

Kompetensstegen i Umeå  
Utvärdering av KUM - kompetens och lärande i äldreomsorgen

Slutrapport april 2010  
Kristina Westerberg



## Innehållsförteckning

Introduktion .....	3
Kompetensutveckling i Umeå.....	4
Projektplanen.....	4
Utvärderingsplanen .....	6
Metoder för datainsamling i utvärderingen .....	6
Teoretiska utgångspunkter.....	8
Förutsättningar för lärande och kompetensutveckling .....	8
Lärandeklimat.....	9
Organisation och lärande.....	10
Lärande organisation .....	10
Formellt och informellt lärande.....	11
Källor till kunskap.....	12
Ledarskap och lärande.....	13
Resultatredovisning.....	13
Genombrottsarbetets betydelse ur deltagarnas perspektiv .....	13
Innehållet i Genombrottsmetoden på olika arbetsplatser .....	21
Ledarskapet .....	25
Organisation .....	29
Effekter i arbetet med brukarna.....	30
Projektstöd i form av studentuppdrag .....	32
Sammanfattning och diskussion.....	34
Sammanfattning av resultat.....	34
Diskussion .....	36
Avslutande kommentarer .....	38
Referenser .....	40
Bilaga 1 .....	45

## Introduktion

Lärande, kunskap och kompetensutveckling är aktuella begrepp som förknippas med äldreomsorgen. Det finns flera anledningar till detta: framtidens förväntade ökning av äldre, förändringar i vård- och omsorgsbehoven och därmed förändrade arbetsuppgifter för äldreomsorgen samt rekryteringsbehoven av utbildad personal och den relativa avsaknaden av formell utbildning som finns redan idag.

Fokus på kompetensutveckling i äldreomsorgen har också riktats från politiskt håll där satsningen ”Kompetensstegen” startade 2005 och pågick i tre år. Kompetensstegen syftar till att stödja kommunernas ”långsiktiga kvalitets- och kompetensutvecklingsarbete inom vård och omsorg om äldre” (Kompetensstegen, december 2005). De flesta av Sveriges kommuner har fått stöd för utbildning och kompetensutveckling i äldreomsorgen under den här perioden. Umeå kommun är en av dem som fått stöd för ett omfattande kompetensutvecklingsprogram.

Kompetensstegen i Umeå döptes till KUM projektet. I Umeås ansökan till Kompetensstegen beskrivs hur man planerade att arbeta för att bygga en infrastruktur för lärande i äldreomsorgen (Projektansökan, 2005). I huvudsak önskade man rikta in sig på tre områden: arbetslag, individuella karriärvägar och ledarutveckling. I projektansökan beskrivs att man i arbetslagen skulle arbeta med Genombrottsmetoden<sup>1</sup>, nätverk och lärandeseminarier. Den individuella karriärstegen för vård- och omsorgspersonalen skulle bestå av fyra nivåer där det även fanns vissa valmöjligheter inom varje nivå. En strategisk ledarutveckling skulle riktas till enhetscheferna, med kurser som handlar om grupper och grupprocesser, förändringsprocesser, projektledning och forskningsfrågor. Dessutom tänkte man sig också att bygga upp en kunskapsbank som ska vara tillgänglig för alla som arbetar i äldreomsorgen

Umeå kommuns ansökan till Kompetensstegen inkluderade även en utvärderingsdel. Ansökan godkändes i sin helhet och UFFE, socialtjänstens utvecklings- och fältforskningsenhet i samarbete med Institutionen för psykologi, Umeå universitet, engagerades för att arbeta med utvärderingen av KUM projektet. Föreliggande rapport beskriver utvärderingens teoretiska utgångspunkter och frågeställningar samt resultat från utvärderingen. Syftet är att ge en bred bild av ett kompetensutvecklingsprojekt i äldreomsorgen och diskutera vilka insatser som ger resultat. Rapporten inleds med en kort beskrivning av KUM projektet och utvärderingsplanen. Därefter följer en teoretisk genomgång av forskning om lärande och kunskap i arbetet som även tidigare har presenterats, i stora delar, i en arbetsrapport. Sedan beskrivs de metoder som använts och utvärderingens resultat. Slutligen diskuteras hur man kan förstå resultaten och på vilket sätt de olika insatserna i KUM projektet har haft betydelse för olika delar i äldreomsorgen.

---

<sup>1</sup> Langley, Nolan, Nolan, Norman, Provost (1996) The improvement guide: A practical approach to enhancing organizational performance. San Francisco: Jossey-Bass Publishers; [www.skl.se/genombrott](http://www.skl.se/genombrott)

# Kompetensutveckling i Umeå

## Projektplanen

KUM projektet i Umeås äldreomsorg omfattade aktiviteter riktade mot individer, arbetslag och ledare. Ett mål var att bygga infrastrukturer för lärande. I den projektplan som utformades beskrevs aktiviteterna på följande sätt:

1. Arbetslag. ”*Lära med genombrott – en aktivitet för kompetensutveckling*”. Enheter inom äldreomsorgen ska ges möjlighet att bedriva förbättringsarbete utifrån olika teman, som ett led i att bygga en stödstruktur för ett erfarenhetsbaserat lärande. Man kommer att arbeta enligt Genombrottsmetoden ([www.skl.se/genombrott](http://www.skl.se/genombrott)) med hjälp av processledare, processgrupp och vägledare. I samband med aktiviteterna ingår olika former för utbyte mellan enheter och arbetslag som exempelvis lärandeseminarier, studiebesök och erfarenhetsutbyte.
2. Individ. ”*Stegmodellen – en kompetensutvecklingsaktivitet inom äldreomsorgen*”. Inom projektets ram skall en tydligare och mer sammanhållen kompetensutveckling för personalen skapas i fyra steg.
3. Ledare. ”*Den handledande rollen – en utvecklingsaktivitet för ledare*”. Som stöd för arbetslag och individ skall en vidareutbildning för ledare utvecklas: Denna ledarutbildning ges utöver socialtjänstens ordinarie ledarprogram. Utbildningen genomförs av ett konsultföretag.

Projektet leddes av en styrgrupp där representanter för äldreomsorgens ledning ingick. En processledare var samordnare och ansvarig för att driva projektarbetet. Vidare skulle en kunskapsbank att byggas upp via de aktiviteter som genomfördes i projektet. (Projektplan KUM, 2007-01-06)

## ***Genombrottsmetoden***

Genombrottsmetoden användes som modell för förändringsarbete i grupper på arbetsplatserna. En person från varje grupp utsågs till vägledare. Vägledarna utbildades i genombrottsmetoden av konsulter som specialiserat sig på just den metoden under det första året. En processgrupp, som bildats för projektets räkning, gick samma utbildning i metoden och fungerade som stöd och handledare i det fortsatta arbetet med metoden. Genombrottsmetoden är ett relativt välanvänt koncept, framförallt inom vården. Helt kort innebär metoden att organisationens ledning beslutar om utvecklingsområde vilket sedan utgör ramen för arbetslagens förbättringsarbete där de analyserar förändringsbehov, prövar nya idéer och utvärderar. De olika stegen dokumenteras och under arbetets gång ordnas lärandeseminarier och andra aktiviteter för erfarenhetsutbyte. I KUM:s projektplan beskrivs Genombrottsmetoden som en metod för erfarenhetsbaserat lärande som bygger på att ”ta tillvara, befästa och sprida befintlig kunskap” i arbetet inom äldreomsorgen.

## ***Stegmodellen***

Stegmodellen kom att kallas en kompetensutvecklingsaktivitet i projektplanen, i stället för karriärstegen, som var den benämning som användes i ansökan. Tanken var att personalen ska gå de olika stegen i internutbildning men även ha möjlighet till validering om de har tidigare relevant utbildning. Steg ett i stegmodellen handlar om grundläggande kunskap inom områden som etik, människosyn, kvalitet och Umeå kommuns verksamhetsidé. Steg två förutsätter grundutbildning och fokuserar på rollen som kontaktperson. Steg tre vänder sig till dem som vill ta på sig uppgiften att vara pedagogisk handledare till arbetslag eller på annat sätt medverka i arbetsplatsutbildning. Inom detta steg ska ett utbud av kurser erbjudas i

exempelvis demens, stroke och palliativ vård. De som går steg tre ska även erbjudas grupphandledarutbildning. Steg fyra innehåller utbildning för handledning vid introduktion av nyanställda. Inom ramen för steg fyra finns också möjlighet att studera omvårdnad på högskolenivå. Syftet var att på sikt stärka äldreomsorgens utbildningsresurs.

### ***Ledarutbildningen***

Ledarutbildningen genomfördes med hjälp av externa konsulter och kördes i tre utbildningsomgångar. Utbildningen innehöll fyra kursmoment: 1. Den handledande rollen – leda, handleda, vägleda. 2. Kunskaper om förändringsprocesser, processledning och processkunskap. 3. Grupper och grupprocesser. 4. Forsknings- och utvecklingsfrågor. Utbildningen byggde på föreläsningar, grupphandledning och seminarier. Under kurs tiden, som sträckte sig ungefär 1 ½ år för varje utbildningsomgång, fanns också möjlighet till individuell handledning.

### ***KUM projektets omfattning***

Enligt KUM projektets slutredovisning har ca 72 % av 1830 anställda deltagit i någon form av aktivitet under projekt tiden. I termer av personalkategorier var det drygt 80% av omsorgspersonalen, 67% av ledarna och 32% av övriga (sjukgymnaster, sjuksköterskor och arbetsterapeuter) som deltog i KUM. (Slutredovisning Kompetensstegen, Umeå kommun, Dnr S2005/8921/ST)

## Utvärderingsplanen

Vad betyder en satsning som Kompetensstegen för äldreomsorgen? Lyckas man bygga hållbara infrastrukturer för lärande som man avser? Förändras relationerna i organisationen? Påverkas förutsättningarna för lärande? Dessa frågor ställdes inför projektets start. För att kunna besvara dem formulerades en utvärderingsplan som utgick från KUM projektets aktiviteter (Utvärderingsplan, 2005). Planen omfattade undersökningar runt arbetslag, individer och ledare. Men planen omfattade även frågor som handlade om KUM projektet kunde ge effekter i arbetet med brukarna och därmed ha betydelse för brukarna själva och deras anhöriga. Utvärderingens upplägg presenterades i utvärderingsplanen i fem områden. Inom varje område formulerades ett antagande som fokuserade på KUM projektets betydelse och effekter:

### 1. Arbetslagen

Antagande: Genombrottsmetoden och de övriga aktiviteterna i projektet har betydelse för lärande och vilka kunskapskällor arbetslagen använder sig av.

### 2. Individer

Antagande: Karriärstegens fyra steg och andra utbildningsinsatser under projektperioden påverkar medarbetarnas utrymme för lärande och möjligheter till påverkan vilket kan ha betydelse för stressupplevelse.

### 3. Ledarskapet

Antagande: kompetensutveckling hos personalen samt den egna utvecklingsplanen och utbildningen har betydelse för ledarskapet.

### 4. Organisationsnivå

Antagande: De aktiviteter som projektet innehåller har en påverkan på äldreomsorgens kunskapsmodell och förutsättningar för lärande.

### 5. Effekter i arbetet

Antagande: Ökad kompetens i arbetslagen bör ge effekter i arbetet med brukarna

I utvärderingsplanen fanns exempel på frågeställningar som ställdes under varje delområde. Nya frågeställningar växte fram under projektets gång eftersom utvärderingen följt processen och fört en kontinuerlig dialog med verksamheten. Utvärderaren var adjungerad ledamot av styrgruppen och medlem i KUM projektets referensgrupp. På så sätt innefattar utvärderingen en formativ ansats, där KUM projektet följts på nära håll med fortlöpande återkopplingar till processledaren och styrgruppen. Utvärderingen kan i detta perspektiv ses som en särskild aktivitet i utvecklingen av KUM projektet. Samtidigt innehåller utvärderingen även en mer traditionell ansats där fokus ligger på effekter och resultat av projektet. Eftersom utvärderaren deltagit i styrgruppen och referensgruppen och delresultat från utvärderingen kontinuerligt har återkopplats, kan detta naturligtvis ha påverkat resultaten. Det är dock svårt att bedöma i vilken utsträckning så har skett. Det är inte heller särskilt relevant i sammanhanget eftersom utvärderingen haft en mer aktiv roll än i en traditionell effektutvärdering.

## Metoder för datainsamling i utvärderingen

I detta avsnitt beskrivs tidsplanen för utvärderingens datainsamlingar 2006-2009 samt de metoder som använts i utvärderingen av KUM projektet.

Tabell 1. Tidsplan för datainsamlingar i utvärderingen

Delområde	H 2006	V 2007	H 2007	V 2008	H 2008	V 2009
-----------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Enkäter Arbetslag	Sept/Okt Enkät 1: fem pilotgrupper samt jämförelse- grupper		Sept/okt Enkät 2 pilotgrupper samt jmf (fem månader efter avslut)  September Enkät 1: 14 nya enheter samt jmf	Maj Enkät 1: 24 till 14 nya enheter samt jmf	September Enkät 2: 14 enheter (fem månader efter avslut) samt jmf	Maj Enkät 2: 24 till enheter som börjat maj 2008, samt jmf
Intervjuer och observationer (student- arbeten)	Intervju pilotvägledare sept/okt		Intervju pilotvägledare sept/okt  Intervjuer om syn på lärande bland personal	Observationer arbetsplatsmöten i hemtjänsten  Intervjuer ledare i hemtjänsten	Intervjuer med deltagare om genombrottsmetoden	
Enkäter Ledarna	Ledargrupp1 enkäter	Ledargrupp 2 enkäter	Ledargrupp3 enkäter	Grupp1 avslutar (maj)  Utskick enkäter september -08	Grupp2 avslutar (december)  Utskick januari/ februari -09	Grupp3 avslutar (april)  Utskick juni - 09
Intervjuer och observationer brukare och kontakt personer	Fallstudie: brukare	Intervjuer med brukare (10) och kontakt- personer (10)				Uppföljning brukare och kontakt personer

Eftersom utvärderingen omfattade flera olika nivåer i verksamheten och innehöll en rad frågeställningar användes en rad olika metoder. En viktig del var enkätundersökningar som riktades till omsorgspersonal och ledare. Alla enkätundersökningar designades som före- och eftermätningar och var kodade så att samma person kunde följas över tid. Intervjuer har genomförts fortlöpande med olika aktörer i projektet och med brukare. De frågeställningar som ställts har styrt hur intervjuerna utformas. I vissa fall har standardiserade frågemanualer använts medan i andra fall var frågorna mer öppna.

Under projektets gång har vägledare i pilotgrupperna, enhetschefer, kontaktpersoner och brukare intervjuats. Observationer användes i några fall som stöd för att få en bättre förståelse för en viss situation. Exempelvis gjordes observationer av luncher på ett äldreboende för att få ett bättre underlag till en intervjumanual om matsituationen för de äldre. Andra typer av data, som exempelvis dokumentation och statistiska uppgifter, har bildat underlag för frågeställningar och beslut. Till exempel gjordes bedömningar av inriktningen på Genombrottsarbeten utifrån seminariepresentationer och dokumentation.

Utöver de enkäter, intervjuer och observationer som ingått i utvärderingsplanen har studentarbeten (presenteras mer utförligt på s. 32) genomförts inom utvärderingens ram. Frågeställningarna har i de flesta fall initierats av styrgruppen eller projektledaren för KUM. I två fall, som handlade om personalens syn på lärande, har initiativet tagits av utvärderare. I ett fall har en student intervjuat ett begränsat antal brukare och kontaktpersoner på initiativ av utvärderare.

# Teoretiska utgångspunkter

## Förutsättningar för lärande och kompetensutveckling

Vad menas med lärande i arbetet? Hur ska man bedöma lärande och kompetensutveckling i arbets- och organisationsmiljöer? I det här avsnittet presenteras teorier och tidigare forskning som legat till grund för utvärderingens antaganden och frågeställningar.

En definition av lärande är att det syftar på en process som leder till någon form av bestående förändring i beteende eller attityder när man talar om individer och arbetslag<sup>2</sup>. Lärande organisationer och organisatoriskt lärande är begrepp som har fått stor spridning och som beskriver de processer och strukturer som stödjer lärande i en organisation. Man kan alltså beskriva lärande utifrån individer, grupper eller hela organisationer. Till skillnad mot begreppet inläring, som handlar om enskilda individers minne och andra kognitiva funktioner, fokuserar begreppet lärande ofta på förändringar i relation till sociala miljöer, som exempelvis arbetsplatser och organisationer.

Jordmånen eller arbetsmiljön utgör grunden för lärande och utvecklingsmöjligheter på en arbetsplats. En för mager jordmån betyder visserligen inte att ingen lär sig något men lärandet kan vara negativt för utveckling av arbetet. Man kan exempelvis lära sig att det inte lönar sig att försöka förbättra arbetsmetoder eftersom man upplever att man inte har tidsmässigt utrymme och det hela leder till en upplevelse av stress och uppgivenhet. Inlärd hjälplöshet är ett begrepp som använts av Seligman (1975) och som syftar på hur ett passivt beteende kan läras in vid en kontrollförlust. Det vill säga, utifrån tidigare erfarenheter har individen inga förväntningar i en given situation att kunna kontrollera eller påverka det som sker. Individen har lärt in ett passivt förhållningssätt. Därför är det viktigt att ha kännedom om jordmånens kvalité innan ett utvecklingsprojekt startas. Det måste finnas ett acceptabelt handlingsutrymme för de enskilda medarbetarna och en acceptabelt god jordmån på arbetsplatsen för att en utvecklingsprocess ska ha möjlighet att gro och växa.

Många organisationer gör mer eller mindre regelbundna arbetsmiljöundersökningar som kan användas för att få en översiktlig uppfattning om kvalitén på jordmånen. I de flesta fall används liknande frågor som berör upplevelsen av hur hög arbetsbelastning man har, vilka påverkansmöjligheter som finns, hur pass stimulerande man uppfattar att arbetet är och vilket stöd man får från ledningen och från arbetskamraterna. De så kallade psykosociala arbetsmiljöfaktorerna: krav, påverkan, stimulans och socialt stöd har i forskningen visat sig vara av betydelse både för psykisk och fysisk hälsa (Karasek & Theorell, 1990; Schafueli & Enzman, 1998). Höga arbetskrav, om man arbetar fort, mycket och hårt, i kombination med låg stimulans från själva arbetet och låga påverkansmöjligheter är den klassiska beskrivningen av en anspänd arbetssituation, som i längden kan leda till olika sjukdomstillstånd. Stöd från arbetskamrater och arbetsledning kan däremot dämpa negativa effekter av en anspänd arbetssituation. I kontrast till en anspänd arbetssituation antas en stimulerande arbetssituation med en lagom arbetsbelastning och goda påverkansmöjligheter leda till ökad motivation och ge förutsättningar för lärande och utveckling i arbetet. Sammanfattningsvis bör en god jordmån för lärande innehålla:

- Socialt stöd från arbetskamrater
- Stöd från närmaste chef
- Rimlig arbetsbelastning (arbetskrav)
- Möjligheter till påverkan och delaktighet
- Stimulerande arbetsuppgifter

---

<sup>2</sup> Se exempelvis: Illeris, 2007

## Lärandeklimat

En bra balans mellan de psykosociala arbetsmiljöfaktorerna är grundbultar för vad som kan kallas ett bra lärandeklimat. Definitionen av klimatbegreppet har diskuterats utifrån en rad olika perspektiv i organisationsforskning. Ekvall (1996) har forskat på kreativa klimat på arbetsplatser och han har beskrivit begreppet som en blandning av attityder, känslor och beteenden vilka existerar som en "objektiv" organisatorisk realitet. Han menar att klimatet existerar oberoende av de enskilda medarbetarnas upplevelse till skillnad från de författare som ser klimatet som individers upplevelse av de sociala interaktionerna mellan människorna i organisationen. Ytterligare ett perspektiv ger Mikkelsen, Saksvik och Ursin (1998) som forskat på lärandeklimat i olika typer av organisationer. De menar att klimatet består både av medarbetarnas upplevelse, det psykologiska klimatet, och det klimat som karakteriserar organisationen. De beskriver lärandeklimatet som en förmedlande faktor i relationerna mellan individen och organisationsmiljön. På så sätt innefattar lärandeklimatet både faktorer som underlättar och faktorer som försvårar lärande på individ- såväl som organisationsnivå.

Förutom de individuella upplevelserna och organisationsmiljöns betydelse, framhåller många forskare särskilt teamets eller arbetsgruppen betydelse för lärandeklimatet. Det finns forskare som menar att lärande inte kan ses som en affär för en enskild individ utan att lärande måste sättas in det sammanhang av sociala och kulturella miljöer där det förekommer. Säljö (2000) har beskrivit hur lärande och utveckling sker genom deltagande i sociala praktiker. Med sociala praktiker menas de sociala sammanhang och verksamheter där individer deltar och tillägnar sig kompetens. Man lär sig alltså inte bara en färdighet utan man lär sig också kulturen i den specifika verksamheten. Engeström (1987; 2005) som forskat om utveckling och lärande i organisationer har en liknande utgångspunkt och menar att ett lärande som leder till utveckling och förändring av verksamheter bara kan ske i kollektiva processer. Som tidigare nämndes räknas stöd från ledning och arbetskamrater in bland de traditionella psykosociala arbetsmiljöfaktorerna. När det gäller att underlätta för lärande och utveckling i arbetet förknippas socialt stöd med klimatet, alltså förutsättningen för en lärandemiljö. Till sociala praktiker på arbetsplatsen räknas också de möjligheter till utbyte och reflektion, tillsammans med andra, som arbetsplatsen har utrymme för. Det sociala utrymmets möjligheter ses som en viktig grund för att man överhuvudtaget ska kunna tala om ett lärande på en arbetsplats (Ekvall, 1996; Säljö, 2000; Eraut, 2006).

I en sammanfattande studie av lärandeklimat framhåller Clarke (2005) att resultatet av olika aspekter av lärandeklimat skiljer sig åt beroende på om man talar om utbildning och kurser eller arbetsplatslärande. Som en del av den organisatoriska infrastrukturen bör dock stöd till utbildningar och kurser såväl som stöd för arbetsplatslärande båda finnas för att få ett positivt utfall av lärande.

Ellström (2001) pekar på att det är viktigt att själva arbetsuppgifterna innehåller ett visst mått av komplexitet. Det vill säga, uppgifterna får inte vara så enkla att de inte går att utveckla. Ett historiskt exempel är när man började tillämpa Taylors principer i början av förra seklet. Taylor hade presenterat sina tankar om hur arbete skulle delas upp och specialiseras på bästa sätt för att effektivisera produktionen. Det ledde till en övergång från ett mer hantverksmässigt arbetssätt till de löpande banden. För arbetarna i en brittisk konserverfabrik innebar Taylors idéer att de fick arbetscykler som varade några sekunder. En löpande arbetsuppgift på några sekunder lämnar inte något utrymme för utveckling precis, det föder snarast ett rutinmässigt arbetssätt.

Många forskare lyfter fram vikten av gemensamma visioner i arbetsgruppen och/eller i organisationen (jmf. Senge, 1990). De gemensamma visionerna ger en vägledning om vad som ska åstadkommas. De gemensamma visionerna stöder också individens upplevelse av meningsfullhet och sammanhang. I vardagligt tal brukar man säga att "man måste jobba åt

samma håll”. Ett mer konkret begrepp för ett gemensamt perspektiv används inom verksamhetsteorin. Här talar man om objektet, det vill säga det konkreta fokus för arbetet som en grupp eller organisation delar. Engeström (1987) använder begreppen objekt, motiv och utfall för att beskriva mänskliga verksamheter. Verksamheter har ett objekt för det arbete som utförs där och som ska leda till ett önskat utfall. Objektet är knutet till verksamhetens motiv och ett gemensamt objekt stödjer motivationen hos dem som deltar i verksamheten. En skillnad jämfört med Senges tankar om gemensamma visioner är att det verksamhetsteoretiska objektet är mer än en idé eller ett mål. För äldreomsorgens del skulle man kunna uttrycka det så att objektet, det som man arbetar med, har att göra med de äldres behov av stöd och omsorg. Utfallet handlar om resultatet av detta arbete (Westerberg, 2006).

Formuleringen av den gemensamma visionen och objekten för äldreomsorgen görs ofta i organisationens ledning eller på den politiska nivån. Formulering av visionerna knyts ofta i högre grad till den politiska nivån och formuleringen av objektet, det man konkret ska arbeta med, görs av äldreomsorgens ledning. Men det är centralt för en lärande organisation att hela organisationen involveras. Man kan tala om en organisations kommunikationsförmåga. Med det menas utrymme för kommunikation och dialog, informationsmöjligheter och informationsanvändning. Boreham och Morgan (2004) menar att dialog är den grundläggande processen för lärande organisationer och att dialogen måste vara inbäddad i hållbara sociala strukturer.

Sammanfattningsvis bör ett gott lärandeklimat innefatta:

- En god jordmån i arbetsmiljön
- Kommunikation med ledning och i organisationen
- Utrymme för lärande och reflektion i arbetsgruppen
- Stimulerande arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter
- Gemensamma mål

## **Organisation och lärande**

När det gäller organisatoriskt lärande brukar man skilja på åtminstone två typer: anpassningsinriktat lärande där individen lär sig något som redan är givet, och utvecklingsinriktat lärande, där man, som namnet antyder, omprövar och utvecklar nya arbetssätt, kunskaper och mål (Argyris & Schön, 1978). Ellström (2001) pekar på att det utvecklingsinriktade lärandet kräver ett större handlingsutrymme i en arbetssituation där uppgifter, mål och medel kan förändras. Ett anpassningsinriktat lärande kräver inte lika stort handlingsutrymme eftersom uppgiften, medlen och målen är bestämda på förhand. Engeström (2005) skiljer också på att lära det givna – det som redan existerar i jämförelse med att lära under förändring – där nya former växer fram under processen. Engeström (1987, 2005) kallar det senare för ett expansivt lärande som över tid leder till förändring av hela verksamheter. I äldreomsorgen skulle kurser i såromläggning kunna tjäna som exempel på ett anpassningsinriktat lärande – deltagarna får lära sig hur en viss rutin ska följas och förhoppningsvis också varför det är viktigt att följa just den rutinen. Ett utvecklingsinriktat lärande i ett arbetslag i äldreomsorgen kan vara dominerande när deltagarna i ett projektarbete prövar nya arbetssätt, som inte är givna på förhand, vilket eventuellt förändrar målen för arbetet. I Genombrottsmetoden som introducerades i KUM projektet, finns sådana ansatser.

## **Lärande organisation**

Lärande organisation och organisatoriskt lärande är ett begrepp som givit upphov till hela forskningsområden. Senge, som tidigare nämndes, skrev den uppmärksammade boken ”Den femte disciplinen” (1990) vilken fick genomslag i debatten om lärande organisationer. Senge

definierade en lärande organisation som en organisation vilken ständigt ökar sin kapacitet att skapa sin framtid. Han menade att det finns fem områden, discipliner, vilka innehåller kriterier som måste uppnå en viss kvalitet för att man ska kunna kalla en organisation "lärande":

- Personligt mästerskap, som syftar på individens vilja och förmåga till utveckling och utbildning.
- Mentala modeller, vilka syftar på de mer eller mindre medvetna antaganden om världen som finns i en organisation.
- Gemensamma visioner, som handlar om vikten av gemensamma mål och visioner.
- Team lärande, avser den gemensamma läroprocessen där dialog och diskussion ingår.
- Systemtänkande, vilket innebär en helhetssyn på de övriga disciplinerna och deras samspel.

Senges discipliner kan uppfattas som normativa och därmed inte ha det fokus på lärande processer i organisationen som en del forskare menar krävs för att man ska kunna tala om lärande organisationer. Gherardi (1999) har använt begreppet "learning-in-organizations" för att ytterligare understryka att lärande är en ständigt pågående process till skillnad från att se lärande som en separat aktivitet i organisationer. Många forskare menar också att själva organisationen är "lärande" på en systemisk nivå och att det finns vissa komponenter som skiljer sig från det individuella lärandet. Lähteenmäki, Toivonen och Mattila (2001) har i en genomgång av forskning om organisatoriskt lärande sammanfattat tre steg som är indikatorer på strukturella förändringsprocesser som är kritiska för organisatoriskt lärande: Det första steget handlar om individernas förmåga och möjligheter i en organisation som verkar stödjande och ser till att hinder för lärande undanröjs. Det andra steget handlar om att det finns samarbetsmiljöer som leder till engagemang i organisationens uppdrag och strategier. Till sist behövs en gemensam inriktning mot framtiden som leder till strukturella förändringar. För att en positiv process ska komma till stånd, menar författarna, måste organisationen hantera och förstå sambanden mellan den sociala strukturen, individerna, teknologin och målen.

## **Formellt och informellt lärande**

När man talar om lärande i en organisation är det lätt att relatera till kurser och utbildningar som tillhandahålls av arbetsgivaren. I Sverige var under 2008 andelen personer inom vård, omsorg och sociala tjänster, som senaste året deltagit i olika former av personalutbildning, 54% (SCB, personalutbildningsstatistik). I den uppgiften döljer sig många olika typer av träning och utbildning i arbetssammanhang. Mer allmänt medför förändringar i samhället och miljön runt omkring en organisation krav på nya kunskaper hos dem som arbetar där. I fråga om äldreomsorgen har nya behov hos brukarna och en förändrad arbetsdelning med landstingen drivit fram nya typer av kompetenskrav. Behoven av kunskaper i omvårdnad har ökat samtidigt som, generellt sett, den formella utbildningsnivån i äldreomsorgen är låg (Socialstyrelsen, 2003a). Sammantaget gör detta att det finns ett tryck på äldreomsorgen att erbjuda utbildning som motsvarar kraven. Utbildningsmöjligheterna är en del av organisationens strukturella potential.

Även om det formella lärandet i form av organiserad utbildning lätt hamnar i centrum betyder det inte att det informella utbytet och lärande som dagligen pågår på arbetsplatser saknar betydelse. Problemet ligger snarare i att det är svårt att mäta den informella kunskapsöverföringen och vilken typ av lärande som pågår ute i verksamheten. Ofta används indirekta mått, som exempelvis att undersöka de möjligheter som finns till utbyte, reflektion och kommunikation. Det informella lärandet underlättas naturligtvis om man har nära tillgång till arbetskamrater. Lave och Wenger (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 2000) talar om

praktikgemenskaper som grunden för kunskapsöverföring och lärande. En praktikgemenskap kännetecknas av att medlemmarna har en känsla av en gemensam uppgift och ett ömsesidigt engagemang. En nykomling lär sig successivt av praktikgemenskapens mer erfarna medlemmar. För äldreomsorgens del finns det anledning att uppmärksamma arbetsituationen i hemtjänsten eftersom det är ett ensamarbete. Det finns ingen praktikgemenskap, i form av arbetskamrater, i arbetet hos brukarna. Därför är viktigt att lyfta fram vilka möjligheter som finns till informellt lärande och hur informellt lärande sker i olika delar av äldreomsorgen och i olika typer av arbetsorganisering.

### Källor till kunskap<sup>3</sup>

I en översikt av äldreomsorgens kompetens- och kunskapsbehov visar Runesson och Eliasson-Lappalainen (2000) att behovet av formell utbildning bland vårdbiträden är stort. Detta är också den slutsats som Sveriges Kommuner och Landsting (2005) drar i sin sammanställning "Aktuellt om äldreomsorgen", där man lyfter fram de stora kompetensbehoven, dels hos den befintliga personalen men också hos de nyanställda i vård och omsorg. I korthet kan man uttrycka det så att den officiella kunskapsdiskussionen inom äldreomsorgen mest handlat om att personalen ska få en grundläggande formell utbildning för sitt arbete. Ellström och Ekholm (2001) har undersökt lärande i arbetet inom äldreomsorgens hemtjänst. Författarna pekar på personalens genomgående föreställning att det huvudsakliga lärandet sker genom det dagliga arbetet. Det vill säga, man bygger sin kunskap på erfarenheter och förtrogenhet. Den erfarenhetsbaserade förtrogenhetskunskapen har lyfts fram i många studier om äldreomsorgen.

Teoretiskt skiljer man ofta på generell kunskap, vilken ofta förknippas med formella utbildningar, kurser och instruktioner, och personlig kunskap som bygger på egen erfarenhet, exempelvis den kunskap som man rent praktiskt tillägnar sig i arbetet. Det är inte ovanligt att kunskapskällor värderas olika. Den generella kunskapen är teoretisk och värderas högre än den erfarenhetsbaserade som bygger på praktik. Men genom att skilja teori och praktisk erfarenhet i olika verksamheter blir överföring av kunskap problematisk. Vygotsky (1978) beskrev utveckling som ett ömsesidigt beroende mellan vetenskapliga begrepp, som bygger på generella kunskaper och spontana begrepp, som bygger på personliga erfarenheter. Lärande ses som en process där generella kunskaper kombineras med personliga erfarenheter. Båda typerna av kunskapskällor behövs för att processen ska komma igång. Med andra ord, både teori och praktik – tanke och handling, är nödvändiga för utveckling av kunskap och kompetens. Hedegaard (1998) har karaktäriserat lärande och utvecklingsprocessen i det här perspektivet, som en dubbelrörelse ("double move" approach) för att lyfta fram ömsesidigheten. Enligt Svensson, Ellström och Åberg (2004) bygger kompetensutveckling i arbetet på en integrering av formellt och informellt lärande i form av ett dynamiskt förhållande mellan formell utbildning och träning och praktisk erfarenhet.

För äldreomsorgens del har den erfarenhetsbaserade kunskapen ofta tidigare framhållits som den viktigaste kunskapskällan i arbetet (Ellström & Ekholm, 2001). Men frågan är om det räcker att bygga enbart på den erfarenhetsbaserade kunskapen? I en större enkätundersökning som gjordes bland ett slumpmässigt urval av omsorgspersonal, ansåg en klar majoritet av de svarande att det saknades tillräckliga utvecklingsmöjligheter på deras nuvarande arbetsplats och närmare hälften ansåg att de skulle behöva förbättra sin kompetens. Mer än hälften önskade lämpliga kurser för att få tillräckliga utvecklingsmöjligheter. Det visade sig också att främst de yngre och senast anställda saknade grundläggande utbildning för sitt arbete. Trots detta svarade åtta av tio av alla svarande, att de ansåg att de hade tillräcklig yrkesutbildning för de uppgifter som de för närvarande har i sitt arbete (Socialstyrelsen, 2003b). Det här lite

---

<sup>3</sup> Delar i detta avsnitt bygger på ett tidigare publicerat kapitel (Westerberg, K., Kunskap och lärande i äldreomsorgen) i boken: Kunskap i socialt arbete (red: Blom, B., Morén, S. & Nygren, L.) Natur & Kultur, 2006.

motsägelsefulla resultatet skulle kunna tolkas som att man uppfattar att de nuvarande arbetsuppgifterna inte kräver mer kunskap men att man skulle önska mer utbildning för att klara mer avancerade uppgifter. Det kan även finnas andra orsaker som behöver undersökas närmare.

## **Ledarskap och lärande**

Ledarens roll för att underlätta och stödja lärande och utveckling på arbetsplatser och i organisationer har diskuterats i många sammanhang. Forskningsmässigt har resultaten varit ganska spridda och mer forskning har efterfrågats för att få bättre kunskap om på vilket sätt ledare och ledarskapet påverkar och påverkas av lärande miljön på arbetsplatser (Amy, 2008). Den möjliggörande rollen (facilitator) har diskuterats av Macneil (2001) som menar att arbetsledarnas position mellan arbetsgrupper och organisation är av stor betydelse för att skapa ett positivt klimat för informellt lärande och kunskapsutbyte. Ledaren i rollen som möjliggörare för lärande kräver en ny design av den traditionella arbetsledarrollen. Liknande tankegångar har framförts av Brown och Posner (2001) som anknyter till begreppen transformellt och transaktionellt ledarskap. Ett transformellt ledarskap har av flera forskare funnits främja en lärande organisationsmiljö (Hannah och Lester, 2009). Ett transaktionellt ledarskap liknar mer den traditionella arbetsledarrollen som leder med hjälp av transaktioner, som belöningar och bestraffningar, och fokuserar på kontroll och formalisering (Bass & Avolio, 1994).

Definitionen av transformellt ledarskap förknippas ofta med en indelning i fyra subkategorier: idealiserad påverkan, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individuell omtanke. Idealiserad påverkan innebär att ledaren uppfattas stå för högre ideal och värderingar och har en karismatisk utstrålning. Med inspirerande motivation menas att ledaren inspirerar genom visioner och genom lyfta andras motivation att nå mål. Den intellektuella stimulansen underhålls genom att uppmuntra utveckling och förändring. Den individuella omtanken syftar på att ledaren uppmärksammar individer och lyfter fram deras möjligheter (Bass och Avolio, 1994). En liknande beskrivning med fem kategorier har gjorts av Kouzes och Posner (2002) vilken innebär i korthet att ledare med en transformell ledarstil stakar ut vägen, inspirerar till en delad vision, utmanar processen, förmår andra att agera och ger uppriktig uppmuntran.

## **Resultatredovisning**

### **Genombrottsarbetets betydelse ur deltagarnas perspektiv**

Utgångspunkten för studierna som presenteras följande avsnitt var de två första antagandena i utvärderingsplanen: Genombrottsmetoden och de övriga aktiviteterna i projektet har betydelse för lärande och vilka kunskapskällor arbetslagen använder sig av och att kompetensstegens fyra steg och andra utbildningsinsatser under projektperioden påverkar medarbetarnas utrymme för lärande och möjligheter till påverkan vilket kan ha betydelse för stressnivå.

#### ***Enkätstudien***

För att kunna spegla förändringar är det viktigt att ha någon form av utgångspunkt. Ett sätt att få ett mått på hur projektdeltagare uppfattar sin arbetsmiljö och arbetssituation är att använda ett frågeformulär vid flera mätillfällen. Därför fick alla deltagare i vid ingången av projektet, en enkät med frågor som handlade om psykosocial arbetsmiljö, lärandeklimat,

kunskapskällor, formell utbildning, engagemang, och motivation. Eftersom forskning visat att dessa faktorer kan ha betydelse för hälsan fanns också frågor om stressnivå.

Under de tre år som projektet pågått har tre planerade omgångar av Genombrottsmetoden genomförts. I den första omgången deltog fem enheter som startade hösten 2006. Den andra omgången bestod av 12 enheter och startade hösten 2007. Den tredje omgången bestod av 15 enheter som startade våren 2008. Totalt startade alltså 32 enheter i äldreomsorgen ett genombrottsarbete. Av dessa 32 har fyra enheter helt eller delvis avbrutit sin medverkan. Deltagarna i den första omgången hade hjälp av konsulter medan de två senare omgångarna fick stöd av den interna processgrupp som utbildats av konsulterna och som sedan fortsatt att utveckla metoden för att bättre passa verksamheten.

Utöver dessa tre planerade omgångar tillkom en särskild satsning på hemtjänsten, där sex arbetslag samt en nattpatrull deltog. Den här satsningen på hemtjänsten gjordes utifrån att det visat sig i projektet att just hemtjänstgrupperna hade svårt att komma igång med ett förändringsarbete som bygger på de principer som använts med Genombrottsmetoden. Dessutom visade preliminära data från utvärderingen i ett tidigt skede att hemtjänstgrupperna hade sämre utgångspunkter när det gällde arbetsbelastning och lärandeklimat jämfört med personalgrupperna inom särskilda boenden (Westerberg, 2007). Eftersom den här satsningen tillkom under projektets gång ingår den inte i enkätundersökningen som presenteras här.

Enkäten bestod, förutom bakgrundsfrågor (tabell 2), av 60 påståenden och frågor som syftade till att spegla faktorer som handlar om arbetsmiljö och lärande. I enkäten ingick fem faktorer från QPS Nordic, ett arbetsmiljöformulär utprovat i de nordiska länderna (Dallner et al. 2000). Dessa fem skalor berörde *motivationsfaktorer*, *engagemang* (commitment), *innovativt klimat* (ingick som en delskala i lärandeklimat), *personalinriktning* och *gruppklimat*. (Se bilaga 1)

Motivationsfaktorer indelas i *inre och yttre motivfaktorer*. De svarande får skatta påståenden i relation till hur pass viktigt de anser att påståendet är för deras uppfattning om ett *idealarbete*. Inre motiv som handlar om hur viktigt man anser det är att arbetet utvecklar ens personlighet, ger en känsla av att man har tillfört något värdefullt och att man får använda sin kreativitet och fantasi i arbetet. Yttre motiv att arbeta handlar om hur viktigt det är att arbetet är lugnt, tryggt och välordnat, att man har en regelbunden inkomst och att den fysiska arbetsmiljön är säker och hälsosam.

*Engagemang* i organisationen skattas med hjälp av påståenden som handlar om hur organisationen inspirerar, har liknande värderingar som stämmer med ens egna och är ett bra ställe att arbeta i. I den ursprungliga enkäten användes begreppet "organisation". Detta ändrades i enkäten till "äldreomsorgen" för att öka tydligheten. *Personalinriktning* belyser hur man uppfattar ledningens och arbetsplatsens intresse för de anställda när det gäller hälsa, välbefinnande och olika typer av belöningar. Frågorna om *gruppklimatet* speglar om man uppskattar att ingå i arbetsgruppen och om man uppfattar att den löser problem och arbetar flexibelt.

För att få en uppfattning om *lärandeklimatet* och förutsättningarna för lärande konstruerades ett mått med hjälp av delskalor som tidigare provats ut i en faktoranalys och som bygger på forskning inom arbetsmiljö, lärande och organisation. (Clarke, 2005; Karasek & Theorell, 1990; Marsick & Watkins, 2003; Westerberg & Hauer, 2009). De sex delskalor som ingick i *lärandeklimat* var: Samarbetsmöjlighet; Påverkansmöjlighet; Utvecklingspotential; Innovativt klimat; Socialt stöd på arbetsplatsen; Socialt stöd från chef. Från enkäter som handlar om psykosocialarbetsmiljö hämtades frågor som speglar upplevelsen av *arbetsbelastning* eller arbetskrav (Karasek & Theorell, 1990).

För de ovan stående frågorna och påståendena var svarsskalan graderad 1-5, där 1 motsvarar "helt oviktigt"/ "tar totalt avstånd från"/ "mycket sällan eller aldrig"/ "stämmer inte alls" och 5 motsvarar "helt nödvändigt"/ "instämmer totalt"/ "mycket ofta eller alltid"/ "stämmer helt och hållet".

I enkäten ingick ett *stressformulär* (PSQ) bestående av 30 påståenden som sammantagna ger ett allmänt mått på stressnivå. Graderingen var 1-4, där 1 motsvarar "nästan aldrig" och 4 motsvarar "för det mesta". (Levenstein et al., 1993).

Tillvägagångssätt: Arbetsledarna för varje enhet kontaktades och tillfrågades om de kunde lämna ut enkäten till de anställda. Arbetsledarna hjälpte också till med namnlistor och urval av jämförelsegrupp, i de flesta fall den övriga personalen (som inte hade anmält sitt intresse för att delta i Genombrottsmetoden) på enheten. Enkäten sändes ut med bifogade svarskuvert som deltagarna själva kunde posta när de svarat. Efter cirka fyra veckor skickades en påminnelse.

#### Deltagare och bortfall

Totalt skickades 368 enkäter ut före KUM aktiviteten påbörjades i de tre omgångarna (O1; O2; O3) och av dessa svarade 270 (73%). De som svarat vid sitt första mättillfälle (T1) fick en andra enkät ca fem månader efter att Genombrottsarbetet var avslutat och där de flesta grupperna hade redovisat vid ett slutseminarium (T2). Tidsperioden mellan enkätutskicken var ett år. Vid den andra mätningen kontrollerades vilka av de 270 från första mätningen som fortfarande arbetade kvar på arbetsplatsen, vilket visade sig vara 238 personer. Dessa 238 fick en andra enkät och av dem besvarade 180 enkäten (76%). En del av detta bortfall kan förklaras med att ytterligare ett mindre antal personer avslutat sin anställning samt att en grupp avstod från att delta i andra mätningen eftersom de inte fullföljt Genombrottsarbetet.

För att kunna göra en uppskattning av Genombrottsmetodens betydelse för deltagarna konstruerades en undersökningsdesign med interventionsgrupper och jämförelsegrupper. Interventionsgrupper var de grupper som anmält sig eller valts ut till att arbeta med Genombrottsmetoden. Jämförelsegrupperna bestod av övrig personal på arbetsplatsen eller en närliggande arbetsplats riktad mot samma brukarkategori.

Vid första mättillfället (T1) för alla tre omgångar skickades sammantaget 141 enkäter ut till interventionsgrupperna och svarsfrekvensen var 79 % (111/141). För jämförelsegrupperna, i alla tre omgångar, skickades 228 enkäter ut och svarsfrekvensen var 70 % (159/228).

Vid det andra mättillfället (T2) skickades 101 enkäter ut till deltagarna i interventionsgrupperna och svarsfrekvensen var 79 % (80/101). Till deltagare i jämförelsegrupperna skickades 137 enkäter och svarsfrekvensen var 73 % (100/137).

#### Bakgrundsfakta

För att undersöka om de som anmält sitt intresse till att arbeta med Genombrottsmetoden skilde sig från jämförelsegruppen gjordes en jämförelse på ett antal bakgrundsfaktorer: kön, ålder, hemförhållanden, utbildningsnivå, typ av anställning och hur länge man arbetat i kommunen.

Tabell 2. Bakgrundsfakta om deltagarna i enkätstudien, interventionsgrupp och jämförelsegrupp

	Interventionsgrupp n=111	Jämförelsegrupp n=159
Kvinna (procent)	93%	91%
Man (procent)	7%	9%
Gift/sambo	77%	76%

Hemmaboende barn	66%	60%
Grundskola	9%	18%
Gymnasium	66%	60%
Högskola/univ	14%	12%
Annan utbildning	11%	10%
Fastanställning	94%	93%
Ålder (medelvärde)	44	44
Antal år hos nuvarande arbetsgivare (medelvärde)	12	13

Interventionsgrupperna som använde Genombrottsmetoden och arbetade med förändringar under projekttiden hade i stort samma fördelning i bakgrundsfaktorer som jämförelsegrupperna. Det fanns en viss skillnad i utbildningsnivå, där jämförelsegrupperna hade en lägre utbildningsnivå.

### ***Lärande, arbetsbelastning och stress***

En pilotstudie (Thiele, 2008) undersökte arbetsbelastning, påverkansmöjlighet och stress och en jämförelse mellan interventionsgrupper och jämförelsegrupper ingick. De grupper som deltog ingick i den första omgången (O1). Studien undersökte dessutom med hjälp av en regressionsanalys vilken av faktorerna arbetsbelastning, påverkan, eller deltagande i Genombrottsarbete som mest påverkade upplevelsen av stress. De preliminära resultaten visade inga skillnader eller förändring i upplevelsen av stress, arbetsbelastning eller påverkansmöjlighet mellan deltagarna i Genombrott och jämförelsegrupper. Inga signifikanta skillnader fanns alltså mellan de som var deltagare och de som var jämförelsegrupper i första omgången när det gällde de faktorer som ingick i pilotstudien. Detta visade sig senare vara en genomgående trend i utvärderingen när hela materialet fanns tillgängligt och möjliga orsaker till detta diskuteras i nästa sektion.

När det gäller upplevelse av stress var arbetsbelastning den enskilt viktigaste förklarande faktorn. Detta bekräftades även vid senare beräkningar på de följande omgångarna och för alla som deltog i före- och eftermätningarna visade analysen att lärandeklimat och arbetsbelastning tillsammans kunde förklara mellan 24-30% av variationen i upplevd stress. Påverkansmöjlighet ingick i lärandeklimat skalan och därför testades lärandeklimatskalan som helhet. Det innebär att en hög arbetsbelastning och låga värden i lärandeklimat har samband med ökad stressupplevelse medan en liten arbetsbelastning och höga värden i lärandeklimatet har samband med en lägre upplevelse av stress.

### ***Få signifikanta skillnader mellan jämförelsegrupp och interventionsgrupp***

Alla faktorer och delskalor testades för signifikanta skillnader i för- och eftermätning, både för interventionsgruppen och jämförelsegruppen. Resultatet visade att det i stort sett inte fanns några signifikanta skillnader mellan grupperna eller i förändring av grupperna över tid. De få skillnader som uppmättes var en minskning i skattningen av gruppklimatet för interventionsgruppen ( $t= 2,402$ ;  $df 68$ ;  $p=.19$ ) och en minskning av motivationsfaktorernas betydelse för ett idealt arbete hos jämförelsegruppen ( $t= 2,358$ ;  $df 93$ ;  $p=.20$ ). De här skillnaderna är inte helt enkla att förklara och försök att göra det torde snarast bli spekulationer. Vad som är mer intressant i resultaten är att det visades sig vara så få skillnader mellan grupperna. En efterkontroll pekade på det faktum att några av de deltagare som från starten kom att tillhöra jämförelsegruppen hade under projektets gång arbetat med Genombrottsmetoden på ett eller annat sätt. I något fall hade jämförelsegruppen själva startat ett förändringsarbete och på så sätt växlat över till en interventionsgrupp. I projektet eftersträvades också att hela arbetsplatsen skulle involveras i förändringsarbetet. Det kan möjligen förklara en del av likheterna även om man lyckades olika väl med detta.

### ***Skillnader i före och eftermätning för alla deltagare***

För att undersöka om det fanns några signifikanta skillnader mellan före- och eftermätning gjordes parade t-test (korrelerat vid upprepad mätning) där varje persons ingångsvärde jämfördes med det värde de hade vid eftermätningen. Resultatet (tabell 3) visade att sammantaget fanns det inga skillnader förutom när det gällde motivationsfaktorerna och deras betydelse för ett idealt arbete.

Tabell 3. Jordmån för lärande, före och efter Genombrottsarbetet  
(m=medelvärde och sd=standardavvikelse)

N=180	T1: förmätning (m;sd)	T2: eftermätning (m;sd)
Lärandeklimat	3,60 (.58)	3,60 (.52)
Arbetskrav	3,43 (.63)	3,53 (.70)
Personalinriktning	2,96 (.91)	3,00 (.87)
Engagemang	3,26 (.83)	3,27 (.85)
<b>Yttre motivfaktorer</b>	4,10 (.61)	<b>3,96 (.61)**</b>
<b>Inre motivfaktorer</b>	3,92 (.60)	<b>3,83 (.63)*</b>
Gruppklimat	4,21 (.63)	4,13 (.67)
Stress	.274 (.13)	.273 (.13)

\*p< 0.05; \*\*p<0.01

Resultaten visar att medelvärdet för vikten av yttre motivationsfaktorer ligger något högre än de inre motivationsfaktorerna. Bägge dessa faktorer har minskat i betydelse för ett idealarbete under KUM projektet. Engagemanget i arbetet var oförändrat. I jämförelse med de skandinaviska normeringsgrupperna för QPS, där frågorna om motivation och engagemang är hämtade, ligger medelvärdena här nära normeringsgrupperna (Yttre motiv, QPS 3,87; Inre motiv, QPS 3,90; Engagemang i organisationen, QPS 3,28.)

### ***Skillnader mellan typ av arbetsplats***

Eftersom det inte fanns några uttalade skillnader mellan interventionsgruppen och jämförelsegruppen undersöktes andra sätt att gruppera materialet för att se om det fanns systematiska skillnader. En rimlig fråga i det sammanhanget var om typ av arbetsplats i äldreomsorgen, om man arbetade i hemtjänsten eller på ett särskilt äldreboende, hade betydelse. I hemtjänsten har man inte tillgång till arbetskamrater på samma sätt som på ett boende och detta kan påverka möjligheterna till lärande och kompetensutveckling på flera sätt. I tabell 4 nedan visas resultaten indelade i hemtjänst och särskilt boende.

Tabell 4. Typ av arbetsplats och jordmån för lärande, före och efter Genombrottsarbetet.

N=125	Enkättagare T1		Enkättagare T2	
	Hemtjänst n=28	Särskilt boende n=97	Hemtjänst n=28	Särskilt boende n=97
<b>Lärandeklimat</b>	<b>3,03 (.56)</b>	3,67 (.49)	<b>3,27 (.48)*</b>	3,62 (.49)
<b>Arbetskrav</b>	3,41 (.64)	<b>3,43 (.60)</b>	3,50 (.53)	<b>3,65 (.61)*</b>
Personalinriktning	2,51 (.81)	3,12 (.88)	2,79(.69)	3,00 (.91)
Engagemang	3,22 (.87)	3,23 (.82)	3,26 (.80)	3,20 (.82)
<b>Arbetsmotiv</b>	4,12 (.56)	<b>3,95 (.53)</b>	4,03 (.67)	<b>3,83 (.52)*</b>
Gruppklimat	3,82 (.70)	4,12 (.62)	3,98 (.73)	4,10 (.70)
Stress	.32 (.14)	.25 (.14)	.34 (.15)	.27 (.14)

\*p< 0.05; \*\*p<0.01

Resultaten visade att det fanns skillnader beroende på om man arbetade i hemtjänsten eller på särskilda boenden. De som arbetar i hemtjänsten uppfattade en signifikant förbättring av lärandeklimatet. Men fortfarande skattas lärandeklimatet generellt som bättre på särskilda boenden (ett högre medelvärde).

De som arbetade på särskilda boenden hade fått en signifikant ökning av arbetskraven (belastning). Det var också i den gruppen som betydelsen av arbetsmotivationsfaktorerna för ett idealt arbete hade minskat.

Eftersom lärandeklimatet förbättrats i hemtjänsten var det intressant att se vilka av delskalorna som haft betydelse för detta. Resultatet visade att det var de delskalor som legat lägst i ingångsvärdet som höjts: påverkansmöjlighet, innovativt klimat och socialt stöd från chefen (tabell 5).

Tabell 5. Lärandeklimatets delskalor, före och efter Genombrottsarbetet, och typ av arbetsplats

N=125	Enkättagare T1		Enkättagare T2	
	Hemtjänst n=28	Särskilt boende n=97	Hemtjänst n=28	Särskilt boende n=97
Samarbetsmöjlighet	3,01 (.65)	3,97 (.55)	3,16 (.72)	3,90 (.64)
<b>Påverkansmöjlighet</b>	2,61 (.59)	3,20 (.62)	<b>2,96 (.55)*</b>	3,15 (.68)
Utvecklingspotential	3,10 (.65)	3,54 (.66)	3,17 (.43)	3,52 (.68)
<b>Innovativt klimat</b>	2,97 (.82)	3,62 (.59)	<b>3,38 (.87)*</b>	3,65 (.67)
Socialt stöd arbetsplats	3,41 (.58)	3,69 (.60)	3,54 (.66)	3,67 (.63)
<b>Socialt stöd chef</b>	3,09 (.98)	3,96 (.92)	<b>3,56 (.88)*</b>	3,82 (.90)

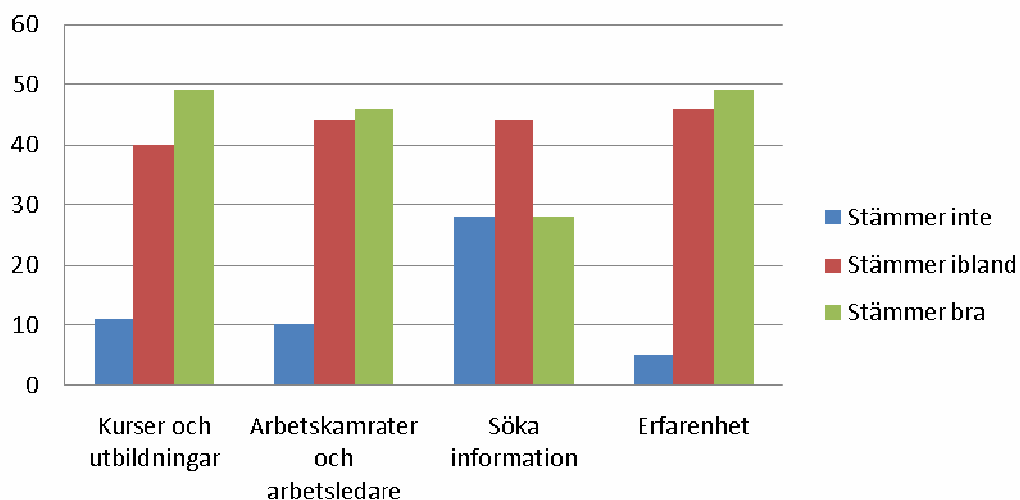
\*p< 0.05; \*\*p<0.01

### *Kunskapskällor*

Enkäten innehöll påståenden om kunskapskällor. Syftet var att undersöka om det fanns någon källa som var mer dominerande. De alternativ som presenterades var:

1. Jag får ny kunskap/nya färdigheter för mitt arbete genom att gå kurser och utbildningar
2. Jag får ny kunskap/nya färdigheter för mitt arbete genom att prata med mina arbetskamrater eller min arbetsledare
3. Jag får ny kunskap/nya färdigheter för mitt arbete genom att söka information (böcker, Internet, möten)
4. Mitt arbete lär man sig bäst genom erfarenhet

Svarsalternativen bestod av en skala 1-5, där fem motsvarade ”stämmer inte alls”, fyra ”stämmer inte så bra”, tre ”stämmer ibland”, två ”stämmer bra” och ett motsvarade ”stämmer helt och hållet”. I figur 1 nedan presenteras de procentuella fördelningarna i svaren för olika alternativ, där de yttersta svarsalternativen fem och fyra, respektive ett och två har räknats samman.



Figur 2. Kunskapskällor

Resultaten visar att 49% av personalen anser att påståendena att kurser och utbildningar är källa till ny kunskap och nya färdigheter, liksom att man lär sig bäst genom erfarenhet, stämmer bra eller helt och hållet. När det gäller att ha arbetskamrater och arbetsledare som kunskapskällor anser 44% att det stämmer bra eller helt och hållet. Informationssökning via Internet, böcker eller på möten stämmer bra för en lägre andel, 28%. Informationssökning är också det alternativ som störst andel inte tycker stämmer som kunskapskälla (28%), följt av kurser och utbildningar (11%), arbetskamrater och arbetsledare (10 %) och erfarenhet (5%).

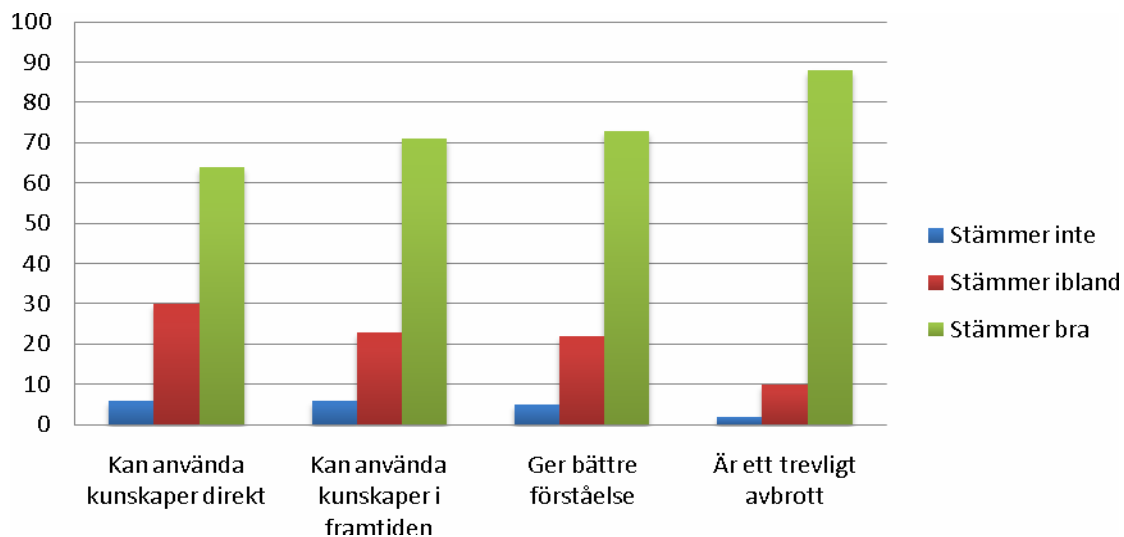
Andelarna som presenteras här är från eftermätningen men en jämförelse med föremätningen har gjorts och den visade att proportionerna mellan de olika kunskapskällorna inte hade förändrats under KUM projektet. Sett till medelvärde skattas erfarenhet som den viktigaste kunskapskällan (m=3,58), tätt följd av arbetskamrater och arbetsledare som kunskapskälla (m=3,50) och därefter kommer kurser och utbildningar (m=3,38) medan eget informationssökande är minst vanligt (m=3,07).

### ***Formell utbildning***

I enkäten ställdes frågan om man hade gått någon kurs eller utbildning som hade anknytning till arbetet under det senaste året? I föremätningen svarade 57% att de hade gjort det och i eftermätningen svarade 67% ja på frågan. I tidigare undersökningar i Umeås äldreomsorg har andelen som svarat ja på samma fråga varit betydligt lägre, mellan 19-21%, (Westerberg, 2001; Westerberg, 2002). I Sverige var under 2008 andelen personer inom vård, omsorg och sociala tjänster, som senaste året deltagit i olika former av personalutbildning, 54% (SCB, personalutbildningsstatistik). Det visar att de som deltog i enkätundersökningen har en högre andel i eftermätningen jämfört med den omfattning som förekom 2008 på den svenska arbetsmarknaden inom liknande sektorer.

De som svarat ja fick ange i vilken utsträckning de instämde i påståendena: om de kunde direkt i jobbet använda kunskaper från kursen eller utbildningen; om de kunde använda kunskaper från kursen eller utbildningen i framtiden; om att kursen eller utbildning gav en bättre förståelse för något som har anknytning till jobbet, och slutligen, om kursen var ett trevligt avbrott från arbetet?

Syftet med frågorna var att få en bild av hur deltagarna uppfattar nyttan och användbarheten med den utbildning eller kurs som de deltagit i. Svaren har delats in i tre grupper: Stämmer inte alls och stämmer inte så bra; stämmer ibland; stämmer bra och stämmer helt och hållet.



Figur 3. Nyttan med formell utbildning (före)

Resultaten visade att de flesta uppfattar utbildning som ett trevligt avbrott från arbetet och instämmer i ganska hög grad i påståendena att man får kunskaper som kan användas i framtiden och en bättre förståelse för något som har anknytning till jobbet. Drygt hälften instämmer i att man kan använda kunskaper från utbildningen eller kursen direkt i jobbet medan ca 37% menar att man kan det ibland (figur 3). Det fanns inga skillnader i svaren om uppfattningen av nyttan och användbarheten av utbildningar och kurser, före och efter KUM projektet, och därför redovisas här enbart föremätningens värden.

I enkäten fick deltagarna ta ställning till påståendet att ”mina arbetskamrater är intresserade av vad jag lärt mig när jag varit på kurs eller utbildning”. Syftet var att få en beskrivning av hur enskilda medarbetare uppfattar responsen hos arbetskamraterna när det gäller formell utbildning. Svaren visade att ungefär en 16% av dem som svarat har en ganska negativ erfarenhet av intresset från arbetskamrater; ganska sällan, mycket sällan eller aldrig möter man intresse från arbetskamraterna. Drygt en tredjedel, 37% anser att arbetskamraterna ibland är intresserade. Ungefär 47% möter ganska ofta, mycket ofta eller alltid intresse från sina arbetskamrater. Det fanns inga skillnader i uppfattning mellan före- och eftermätningen. Det kan tolkas som att KUM inte påverkat upplevelsen av arbetskamraters intresse. Det kan också ses i ljuset av att man på många arbetsplatser bedrivit förändringsarbete i grupp och därför har man inte haft anledning att fråga varandra om detta. Men frågan är om man tänker på förändringsarbetet på den egna arbetsplatsen som en utbildning eller kurs? En del uttalanden som kommit från projektdeltagare tyder på att så inte är fallet. I KUM projektets slutredovisning anges att drygt 80% av omsorgspersonalen deltagit i någon form av aktivitet. I enkäten svarade 67% ja på frågan om man deltagit i någon kurs eller utbildning det senaste året. Enligt kommunens egna utbildningslistor hade 60% av de som svarat på enkäten deltagit i någon form av kurs eller utbildning under projektiden. Skillnaden här kan ha flera orsaker men det kan vara ytterligare en indikation på att det inte är självklart vad som uppfattats som ”utbildning” i traditionell mening.

En jämförelse (parat t-test) gjordes för att undersöka om upplevelsen av lärandets jordmån skiljde sig mellan de som svarat ja på frågan om de gått en utbildning eller kurs det senaste året och de som svarat nej på frågan, vid eftermätningen. Syftet var att undersöka om utbildningar/kurser (som Karriärstegen) haft betydelse. Resultaten visade inga signifikanta skillnader mellan de som deltagit i utbildningar och kurser och de som angivit att de inte deltagit. Men det är i linje med ovanstående resonemang, svårt att veta om man har en samsyn vad som ska kallas utbildning och kurs.

## ***Relationen mellan formellt och informellt lärande***

Flera forskare har framhållit att kompetensutveckling i arbetet bygger på en integrering mellan formellt och informellt lärande (Svensson, Ellström och Åberg, 2004). Därför prövades hur stor del av variationen i lärandeklimatet (förutsättningar för informellt lärande) som kunde förklaras av den direkt användbara kunskapen man ansåg att man fått från en utbildning eller kurs (formellt lärande). I samband med detta prövades också hur organisationsstödet (engagemang och personalinriktning) samt arbetskrav kan relateras till lärandeklimatet i före och eftermätningen. Organisationsstöd och arbetskrav valdes eftersom de speglar andra delar av arbetsmiljön men kan antas påverka lärandeklimatet. Frågeställningen var således: hur stor del av variationen i uppfattningen av lärandeklimatet kan förklaras av användbar kunskap från utbildning, organisationsstödet och arbetskrav. Detta prövades i två regressionsmodeller. Resultaten visade i föremätningen att modellen kunde förklara 39 % av variationen i lärandeklimat och att det var användbarhet av kunskap och personalinriktning som signifikant bidrog. I eftermätningen prövades samma modell och där visade sig 49% av variationen i lärandeklimat kunna förklaras av personalinriktning, engagemang och användbarhet av kunskap direkt i arbetet. I bägge fallen förklarade inte arbetskrav något av variationen i lärandeklimat. Detta är något som stämmer väl med tidigare liknande forskningsresultat (Karasek & Theorell, 1990). Det som är särskilt intressant här är att det finns en så pass stark relation mellan organisationsstödet och användbarheten i arbetet av kunskap från en kurs eller utbildning och lärandeklimatet. I eftermätningen var relationen ännu starkare än vid föremätningen och dessutom bidrog även engagemanget för organisationen.

## **Innehållet i Genombrottsmetoden på olika arbetsplatser**

Utvärderaren deltog i fyra slutseminarier där arbetslag från fyra genombrottsomgångar redovisade sina förändringsarbeten. Det var inte svårt att som utvärderare bli imponerad av den professionalitet och engagemang som grupperna generellt visade både i själva presentationen och i beskrivningarna av arbetet med att identifiera problemområden, formulera förändringsidéer, testa och utvärdera och presentera tankar inför framtiden. De första tre omgångarna hade förbestämda områden att arbeta kring. Dessa var: nutrition, vardagsrehabilitering och demens. Den fjärde och sista omgången låg utanför de initialt planerade grupperna och deltagarna fick själva bestämma vilket område de skulle arbeta med.

Trots att inriktningen på förbättringsarbetena var styrda mot specifika områden som begränsade valmöjligheten, visade arbetslagen prov på varierande tillvägagångssätt. Med stöd av presentationerna vid lärandeseminarier och den dokumentation som arbetslagen lade ut på socialtjänstens intranät, kunde förändringsarbetet grovt grupperas i tre kategorier med olika fokus:

1. Miljön i fokus. De arbetslag som fokuserat på miljön har framförallt arbetat med förändringsarbeten som leder till en bättre miljö för brukarna i allmänhet. Det kan handla om att stänga av teven vid middagarna, duka fint, ändra bordsplaceringen, förnya inredningen, bygga om, ändra personalens arbetsorganisation. Totalt bedömdes elva arbetslag hamna under denna kategori. Ett arbetslag arbetade i hemtjänsten och övriga i särskilda boenden.
2. Aktiviteter i fokus. De arbetslag som fokuserat på aktiviteter har ofta haft ett antal givna aktiviteter som de erbjudit brukarna i större eller mindre grupper. Det har handlat om exempelvis bakning, bingo, temadagar och utflykter. Givna aktiviteter har också erbjudits enskilda brukare där de exempelvis kunnat få en promenad eller en egen tid för samvaro 30 minuter per vecka. Totalt bedömdes elva arbetslag in i denna kategori. Alla var särskilda boenden.

- Individen i fokus. De arbetslag som arbetat med individen i fokus har utgått från en brukare med en specifik situation som behöver förändras. I arbetslaget har man diskuterat och prövat olika åtgärder och arbetsätt anpassade för att förbättra brukarens situation. Tre arbetslag bedömdes tillhöra denna kategori. Två av dem var hemtjänstgrupper och ett lag arbetade på ett särskilt boende.

I några fall fanns överlappningar mellan kategorierna och indelningen måste betraktas som en grov sortering. Brukarna och brukarnas situation var utgångspunkten för alla arbetslag. Trots det finns ett värde i kategoriseringen genom att den lyfter fram skillnader i vad man fokuserat på i Genombrottsarbetet. Detta leder också fram till frågan om innehållet i Genombrottsarbetet har någon betydelse för lärandeklimatet och arbetsbelastningen?

Till att börja med visade indelningen i kategorier att den kategori som kallas miljöfokus, varit mer framträdande den första omgången medan de senare omgångarna varit mer varierande. Det här kan påverkats av att man arbetade med olika områden: nutrition, vardagsrehabilitering och demens, under tre omgångar, men det förklarar inte hela skillnaden. Det finns en tydlig tendens att man arbetar mer miljö- och grupporienterat på särskilda boenden och mer individinriktat i hemtjänsten. Detta kan falla naturligt utifrån arbetets organisering eftersom man i hemtjänsten arbetar med enskilda brukare i deras hem. Men det fanns även exempel vid lärandeseminarier på individfokusering i särskilda boenden och miljöfokusering i hemtjänsten.

I tabellen (6) nedan visas hur många personer som besvarat enkäten både före och efter Genombrottsarbetet och deras fördelning över kategorier och hemtjänst eller särskilt boende. Alla arbetslag som deltog i lärandeseminarier hade inte fyllt i enkäten. Detta berodde till största delen på att det fanns några arbetslag som tillkommit i projektet efter att det första enkätutskicket gjordes.

Tabell 6. Typ av arbetsplats, kategori och antal personer.

	Miljö (n=75)	Aktivitet (n=43)	Individ (n=24)
Hemtjänst	6	-	17
Särskilt boende	69	43	7
<b>Summa antal</b>	75	43	24

Frågan var om det fokus man haft i arbetslagen för Genombrottsarbetet hade haft någon betydelse för lärandeklimatet och arbetsbelastningen. För att svara på den frågan gjordes först en jämförelse inom respektive kategori (parat t-test) för att se om det hos de individer som deltagit fanns några signifikanta förändringar.

Resultatet, som presenteras i tabell 7, visar att för de arbetslag som haft ett fokus på miljön fanns inga signifikanta skillnader upplevelsen av lärandeklimatet i stort och inte heller i arbetsbelastningen. En delskala i lärandeklimat, nämligen upplevelsen av ett innovativt klimat, visade dock en förbättring jämfört med tidigare.

För de arbetslag som fokuserat på planerade aktiviteter för brukarna hade lärandeklimatet totalt sett försämrats. Av de skalor som ingår i lärandeklimat, visade skalorna samarbetsmöjlighet och påverkansmöjlighet en signifikant försämring. För de här grupperna hade även arbetsbelastningen ökat signifikant.

Den sista kategorin, som omfattade de arbetslag som fokuserat på individinsatser, visade en signifikant förbättring i lärandeklimatet. Bland de skalor som ingår i lärandeklimat var det påverkansmöjlighet, stöd från chef och upplevelsen av ett innovativt klimat på arbetsplatsen som förbättrats signifikant.

Tabell 7. Jordmån för lärande och olika fokus i förändringsarbetet (före och efter jämförelse).

	Miljö (n=75) Medelvärde före/efter och signifikansnivå	Aktivitet (n=43) Medelvärde före/efter och signifikansnivå	Individ (n=24) Medelvärde före/efter och signifikansnivå
<b>Lärande klimat</b>	3.58-3.62	<b>3.81-3.61 **</b>	<b>3.20-3.44 *</b>
<b>Påverkansmöjlighet</b>	3.19-3.22	<b>3.22-3.00 **</b>	<b>2.80-3.15 *</b>
Stöd kollegor	3.66-3.75	3.84-3.68	3.51-3.57
<b>Stöd chef</b>	3.74-3.74	4.25-4.03	<b>3.25-3.76 *</b>
Utvecklingspotential	3.47-3.45	3.66-3.64	3.29-3.39
<b>Samarbetsmöjlighet</b>	3.85-3.89	<b>4.19-3.92 **</b>	3.18-3.38
<b>Innovativt klimat</b>	<b>3.57-3.69 *</b>	3.79-3.67	<b>3.13-3.55 **</b>
<b>Arbetsbelastning</b>	3.48-3.49	<b>3.43-3.73 **</b>	3.58-3.53
Engagemang	3.22-3.13	3.32-3.41	3.16-3.28
Arbetsmotiv	3.90-3.78	4.11-3.93	4.22-4.18
Gruppklimat	4.10-4.17	4.17-3.96	3.76-3.91
Personalinriktning	3.07-3.01	3.00-3.00	2.48-2.83

\*p< 0.05; \*\*p<0.01

För lärandeklimatet finns det en skillnad i ingångsvärdet ( $p < 0.05$ ) för de tre olika kategorierna. Det fanns alltså en skillnad före arbetet med Genombrottsmetoden men inte efter. Arbetslagen har således blivit mer lika varandra i upplevelsen av lärandeklimatet när man ser på medelvärden. Eftersom det positiva resultatet för de deltagare som fanns i kategori tre till stor del sammanföll med att man arbetade i hemtjänsten, var det svårt att separera resultaten mellan kategorierna utan att ta hänsyn till typ av arbetsplats. Man kan säga att det generellt är hemtjänsten som har förbättrat sitt lärandeklimat och blivit mer lika andra verksamheter.

Men ett annat intressant resultat är försämringen för kategori två, det vill säga de som haft aktiviteter i fokus. Den kategorin består av arbetslag som arbetar på särskilt boende. Varför har dessa arbetslag en sämre utveckling både när det gäller lärandeklimat och arbetsbelastning? Kategori ett, som arbetat med miljöåtgärder, består ju också till största delen av arbetslag som arbetar på särskilt boende men här finns åtminstone en förbättring (innovativt klimat) jämfört med tidigare.

En genomgång av arbetsplatserna som sorterats under kategori ett respektive kategori två, visar att allra flesta arbetsplatserna i kategori ett startade under första omgången (2006/2007) medan de som hamnat i kategori två startat senare. Det här kan ha betydelse eftersom arbetsplatser i särskilt boende under 2008 var ”föremål för verksamhetsförändringar i form av kostnadsanpassningar” (Socialnämnden, Årsbokslut 2008) vilket innebar, bland annat, schema- och personalförändringar. Dessutom flyttade vissa enheter under året. Detta bidrog till oro och den ökade arbetsbelastningen i den här gruppen kan spegla förhållandena i verksamheten under 2008. Det finns även fler faktorer som kan ha påverkat resultaten. Till exempel introducerades Genombrottsmetoden med stöd av konsulter i första omgången och med stöd av verksamhetens egen processgrupp i de övriga omgångarna, vilket kan ha haft betydelse för inriktningen på förändringsarbetet och utvecklingen av metoden. En annan möjlig orsak till skillnader mellan grupperna kan vara graden av aktivitet i personalgruppen. I en del fall hade hela personalstyrkan deltagit aktivt i förändringsarbetet medan vägledare på andra arbetsplatser fann det svårt att engagera övrig personal.

Givet att det finns komplicerade och samverkande faktorer kan ändå resultaten diskuteras i ljuset av vilket fokus man valt på förändringsarbetet, utan att för den skull ge några definitiva svar. Det är möjligt att de personer som deltagit i arbetslag med ett miljöfokus har haft lättare att anpassa arbetet under schemaförändringar och förändringar som påverkar tidsutrymmet jämfört med de arbetslag som valt att utöka utbudet av aktiviteter för brukarna. Att utöka utbudet av aktiviteter kräver att särskild tid avsätts för detta, såväl aktiviteter riktade mot

enskilda personer som gruppaktiviteter. I de arbetslag som bedömts fokusera på individuella brukare finns två hemtjänstgrupper. Dessa har inte, som tidigare nämnts, påverkats av schemaförändringar vilket kan ha betydelse för det positiva resultatet. Själva arbetsättet, att mer förutsättningslöst rikta insatser beroende på den enskilde brukarens behov, kan också ge en större flexibilitet jämfört med att erbjuda fasta aktiviteter.

## Ledarskapet

I det här avsnittet beskrivs två ledarstudier. Den ena studien har undersökt ledarutbildningen i relation till ledarnas lärandeklimat och andra arbetsmiljöfaktorer. Den består dels av en enkätundersökning med före- och eftermätningar och dels av intervjuer med ett mindre urval ledare. Den andra studien är en sambandsstudie mellan ledarnas uppfattning om sitt lärandeklimat och deras personalgruppers upplevelse av lärandeklimatet. Vidare undersöktes sambandet mellan personalgruppens lärandeklimat och ledarnas uppfattning om arbetsgruppens kompetens. Utgångspunkten var antagandet att kompetensutveckling hos personalen samt ledarnas egen utvecklingsplan och utbildning har betydelse för ledarskapet.

### *Ledarutbildningen*

#### Enkätutskick och bortfall

Under projektets första år deltog ca 40 enhetschefer i utbildningen i två utbildningsgrupper. En tredje utbildningsgrupp med 15 deltagare startade under andra året. (Utbildningsstart september 2006, februari 2007 och september 2007). Alla deltagare hade inte förordnande som chef och dessa utslöts från utvärderingen. Totalt fick 52 enhetschefer enkäter före utbildningen. Svarsfrekvensen var 94 % (49/52). Efter utbildningen, under en period av en till tre månader (september 2008, januari 2009 och juni 2009), skickades en enkät till de som svarat på det första utskicket. Vid det andra utskicket var det känt att fyra deltagare hade av olika skäl avbrutit sin utbildning. Därför gick utskick II till totalt 45 enhetschefer varav 23 svarade. Det innebär att svarsfrekvensen var 51% (23/45). En enkät var dock ofullständigt ifylld och användes inte för vidare analys.

En bortfallsanalys gjordes vid utskick II och det visade sig att två personer hade avslutat sin anställning i organisationen, fyra personer var barnlediga, fyra personer hade bytt arbete och hade inte längre chefsfunktion. Ytterligare sju personer hade av andra orsaker inte slutfört utbildningen vid tiden för utskick II. I några fall har detta kommenterats med att man inte haft tid, att man har avslutat utbildningen eller att man hade för avsikt att slutföra utbildningen senare. Resterande fem personer saknas uppgifter om. En bidragande orsak till inte alla svarat kan vara att det under tiden för det sista enkätutskicket pågick ytterligare en enkätstudie som riktades till ledare.

För de 22 som gått ledarutbildningen och svarat på enkäten både före och efter gjordes ett parat t-test för att se om det fanns några signifikanta skillnader i *lärandeklimatets delskalor*: samarbetsmöjlighet, utvecklingspotential, innovativt klimat, socialt stöd från chef respektive arbetskolleger. Ytterligare två skalor från QPS Nordic användes i denna undersökning: *inlärningskrav* som handlar om önskemål om mer utbildning, nya kunskaper och arbetsuppgifternas svårighetsgrad samt upplevelse av organisationens *personalinriktning*. Tanken var att dessa två skalor skulle spegla eventuell upplevelse av kompetenshöjning och om relationen till organisationen påverkades av utbildningen.

Enkätundersökningen kompletterades med en mindre intervjustudie (Zetterström, 2009) där fem ledare som gått klart utbildningen, slumpmässigt valdes från respektive utbildningsomgång, och fick frågor om kompetens, sociala interaktioner och upplevelse av egenmakt.

### *Resultat från ledarutbildningen*

Resultaten visade att det var två områden där det fanns en signifikant skillnad efter utbildningen. Det ena var det innovativa klimatet och det andra var upplevelsen av socialt stöd från kolleger. Med tanke på utbildningens upplägg kan det vara rimligt att dessa områden förbättrats. Däremot visar inlärningskrav och personalinriktning inga skillnader. Inlärningskrav kan relateras till ökad kompetens i den meningen att man tycker sig ha fått bättre verktyg genom utbildningen att hantera det som upplevs svårt i arbetet. Enkätresultatet tyder därför på att de som svarat inte upplevt att utbildningen bidragit till ökad kompetens eller förbättrade relationer mot organisationen.

Tabell 7. Ledarnas skattningar av jordmån för lärande före och efter ledarutbildningen.

n=22	Före utbildning m(sd)	Efter utbildning m(sd)
Samarbetsmöjlighet	3,57 (.61)	3,83 (.59)
Utvecklingspotential	4,00 (.67)	4,21 (.66)
<b>Innovativt klimat</b>	3,87 (.58)	<b>4,17 (.51)*</b>
<b>Socialt stöd kolleger</b>	3,55 (.69)	<b>3,98 (.47)**</b>
Socialt stöd chef	3,45 (.77)	3,77 (.80)
Inlärningskrav	3,03 (.54)	2,95 (.58)
Personalinriktning	3,15 (.69)	3,29 (.76)

\*p< 0.05; \*\*p<0.01

Resultaten i intervjustudien visade att svaren varierade på frågorna om utbildningen hade inneburit en ökad kompetens i form av nya kunskaper och färdigheter och flera ansåg att de inte lärt sig något nytt på utbildningen. Samtliga intervjuade ansåg att en stor del av utbildningen varit repetition men detta behövde inte vara negativt. Trots detta gav samtliga under intervjuens gång konkreta exempel på nya kunskaper och erfarenheter som de tyckte sig ha fått genom utbildningen. Den här diskrepansen mellan övergripande omdömen om utbildningen och konkreta exempel är intressant ur en metodisk synvinkel. Kanske behövs en längre intervju för att intervjupersonerna ska ha möjlighet att rekonstruera kunskaps-erfarenheter från en utbildning som är utsträckt över en så pass lång tid.

Samtliga intervjupersoner ansåg att utbildningen bidragit till en bättre samverkan mellan enhetscheferna i arbetet vilket överensstämmer med enkätresultatet. Däremot ansåg flertalet inte att de sociala kontakterna på den egna arbetsplatsen påverkats (Zetterström, 2009). I enkätsvaren är det troligt att ledarna syftat på socialt stöd från kolleger utanför den egna arbetsplatsen d v s från andra ledare/enhetschefer.

### ***Samband mellan ledarnas och personalens lärandeklimat och bedömningar av kompetens.***<sup>4</sup>

En studie gjordes där 12 ledare och delar av deras personal (130 personer) deltog. Personalurvalet bestod av arbetsplatser som vid undersökningens början skulle starta ett Genombrottsarbete. Grupperna omfattade 5-19 personer. I dessa grupper ingick både de som anmält intresse för att arbeta mer aktivt med genombrott och övrig personal på arbetsplatsen eller avdelningen. Studien föregicks av en pilotstudie i form av en studentuppsats som gjordes under 2007 för att undersöka lärandeklimat och eventuella samband mellan en mindre grupp ledare och deras personal (Forsberg och Åkerlund, 2007). Resultaten tydde på att det fanns ett samband mellan ledarna och deras personal när det gällde lärandeklimat. Därför fanns det en anledning till fortsatta undersökningar.

Frågeställningarna var:

- Finns det ett samband mellan ledarnas och personalens upplevelse av lärandeklimat?

<sup>4</sup> Studien har publicerats i en vetenskaplig tidskrift (Westerberg & Hauer, 2009). Se referenslista.

- Finns det ett samband mellan ledarnas bedömning av personalens kompetens och personalens upplevelse av lärandeklimatet?

Ledarna skattade hur de uppfattade personalens kompetens med fyra påståenden. Påståendena togs från ett formulär som använts i forskning om lärandemiljöer inom vårdorganisationer och anses ge ett utfallsmått på arbetsplatslärande (Clarke, 2005). Påståenden prövades var för sig men även sammanslagna som ett mer generellt kompetensmått. Svarsskalan bestod av fem alternativ där 1 motsvarade mycket sällan eller aldrig och 5 mycket ofta eller alltid. Påståenden var följande:

1. Jag bedömer att min personal har kompetens att klara problemlösning på ett effektivt sätt
2. Jag bedömer att min personal har kompetens att klara förändringar på ett effektivt sätt
3. Jag bedömer att min personal har kompetens att klara självinstruerande studier
4. Jag bedömer att min personal har kompetens att effektivt få tag på information

### ***Resultat från ledarstudien om lärandeklimat och kompetens***

Den första frågan handlade om sambandet mellan ledarna och deras personals uppfattning av lärandeklimatet och resultaten visade att det fanns ett signifikant samband. Samvariationen var 36% ( $r=.60$ ). Detta kan innebära att det finns likheter mellan organisationsnivåerna i äldreomsorgen och att ledare och personal kan dela uppfattningen om förutsättningarna för lärande. Det finns även andra forskare som funnit liknande resultat (Ismail, 2005) och att ett innovativt klimat kan ses som ett attribut i organisationen (Ekvall, 1996).

Ledarnas skattning av personalens kompetens att klara förändringar på ett effektivt sätt hade ett starkt signifikant samband med personalens upplevelse av sitt lärandeklimat (49%;  $r=.69$ ). Däremot fanns inga signifikanta samband mellan de övriga kompetensbedömningarna som ledarna gjorde och lärandeklimatet som personalen uppfattade det.

Bland lärandeklimatets delskalor var det påverkan och möjligheter till samarbete och utveckling som hade ett samband med det sammantagna måttet av kompetens. Möjligheter att påverka kan relateras till individuellt handlingsutrymme och kontroll i arbetssituationen och detta är något som, tillsammans med arbetsbelastning, har visat sig vara viktigt för lärande i arbetet över tid (Taris & Freij, 2004). Samarbetsmöjligheter handlar om att reflektera och planera tillsammans (Boreham & Morgan, 2004). Utvecklingsmöjligheter kan relateras till utmaningar och utveckling av själva arbetsuppgifterna (Ellström, 2001). Billett (2004) har beskrivit arbetsplatslärande i termer av deltagande i situerade verksamheter och betonar individernas engagemang vilket spänner över såväl individuella som kollektiva aspekter av ett lärandeklimat. Clarke (2005) fann i en studie att möjligheter för lärande och utmaningar i arbetet hade ett samband med utfallet av lärande, det vill säga kompetens. I den studien var det dock enbart cheferna som gjorde skattningarna av personalens kompetens såväl som deras lärandeklimat. I föreliggande studie har liknande resultat framkommit. Skillnaden är att ledarnas skattning av personalgruppens kompetens har kombinerats med personalens skattning av sitt lärandeklimat, vilket stärker resultaten.

Intressant nog och i motsats till hypoteser i tidigare forskning hade "ledarstöd", en av delskalorna i lärandeklimat, inget samband med kompetens. Detta innebär att man kan fundera över vilken typ av ledarroll som bäst stödjer personalens kompetens. Rent allmänt har ledarstöd ansetts vara en hörnsten i forskningen om arbetsgruppers prestationer (Rhoades Shanock & Eisenberger, 2006; Amabile, et al, 2004; Bhanthumnavin, 2003). Resultaten har dock inte varit helt entydiga. Det är möjligt att resultaten i föreliggande studie kan relateras till ledarnas stöd för påverkansmöjligheter och möjligheter att samarbeta och utvecklas snarare än att ledaren är allmänt hjälpsam och tillgänglig. Detta är mer i linje med den underlättande eller möjliggörande ledarrollen. Som nämnts i inledningen, har den

möjliggörande ledarrollen där ledaren stödjer en miljö som främjar kunskapsöverföring lyfts fram av flera forskare och i det sammanhanget har också den traditionella arbetsledarrollen granskats. I inledningen diskuteras också hur ett transformellt ledarskap kan relateras till den möjliggörande rollen och att ett transformellt ledarskap av flera forskare befunnits främja en lärande organisationsmiljö (Hannah och Lester, 2009).

## Organisation

I detta avsnitt är organisationen i fokus. Antagandet i utvärderingen var att de aktiviteter som ingår i KUM projektet skulle ha en påverkan på äldreomsorgens kunskapsmodell och förutsättningar för lärande. Har projektet förändrat något i organisationsstrukturen? Har en ökad kompetens hos personalen påverkat relationerna i organisationen? Har det uppstått nya processer för överföring av kunskap och lärande? Har man ”byggt en infrastruktur för lärande”?

### *Relationerna till organisationen*

Bland de frågor som funnits med i enkätstudierna har frågor ingått som berör relationen till organisationen d.v.s. äldreomsorgen och ytterst socialtjänsten. Exempelvis är skalan ”personalinriktning” en sådan. Varken ledarna eller personalen uppfattade några skillnader i organisationens personalinriktning före och efter KUM projektet. Skalan ”engagemang” innehöll frågor om hur man uppfattar organisationen och ledningen och besvarades av personalen. Inte heller här fanns någon förändring efter projektet. Däremot stärktes relationen mellan personalinriktning och engagemang och lärandeklimat under projektiden, som beskrivits under rubriken ”relationen mellan formellt och informellt lärande”.

### *Organisationsstrukturen*

Här följer en beskrivning av tre grupper som skapats under projektiden och som har betydelse för organisationsstrukturen. Detta kommenteras mer utförligt i slutdiskussionen.

Under KUM projektet formades en *processgrupp* som ett stöd för arbetslagen i arbetet med Genombrottsmetoden. I processgruppen ingick processledaren för KUM projektet, enhetschefer, omvårdnadspersonal från hemtjänst och äldreboenden, biståndshandläggare, arbetsterapeut, och sjuksköterska. Totalt sju personer som hade 25% i arbetstid för sin insats. Processgruppen introducerade Genombrottsmetoden och bistod med material och handledning till arbetslagen. Processgruppen finns kvar som en resurs i organisationen efter KUM projektets formella avslutning.

*Pedagogiska handledare* är en annan organisatorisk resurs som utvecklades under KUM projektet. De pedagogiska handledarna var sexton undersköterskor som, efter intresseanmälan, fick särskild utbildning inom ett specifikt område som de själva valt. Områdena var: demens, stroke, palliativ vård, vardagsrehabilitering, dokumentation och inkontinens. Utbildningarna varierade beroende på område. Exempelvis bestod demensutbildningen av en fyra terminers Silviasyster utbildning vid Sofiahemmet i Stockholm medan inkontinensutbildningen var en lokal utbildning på 32 timmar. Alla handledare fick dessutom en handledarutbildning på 20 timmar. Handledarna ska ge handling och utbildning till arbetslag med behov, inom de områden de har specialkompetens. De pedagogiska handledarna finns kvar som en resurs i organisationen efter avslutningen på KUM projektet. Under våren 2010 pågår en uppföljning av handledarnas syn på sitt uppdrag.

*Äldrevårdsteamet* bildades med stöd av Stimulansmedel (Socialdepartementet, 2007) under projekt tiden men var inte direkt en del i KUM projektet. Däremot har Äldrevårdsteamet många kopplingar till projektet och kom att bli ytterligare en resurs i kompetensutveckling och brukarnära arbete. Äldrevårdsteamet består av en grupp på nio personer med olika professioner: sjuksköterskor, dietist, arbetsterapeuter, Silviasyster och sjukgymnaster med speciella kompetensområden. Omfattningen i tjänstgöringstid varierar mellan medlemmarna i teamet. Teamet kommer vid behov ut till arbetsplatserna i både specifika frågor och i mer allmänna utbildningsinsatser. Man gör även hembesök till brukare som har speciella behov. Äldrevårdsteamet har fortsatt sitt arbete med stöd från ytterligare Stimulansmedel.

## **Effekter i arbetet med brukarna**

I utvärderingen har brukarnas situation speglats i flera delstudier. Utgångspunkten var antagandet att ökad kompetens i arbetslagen borde ge effekter i arbetet med brukarna.

### ***Fallstudien***

Den första studien var en fallstudie när en brukare flyttar in på ett boende. Brukaren intervjuades vid två tillfällen och observationer gjordes av den första planeringsträffen och en uppföljning i personalgruppen. Studien visade att det fanns en tydlig medvetenhet kring brukarinflytande som, bland annat, kom fram i planeringsträffen där brukaren själv, en anhörig, boendets enhetschef, en sjuksköterska, två undersköterskor och en sjukgymnast deltog. Enhetschefen, som ledde, mötet, betonade brukarens deltagande och vikten av att brukaren ska få uttrycka sina önskemål och synpunkter. Under planeringssamtalet betonades också att man skulle sätta upp mål och göra uppföljningar. Vid några tillfällen betonas också att brukarens självbestämmande, exempelvis om hon föredrar att vara ensam eller umgås med andra.

Brukaren förklarade vid intervjuerna liksom vid planeringsträffen, att hon var väldigt nöjd med boendet och att hon trivdes mycket bra. Hon sa också att hon inte hade några kritiska synpunkter. Under intervjuens gång visade det sig att det ändå fanns kritiska synpunkter och önskemål som inte hade kommit fram tidigare. Exempelvis skulle brukaren vilja få hjälp att handla mat oftare. Enligt brukaren gjordes detta varannan vecka men hon tyckte att det var för sällan eftersom hon ville ha färskare varor. Hon visste inte heller om man kunde påverka matsedeln eller vem som valde den. Hon menade att hon verkligen saknade efterrätter eller frukt efter maten. Det kunde hända ibland att hon blev erbjuden saft- eller fruktsoppa på kvällarna och det uppskattade hon mycket men hon visste inte varför det inte var oftare.

Fallstudien tydde på att det fanns anledning att fortsätta undersöka brukarnas möjligheter till delaktighet och inflytande. En utgångspunkt var att ökad kompetens hos personalen inte per automatik leder till ökat inflytande och delaktighet för brukarna om det inte är något som särskilt betonats i projektet. Därför utarbetades en intervjumanual och enkätfrågor som skulle belysa delaktighet och inflytande.

### ***Inflytande och delaktighet***

Frågorna baserades på Shier's (2001) fem nivåer av delaktighet. Dessa hade ursprungligen utarbetats som en modell för att belysa barns delaktighet och medbestämmande enligt FN:s barnkonvention. Översatt till äldreomsorgen kan de beskrivas som följer:

Nivå 1: man lyssnar på brukaren

Nivå 2: man tillfrågar brukaren

Nivå 3: man tar hänsyn till brukaren åsikt

Nivå 4: man involverar brukaren i beslutsfattande processer

Nivå 5: man delar makt och ansvar för beslutsfattande med brukaren

Enkätfrågorna prövades på ett boende där personalen deltog i ett mer omfattande utvecklings- och utbildningsprogram som låg utöver KUM projektets planerade aktiviteter. I programmet ingick dock arbete med processgruppen och Äldrevårdsteamet men man hade också särskilda föreläsningar och tematräffar. När det gäller de frågor som utformats för att beskriva personalens syn på nivåer i brukarnas delaktighet kring vardagsaktiviteter, personlig hygien och matsituationen, visades inga signifikanta skillnader mellan före och eftermätningen. Däremot fanns stora variationer mellan individer hur man uppfattade brukarnas delaktighet.

Det fanns också en enkätfråga som handlade om hur nöjd man personligen var med hur arbetet med brukarna utfördes. Inte heller denna fråga visade någon förändring efter utbildningsinsatserna. I enkäten ingick även de tidigare presenterade skalorna för lärandeklimat och förutsättningar i arbetsmiljön (se bilaga 1). Lärandeklimatet visade sig generellt ha ett positivt samband med hur man nöjd man var med hur arbetet med brukarna utfördes ( $r=.47$ ;  $r=.44$ ) vid bägge mättillfällena. Studien är dock liten ( $n=22$ ) och frågorna om inflytande behöver prövas på en större grupp för att vara tillförlitliga.

Intervjustudien riktades till tio brukare och tio kontaktpersoner inom tre äldreboenden och ett hemtjänstområde som intervjuades vid två tillfällen med två års mellanrum. Analysen har påbörjats men materialet är ännu inte bearbetat i sin helhet. Frågorna i intervjumanualen utgår också de från Shiers (2001) nivåer av delaktighet i syfte att lyfta fram både brukarens och kontaktpersonens uppfattning om brukarnas inflytande och delaktighet när det gäller matsituationen. De preliminära resultaten visar på samma mönster som i fallstudien. Nämligen att brukarna generellt uttrycker att de är nöjda och tacksamma men att det under intervjun framkommer områden där man skulle vilja förändra och påverka om det var möjligt. Intrycket är att synpunkterna inte kommer fram till personalen. Det kan bero på att flera av de äldre inte föreställer sig att de kan förändra eller påverka något och därför inte låter personalen få veta vilka synpunkter de har. Det kan också bero på att personalen inte följer upp med ytterligare frågor när en person har förklarat att "det är bra".

### ***Betydelse i arbetet med brukarna***

Som redovisades tidigare under rubriken "Innehållet i Genombrottsmetoden på olika arbetsplatser" hade Genombrottsgrupperna olika fokus i förändringsarbetet. Eftersom inga undersökningar av brukarnas synpunkter eller andra brukardata har samlats in i anslutning till detta går det inte att uttala sig om effekter för brukarna. Däremot kan olika fokus möjligen kopplas till varierande utfall i arbetet med brukarna. Det kan vara så att ett mer direkt brukarfokuserat förändringsarbetet har fördelar, både för brukare och för omsorgspersonal. Det här är dock något som behöver fler och mer riktade studier för att kunna dra säkrare slutsatser om.

## Projektstöd i form av studentuppsatser

Under KUM projektets gång kunde dess styrgrupp ge förslag på aktuella frågeställningar vilka vidarebefordrades som studentuppsatser till utbildningar på Umeå universitet. Tanken var att genom mindre undersökningar stödja projektet, ge information om riktningen och beslutsunderlag för fortsatta aktiviteter. Nio sådana studier utfördes under 2006-2009. Undersökningarna presenterades i organisationsrapporter, vilka är mindre studier inom ramen för en organisationskurs på psykologprogrammet, och i form av kandidat och psykologexamensuppsatser. Förutom att ge återkoppling till styrgruppen och verksamheten fungerade också uppsatserna som pilotstudier för fortsatta undersökningar. Nedan ges korta sammanfattningar av organisationsrapporterna.

I början av hösten 2006 presenterades en studentuppsats (Bergström, Dahlgren, Lauttamus, Öhman, 2006) som bygger på en intervjustudie med fem vägledare i de första Genombrottsgrupperna. Uppsatsen syftade till att ge en bild av vägledarnas motivation till projektet samt deras syn på kunskap och lärande innan de startat sin utbildning till vägledare. Frågeställningarna var: Hur beskriver de blivande pilotvägledarna sina respektive arbetsplatser med avseende på möjligheter och begränsningar för lärande? Hur ser förutsättningarna för lärande ut och kan organisationen ses som en lärande organisation? Resultatet visade att synen på lärande och utveckling varierade mellan de fem vägledarna. I materialet framkom faktorer som både talar för och emot äldreomsorgen som en lärande organisation. Det som talat för är att gemensamma mål och visioner tycks finnas på de flesta arbetsplatserna. De flesta vägledarna uttrycker också på olika sätt vilja till förändring och motivation inför projektet. Det som talat mot är upplevelser av ett rutinorienterat arbetssätt, tidspress, budgetkrav och vissa svårigheter att få till ett mer formaliserat teamlärande på arbetsplatsen. Författarna konstaterar att förutsättningarna för lärande kan förbättras och att uppläggningsen av KUM projektet har förutsättningar att vara en möjlig väg för att nå sådana förbättringar.

Efter ett år gjordes en ny intervjustudie med vägledarna för att undersöka om arbetet med Genombrottsmetoden påverkat vägledarnas syn på kunskap och lärande (Enström, Hillgren, Lissén Hallonqvist, 2007). I studien jämfördes uppfattningarna mellan fyra vägledare som arbetat under det första året med Genombrottsmetoden och fyra vägledare som just startat sitt Genombrottsarbete. Resultaten visade att det fanns stora likheter mellan hur de två grupperna beskrev sina upplevelser av lärande och kunskap på respektive arbetsplats. Alla vägledarna, både de som just startat och de mer erfarna, uppfattade Genombrottsmetoden som positiv och väl lämpad för förändringsarbete. Bristerna som man upplevde fanns på en mer organisatorisk nivå i stödet kring förändringsarbetet och möjligheterna att gå ifrån ordinarie arbetsuppgifter.

Under våren 2008 gjordes tre studentarbeten som berörde hemtjänsten (Dahlgren, Gammer och Wallén, 2008; Berglin, Gustin, Holmgren och Larsson, 2008; Björnström, Ekman och Pörn, 2008). Anledningen var att det fanns indikationer på att hemtjänsten hade problem med att använda Genombrottsmetoden. Indikationerna visade sig i avbrott i förändringsarbetet, få intresseanmälningar och i utvärderingens enkät- och intervjustudier. Studentarbetena omfattade observationer på arbetsplatsträffar, intervjuer med personal och enhetschefer och en jämförelse mellan två arbetsplatser i hemtjänsten och särskilt boende. Resultaten bekräftade bilden av att arbetsplatser i hemtjänsten hade svårare att arbeta med Genombrottsmetoden i jämförelse med arbetsplatser på särskilt boende. Som väntat var en av stötestenarna arbetets organisering i form av ensamarbete i hemtjänsten, vilket också gjorde det svårare för projektidéerna att få genomslag i arbetslaget och att uppfatta konkreta förändringar. Frågan ställdes om arbetsplatsträffar i hemtjänsten uppfattades som ett möjligt forum för

förbättringsarbete. Observationerna och intervjuvaren visade att arbetsplatsträffarna skulle kunna vara ett sådant forum eftersom de ger möjlighet att träffas i grupp. Men resultaten visade också att träffarna vid undersökningstillfället i stor utsträckning används för att sprida annan typ av information och att de kunde förbättras (eller utökas) tidsmässigt för att bli ett forum för förbättringsarbete. Intervjuerna med enhetscheferna i hemtjänsten pekar mot en liknande problemanalys där man anger svårigheter att samla personalstyrkan och möjliggöra formellt tidsutrymme för förbättringsarbete.

Under hösten 2008 gjordes en undersökning på uppdrag av KUM projektets processledare, Undersökningen fokuserade på hur åtta undersköterskor uppfattat innebörden av begreppet medskapande samt vilka erfarenheter av medskapande som uppfattats i förhållande till Genombrottsarbetet. Resultaten visade att centrala delar runt begreppet ”medskapande” för personalen bestod i: inflytande i arbetet, att arbetet är meningsfullt och att det finns förutsättningar i form av samarbete inom personalgruppen och tillgång till resurser. När det gällde Genombrottsarbetet angav flera intervjupersoner att metoden gett dem tillfälle att se nya möjligheter i befintliga resurser och därmed aktivt kunnat utöva inflytande över arbetet. Den systematik och återkoppling som ingår i metoden kunde dessutom bidra till att förstärka upplevelsen av meningsfullhet. (Gillenstrand, Nägga, Persson, Samuelsson, 2008)

Sammantaget visade rapporterna att det fanns många positiva synpunkter och erfarenheter bland deltagarna när det gällde Genombrottsmetoden. De mer negativa återkommande synpunkterna handlade om att få stöd från organisationen (uttryckt i tid, personalresurser, pengar, etc.) för att ha möjlighet att få utrymme i den vardagliga verksamheten för den här typen av aktivitet. I sämsta fall kunde Genombrottsarbetet uppfattas som en extra arbetsbörda.

# Sammanfattning och diskussion

## Sammanfattning av resultat

I detta kapitel sammanfattas kort resultaten i relation till de antaganden som utvärderingen utgick från. Resultaten diskuteras sedan i ljuset av tidigare forskning och vilka slutsatser man kan dra för kommande kompetenssatsningar i äldreomsorgen.

### *1. Arbetslagen*

Antagande: Genombrottsmetoden och de övriga aktiviteterna i projektet har betydelse för lärandets jordmån och vilka kunskapskällor arbetslagen använder sig av.

I stort verkade inte Kompetensstegen ha haft något genomslag när det gäller jordmånen för lärande, det vill säga lärandeklimatet på arbetsplatserna. Men om resultaten granskas utifrån vilken typ av arbetsorganisation deltagarna arbetar i, hemtjänst eller särskilt boende, framkommer skillnader. Hemtjänsten har förbättrat sina förutsättningar för lärande upp till den nivå som man ligger på i särskilt boende. På så sätt har verkar det informella utbytet och lärandet ha utvecklats positivt i hemtjänsten. Sett till andra faktorer i arbetsmiljön som gruppklimat och arbetsbelastning tycks inte heller dessa generellt ha påverkats av KUM. Däremot kan det vara så att de organisatoriska anpassningar som gjordes i mitten av projekttiden har en negativ inverkan på de grupper som arbetade med Genombrottsarbetet just då.

Kunskapskällorna, det vill säga om man använder sig av utbildningar, arbetskamrater eller andra informationskällor, tycks heller inte ha påverkats av Kompetensstegen. Inte heller har det någon betydelse om man arbetar i hemtjänsten eller särskilt boende när det gäller vilka kunskapskällor man använder. Det visade sig att användbarheten i arbetet av formell kunskap och organisationsstöd kunde förklara en stor del av variationen i lärandeklimatet (39-49%). Detta tyder på att det finns en koppling mellan formellt och informellt lärande och att den har stärkts under projekttiden. Det kan även tolkas så att deltagande i utbildningar och kurser i allmänhet inte har någon betydelse för hur lärandeklimatet uppfattas utan det är innehållets användbarhet i arbetet som har betydelse.

### *2. Individer*

Antagande: Karriärstegens fyra steg och andra utbildningsinsatser under projektperioden påverkar medarbetarnas utrymme för lärande och möjligheter till påverkan vilket kan ha betydelse för stressupplevelse.

Möjligheter till påverkan prövades mot stress både som enskild skala och som en delskala i lärandeklimat vid olika tillfällen. Dessutom prövades även andra faktorer som kan påverka stress. Det visade sig att den viktigaste förklarande faktorn för stress var upplevd arbetsbelastning. När det gäller lärandeklimatet fanns det fanns inga skillnader mellan dem angav att de gått en utbildning under det senaste året och de som angivit att de inte gjort det. Däremot visade analysen för alla som deltog i före- och eftermätningarna att lärandeklimat och arbetsbelastning tillsammans kunde förklara mellan 24-30% av variationen i upplevd stress. Det innebär att en hög arbetsbelastning och låga värden i lärandeklimat har samband med ökad stressupplevelse medan en liten arbetsbelastning och höga värden i lärandeklimatet har samband med en lägre upplevelse av stress. Instrumentet PSQ är ett generellt mått på stress och speglar allmänt den stress man upplever i livet just nu. Den innehåller inte frågor

om arbetet specifikt men som resultaten här visar förklarar arbetssituationen en stor del av den upplevda stressen.

### **3. Ledarskapet**

Antagande: kompetensutveckling hos personalen samt den egna utvecklingsplanen och utbildningen har betydelse för ledarskapet.

De sociala relationerna på arbetsplatsen hade inte påverkats enligt intervjustudien (Zetterström, 2009). Intervjustudien bestod av ett litet urval ledare men det fanns andra indikationer på att relationerna mellan enhetschefer och omsorgspersonal har förändrats under projekttiden. Vissa arbetslag i hemtjänsten skattar ledarstödet högre i eftermätningen. Det är svårt att veta om just den förbättringen kan tillskrivas ledarnas utvecklingsplan eller kompetensutveckling i allmänhet. Ledarutbildningen hade egentligen ingen direkt koppling till personalens utbildningar. Däremot visade studien kring lärandeklimat och kompetens att personalen och deras ledare i hög utsträckning delade upplevelsen av lärandeklimatet. Studien visade också ett samband mellan ledarnas skattning av personalens kompetens att klara förändringar och personalens uppfattning om lärandeklimatet. Studien antydde också att det inte var allmänt stöd från ledaren som framförallt kunde kopplas till kompetens utan att det mer kan handla om ledarstöd till personalgruppen att möjliggöra samarbete, utveckling och påverkan (Westerberg & Hauer, 2009).

### **4. Organisationsnivå**

Antagande: De aktiviteter som projektet innehåller har en påverkan på äldreomsorgens kunskapsmodell och förutsättningar för lärande.

Genom att äldreomsorgen haft möjlighet att söka statliga Stimulansmedel har strukturer som formats under KUM projektet kunnat behållas och utvecklas. De grupper som beskrivits tidigare: processgrupp, pedagogiska handledare och Äldrevårdsteam, är alla intressanta exempel på nya infrastrukturer i organisationen. Deras arbete följer inte den traditionella vertikala organisationsstrukturen utan man arbetar över organisationsnivåerna och horisontellt mellan verksamheterna. Här sker också direkt kunskapsöverföring i det brukarnära arbetet både när det gäller specifika problem hos en brukare men också mer generella satsningar som exempelvis användningen av en levnadsberättelse i omsorgen. Det är möjligt att på sikt har dessa grupper större betydelse för äldreomsorgens kunskapsmodell och förutsättningar för lärande än de andra aktiviteterna i KUM projektet. När det gäller förutsättningar för lärande går det inte heller att bortse från de organisatoriska förutsättningarna i övrigt. Till exempel vilka grundläggande resurser som finns i form av tid och pengar.

### **5. Effekter i arbetet**

Antagande: Ökad kompetens i arbetslagen bör ge effekter i arbetet med brukarna

Fallstudien tydde på att det fanns anledning att fortsätta undersöka brukarnas möjligheter till delaktighet och inflytande. En utgångspunkt var att ökad kompetens hos personalen inte per automatik leder till ökat inflytande och delaktighet för brukarna om det inte är något som särskilt betonats i projektet. Därför utarbetades en intervjumanual och enkätfrågor som skulle belysa delaktighet och inflytande.

De preliminära resultaten visar på samma mönster som i fallstudien. Nämligen att brukarna generellt uttrycker att de är nöjda och tacksamma men att det under intervjun framkommer områden där man skulle vilja förändra och påverka om det var möjligt. Intrycket är att synpunkterna inte kommer fram till personalen. Det kan bero på att flera av de äldre inte har

föreställningen om att de kan förändra något och därför inte låter personalen veta vilka synpunkter de har. Det kan också bero på att personalen inte följer upp med ytterligare frågor när en person har förklarat att "det är bra".

Som redovisades tidigare under rubriken "Innehållet i Genombrottsmetoden på olika arbetsplatser" hade Genombrottsgrupperna olika fokus i förändringsarbetet. Eftersom inga undersökningar av brukarnas synpunkter eller andra brukardata har samlats in i anslutning till just detta arbete går det inte att uttala sig om effekter för brukarna. Däremot kan olika fokus möjligen kopplas till varierande utfall i arbetet med brukarna. Det kan vara så att ett mer direkt brukarfokuserat förändringsarbete har fördelar, både för brukare och för omsorgspersonal.

## **Diskussion**

I detta avsnitt diskuteras mer övergripande frågor i relation till utvärderingens resultat och utvärderingens design.

### **Äldreomsorgens skilda verksamheter ger olika förutsättningar**

En utgångspunkt för utvärderingen var att insatser för kompetensutveckling skulle ha betydelse för lärandets jordmån, det vill säga den psykosociala miljön och lärandeklimatet, för deltagarna och på arbetsplatserna. Totalt sett tycks detta inte stämma men i jämförelsen mellan hemtjänsten och de särskilda boendena finns ändå skillnader. Jordmånen för hemtjänsten har förbättrats från ett sämre utgångsläge.

Skillnader när det gäller psykosocial arbetsmiljö mellan hemtjänst och särskilda boenden har noterats tidigare (Westerberg, 2001). Det finns även svenska studier kring lärandemiljö och utbildningseffekter i äldreomsorgen där resultaten skulle kunna relateras till skillnader mellan dessa två typer av arbetsorganisation. I en prospektiv kontrollerad studie av en utbildningsintervention bland omsorgspersonal i äldreomsorgen, fann Arnetz och Hasson (2007) förbättringar i upplevd kompetens, psykosocial arbetsmiljö, och allmän arbetstillfredsställelse. Trots detta är resultaten osäkra av flera orsaker. En orsak, som författarna själva tar upp, är att det är omöjligt att bortse från effekter av andra förändringar i organisationen under interventionen. En annan osäkerhetsfaktor är att mätningarna är gjorda enbart på gruppnivå (man har alltså inte följt enskilda personer över tid) vilket har inneburit att proportionerna mellan hemtjänst och särskilt boende ändrats i före och efter mätningarna. Det är endast 10% av deltagarna i interventionsgruppen som arbetar i hemtjänsten vid sista mätningen jämfört med 28% vid den tidigare mätningen. Detta kan ge upphov till samma problem i studien som tidigare nämnts; nämligen att typ av arbetsplats (hemtjänst eller särskilt boende) spelar större roll för resultaten än själva interventionen.

Ett liknande problem kan ha påverkat resultaten i en annan svensk studie i äldreomsorgen där Ellström, Ekholm och Ellström (2008) jämförde möjliggörande och hindrande lärandemiljöer i hemtjänsten. Fyra grupper deltog i studien och resultaten visade att endast en grupp hade vad man kallade, en möjliggörande lärandemiljö. Författarna beskriver att skillnaden mellan grupperna berodde på träning och utbildning samt den socioekonomiska statusen som fanns i de geografiska områden där de arbetade. Men det fanns även en annan skillnad som kan ha haft betydelse. Den grupp som hade ett möjliggörande lärandeklimat var också den enda grupp som enbart arbetade i ett hus där äldre bor i egna lägenheter. De andra grupperna arbetade i ett geografiskt område eller i en kombination mellan hus och områden. Att arbeta i ett hus ger en annan närhet till arbetskamrater och möjliggör fler tillfällen för samarbete och reflektion som anses vara viktigt för ett utvecklande lärandeklimat.

Utifrån detta perspektiv kan frågan ställas om äldreomsorgen ska ses som en enhetlig verksamhet i den här typen av undersökningar. Det kan vara så att arbetsorganisationen är en tillräckligt kraftig påverkansfaktor för att resultaten inte enbart är en effekt av interventioner, utbildningsnivå eller arbetsområdets socioekonomiska status.

I KUM projektet har man från projektledningens sida riktat särskild uppmärksamhet mot skillnader mellan hemtjänst och särskilt boende. Detta har varit möjligt eftersom man i ett tidigt skede fick indikatorer på att hemtjänsten hade problem att komma igång med Genombrottsmetoden. Men en viktig fråga är hur det positiva utfallet som kommit fram i utvärderingen, när det gäller hemtjänsten, kommer att stå sig över tid. Efter projektets slut är även hemtjänsten inne i en period av effektivisering (Socialnämndens protokoll 2009-03-26) vilket kan påverka utfallet från KUM.

### **Om utvärderingens design och utfall**

Bristen på effektutvärderingar inom socialt arbete har påtalas från flera håll. Med effektutvärderingar menas oftast att man undersöker effekter av interventioner och har en så kallad kontrollerad undersökningsdesign med före och eftermätningar samt ha både interventionsgrupper och jämförelsegrupper. I en nyligen publicerad rapport av Socialstyrelsen presenteras en inventering av svenska akademiska avhandlingar 1997-2006 som rör sociala insatsers effekter för klienter och brukare. Man konstaterar i rapporten dels att det är få avhandlingar som haft som syfte att undersöka effekter och dels att designen på de studier som gjorts haft relativt låg kvalitet. Författarna diskuterar varför så låg andel gör en effektutvärdering med en så kallad kontrollerad design: En förklaring som tas upp i rapporten är att akademien föredrar grundforskning som ger en större frihet, framför tillämpad forskning. (Sundell & Stensson, 2010)

Men det kan finnas mer praktiska orsaker som blivit tydliga i föreliggande utvärdering. Utvärderingen har byggts på flera typer av data men en viktig del har varit en kontrollerad undersökningsdesign med före- och eftermätningar samt intervention och jämförelsegrupp. Som framgår i slutrapporteringen av KUM har större delen av omsorgspersonalen deltagit i någon form av aktiviteter (80%). Det innebär att i en sådan omfattande satsning har designen med jämförelsegrupper och interventionsgrupper varit svår att renodla. Som tidigare beskrivits har de som ingick i jämförelsegruppen i enkätstudien i något fall blivit interventionsgrupp efterhand. Det vill säga, de har startat egna förändringsarbeten. I andra fall kan deltagare i jämförelsegruppen deltagit direkt eller indirekt i Genombrottsarbetet på arbetsplatsen eller varit delaktiga i andra insatser.

IMS, Institutet för utveckling av metoder i socialt arbete, publicerade 2009 en utvärderingsrapport om Kompetensstegen. I utvärderingen hade sex kunskapsområden valts ut för närmare studier. Dessa var: biståndshandläggning, dokumentation, läkemedel, munhälsa, fallskadeprevention och demens. I huvudsak hade man alltså koncentrerat utvärderingen på utbildningseffekter. När det gällde personalens kunskaper och färdigheter fann man att Kompetensstegen hade haft betydelse i fallskadeprevention, munhälsa och biståndshandläggning. Man kunde inte belägga att Kompetensstegen hade haft någon direkt betydelse för de äldre men menar samtidigt att uppföljningstiden varit kort. Därför menar man att det är osäkert om effekter av Kompetensstegen kan bedömas efter så kort tid och säkerheten skulle vara större om, exempelvis, viss registerdata funnits tillgängligt. I denna utvärdering har man således fokuserat på effekter av formell utbildning i form av föreläsningar, handledning eller studiecirkel. Det handlar om att lära sig "det givna" och i en av utvärderingens delstudier hänvisas till antal rätt på kunskapsprov som förbättrats av utbildning. I ljuset av den forskning, som tidigare presenterats, kring arbetsplatslärande och utveckling av kompetens, är detta ett ganska smalt perspektiv på lärande. Det finns ingen

anknytning till organisationens förutsättningar, till möjligheter att utveckla och producera kunskap, eller till att organisera för en kontinuerligt lärande, vilket torde vara väsentliga ingredienser för att utveckla kompetens och kvalitet inom äldreomsorgen. De infrastrukturer för lärande som man i KUM strävat efter kan inte fångas i den typen av utvärdering.

### **Nya former för kunskapsöverföring och lärande**

I utvärderingens första arbetsrapport framhölls att det i projektplanen för KUM inte fanns någon beskrivning av hur organisationsstrukturen och organisationsledningen skulle påverkas och eventuellt förändras för att utveckla nya former av stöd för lärande. Farhågan uttrycktes att detta skulle kunna vara en stötesten i ambitionen att bygga en mer stabil infrastruktur för lärande i organisationen. (Westerberg, 2007)

Men man skulle kunna säga att det som blivit styrkan i KUM projektet är satsningen just på infrastrukturer för kunskapsöverföring och lärande horisontellt i organisationen. Det innebär att man utvecklat nya former för kunskapsöverföring. Utifrån resultaten i den här utvärderingen kan man diskutera om insatserna i form av kurser, utbildningar och förändringsarbete varit mer utsatta vid organisationsförändringar under projekttiden. Att satsa på kompetensutveckling i en period av förändringar, som uppfattas som försämringar av arbetsförhållandena, ger inte de effekter som man kanske räknat med. Det kan till och med leda till att projektet som sådant uppfattas oseriöst. Flera forskare har visat på de negativa effekter som organisationsförändringar kan innebära men även vad som krävs för att undvika negativa effekter, exempelvis i form av påverkansmöjligheter, ledarskap och måltydighet (Hansson et al., 2008). Crossan, Lane and White (1999) har varnat för att satsa på utbildningar på grupp och individnivå om inte organisationen är beredd att dra nytta av satsningarna. Författarna menar att det till och med kan vara kontraproduktivt. Liknande synpunkter har även framkommit i utvärderingen av KUM där uppfattningen att Genombrottsarbetet varit ytterligare en arbetsbörda kopplats samman med bristande organisatoriskt stöd.

Slutsatsen är att det är svårt att separera kvalitet och kompetens i omvårdnadsarbetet från de organisatoriska förutsättningarna. Det är två sidor av samma mynt och utvecklingsåtgärder måste alltid ställas i relation till organisationsklimatet där de implementeras. Vidare är det, som flera forskare framhållit, omöjligt att separera kunskap från det sammanhang där den ska användas (Nixon & Murr, 2006).

### **Avslutande kommentarer**

I utvärderingen av KUM projektet har de mest framträdande aktiviteterna följts under projektperioden. Det sammantagna intrycket är att man i projektet försökt omfatta ett större grepp organisatoriskt när det gäller lärande och kunskapsutveckling. Tidigare i föreliggande rapport beskrevs en studie där Lähteenmäki, Toivonen och Mattila (2001) sammanfattat tre indikatorer på strukturella förändringsprocesser som kan knytas till organisatoriskt lärande. Den första indikatorn, som handlar om organisatoriskt stöd för individernas lärande, har varit aktuell i KUM projektet genom utbildningar och Genombrottsarbete. Men, som tidigare nämnts, finns det även exempel på att deltagarna efterfrågat ett starkare organisatoriskt stöd i form av utökade resurser för att klara att upprätthålla ett förändringsarbete. Det kan också vara så att deltagarna behövt organisatoriskt stöd att klara de prioriteringar som måste till, om inte extra resurser kan tillföras.

Den andra indikatorn, som syftar på att upprätta miljöer för samarbete som leder till engagemang i organisationen, är mer tveksam i KUM projektet. Visserligen har temporära miljöer för samarbete utvecklats, till exempel via Genombrottsarbetet, men dessa tycks inte ha påverkat engagemanget för organisationen. Däremot kan engagemanget i arbetet på den egna

arbetsplatsen ha påverkats positivt. Ett exempel, som tidigare beskrivits, är det engagemang med vilket presentationerna av Genombrottsarbetet genomfördes på lärandeseminarier. Men man kan ställa frågan om organisationen kommer att fortsätta att anordna lärandeseminarier utan projektstöd?

Den tredje indikatorn, innebär en gemensam inriktning mot framtiden och nya strukturer i organisationen. När det gäller en gemensam inriktning mot framtiden är detta svårt att se som en stark komponent i KUM projektet men, som beskrivits tidigare, har nya strukturer vuxit fram i projektet. En viktig fråga att ställa är hur stabila sådana strukturer är? Lärandets strukturer och processer är oerhört viktiga för kunskapsöverföring i en organisation men de kan också vara sårbara i den bemärkelsen att annat kommer före. Rushmer, Lough and Davies (2004) fann i studier från primärvården att strukturer för lärande måste skapas och underhållas, annars prioriteras den kliniska verksamheten helt. Det är inte långsökt att detta också skulle gälla för den kommunala äldreomsorgen. Dessutom kan organisationer ha ett dåligt minne och ofta ha en tendens att inte dra nytta av de resurser som skapats i ett projekt. Det kan handla om allt från handlingsutrymme för reflektion och samarbete och nya tänkesätt till förändrade rutiner, utrustning eller kunskapsstöd. Allt detta kan ses som investeringar för en lärande organisation. Illeris (2007) definition av lärande handlar om en bestående förändring. Det innebär att kunskap betyder något mer än att enbart vara något som uppfattas tillfälligt intressant. Därför är det viktigt att strategier och ansatser som utvecklats under KUM projektet ses som investeringar i organisationen och att de lyfts fram som en del av organisationens reguljära resurser, som används och utvecklas även efter projektet.

## Referenser

- Amabile, T., Schatzel, E., Moneta, G. and Kramer, S. (2004) Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15, 5-32.
- Amy, A. (2008) Leaders as facilitators of individual and organizational learning. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29, No. 3, 212-234.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978) *Organizational Learning*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Arnetz, J.E. & Hasson, H. (2007) Evaluation of an educational “toolbox” for improving nursing staff competence and psychosocial work environment in elderly care: Results of a prospective, non-randomized controlled intervention. *International Journal of Nursing Studies*, 44, 723-735.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bergdahl, J. & Bergdahl, M. (2002). Perceived stress in adults: Prevalence and association of depression, anxiety and medication in a Swedish population. *Stress and Health*, 18, 235-241.
- Banthumnavin, D. (2003) Perceived social support from supervisor and group members’ psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 14, No.1, 79-97.
- Billett, S. (2004) Workplace participatory practices – conceptualizing workplaces as learning environments. *The Journal of Workplace Learning*, Vol. 16, No. 6, 312-324.
- Boreham, N. & Morgan, C. (2004) A sociocultural analysis of organizational learning, *Oxford Review of Education*, Vol.30/3, 307-325.
- Brown, L. & Posner, B. (2001) Exploring the relationship between learning and leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, No 6, 274-280.
- Clarke, N. (2005) Workplace learning environment and its relationship with learning outcomes in healthcare organizations. *Human Resource Development International*. Vol 8/2, 185-205.
- Crossan, M., Lane, H., White, R. (1999) An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*. Vol.24, No.3, 522-537.
- Dallner, M., Lindström, K., Elo, A-L., Skogstad, A., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., & Örhede, E. (2000) Användarmanual för QPSNordic – frågeformulär om psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet utprovat i Danmark, Finland, Norge och Sverige. *Arbetslivsrapport*. No 2000:19, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Ekvall, G. (1996) Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 5/1, 105-123.

- Ellström, E., Ekholm, B. & Ellström, P-E. (2008) Two types of learning environment – enabling and constraining a study of care work. *Journal of Workplace Learning*, Vol.20, No 2, 84-97.
- Ellström, E. & Ekholm, B. (2001) *Lärande i omsorgsarbete – en studie av hemtjänsten som lärandemiljö*. CMTO, Research Monographs, No 1, Linköpings universitet.
- Ellström, P-E. (2001) Integrating Learning and Work: Problems and Prosepcts. *Human Resource Development Quarterly*. Vol 12/4, 421- 435.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding*. Helsinki: Orienta-Konsultit Oy
- Engeström, Y. (2005) *Developmental Work Research – Expanding Activity Theory in Practice*. ICHS: International Cultural-Historical Human Sciences. Ed. Georg Rückriem. Vol. 12. Berlin: Lehmanns Media.
- Eurat, M. (2006) Learning contexts (Editorial). *Learning in Health and Social Care*. Vol. 5/1, 1-8.
- Gherardi, S. (1999) Learning as Problem-driven or Learning in the Face of Mystery? *Organization Studies*. Vol. 20/1, 101-124.
- Hannah, S. & Lester, P. (2009) A multilevel approach to building and leading learning organizations. *The Leadership Quarterly*, 20, 34-48.
- Hansson, A-S., Vingård, E., Arnetz, B. & Anderzén, I. (2008) Organizational change, health, and sick leave among health care employees: A longitudinal study measuring stress markers, individual, and work site factors. *Work & Stress*. Vol. 22, No. 1, 69-80.
- Hedegaard, M. (1998) Situated Learning and Cognition: Theoretical Learning and Cognition. *Mind, Culture and Activity*, 5 (2), 114-126.
- IMS, Institutet för utveckling av metoder i socialt arbete, Socialstyrelsen. (2009) *Personalutbildning i äldreomsorg – blir den till nytta för de äldre? En utvärdering av Kompetensstegen*. Stockholm:IMS.
- Illeris, K. (2007) *Lärande*. Pozkal: Studentlitteratur.
- Ismail, M. (2005) Creative climate and learning organization factors: their contribution towards innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 8, 639-654.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990) *Healthy work – stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books, Inc. Publishers.
- Kouzes, J. & Posner B. (2002) *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991) *Situated Learning – legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Levenstein, S., Prantera, C., Varvo, M., Scribano, M.L., Berto, E., Luzi, C. & Andreoli, A. (1993) Development of the perceived stress questionnaire: a new tool for psychosomatic research. *Journal of psychosomatic research*, Vol. 37/1, 19-32.

- Lähteenmäki, S., Toivonen, J., Mattila, M. (2001) Critical Aspects of Organizational Learning Research and Proposals for its Measurements. *British Journal of Management*, Vol. 12, 113-129.
- Macneil, C. (2001) The supervisor as a facilitator of informal learning in work teams. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 13, No. 6, 246-253.
- Mikkelsen, A., Saksvik, P., Ursin, H. (1998) Job Stress and Organizational Learning Climate. *International Journal of Stress Management*. Vol. 5/4, 197-209.
- Marsick, V. & Watkins, K. (2003) Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 5/2, 132-151.
- Nixon, S. & Murr, A. Practice learning and the development of professional practice. *Social Work Education*. Vol. 25, No. 8, 798-811.
- Rhoades Shanock, L. & Eisenberger, R. (2006) When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 9, No. 3, 689-695.
- Runesson, I. & Eliasson-Lappalainen, R. (2000). *Att sörja för äldre – hur ta tillvara kompetens i äldreomsorgen*. Åjour : Kunskapsöversikter från svenska Kommunförbundet, 4.
- Rushmer, R., Lough, M. & Davies, H. (2004) Introducing the Learning Practice – III. Leadership, empowerment, protected time and reflective practice as core contextual conditions. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, Vol. 10, No. 3, 399-405.
- Schaufeli, W. & Enzmann, D. (1998) The burnout companion to study & practice – a critical analysis. *Issues in occupational health series* (Eds: Cox, T. & Griffiths, A.). London: Taylor & Francis.
- Seligman, M. (1975) *Helplessness: On depression, Development and Death*. San Francisco: W.H.Freeman.
- Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Shier, H., (2001) Pathways to Participation: Openings, Opportunities and Obligations. *Children & Society*, Vol. 15, 107-117.
- Socialstyrelsen (2003a) *Kompetensförsörjning inom vård och omsorg om äldre och funktionshindrade*. Del I - Överväganden och bedömningar, Del II - Faktagrund och beräkningar.
- Socialstyrelsen (2003b) *Yrkeskunnande, lärande och utveckling inom vård och omsorg – två studier om omvårdnadspersonalen i kommunerna*. Lägesbeskrivning Socialstyrelsen, Stockholm.
- Sundell, K. & Stensson, E. (2010) *Effektutvärderingar i doktorsavhandlingar*. Stockholm: Socialstyrelsen

Svensson, L., Brulin, G., Ellström, P-E., Widegren, Ö. (2002) *Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Svensson, L., Ellström, P-E., Åberg, C. (2004). Integrating Formal and Informal Learning: A Strategy for Workplace Learning. *Journal of Workplace Learning* , Vol. 16/8, 479-491.

*Sveriges Kommuner och Landsting* (2005) Aktuellt om äldreomsorgen.

Säljö, R. (2000). *Lärande i praktiken – ett sociokulturellt perspektiv*. Stockholm: Prisma.

Taris, T. & Feij, J. (2004) Learning and strain among newcomers: a three-wave study on the effects of job demands and job control. *The Journal of Psychology*, Vol. 138, No. 6, 543-563.

Wenger, Etienne (2000) Communities of practice and social learning systems, *Organization*, Vol 7(2), 225-246.

Westerberg, K. (2001) Arbetsmiljö och jordmån för lärande inom äldreomsorgen. *UFFE-meddelande nr 3/01*

Westerberg, K. (2002) Arbetsmiljö, hälsa och förutsättningar för lärande i äldreomsorgen. *UFFE-meddelande nr 3/02*.

Westerberg, K. (2004) Workplace development and learning in elder care – the importance of a fertile soil. *Outlines*, Vol 6/1, 61-72.

Westerberg, K. (2006) Kunskap och lärande i äldreomsorgen. I Blom, B., Morén, S. & Nygren, L. (red) *Kunskap i socialt arbete*. Stockholm: Natur & Kultur.

Westerberg, k. (2007) *Utveckling av kompetens och lärande i äldreomsorgen – ett år med Kompetensstegen i Umeå*. Äldrecentrum Västerbotten. Rapport 2007:3.

Westerberg, K. & Hauer, E. (2009) Learning climate and work group skills in care work. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 21, No. 8, 581-594.

Vygotsky, L. (1978). *Mind in Society*. (red.) Cole, M. John-Steiner, V., Scribner, S. & E. Souberman. Cambridge, MA: Harvard University Press.

#### Studentrapporter och uppsatser i KUM

Berglin, B., Gustin, I., Holmgren, S. och Larsson, A. (2008) ”De vill ju gärna förändra mer än man hinner med”. En kvalitativ analys av enhetschefers syn på ledarskap och förändring vid hemtjänsten i Umeå Kommun.

Bergström, M., Dahlgren, J., Luttamus, E. och Öhman, M. (2006) Pilotvägledare på gränsen till Genombrott? – en intervjustudie inom äldreomsorgen i Umeå.

Björnström, L., Ekman, U. och Pörn, M. (2008) ”Det är ju mycket information”. En kvalitativ analys av hemtjänstens arbetsplatsträffar utifrån lärande och kompetensutveckling .

Dahlgren, A., Gammer, T. och Wallén, K. (2008) Förbättringsarbete - en kvalitativ studie över vad som främjar förbättringsarbete inom hemtjänsten.

Enström, J., Hillgren, A. och H. Lissén Hallonqvist (2007) Genombrottsmetoden – vägledares syn på kunskap, lärande och arbetsmetod.

Forsberg, L. och Åkerlund, K. (2007) Klimat för lärande – en studie av anställda inom äldreomsorgen.

Gillenstrand, J., Nägga, O., Persson, T. och Samuelsson, M. (2008) Medskapande och förbättringsarbete inom äldreomsorgen - undersköterskors upplevelse av medskapande under arbete med genombrottsmetoden.

Thiele, R. (2008) Perceived levels of stress and stress related variables in response to an educational intervention.

Zetterström, O. (2009) Enhetschefers syn på egen utveckling genom ledarutbildning- en fallstudie med inriktning på kompetens, social samspel och empowerment.

#### Övriga dokument och hemsidor

Genombrottsmetoden: <http://www.skl.se/web/Genombrott.aspx>. 2010-04-01

Projektansökan, Kompetensstegen (2005) Umeå Kommun. Socialtjänsten.

Projektplan KUM. 2007-01-06. Umeå Kommun. Socialtjänsten.

SCB, utbildning och forskning: [www.ssd.scb.se/databaser](http://www.ssd.scb.se/databaser)

Slutredovisning Kompetensstegen, Dnr S2005/8921/ST. Umeå kommun. Socialtjänsten.

Socialdepartementet, (2007) (Stimulansmedel) Regeringsbeslut 2007-01-18, Riktlinjer för användning av medel till vård och omsorg om äldre personer .

Socialnämndens protokoll, 2009-03-26, Umeå kommun.

Utvärderingsplan för Kompetensstegen i Umeå (2005) Projektansökan till Kompetensstegen. Bilaga 3. Umeå Kommun. Socialtjänsten.

Årsbokslut 2008. Socialnämnden. Umeå kommun.

# Bilaga 1

## *Enkätskalor ( QPS Nordic):*

**Personalinriktning (3 frågor)** Tas de anställda väl omhand på din arbetsplats? I vilken utsträckning intresserar sig ledningen för personalens hälsa och välbefinnande? Belönas man för ett väl utfört arbete på din arbetsplats (pengar, uppmuntran)?

**Engagemang (3 påståenden)** För mina vänner berättar jag att äldreomsorgen är ett bra ställe att arbeta på; Mina egna värderingar är mycket lika äldreomsorgens värderingar; Organisationen inspirerar mig verkligen att göra mitt bästa.

**Arbetsmotiv (3+4 påståenden om inre och yttre motivationsfaktorer)** Här får man ta ställning till hur viktigt följande är i ett idealarbete: att arbetet bidrar till att utveckla min personlighet, att jag får hög lön och andra materiella förmåner; att arbetet är lugnt, tryggt och välordnat; att arbetet ger mig en känsla av att ha utfört något värdefullt; att jag har ett tryggt arbete med regelbunden inkomst; att den fysiska arbetsmiljön är säker och hälsosam; att jag får använda min fantasi och kreativitet i arbetet.

**Gruppklimat (3 frågor)** Uppskattar du att ingå i arbetsgruppen? Utförs arbetet på ett flexibelt sätt? Är er grupp bra på att lösa problem?

**Inlärningskrav (3 frågor)** Jag utför arbetsuppgifter som jag skulle behöva mer utbildning för. Mina arbetsuppgifter är för svåra för mig. Mitt arbete kräver att jag skaffar mig nya kunskaper/färdigheter.

## *Enkätkala för arbetsbelastning (3 påståenden)*

Mitt arbete kräver att jag arbetar mycket hårt; Mitt arbete kräver att jag arbetar mycket fort; Mitt arbete kräver en för stor arbetsinsats

## *Följande sex delskalor skalor ingick i lärandeklimat:*

1. **Samarbetsmöjlighet (5 påståenden):** Jag och mina arbetskamrater lägger tillsammans upp vårt arbete; Jag och mina arbetskamrater utvecklar vårt arbete tillsammans; När jag behöver kan jag diskutera problem i arbetet med mina arbetskamrater; Jag känner mig ofta ensam i mitt arbete (rev); Jag har tid att prata med mina arbetskamrater om svåra problem i arbetet

2. **Påverkansmöjlighet (5 påståenden):** Jag har frihet att bestämma hur mitt arbete ska utföras; Jag har frihet att bestämma vad som ska utföras i mitt arbete; Det är lätt att få gehör för nya idéer; Jag kan på eget initiativ pröva egna arbetsmetoder; Det finns utrymme för egna initiativ på min arbetsplats

3. **Utvecklingspotential (5 påståenden)** Mitt arbete kräver påhittighet; Jag utvecklas ständigt i mitt arbete; Jag har möjlighet att utnyttja mina kunskaper och anlag i arbetet; Jag är delaktig i verksamhetens utveckling; Jag är delaktig i verksamhetens målformulering

4. **Innovativt klimat (3 frågor):** Är det tillräckligt med kommunikation på din avdelning? Tar de anställda på din arbetsplats egna initiativ? Uppmuntras de anställda på din arbetsplats att göra förbättringar? (QPS Nordic)

5. **Socialt stöd på arbetsplatsen (5 påståenden):** Man har förståelse för att jag kan ha en dålig dag; Om jag behöver, får jag stöd och hjälp från mina arbetskamrater; Jag kan räkna med hjälp och stöd för att lära av mina misstag i jobbet; På min arbetsplats prövar vi ofta nya idéer; På min arbetsplats löser vi problem allteftersom de uppstår.

6. **Stöd från närmaste chef (3 påståenden):** Min närmaste chef uppmuntrar mig att delta i viktiga beslut; Om jag behöver, får jag stöd och hjälp från min närmaste chef; Det är lätt för mig att få ett samtal med min närmaste chef.