

Utvärdering av projektet Arbetsplatslärande – ”Lära på jobbet”

Januari 2009
Consider Consultants
Arthur Henningson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Utvärdering av projektet Arbetsplatslärande – ”Lära på jobbet”	1
Inledning och bakgrund	3
Genomförande av utvärderingen	5
2006 - första året	7
Kista stadsdel	7
Skarpnäck stadsdel	12
Spånga Tensta stadsdel	13
Reflektion och några slutsatser kring första projektåret	16
2007 - andra året	18
Ny politisk majoritet och förändrad organisation	18
Rinkeby-Kista stadsdel	18
Skarpnäck stadsdel	19
Reflektion och några slutsatser kring andra projektåret	20
2008 – tredje och sista året	21
Stärka lärandet mellan enhetscheferna vid de båda stadsdelarna	21
Rinkeby-Kista stadsdel	21
Skarpnäck stadsdel	24
Reflektion och några slutsatser kring tredje projektåret	25
Vilka effekter och resultat har projektet uppnått?	27
Effekter vid Rinkeby-Kista stadsdel	28
Kognitiva mekanismer	28
Strukturella mekanismer	28
Procedur/mekanismer	29
Effekter vid Skarpnäcks stadsdel	29
Kognitiva mekanismer	29
Strukturella mekanismer	30
Procedur/mekanismer	30
Sammanfattande slutsatser	31
Sammanfattande reflektion	32

Inledning och bakgrund

Tankar om att utveckla former för lärande på arbetsplatsen växer successivt fram

Fram till 2006 fanns i Stockholm stad en särskild Kompetensfond som bl. a initierade åtskilliga utvecklingsinsatser inom verksamheten äldreomsorg. Fonden och dess projektledare för äldreomsorgen önskade undersöka närmare hur man skulle kunna utveckla flexibelt lärande bl a genom distansundervisningen för undersköterskor och vårdbiträden. En förstudie, som fick till uppgift att belysa och studera frågan vidare, genomfördes under perioden februari till maj 2005.

Från förstudie till projekt

Förstudien kunde konstatera att det fanns flera skäl att närmare studera, pröva och utveckla den kunskap och erfarenhet som finns när det gäller flexibelt och distansbaserat lärande på arbetsplatsen. Studien menade också att det var viktigt att lyfta perspektivet på arbetsplatslärande och inte enbart fokusera på arbetsplatsen som arena för lärande. Ambitionen var att finna former, förhållningssätt och metoder för en lärande organisation där "lärandet på jobbet" ingår som en naturlig del i övrig verksamhet och övriga funktioner.

Förstudien föreslog syfte och mål för ett gemensamt samverkansprojekt som skulle genomföras vid tre stadsdelar inom Stockholm stad, nämligen: Skarpnäck, Tensta och dåvarande Kista stadsdel¹.

Från förstudie till projekt med mål och syfte

De syften och den inriktning som förstudien indikerade att projektet skulle sträva emot formulerades enligt följande:

Utveckla en lärande organisation där arbetsplatslärande ingår som en naturlig del med övrig verksamhet. Bidra till ökad kunskap om – och kunskapsspridning kring arbetsplatslärande. Skapa förutsättningar för flexibla former för lärande som ökar medarbetarens (undersköterskor och vårdbiträden) möjlighet till utveckling och anställningsbarhet samtidigt som kostnaderna för kompetensutveckling minskar. Skapa goda förutsättningar för attraktiva arbetsplatser där personalomsättning och sjukfrånvaro är låg och stärka möjligheterna att rekrytera personal.

De mål som formulerades för projektet skulle ses som strävandemål och riktmärken för de mer konkreta mål och aktiviteter som varje stadsdel i projektet utformade. Målen formulerades enligt följande:

° Skapa organisatoriska förutsättningar för arbetsplatslärande inom befintliga budgetramar.

¹ Kista stadsdel har slagits samman med Rinkeby stadsdel och heter sedan 1 juli, 2007 Rinkeby-Kista stadsdel.

- °Utveckla organisatoriska strukturer för god horisontell och vertikal kommunikation inom organisationen och mellan verksamheter som ett led i att sprida riktlinjer, erfarenheter och kunskaper.
- °Utveckla lokala lärcentra för flexibelt lärande och som plattform för arbete med övertalighet och omställning.
- °Pröva former för individuellt distanslärande och validering under del av arbetstid.
- °Inarbete former för reflektionsgrupper och forskningscirklar som en del av arbetsgruppens löpande kompetensutveckling.
- °Vidareutveckla stöd och handledning för mentorskap och liknande nyckelfunktioner.
- °Utveckla chefsstöd i att leda utveckling och lärande.
- °Skapa karriärmöjligheter för medarbetare inom äldre- och handikappomsorgen.
- °Utveckla en "meritportfölj" som modell för chefer och anställda inom äldre handikappomsorg.
- °Utveckla och pröva verktyg för kartläggning, planering, uppföljning och dokumentation av verksamheters, chefers och medarbetares kompetens och kompetensutvecklingsbehov.
- °Vidareutveckla partsgemensamt nätverksarbete mellan arbetsgivare, fackliga representanter och FoU- grupper.

Ur den här långa florin av mål gjorde stadsdelarna olika vägval och prioriteringar som innebar att man under projekttiden valde ut ett antal mål som man fokuserade sina insatser emot.

T ex valde Kista stadsdel att utveckla lärcenter samt metoder för att stärka medarbetarnas kompetens i svenska språket och därmed stärka deras kunskap i att dokumentera i form av planer och avvikelser.

Skarpnäcks stadsdel betonade i sina vägval utvecklingen av arbetsorganisationen och kommunikation för lärande samt partsgemensamt arbete.

Tensta stadsdel hade ambitionen att utveckla verktyg för kompetenskartläggning och utveckla metoder för hur chefen kan stimulera och leda utveckling och lärande.

Fokus på äldreomsorgens verksamhet och spridning av erfarenheter till andra

Tanken var att projektet i första hand skulle arbeta med anställda inom äldreomsorgen men att medarbetare inom handikappomsorgen i en inledande fas skulle ges möjlighet att delta. Projektets insatser och resultat skulle så långt där det är möjligt kunna generaliseras och användas för övriga personalkategorier inom stadsdelarna.

Projektet drivs vid tre stadsdelar och hålls ihop av en projektledare/utvecklingsledare

Grundsytet med projektet var att söka och pröva olika idéer, former och metoder i syfte att utveckla en organisation som lär och där arbetsplatserna utvecklar förutsättningar, rutiner, förhållningssätt och attityder som möjliggör ett lärande på arbetet. Varje stadsdel fick möjlighet att utifrån syftet och de övergripande målen formulera egna, anpassade och konkreta effektmål. Genom den breda ansatsen och den gemensamma utgångspunkten fick varje stadsdel utifrån lokala förutsättningar och behov formulera egna konkreta mål. Projektet eftersträvade en bredd och en mångfald av idéer och aktiviteter som skulle hållas ihop av projektledaren och av det övergripande syftet och målen.

Vid varje stadsdel utsågs en delprojektledare/lokal utvecklingsledare som hade ansvar att driva och hålla ihop utveckling på stadsdelen. Projektledaren skulle också fungera som delprojektledare vid Skarpnäck stadsdel och hade således dubbla uppgifter.

Delprojektledarna och projektledaren samordnade och spred erfarenheter vidare i ett nätverkssamarbete. En styrgrupp utsågs som bestod av ledningen för respektive äldreomsorg inom de tre stadsdelarna. Projektledare vid Kompetensfonden utsågs till ordförande i gruppen.

Kompetensfonden och den statliga Kompetensstegen finansierar

Projektet har pågått från 2006-01-01 och fram till 2008-12-31. Stockholm stads Kompetensfond ledde projektet under det första året och finansierade projektet ihop med den statliga Kompetensstegen. Från och med år 2007 då Kompetensfonden lades ner övergick projektägarskapet till stadens Äldreförvaltning, dock fortfarande med stöd från Kompetensstegen. Styrgruppen behölls intakt och den har i princip haft samma sammansättning under hela projektet.²

Genomförande av utvärderingen

Consider har under de tre åren löpande via formativa uppföljningar studerat och utvärderat projektet. De utvärderingsinsatser som genomförts är:

Under hösten 2006 gjordes en första uppföljning. Information samlades in via inläsning av material och intervjuer med projektledare, delprojektledare och fackliga företrädare. Uppföljningen presenterades för styrgruppen och hade karaktären av en nulägesbeskrivning. Rapporten låg till grund för olika ställningstaganden inför det fortsatta projektarbetet.

En delutvärdering genomfördes i början av 2007 och även denna gång intervjuades projektledare och delprojektledare men också chefer och medarbetare som varit delaktiga i projektet.

En deluppföljning genomfördes vid Skarpnäcks stadsdel hösten 2007. Uppföljningen baserades på intervjuer med de chefer i stadsdelen som främst varit involverade i projektet.

² Kommunal och SKTF har bytt sina representanter

En slututvärdering som genomfördes under december 2008 och januari 2009. Slututvärderingen baserades på en analys och sammanställning av de uppföljningar som tidigare gjorts, på inläsning av material så som minnesanteckningar, protokoll och styrdokument, på intervjuer med samtliga enhetschefer, projektledare, delprojektledare och andra viktiga nyckelpersoner i projektet.

Utvärderaren har regelbundet deltagit i styrgruppens möten och fungerat som observatör men också som återkopplare och rådgivare.

Utvärderingsrapportens inriktning och disposition

Utvärderingen ska försöka beskriva vad som hänt under de tre projektåren. Beskrivningarna begränsas i sitt omfång och ambitionen är att hålla dem korta. Utvärderingen ska också lyfta fram de centrala lärdomar och kritiska skeden som ägt rum under projektåren. Ambitionen är att läsaren ska få en inblick i de aktiviteter som har genomförts och den förändring som uppstått. Men också möjlighet att ta del av de svårigheter som projektet haft.

Rapporten utgår från de olika projektåren och beskriver för varje år **vad** stadsdelarna arbetat med utifrån de mål de formulerat och **hur** arbetet framskridit. Med bäring på hur stadsdelarna på olika sätt tagit sig an projektet under året avslutas varje projektår med ett avsnitt "Reflektion och några slutsatser".

Under beskrivningen av projektår 2008 lyfts också den slutliga utvärderingen in. I det kapitlet analyseras och görs en bedömning kring hur väl projektet lyckats i förhållande till det övergripande syftet och de övergripande målen.

Utvärderingen avslutas med ett antal resonerande tankar kring lärande på arbetet och med några rekommendationer som vuxit fram i dialog mellan utvärderaren och projektets styrgrupp.

2006 - första året

Kista stadsdel

Inriktning och ambition

I stadsdelsförvaltningen bestämde man tidigt att de aktiviteter som skulle ske med fokus på "Lära på jobbet" måste handla om att utveckla medarbetarnas kompetens i svenska språket. I stadsdelen och inom äldreomsorgen arbetar människor av många nationaliteter och kunskapen i svenska varierar stort.

Kraven på att undersköterskan eller vårdbiträdet skriftligt ska kunna dokumentera vissa delar av arbetet ökar och likaså kraven att muntligt rapportera händelser, avvikelser och annat till kollegor, chefer och andra yrkesprofessioner.

Den skriftliga dokumentationen hade vanligtvis gjorts på papper och journaler, men under 2006 pågick centralt i staden en utveckling av ett digitaliserat dokumentationssystem (ParaSol)³ som under slutet av projektåret 2006 var tänkt att introduceras i verksamheten. Kista anlade därför ytterligare en ansats, nämligen att träna och stärka undersköterskornas och vårdbiträdenas⁴ datakompetens.

Alla insatser i samband med att utveckla språket och datakunnandet skulle ske så nära arbetsplatsen som möjligt för att bli en minimera behovet av vikarier och kostnader för detta.

Vad hände under projektåret?

Kista satsade som tidigare nämnts på att träna och utbilda medarbetarna i IT och i samband med detta ge svenskstöd åt deltagare med brister i svenska språket.

Diagnostiskt prov som många klarar

Med ambition att ta reda på kunskapsnivån gällande IT och vana att använda datorer fick alla medarbetare inom äldre- och handikappomsorgen göra ett diagnostiskt prov. Det visade sig att cirka 120 medarbetare klarade provet mycket väl och hade sådana kunskaper att de direkt tilldelades en behörighetskod för att därmed få tillgång till stadens interna nätverk.

Provet visade också att en grupp om cirka 130 medarbetare hade låga IT-kunskaper och projektet beslutade tidigt under 2006 att denna grupp skulle ges en särskild utbildning i data. Många i gruppen hade också behov av att utveckla sin svenska och särskilt den skriftliga delen.

³ Sedan 2007 finns ett dokumentationssystem – ParaSol som stöd för ledning, vårdbiträden och undersköterskor att såväl skriva genomförandeplaner som att föra löpande sociala noteringar och annan viktig dokumentation.

⁴ Undersköterska och vårdbiträde kommer i rapportens fortsättning att benämnas som "medarbetare".

Utbildning i IT och stöd i svenska språket

Samtliga chefer var överens om att de som hade lågt resultat på det diagnostiska provet skulle delta i IT-utbildning med stöd i svenska språket. Utbildningen skulle vara obligatorisk.

Deltagarna fick vid tre inledande drop-in-dagar boka in sig för utbildningen samt besvara frågor om deras datavana. Under våren 2006 genomfördes 3 utbildningstillfällen á 2 timmar och 4 tillfällen under hösten 2006.

Utbildningens mål och syfte

Inga tydliga skriftliga mål fanns för utbildningen. Men de intervjuer som gjordes under delutvärderingen framgick det tydligt att lärarna utgick från följande utbildningsmål:

Väcka deltagarnas nyfikenhet och intresse för att använda datorer. Få de att komma igång och se datorn som ett bra hjälpmedel.

Komma förbi deltagarnas datarädsla och användarosäkerhet.

Stimulera ett fortsatt lärande.

Ge tips och stöd i svenska språket.

Innehåll och upplägg i utbildningen

Självtest – diagnostiskt prov

Självtestet innebar att deltagarna dels fick genomföra en skrivuppgift där de berättade vad de gör på arbetet och dels besvara ett antal frågor rörande deras datorvana. Det sistnämnda testet besvarades av många, men inte av alla. Testen användes för att anpassa utbildningen till deltagarnas förutsättningar och behov.

Utbildningen

Under utbildningen varvades korta föreläsningar med egen träning och övning. Lärarna handledde, instruerade och peppade deltagarna. Datapedagogen med fokus på IT och läraren med fokus på stavning, skriftspråk och ordbehandling.

Pedagogiken var i första hand inriktad på IT och i andra hand på träning i svenska. Öppenhet, stöd och uppmuntran fungerade som en röd tråd i pedagogiken.

Under utbildningen fick alla deltagare behörighetskonto för att komma in på stadens nätverk.

Hur uppfattades utbildning av de olika intressenterna?

Lärarnas uppfattning

Lärarna ansåg att deltagarna var mycket motiverade och entusiastiska. Många blev av med sin datarädsla och blev motiverade att lära sig mera. Många av kvinnorna fick nytt självförtroende till att använda datorer. "Den går ju inte sönder när jag petar på den". "Jag kan faktiskt mer än jag från början trodde". "Nu kan jag kanske knuffa bort barnen från datorn därhemma".

Utbildningen var jobbig men mycket nyttig för dem som knappt hade någon datorvana innan. Det är viktigt att de får möjlighet att fortsätta att träna annars finns risk att utvecklingen

avstannar. Enligt lärarna har de allra flesta uppnått en allmän datorsäkerhet, kan ta sig in på nätet, känner till vikten av säkerhet och kan föra ihop texter och klippa in bilder.

Deltagarnas uppfattning

Deltagarna ansåg att utbildningen var bra och att lärarna hade stort tålamod och skapade trygghet i inläringen. Man har lärt sig mycket och kan idag mer än innan utbildningen. Det diagnostiska provet var komplicerat och svårt, och man skulle ha behövt mer tid för att besvara frågorna. De uppföljningsfrågor som användes sista utbildningstillfället var dock enkla och bra.

Sammansättningen av deltagargrupperna upplevdes dock som mindre bra.

Grupperna hade blandade kunskaper och de som kunde lite eller ingenting kände sig ibland utanför och blev osäkra. Överlag ansåg deltagarna att utbildningen genomfördes under för kort tid. "Utbildningen borde ha varit på 4 timmar i stället för 2 timmar".

Andra synpunkter från deltagarna

De flesta tycker inte att det finns tillräckligt med tid för att träna på jobbet. Samtidigt tycker man att det är viktigt att kunna träna varje dag. Cheferna uppmanar verkligen personalen att träna och öva på de datorer som finns på arbetet, men tiden räcker inte till.

Eftersom personalen befinner sig på olika kunskapsnivåer gäller det att hitta fram till ett arbetssätt där de duktiga hjälper dem som kan mindre.

Ungefär hälften av dem som intervjuats tränar hemma. De som inte gör det har svårt att hävda sina behov av datorn gentemot barn och man. När man tränar hemma så anser man att det är viktigt att man har en konkret uppgift, t ex skapa en mejladress, mejla och redigera.

Chefernas uppfattning

I början förekom en del strul och organiseringen fungerade inte helt. Men detta blev bättre efterhand.

Deltagarna uttryckte på hemmaplan att de var positiva till utbildningen men önskade fler utbildningstillfällen. Utbildningen lyfte dem, särskilt de datorovana och de flesta vill ha mer utbildning.

Idéer till vad som kan göras i nästa steg

Deltagarnas idéer

Metoderna för att ta reda på vilken kunskapsnivå i IT som personalen har måste utvecklas. Fortsatt utbildning i IT och dokumentation på minst 4 timmar per gång bör genomföras. Gruppsammansättningen bör göras utifrån den kunskapsnivå man har. Det skall finnas möjlighet i form av tid och planerat stöd att kunna praktisera och träna på arbetet.

Lärarnas och samordnarens idéer

Det är viktigt att ordentligt kartlägga behovet av kunskapsutveckling som personalen och verksamheten har när det gäller IT och språk. Det är väsentligt att fortsätta utbilda och stödja dem som har låga datakunskaper.

Arbetsplatserna bör utveckla ett system och en metodik där kunniga medarbetare kan stödja och träna sina arbetskamrater som är dataovana och skrivosäkra. Någon form av mentorskap bör utvecklas.

Cheferna bör utforma en strategi och ett språkbruk, som minimerar risken att medarbetarna tappar självförtroende, när det gäller hur man kommunicerar kraven på dokumentation och förmedlar tänkta stödinsatser.

Verksamheten bör utveckla former som såväl stödjer individens kompetensutveckling utifrån verksamhetens behov som utifrån hennes personliga studie- och yrkesval enligt illustrationen nedan.



Någon form av språkstöd bör utformas för de deltagare som har mycket låga kunskaper i svenska skriftspråket. Cirka 15 av de 120 som deltagit i utbildningarna har mycket låga kunskaper i svenska. Läs- och skrivcirkel bör utvecklas med en pedagogik där stöd i svenska kan ges med datorn som hjälpmedel.

Ledningen bör tydligt beskriva i vilka situationer de tycker att svenskan idag inte är tillräckligt bra hos delar av personalen. Det kan handla om att kunna läsa instruktioner, beställa varor, beskriva viktiga händelser, etc. Dessa situationer skall utgöra grunden i utbildningen.

Ledningen bör skapa förutsättningar för personalen att pröva och lära i sin egen takt. Likaså bör man utveckla någon form av stödsystem – ”vem frågar jag när jag inte kan?” – en backup eller helpdesk. Likaså bör man träna och utbilda de som eventuellt skall bli mentorer.

Vilket stöd anser cheferna att verksamheten behöver?

Vid en enhet ansåg chefen att en svensklärare på halvtid skulle göra stor nytta. Läraren skulle kunna träna personalen 1 timme per dag i att skriva och formulera bra dokumentation.

Enheterna behöver ytterligare stimulans så att personalen får träna sina datakunskaper. Fallbeskrivningar bör utvecklas som personalen kan använda vid dokumentationsträning. Föreläsningar och andra input är andra viktiga aktiviteter för att hålla personalens motivation vid liv.

Hur och var sker arbetsplatslärande idag?

En enhet jobbar med aktivt dokumentationsstöd

Vid en enhet hade en anställd samordnare tidigare handlett personalen i dokumentationsarbetet. Aktivt och handfast hjälpte hon undersköterskor och vårdbiträden med att formulera olika typer av dokumentation. Idag ges detta stöd direkt från ledningen.

Vid samma enhet höll chefen i strukturerade reflektionsmöten med sin personal. Under mötena samtalar man om viktiga händelser som skett i arbetet samt om hur man ska bemöta brukare med särskilda behov.

Kunskapsinnehållet från de föreläsningar som medarbetarna deltar i sprids vidare på APT. Chefen stöttar medarbetarna och bevakar på ett positivt sätt att de verkligen för sin nya kunskap vidare till arbetskollegorna.

Vid en annan enhet har en undersköterska ett utökat handledningsansvar

Undersköterskan handleder personalen i deras utveckling av arbetssätt och handlingsplaner.

Externa aktörer är viktiga kunskapskällor för verksamheten

Personal från kyrkan, läkare och sjuksköterske- och rehabiliteringsteamet användes och används fortfarande regelbundet som kunskapskällor för såväl medarbetarna och chef.

En annan praktisk form av arbetsplatslärande som utvecklades är det så kallade roterande ansvaret för att fungera som ordförande och minnesantecknare vid APT. Genom att stimulera medarbetarna att ta ansvar för dessa uppgifter skapas ett naturligt och konkret lärande.

När det gäller utveckling av IT-kunskap är det allmänna intrycket att alla chefer ”peppar” sina medarbetare till att använda datorn. ”Vi uppmuntrar dem att göra beställningar, dokumentera och söka kunskap via datorn.”

Skarpnäck stadsdel

Mycket energi och tänk under första året vid Skarpnäck ägnades åt att definiera begrepp, hitta strukturer och skapa förståelse för vad lärande på arbetet innebär och förutsätter. Förstudien analyserades och dialoger fördes med APeL – en organisation med fokus på forskning och utveckling i arbetsplatslärande.

Förvaltningen byggde upp en lämplig modell och projektorganisation för hur man skulle kunna hålla ihop, leda och stimulera utveckling av lärande på arbetet. Under året arbetade man med bl a följande:

Coachning i att bygga läromiljöer

Kulturförvaltningen i Stockholm stad hade tidigare drivit ett särskilt lärmiljöprojekt. Projektledaren för detta projekt knöts under året till "lära-på-jobbet-projektet". Under året fungerade hon som rådgivare till verksamheten i hur man bygger upp läromiljöer och arrangerar språkcaféer. Hon erbjöd också arbetsenheterna lokaler i ett lärcenter vid biblioteket på Skarpnäcksfältet.

Inventering av personalens grundkompetens

Under året gjordes en snabbinventering av vilken grundkompetens personalen inom äldreomsorgen hade. Inventeringen kunde konstatera att många medarbetare hade svaga kunskaper i svenska särskilt vid servicehuset.

Lärande genom systematisk rotation

Vid en enhet inom handikappomsorgen utvecklade man ett systematiskt rotationssystem som innebar att medarbetarna prövade att arbeta vid andra arbetsplatser under minst fem dagar och högst i tre veckor. Målet var att öka lärandet och stimulera förändringsviljan. Genom att få ta del av hur andra enheter planerar, arbetar och för dialoger skapades nya förutsättningar för att bryta vanor och fastlåsta rutiner.

Utveckling av kunskap i data, dokumentation och svenska språket

Förutom projektet "lära-på-jobbet" startade också under året ett projekt med inriktning att underlätta och möta upp införandet av det digitala dokumentationssystemet ParaSol. Ytterligare projekt rörande dokumentation och datakompetens planerades under året och som var tänkta att komma igång under nästkommande år (2007). Förutsättningarna för samtliga utvecklingsprojekt var att de skulle bygga på arbetsplatsens förutsättningar och villkor, och lärandet skulle ske så långt som möjligt på arbetsplatsen.

Under året gick de två projekten stundtals in i varandra och befruktade utvecklingsprocessen. Exempel på detta är att utformningen av rollen för de handledare/stödpersoner från arbetsplatserna som utbildades och tränades i dokumentationssystemet (ParaSol) utgick från grunderna i och strukturen för arbetsplatslärande.

Pilotenheter som går före och driver på

Under året fokuserade man mycket av sina satsningar på ett antal enheter som fick pröva olika metoder för att utveckla ett arbetsplatslärande. Exemplet ovan rörande "systematisk rotation" skedde vid en av dessa enheter.

Spånga Tensta stadsdel

Stadsdelsförvaltningens ambition i projektet var att koncentrerat arbeta med medarbetarna vid en vård- och omsorgsenhet inom stadsdelen. Enheten hade vid inspektion av äldreomsorgsinspektör fått mycket kritik, särskilt om brister i kommunikation och information.

En hel del medarbetare vid enheten hade inga formella utbildningskunskaper och många hade svaga kunskaper i svenska språket. Synen på och uppfattningen om det egna yrket var låg hos många medarbetare. Dessutom hade många en rädsla för och ett motstånd till utbildning,

Enheten hade innan projektet successivt börjat bygga upp en modell kring kvalitetscirkel och särskilda kvalitetsombud och ville nu under 2006 intensifiera detta. Enheten hade också satsat hårt på olika anpassade former för att utbilda den utbildade personalen. Det var bråttom, bristerna var stora och granskande "ögon" och förväntningar om snabba förändringar fanns hos anhöriga, ledning och naturligtvis hos äldreomsorgsinspektören.

Projektets huvudsyfte att utveckla former för lärande på arbetsplatsen uppfattades av delprojektledningen vid Spånga-Tensta och den aktuella enheten där som en mycket positiv ansats som överensstämde väl med hur man ville fortsätta sitt utvecklingsarbete. Däremot hade man under första projekthälvåret haft svårt att konkret förstå projektets mer idéorienterade utvecklingsansats kring utveckling av arbetsplatslärande. Nu när det var bråttom att åstadkomma synliga förändringar inom enheten uppfattade man dessutom de administrativa kraven som ett projekt innefattar i form av dokumentation, redovisning och uppföljning som betungande. Man fann det helt enkelt omöjligt att arbeta i ett större samordnat utvecklingsprojekt och parallellt driva igenom kraftfulla och synliga förändringar på den aktuella arbetsenheten. Spånga-Tensta beslutade därför att lämna projektet efter sommarmånaderna 2006 och deras deltagande i projektet begränsades således till drygt ett halvår.

Eftersom stadsdelen deltog under en begränsad tid i projektet är det inte möjligt och inte heller rättvist att utvärdera de resultat och effekter som det gett. Men en avstämning och delutvärdering genomfördes i ett försök att fånga det avtryck som projektet och andra insatser åstadkom inom enheten. Många förändringar och aktiviteter hade startat upp innan projektet och en del efter (andra halvåret 2006). Men projekthälvåret som Spånga-Tensta var med gav

enheten möjlighet att komma igång med ett antal insatser och koncentrerat få fortsätta med andra. Här nedan beskrivs dessa:

Demenscirklar på arbetsplatsen

Demenscirklar genomfördes – fem tillfällen á 1½ timme. Cirkarna leddes av en demenssjuksköterska från stadsdelens sjukhem. Deltagarna var mycket positivt inställda till innehållet och man har haft stor nytta av kunskapen i arbetet med de äldre.

Kvalitetsgrupper och kvalitetsombud

Projektledaren, som har lång chefserfarenhet, hade före projektet använt en särskild metod för att genom delaktighet och förankring utveckla verksamhetens kvalitet. Denna metod användes också i projektet och grunden i metoden är kvalitetsgrupper och särskilda kvalitetsombud.

Kvalitetsgruppen diskuterar brister och utvecklingsmöjligheter som finns på respektive avdelning och inom hela enheten. Gruppen leds av enhetschefen (under projektiden av projektledaren) och fungerar som en kreativ förändringsgrupp där det råder stor öppenhet och konstruktivt diskussionsklimat. Arbetssättet bygger mycket på dialog och att tillsammans hitta nödvändiga förändringsområden samt att ta fram konkreta förslag till åtgärder som kan provas direkt på avdelningarna.

Varje avdelning väljer ett kvalitetsombud som sitter med i gruppen. Ombudsrollen roterar och man sitter ett år i taget. Kvalitetsombudet har ansvar för att förankra det som kommer fram i kvalitetsgruppen vid den egna avdelningen samt för att initiera utvecklings- och förbättringsdiskussioner på avdelningen. Arbetet i kvalitetsgruppen fungerar mycket bra. Engagemang, delaktighet och inflytande upplevs som högt och arbetsformen har minskat vägen från "idé till beslut". Kvalitetsgruppen är ett kvalificerat dialog- och beredningsorgan som träffas en gång i månaden (mitten mellan två APT). Kvalitetsgruppen kan inte fatta beslut och inte ändra på rutiner och regler. Gruppens idéer och förslag lyfts upp till APT för diskussion och beslut.

Vilka möjligheter utvecklades med hjälp av metoden "kvalitetsgrupper och kvalitetsombud"?

Bättre förutsättningar att hitta fram till lösningar och idéer på de problem och frågor som finns på de olika våningsplanen

Bättre förankring i och med att kvalitetsombudet har ansvar för att diskutera de idéer som väckts med sina arbetskamrater på avdelningen. "Idéer och åtgärder är kända och diskuterade när de kommer upp till APT".

Bättre förberedelser eftersom enhetschefen får möjlighet att bolla idéer och förslag direkt innan hon tar upp dem i ett större sammanhang.

Stärkt yrkesidentitet och yrkesroll genom att kvalitetsgruppen i vissa frågor blir förhandsinformerade och får tidigt vara delaktiga i utvecklingsarbetet.

I och med att ombuden roterar uppstår ett brett lärande där många på sikt blir involverade.

Träna och lära sig att fatta beslut i konsensus

En annan typ av lärande som utvecklades på enheten är att fatta beslut i konsensus. Enhetschefen införde en stimulans som innebar att gruppen fick 5 000 kronor att göra inköp för. Pengarna skulle gå till något de ansåg att personalen och verksamheten behövde. Ett villkor för att få ta del av pengarna var att alla i gruppen är överens om vad pengarna skall satsas på.

Handledning med en avdelning under en begränsad period

Enhetschefen använde också handledningsformen som arbetsplatslärande under en viss period. Chefen fungerade själv som handledare och handledningssamtalen fokuserades på samarbete, de boende och yrkesrollen.

Den aktuella personalgruppen var då inne i en nedåtgående spiral och såg bara hinder och inga möjligheter. "De odlade bara hinder och deras enda lösning var mer personal". Under handledningsperioden fick personalen "prata av sig" och fick beskriva hur de uppfattade situationen och fick även möjlighet att berätta hur de tänkt använda eventuella förstärkningsresurser. Under processen förändrades deras arbetsituation (flera av de äldre avled) och så småningom övergick stämningen till att bli mer möjlighetsinriktad.

Andra exempel på arbetsplatslärande

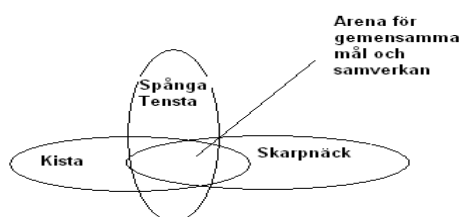
All personal fick grundutbildning i IT och en handledare utbildade alla i dokumentationssystemet.

Man menade att mycket lärande sker genom att man stöttar och instruerar varandra. En del är duktiga på att sprida kunskap till sina arbetskollegor och andra är mindre pedagogiska.

Enhetschefen producerade också ett häfte där de svenska traditionerna beskrivs. Den skriftliga formen kan för många vara lättare att ta till sig än den muntliga. Många har utländsk bakgrund och en del har ett relativt lågt självförtroende som gör att de har svårt att ta emot muntlig information och återkoppling, och för dem fungerar den skriftliga formen bättre.

Reflektion och några slutsatser kring första projektåret

Projektledning inte tillräckligt "sampratad" kring mål och syfte



Det framgår under året att de olika stadsdelarna tog sig an projektets huvudinriktning och mål på olika sätt.

Vid *Kista stadsdel* valde man att fortsätta en inslagen väg att utveckla medarbetarnas kompetens i IT, "vårdsvenska" och dokumentation. Satsningen var övergripande, generell för alla och kan i stora drag liknas med en traditionell utbildningsinsatsning med tydliga mål, strukturerad planering, obligatorisk närvaro och arbetsätt.

Spånga-Tensta stadsdel valde att koncentrera arbetet till en enhet och lade kraft och energi på att utveckla medarbetarnas omvårdnadskompetens och förbättra deras kunskap i svenska språket. Ansatsen var handlingsorienterad utifrån ett akut behov av att höja kompetensen. Det handlade om ett inifrånperspektiv och om verksamhetsutveckling utifrån bl a kvalitetscirklar.

Skarpnäck lade bl a kraft på att försöka utveckla lärandet i ett organisatoriskt förvaltningsperspektiv. Ambitionen var att finna vägar till en lärande organisation, där erfarenhet och kunskap spreds mellan verksamhetsgrenar, mellan projekt och mellan organisatoriska nivåer.

Av intervjuerna och samtalen under utvärderingen framgår att projektledare och delprojektledare inte tillräckligt djupt diskuterade igenom och prövade betydelsen av de slutsatser och beskrivningar som hade gjorts i förstudien och som låg till grund för projektets syften och mål. Att utveckla och pröva flexibelt lärande, former för lärande på arbetsplatsen och i organisationen som i rutiner, vanor och system är lärande förutsätter att man som projektledning får möjlighet att problematisera och tillsammans förmedla hur man tolkar dessa begrepp. I stället för att stanna upp och vila i denna tolkningsprocess skyndade man för fort fram, kanske i en iver att producera synliga handlingar och resultat. Detta är med stor sannolikhet en bidragande orsak till de tre stadsdelarnas skiftande inriktning det första året.

Dialogen kring de gemensamma målen, som skulle hålla ihop och fungera som kittet mellan stadsdelarna uteblev. Detta kan också vara *en* av orsakerna till att Spånga-Tensta valde att

efter ett drygt halvår hoppa av projektet. Stadsdelen och de som var inblandade i projektet hade svårt att förstå de övergripande syftena och kunde inte översätta dem till något konkret utan i stället blev syftet abstrakt och diffust. När något övergripande uppfattas som abstrakt och svårt finns risk att man förminskar betydelsen av egna ambitioner och satsningar. Risker är också att man bygger upp skeva bilder av vad som förväntas i form av uppföljning, dokumentation och annat i projektet. Även om man inte drar för långtgående slutsatser kan detta också ha varit en orsak till stadsdelens avhopp. Projektledningen borde ha samlat projektledningen oftare, fört mer samtal kring syftet och målen och lagt mer kraft och energi på att ha Spånga-Tensta kvar i projektet.

2007 - andra året

Ny politisk majoritet och förändrad organisation

Resultatet från valet 17 september, 2006 innebar att Stockholms stad fick en ny politisk majoritet som fr.o.m. år 2007 skulle leda staden i fyra år framåt. Borgarrådsposterna och stadsdelsnämnderna tillsattes med politiker från de borgerliga partierna. Arton stadsdelar minskades till fjorton och för projektet innebar detta att Kista stadsdel slogs samman med Rinkeby. Från den 1 juni 2007 deltog således den nya stadsdelen Rinkeby-Kista i projektet.

Motivation och energi påverkas av organisationsförändringarna

Självklart påverkades medarbetare och projektet av de förändringar som skedde under 2007, främst från andra kvartalet och framåt. Sammanslagningsprocessen vid Rinkeby-Kista tog på krafterna och framväxten av en ny ledningsorganisation med nya personer och nya strukturer innebar både väntan, oro och motivationsläckage.

Neddragning av budget

Förändringar och neddragning i budget genomfördes både vid den nya förvaltningen Rinkeby-Kista och vid Skarpnäck. Vid Rinkeby-Kista innebar detta stor oro ute hos personalen inom äldreomsorgen, en del fick byta arbetsplats och andra fick lämna organisationen. Vid Skarpnäck lades en stor verksamhet inom äldreomsorgen ner och omfattande förändringar och neddragningar gjordes inom administrationen.

Projektet i gungning

Projektet kommer i gungning, planer och utveckling av nya mål kommer inte igång och aktiviteter avstannar. Ledning och medarbetare avvaktar tills den nya ledningsstrukturen är på plats. Vid båda stadsdelarna sker stora förändringar i form av personalneddragningar och nya chefsområden. Vid Skarpnäcks slås hemtjänstområden ihop och cheferna får fler medarbetare att leda. Vid Rinkeby-Kista integreras en äldreomsorg som varit uppdelad i två stadsdelar och en ny ledningsorganisation växer fram.

Trots att organisationen skakar och förändras sker olika aktiviteter inom projektet.

Rinkeby-Kista stadsdel

Under året fortsätter stadsdelen sin inslagna väg, som innebär att satsa på utbildning och träning av medarbetare i IT och svenska språket. Nya medarbetare tränas och tillsammans med cheferna försöker man bygga upp träningstillfällen direkt på de enskilda arbetsplatserna.

En grupp utvalda undersköterskor och vårdbiträden, som valts ut i samspel med ledning och kollegor, får utbildning och träning i det nya digitaliserade dokumentationssystemet ParaSol. De ska efter kursen utgöra en spetskompetens som på arbetsplatserna ska träna, stötta och handleda sina kollegor i hur man använder programmet.

Direkt efter utbildningen börjar cheferna planera hur de ska styra upp deras roll, på vilket sätt de ska handleda och hur de ska arbeta. Med gott uppsåt faller cheferna in i den traditionella rollen att styra och leda, och att "tänka åt" andra. Men med coachingstöd från stadsdelens kloka projektledare, som hela tiden försöker se alla projektsteg utifrån de mekanismer som stärker ett lokalt lärande, kommer ledningen på andra tankar. De idéer som de utbildade medarbetarna har tas tillvara och de får formulera sin roll och sitt uppdrag som stödpersoner i den praktiska användningen av ParaSol på de enskilda arbetsplatserna.

Under året deltar också cheferna i ett seminarium med fokus på hur de ska leda lärandet på sin arbetsplats. Teorier blandas med praktiska tips.

Skarpnäck stadsdel

Samtliga chefer, inom äldre- och handikappomsorgen, genomför ett arbetsseminarium med temat "att leda lärande och utveckling i förändring". Under seminariet fördes en dialog om olika typer av kunskapssyn, om hur vi talar om kunskap, lärande och utveckling. Stor tyngd lades vid hur man som ledare kan skapa förutsättningar för lärande och utveckling på arbetsplatsen.

Två dagverksamheter arbetade intensivt med att via inventering av medarbetarnas kompetens skapa bättre förutsättningar för ett nära och konstruktivt lärande på arbetsplatsen. Det handlade om att bättre än tidigare förädla och ta hand om varandras kompetens och erfarenhet. Tillsammans med enhetschefen och med stöd av projektet arbetade man med att stimulera vardagslärandet och skapa förutsättningar för medarbetarna att reflektera ihop. Medarbetarna har också med stöd av projektet fått träning att utveckla sin kompetens i IT.

En annan enhet har för ett antal medarbetare prövat metoden "Investor in People" och en annan har arbetat med etikfrågor.

I stadsdelen drivs nu ett antal andra projekt (social dokumentation, ParaSol, kost, m m) och i samtliga är arenan för lärandet i huvudsak arbetsplatsen.

Projektets inriktning har ännu inte fått genomslag hos enhetschefer och fack

Ambitionen att fortsätta förankringen och skapa förståelse för den vida inriktningen att bli utveckla ett lärande inom hela organisationen gick under året trögt. Många enhetschefer och representanter från de fackliga organisationerna tyckte att målet var abstrakt och man hade svårt att bidra med idéer till hur ett organisatoriskt lärande handgripligen skulle kunna bli verklighet. Äldreomsorgen är en praktisk och jordnära verksamhet där vardagen är händelsestyrd och där möjligheterna att reflektera har varit begränsade. Projektets inriktning kolliderade med en verksamhet där förutsättningarna för att diskutera lärande, reflektera och återkoppla inte har prioriterats och där kulturen sätter praktiken i första rummet. Det var svårt för projektledningen att vinna gehör för projektet och särskilt under ett år då chefer slutade, områden slogs ihop och enhetscheferna var upptagna med att strama åt i budgeten. Att stanna upp och försöka begripa ett projekt som hade goda ambitioner men som förutsatte begrundan och analys blev nästintill omöjligt.

Reflektion och några slutsatser kring andra projektåret

Vid båda förvaltningarna var 2007 ett prövningens år. Hela organisationsstrukturen skakade, den nya politiken lade fast sin kurs, centraliserade vissa funktioner och ändrade ledningssystemet, bytte ut chefer och bantade kraftigt i budgeten. Trots att projektledningen och medlemmarna i styrgruppen är mycket erfarna och varit med om flera tidigare majoritetsskiften så ansåg många att den här nog var en de mest omtumlande och svårmanövrerade förändringar man varit med om.

I detta stormiga hav skulle skeppet "lära på jobbet" hitta en farled som gjorde det möjligt att ta sig till uppsatta mål. Under stora delar av året fick skeppet dra ner kraftig på hastigheten, ibland ankra upp och förtöja för att hämta kraft och motivation. Men man lyckades ändå åstadkomma en hel del aktiviteter, hålla maskineriet igång och skapa möjligheter för besättningen att pröva och tänka nytt.

Få diskussioner kring vägval när organisationen förändras

Styrgruppen och projektledningen hade under året svårt att hålla styrfarten uppe och hade ingen riktig strategi kring hur man skulle kunna lotsa utvecklingsprojektet igenom den turbulens som de båda förvaltningarna befann sig i. Huvudprojektledaren och delprojektledaren fick själva försöka driva utvecklingen vidare och hade litet strategiskt stöd från styrgruppen. Retrospektivt kan detta tyckas vara mycket olyckligt eftersom man behövde allt tänkbart stöd för att snabbt kunna förankra projektets grundtanke och mål hos den nya ledning som växte fram inom de två förvaltningarna. Men styrgruppens medlemmar, särskilt de som arbetade i Skarpnäck, var självklart också påverkade av den förändring som skedde runt dem. Deras ordinarie roll stod också under ett förvandlingstryck och de hade naturligtvis svårt att handla rationellt och strategiskt.

2008 – tredje och sista året

Projektledningens strategi för det sista året var att satsa på enhetscheferna och genom dem försöka åstadkomma en hållbarhet i strukturer och metoder för lärande på arbetsplatsen. Visserligen ville man fortsätta arbetet med att kompetensutveckla medarbetarna i olika former och inom de områden man stakat ut tidigare. Men insatser skulle arrangeras som gav cheferna stöd i att hålla kvar förmågan att leda lärandet. Cheferna skulle fortsätta den inslagna vägen att gå från "att bara göra" till att möjliggöra för medarbetarna att självständigt och utifrån verksamhetens krav och individens förutsättningar utveckla och stärka sin kompetens. Cheferna och ledningens inriktning var att mobilisera, entusiasmera och stödja medarbetarna. Likaså skulle man fungera som ideologisk motor i arbetet med att utveckla värderingar, visioner och språk.

Stärka lärandet mellan enhetscheferna vid de båda stadsdelarna

Utvecklingen under de två första åren hade skett inom respektive stadsdel och ingen samverkan hade ägt rum mellan cheferna ute i linjen inom de båda stadsdelarna. Nu, under sista året var det dags att etablera kontakt och stimulera ett erfarenhetsutbyte.

Under året anordnades två aktiviteter i syfte att möjliggöra samtal och dela erfarenheter för chefer ute i första linjen. Chefskonferens anordnades där innehållet fokuserades kring att lära av varandra. Den andra aktiviteten innebar att samtliga enhetschefer deltog i ett benchlearningprogram. Under programmet fick man lära sig vilka förberedelser som måste göras innan en benchlearning startar och vilka förbättringsområden man vill utveckla via metoden.

Här ned beskrivs i huvudsak vad som hände inom respektive stadsdel under året.

Rinkeby-Kista stadsdel

Fortsatt kompetensutveckling i dokumentation

Under året fortsatte arbetet med att utveckla kompetensen kring att dokumentera och göra det via datorn och systemet ParaSol.

Ute på arbetsplatserna finns det undersköterskor och vårdbiträden som fungerar som handledare åt sina kollegor. Genom att visa, instruera och "peppa" kollegor att skriva planer och rapporter har kompetensen att dokumentera höjts markant. Arbetsplatserna har skapat tid och utrymme att skriva, att träna sig och att få återkoppling från chef och handledare.

Idag upplevs inte själva skrivandet som ett tvång där medarbetare inte förstår varför man gör det. Nu begriper man och kan sätta in dokumentationens betydelse i sitt sammanhang. Det "skrivna" fungerar dels som ett verktyg i arbetet och dels som en faktor som stärker yrkesrollen och professionaliteten.

Cheferna driver på lärprocessen och ställer krav men skapar också förutsättningar för medarbetarna att på plats, under arbetstid och med hjälp av handledning utveckla den

skriftliga dokumentationen. Arbetet drivs framgångsrikt och skapar effekter som syns konkret i planer och journaler men också i medarbetarnas syn på sig själva och sin yrkesroll.

En språksvag grupp får extra pedagogiskt stöd

Många medarbetare inom äldreomsorgen i stadsdelen har inte svenska som modersmål och en del av dem har bristande kunskaper i svenska. Ofta kompenserar man dessa brister med en väl utvecklad känslomässiga förmåga. Denna förmåga räcker dock inte när kraven på att tala och skriva ökar.

Under hela projektet har man satsat på att utveckla såväl den språkliga förmågan (både i skrift och tal) som förmåga att använda datorer och IT. Satsningen hade gett stor utdelning, men man kunde ändå konstatera att det fortfarande fanns en liten grupp medarbetare (8 personer) som hade omfattande brister i svenska språket. Projektet i Kista valde då att låna in en medarbetare från projektet i Skarpnäck och med hennes hjälp, på arbetstid och på arbetsplatsen, genomföra ett anpassat träningsprogram som gick under namnet "Vi lär på jobbet –språket och livsberättelser".

Träningen utgick från deltagarnas egna livsberättelser och boken "I berättelsen finns jag", skriven Anders Westius och Ulla Petersen. Genom att man fick lära sig skriva om sitt eget liv och formulera sin egen historia fick man förutom nya kunskaper att hantera svenska språket också kunskap i hur man lyssnar och fångar upp dementas berättelser om sitt liv. Metoden syftar ju primärt till att användas i samarbetet med de äldre som har en utvecklad demens.

Cheferna menar att satsningen på den här relativt lilla gruppen har betytt oerhört mycket för såväl individerna som deras arbetskamrater. "Träningen har verkligen blivit en hit. Motivationen att lära sig mer är så påtaglig, de talar mer än tidigare och har stärkt sitt självförtroende." Cheferna menar samtidigt att det gäller att hålla kvar den positiva utvecklingsspiralen de hamnat i, dels genom fortsatt stöd i arbetet och dels genom att medarbetarna på egen hand efter arbetet och i olika former fortsätter att träna och utbilda sig.

Reflektion

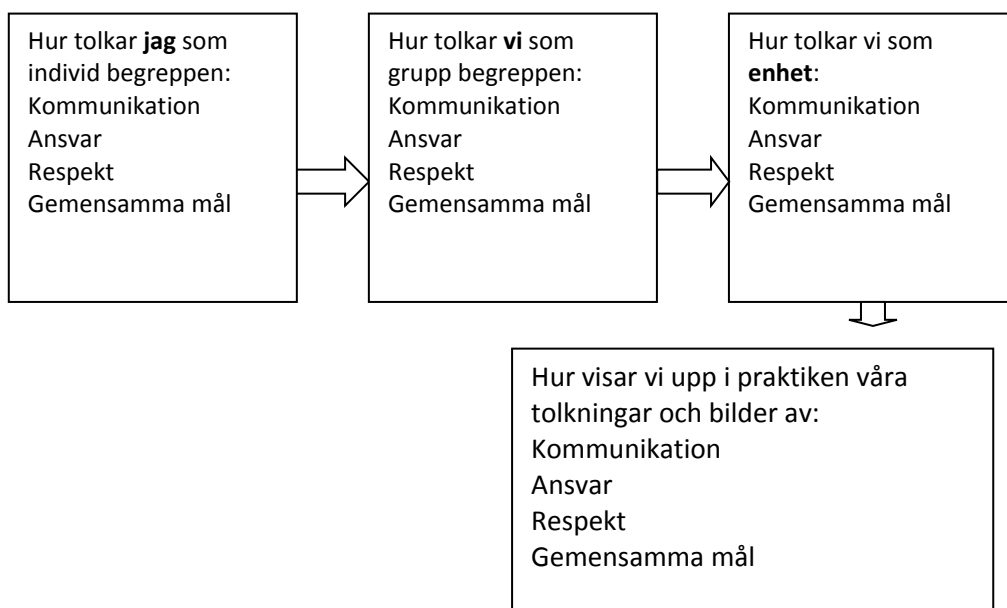
Under projektet har ett antal medarbetare utbildats till reflektionsledare och arbetar nu med egna grupper på sina arbetsplatser. Gruppen samlas för att ha fördjupade samtal kring olika delar av omvårdnadsprocessen, dilemman som uppstår i yrket och om områden som man vill utveckla vidare. Cheferna är inte med utan det är reflektionsledaren som leder och ser till att alla blir delaktiga.

Benchlearning

Cheferna i stadsdelen har i utvärderingen "rosat" och uppskattat utbildningen i metoden och den lärande jämförelse de gjorde med annan verksamhet. Några "benchade" med ett annat äldreboende i annan kommun, några valde att jämföra och lära sig av en helt annan verksamhet (hotell). Det strukturerade metodiken som förutsatte en noggrann inventering av de egna styrkorna och svagheter, samt en kartläggning av vilka förbättringsområden man ville jämföra sig emot är en metod man kommer att använda även i fortsättningen och även engagera medarbetarna i jämförelseprocessen.

Utveckling av värdegrunden

Vid servicehuset har ledningen tagit fram och genomfört ett program för hur de tillsammans med medarbetarna utvecklar en tydlig värdegrund från vilken allt bemötande och arbete ska utgå. Värdegrunden tar sin utgångspunkt från det inre perspektivet och hur man tolkar och ser på ett antal betydelsefulla värdeord och värdeområden. Arbetet har drivits med djup delaktighet och enligt följande struktur:



Hela arbetet och processen bygger på att cheferna leder, stöttar och bistår medarbetarna i deras arbete att beskriva och formulera värdegrundens innehåll, betydelse och i vilken kontext de ska verka.

Utvärderaren imponeras av det pedagogiska angreppssättet som bygger på grunderna i en lärande organisation, men också att ledningen i samverkan med medarbetarna tar fram begrepp, symboler och handlingar som ska gestalta och synliggöra värdegrunden i praktiken. Värdegrunden blir inte bara ord på ett papper, utan också till synliga handlingar och bemötanden.

Forskningscirklar

Samtliga chefer har deltagit i forskningscirklar som leddes av oberoende forskare. Genom att studera äldreomsorgen utifrån en historisk tidsaxel med start runt 70-talet och framåt, och sedan diskutera epokenas olika kännetecken gällande uppdrag, organisation och ledarskap kunde cheferna resonera kring olika scenarier för äldreomsorgens framtid. Cirkelarna stärkte ledarskapet och chefernas möjligheter att agera utifrån den riktning som politikerna idag arbetar emot, bl a att konkurrensutsätta den offentliga verksamheten och stärka valfriheten för medborgaren.

Skarpnäck stadsdel

Årets inleds med skifte av projektledare

Skarpnäcks delprojektledare och tillika projektledare erbjuds annat arbete och slutar vid förvaltningen i början av året. En ny vikarierande delprojektledare anställs på halvtid från februari och arbetar fram till och med augusti månad. Delprojektledaren vid Rinkeby-Kista tar över projektledarskapet för hela projektet.

Flera projekt agerar inom arenan lära-på-jobbet

Under året pågår flera utvecklingsprojekt inom äldreomsorgen och som alla till stor utsträckning sker på arbetsplatserna. Sedan 2006 har man arbetat precis som i Rinkeby-Kista med att utveckla kompetensen i dokumentationsarbetet och att hantera datorer. Särskilda stödpersoner vid enheterna har fått utbildning i dokumentationsprogrammet ParaSol och tränar och stödjer kollegorna i att använda programmet.

Den tekniska läromiljön i form av datorer, projektorer och vid vissa arbetsplatser små mindre lärorum är utmärkt. Under de första åren av projektet fanns även ett litet lärocenter ute vid Skarpnäcksfältet att tillgå. Till detta lärocenter fanns en expert kopplad som enheterna kunde använda som "bollplank" och rådgivare i pedagogiska frågor, i planering och genomförande av olika utbildningsinsatser. Men under det sista året lades centret ner eftersom besöksfrekvensen varit låg. Anledningen till att inte lärocentret användes i den utsträckningen man hade förväntat sig var att enheterna hade svårt att planera in tid för att ta sig dit och att lokalen uppfattades ligga för avsides.

Vid servicehuset pågår ett kostprojekt där man försöker införliva teoretisk kunskap med handfast praktik.

Vägledningsmaterial som stöd till att skriva genomförandeplaner

En partsammansatt grupp med medlemmar från enheterna, från facket och från ledningen arbetar fram ett särskilt stödmaterial med praktiska exempel, stödmeningar och stödformuleringar. Materialet ska fungera som hjälpmedel för undersköterskan eller vårdbiträden när hon utifrån en beställning från en biståndshandläggare ska skriva en genomförandeplan.

Benchlearning

Även cheferna vid Skarpnäck har genomgått programmet för benchlearning. Deras mål var att jämföra sig med enheter som idag har ett delat ledarskap/chefskap. I takt med att chefsansvaret växer och man får fler underställda medarbetare liksom större krav på resultat och kvalitetsökning inom rådande budgetramar ville man undersöka förutsättningarna för ett delat chefskap.

Handledning

Samtliga chefer har under året erbjudits handledning i hur man skapar förutsättning för lärande och utveckling.

Nätverksarbete

En grupp medarbetare från de olika hemtjänstgrupperna har under året deltagit i nätverksträffar där man diskuterat hur man kan ta tillvara utbildning och utvecklingsarbete på arbetsplatserna. Träffarna har upplevts som positiva och särskilt att deltagarna fått ta del av andras erfarenheter rörande arbetssätt och hur man löser olika svårigheter som kan uppstå.

Reflektion och några slutsatser kring tredje projektåret

Rinkeby-Kista fortsätter enligt planer och inslagen väg

Under 2008 fortsätter man vid Rinkeby-Kista på den inslagna väg som man slog in på vid projektets start. Det handlar om aktiviteter som stödjer utveckling av kompetens och kunskaper kring dokumentation och språk. Satsningar på dem som har djupa brister i svenska språket och på att utveckla värdegrunden hos personalen vid servicehuset är också exempel på utveckling som ligger i linjen med strukturen för arbetsplatsnära lärande.

Cheferna inklusive de biträdande får lära sig metoder för att leda och utveckla lärande. Man kan konstatera att det är först under tredje året som de biträdande cheferna kom in i projektet och får ta del av metoder och erfarenheter. Det märks en skillnad, tydligheten har stärkts, engagemanget breddats och ledningen har blivit mer uppmärksam på de processer och förutsättningar som skapar lärande på arbetsplatsen. Någon chef kommenterar detta genom att konstatera: "Första året och även under det andra vara det bara vi enhetschefer som var med, men nu i år när de biträdande kommit in har det verkligen lossnat." Naturligtvis borde man från projektledningen tidigare lyft in samtliga chefer i projektet men förklaringar står att finna i den turbulens som rådde under 2007 när det gäller ledningsorganisationen. Halva det året gick åt till att bemanna en ny ledning och ytterligare kraft gick till att hantera neddragning i budget och omflyttning av medarbetare.

Skarpnäck får ingen fart i sin utveckling

Första tiden för den nya delprojektledaren handlar om att bygga upp kontakter och relationer till ledningsgruppen och till enhetscheferna. Organisationen är sliten, trött efter omfattande besparingar, utökade chefsområden, chefsbyten, olika projekt och olika uppdrag av utvecklingskaraktär. Fortfarande är cheferna osäkra på projektets inriktning och ambitioner. Engagemanget är lågt och delprojektledaren har en svår uppgift i att tränga in med idéer, få kontakt och respons för projektet. Hon lyckas starta ett partgemensamt arbete kring manualer och vägledningsmaterial för dokumentationsarbetet och genomförandeplaner. Materialet får bra återkoppling från chefer och medarbetare och användes under året ute i verksamheten. Men i övrigt sker lite utveckling inom ramen för projektet.

Den nya huvudprojektledaren öppnar upp och skapar nya förutsättningar för samverkan mellan enhetscheferna inom de två stadsdelarna. Hon anordnade gemensamma konferenser och utbildningar, spred erfarenheter och försökte få samtliga chefer att formulera en gemensam agenda för det sista året. Tyvärr blir engagemanget från Skarpnäcks chefer lågt, de är med men är fortfarande för upptagna med att hantera verksamhetsfrågor och har inte motivation över för utvecklingsarbete.

Den nya huvudprojektledarens initiativ att samverka mer över stadsdelsgränserna lyfte projektet och skapade för cheferna ett nytt perspektiv (särskilt cheferna i Rinkeby-Kista). Detta borde ha gjorts betydligt tidigare i projektet, kanske redan första året. Samverkan och erfarenhetsutbyte mellan chefer som tidigare inte haft kontakt förutsätter många gånger långsiktighet och frekventa möten. Det förutsätter en samordning, som i detta fall huvudprojektledaren tog ansvar för och det ska här sägas att hennes insatser i detta sammanhang uppskattades av alla. "Ett fantastiskt jobb hon gjorde, modigt och hon lyckades anordna flera innehållsrika konferenser."

Hade gemensamma möten mellan cheferna påbörjats redan första året hade säkerligen Skarpnäcks chefer varit mer involverade i mål och aktiviteter, och känt större delaktighet och engagemang i projektet.

Vilka effekter och resultat har projektet uppnått?

När halva projektiden hade gått deltog professor Peter Docherty vid ett styrgruppsmöte (28 augusti 2007). Vid mötet diskuterades lärandet ur olika aspekter och han presenterade en modell för "Lärande mekanismer". De olika begrepp han använde illustreras här:

Kategorier	Typer	Exempel
Kognitiva mekanismer	Språk, begrepp, modeller, symboler, teorier och värderingar	Tyst/explicit kunskap, organisationens värdegrund, förhållningssätt, strategi/policy, dokument, avtal
Strukturella mekanismer	Återföringskanaler, teknik & fysik, struktur, arenor, nätverk, etc.	Belöningsystem, parallella lärande organisationer, forskarcirklar
Procedur mekanismer	Metod, modeller, rutiner, regler och verktyg	Bedömningsmetoder, dialogmetoder, benchlärande, action learning.

Som tidigare nämnts har ett antal processuppföljningar under projektet genomförts. Medarbetare och chefer, fackliga representanter och projektledning har intervjuats vid olika tillfällen under projektet. Projektplaner, protokoll, minnesanteckningar och annat material har studerats.

Utvärderaren har i sin effekt- och resultatanalys av all insamlad information valt att använda ovanstående modell som utgångspunkt och till insamlat material ställt följande frågor.

Vilka nya kognitiva, strukturella och procedurorienterade mekanismer har projektet skapat?

Hur kan de beskrivas och vad består de av?

Genom att analysera informationen via modellens tre olika kategorier, ge exempel på vilka typer som vuxit fram i projektet samt beskriva vad dessa åstadkommit i verksamheten med fokus på nära arbetsplatslärande kan man se hur projektets resultat växer fram. Analysen och beskrivningen har gjorts per stadsdel och resultatet redovisas på följande sida.

Effekter vid Rinkeby-Kista stadsdel

Kognitiva mekanismer

Utvecklat språk

Via de utbildningsaktiviteter, och de satsningar som gjorts på arbetsplatsen med hjälp av handledare (i ParaSol) samt de träningstillfällen som med chefernas stöd genomförts med projektmedarbetare har medarbetarnas förmåga att skriva och tala det svenska språket utvecklats. Chefer och medarbetare vittnar om att medarbetarna har utvecklat sin förmåga att förklara, förstå och sätta in dokumentationens betydelse i ett helhets sammanhang. Genom att hantera och förstå dokumentationens roll har medarbetarna orienteringsförmåga i den samlade omvårdnadsprocessen ökat.

Gemensam värdegrund

Vid servicehuset har ledningen och samtliga medarbetare i samverkan tagit fram en värdegrund. Värdegrunden beskriver hur man ska vara, hur man ska agera och bete sig i olika situationer. Värdegrunden har tränats och synliggjorts i handlingar, beteende och förhållningssätt.

Utvecklat bemötande gentemot de äldre

Arbetet med att utveckla språket och dokumentationsförmågan och med att stärka och tydliggöra värdegrunden, har påverkat medarbetarnas sätt att bemöta de äldre. Dokumentationsarbetet innehåller flera inslag där den äldre är djupt inblandad. Genomförandeplanen ska göras tillsammans med den äldre och en viktig del i dokumentationsarbetet är att ihop med den äldre göra dennes livsberättelse. När medarbetarna lärt sig mer och mer om dokumentation och beskrivit och gestaltat värdegrunden har också sättet att möta och tala med den äldre utvecklats.

Strukturella mekanismer

Strukturella mekanismer handlar bl.a. om nya rutiner, nya sätt att ta del av varandras erfarenhet och om förändringar i arbetsorganisationen. De strukturella mekanismer som funnits och som utvecklats i projektet och som stärkt förutsättningarna för medarbetarna att lära nytt på jobbet och för cheferna att leda lärandet är främst:

Reflektionsgrupper

Vid en av enheterna finns det reflektionsledare som leder reflekterande samtal i grupp. Samtalen förutsätter planering, avsatt tid och en särskild inlagd rutin i arbetsorganisationen.

Forskarcirklar

Cheferna har under projektet och år 3 deltagit i forskarcirklar. En forskarcirkel är en återföringskanal och teknik som påverkar ledningens möjlighet att tänka nytt när det gäller arbetsorganisation och struktur. Utvärderingen har inte kunnat avläsa några synbara strukturella förändringar i verksamheten. Men i informationen från cheferna framgår att

cirklarna har inneburit ett nytt sätt att tänka när det gäller organisation och när det gäller marknadsföring och konkurrens.

Lärcenter

Vid projektstart fanns vid biblioteket i Kista centrum ett lärcenter som verksamheten hade tillgång till. Under första året användes centret till utbildningarna i IT och stöd i svenska. Men under 2007 utvecklades centret successivt.

Samverkanskonferenser mellan cheferna i Rinkeby-Kista och Skarpnäck

Under sista projektåret anordnades gemensamma konferenser för cheferna i de två stadsdelarna. Konferenserna ska ses som lärande nätverk och förhoppningen är att de utifrån utformad struktur och utformat innehåll kan bli beständiga.

Procedur/mekanismer

Benchlärande

Lärande genom att mäta och "bencha" mot någon annan verksamhet är en metod som påverkar arbetets uppläggning och procedur. Genom att ledningen träffade och mötte andra och fick ta del av hur de arbetar med vissa avgränsade processer skapades förutsättningar för verksamheten vid Rinkeby-Kista att utveckla arbetsätt och rutiner.

Manual/vägledningsmaterial för genomförandeplaner

Den manual/vägledningsmaterial för genomförandeplaner som utvecklades vid Skarpnäck användes också vid Rinkeby-Kista. Processen att göra genomförandeplaner och att föra in dem i det digitala systemet underlättades avsevärt i och med manualen.

Effekter vid Skarpnäcks stadsdel

Kognitiva mekanismer

Utvecklat språk

Även inom Skarpnäck har man under åren arbetat med att träna och utbilda medarbetarna i dokumentationsarbete. Vissa av dessa insatser har skett inom andra projekt, men alla har haft fokus på lärande i jobbet. Mycket energi och kraft har satsats på att utveckla medarbetarnas kompetens i att skriva genomförandeplaner och sociala journaler. Stödpersoner, d v s undersköterskor eller vårdbiträden, har utbildats för att på arbetsplatsen lära och träna kollegor.

Insikten om dokumentationens betydelse har ökat och också förståelsen för hur den påverkar helheten runt den enskilde äldre. Skriftspråket har utvecklats och idag vet alla vad som ska ingå i en genomförandeplan.

Utvecklat bemötande gentemot de äldre

I och med att kompetensen ökat när det gäller dokumentation har också bemötandet av de äldre utvecklats. Delar av dokumentationen förutsätter att den äldre är medskapare och har inflytande över vad som t ex ska stå i genomförandeplanen. Utvecklingen av dokumentationsförmågan är således ingen enskild händelse, utan den har också påverkat kvaliteten i hur omsorgspersonalen relaterar till och bemöter den äldre.

Strukturella mekanismer

Samverkanskonferenser mellan cheferna i Rinkeby-Kista och Skarpnäck

Som tidigare nämnts anordnades under sista projektåret gemensamma konferenser för cheferna i de två stadsdelarna. Konferenserna ska ses som lärande nätverk och förhoppningen är att de utifrån utformad struktur och utformat innehåll kan bli beständiga.

Lärcenter

Under projektet byggdes det upp ett lite lärcenter vid det lokala biblioteket på Skarpnäcksfältet. Några positiva effekter kunde dock inte denna strukturella satsning visa upp.

Nätverk

En grupp undersköterskor och vårdbiträden har deltagit i ett nätverk med extern handledare. Innehållet och diskussionen i nätverket har upplevts positivt.

Handledning för chefer

Under sista projektåret planerades ett chefsstöd i form av extern handledning. Handledare rekryterades, tider och lokal bokades in. Men handledningsmöjligheten användes endast i en ringa omfattning. Cheferna hade ett pressat tidsschema och tvingades prioritera de verkställande uppgifterna.

Procedur/mekanismer

Benchlärande

Även cheferna i Skarpnäck deltog i utbildningen i "benchlearning". Däremot visade sig att alla inte deltog under själva läroprocessen med andra verksamheter. Effekterna av metoden blev därför begränsade och utvärderaren har inte uppfattat att några förändringar i verksamheten har skett.

Manual/vägledningsmaterial för genomförandeplaner

Den manual/vägledningsmaterial för genomförandeplaner som utvecklades vid Skarpnäck har underlättat arbetet med att skriva genomförandeplaner och att föra in dem i det digitala systemet.

Sammanfattande slutsatser

Satsningen i Rinkeby-Kista stadsdel framgångsrik

Utvärderingen bedömer att effekterna och resultatet vid Rinkeby-Kista är stora och har på avsevärt vis påverkat läromiljön inom verksamheterna. Det handlar om förändringar hos medarbetarna när det gäller värderingar, språk och beteende. Det handlar också om förändringar i struktur och process som gjort att arbetsplatserna fått nya förutsättningar att härbärgera arbetsplatsnära lärande. De investeringar som gjorts kommer säkerligen att ge avkastning i form av ökad kompetens och stärkt motivation att lära sig mer. Stadsdelen har under hela projektet haft en och samma delprojektledare (som även fungerat som huvudprojektledare under 2008). Delprojektledare har från dag ett arbetat nära äldreomsorgens ledningsgrupp och alla insatser har planerats ihop med gruppen. Projektet "lära-på-jobbet" har hela tiden integrerats i de strategier för utveckling som den samlade ledningen för äldreomsorgen utformat. Delprojektledarens arbete har uppskattas stort av ledning och verksamhet.

Skarpnäck fick inte riktigt till det

Effekterna vid Skarpnäck är dock inte lika omfattande och synliga i jämförelse med de vid Rinkeby-Kista. Projektet har lyckats med en del saker, men många försök och ambitioner har stannat upp vid ord och tankar och inte övergått till synliga handlingar ute i verksamheten. Projektet hade från början verksamhetsöverskridande planer hur lärandet skulle utvecklas och en mycket ambitiös beskrivning av vad man ville åstadkomma. Ledningen ställde sig bakom idéerna och inriktningen, och en arbetsmodell utvecklades där samtliga projekt och projektmedarbetare samlades i en enhet. Prövning av idéer och förankring av olika former för arbetsplatslärande i verksamheten utgick från ett antal pilotenheter inom såväl äldreomsorgen som handikappomsorgen. Men projektet lyckades inte klargöra och tydligt avgränsa vad man ville åstadkomma med själva lärandet. Ansatsen blev för teoretisk och budskapen lyckades inte fånga och stimulera uppslutning ute i verksamheten.

Förankringen i inledningsskedet av ett projekt är oerhört viktig för deltagarnas förtroende och entusiasm. Här måste man hitta rätt strategi för att möta kultur, ledarskap och stämningar i organisationen. Det som man missar är svårt att ta igen senare. En mera jordnära och praktikorienterad begreppsapparat, en något snävare avgränsning av målformuleringarna och att ta de enkla greppen först är i allmänhet att rekommendera i äldreomsorgens händelsestyrda och ofta stressade verklighet. Erfarenheten visar att det är svårt att föra forskningens modeller och begreppsapparat direkt ut i äldreomsorgens verklighet för att tillämpas där.

Under 2007 inträffade många händelser som påverkade förvaltningens styrning och kraft att leda verksamheten framåt. Chefer slutade och nya kom, åtgärder för att hantera ett kraftigt underskott och få budgeten i balans, är exempel på omständigheter som påverkade all verksamhet. Projektet tappade fart och lyckades inte hålla kvar och utveckla den nödvändiga kontakten med första linjens chefer inom äldreomsorgen. När den nye delprojektledaren i inledningen av 2008 skulle driva projektet vidare var organisationen fortfarande mycket upptagen med verksamhetsfrågor och det fanns även en utbredd projekttrötthet. Ändå

lyckades man driva projektet hela vägen ut, vilket i sig är en prestation såsom verkligheten i Skarpnäck har sett ut.

Sammanfattande reflektion.

Samordning mellan stadsdelarna

I inledningen av projektet och särskilt i övergången mellan förstudien och igångsättning ägnades för lite tid till att diskutera vilken gemensam inriktning projektet skulle ha och vilka övergripande mål som stadsdelarna skulle arbeta mot. Projektledningen lyckades inte hitta fram till en gemensam plattform och till gemensamma bilder för hur man skulle ta sig an projektets inriktning. Utan varje stadsdel valde sin egen väg, utifrån lokala förutsättningar, tolkningar och ambitioner.

Att hitta fram till enkelheten

Det finns mycket att säga om lärande och arbetsplatslärande men i grunden är det ganska enkelt. Alla lär sig på arbetsplatsen varje dag. Var och en lär sig lite mer varje dag. Men detta lärande måste också avsätta resultat i form av ett bättre arbete och i form av ett engagemang för att lära sig mera och hela tiden fortsätta att utveckla sitt arbete. Det som man lär sig räcker inte till för att gå vidare så länge kunskapen är tyst. När erfarenheterna reflekteras, bearbetas, beskrivs och synliggörs och när de tas i anspråk genom att kraven på kunskapsbäraren höjs så att hon både i handling och i ord måste bevisa sin kunnighet, då blir verksamheten bättre. Då väcks engagemang för att lära sig mera och då tar utvecklingen fart. Då har man en lärande organisation.