

Slutlig utvärdering av projektet  
”Meningsfulla Kompetenssteg” i  
Tyresö kommuns äldreomsorg

Consider Consultants  
Harald Berg  
November 2008

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning .....	3
2	Bakgrund .....	3
3	Genomförande av slututvärderingen oktober – november 2008 .....	3
4	Resultat och effekter av projekt ”Meningsfulla Kompetenssteg.....	5
5	Utvärderarens reflektioner, bedömning och analys.....	7
6	Särskilda områden att vidareutveckla med ledning av projektets erfarenheter.....	9
7	Rekommendationer .....	13
8	Bilagor .....	14
	Bilaga 1. Kort historik och beskrivning av projektets innehåll och organisation .....	14
	Bilaga 2. Sammanfattning av den första utvärderingen nov 2007.....	17
	Bilaga 3 _Urval av svar i intervjuer under oktober – november 2008.....	19

## **1 Sammanfattning**

Utvärderingen bedömer att projekt ”Meningsfulla kompetenssteg” har blivit ett mycket framgångsrikt och banbrytande projekt som trots att man rört sig på ny mark och fått pröva sig fram ändå har givit goda resultat och framför allt pekat ut en väg som man kan följa för att bygga en lärande organisation för framtiden. Utvärderingen föreslår att man när själva projektet är avslutat gör allt för att kunna fortsätta i dess anda. Erfarenheter från projektet visar att det går att bygga en bra struktur för framtiden. Förändringar föreslås i utvärderingens slutkapitel

## **2 Bakgrund**

### **Projektet ”Meningsfulla Kompetenssteg”**

Tyresö kommun gör med bidrag från Kompetensstegen en stor satsning inom kommunen, där man genomför en stor utbildningsaktivitet i form av ett projekt som kallas ”Meningsfulla Kompetenssteg” Projektet skall också bidra till att bygga upp en lärande organisation inom hela äldreomsorgen. Projektet genomförs under perioden januari 2006 – december 2008. Projektet skall utvärderas. Consider Consultants AB har fått i uppdrag att genomföra denna utvärdering.

### **Två utvärderingar**

Utvärderingen görs i två steg. Det första steget som genomfördes under hösten 2007 var en formativ utvärdering, d.v.s den skulle bedöma hur projektet hade fungerat dittills och därmed kunna ge vägledning och idéer för projektets genomförande under andra hälften av projekttiden. En sammanfattning av den första utvärderingen redovisas i denna rapport i bilaga 2

Det andra steget som genomförs under hösten 2008 i slutet av projektperioden och som avrapporteras i denna slututvärdering skall ge en slutbedömning av projektets resultat och även av dess arbetssätt och processer och är avsett att vara ett vägledande underlag för hur man skall ta tillvara projektets resultat och fortsätta att utveckla verksamheten i projektets anda.

## **3 Genomförande av slututvärderingen oktober – november 2008**

Efter en diskussion med styrgruppen beslöts att den slutliga utvärderingen skulle fokusera på frågan om hur en fortsatt drivande styrning av verksamhets- och kompetensutveckling skall utformas efter projekttidens slut den 31.12 2008. Vilka resurser och vilken organisation krävs för detta?

Vidare efterfrågas beskrivningar av effekter av det arbete som lagts ner i projektet. I och med detta fokus på organisation tonas omfattningen av utvärdering av själva utbildningen och deltagarnas upplevelser av den ner denna gång. Man vet redan, bl.a. från den förra utvärderingen ganska väl att undervisningen trots vissa upplevda brister har uppfattats positivt av de flesta deltagarna.

Data och information har samlats in genom intervjuer och läsning av dokument, huvudsakligen protokoll.

### **Följande personer har intervjuats**

- Stabschef
- Projektledare
- Hemtjänstchef
- Chef för särskilt boende
- Samtliga enhetschefer inom äldreomsorgen, inkl tre chefer inom hemtjänsten sammanlagt åtta personer
- Tre medlemmar ur utvecklingsteamet
- Tre medlemmar ur utbildningsteamet
- Bitr. rektor vid C3L
- Två lärare vid C3L
- En handledare i projekt och lärande samtal.

## 4 Resultat och effekter av projekt ”Meningsfulla Kompetenssteg.

Antal personer som genomgått utbildning i de tre stegen i kompetensstegen

Kurs	Antal medarbetare som genomfört och avslutat kursen
Steg 1 Vård och omsorgsarbete 200 gymnasiepoäng + Medicinsk grundkurs, 100 poäng	38
Steg 2 Social omsorg, 150 poäng + Omvårdnad, 150 poäng	26
Steg 3 Rehabilitering och habilitering 150 poäng	40
Steg 3 Geriatrisk, 100 poäng	48
Handledning 100 poäng	21
Projektarbete 100 poäng	47

Detta betyder att *ett imponerande antal personer har nåtts av satsningen och att den samlade kompetensnivån hos personalen höjts kraftigt*. Bl.a. visar siffrorna att 26 personer genom utbildningsinsatserna har klättrat upp till undersköterskenivå och att ett femtiotal medarbetare genom utbildningen skaffat sig kunskaper utöver minimikravet på en undersköterska.

Ambitionen i projektet var att man skulle nå ännu flera men av olika praktiska skäl har man inte nått ända fram. Det finns fortfarande personer som behöver komplettera sin utbildning fram till undersköterskenivå och det finns uppenbarligen högre ambitioner beträffande miniminivån i framtiden. Det talas om ett minimikrav på 1200 poäng för samtliga medarbetare.

Förutom de tre stegen har projektet **bland annat** ordnat aktiviteter som

- Datakunskap och språkstöd
- Handledarutbildning ”Lärande samtal” (5 högskolepoäng)
- ”Tillrättalagd” handledningsutbildning för lärare, chefer och fackliga förtroendemän
- Pedagogik/presentationsteknik
- Storföreläsning/föreläsningar, bl.a. om etik.
- Deltagande i nätverksarbete
- En mängd handledningssituationer av olika slag, särskilt i form av ”lärande samtal” som handletts av särskilt utbildade medarbetare

Utbildningarna finns närmare specificerade i Bilaga 1. ”Kort historik och beskrivning av projektets innehåll och organisation.”

I samband med utbildningarna har deltagarna genomfört ett femtiotal projekt som dels stärker projektdeltagarnas egen kompetens, dels i många fall kommer till direkt nytta i utvecklingen av verksamheten på arbetsplatsen.

### Exempel på projekttitlar:

- ***Vad gör jag nu?*** En handbok för vikarier inom Trollbäckens hemtjänst
- ***Djurs betydelse inom äldreården.*** Litteraturstudie.
- ***Miljön på Syrenen:*** En undersökande studie om färger och miljöns betydelse i demensvård
- ***Att bryta ensamheten.*** Exempel på hur man kan göra tillvaron mer meningsfull för brukare inom hemtjänsten.
- ***Hygien.*** Informationsfolder till personal i hemtjänsten.
- ***Nattfasta.*** Råd för ett jämnare energiintag

### Kompetensstegens effekter

Kompetensstegens insatser har inneburit ett lyft för personalen.

Nivån har höjts, bättre kvalitet, chefen kan känna sig säkrare och tryggare. Kompetensstegen är särskilt viktig i den meningen att det utvecklar språk och begrepp så att människor blir mer mottagliga för intryck, nya kunskaper och åsikter/värderingar.

Medarbetarna har en större medvetenhet om varför de är här. De visar större engagemang. Mycket märks i form av ökat självförtroende. Man är mera medveten om varför man gör saker och om hur man tillsammans kan göra det bättre. Det är tydligt att man gör så mycket mer för kvaliteten utifrån individuella behov.

För deltagarna har det ökade självförtroendet blivit ett medel för att förstärka professionalismen. Alla har på något sätt fått en personlig utveckling.

## 5 Utvärderarens reflektioner, bedömning och analys

Målen med projektet är

- Att se till att man höjer medarbetarnas utbildningsnivå så att alla når över en av kommunen uppsatt minimigräns.
- Att skapa en lärande organisation
- Att höja kvalitetsnivån inom äldreomsorgen.

### **Om professionell yrkesidentitet. Projektet har bidragit till ett tydliggörande.**

Den som arbetar inom äldreomsorgen har ett mycket professionellt yrke, vilket inte alltid har betonats tillräckligt tydligt. Projektets viktigaste framgång har varit att förstärka den professionella yrkesidentiteten

Det blir mer och mer tydligt vilket komplext och krävande yrke man har om man arbetar inom äldreomsorgen, vare sig man arbetar i den äldres egna hem eller i något särskilt boende. Det krävs både medicinska kunskaper och kunskap om hur man bemöter och hjälper olika människor med olika bakgrund och egenskaper och i olika livssituationer. Uppdraget att hjälpa en människa att leva ett bra liv är ett mycket grannliga och krävande uppdrag med mycket stora professionella krav jämfört med uppdraget att utföra vissa bestämda omvårdnads- och serviceuppgifter. Nu måste man kunna se helheten i varje enskild omsorgstagares situation. Man måste ha ett professionellt språk för att t.ex. kunna göra omvårdnadsplaner samt dokumentera sitt arbete och sina observationer och kommunicera med andra professioner. Man måste kunna samarbeta och kommunicera med anhöriga på ett professionellt och förtroendeingivande sätt. Men framför allt behöver man träna upp en professionell inställning som bl.a. innebär att man ser på sitt uppdrag med distans och förståelse och t.ex. inte låter sig frustreras och provoceras av ett aggressivt eller irrationellt beteende och bemötande från dem man ger omsorg till. I stället skall man reagera och agera konstruktivt med hjälp av nya kunskaper och med stöd från ledning och arbetskamrater. Gemensamt skall man utarbeta strategier för att tillgodose behoven och höja livskvaliteten även för "besvärliga" omsorgstagare. Andra exempel på professionellt bemötande är att hantera situationer där den boendes behov av personlig hjälp och service behöver balanseras av ett "rehabiliterande förhållningssätt" där han eller hon med stöd, träning och hjälpmedel kan klara mera själv än han kanske själv tror. Här ingår vårdbiträden och undersköterskor i ett kvalificerat samarbete med paramedicinare.

### **Den professionella kompetensen har flera samspelande ingredienser som är tätt sammanflätade:**

- Kunskaper
- Erfarenhet
- Medvetenhet om uppdragets innehåll, komplexitet och krav på den som utför det
- Förmåga att se helheten
- Viljan att utvecklas, lära och förbättra.

## **Arbetsplatslärande är en process. Projektet har tydliggjort detta och anvisat arbetsformer för att utveckla denna process**

Det är på arbetsplatsen som de ovannämnda ingredienserna blandas och utvecklas till professionalitet i arbetet. I grundläggande teoretisk utbildning och i olika fortbildningsinsatser liksom i egna studier kan medarbetaren hämta kunskap från olika håll och från olika källor men det är i själva arbetet som man har möjlighet att utveckla sin professionalitet. Detta sker i en process som vi kallar arbetsplatslärande.

Denna process är inte automatisk. En stor ansamling av erfarenhet och träning i att utföra arbetet ger naturligtvis en omfattande "tyst kunskap" och färdigheter som gör att man blir duktig på att utföra arbetet men det kan också ge ett begränsat synfält som inte ger utrymme för att ompröva inställningen till uppdraget.

Dessutom ger den "tysta kunskapen" ofta en säkerhet och trygghet som kan begränsa viljan att lära och utvecklas. Teoretisk kunskap kan komma att uppfattas som en onödig belastning som kommer i konflikt med etablerade vanor och arbetsmönster. Inom äldreomsorgen har det ofta varit så att man "inte har tid" att pröva nya arbetsformer eller introducera och testa nya kunskaper. Man är hårt bunden till scheman och åtaganden och känner sig osäker inför nya kompetenskrav och nya grepp för att utveckla verksamheten. Man är på en del håll fortfarande lite osäker på om begreppet "professionalitet" går att applicera på äldreomsorgens verksamhet.

Om processen "arbetsplatslärande" fungerar illa eller om den inte alls stimuleras får man en statisk äldreomsorg med låsta arbetsmönster som hindrar kunskapsutveckling och utveckling av helhetssyn.

I Tyresö har man i och med detta projekt tagit ett stort steg och ett helhetsgrepp på lärande när man integrerat t.ex. kunskapsstillförelse, projektlärande, reflektion och handledning i en gemensam process.

## **Ett ambitiöst och svårt projekt som varit framgångsrikt och som visar vägen för fortsättningen. Projektets arbetssätt behöver permanentas och vidareutvecklas**

Meningsfulla kompetenssteg är ett projekt som vill utveckla processen "arbetsplatslärande" genom att skapa en genomtänkt organisation och infrastruktur som erbjuder en stimulerande och trygg miljö för hela denna process. Gamla mönster skall brytas, medarbetarna rycks upp ur vardagen och inbjuds till nytänkande, resurser tas i anspråk i vissa fall till bristningsgränsen, (vikariebehov m.m.), en helt ny utbildningsmodell introduceras. De två systemen "äldreomsorg" och "skola" skall delvis integreras, nya pedagogiska utmaningar skall mötas när man arbetar i projekt, handledning och reflektion skall introduceras. Allt detta skall prövas, ledas, organiseras och administreras. Konflikter som uppstår skall hanteras, motstånd mot förändringarna skall mötas, medarbetare som går utbildning skall sätta av egen tid för studier, deras kamrater skall ställa upp för dem.

Cheferna skall vara beredda att ta emot, använda och följa upp ny kunskap. Effekter och kvalitetspåverkan behöver långsiktigt följas upp.



## 6 Särskilda områden att vidareutveckla med ledning av projektets erfarenheter

Inför beslut om hur man skall ta tillvara, vidareutveckla och permanenta den struktur och det arbetssätt som utvecklats i projektet vill utvärderaren förmedla ett antal idéer som kommer upp när man har förmånen att betrakta skeendet utifrån.

### Styrningen

Det finns inneboende behov i alla verksamheter att hela tiden uppdatera medarbetarnas kompetens och professionalitet i vid mening. Erfarenheten visar att detta övergripande och långsiktiga behov ofta kommer i skymundan i ledningsgrupperna när aktuella och operativa frågor kräver kommunikation och beslut. Men i kommunal verksamhet är medarbetarnas inställning och uppdaterade kompetens så viktig att den måste garanteras intresse och engagemang från ledningen och då måste det finnas någon funktion som har överblick, driver på och följer upp.

Förutom detta inneboende behov av kontinuerlig uppdatering kommer det nog så ofta reformer som ställer nya krav på medarbetarna, inte minst krav på omtänkande och förståelse för nya krav, något som kan kräva ganska omfattande och samordnade insatser för påverkan och medverkan.

Det är mycket viktigt att utvecklingsarbete förankras åt alla håll i organisationen – inte minst uppåt. Att utveckla och underhålla en lärande organisation är en strategisk fråga.

### Det bör även i fortsättningen finnas en styrgrupp

Styrgruppen skall vara engagerad i den meningen att den skall brinna för kvalitetsutveckling, kompetensutveckling och professionalisering. Den skall vara stark i den meningen att den har makt att besluta om resurser. Den skall vara strategisk i den meningen att den ska utforma, driva och följa upp utvecklingsstrategier, utforma riktlinjer och ställa krav på verksamheterna. Den skall vara bred i den meningen att den skall vara representativ för de olika parter som kan ha intresse i kompetensutveckling och professionalisering och även i den meningen att den skall kunna se samordnings- och samarbetsmöjligheter åt olika håll. Projektet har visat på ett nytt sätt att tänka och arbeta med arbetsplatslärande och professionalisering. Det finns en sprängkraft i detta som kan spridas genom en brett sammansatt och representativ styrgrupp. I projektet har styrgruppen ofta fått rollen att fatta operativa beslut och intrycket är att den alltför varit en instans som haft att leverera beslut på beställning av referensgruppen.

En styrgrupp skall i mindre utsträckning befatta sig med detaljer i utvecklingsarbetet utan fungera mer som en styrelse. Den skall inte fatta operativa beslut.

## Den operativa kompetensutvecklingen

I projektet har planeringen av insatser hanterats av referensgruppen som varit en mycket viktig del i strukturen. Under projektets gång har arbetet i referensgruppen utvecklats och man har prövat sig fram till ett bättre sätt att fungera. Men i intervjuerna redovisas ändå brister som otydlig roll- och ansvarsfördelning, bristande engagemang som tar sig uttryck i dålig närvaro vid mötena samt för lite styrning, driv och effektivitet. Annars är sammansättningen av gruppen mitt i prick. Alla enhetschefer som ju är det nav som verksamhetshjulet rullar omkring borde ju ha ett stort intresse av att gemensamt diskutera och besluta om hur man skall utveckla sin personal tillsammans med läraren och projektledaren. Mötena borde vara stimulerande, engagerade och livliga men så har det inte alltid varit enligt det intryck som intervjuer med enhetscheferna givit. Utbildningen i den speciella utformning som den givits här med egna lärarresurser och med projektarbete som ett väsentligt inslag kräver en hel del administration. Den absolut största bristen i projektets genomförande har varit att man inte förutsett detta behov och att det inte heller har utformats någon tydlig roll- och ansvarsfördelning när det gäller administration. Särskilt under det första året i projektet förekom en hel del administrativa missar, när läraren från C3L fick förstärkning under det andra året blev det betydligt bättre. Det är troligt att referensgruppens arbete i alltför stor utsträckning upptagits av administrativa frågor. Gruppen själv har vid ett möte i september 2008 tagit upp bristen på administrativa verktyg och hjälpmedel för enhetscheferna. Självklart bör de framöver få tillgång till sådana verktyg.

### Referensgruppen i framtiden

Gruppen behöver finnas kvar med i stort sett nuvarande sammansättning. Enhetscheferna behöver tid till att tala om viktiga frågor och problem som har med kompetensutveckling att göra. Uppslag till denna diskussion skall komma från deras egen verksamhet i resp. enhet och från deras egen dialog med resp. avdelningschef. Om gruppen har uppgiften att fatta gemensamma beslut skall den vid sina möten ha framför sig tydliga och genomarbetade beslutsunderlag som den i princip kan säga ja eller nej till. Men där måste också föras öppna diskussioner om vilken kompetensutveckling som bedrivs och skall bedrivas, utan att det nödvändigtvis skall fattas beslut i gruppen. Även enhetschefer måste orka med att dela med sig av sina idéer och erfarenheter i öppna diskussioner utan att detta skall uppfattas som slöseri med tid.

Gruppen behöver också ha ett tydligt mandat och kännedom om tillgängliga resurser. En del av de uppgifter som i projektet legat på styrgruppen bör flyttas över till denna grupp. Den behöver ledas av någon som har auktoritet i form av en ledande befattning i verksamheten.

Beteckningen ”referensgrupp” bör bytas ut.

## Äldreomsorgens interna resurspersoner för utbildning och handledning.

Utbildningsteamet och utvecklingsteamet är en både ganska unik och intressant konstruktion för att hålla ihop de viktiga och nödvändiga resurser för arbetsplatslärande som projektet skapat. I början har man, naturligt nog, haft svårt att finna sina former. Det är nu bättre men uppdraget och arbetsformerna går säkert att slipa till och tydliggöra

### Utvecklingssteamet

#### *Projektarbetet i kompetensstegens utbildningar*

För utvecklingsgruppens del har det ibland gått trögt med arbetet som handledare i projekten. Projektarbetet i utbildningarna har förorsakat mycket rädsla och mycket stänk och stön bland deltagarna i utbildningarna. Uppstyrningen av projektval har dröjt men nu är projekten mera anpassade till verksamhetens situation och behov och enhetscheferna är med och beslutar. Utvecklingsteamet borde också ha möjligheter att följa upp hur projekten tas emot och används ute på arbetsplatserna. Där finns en hel del brister och otydligheter idag. Projekten måste betraktas som en omistlig del av arbetsplatslärande och är en betydande tillgång i den arsenal av metoder som används i en lärande organisation. Dessutom har det visat sig att flera av de projekt som genomförts under utbildningarna i de olika stegen har blivit en tillgång för arbetsplatserna. Speciellt hos äldreomsorgens medarbetare finns en stor rädsla, ja t.o.m. ångest inför tanken att genomföra projekt och det värsta av allt är när de skall redovisas offentligt. Samtidigt är det just detta som är så viktigt att klara av i en verksamhet som vill kalla sig professionell. Kraven på strukturerat tänkande, behärskande av det professionella språket och förmågan att kommunicera idéer, begrepp och lösningar ökar hela tiden. Därför vore det helt fel att släppa detta moment i utbildningen bara för att det känns svårt för deltagarna. Handledarna skall hjälpa projektarbetarna att strukturera och styra upp sitt projektarbete och formulera sina rapporter. Det vore egentligen självklart att utbildningen också innehåller moment av kommunikationsträning. Så är det inte idag.

#### *Lärande samtal*

Utvecklingsgruppens handledare arbetar också med lärande samtal på olika arbetsplatser. Den misstänksamhet som medarbetarna ofta i början kan känna mot sådana aktiviteter har på många håll förbytts i entusiasm när de väl fått pröva. I den professionella arbetsmiljö som Kompetensstegen vill utveckla ter sig regelbunden handledd reflektion som en absolut omistlig aktivitet på alla arbetsplatser. Det är mycket möjligt att man behöver utbilda flera handledare.

### Utbildningsteamet

Under hösten 2007 fick de dåvarande medlemmarna i utbildningsteamet gå igenom en kort utbildning i pedagogik/presentationsteknik. Den togs emot mycket positivt. Nu efterlyser utbildningsteamet ytterligare satsningar t.ex. på handledning för teamet. Lärarens stödjande roll i teamet anses också mycket

viktig. Själva säger medlemmarna också att det är önskvärt att driva en utveckling mot en mer aktiverande pedagogik.

### **Slå ihop de båda teamen?**

I intervjuerna framkom det ett förslag om att man skall slå ihop utvecklingsteamet och utbildningsteamet. Det finns mycket som talar för en sådan lösning, bl.a. har de båda teamen säkert många beröringspunkter, pedagogik handlar t.ex. om handledning m.m. Frågan är om det inte finns mera gemensamt än vad som skiljer.

### **Lärarna och skolan**

Projektet står för en betydande innovation när man har flyttat ut läraren till arbetsplatsen och när man organiserar det hela så att det är arbetsgivaren som talar om vilken utbildning som behövs och tar hjälp av skolan med att styra upp genomförandet med hjälp av interlärare. Detta sätt att organisera kompetensutveckling för redan anställd personal med hjälp av skolan var inte lätt att hantera i början och läraren hade visserligen en stimulerande utmaning att möta men också en svår sits där den nya rollen måste prövas och få växa fram successivt. Exakt hur den rollen ser ut idag och vad den innebär är fortfarande inte helt glasklart för utvärderaren. Men enligt läraren själv fungerar hon idag som ”spindeln i nätet” när det gäller utbildningsfrågor. Hon är medlem i referensgruppen och det är hon som sammankallar utbildningsteamet och utvecklingsteamet och leder deras möten. I den senare delen av projektet har det funnits två lärare på halvtid, varav den nytillkomna läraren sägs ha givit utbildningen en administrativ stadga som tidigare saknades. Det vore intressant att be lärarna att skriva ner sina erfarenheter och hur de uppfattar sin roll och sitt arbete idag. Säkert är dock att lärarna upplever sig isolerade på skolan och känner att det knappast finns någon där som bryr sig om att ta reda på något om deras problem och erfarenheter eller leda dem på annat vis. Om så är fallet är det ju anmärkningsvärt med tanke på att skolan för sin egen framtid och överlevnad borde kunna ha intresse av att engagera sig i ett närmare samarbete med arbetsgivarna. Detta kan ju inte bara gälla äldreomsorgen.

I en fortsättning av den utveckling och det arbetssätt som projektet har initierat är skolans medverkan oundgänglig.

## 7 Rekommendationer

### Skapa en stark styrgrupp.

Även om det ligger utanför ramen för denna utvärdering vågar utvärderaren ändå föreslå att styrgruppen för kompetensutveckling vidgas från att endast hantera äldreomsorgens fortsatta utveckling till hela socialförvaltningen. Åtminstone inom omsorgen om funktionshindrade och inom socialpsykiatri finns personalgrupper som säkert har utvecklingsbehov som liknar äldreomsorgens och även för övriga delar av socialförvaltningen kan en gemensam styrning kanske vara aktuell. Här finns utrymme för att göra samordningsvinster och för att sprida ett koncept som har visat sig framgångsrikt inom äldreomsorgen.

Styrgruppen bör ledas av chefen för socialförvaltningen och innehålla representanter för de verksamheter vars kompetensutveckling skall styras av styrgruppen. Vidare bör kommunens personalavdelning vara starkt representerad liksom givetvis skolan. Centrala staben bör också vara representerad.

### Skapa lokala kompetensgrupper

Skapa inom äldreomsorgen liksom i ev. andra verksamheter en lokal kompetensgrupp (f.d. referensgruppen) som består av enhetscheferna plus en lärare. Denna grupp skall ha både ansvar och befogenheter att fatta beslut inom givna ramar och ha framförhållning och möjlighet att föra öppna diskussioner kring utvecklingsbehov och möjligheter att tillgodose dem. Gruppen arbetar på direkt uppdrag från styrgruppen och rapporterar till denna. Gruppen bör ledas av en person som har en position som ger nödvändig auktoritet. Förutom denna ledare bör till gruppen utpekas en person som bereder, samordnar information och dokumenterar. I äldreomsorgens fall finns det två avdelningschefer men ingen gemensam äldreomsorgschef under socialchefen. Det vore möjligen lämpligt att en av dessa tar plats i styrgruppen och den andra tar ansvaret för att leda äldreomsorgens egen kompetensgrupp. Om det inte går att lösa på detta vis får man hitta något annat sätt att disponera ledningsresurserna, huvudsaken är att äldreomsorgen är väl representerad i styrgruppen och att kompetensgruppen får en drivande ledning som också kan leda och sammanfatta öppna diskussioner. Kanske gruppen skulle vara betjänt av att vid vissa möten arbeta med lärande samtals-metodiken.

### Resursteamet

Slå ihop utvecklingsteamet och utbildningsteamet, kalla det resursteamet och utse en person som sammankallar och leder det samlade teamet. I teamet skall ingå samma personer som förut. Den tidigare nämnda administratören bör delta i teamets möten.

Teamet bör utforma en plan för egen handledning och kompetensutveckling. Planen skall fastställas av kompetensutvecklingsgruppen.

### Skolan

Sprid information om detta arbetssätt i skolan och tillför lärarresurser även för ev. andra verksamheter som kan pröva detta arbetssätt. Arbeta med att påverka även andra delar av skolan till att pröva direktsamarbete med arbetsgivarna enligt modeller som liknar denna.

## 8 Bilagor

### Bilaga 1

#### Kort historik och beskrivning av projektets innehåll, genomförande och organisation

Projektet initierades år 2005 av äldreomsorgen och en lärare från C3L, (kommunens vuxenutbildning) lånades ut till äldreomsorgen för att göra projekteringsarbetet. Projekteringen genomfördes i samarbete med cheferna inom äldreomsorgen

I ett mycket utåtriktat, interaktivt arbete med stora kontaktytor inom kommunens äldreomsorg gjordes en utbildningsbehovsanalys som låg till grund för en utbildningssatsning som riktade sig till i princip all äldreomsorgspersonal på vårdbiträdesnivå och undersköterskenivå. Dessutom innehöll projektbeskrivningen en skiss till utvecklingsstrategi för fortsatt lärande inom äldreomsorgen. Denna strategi skulle framför allt utvecklas och prövas i samband med den ovan beskrivna utbildningssatsningen.

Satsningen har gjorts med bidrag från kompetensstegen. Socialdepartementet har utifrån ansökningar med olika modeller från hela landet valt ut sex kommuner, vars projekt de finner särskilt intressanta. Tyresö är en av dessa kommuner. De övriga är Katrineholm, Säfte, Linköping, Mark och Jönköping. Dessa sex kommuner ha arbetat utifrån en i huvudsak gemensam modell med vissa variationer som departementet utarbetat utifrån deras ansökningar. Tyresömodellen har fått genomslag.

#### Projektet har huvudsakligen tre syften.

1. Att grundutbilda/vidareutbilda vårdbiträden och undersköterskor.
2. Att utveckla former och struktur för arbetsplatslärande som kan användas både i detta projekt och i framtiden.
3. Att bidra till kvalitetshöjning inom äldreomsorgen

#### Behovsanalys och planering

Analysen av utbildningsbehoven gjordes i form av en kompetensinventering och en genomgång av de kompetensbehov som framför allt medarbetare och enhetschefer angav.

Resultatet av detta arbete var att man beslöt att fokusera utbildningssatsningen på följande områden:

- Kontaktmannaskap
- Dokumentation

- Handledning
- Projektarbete
- Gemensam värdegrund och professionellt förhållningssätt
- Stärka yrkesrollen
- Iaktta och möta den äldre utifrån en helhetssyn (socialt, psykiskt, fysiskt,
- kulturellt och andligt
- Ett reflekterande förhållningssätt

Dessa fokusområden översattes sedan till följande, med omvårdnadsprogrammet kompatibla kurser som kom att ingå i tre utbildningssteg:

### **De tre utbildningsstegen och deras genomförande**

- Integrerad kurs i alla de tre stegen. Projektarbete (PA 1201, 100 poäng)
- Steg 1. Vård- och omsorgsarbete (OMV1215, 200 poäng), samt Medicinsk grundkurs (OMV 1209, 100 poäng)
- Steg 2. Social omsorg (OMV 1204, 150 poäng) samt Omvårdnad (OMV 1210, 150 poäng). Efter avklarat steg 2 anses deltagarna ha grundläggande undersköterskekompetens. Dessutom har kursen ”projektarbete” (100 poäng) givits för dem som inte hade gått denna kurs förut. Studier på fritiden krävdes.
- Steg 3. Rehabilitering och Habilitering (OMV 1203, 150 poäng Geriatrik, (OMV 1205 100 p.)

Innehållet i steg 3 har ändrats under projektet och innefattar nu Handledning (100 p) och Rehabilitering (100 p).

### **Andra satsningar i Kompetensstegen**

#### **Datakunskap och språkstöd**

Utöver kurserna i de tre stegen har erbjudits mindre kurser i grundläggande datakunskap (10 – 12 deltagare) och några med särskilda behov har erbjudits ett visst stöd i svenska språket (2 personer).

#### **Handledarutbildning ”Lärande samtal” (5 högskolepoäng)**

I modellen ingår vidare en särskild satsning på handledarutbildning. Kommunen erbjuds av departementet tre platser i en särskild handledarutbildning som speciellt för detta ändamål tagits fram av Lärarhögskolan. Kommunen valde då att satsa på att alla handledare i dess utvecklingsteam skulle erbjudas att gå denna fempoängsutbildning, (14 personer) varvid kommunen själv, via statsbidrag, stod för finansieringen för de elva deltagare som var med utöver de tre som departementet

betalade för. Denna utbildning genomfördes under vt 06. Utbildningen kom att fokusera på handledarens roll och arbetssätt i ”Lärande samtal”. Handledarna bildar tillsammans ett ”utvecklingsteam”, som dessutom ingår i ett nätverk som bildades i samband med utbildningen tillsammans med handledare från de andra fem försökskommunerna.

### **”Tillrättalagd” handledningsutbildning för lärare, chefer och fackliga förtroendemän (5 högskolepoäng)**

En handledningsutbildning för chefer och fackliga förtroendemän påbörjades under ht 2006, också den i Lärarhögskolans regi. Från början deltog en lärare, åtta chefer och två fackliga förtroendemän. De flesta hoppade av denna utbildning. Endast läraren och två av cheferna fullföljde.

### **Pedagogik/presentationsteknik**

Under hösten 2007 gavs en kurs för medlemmarna i utbildningsteamet i pedagogik/presentationsteknik. Sju personer deltog.

### **Arrangerad storföreläsning/föreläsningar**

Storföreläsning med extern föreläsare kring temat ”Etik & Moral” har anordnats, samt i mindre omfattning föreläsningar kring temat ”Manligt/kvinnligt inom vården”.

### **Deltagande i nätverksarbete**

Under projektets gång har ett antal personer, lärare, chefer och handledare deltagit i olika nätverksaktiviteter med representanter för de olika försökskommunerna.



## **Bilaga 2.**

### **Sammanfattande intryck efter den första utvärderingen, hösten 2007**

Projektet bedömdes av utvärderaren i denna fas som framgångsrikt och lovande inför framtiden.

#### **Utbildningsresultat**

Själva utbildningsresultaten bedömdes som goda, särskilt om man ser till förutsättningarna, heltidsarbetande deltagare, mycket begränsad undervisningstid och ett helt nytt sätt att arbeta med utbildning inom äldreomsorgen.

Uttagningarna till utbildningen har gjorts med ledning av en behovsanalys, byggd på en noggrann och strukturerad genomgång av alla medarbetares kunskaper och meriter. Genomgången inkluderade även ett personligt samtal mellan medarbetare och resp. chef. Där har alltså en bedömning gjorts av vilka kunskaper som medarbetarna redan har och vad de behöver för att motsvara arbetsgivarens krav. Läraren som satt betygen har utgått ifrån att deltagarna kan sitt jobb eftersom de redan arbetat länge inom äldreomsorgen. Deltagarna har godkänts om de deltagit i undervisningen, läst kurslitteraturen och lämnat in godkända inlämningsuppgifter och därvid satt egna ord på sina kunskaper. Detta ansågs i utvärderingen vara ett rimligt förhållningssätt. Deltagarna anses efter godkända betyg upp till steg två ha grundläggande undersköterskekompetens. Genom hela förfarandet i projektet blir detta en samlad bedömning där både enhetschefens och skolans bedömningar ingår. Detta är viktigt eftersom betygens trovärdighet annars kunde ifrågasättas på grund av den komprimerade undervisningen.

#### **Undervisningens kvalitet**

Undervisningen var av varierande kvalitet, pedagogiken var delvis bristfällig men det negativa balanserades upp av att det också fanns moment med hög pedagogisk kvalitet och attraktivitet. Kurslitteraturen ansågs delvis svårtillgänglig.

### **Projektets organisation och processer**

#### **Styrgrupp och referensgrupp**

I utvärderingen lades stor vikt vid dessa två fora där man kunde diskutera och samarbeta med kompetens- och utvecklingsfrågor, dels på ett övergripande plan, dels på ett praktiskt plan. I utvärderingen underströks kraftigt att man här hade byggt upp en gemensam och fungerande struktur för att arbeta med kompetens- och utvecklingsfrågor inom äldreomsorgen och att man till varje pris måste slå vakt om en sådan struktur även i framtiden.

### **Utvecklingsteam och utbildningsteam**

I *utvecklingsteamet* samlas de personer som har i uppgift att vara handledare i de projekt som genomförs av kursdeltagarna. Det har visat sig att med hjälp av de verktyg som förmedlats i utbildningen kan handledarna också användas för att i olika sammanhang genomföra lärande samtal i verksamheten. Utvecklingsteamet behövs.

Utvärderaren drog vidare slutsatsen att idén med ett internt *utbildarteam* är hållbar och värd att bygga vidare på. Det är en viktig, utvecklande, ekonomiskt gångbar och flexibel funktion som kan klara en mycket stor del av kompetensförsörjningen i framtiden. Man önskade dock en starkare uppstyrning av detta team.

### **Projektets sätt att fungera**

Det konstaterades i utvärderingen att man inte från början insett vidden av projektet, omfattningen av det arbete som krävdes och vilka krav på nytänkande och nyorientering som projektet ställer.

Ändå hade man kämpat sig fram under devisen ”Tålamod, envishet, flexibilitet och lös de problem som uppstår”. Därför löste man uppgifterna trots att framförhållning, planering och administration hade svajat i vissa lägen. Ändå kunde man vid tiden för denna utvärdering önska en klarare arbetsfördelning, struktur och framförhållning i utbildningen under resten av projektiden.

## **Bilaga 4**

Urval av svar i de intervjuer som utvärderaren genomfört under oktober – november 2008

### **A. Stabschef och projektledare. Ett urval av intervjusvar**

#### **Allmänt**

Stegen har varit ett omfattande och slitsamt projekt som har gått förvånansvärt bra med tanke på de utmaningar det ställts inför. Man visste nog inte från början riktigt vad man gav sig in på och vad som krävdes för att man skulle ro projektet i land. En grundtanke i projektet har varit att äldreomsorgen själv skall styra sin egen kompetensutveckling och huvudinnehållet i den utbildning som skolan hjälper till med att organisera och genomföra.

Nu måste äldreomsorgen i Tyresö ställa tydliga utbildningskrav på sina redan befintliga och kommande medarbetare.

Ett minimikrav bör vara 1200 gymnasiepoäng.

#### **Huvuduppgiften just nu**

Huvuduppgiften nu är framför allt att säkra framtiden för kompetensstegen och formulera ett ärende för politikerna. Man har ju två nämnder att jobba emot i detta fall.

Styrgruppen har haft en viktig funktion som ligger i att hantera externa relationer. (Kommunikation med politiker, beslut om ekonomi, förankring m.m.)

#### **Frågor som man nu står inför**

Hur skall man ordna en bra ansvars – och uppgiftsfördelning mellan äldreomsorgen och skolan? Vad kan skolan bidra med? Vilka resurser krävs? Hur skall utvecklingen styras? Vilka skall styra? Hur skall utvecklingsarbetet organiseras? Vilka resurser krävs? Vad kostar det?

#### **Arbetet i styrgruppen**

Arbetet i styrgruppen har fungerat bra. Man har arbetat på rätt nivå med hjälp av de lägesbeskrivningar man fått in och de frågor som man fått framför allt från referensgruppen som ofta har begärt ställningstaganden från styrgruppen.

Diskussionen har tidvis varit livlig och avvikande meningar har kunnat framföras.

### **B. Intervjuer med avdelningscheferna. Ett urval av intervjusvar.**

#### **Effekter av kompetensstegen**

Kompetensstegen har fungerat väldigt bra, både på organisationsnivå och individnivå. Kompetensstegens insatser har inneburit ett lyft för personalen.

Nivån har höjts, bättre kvalitet, chefen kan känna sig säkrare och tryggare

Kompetensstegen är särskilt viktig i den meningen att det utvecklar språk och begrepp så att människor blir mer mottagliga för intryck, nya kunskaper och åsikter/värderingar.

## **Organisation och processer**

Avdelningschefens uppdrag är att upprätthålla den höjda nivån genom att arbeta via enhetscheferna. De skall prioritera kompetens och direkt handleda personalen. Nivån måste både upprätthållas och kontinuerligt fyllas på. Utgångspunkten är lärande på arbetsplatsen och verktyg för att bidra till detta lärande.

I framtiden skall det på avdelningsnivå finnas en kompetensplan i tre nivåer

- En generell kompetensutvecklingsplan för alla
- En kompetensutvecklingsplan för resp. enhet
- En kompetensutvecklingsplan för varje individ.

Lärande samtal är bra, denna aktivitet har kommit för att stanna och vidareutvecklas i vår verksamhet. Lärandet i gruppen behöver utvecklas genom bl.a. handledda lärande samtal.

Den närmaste fortsättningen skall drivas i steg 4 plus att man fyller på med de som inte är färdiga med utbildningen i steg 1 – 4.

Innehåll bör vara t.ex. demens, psykiatri, vård vid livets slut samt ett rehabiliterande förhållningssätt. Geriatrik nämns också, liksom kunskap om KOL.

Cheferna behöver mera handledning.

Inom hemtjänsten måste vårdtagarmötena utvecklas

Referensgruppen har en otydlig ansvarsfördelning. Det händer för lite i referensgruppen.

I kompetensstegen saknas en tydlig förankring utanför äldreomsorgen. Det måste finnas en stark förankring uppåt och utåt.

Styrgruppen har fungerat bra. Där har funnits konkretion och målmedvetenhet

## **C. Ett urval av intervjuvar från enhetscheferna**

### **Om effekter**

Medarbetarna har en större medvetenhet om varför de är här. De visar större engagemang. Mycket märks i form av ökat självförtroende. Man är mera medveten om varför man gör saker och om hur man tillsammans kan göra det bättre. Det är tydligt att man gör så mycket mer för kvaliteten utifrån individuella behov. Vi går från ”alla får lika vård” till en mer individuell omsorg.

Idén med sjuksköterska och undersköterska som lärare har givit och givits andra perspektiv. De är bra på att handleda och lära ut. De ser sina kolleger och medarbetare på annat sätt, vilket innebär personlig utveckling för dem

För deltagarna har det ökade självförtroendet blivit ett medel för att förstärka professionalismen. Alla har på något sätt fått en personlig utveckling. Utmaningen har varit viktig. Tyvärr har det blivit för mycket ståhej kring de personliga projektredovisningarna.

När man arbetar med dementa måste man vara professionell och förstå situationen och behoven. Man jobbar med människor som inte kan tala för sig.

Inställningen till utbildningen bland dem som gått är väldigt varierande men det har trots allt skett en stor utveckling. De känner att det har hänt något med dem. I steg ett, två och tre var stoffet och diskussionerna uppgiftsorienterade, d.v.s. fokuserade på de olika uppgifter som skall utföras inom äldreomsorgen. Diskussionen om uppdraget inom äldreomsorgen verkar ha kommit i projektarbetet. Det är den viktigaste frågan för utbildningen.

I regel har medarbetarna uppskattat att få gå denna utbildning. De känner sig säkrare efter den. Stegen har fyllt sitt syfte även om det har varit jobbigt. Det finns medarbetare som har valt att inte gå och det beror på en rädsla för att inte klara utbildningen och inte minst en rädsla för att redovisa projektarbetet.

## **Om projektets organisation och processer**

Det är mycket viktigt med en styrgrupp. Detta måste hålla uppåt i organisationen. Nu har det varit så att styrgruppen inte utfärdat riktlinjer, det är referensgruppen som har ställt frågor och beställt beslut och bekräftanden.

Stegen var besvärlig och ostrukturerad i början men det har blivit mycket bättre. Idag pratar referensgruppen framåt, inte bakåt. Deltagandet i referensgruppen är mycket bättre nu.

Det kommer att behövas mycket för att utveckla och hålla igång stegen.

Projektet har numera landat i en ganska väl fungerande organisation. Dock har ansvarsfördelningen i referensgruppen varit oklar. Det behövs en tydligare mötesstruktur med rollfördelning, uppgiftsfördelning etc.

Referensgruppen har ibland varit före styrgruppen men i referensgruppen måste man ha bra framförhållning.

Referensgruppen behöver mera stöd i administrationen. Bl.a. har det visat sig att när läraren fick förstärkning av en kollega blev det mycket bättre med administration och ordning och reda. I referensgruppen har man diskuterat behovet av chefsverktyg. Det som idag fattas i Kompetensstegen är en hemsida med lite administrativa mallar, blanketter och verktyg där man kan hämta viktig information. Information både om deltagare och team.

## **D. Ett urval av intervjuvar från biträdande rektor och lärare från C3L.**

Projektet har fungerat och varit oerhört lärorikt för skolan. Arbetsgivarna inom äldreomsorgen förstår att det är de som bestämmer vad som skall gälla. Ett sätt att utveckla samverkan mellan skola och äldreomsorg kan vara att skolan får använda utbildningsteamet i den ordinarie utbildningen som skolan driver.

Ledningen försöker att sprida detta arbetssätt till andra vårdlärare.

Arbetsgivaren måste in och tala om vad man vill att folk skall kunna. C3L skall ha en stadig framtida roll i ett fortbildningsprogram som aldrig tar slut. Vi i skolan måste förändra vårt arbetssätt om vi vill överleva

Skolverket är inte så förtjust i poängsatta lokala kurser.

Medlemmarna i utbildningsteamet börjar kunna det här nu. Läraren skall vara spindeln i nätet. En tydligare roll och tydligare arbetssätt har börjat växa fram. Det betyder mycket att man nu är två lärare.

En sak som blir tydlig under projektet är att det i skolan saknas träning och redskap för att eleverna skall kunna framträda. Det behövs utbildning i retorik, presentationsteknik m.m. Märks så tydligt när man skall arbeta på det här sättet.

Alla är ju överens om att fortsätta med steg 4, Människan socialt och kulturellt + Etik och livsfrågor. Det bör vara styrgruppen som lägger upp till detta steg.

Om man lägger psykiatri som en valbar kurs måste deltagarna komma till skolan.

Liknande upplägg för sjukvård.

C3L behöver i fortsättningen vara inne på äldreomsorgen med minst en halvtid eller helst en heltid.

Inom skolan måste man lära sig hur skolan skall arbeta med den här typen av verksamhet. Vad betyder det för skolans framtid? Det finns inga tydliga visioner för skolans del och medverkan i Kompetensstegen på det här viset är ett litet isolat, vilket gör att lärarna här blir ensamma och utan stöd från skolan. Ingen frågar vad man gör. Inget intresse från ledning eller kollegor.

## **E. Ett urval av intervjusvar från utbildningsteam och utvecklingsteam.**

Det mesta av utbildningen är fortfarande i föreläsningsform och den aktiverande pedagogiken behöver utvecklas mera. Utbildningsteamet behöver ännu mer pedagogiskt stöd och handledning för att komma vidare, men det har blivit mycket mycket bättre sedan projektet startade. Stödet från lärarna är otroligt viktigt. Det behövs en administrativ kraft till kompetensstegen eftersom utveckling och utbildning behöver administreras och detta är ett uppdrag som måste tydliggöras och rollbestämmas.

Det har ju gått ganska bra med projektarbetena i utbildningen men just nu känns det segt i projekten, lite mindre positivt med projekt och projekthandledare. Det verkar inte som om projekten kommer så väl till användning ute i verksamheten. Det finns ingen rutin för att ta hand om och följa upp projekt. Chefen måste följa upp och visa intresse, annars tappas sugen.

Dock finns idag ett mycket bättre samarbete kring projekten. Enhetscheferna är med om besluten kring vilka projekt som skall drivas. Men fortfarande är det ibland svårt att se vem som bestämmer om projekten. Det stora bekymret är deltagarnas skräck inför projektarbetet, särskilt redovisningen. Det behövs träning och mer träning. Ett annat typiskt problem för projektarbetet är svårigheten att få tid till att träffas för dem som arbetar i projekten.

Numera är projekten knutna till arbetet. Inom hemtjänsten har många svårt att sätta ord på vad de gör. Det behövs handledning och vägledning genom alla de fina orden för att visa att det inte är så märkvärdigt och att man inte behöver vara rädd men det gäller att lära sig ett språk.

Lärande samtal upplevs i verksamheterna som väldigt positivt. Det borde bli en regelbunden aktivitet i alla verksamheter. Den modell som man arbetar med fungerar mycket väl för handledarna. Det är viktigt att det kommer igång överallt, också i hemtjänsten och på andra ställen där det fortfarande går trögt.

Utvecklingsteamet har idag handledningsstöd. Man vill ha kvar detta stöd.

De båda teamen framför en tanke om att de borde slås ihop till ett team. Det finns så många beröringspunkter och starka kopplingar mellan föreläsningar – lektioner – projektarbete - lärande samtal och andra former av handledning.

Om man inom en enhet utser olika medarbetare till ansvarspositioner, t.ex. nutritonsansvarig, beställningsansvarig, bilansvarig, ansvarig för social

dokumentation, så har ju denna person också ett handledningsansvar. Detta skall vara uttalat och den ansvarige behöver kanske träning i hur man handleder. Cheferna behöver seminarier och utbildning i vad det innebär att vara ledare i en lärande organisation.

Det värsta och svåraste i kompetensstegen är nog över och avklarat nu. Nu gäller det att gå på, slipa och vidareutveckla.