

Krav eller möjlighet?

Kommunanställdas erfarenheter
av att medverka i kompetensanalys-
projektet Samlat GREpp

© FoU i Väst/GR och författarna
Första upplagan augusti 2006
Layout: Infogruppen GR
Tryckeri: PR-Offset, Mölndal
ISBN: 91-89558-38-3

FoU i Väst
Göteborgsregionens kommunalförbund
Box 5073, 402 22 Göteborg
e-post: fou@gr.to

Krav eller möjlighet?

Kommunanställdas
erfarenheter av att medverka
i kompetensanalysprojektet
Samlat GREpp

*Theresa Larsen
Eva Sennemark*

Innehållsförteckning

Förord	7
Sammanfattning	9
Del I	
1. Kompetensutveckling i dagens arbetsliv	15
2. Projektet Samlat GREpp	21
Del II	
3. Kompetens, verksamhetsutveckling och anställningsbarhet ..	33
4. Utvärderingens utformning	41
Del III	
5. Upplevelser av att delta i Samlat GREpp	49
6. Sammanfattande diskussion och lärdomar	63
Referenser	71
Bilagor	
Bilaga 1 Medverkande enheter	74
Bilaga 2 Medverkande yrkeskategorier som lämnat in en utvecklingsplan	75
Bilaga 3 Urvalsformulär	76
Bilaga 4 Intervjuguide för deltagare	77
Bilaga 5 Intervjuguide för processamordnare/enhetschefer	79
Bilaga 6 Göteborgsregionens kommunalförbund	82
Rapporter från FoU i Väst/GR	83

Förord

Vi är många som delar uppfattningen att kompetensutveckling är en nödvändighet för att möta dagens och framtidens krav. För arbetsgivaren ses kompetensutveckling som ett konkurrensmedel i kampen om medarbetarna, för den enskilde kan kompetensutveckling vara en möjlighet att få stimulans och kanske mer utvecklande arbetsuppgifter.

I själva verket vet vi inte alltid om genomförda kompetensutvecklingsåtgärder har varit till gagn för verksamheten och/eller individen. Vad krävs för att ett organisatoriskt lärande skall komma till stånd? Kan kompetensutveckling till och med betraktas som ett hot och inte bara som en möjlighet? Kan det till och med vara så att individens och verksamhetens behov av kompetensutveckling skiljer sig åt?

Genom att ta reda på deltagarnas upplevelser av kompetensutvecklingsanalyserna i det EU-finansierade projektet ”Samlat GREpp” är förhoppningen att vi kan öka på vår kunskap om ämnet kompetensutveckling och inte minst om de förutsättningar som krävs för att möjliggöra lärande och verksamhetsutveckling.

Tack till er deltagare som generöst bidragit med era erfarenheter till denna FoU-rapport! Tack också till Theresa Larsen och Eva Sennemark på FoU i Väst/GR som genomfört utvärderingen.

Eva Kataoka

Personalchef i Kungsbacka kommun och
deltagare i nätverket för personalchefer inom
Göteborgsregionens kommunalförbund

Sammanfattning

I den här rapporten diskuterar och analyserar vi en grupp kommunanställdas upplevelser och erfarenheter av kompetensutveckling mot bakgrund av aktuella utvecklingstendenser i arbetslivet. Den studerade gruppen kommunanställda har deltagit i ett större kompetensutvecklingsprojekt. Vilka tankar, känslor och funderingar har projektet väckt hos dem? Hur kan deras reaktioner förklaras och förstås? Mer specifikt är syftet med rapporten att bidra med kunskap om relationen mellan kompetensutveckling, individuellt och organisatoriskt lärande respektive verksamhetsutveckling. Vad krävs för att kompetensutveckling ska bli en ”vinna-vinna”-situation både för verksamheter och deras anställda?

Rapporten utgör den andra av tre planerade rapporter i utvärderingen av det EU-finansierade kompetensutvecklingsprojektet Samlat GREpp. Syftet med rapporten är att den inte bara ska innehålla en redovisning av utvärderingens resultat utan också bidra till ökad förståelse för vilken roll och funktion kompetensutveckling kan ha för den enskilde individen på dagens arbetsmarknad.

Samlat GREpp genomförs med stöd av Svenska ESF-rådet inom ramarna för EU-programmet Växtkraft Mål 3. GR, Göteborgsregionens kommunalförbund, är projektägare i Samlat GREpp. Tolv av GRs medlemskommuner fördelat på 53 resultatenheter och 1 120 anställda deltar. Projektets målgrupp är anställda och arbetsplatser i GR-kommunerna som varit underrepresenterade vid tidigare kompetensutvecklingsåtgärder. Merparten av de yrkeskategorier som berörs av projektet återfinns inom kök, städ, vaktmästeri, parkförvaltning, handikappomsorg, hemtjänst och räddningstjänst.

Syftet med projektet är bland annat att stärka individernas ställning på arbetsmarknaden, utveckla verksamheterna så att brukarnas situation gynnas

samt att skapa nätverk och få till stånd erfarenhetsutbyte mellan enheter och anställda. Projektet genomförs i två steg: steg 1 under augusti 2005 – mars 2006 och steg två under april 2006 – juni 2007. I steg 1 har varje enhet genomfört en kompetensutvecklingsanalys i vilka de anställdas kompetensutvecklingsbehov och enheternas utvecklingsbehov kartlagts och beskrivits i en handlingsplan. I steg 2 ska kompetensutvecklingsåtgärderna i form av kurser och utbildningar genomföras.

FoU i Väst/GR har i uppdrag att genomföra en utvärdering av Samlat GREPP. Enligt överenskommelse mellan GR och FoU i Väst/GR ska utvärderingen särskilt fokusera på tre delar av projektet: 1) samarbetet mellan GR, AMS och Svenska ESF-rådet 2) kompetensutvecklingsanalyserna i steg 1 samt 3) kompetensutvecklingsåtgärderna i steg 2. I denna rapport redovisar vi våra slutsatser från utvärderingen av kompetensutvecklingsanalyserna. Utvärderingen av kompetensutvecklingsanalyserna ska enligt uppdragsbeskrivningen ge svar på följande frågor:

- Upplevde deltagarna att deras kompetensutvecklingsbehov synliggjordes i projektet?
- Hur upplevde deltagarna kompetensutvecklingsanalyserna som metod för att synliggöra dels individuella kompetensutvecklingsbehov, dels verksamhetens utvecklingsbehov?

För att besvara ovanstående frågeställningar har vi observerat analysseminarier och nätverksträffar som ägt rum inom ramarna för projektet. Vi har också intervjuat 20 deltagare samt fyra processamordnare/enhetschefer om deras upplevelser och tankar kring projektet. Förutom dessa observationer och intervjuer har vi också analyserat dokument så som handlingsplaner, verksamhetsplaner och minnesanteckningar. Vissa observationer och intervjuer som genomförts i del ett av utvärderingen, det vill säga samarbetet mellan GR, AMS och Svenska ESF-rådet, ligger också till grund för de resonemang och slutsatser som förs.

Vi kan konstatera att en majoritet av deltagarna är mycket positiva till projektet. Efter genomförda kompetensutvecklingsanalyser ser nu fler deltagare kompetensutveckling genom projektet som en möjlighet istället för ett krav. Många bland deltagarna hade inte tidigare medverkat i någon kompetensutvecklingsanalys eller diskuterat verksamhetens utvecklingsbehov. Både enhetschefer och deltagare betonar det värdefulla i att få tillfälle till gemensam reflektion kring arbetet. Samtidigt är det flera bland deltagarna som poängterar att de inte tror att projektet kommer att stärka deras position på arbetsmarknaden. Några av deltagarna anser sig inte ha några särskilda kompetensutvecklingsbehov. De menar att de kan det som krävs i deras arbe-

te och att några förändringar i arbetet som skulle föranleda kompetensutveckling inte har skett.

I rapporten utvecklar vi en modell för kompetensutveckling i vilken vi illustrerar vad som krävs för att ett organisatoriskt lärande och en verksamhetsutveckling ska komma till stånd. En förutsättning för att ett sådant lärande och en sådan utveckling ska kunna ske är dels att individen uppfattar kompetensutveckling som en möjlighet snarare än ett hot, dels att individen får chansen att dela med sig av sina kunskaper i verksamheten. Kompetensanalyserna i Samlat GREpp utgjorde i sig ett tillfälle för sådant utbyte. Ett stort ansvar vilar nu på chefer i kommunerna att skapa strukturer som möjliggör fler utbyten av detta slag. Kommunerna måste också på olika sätt stötta och möjliggöra chefernas arbete i detta hänseende. Viktigt är också att integrera Samlat GREpp i kommunernas övriga kompetensutvecklingsarbete, annars finns risk för dubbelarbete eller att nyvunnen kompetens inte tas till vara.

Del I

1. Kompetensutveckling i dagens arbetsliv

Kompetensutveckling har under senare år blivit ett allt viktigare inslag i arbetslivet. Även om lärande i arbetet inte är någon ny företeelse har kompetensutveckling fått en mer framskjutande roll på dagens arbetsmarknad. Kunskap betraktas numera ofta som en färskvara och ett konkurrensmedel. Omvärldsförhållanden präglade av en snabb teknisk utveckling och ökande globalisering sägs fordra flexibilitet och utvecklingsförmåga både av företag och individer (Garsten och Jacobsson, 2003). I takt med att samhället förändras måste den enskilde individen lära sig nya saker för att vara anställningsbar. Innovationer, nya forskningsrön och politiska beslut liksom snabba trendväxlingar i arbetslivet leder till att förvärvad kunskap snabbt blir inaktuell i många branscher. För att överleva måste företag se till att deras anställda har rätt kompetens. De arbetsmetoder som fungerade igår fungerar inte nödvändigtvis i dag eller i morgon.

Delar av arbetslivet har genomgått stora förändringar de senaste decennierna. Som många andra små länder är Sverige i hög utsträckning internationellt beroende. Den ökande globaliseringen betyder inte bara en ökad världshandel, utan också att många produktionsfaktorer blivit mer konkurrensutsatta. EU-anpassning har inneburit att flera svenska institutioner fått reformeras. Inte minst har den offentliga sektorn påverkats. Under 1990-talet infördes olika slags marknadslika styrinstrument som exempelvis beställarutförarorganisationer och balanserade strykort. Genom att införa extern konkurrens ville man underlätta en avbyråkratisering och öka flexibilitet och kundanpassning och på sikt få ökad valfrihet. Dessa omställningar beskrivs ofta som en övergång till ett kunskaps- och tjänstesamhälle, eller på organisationsnivå som en förändring från regelstyrning till målstyrda verksamheter.

Mot bakgrund av bland annat det allvarliga ekonomiska läge som Sverige

befann sig i under 1990-talets början genomgick många företag och myndigheter en radikal översyn i syfte att kraftigt öka produktiviteten. Ny teknologi, mer omfattande planerings- och uppföljningsrutiner samt personalnedskärningar är några av de strategier som använts för att uppnå detta mål. Många arbetsuppgifter som tidigare utfördes av chefer och assisterande kontorspersonal har förts över på andra yrkesgrupper. Denna utveckling har medfört att andra krav ställs på anställdas kunskap, yrkesskicklighet, kompetens och attityd för att utföra jobben på dagens arbetsmarknad än för tio-tjugo år sedan. Kompetensutveckling i olika former är ett sätt att svara upp mot de nya kraven.

Parallellt med dessa förändringar har utbildningsnivån i samhället höjts. Individer tillbringar allt fler år i utbildningssystemet innan de träder in på arbetsmarknaden. Casten von Otter (2003a, sidan 17) hävdar att höjda utbildningsnivåer leder till ökad ansvarskänsla och kunskap om hur något bör vara liksom vad effekterna kan bli av att inte göra på rätt sätt. Den höjda utbildningsnivån gör att fler ställer allt högre krav i rollen som konsument, patienter, kunder och brukare. Ökad tillgång till information, bland annat via Internet, har också bidragit till denna utveckling. Vi förväntar oss att mötas av kompetent personal oavsett om vi köper en mobiltelefon, uppsöker sjukvården eller lämnar barnen på dagis. Är vi inte nöjda med den service och hjälp vi får vill vi kunna vända oss någon stans för att klaga och att åtgärder då vidtas för att förbättra situationen – till exempel genom att personal kompetensutvecklas.

Den höjda utbildningsnivån gör också att arbetstagare ställer allt högre krav på sina arbetsgivare. Arbetet förväntas vara stimulerande och utvecklande. Allt färre nöjer sig numera med att ”bara” få lön för sitt arbete. Arbetet måste uppfattas som berikande ur fler aspekter för att upplevas som meningsfullt. Arbetstagare som inte känner att de får tillfälle att utvecklas i sitt arbete riskerar att lämna sin arbetsplats för en annan anställning. Att erbjuda anställda kompetensutveckling har därför också blivit ett sätt för arbetsgivare att konkurrera sinsemellan om de mest attraktiva arbetstagar-
na.

Två skilda utvecklingstendenser

Det är viktigt att poängtera att de ovan beskrivna förändringarna i arbetslivet påverkat olika sektorer av arbetsmarknaden i varierande grad och på varierande sätt. Å ena sidan kan man skönja en utveckling mot mer omväxlande och kvalificerade arbetsuppgifter där välutbildade och självständiga individer efterfrågas. Å andra sidan pågår en tillbakagång till mer taylor-

istiska¹ metoder att organisera arbete på (von Otter, 2003a). Standardisering och införandet av tydliga regler för hur arbetsuppgifter ska utföras har i vissa sammanhang minskat den enskilde arbetstagarens handlingsutrymme. Det är därför rimligt att anta att både behov och förekomst av kompetensutveckling är olika inom olika delar av arbetsmarknaden.

Konsekvenserna för den enskilde arbetstagaren av utvecklingstendenserna i arbetslivet brukar i arbetslivsforskningen beskrivas på skilda sätt, dels beroende på om forskaren anser att vi befinner oss i det så kallade kunskaps-samhället eller inte, dels beroende på vilken del av arbetslivet som studeras. Vissa forskare betonar alla de möjligheter som det flexibla, individualistiska och kreativa arbetslivet erbjuder. Eget ansvar anses gynnsamt både för arbetsgivare och arbetstagare. Det antas främja såväl individens välbefinnande som företagets effektivitet. Arbetslivets omvandling beskrivs i dessa sammanhang ofta som en övergång från det rigida, gamla och dåliga till det nya, flexibla och goda (Hansson 2004).

Andra forskare framhåller att även om flexibla arbetsformer visserligen kan medge ett ökat handlingsutrymme och därmed ökade möjligheter till personlig utveckling och arbetstillfredsställelse, kan detta arbetsliv också medföra negativa konsekvenser för individen. Flexibla arbetsformer ställer individen inför en mängd nya krav eftersom upplösningen av traditionella gränser och styrsystem i arbetet inte på samma sätt som tidigare reglerar handlandet (Hansson 2004). Gränsen mellan arbetsliv och privatliv suddas ut. Hela människan engageras. Går arbetet bra är tillfredsställelsen stor eftersom detta utgör en så stor del av livet. Inom vissa branscher går det att arbeta var som helst, när som helst. Risken är att den anställde exploaterar sig själv för hårt. Flera studier (se exempelvis Gustafsson och Lundberg 2004) pekar på en intensifiering i arbetslivet med ökade krav, stress och höga sjukskrivningstal som i viss mån motsäger den positiva retorik i vilken avreglering och flexibilitet associeras med utveckling och ökad produktivitet.

Ytterligare andra forskare hävdar att förändringar i arbetslivet inte alls lett till större handlingsutrymme för individen. De tecknar en bild av anställda som sliter under ett omänskligt produktivitetstryck i allt mer underbemannade företag: busschaufförer utan kisspaus eller vårdpersonal som inte

¹ Med taylorism avses de idéer som Frederick Taylor utvecklade kring år 1900 gällande arbetets organisering. Taylor hävdade att produktionseffektivitet uppnås genom att anställda sysslar med mycket specialiserade och rutiniserade arbetsuppgifter och får lön baserad på ackord. Taylors system har senare kritiserats skarpt, bland annat för att det undergräver arbetarnas makt och urholkar solidaritet och tillit dels mellan arbetare, dels mellan arbetare och ledning.

hinner hjälpa vårdragare på toaletten och därför måste förse dem med blöjor istället. I den mån kompetensutvecklingsåtgärder förekommer är de i första hand inte utvecklande för den enskilde anställde utan ett sätt för arbetsgivaren att få ut ännu mer av arbetstagaren. Denna bild av dagens arbetsliv handlar om mer slit, sämre anställningstrygghet, dålig löneutveckling och en känsla av att stå vid sidan om en positiv samhällsutveckling (von Otter 2003a, sidan 82).

Rapportens syfte

I den här rapporten diskuterar och analyserar vi en grupp kommunanställdas upplevelser och erfarenheter av kompetensutveckling mot bakgrund av aktuella utvecklingstendenser i arbetslivet. Den studerade gruppen kommunanställda har deltagit i ett större kompetensutvecklingsprojekt. Vilka tankar, känslor och funderingar har projektet väckt hos dem? Hur kan deras reaktioner förklaras och förstås? Mer specifikt är syftet med rapporten att bidra med kunskap om relationen mellan kompetensutveckling, individuellt och organisatoriskt lärande respektive verksamhetsutveckling. Vad krävs för att kompetensutveckling ska bli en ”vinna-vinna”-situation både för verksamheter och deras anställda?

Denna rapport är den andra av tre planerade rapporter i utvärderingen av det EU-finansierade kompetensutvecklingsprojektet Samlat GREpp. FoU i Väst/GR har fått i uppdrag av projektägarna GR², Göteborgsregionens kommunalförbund, att utvärdera Samlat GREpp. I enlighet med uppdragsgivarnas önskemål ligger fokus i rapporten särskilt på deltagarnas upplevelser av att ha medverkat i så kallade kompetensutvecklingsanalyser. Enligt uppdragsbeskrivningen ska rapporten ge svar på följande frågor:

- Upplevde deltagarna att deras kompetensutvecklingsbehov synliggjordes i projektet?
- Hur upplevde deltagarna kompetensutvecklingsanalyserna som metod för att synliggöra dels individuella kompetensutvecklingsbehov, dels verksamhetens utvecklingsbehov?

Vår ambition med rapporten är att den inte bara ska innehålla en redovisning av resultaten av utvärderingen. Även om rapportens undersökningsmaterial är hämtat från en utvärdering av ett specifikt projekt är det vår förhoppning att rapporten ska bidra med mer generell kunskap kring kompetensutveckling.

² Se bilaga 6 för en beskrivning av GR.

Rapportens disposition

Rapporten är uppdelad i tre delar. I huvudsak är texten disponerad så att del ett utgör en slags bakgrund, del två är teoretiskt orienterad och del tre den mer konkreta där vi redovisar våra resultat. I del tre tolkar vi materialet med hjälp av den presenterade teorin. Vår ambition är att man ska kunna läsa den konkreta redovisningen av utvärderingen, det vill säga del tre, fristående från den andra delen av rapporten om man är mer intresserad av utvärderingens resultat än teoretiska och metodologiska överväganden.

I detta kapitel har vi redogjort för aktuella utvecklingstendenser i dagens arbetsliv och kompetensutvecklingens roll i detta sammanhang. Vi har också preciserat syftet med föreliggande rapport. I nästa kapitel beskriver vi målsättningarna, utformningen och genomförandet av projektet Samlat GRepp. Kapitlet avslutas med att vi presenterar två ”typfall” av deltagares erfarenheter av att ingå i projektet. Genom typfallen vill vi att läsaren ska få en känsla av deltagarnas upplevelser och därigenom komma deltagarna nära.

I kapitel tre problematiserar vi begreppen kompetens, verksamhetsutveckling respektive anställningsbarhet. Dessa begrepp menar vi är centrala i projektet. De svar vi lämnar på utvärderingsfrågorna är beroende av vilka innebörder som deltagarna, projektägarna och vi som utvärderare lägger i begreppen. I kapitlet utvecklar vi också en teoretisk modell som illustrerar vilka förutsättningar som krävs för att uppnå Samlat GRepps målsättning. I kapitel fyra beskriver vi utvärderingsuppdraget och hur vi gått till väga för att samla in material. Vi redogör också för de problem vi stött på i detta arbete som kan påverka utvärderingens resultat. I kapitel fem presenterar vi resultaten från materialinsamlingen i utvärderingen. I rapportens sista kapitel diskuterar och analyserar vi resultaten, bland annat mot bakgrund av de teoretiska resonemang vi för i kapitel tre. Vi preciserar dessutom ett antal lärdomar från projektet som vi tror är värdefulla dels för de medverkande att ha med sig inför arbetet i Steg 2 av projektet, men också inför andra kompetensutvecklingssatsningar, både i och utanför GR-kommunerna.

2. Projektet Samlat GRepp

I detta kapitel beskriver vi projektet Samlat GRepp. Beskrivningen bygger huvudsakligen på projektplaner och andra dokument författade av projektägaren GR, Göteborgsregionens kommunalförbund. Beskrivningen bygger också på information om projektet som vi fått berättad för oss under intervjuer, möten och informella samtal under utvärderingsprocessen.

Samlat GRepp drivs med stöd från Svenska ESF-rådet

Samlat GRepp är ett regionalt kompetensutvecklingsprojekt som drivs med stöd från Svenska ESF-rådet inom ramarna för EU-programmet Växtkraft Mål 3. Sammanlagt deltar ungefär 1 120 anställda från 53 resultatenheter³ i tolv kommuner i projektet. Exempel på yrkesgrupper som ingår är lokalvårdare, skolmåltidsbiträden, kokerskor, vaktmästare, park- och anläggningssarbetare, fastighetsskötare, badmästare, matroser, vårdbiträden, undersköterskor, personliga assistenter, barnskötare, förskolelärare och kanslist⁴.

Samlat GRepp är ett så kallat samlingsprojekt, vilket i princip innebär att flera verksamheter medverkar i ett gemensamt projekt där en aktör ansvarar för projektadministrationen och agerar så kallad projektägare. GR, Göteborgsregionens kommunalförbund, är projektägare i Samlat GRepp.

Varje arbetsplats eller verksamhet som vill kompetensutveckla sin personal med ekonomiskt stöd från Växtkraft Mål 3 måste enligt Svenska ESF-rådets regelverk först genomföra en kompetensutvecklingsanalys på arbets-

³ Se bilaga 1 för en förteckning över samtliga medverkande enheter.

⁴ Se bilaga 2 för en förteckning över deltagande yrkeskategorier.

platsen. Projektet Samlat GREpp genomförs därför i två steg. I steg 1 ska varje enhet genomföra en kompetensutvecklingsanalys i vilken de anställdas kompetensutvecklingsbehov och enhetens utvecklingsbehov kartläggs och beskrivs i en handlingsplan.

Uppföljningar av Växtkraft Mål 3-programmet har visat att lågutbildade varit underrepresenterade i de projekt som erhållit stöd från Svenska ESF-rådet samt att stöd till kompetensutvecklingsinsatser utges med högre belopp för män än för kvinnor (se exempelvis Svenska ESF-rådet 2003). I den Regionala planen för Växtkraft Mål 3 i Göteborg (2005) påpekas därför vikten av att insatserna i högre grad når lågutbildade samt att stöd till män och kvinnor utjämnas. Projektet Samlat GREpp ligger väl i linje med denna målsättning. Enligt projektplanen för Samlat GREpp är målgruppen arbetsplatser och anställda som varit underrepresenterade vid tidigare kompetensutvecklingsinsatser, exempelvis för att det varit svårt för verksamheten att avvara hela eller stora delar av arbetsgruppen samtidigt.

Målsättningen med Samlat GREpp

Enligt projektbeskrivningen (GR, 2005) syftar Samlat GREpp till att:

1. stärka individernas ställning på arbetsmarknaden, både yrkesmässigt och personligt, genom att kompetensutvecklingsanalysen skapar förutsättningar för kompetensutvecklingsinsatser för yrkesgrupper som tidigare varit dåligt representerade när det gäller utbildningsinsatser.
2. utveckla verksamheter och enheter genom att stärka samhörigheten och prestationsförmågan hos arbetslag och grupper, genom att tillsammans skapa en utvecklingsplan för hur enheten bör utvecklas framöver.
3. skapa nätverk och få till stånd erfarenhetsutbyte mellan individer inom olika enheter och mellan kommuner och yrkesgrupper.

Enligt samma projektbeskrivning har projektet dessutom följande mål på längre sikt:

1. att stärka lågutbildade yrkesgrupper inom offentlig sektor i regionen. Projektet förväntas bidra till en ökad status och en ökad yrkes stolthet för berörda yrkesgrupper.
2. ge möjlighet till en större rörlighet för berörda yrkesgrupper, att individen ges ökad möjlighet till ett eget aktivt val av yrke, arbetsplats, kommun och så vidare.
3. att främja en kommungemensam utveckling genom ett ökat erfarenhets- och kunskapsutbyte, samt att slutsatser dras från projektets resul-

- tat kring exempelvis trender, viljeinriktningar med mera i regionen.
4. att verksamheterna utvecklas så att de på ett ännu bättre sätt kan lösa sitt uppdrag, samt att brukarnas situation gynnas.

Beskrivning av Samlat GRepp från april 2005 till mars 2006

För att läsaren ska få en bild av hur Samlat GRepp genomförts beskriver vi närmast projektet i tid fram till och med mars 2006.

I styrdokument för Växtkraft Mål 3 i Sverige (se exempelvis SPD, 2004) framhålls önskemål om ett större antal samlingsprojekt inom kompetensanalys- och kompetensutvecklingsområdet. Mot denna bakgrund började det regionala partnerskapet och Svenska ESF-rådet i Göteborg diskutera möjliga projektägare inom offentlig sektor till ett sådant samlingsprojekt. ESF-rådet ställde så småningom frågan till GR om de var intresserade av att bli projektägare till ett samlingsprojekt i Göteborgsregionen på det kommunala området. Diskussioner om ett eventuellt projektägarskap fördes på GR med bland andra GR arbetsmarknad och GRs personalchefs nätverk. Efter positivt gensvar från medlemskommunernas personalchefer tog GR på sig rollen som projektägare. GR informerade personalcheferna om vilka personalgrupper som var prioriterade utifrån den regionala planen (kvinnor och lågutbildade). Därefter informerade personalcheferna i sin tur om projektet i sina hemkommuner. Varje kommun valde själv ut de enheter som skulle delta i projektet utifrån kriterierna i den regionala planen. Antalet deltagare i projektet från respektive kommun grundar sig på en överenskommelse i GRs personalchefsgrupp om att huvudsakligen fördela platserna efter befolkningsstorlek. Samtliga GRs medlemskommuner förutom Mölndal deltar med minst en resultatenheter i projektet.

Under våren anlitas också en konsultfirma, Preera, som skulle leda själva analysseminarierna. Med tanke på de snäva tidsramarna, gjorde GR bedömningen att varken GR eller kommunerna själva kunde avvara de personella resurser som krävdes för att genomföra analysseminarierna. Dessutom ansåg man att det var värdefullt att någon person utanför verksamheterna tittade på dem med kritiska ögon. Enligt projektplanen ska konsulterna

... leda processen och dokumentera analysarbetet, både på enhets- och individnivå, i samarbete med de lokala processansvariga. Konsulterna hjälper oss med att ta fasta på vilka frågeställningar som är centrala att fokusera på och att tydliggöra vilka behov vi har. Konsulterna skapar en struktur och modell för arbetet, sammanställer ett vägledningsmaterial och ser till att analysen doku-

menteras på lämpligt sätt och att en slutrapport sammanställs. Konsulterna erbjuder handledning och stöttning av de lokala processamordnarna. (Projektplanen Samlat GREpp 1, sidan 7)

Ett 15-tal konsulter från Preera har varit involverade i projektet Samlat GREpp. Några har lett analysseminarier medan andra skött dokumentation av analysseminarierna eller på annat sätt varit inblandade i genomförandet och planeringen av projektuppdraget. Kontakterna mellan konsultföretaget och GR har dock huvudsakligen skett med en konsult som är projektledare för uppdraget.

Under sommaren 2005 utsågs en grupp processamordnare för att medverka i det lokala genomförandet av analyserna. Varje kommun eller deltagande enhet valde själv processamordnare. Processamordnarna har varierande positioner i kommunerna. Vissa är enhetschefer, andra arbetsledare. Ett par stycken arbetar med EU- respektive personalfrågor på central nivå i kommunerna. Ytterligare några är ordinarie medarbetare i den medverkande enheten.

De lokala processamordnarna gick under början av hösten 2005 en processledarutbildning på två dagar. Processledarutbildningen leddes huvudsakligen av Preeras konsulter. Under utbildningen fick deltagarna information om vad det innebär att vara processamordnare och hur kompetensutvecklingsanalyserna skulle gå till. Processamordnarnas huvudsakliga uppdrag är enligt projektplanen att ” ... informera och förankra analysprocessen hos personalen i de deltagande enheterna och förbereda dem på kommande analys” (Projektplan Samlat GREpp 1, sidan 6). Vidare är processamordnarnas uppgifter enligt samma plan att:

- delta i en inledande workshop med projektledaren och konsulter för att diskutera upplägget av analysarbetet; vägledningsmaterial, frågeställningar, hur vi kan skapa jämförbarhet o s v.
- delta i planering och det praktiska genomförandet av analysprojektet. Tillsammans med enhetschefer och projektledare på GR schemalägga träffar för analysarbetet.
- delta i processamordnarträffarna.
- leda och driva analysarbetet med stöd av konsulter och nätverk.
- rapportera regelbundet till projektledaren på GR om hur analysarbetet fortskrider och hur mycket tid varje medarbetare medverkat.
- medverka i diskussioner av projektets slutrapport tillsammans med projektledaren och konsulter.

Enligt vår bedömning har processledarrollen förutom på en punkt inneburit just det som preciseras i projektplanen. I planen står att processamordnarna ska leda och driva analysarbetet med stöd av konsulter och nätverk. I prak-

tiken kom konsulterna istället för processamordnarna att inta denna roll. I kapitel fem i rapporten diskuterar vi, bland annat, detta utfall och vilka konsekvenser rollfördelningen fått för projektet.

Den första kompetensutvecklingsanalysen hölls i början av september 2005 och den sista i mitten av februari 2006. Totalt har 44 analysseminarier fördelat på 53 resultatenheter genomföras inom ramarna för projektet. Analyserna genomfördes som ett internat med en övernattnings på hotell i Göteborgstrakten. Enligt projektplanen skulle analysarbetet:

- genomföras med delaktighet av alla anställda på enheten (hel- och deltid), delaktigheten ska gärna också omfatta sjukskrivna och föräldralediga medarbetare om möjligt.
- utgöra grund för en handlingsplan för arbetsorganisationsutveckling och kompetensförsörjning (d v s både på verksamhets- och individnivå) och ska tydliggöra de anställdas kompetensbehov både på kort och på lång sikt.
- omfatta en genomgång av verksamheten i nuläget och en bedömning av framtiden.
- fokusera på olika frågor, exempelvis kvinnor och män i arbetslivet, traditionsbundna könsroller, mångfald, IT-samhällets krav och möjligheter, arbetsmiljö och förbättrad hälsa i arbetslivet samt arbetsplatsens tillgänglighet för funktionshindrade.

Inför varje analys har ansvarig konsult från Preera tagit kontakt med verksamhetens processamordnare för att diskutera önskemål och frågeställningar kring analysdagarna. I samtal vi fört med konsulterna framkom att det är få av processamordnarna som framfört några särskilda önskemål inför analyserna. Till stor del följde samtliga analyser därför ett av konsulterna förutbestämt upplägg – så kallat vägledningsmaterial – där frågor kring verksamhetens uppdrag, vardag, utvecklingsområden och lärande diskuterades. Vi tolkar detta som att det finns en risk för att processamordnarna uppfattar projektet mer som GRs, kommunens och konsulternas projekt istället för verksamhetens.

Under analysdagarna fyllde varje medarbetare även i en så kallad individuell kompetensutvecklingsplan. Deltagarna refererade själva ofta till den individuella kompetensutvecklingsplanen som en ”önskelista” över kurser och utbildningar de vill gå. De individuella planerna har efter analyserna i samarbete mellan enhetschef och processamordnare sammanställts till en för enheten gemensam handlingsplan. I denna handlingsplan specificerar respektive enhet vilka kompetensutvecklingsåtgärder enheten har önskemål att söka stöd för i Steg 2 av projektet.

En konsult från Preera medverkade som dokumentatör vid varje analys. Denna person sammanställde muntliga gruppdiskussioner, blädderblocks-anteckningar från grupparbeten med mera till en så kallad verksamhetsanalys. Efter internaten skickades verksamhetsanalysen till respektive enhetschef för genomläsning och korrigerings. Tanken var också att varje medarbetare som deltagit i projektet skulle få en kopia av sin verksamhetsanalys. Av de intervjuer vi genomfört med deltagare förefaller det dock inte som om alla fått en sådan kopia. Samtliga analyser har bifogats ansökan om stöd för kompetensutveckling, det vill säga Steg 2 av Samlat GRepp, till Svenska ESF-rådet.

De individuella handlingsplanerna sammanställdes av Preera i en databas som GR äger. Syftet med databasen är bland annat att få en bild över vilka kompetensutvecklingsbehov som finns i kommunerna för att kunna samordna framtida utbildningsinsatser.

Under hösten har processamordnarna träffats under två halvdagsseminarier tillsammans med projektledarna på GR, projektledaren på Preera, samordnaren på Svenska ESF-rådet och utvärderarna av projektet. På detta vis har informationsspridning och erfarenhetsutbyte kunnat ske och frågetecken kring projektet kunnat rätas ut. I mars 2006 träffades GRs projektledare, konsulterna från Preera och processamordnare på ett heldags slutseminarium för att gemensamt diskutera och bidra till sammanställningen av projektets slutrapport.

Vid ett tillfälle under hösten 2005 träffades dessutom enhetschefer under ett halvdagsseminarium tillsammans med projektledarna på GR, projektledaren på Preera, samordnaren på Svenska ESF-rådet och utvärderarna av projektet. Enhetscheferna fick då information om projektet och hur projektet fungerat hittills. Dessutom fördes diskussioner om innehåll och upplägg av projektets andra del – genomförandet av kompetensutvecklingsinsatserna.

Steg 2 i Samlat GRepp

I februari 2006 lämnade GR in en ansökan till Svenska ESF-rådet för medel till kompetensutvecklingsinsatser med utgångspunkt i de individuella kompetensutvecklingsplanerna och verksamheternas handlingsplaner. Ansökan beviljades i mars och Steg 2 av Samlat GRepp startade den 1 april.

GR träffade under våren 2006 företrädare för enheterna – enhetschefer och processamordnare – för att diskutera samordning av kompetensutveckling. Syftet med samordningen är enligt projektbeskrivningen (GR, mars 2006) att ” ... dels nå de mervärdeseffekter som angivits i denna projektbeskrivning, dels finns det önskemål från de deltagande kommunerna att GR tar sig an denna uppgift”.

I projektbeskrivningen tecknas några tänkbara varianter på genomförande av Steg 2:

- En del kompetensutveckling kommer efter avstämning med verksamhetsföreträdare att samordnas och designas av GR (en uppgift som GR idag redan har gentemot medlemskommunerna). Det kan handla om både yrkesspecifik kompetensutveckling och annan utveckling som är gemensam oavsett typ av verksamhet, yrkesgrupp eller kommun, t ex inom arbetsmiljöområdet.
- Eventuellt kan det bli aktuellt med validering efter godkännande från ESF-rådet.
- Formen för kompetensutveckling kommer vara allt från traditionell utbildning till att skapa lärandesituationer på arbetsplatsen.
- Genomförande av steg 2 kommer att ske under perioden från och med tidigast april 2006 till och med juni 2007.

Två deltagares berättelser

Vi kommer nu att presentera två deltagares erfarenheter av att delta i projektet Samlat GREpp. Innehållet är plockat och sammansatt från flera olika intervjuer. Typfallen representerar ingen speciell person, yrkesgrupp eller ålderskategori. Syftet med typfallen är att de ska ge en bild av deltagarnas upplevelser av projektet. I det ena fallet möter vi en deltagare som är mycket positivt inställd till projektet och kompetensutveckling över huvud taget. De flesta deltagare vi intervjuat faller inom denna kategori. I det andra fallet möter vi en deltagare som är mera skeptisk till projektet och som inte är särskilt intresserad av att delta i kompetensutvecklingsåtgärder på arbetsplatsen över huvud taget. Ett par av de deltagare vi intervjuat kan liknas vid detta fall.

Typfall 1: Anna

Idag jobbar jag som personlig assistent hos flera vårdtagare. Jag har en deltidstjänst på 75 procent. Jag har haft det här jobbet i fyra år nu. Jag började arbeta direkt efter grundskolan när jag var 16 år på en institution för utvecklingsstörda. När den verksamheten lades ner, sökte jag mig till det här jobbet istället. I stort sett har jag jobbat med utvecklingsstörda i hela mitt liv. Det trivs jag jättegott med. Jag tycker att det är en utmaning för jag gillar att hitta på nya grejer och nya lösningar. Man vet inte i förväg hur dagen skall bli. Vår chef är jättebra på att få ut oss på jobb som hon vet att vi är lämpliga för. Vi får de uppdrag som vi vill ha och som vi klarar av. Om jag vill

jobba mer en månad och mindre en annan fungerar det alltid att ändra sina tider. Ingen blir sur för det. Jag jobbar i vårdtagarens egna boende, men ingår i en arbetsgrupp av personliga assistenter. Vi har en lokal där alla kan träffas. Jag brukar avsluta varje arbetspass där. På så vis hänger jag av mig jobbet innan jag går hem.

Jag tycker att Samlat GREpp är ett jättebra projekt! Det är en enorm chans för oss som deltar att utvecklas i arbetet. Först tänkte jag kanske mest att det skulle bli roligt att resa bort, bo på hotell, äta god mat och umgås med mina arbetskamrater. Men sedan förstod jag att projektet var mer än så. Rätt kunskap är viktig. Man blir lugnare på sitt arbete om man känner att man kan. Men kompetens måste man underhålla. Det räcker inte med en kurs på en dag en gång. Man behöver utvecklas och fördjupa sig. Jag har gått en del kurser på arbetet, men förra året var pengarna slut. Jag tycker att jag har tillräcklig kompetens för mitt arbete och att min arbetsgivare tar tillvara min kompetens. Men man kan ju alltid lära sig mer och förbättra sig.

Det var bra att varva grupparbete med redovisningar och diskussioner i storgrupp under analysen. Det blev aldrig tråkigt som det har varit på andra kurser jag varit på. Vi i arbetsgruppen fick möjligheten att träffas och diskutera i lugn och ro. Det brukar vi inte göra. Just att få träffas och prata var oerhört värdefullt. Jag fyllde i två papper med önskemål om kompetensutveckling. För fanns det inte med på listan så kunde vi ju inte få det. Jag vill gå kurs i psykiska funktionshinder, teckenkommunikation och IT och en massa annat.

Typfall 2: Anders

Jag jobbar som fastighetsskötare i kommunen. Har jobbat här i 20 år. Men det är inte samma jobb då som nu. Förr gjorde man en del hantverksarbete. Idag är det bara nödlösningar. Man gör en snabblagning och sedan kommer folk utifrån och fixar färdigt. Det är synd, för det var ju underhåll av fastighet, att laga och reparera som jag ville jobba med och gjorde att jag började här. Idag ingår det mycket IT och larm i arbetet. Det är rätt spännande. Jag har fått gå några kurser för att lära mig larmsystemet, men det mesta har jag lärt mig själv här på jobbet. Jag tycker inte att min arbetsgivare tar tillvara min kompetens. Jag är utbildad snickare, men de kunskaperna får jag inte använda i mitt jobb idag.

Min spontana reaktion när jag första gången hörde talas om projektet var att ”nu har de hittat på något igen som det inte blir något av”. Jag blev också lite misstänksam när jag läste att projektet gick ut på att stärka individen på arbetsmarknaden. Då tänkte jag att, jaha, nu planerar de neddrag-

ningar. Sedan kan jag ju tycka att det är lite onödigt för mig att vara med i projektet. Jag är ju i den åldern att man inte rör sig så mycket på arbetsmarknaden. Men för de som vågar och vill kan projektet säkert vara bra.

Jag har inga direkta önskemål om utbildningar. Jag är inte någon student och jag går inte gärna på kurser. Och vem ska förresten göra mitt jobb när jag är på kurs? Det blir väl jag, på övertid. Jag tycker det är jobbigt att prata inför en grupp och trivs inte heller med att resa bort hela jobbet tillsammans så som vi gjorde i analysen. Jag vill själv bestämma vad jag ska göra på min fritid. Om jag behöver lära mig något nytt i mitt arbete tror jag att jag kan göra det här på plats eller via Internet.

Jag tror inte att det här projektet leder till att jag stärker min position på arbetsmarknaden eller att min arbetsgivare kommer att värdera mitt arbete på ett annat sätt. För att bli stärkt krävs att man skulle behöva få en helt annan status. Man är långt ner på skalan. Antingen får man ju acceptera det eller också får man försöka klättra upp. Men jag är inte speciellt intresserad av att klättra. Jag är nöjd med att vara där jag är. Arbetet är inte allt i mitt liv.

I det första typfallet uppfattar deltagaren kompetensutveckling och Samlat GREpp som en positiv möjlighet medan den andra deltagaren istället upplever projektet som ett krav, ett ofrivilligt ”måste”. I kapitel fyra redovisar vi mer av deltagarnas berättelser om deras arbetsliv och upplevelser av att delta i projektet. I nästa kapitel knyter vi på ett teoretiskt plan an till deltagarnas beskrivningar av projektet som ett krav eller en möjlighet genom att problematisera begreppen kompetens, verksamhetsutveckling och anställningsbarhet.

Del II

3. Kompetens, verksamhetsutveckling och anställningsbarhet

Samlat GREpp är ett *kompetensutvecklingsprojekt* som bland annat syftar till att kartlägga anställdas *kompetensutvecklingsbehov* och bidra till att medverkande *verksamheter utvecklas*. En målsättning är också att *stärka individernas ställning på arbetsmarknaden*, det vill säga att öka deras *anställningsbarhet*. Begreppen kompetens, verksamhetsutveckling och anställningsbarhet intar centrala positioner i projektet. Samtidigt saknar dessa begrepp självklar betydelse. I detta kapitel diskuterar och problematiserar vi begreppen. Vi för också ett resonemang om vad olika tillämpningar av begreppen kan ha för konsekvenser för projektets genomförande samt hur deltagarnas upplevelser därigenom påverkas. Kapitlet avslutas med att vi utvecklar en teoretisk modell som illustrerar vad som krävs för att kompetensutveckling ska leda till verksamhetsutveckling.

Kompetens

Det finns många definitioner av kompetens där väl ingen kan sägas vara mer rätt än en annan. Enligt svenska akademiens ordlista på nätet (www.g3.spraakdata.gu.se/saob) betyder kompetens *skicklighet, duglighet* och att ha *erforderliga kvalifikationer*. Vad som är skicklighet, duglighet och erforderliga kvalifikationer varierar naturligtvis från situation till situation. Att vara kompetent i ett sammanhang innebär inte att man alltid är kompetent. En viss slags kvalifikationer kan betraktas som en tillgång vid ett tillfälle men som en belastning i ett annat.

Det är inte ovanligt att begreppet kompetens används mer eller mindre synonymt med formell utbildning. Utbildning är visserligen ofta en viktig förutsättning för att man ska kunna göra ett bra jobb, men formell utbildning utgör bara en del av en individs kompetens (Ohlsson och Rombach 1998,

sidan 74). Det är fullt möjligt att skaffa sig kunskaper utan utbildning men också att skaffa sig utbildning utan att kunskaperna ökar. För att en individ ska öka sin kompetens krävs att hon lär sig något. Hon måste ändra sin hittillsvarande förståelse – sitt sätt att tänka och handla i relation till sin omgivning (Ellström, 1992). En viktig förutsättning för att sådant lärande ska komma till stånd, är att individen ges möjlighet till reflektion (Granberg och Ohlsson, 2004). För att öka sin kompetens i arbetslivet krävs därför tid för eftertanke, både enskilt och tillsammans med andra. Samtidigt är det viktigt att påpeka att allt lärande inte nödvändigtvis leder till en utveckling av individens kompetens. Lennart Lennerlöf (1986) påpekar exempelvis att lärande lika gärna kan innebära en anpassning till ogynnsamma förhållanden.

Kunskap kan sägas bestå av två delar, påståendekunskap och förtrogenhetskunskap (Svenska Kommunförbundet 1999, sidan 15). Påståendekunskap är generell och går att läsa sig till. Förtrogenhetskunskap däremot byggs upp i arbetslivet och tar ofta lång tid att tillägna sig. Den handlar om att kunna hantera det unika som faller utanför regelboken. Mycket arbete som utförs i kommuner – bland annat av deltagarna i Samlat GRepp – är sådant arbete. Det finns exempelvis inga regler som säger vad som i varje stund är bästa omvårdnaden av en vårdtagare. För det krävs både utbildning i mer traditionell bemärkelse och vardagsnära lärande både på och utanför arbetsplatsen.

Under utvärderingen har vi ett flertal gånger samtalat med deltagare, enhetschefer och processamordnare om vad kompetens är och vilken slags kompetens som är viktig att ha inom de olika yrkesgrupper som deltar i Samlat GRepp. Många har framhållit att kompetens i arbetslivet är en blandning av formell utbildning, yrkeserfarenhet och livserfarenhet, det vill säga en kombination av påstående- och förtrogenhetskunskap. Sammanfattningsvis kan vi konstatera att de flesta vi talat med i utvärderingen anser att en kompetent person ”har tillräckliga kunskaper för att kunna göra sitt arbete”. En sådan definition av kompetens ligger nära det perspektiv som inom samhällsvetenskapen brukar kallas för ett handlingsteoretiskt synsätt. Enligt detta synsätt innebär kompetens individens förmåga att handla på ett sätt som är ändamålsenligt i förhållande till arbetet (Ellström 1992, Söderström 1990). Kompetens innefattar då inte enbart traditionella kunskaper och färdigheter utan även sådant som exempelvis attityder, personlighetsdrag, kontaktnät och motivation (Granberg och Ohlsson, 1996).

Verksamhetsutveckling

Begreppet verksamhetsutveckling sammanfaller till stora delar med det som brukar kallas en lärande organisation. Enligt Peter Senge (1990, sidan 3) kännetecknas en sådan organisation av att de anställda ständigt kan utveckla sin förmåga att uppnå de resultat som eftersträvas. För att verklig utveckling ska kunna ske räcker det dock inte att de anställda enbart blir bättre på att utföra sina arbetsuppgifter utifrån givna mål, metoder och förutsättningar. Då måste också invanda rutiner överskridas och organisationsmedlemmarna istället ägna sig åt kreativ problemlösning (Senge 1997, Ellström och Kock 1999). Verksamhetsutveckling förutsätter med andra ord också ett ifrågasättande av det som görs: ska det över huvud taget göras? Är det möjligt att göra på något annat sätt?

Ett utvecklingsinriktat lärande kan sägas utgöra drivkraften för innovationer i verksamheten (jämför Svensson med flera, 2002). Men för att skapa arbetsro i vardagen krävs också ett så kallat *anpassningsinriktat* lärande. Vid ett anpassningsinriktat lärande läggs tonvikten på förmågan att utföra en given arbetsuppgift på ett givet sätt i syfte att uppnå ett givet resultat (Ellström och Kock 1999). Det innebär att sättet att arbeta anpassas efter omgivningen. Lärande med anpassningsinriktning lämpar sig väl för att hantera återkommande problemsituationer och bidra till att skapa stabilitet och kontinuitet i arbetet (Svensson med flera, 2002).

Ett vanligt problem kopplat till verksamhetsutvecklingsrelaterat lärande är att hitta tid för reflektion över arbetssituationen. Särskilt i människovårdande yrken, som många av deltagarna i Samlat GREpp befinner sig i, kan det vara svårt att avsätta tillfällen för diskussion och eftertanke. Brukarna måste ju oavsett tid på dygnet få stöd och hjälp, och verksamheterna har därför svårt att avvara hela eller delar av arbetsgruppen samtidigt. Efterfrågan på service överskrider dessutom ständigt utbudet (jämför Lipsky, 1980). Det går alltid att göra lite mer och lite bättre. Därför tenderar uppgifter med tydligt resultat att prioriteras framför uppgifter utan konkret effekt i nuet. Bodil Jönson (2002) hävdar att då vi ställs inför val mellan uppgifter, brukar vi i första hand välja sådana som är lätta att utföra, oavsett om vi uppfattar dem som roliga eller tråkiga. Det beror på att ställtiden för dem är nästan noll, det vill säga att tidsåtgången för att inleda en handling är minimal. Den improduktiva ställtiden som leder fram till utvecklingsrelaterat lärande är helt enkelt för avskräckande. Flera forskare (se bland andra von Otter, 2003a) har också påpekat att tid för reflektion har krympt på dagens arbetsplatser i takt med att effektiviseringar och rationaliseringar blivit allt vanligare.

En annan förutsättning för att verksamhetsutveckling ska komma till

stånd är att det finns vad Peter Senge (1997) kallar ”kreativ spänning”. Kreativ spänning bygger på att det finns skillnader mellan uppfattningen om hur arbetet skulle kunna vara organiserat och hur det faktiskt ser ut i nuläget. Skulle det inte finnas någon skillnad mellan dessa två lägen finns ingen anledning till förändring. Det är gapet mellan den önskade verksamheten och nuläget som ger upphov till den energi som är nödvändig för förändring. Förekomst av kreativ spänning är dock ingen garant för verksamhetsutveckling. Avståndet mellan önskad verksamhet och nuläget måste dessutom upplevas som möjligt att påverka. Finns ingen möjlighet att påverka leder avståndet till frustration snarare än verksamhetsutveckling.

Ytterligare en förutsättning för verksamhetsutveckling är enligt Senge att det individuella lärandet i verksamheten faktiskt tas tillvara på ett verksamhetsplan. Det är först när individuella erfarenheter fångas upp på en högre organisatorisk nivå som verksamhetsutveckling och organisatoriskt lärande sker. Att skapa förutsättningar för verksamhetsutveckling innebär därför också att upprätta kanaler mellan olika aktörer inom verksamheten där erfarenheter kan spridas. I en utvecklingsprocess är det alltså viktigt att vara medveten om att det finns en rad organisatoriska förhållanden i verksamheten som är avgörande för om en förändring kommer att ge önskad effekt. Det räcker med andra ord inte att låta anställda gå en kurs för att verksamheten ska utvecklas.

Anställningsbarhet

I rapportens inledande kapitel beskrev vi några förändringstendenser som sägs känneteckna dagens arbetsmarknad. Flera forskare (se exempelvis Jacobsson 2004, Oudhuis 2004) menar att dessa omställningar har lett till att synen på hur en god arbetstagare bör vara har förändrats. För femtio år sedan utmärkte sig den goda arbetstagaren av att vara plikttrogen och lojal – en person som gjorde som chefen sa utan att ifrågasätta. Idag ställs andra krav. Numera förväntas en arbetstagare vara kreativ, ta initiativ, själv planera sitt arbete och fatta egna beslut utan att någon talat om exakt vad som ska göras. Arbetstagare måste vara villiga att lära sig nya saker och själva ta ansvar för sitt eget lärande. Att ”bara göra sitt jobb” räcker inte längre för att betraktas som *anställningsbar* och attraktiv på arbetsmarknaden.

Idag ställs också allt högre krav på formell kunskap för att vara anställningsbar. Flera studier visar (se exempelvis le Grand med flera 2001, Lundgren 1999, Wikman 2004) att efterfrågan på kvalificerad arbetskraft har ökat medan efterfrågan på okvalificerad arbetskraft minskat kraftigt under de senaste 20-30 åren. Idag innehåller nästan alla nyannonserade tjänster

hos Arbetsförmedlingen specifika kvalifikationskrav (Ds 2000:49). Fler och fler arbetsgivare efterfrågar personal med någon form av högskoleutbildning. Många arbetstagare har små möjligheter att byta arbete eftersom de saknar formell utbildning för det arbete de utför. De skulle helt enkelt inte bli anställda i sitt eget jobb om de skulle sökt det idag. Många av dessa personer upplever sig som ”arbetsplats- och yrkesinlåsta”, det vill säga att de tror sig ha små möjligheter att byta arbete (Aronsson med flera, 2000).

Parallellt med att utbildningskraven höjts har inskolningstiden på nya jobb minskat. Den högre utbildningsnivån är i sig ett viktigt skäl till dessa reducerade lärotider. Men denna utvecklingstendens ger också intrycket av att arbetsplatserna blivit mer intresserade av att anställa färdigutbildad arbetskraft och få människor snabbt på plats i det produktiva arbetet. Alternativet att gå ”den långa vägen” har blivit mindre vanligt förekommande (Wikman 2004, sidan 69).

Mycket talar för att många av jobben på dagens arbetsmarknad faktiskt blivit mer kvalificerade och att arbetsgivarnas krav på högre kompetens därför är befogad. Men bilden är inte entydig. Bland andra Eric Giertz (2002) och Carl le Grand (2001) pekar på att arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter skiljer sig avsevärt åt mellan olika arbeten och verksamheter. Somliga arbeten präglas av höga kompetenskrav och kunskapsintensitet medan andra istället blir allt mer standardiserade. Studier (se exempelvis Ds 2000:49) visar också att fler och fler individer upplever sig vara överkvalificerade för det arbete de utför. Elisabeth Sundin och Anders Wikman (2004, sidan 31) påpekar att mycket arbete faktiskt sker, och kanske måste ske, på samma sätt nu som tidigare. Oberoende av vem som är ägare av en organisation och vilka styr-, kontroll- och belöningsystem som tillämpas måste matning av äldre gå till på ungefär samma sätt som tidigare och det barn som ramplar och slår sig måste tröstas precis som förr.

Kompetens- och verksamhetsutveckling genom Samlat GREpp

I detta kapitel har vi diskuterat och problematiserat tre begrepp som är centrala i projektet Samlat GREpp, nämligen kompetens, verksamhetsutveckling och anställningsbarhet. Målsättningarna med projektet är bland annat att det ska leda till ökad kompetens bland deltagarna vilket i sin tur förväntas leda till att deltagarna ökar sin anställningsbarhet och att medverkande enheter utvecklas.

Med utgångspunkt i det resonemang vi fört kring kompetens, verksamhetsutveckling och anställningsbarhet, har vi konstruerat en teoretisk modell

som illustrerar vilka förutsättningar som krävs för att uppnå Samlat GREpps målsättningar.

Modell: Kompetensutveckling i organisationer

		INDIVIDENS UPPLEVELSE	
		Krav	Möjlighet
ORGANISATIONS- STRUKTUR	Ogynnsam	bortkastad ansträngning	individuell kompetensutveckling
	Stödjande	stressfaktor	organisatoriskt lärande/verksamhetsutveckling

I kapitel två visade vi, genom att beskriva två typfall, att deltagarna i Samlat GREpp kan uppleva projektet som ett krav i bemärkelsen ett ”ont måste” eller som en fantastisk möjlighet. De deltagare som betraktar projektet som en möjlighet är sannolikt mer motiverade att delta i utbildningar och andra kompetensutvecklingsåtgärder än deltagare som ser projektet som ett krav. I de fall som deltagarna upplever projektet som en möjlighet är det rimligt att anta att det finns goda förutsättningar för individuell kompetensutveckling och i förlängningen ett organisatoriskt lärande. I de fall som deltagarna upplever projektet som ett krav är risken istället att projektet upplevs som en bortkastad ansträngning. Projektet kan då komma att bli en stressfaktor – ytterligare en uppgift deltagarna måste ta itu med vid sidan av alla andra arbetsuppgifter som också ska göras.

Det är vidare rimligt att anta att deltagarnas uppfattning av projektet hänger samman med förhållanden på arbetet i övrigt. De deltagare som upplever att deras kompetens tas till vara, som har en stödjande chef och som över huvud taget trivs på sin arbetsplats och med sitt arbete är sannolikt mer benägna att se Samlat GREpp som en möjlighet än de som är missnöjda och vantrivs. Deltagarnas inställning till projektet är dock inte en gång för alla given, tvärtom! Om deltagarnas arbetsförhållanden och utvecklingsmöjligheter förbättras, ökar troligtvis sannolikheten att deltagarna ser kompetensutveckling som en möjlighet istället för ett krav. Individerna måste helt enkelt känna att kompetensutveckling leder till ett mervärde för dem själva i deras arbete.

För att individens kompetensutveckling ska komma verksamheten till del, krävs tid för gemensam reflektion. Det är först när det individuella lärandet

tas tillvara i verksamheten som ett organisatoriskt lärande – och därmed verksamhetsutveckling – kan äga rum. Om individens nyvunna kompetens inte tas till vara finns en risk att individen lämnar arbetsplatsen för att söka sig ett nytt jobb. Kompetensutveckling innebär således ett risktagande för arbetsgivare. För att kompetensutvecklingsåtgärder inte bara ska leda till att anställda söker sig till nya arbetsplatser krävs därför att arbetsgivaren deltar tillvara den anställdes kompetens, dels visar sin uppskattning genom att ge beröm, höjd lön eller andra förmåner. Samtidigt kan kompetensutveckling leda till att känslan av arbetsplatsinlåsning (jämför Aronsson, Dallner och Gustavsson 2000) bland de anställda minskar. Det i sin tur kan leda till att de anställda upplever större frihet och trivsel i sitt arbete trots oförändrade arbetsförhållanden i övrigt.

För att det individuella lärandet ska tas tillvara i verksamheten krävs strukturer som stödjer en sådan process. Exempel på sådana stödjande strukturer är arbetsplatsträffar där erfarenheter utbyts eller olika slags nätverk i vilka deltagarna kan dela med sig av sina kunskaper. Ett annat exempel på en sådan struktur är ett öppet arbetsklimat där individen tillåts pröva sina nyvunna kunskaper. Men även om sådana strukturer existerar, finns inga garantier för att någon verksamhetsutveckling och organisatoriskt lärande faktiskt sker. Om deltagaren inte upplever att det finns tid eller möjligheter att ta tillvara nyvunnen kunskap i arbetet, kan kompetensutvecklingsåtgärder som Samlat GREpp istället upplevas som en stressfaktor. Det finns då en risk att Samlat GREpp blir en källa till frustration istället för ett hjälpmedel till utveckling.

För att sammanfatta: Vi tror att Samlat GREpp kan bidra till både individuell kompetensutveckling liksom organisatoriskt lärande och verksamhetsutveckling. Om en sådan utveckling kommer till stånd beror i stor utsträckning på om deltagarna uppfattar projektet som ett krav eller en möjlighet och om de deltagande verksamheterna har strukturer som stödjer individens nyvunna kunskap eller inte. I skrivande stund är det för tidigt att göra en bedömning av projektets måluppfyllelse. Däremot är det möjligt att beskriva deltagarnas upplevelser av projektet hittills. Det är också möjligt att diskutera om, och i så fall hur, projektet Samlat GREpp har påverkat de organisatoriska strukturer som kan möjliggöra eller förhindra organisatoriskt lärande. Genom att förena beskrivningarna av deltagarnas upplevelser med beskrivningarna av Samlat GREpps eventuella strukturpåverkan, blir det möjligt att åtminstone spekulera om vilka effekterna av projektet kan tänkas bli. Detta gör vi i rapportens två sista kapitel. Innan dess redogör vi för hur vi genomfört själva utvärderingen och hur vi samlat in det material på vilket vi baserar våra slutsatser.

4. Utvärderingens utformning

I det här kapitlet beskriver vi utvärderingsuppdraget och hur vi gått till väga för att genomföra utvärderingen. Vi redogör för utvärderingens syfte och de frågeställningar som varit vägledande för arbetet. Dessutom diskuterar vi några av de problem vi stött på i detta arbete som kan påverka utvärderingens resultat.

Utvärderingsuppdraget

GR och Svenska ESF-rådet i Göteborg har inte tidigare tillsammans drivit ett samlingsprojekt med stöd från Växtkraft Mål 3. Det är därför angeläget att erfarenheterna från Samlat GREpp dokumenteras och analyseras. En utvärdering av projektet kan bidra med viktig kunskap inför framtida samlingsprojekt och andra kompetensutvecklingsåtgärder i GR-kommunerna. Enligt utvärderingsplanen ska utvärderingens del- och slutrapporter så långt det låter sig göras summera resultaten av samlingsprojektet och bidra med analytiska slutsatser om projektets relevans, genomförande och effekter. Samtidigt går det inte att vänta med att analysera projektet till efteråt. En stor satsning som Samlat GREpp med många inblandade samarbetspartners behöver en kontinuerlig återkoppling på hur projektet fungerar. Utvärderingen genomförs därför som en så kallad processutvärdering. Det innebär att projektet följs kontinuerligt. Avrapportering och återkoppling sker vid upprepade tillfällen under hela projektperioden. Resultaten från utvärderingen kommer att publiceras i två delrapporter och en slutrapport. Enligt utvärderingsplanen ska utvärderarna föra en kontinuerlig dialog med projektledningen samt informera om utvärderingens resultat vid möten och nätverksträffar kopplade till projektet. Därigenom skapas förutsättningar för gemensam

reflektion tillsammans med projektets aktörer i en kontinuerlig läroprocess.

Enligt överenskommelse mellan GR och FoU i Väst/GR ska utvärderingen särskilt fokusera på tre delar av projektet:

1. Samarbetet mellan GR, AMS och Svenska ESF-rådet
2. Kompetensutvecklingsanalyserna (Steg 1)
3. Kompetensutvecklingsåtgärderna (Steg 2)

Det första området, som behandlats i en tidigare delrapport (Larsen 2006), belyser projektadministrationen av Samlat GREpp under projekttiden fram till och med genomförandet av kompetensutvecklingsanalyserna. Särskilt fokus ligger på att dokumentera och analysera GRs, medlemskommunernas och Svenska ESF-rådets erfarenheter av att driva ett samlingsprojekt med stöd från Växtkraft Mål 3.

Det andra området, kompetensutvecklingsanalyserna, behandlas som tidigare nämnts i föreliggande rapport. Arbetet med det tredje utvärderingsområdet, kompetensutvecklingsåtgärderna, kommer att pågå fram till projektets slut i juni 2007.

Intervjuer, observationer och annan materialinsamling liksom analyser av detta material har planerats och genomförts av oss, Theresa Larsen, projektledare vid FoU i Väst/GR och doktorand i offentlig förvaltning på Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet samt av Eva Sennemark, socialantropolog och sjuksköterska. Utformningen av utvärderingen har skett i dialog mellan Samlat GREpps ledningsgrupp och FoU i Väst/GR. I föreliggande rapport har Eva Sennemark huvudsakligen skrivit kapitel fem medan Theresa Larsen skrivit övriga kapitel.

Materialinsamling

För att besvara ovanstående frågeställningar har vi observerat analysseminarier och nätverksträffar; intervjuat deltagare, enhetschefer och processamordnare samt studerat en mängd dokument så som handlingsplaner, verksamhetsanalyser, minnesanteckningar och projektplaner. Vissa delar av det material som samlats in till den första delrapporten i utvärderingsuppdraget (Larsen, 2006) ligger också till grund för de resonemang och slutsatser som förs i föreliggande rapport.

Att använda och varva olika materialinsamlingstekniker under utvärderingen har varit värdefullt ur flera perspektiv. Den information vi fått fram genom en materialinsamlingsteknik, exempelvis observationer av analysseminarier, har vi utnyttjat för att kunna samla in relevant information genom

en annan teknik. Vilka frågor vi ställt under intervjuerna har bland annat styrts av de observationer vi gjort av analysseminarier och nätverksträffar. De slutsatser vi kunnat dra utifrån det material vi samlat in genom en teknik har vi kunnat jämföra med slutsatser vi dragit från andra materialinsamlingstekniker. Därigenom har vi haft större möjligheter att kunna värdera om den information vi fått fram är generell för hela projektet eller unik för en enskild deltagare, situation, yrkesgrupp eller verksamhet. Metoden har också visat sig vara flexibel. Genom att varva olika materialinsamlings-tekniker har vi kunnat anpassa fokus och frågor allteftersom vår kunskap om projektet och deltagarnas erfarenheter av Samlat GREpp ökat.

Observationerna

Sammantaget har vi observerat delar av fem olika analysseminarier under november och december 2005. Vi har också deltagit som observatörer på samtliga nätverksträffar med processamordnare och enhetschefer som ägt rum i projektet under perioden oktober 2005 till och med mars 2006. På dessa träffar har vi dessutom informerat om utvärderingens form och resultat. Vi har även deltagit på två projektledningsmöten och ett personalchefs-nätverksmöte.

I anslutning till analysseminarierna och nätverksträffarna har vi fört mängder av informella samtal med deltagare, processamordnare, enhetschefer och konsulter som en del i materialinsamlingsprocessen. Observationstillfällena har dessutom gett oss möjligheter att diskutera våra tankar och bolla idéer med de personer som medverkar i projektet, något som varit mycket värdefullt för utvärderingsarbetet.

Intervjuarbetet

Ledningsgruppen för Samlat GREpp hade önskemål om att ett 20-tal deltagare särskilt skulle följas i utvärderingen av projektet, vilket vi därför gjort. Genom upprepade intervjuer med ett urval deltagare skulle det vara möjligt att få belyst hur enskilda deltagare utvecklas under projektets gång. Förändras dessa deltagares syn på projektet, kompetensutveckling och deras arbete under projekttiden? Vilka önskemål om kompetensutveckling hade deltagarna inledningsvis och vilken kompetensutveckling fick de?

Vi vill i detta sammanhang ta tillfället i akt att påpeka att 20 personer aldrig kan utgöra ett representativt urval från totalt nästan 1 120 deltagare. De slutsatser som kan dras från intervjuer med 20 personer gäller dessa 20 (i bästa fall) och inte det totala antalet deltagare i Samlat GREpp. Beroende på hur urvalet av de 20 personerna görs kan urvalsgruppen emellertid bättre

eller sämre spegla den totala gruppen deltagare. Vi har därför valt att intervjua 20 *strategiskt utvalda* deltagare. I urvalet ingår minst en deltagare från varje medverkande kommun. Vi har strävat efter att olika yrkesgrupper och verksamhetsområden ska vara representerade bland de 20 personerna. Dessutom har vi försökt få en spridning avseende medarbetarnas ålder, kön, etnicitet, anställningstid och anställningsform (hel- eller deltidstjänst, tidsbegränsad eller tillsvidareanställning).

Ur etisk synvinkel anser vi att det är viktigt att respektera den enskilde individen och dennes integritet i utvärderingssammanhang. Att låta sig intervjuas måste vara frivilligt. För att få fram en förteckning på individer som skulle kunna tänka sig att ingå i utvärderingen bad vi deltagare att fylla i ett urvalsformulär (se bilaga 3). Formuläret använde vi också för att få fram uppgifter om deltagarna (ålder, anställningstid, yrke med mera) som vi behövde för att kunna göra ett strategiskt urval. I formuläret kunde deltagarna ange om de kunde tänka sig att bli intervjuade eller inte. Formulären skickade vi till processamordnaren i 18 av de medverkande enheterna i projektet. Processamordnarna ansvarade för att distribuera, samla in och returnera formulären till oss. Enheterna valdes ut på så vis att minst en enhet från varje deltagande kommun samt minst en enhet från varje verksamhetsområde ingick (exempelvis personlig assistans, lokalvård, måltidsverksamhet, räddningstjänst och simhall).

Den grupp på 20 personer som vi slutligen kom att intervjua består av:

- Femton kvinnor och fem män.
- Sju anställda i Göteborgs kommun och tretton i Göteborgs kranskommuner.
- Den yngsta person vi intervjuat är 22 år, den äldsta 61 år gammal.
- Den person som varit anställd längst tid i sin nuvarande tjänst anställdes 1967, medan den person som varit anställd kortast tid bara hade haft sin tjänst i ett halvår.
- Fem av de intervjuade är födda i ett annat land än Sverige.
- Två av de intervjuade har en tidsbegränsad tjänst medan övriga har en tillsvidareanställning.
- En av de intervjuade deltagarna medverkade också som processamordnare i projektet.
- Bland de intervjuade finns två personliga assistenter, fyra lokalvårdare, tre köksbiträden, två undersköterskor, en förskolelärare, en vaktmästare, en renhållningsarbetare, en kanslist/administratör, en brandman, en badmästare och en matros.
- De intervjuade är anställda på allt från gruppboenden för psykiskt funktionshindrade, till skolor, färjor och simhallar.

Eftersom kompetensutvecklingsanalyserna ska omfatta även föräldralediga och sjukskrivna medarbetare om möjligt, eftersträvade vi inledningsvis att en sjukskriven respektive en föräldraledig person skulle ingå i urvalet. Då det senare visade sig att bara en handfull föräldralediga personer medverkat på kompetensutvecklingsanalyserna övergav vi denna målsättning. En av de intervjuade är dock sjukskriven på deltid. Sammantaget kan vi konstatera att urvalsgruppens sammansättning mycket väl avspeglar den totala gruppen deltagare vad gäller fördelningen på kön, ålder, anställningstid, etnicitet, yrkesgrupper med mera.

Urvalets representativitet

Hur många som kunde tänka sig att bli intervjuade i utvärderingen skilde sig starkt åt mellan olika enheter. Män var betydligt mer benägna att låta sig intervjuas än kvinnor. Generellt sett var lokalvårdare, ekonomibiträden och annan måltidspersonal minst och räddningstjänstpersonal mest benägna att låta sig intervjuas i utvärderingen. Sammantaget kunde ungefär två tredjedelar av deltagarna tänka sig att ingå i utvärderingen.

Att så många deltagare inte ville bli intervjuade kan naturligtvis vara problematiskt med tanke på urvalets representativitet för den totala deltagargruppen. Det är möjligt att bara de som är positivt inställda till projektet kunde tänka sig att bli intervjuade och att resultaten från studien därför blir överdrivet positiva. Genom samtal med processamordnare, enhetschefer och deltagare har vi fått vissa indikationer på att så kan vara fallet. Men vi kan också se att det finns andra förklaringar till skillnaderna. Deltagare som arbetar inom räddningstjänsten har lättare att gå ifrån sitt arbete en stund (när de inte är ute på räddningsuppdrag) för att medverka i en intervju än en person som arbetar i ett skolkök. Män och kvinnor i kommunerna återfinns i skilda yrken inom vilka de har olika stora möjligheter att själva styra och bestämma över arbetets upplägg. Flera av de kvinnliga deltagare vi talat med har berättat att de måste hämta barn på dagis eller fritis och därför inte har tid att ställa upp på en intervju efter ordinarie arbetstid. Trots de svårigheter vi stött på i urvalsprocessen tror vi oss ändå ha intervjuat deltagare med såväl positiva som negativa erfarenheter från projektet. De observationer vi gjort av analysseminarier och nätverksträffar samt de intervjuer vi hållit med processamordnare och enhetschefer tyder också på att åsikterna från de 20 deltagare vi intervjuat är representativa för den totala gruppen deltagare.

Förutom de 20 deltagarna har vi också intervjuat fyra processamordnare. Tre av dessa processamordnare var tillika enhetschefer/verksamhetschefer. Syftet med dessa fyra intervjuer var att komplettera deltagarnas bild av

projektet med processamordnarnas delvis annorlunda perspektiv. Utöver dessa mer omfattande intervjuer har vi också hållit längre samtal med ytterligare sex processamordnare/enhetschefer samt den huvudansvariga konsulten från Preera.

Intervjuernas längd har sträckt sig från 30 minuter till drygt en timma och har spelats in på bandspelare. En strukturerad frågemall (se bilaga 4 och 5) har använts som stöd för intervjuerna. Frågemallen har utnyttjats så till vida att alla frågeställningar skulle ha besvarats men de konkreta frågorna har inte nödvändigtvis ställts. Följdfrågor som inte ingick i frågemallen har dessutom ställt i stor omfattning. Inför analysarbetet har de inspelade intervjuerna i huvudsak skrivits ut i sammanfattande form. Citaten i rapporten är dock återgivna så exakt som möjligt. Eftersom det finns stora skillnader mellan tal- och skriftspråk, har vissa justeringar gjorts för att göra dem mer begripliga.

Dokumentanalyser

EU-finansierade projekt brukar generera en mängd dokument så som ansökningshandlingar, planer, protokoll med mera. Samlat GREpp utgör inget undantag. Under projekttiden har en mängd skriftliga dokument upprättats. Vi har i så stor utsträckning som tidsramarna tillåtit försökt gå igenom och analysera dessa dokument. Vi har särskilt studerat de intervjuades individuella kompetensutvecklingsplaner samt de verksamhetsanalyser och handlingsplaner som upprättats i de verksamheter som deltagaren är anställd i. Vi har dessutom läst igenom samtliga projektplaner och anteckningar från nätverks-träffar med processamordnare och enhetschefer. Dokumentstudierna har underlättat för oss att ställa relevanta frågor under intervjuerna med deltagare, enhetschefer och processamordnare. Vi har också kunnat stämma av de observationer och intervjuer vi gjort mot den information som finns i dokumenten. Det har exempelvis gjort det möjligt för oss att jämföra deltagarnas önskemål om kompetensutveckling mot de faktiska kompetensutvecklingsåtgärder som enhetschefen söker stöd för via handlingsplanen.

Del III

5. Upplevelser av att delta i Samlat GRepp

I detta kapitel presenterar vi resultatet från materialinsamlingen. Vi varvar våra egna iakttagelser och slutsatser med citat från intervjuer med deltagare, processamordnare och enhetschefer. Kapitlets rubrikindelning följer till stor del strukturen på de frågemallar vi använde oss av under intervjuerna.

Projektet Samlat GRepp enligt deltagarna

Majoriteten av de intervjuade deltagarna var positiva till Samlat GRepp och har upplevt projektet som spännande och givande. Några personer beskrev en inledande misstänksamhet som hade förändrats under projektets gång. De såg nu projektet som en möjlighet att få tillgång till utbildning och personlig utveckling på arbetsplatsen. Flera av de intervjuade deltagarna berättade att de tidigare hade fått gå kortare kurser på arbetet, men att de aldrig varit med i ett så omfattande kompetensutvecklingsprojekt som Samlat GRepp.

Jag tyckte det var bra och det är kul att det händer nånting för oss, att man får vara med om någonting annat. Komma ut och se sig om lite och kanske vidga sina vyer så man får andra tankar. Vi går ju här och det händer inte så mycket för oss. De har ju börjat att satsa lite mer på oss under de sista åren, men som lokalvårdare är vi ändå en grupp vid sidan om. Vi är ju inte så mycket värda tycker många andra.

Under intervjuerna beskrev deltagarna ofta projektet synonymt med analysdagarna. Projektet förknippades i första hand med hotellövernattningen, god mat och umgänge med arbetskamraterna. Detta blev tydligt när vi frågade deltagarna om deras uppfattning om Samlat GRepp och de ofta svarade med en entusiastisk beskrivning av internatet. Ett par deltagare nämnde dock projektets målsättning och såg ett långsiktigt värde både för egen och verk-

samhetens del. Dessa deltagare framhöll flera olika faktorer som värdefulla, exempelvis möjligheten att själv vara delaktig i processen och att tillsammans med andra kunna påverka sitt arbete i en positiv riktning.

Jag tycker ju att det är väldigt spännande att få vara med. Att det finns möjligheter att få tillgång till det som man har funderat över. Man utvecklar ju tankar hela tiden och det är det som är intressant med det här projektet. Att jag själv kan vara med i tankarna kring det och vad jag vill ha ut av det. Förut har det alltid varit stopp men här känner jag att man nästan kan gå hur långt som helst.

Några deltagare beskrev projektet i det närmaste som en slags katalysator för personer som känt vantrivsel på sitt arbete och som funderat på sina framtida utvecklingsmöjligheter.

Det kom väldigt bra i tiden. För ett år sedan hade jag en liten svacka och tänkte vad ska jag göra? Ska jag jobba här hela livet? Och sedan när projektet kom så kände jag att jag var på rätt väg i det här med kompetensanalysen. Att jag ville få reda på mer om mig själv och vad jag tycker och tänker.

De processamordnare och chefer vi intervjuat var, om möjligt, än mer positivt inställda till Samlat GREpp. De såg projektet som en stor möjlighet på både individ- och verksamhetsnivå. Enligt dem hade analysdagarna bidragit till att klargöra verksamhetens uppdrag, roll och möjligheter.

De individuella planerna framhölls också som användbara för framtida medarbetarsamtal. En av de intervjuade enhetscheferna framhöll att det var bra att deltagarna själva hade fått fylla i planerna. Deltagarna hade då ett visst eget ansvar för det som de skrivit. Planen blev enligt denna enhetschef därför deltagarens plan och inte chefers eller kommunens. En processamordnare berättade att han blivit positivt förvånad när han insåg att projektet inte bara handlade om individens kompetensutveckling utan att det också skulle kunna vara till gagn för hela verksamheten. Det hade han inte förstått från början. Många av de synpunkter som enhetscheferna framförde kan sammanfattas i nedanstående citat.

De handlingsplaner som varje individ gör, dels individuellt och dels i gruppen är ju jättebra redskap när man har sina utvecklingssamtal. Jag tänker använda dem i samtalen och prata om hur det är. När man sitter i sina medarbetarsamtal så ställer man ju frågor om vad de behöver. Men här har de fått tänka till och då kan man ju ha ett resonemang kring det och vad som är rimligt och skäligt. Varje person får ju ansvara då för vad den har sagt. Istället för att jag sitter och skriver så har de själva skrivit ner.

Möjligheten att bilda nya kontaktnät, exempelvis genom processamordnarträffarna, framhölls som en annan positiv sidoeffekt som de intervjuade inte

från början hade uppfattat att projektet skulle kunna leda till.

Att få träffa så många människor i processamordnarrollen eller andra och se hur de har det och kunna skapa kontakter. Det har vi ju gjort. Jag har fått kontakt med en ifrån en annan stadsdel i Göteborg och vi ska åka dit. Får se vad det kan ge för utbyte. Så projektet ger ju ringar på vattnet.

Det finns alltså stora förhoppningar om att projektet framöver ska kunna leda till positiva effekter ur flera perspektiv.

Analysdagarna

Under analysdagarna varvades grupparbeten i smågrupper med diskussioner och redovisning i storgrupp. Deltagarna fick flera frågor att besvara i smågrupperna. Deltagarna skrev upp svaren på blädderblockspapper och redovisade vad de skrivit inför alla i storgrupp. Exempel på frågor som diskuterades var:

- Vem/vilka har förväntningar på oss och det vi gör om dagarna? Vilka förväntningar finns?
- Vem finns vi till för?
- När har vi gjort ett bra jobb?
- Hur har uppdraget/arbetet förändrats under de senaste åren?
- Vilka är de viktigaste utmaningarna vi står inför?

Konsulterna från Preera gick under gruppdiskussionerna runt i grupperna för att vägleda och stötta. De ledde också storgruppsdiskussionerna. Processamordnarna och enhetscheferna deltog i varierande omfattning i diskussionerna men nöjde sig oftast med att gå runt och lyssna på det som sades.

Under de gemensamma diskussionerna satt deltagarna i en ring. Några av de intervjuade deltagarna beskrev en inledande misstänksamhet mot detta upplägg som sedan vändes i positiva erfarenheter. Citatet nedan kan sägas återspegla osäkerheten i att ställas inför ett nytt sammanhang där det inte finns några tidigare erfarenheter att luta sig emot.

När alla kom uppför trappan, så stod det bara en stor ring med stolar. Då tänkte vi att hur ska det fungera om alla ska sitta i ring? Då kommer några att sitta med ryggen mot tavlan och det fick jag göra. Men det var jättebra att sitta i ring och titta rakt fram på varandra. Annars sitter de som säger minst längst bak. Så uppställningen var jättebra och även att det fanns papper och penna så du kunde göra anteckningar.

Av deltagarnas kommentarer kring analysdagarna framkommer det tydligt att många var ovana vid den mötesform som analysdagarna innebar. För

andra yrkesgrupper ingår den här typen av möten och arrangemang som en naturlig och återkommande del i arbetet. Hur många högre tjänstemän skulle exempelvis i en intervju kommentera att det var bra att det fanns papper och penna tillgängligt på en konferens eller att det var bra att sitta i en ring under diskussionerna så att alla deltagare kunde se varandra? Det som vissa yrkesgrupper uppfattar som självklart kan av andra uppfattas som unikt och anmärkningsvärt.

Under intervjuerna framhöll deltagarna en mängd positiva erfarenheter av analysdagarna. De aspekter som de flesta betonade som värdefulla var att:

- hela arbetsgruppen fick samlas
- få tid till diskussioner i lugn och ro
- få åka bort tillsammans, äta god mat och bo på hotell (trevlig samvaro)
- lära känna varandra
- få nya tankegångar
- ledas av en utomstående
- cheferna var med och lyssnade
- upplägget kändes bra, där man varvade grupparbeten, storgrupp och socialt umgänge
- arbetsgruppen svetsades samman

Flera av de intervjuade deltagarna arbetar oftast ensamma eller i en mindre grupp och uppskattade därför möjligheten att få träffa hela arbetsstyrkan:

Jag tycker att det var kul att träffa alla. Man känner inte varandra allihopa. Att få umgås lite med varandra, för vi pratar inte så mycket med varandra på jobbet. Vi har inte träffats i en så stor grupp förut. När det är möten så träffas bara vi som jobbar här på min avdelning. Jag har inte kontakt med andra som städar i kommunen så det var många jag inte kände.

Flera av deltagarna kom från enheter som precis hade genomfört eller stod inför en omorganisation eller verksamhetssammanslagning. Dessa deltagare betonade särskilt värdet av att få samlas och diskutera:

Jag tycker det var jättebra. Det passade väldigt bra in i tiden för oss för det har varit så turbulent. Vi behövde samlas alla tillsammans för att prata. Man fick komma iväg, träffas på ett annat ställe och jobba med de frågor som vi har. Vi fick ta upp mycket av de behov vi hade i det här materialet. Vi har inte samlats i den förändring som gjorts. Hade vi inte kommit med i det här EU-projektet hade vi väl fortfarande inte pratat om det.

Under intervjuerna jämförde deltagarna ofta sina upplevelser av projektet

med tidigare erfarenheter av kompetens- eller verksamhetsutveckling. Många betonade att Samlat GREPP var mycket bättre – både till innehåll, upplägg och genomförande – än andra utvecklingsåtgärder. Gruppdiskussionerna upplevdes som givande och ibland överraskande. Flera personer upplevde också att deras arbetsgrupp visat sig vara mer samstämmig i sina åsikter eller önskemål än de hade trott. Detta blev en glad överraskning och svetsade samman arbetsgruppen. Konsulterna från Preera fick mycket beröm för sin lyhördhet och handledning under diskussionerna:

Det var verkligen annorlunda. Vi fick ju sitta och jobba i smågrupper. De två dagarna gick jättefort. Och sedan hade vi jätteroligt för att vi fick fram så mycket från varann som vi inte visste. När man sitter och lyssnar så får man inte in något. När man själv kommer fram till något så är man mycket mer engagerad än när någon talar om för en att så och så är det. Det tyckte jag var jättebra. Det var det att man fick vara delaktig själv. Inte bara en i gruppen, utan alla.

Flera deltagare berättade att de blivit förvånade över att arbetsgruppen under analysen hade kunnat enas i frågor som man tidigare varit oeniga om. I detta sammanhang framhölls värdet av att själva få komma fram till slutsatserna istället för att någon annan – till exempel en föreläsare eller chefen – gjorde det åt dem.

Verksamhetsanalysen

Under intervjuerna frågade vi hur deltagarna upplevt de uppgifter och frågeställningar som grupperna hade fått arbeta med under analysdagarna. Flera av deltagarna hade svårigheter att komma ihåg vad man faktiskt diskuterat under analyserna. Vi visade därför uppgifterna under intervjuerna och lät deltagarna läsa igenom dem för att friska upp minnet. Deltagarna beskrev oftast arbetsuppgifterna som bra och tankeväckande, där handledningen från Preera hade hjälpt grupperna att komma vidare i diskussionerna. Majoriteten tyckte också att informationen som gavs inför varje uppgift var lättförståelig och bra. Flera av deltagarna tog spontant upp att gruppdiskussionerna hade fungerat bra och att alla hade vågat säga vad de tänkte. Framförallt betonades att uppgifterna bidragit till att sätta igång givande tankeprocesser i arbetsgruppen och hos deltagarna själva.

Jag tycker att uppgifterna satte igång ett tankearbete, att man började tänka på olika sidor av arbetet. Vad är det och varför och det väckte mycket tankar. Jag tror att det var meningen också. Och sedan de olika svar man fick, att olika tänker på olika sätt, det var också spännande. Jag tyckte att det fungerade jättebra (i grupperna). Tiden gick bara så jättefort. Alla hade så mycket att säga. Helheten var så positiv och allt var bra organiserat.

Vissa deltagare påpekade under intervjuerna att de upplevt att tiden inte alltid räckt till för att diskutera frågorna och uppgifterna på ett uttömmande sätt. Grupparbetena uppfattades därför ibland som alltför komprimerade. Samtidigt uttryckte de en förståelse för att tiden till förfogande var begränsad och menade att det var de själva som individer eller verksamheten som hade behov av att få diskutera mer tillsammans. Ett par personer menade också att de var ovana vid att utföra denna typ av arbetsuppgifter och därför kanske behövde mer tid än andra som var mer vana. Många framhöll också att det var jobbigt att behöva redovisa gruppens resultat i storgrupp.

Det mest positiva var att få komma ut och träffas tillsammans utanför jobbet. Att gå till lagat bord. Annars tycker jag inte det är så trevligt med kurser när man måste stå upp och prata inför folk. Det var ju bara arbetskamrater men ändå...

Ovanan vid att diskutera verksamheten eller sin egen roll blev också tydlig av uttalanden från ett par av deltagarna som menade att alla diskussioner kring de olika uppgifterna och frågorna utmynnade i samma svar. Dessa personer menade att de hade behövt mer konkret hjälp för att komma vidare i diskussionen. Våra observationer visade också att smågrupperna ibland hade problem att genomföra uppgifterna. Vid flera tillfällen dominerades gruppdiskussionerna av en eller ett par personer medan andra deltagare satt helt tysta. Vissa av uppgifterna upplevdes också som svåra att genomföra eftersom man inte kunde komma på några bra svar på de frågor som ställdes.

I huvudsak förefaller de intervjuade processamordnarna och enhetscheferna ha tyckt att verksamhetsanalysen på många sätt fungerade bra. En processamordnare uppgav att hon ”*inte trodde sina öron*” och att allt hade gått över förväntan. Hon hade inte förväntat sig att deltagarna skulle delta så entusiastiskt i diskussionerna eller komma med så kloka synpunkter. Några av enhetscheferna och processamordnarna uttryckte dock en besvikelse över att deltagarna många gånger fastnade i diskussioner kring frågor som inte går att påverka inom ramarna för projektet, exempelvis lönefrågor. Vid nätverksmötet för enhetschefer framhöll några av cheferna att inget nytt hade framkommit genom analysen som de inte redan kände till medan andra enhetschefer var av rakt motsatt uppfattning.

Kompetensanalyser som metod

Syftet med kompetensutvecklingsanalyserna var att tydliggöra vilka kompetensutvecklingsbehov de enskilda deltagarna och verksamheterna har. Vi frågade därför deltagarna hur de hade upplevt analysen som metod för att kartlägga dessa behov. Både intervjuer och observationer stöder iakttagelsen att analysen fungerade bra för att kartlägga verksamhetens utvecklingsbehov. Vi uppfattar det som om analysen ofta bidrog till att tydliggöra både verksamhetens roll, möjligheter inför framtiden samt problem som måste lösas för att verksamheten ska kunna fungera bättre. Det förefaller också som om analysen satt i gång värdefulla utvecklingsprocesser, exempelvis fortsatta diskussioner om vilken typ av kompetens som verksamheten gynnas mest av och vad som saknas idag.

De individuella kompetensutvecklingsplanerna

Under intervjuerna framkom att flera av deltagarna hade haft svårigheter att fylla i de individuella planerna. Detta moment låg som sista aktivitet under analysdagarna. Processamordnarna och enhetscheferna uppgav att de ibland fick uppmuntra sina medarbetare att fylla i dem. Flera deltagare påpekade att de känt sig mycket trötta efter nästan två dagars intensivt analysarbete och därför inte orkade tänka till mer. Andra framhöll att informationen om de individuella planerna varit otillräcklig. Dessa deltagare hade förmodligen varit betjänta av att vara mer förberedda på att de skulle skriva en individuell plan, exempelvis genom att inhämta inspiration och idéer från arbetskamrater, chefer, kataloger eller liknande före analysen. De personer som inte tidigare fyllt i någon kompetensutvecklingsplan upplevde ofta momentet som särskilt svårt. Dessa personer hade inget att jämföra med. Flera kände sig osäkra på om de faktiskt hade något behov av individuell kompetensutveckling och vad det i så fall skulle vara.

Det var svårt. Det kom så plötsligt så man hann ju inte tänka efter. Det blev som en blockering. Jag tror inte att vi fick någon information utan det var utifrån vad jag tänkte själv. Först tänkte jag att vi skulle skriva sådant som var verksamhetsrelaterat. Sedan tänkte jag att jag vet ju inte vad det finns för utbildningar. För jag har ju aldrig blivit erbjuden något. Så det var inte lätt att skriva. Mer information hade behövts om vad vi har att välja på.

Flera av deltagarna kom vid intervjutillfället inte ihåg vad de hade skrivit på sin individuella plan. Detta kan tyda på att planen inte i första hand fylldes i med utbildningar och aktiviteter som deltagaren funderat på under en längre period, utan snarare utifrån vad han eller hon kunde komma på för stun-

den. En av deltagarna påtalade risken för att alla skrev samma sak när man upplevde det som svårt att komma på något att skriva. Denna risk togs också upp av en av processamordnarna:

Det tyckte jag kanske var en svaghet när jag tänker efter. Frågan är ju hur svårt var det för personalen att hitta en utbildning. Kände de sig pressade de där sista timmarna, att skriva någonting? Hade det varit bättre att gå hem och fundera, titta i utbildningskataloger, gå in på nätet? Eller hade de förberett sig och burit på detta länge? Vissa vet säkert vad de vill medan andra kanske tänker 'ja, jag skriver väl som du har skrivit för jag vet inte vad jag ska skriva'. Det kan jag känna.

Flera deltagare berättade att de suttit tillsammans i grupp när de fyllt i den individuella kompetensutvecklingsplanen och gemensamt med sina kollegor kommit fram till vad de skulle skriva. Frågan är vems kompetensutvecklingsbehov som faktiskt finns kartlagda i de individuella kompetensutvecklingsplanerna? Hur individuella är de?

Att stärka individen på arbetsmarknaden

En av målsättningarna med EU-programmet Växtkraft Mål 3, och därmed också för Samlat GREpp, är att stärka individens roll på arbetsmarknaden. Vi bad därför deltagarna att berätta om de trodde att deltagandet i Samlat GREpp skulle kunna påverka deras situation i detta avseende. Många av deltagarna tyckte att det var svårt att spekulera om eventuella effekter av projektet, då det vid intervjutillfället ännu inte var klart om de skulle få gå någon kompetensutveckling via Samlat GREpp. Samtidigt tillade flera personer att *om* de verkligen fick gå en utbildning så skulle det kunna vara till nytta både i det nuvarande arbetet och för dem själva om de ville byta arbete i framtiden. Sammansvetsning av gruppen och en starkt självkänsla skulle på sikt också kunna bidra till att förändra attityder och att höja yrkesgruppens status.

Man stärker nog självkänslan också med det här projektet. Man vet sitt värde och det tycker jag att de hjälpte oss jättebra på Aspenäs de där konsulttjejerna. Sedan kanske inte vi kommer att rör på oss men det kanske är många andra i projektet som vill.

En deltagare berättade för oss under intervjun att hon efter analysseminariet vågar säga ifrån på ett annat sätt än tidigare:

Jo, jag vågar prata mer med folk nu och säga vad jag tycker. Jag vågade inte prata så mycket förut eller säga till.

En effekt av projektet som vi tycker oss kunna se redan nu, är att flera av deltagarna känner sig tryggare i sin arbetsgrupp eftersom de lärde känna sina arbetskamrater bättre under analysdagarna.

Processamordnarnas roll

Under intervjuerna frågade vi deltagarna om hur de upplevt processamordnarens insats under projektet. Enligt deltagarna förefaller de flesta processamordnare ha intagit en ganska lågmäld roll. Av intervjuvararen att döma förefaller processamordnarnas arbete till stor del ha varit osynligt för de intervjuade deltagarna. Detta kan ha flera förklaringar. En möjlig förklaring är att den information processamordnarna lämnade om projektet gavs flera månader före intervjutillfället och att det därför var svårt för deltagarna att komma ihåg vad processamordnarna faktiskt gjort. En annan förklaring kan vara att processamordnarna togs från olika positioner inom verksamheterna. I några fall satt samordnarna på en central position inom kommunen. I dessa fall kommenterade intervjupersonerna att de trodde att processamordnaren hade huvudsakligen kontakt med deras chef. I andra fall var processamordnaren tillika enhetschef, gruppchef eller någon inom arbetsgruppen. De hade då normalt en annan roll och sågs då i första hand inte som processamordnare utan som arbetskamrat eller chef. Beskrivningarna av processamordnarnas roll blev därför ofta vaga under intervjuerna.

Hon har inte gjort så himla mycket tycker jag och jag vet inte vad hon skulle ha gjort. Hon gick ju runt lite när vi höll på med frågor under analysen och vi kunde ju fråga lite om det var något men det skötte vi i stort sett själva. Hon fanns ju tillgänglig om det var så att vi behövde henne, annars vet jag inte vad hon skulle göra.

Processamordnarna själva beskrev å sin sida att de ofta fått arbeta hårt för att förankra projektet inom arbetsgruppen. I vissa arbetsgrupper fanns en viss misstänksamhet som enligt processamordnarna berodde på ovilja till förändring, tidigare negativa erfarenheter av andra projekt eller rädsla för att bli omplacerad eller avskedad.

Under intervjuer och samtal med processamordnare framkom att de flesta av processamordnarna till stor del var nöjda med processamordnarutbildningen och den information de hade fått om projektet. Samtidigt påpekades att rollen som processamordnare varit oklar i början av projektet, vilket delvis kan förklara de svårigheter de hade att förankra projektet hos personalen. De visste inte själva vilken information de skulle lämna. Rollen klarnade dock under projektets gång. De flesta framhåller att de är nöjda

med kontakten med GR, men i synnerhet med konsulterna från Preera. De processamordnare som själva var verksamhetschefer framhöll det som en stor fördel att någon annan än de själva hållit i projektet och att de lärt sig mycket om både verksamheten och medarbetarna under analysdagarna. Både deltagare och chefer framhöll det positiva i att cheferna var med och lyssnade istället för att leda. Samtidigt framkom det vid nätverksmöten med enhetschefer som själva inte var processamordnare att dessa inte alltid känt sig delaktiga i projektet. De var beroende av hur relationen till processamordnaren fungerat för att få information om hur projektet fortlöpte. Fungerade inte kommunikationen mellan processamordnare och enhetschef fanns en risk för att enhetschefen hamnade ”vid sidan om” projektet.

Information i lagom dos

Under intervjuerna frågade vi deltagarna om hur de upplevt informationen i projektet. Hade de fått relevant och tillräcklig information? Flera av deltagarna uppgav att de inte mindes så mycket vad de fått för information om projektet. Enligt deltagarintervjuerna förefaller det som om informationen om projektet varit ganska sparsam.

Det som vi visste i förväg var bara att de skulle göra någon analys. Att vi skulle prata i grupper och det var människor som skulle gå runt och lyssna på vad vi sa. Och att det var dom som ska göra en analys av vad vi sa. Att det inte var vi själva som skulle skriva den här planen. Den uppfattningen fick jag.

Av intervjuerna framgår att olika deltagare fått olika mycket information och på olika sätt. Några av deltagarna hade fått information vid ett flertal tillfällen, andra vid ett enstaka möte. De flesta hade fått skriftlig information om tider för avresa till internatet. Vissa av dessa deltagare förefaller ha läst informationen mycket noga, andra inte alls. Ett par av de intervjuade deltagarna tog spontant upp svårigheten att ge lagom mycket information, där både för mycket och för lite information kan skapa oro. Hur informationen kommunicerades och vilka begrepp som användes hade också betydelse.

Det sades nog muntligt men sedan fick vi det också per brev. Då stod att vi skulle vara med på en ... verksamhetsanalys. Man fattade väl inte vad det kunde innebära. Men det var väldigt ordgrant i brevet att vi måste vara med annars så ... annars blir det bassningar. Lite hotfullt, vi skrattade lite åt det på nästa träff vi hade. Men jag tror att det handlar om okunskap om hur man formulerar sig.

På en av enheterna hade processamordnaren medvetet valt att inte ge en detaljerad information, då han ville att medarbetarna skulle komma förut-

sättningslösa till internet. Detta var å andra sidan en enhet som var van vid kompetensutvecklingsdiskussioner.

Merparten av de intervjuade deltagarna kom ihåg att de informerats om att de skulle resa bort tillsammans och ”*umgås, diskutera och sova på hotell*”. Exakt vad som skulle göras var i många fall oklart. Att delta i och genomföra en verksamhetsanalys var för många av de intervjuade deltagarna en ny erfarenhet, där begreppet i sig inte gav några meningsfulla associationer.

Förväntningar

För att förstå deltagarnas upplevelser av projektet frågade vi också om vilka förväntningar de hade före analysdagarna och om dessa har förändrats under projektets gång. Förväntningar är beroende av flera faktorer, exempelvis hur mycket information den enskilda deltagaren fick före analysen och hur denna tolkades. Detta är i sin tur beroende av situationen på arbetsplatsen, i arbetsgruppen samt den enskildes tidigare erfarenheter av liknande sammanhang. Att deltagarna tillfrågades i efterhand innebär att de kan ha glömt eller modifierat sina ursprungliga förväntningar. Majoriteten av deltagarna beskrev förväntningarna före analysdagarna i huvudsakligen positiva eller neutrala ordalag.

Första gången jag fick reda på projektet tänkte jag att det ska bli kul att åka iväg. Sedan kändes det väldigt roligt när de berättade hur vi ska jobba, hur vi ska tänka för att det ska funka. Det kändes positivt, inte alls negativt. Alla verkade tycka att det var positivt.

Samtidigt fanns det intervjupersoner som berättade om en viss misstänksamhet från början. Några deltagare hade funderat över om projektet var en metod att kartlägga personalens kompetens och förändringsbenägenhet inför framtida neddragningar. Ett par deltagare berättade att de hade dåliga erfarenheter från andra projekt på arbetsplatsen. Dessa personer hyste liten tilltro till kommunens förmåga att göra något som var positivt över huvud taget. Även processamordnarna framhöll att det förekommit en viss misstänksamhet från medarbetarnas sida under förankringsfasen.

Oavsett vilka förväntningar som deltagarna hade i början av Samlat GREpp, så framstår deltagarnas förväntningar inför steg 2 vara höga. Förväntningarna kan ibland framstå som något orealistiska i förhållande till projektets budget. Exempelvis fanns det deltagare som önskat sig längre specialiseringskurser inom vården, språkkurser för sitt eget intresses skull samt i ett fall också materiella resurser till verksamheten. En förklaring kan vara att deltagarna inte hade informerats om eller förstått att stöd för utbildningar

under steg 2 uppgår till i genomsnitt 8 000 kr per individ.

Majoriteten av de intervjuade deltagarna hoppas och förväntar sig att få gå en eller flera av de kurser de skrivit på sin individuella plan. Andra förväntningar innefattar en framtida möjlighet att känna sig delaktig, att bli lyssnad på eller att få hjälp att kunna se nya möjligheter.

Jag hoppas ju att jag ska få något ut av detta. Jag behöver lite kickar för jag har känt att det har varit deppigt och tråkigt på jobbet. Är det någon som vill satsa så är jag villig att ställa upp. Får jag lite hjälp på traven så vill jag gärna lära mig nya saker som också har med jobbet att göra och få lite inblick.

Det finns deltagare som inte har så stora förväntningar för egen del, men som menar att yngre personer kan ha större nytta av projektet. En äldre kvinna menade att steg två i första hand är avsett för yngre kollegor och hade därför inga förväntningar för egen del.

När vi genomförde intervjuerna var medel till steg 2 ännu inte beviljade, vilket naturligtvis avspeglas i deltagarnas uttalanden. Deltagarna uttryckte förhoppningar men samtidigt en viss tvekan om hur det egentligen skulle bli. Några deltagare beskrev en oro över att det inte skulle bli någon kompetensutveckling och kände då att de hade kastat bort sin tid under analysdagarna. De intervjuade cheferna och processamordnarna framhöll å andra sidan värdet av analysen i sig. De såg ett stort värde i att samlas och diskutera verksamheten, något som skulle kunna vara till nytta även om inte de individuella utbildningarna kommer till stånd.

Jag tycker det är en fantastiskt fin gåva, en möjlighet som vi är väldigt tacksamma för. Alltså det är inte bara 8 000 kronor per anställd utan även de här två dagarna var ruskigt bra. Även om det inte skulle bli pengar så tycker jag att det var väl investerade pengar att få sätta sig ner och diskutera vad vi vill och vad vi kan.

Ett par av cheferna menade också att alla förslag som framkom under analysdagarna inte är beroende av EU-stöd utan kan genomföras ändå.

Vad har hänt efter analysen?

Intressant både ur ett individ- och verksamhetsperspektiv är vad som har hänt efter analystillfällena. Har arbetsgrupperna påbörjat någon förändringsprocess? Diskuteras kompetens på ett annat sätt än före analysen i verksamheterna? Sådana processer skulle kunna utgöra indikationer på ett första steg mot att uppnå de målsättningar som finns för Samlat GREPP.

Tiden mellan analysen och våra intervjuer varierade från enhet till enhet: allt ifrån ett par dagar till flera månader. Tiden mellan intervju och analys

påverkar naturligtvis vilka effekter av projektet som kan skönjas. Generellt berättade deltagarna om få konkreta aktiviteter som verksamheten eller arbetsgruppen hade påbörjat och som kunde relateras till analysdagarna. Många av deltagarna hade ingen aning om hur prioriteringarna av deras önskemål om kompetensutveckling skulle gå till. På många av enheterna hade Samlat GREpp inte diskuterats i någon större utsträckning sedan analysen.

Vi pratade lite här på jobbet precis när vi kom tillbaka från Aspenäs. Men annars har det varit stiltje. Vi vet inget mer om kompetensutvecklingsdelen. Men vi har fått läsa sammanfattningen från analysen.

På ett par enheter hade dock kompetensutvecklingsdiskussionerna fortsatt efter analysdagarna och de intervjuade deltagarna menade att detta på sikt kunde bidra till att förbättra servicen gentemot allmänhet eller brukare. Några deltagare ansåg att analysen hade bidragit till att tydliggöra vilka krav på kompetens som finns, vilken kompetens personalen redan har och hur den kan utnyttjas på ett bättre sätt än idag. En verksamhet hade påbörjat friskvårdsinsatser inom förvaltningen som en följd av de önskemål som framkommit under analysdagarna. På ett par arbetsplatser hade enhetscheferna påbörjat planeringen av ett erfarenhetsutbyte med andra kommuner eller arbetsgrupper och i en arbetsgrupp fanns det också planer på ett kunskapsutbyte inom gruppen.

Vi har ju faktiskt tagit upp vad vi kan dra för nytta av varandras kunskaper i grupperna. Att jag med min erfarenhet av kommunikation kan delge mina arbetskamrater det och de har ju andra delar. Vi ska starta upp det nu för att få det att fungera och ta vara på varandras kunskaper. Det är så lätt att fastna annars. Det har nog funnits sådana tankar innan men vi har inte gjort något konkret av det. Nu kom man i gång på något sätt med att våga. I och med att alla var med så blev det lättare att ta upp det utan att det blev fel. Det är *vi* som ska lösa det tillsammans. Så den här vi-känslan blev lite större tror jag genom de dagarna där.

De processamordnare och chefer vi intervjuade påtalade vikten av att hålla intresset vid liv i verksamheten och att de själva har en stor del i detta. Det får inte bli ett vakuum mellan analysen och kompetensutvecklingsåtgärderna för då tappar man de kunskaper om sig själv och verksamheten som man fick under analysen. Speciellt för de verksamheter som gjorde analysen tidigt under steg 1 kan väntetiden mellan de olika stegen bli lång. Vi tror därför att personalen behöver stöd av sina chefer för att fortsätta tänka i samma positiva banor som under analysen.

6. Sammanfattande diskussion och lärdomar

I detta avslutande kapitel sammanfattar vi våra intryck av kompetensutvecklingsanalysdelen av Samlat GREpp. Vi ägnar särskilt tid åt att besvara de två frågor som varit vägledande för utvärderingsuppdraget: upplevde deltagarna att deras kompetensutvecklingsbehov synliggjordes i projektet? Hur upplevde deltagarna kompetensutvecklingsanalyserna som metod för att synliggöra dels individuella kompetensutvecklingsbehov, dels verksamhetens utvecklingsbehov? Vi preciserar också ett antal lärdomar som vi uppfattar att man kan dra av projektet så här långt och som vi anser är viktiga att ha i åtanke inför det fortsatta arbetet i Samlat GREpp. Avslutningsvis presenterar vi några tankar kring den fortsatta utvärderingen av projektet.

Brist på erfarenhetsutbyte snarare än kompetens

När Samlat GREpp för första gången presenterades för oss fick vi höra att projektets målgrupp var kommunanställda som tidigare inte fått särskilt mycket kompetensutveckling, en grupp huvudsakligen bestående av lågutbildade och kvinnor. Definitionen av målgruppen ledde oss osökt att tro att den skulle bestå av personer med bristfällig kompetens för sitt arbete. Flera av de enhets- och verksamhetschefer vi talade med under projektet stärkte oss också i denna uppfattning genom att de berättade om hur få bland deras anställda som egentligen hade adekvat och tillräcklig utbildning för sitt arbete. Efter att ha träffat och samtalat med deltagarna i projektet insåg vi dock att vår bild av målgruppen inte stämde. Deltagarna som vi träffade vid intervjuer, samtal och observationer visade sig ha många kloka och insiktsfulla tankar kring sitt arbete, sin yrkesroll och verksamhet. De talade med

värme, respekt och omtanke om brukare och kunder. Dessutom hade de både värdefulla och kreativa idéer om hur förbättringar skulle kunna uppnås på arbetsplatsen. Med andra ord visade sig deltagarna kännetecknas av ett professionellt förhållningsätt snarare än bristande kompetens.

I kapitel tre i denna rapport redogjorde vi för att kompetens kan sägas bestå dels av påståendekunskap, dels förtrogenhetskunskap. Påståendekunskap är generell och går att läsa sig till. Förtrogenhetskunskap däremot byggs upp i arbetslivet och handlar om att kunna hantera det unika som faller utanför regelboken. Många av deltagarna saknar gymnasieutbildning. Trots det visade de sig besitta en hel del påståendekunskap, men framförallt en stor portion förtrogenhetskunskap.

Vi menar att vägen till organisatoriskt lärande och verksamhetsutveckling bland de enheter som deltar i Samlat GREpp i första hand uppnås via mer gemensam reflektion och erfarenhetsutbyte av befintlig kunskap och i andra hand av kurser och utbildningar. Vi är övertygade om att deltagarna besitter värdefull kompetens som med största sannolikhet kan tas tillvara bättre än idag.

Målsättningen med Samlat GREpp är dock inte bara att bidra till verksamhetsutveckling utan också att deltagarna stärker sin position på arbetsmarknaden. För att vara anställningsbar på dagens arbetsmarknad krävs förutom förtrogenhetskunskap och odokumenterad påståendekunskap också formell utbildning. Kompetensutveckling och anställningsbarhet går inte alltid hand i hand. Det är fullt möjligt att vara kompetent men inte anställningsbar, eller anställningsbar men lida brist på kompetens. För att individen ska stärka sin position på arbetsmarknaden krävs fler kurser och utbildningar snarare än tillfällen för gemensam reflektion och erfarenhetsutbyte. Det som bäst gagnar individen kan därmed stå i motsats till det som bäst gagnar verksamheten. I vilken utsträckning Samlat GREpp lyckas nå sina målsättningar hänger bland annat på hur väl individens och verksamhetens behov och önskemål kan förenas i detta avseende. Här menar vi att validering av kunskaper kan fylla en viktig funktion.

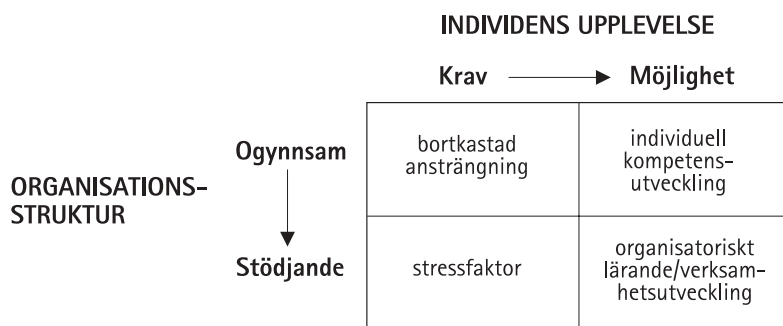
Samlat GREpp är en bra grund för fortsatt utvecklingsarbete

I kapitel tre presenterade vi en teoretisk modell över kompetensutveckling i organisationer. Vi kommer nu att diskutera resultaten av utvärderingen av Samlat GREpp i relation till modellen.

Genom intervjuerna med deltagare kan vi konstatera att deltagarna blivit mer positivt inställda till projektet Samlat GREpp under projektets gång.

Många av deltagarna hade inte tidigare medverkat i några kompetensutvecklingsåtgärder på arbetsplatsen och kände därför en viss osäkerhet inför projektet och vad det skulle innebära. Flera ville exempelvis inte resa bort och sova på hotell. Väl på plats upplevde dock de flesta kompetensutvecklingsanalysen som oerhört givande. Sammanfattningsvis kan vi konstatera att fler av deltagarna nu efter analysen ser Samlat GREpp som en *möjlighet* istället för ett *krav*. Detta illustreras av pilen mellan krav och möjligheter i modellen nedan. Hittills har projektet därför bidragit med att skapa en bra grogrund för individuell kompetensutveckling.

Modell: Kompetensutveckling genom Samlat GREpp



Vi kan konstatera att analyserna i sig har bidragit starkt till att många deltagare nu ser Samlat GREpp som en möjlighet snarare än bara ett krav. I vissa fall har också processamordnarna och enhetscheferna medverkat till denna utveckling genom att stötta och motivera deltagarna. I några fall förefaller det dock som om processamordnarna och enhetscheferna istället stärkt deltagarnas känsla av Samlat GREpp som ett krav. Huruvida deltagarna uppfattat Samlat GREpp som ett krav eller en möjlighet kan bland annat bero på vilket sätt deltagarna informerades om projektet av processamordnarna och enhetscheferna. Eftersom informationen om själva projektet ibland var så knapphändig blev det inledningsvis svårt för deltagarna att se vilka möjligheter som projektet kunde innebära.

En förutsättning för att organisatoriskt lärande och verksamhetsutveckling ska kunna ske är att enskilda anställda får möjligheten att dela med sig av sina kunskaper och att tillfällen för gemensam reflektion och erfarenhetsutbyte finns. Vi ser att kompetensutvecklingsanalyserna i sig utgjorde ett sådant tillfälle. Detta illustreras av pilen mellan *ogynnsam* och *stödjande organisatorisk struktur* i modellen ovan. Vi anser att Samlat GREpp även

framgent kan bidra till att skapa förutsättningar för sådana stödjande strukturer. Dokumentationen från analyserna utgör ett bra underlag för fortsatta diskussioner och utvecklingsarbete i verksamheterna. De individuella kompetensutvecklingsplanerna kan bli en viktig del att fokusera framtida medarbetarsamtal kring. Detta har redan skett i flera av de medverkande enheterna. De träffar som ägt rum mellan processamordnare respektive enhetschefer under Steg 1 av Samlat GREpp utgör en grund för skapandet av nätverk och erfarenhetsutbyte. Kompetensutvecklingsåtgärderna i Steg 2 kan i sig leda till förutsättningar för sådana stödjande strukturer. Genom att deltagare från olika verksamheter och kommuner går kurser tillsammans skapas också möjligheter för gemensam reflektion.

Men samtidigt som vi kan konstatera att Samlat GREpp kan bidra till att skapa strukturer som främjar organisatoriskt lärande och verksamhetsutveckling, vill vi påpeka att det inte finns några garantier för att så faktiskt kommer att ske. Vi har kunnat identifiera flera faktorer som skulle kunna utgöra ett hinder för sådan utveckling. De verksamheter som deltar i Samlat GREpp har till exempel ofta svårt att samla hela personalgruppen. Någon måste alltid ”sköta verksamheten”. Detta försvårar erfarenhetsutbyte och gemensam reflektion och därmed organisatoriskt lärande och verksamhetsutveckling. En annan risk är att enhetscheferna inte i tillräckligt stor omfattning verkar för att deltagarna faktiskt får användning för sin nyvunna kompetens i arbetet. Även om Samlat GREpp skapar förutsättningar för organisatoriskt lärande och verksamhetsutveckling vilar ett stort ansvar på enhetscheferna att skapa strukturer som faktiskt möjliggör sådana processer. Kommunerna måste också på olika sätt stötta och möjliggöra chefernas arbete i detta hänseende.

Vems kompetensutvecklingsbehov synliggjordes?

Upplevde då deltagarna att deras kompetensutvecklingsbehov synliggjordes i projektet? När vi ställt frågan till deltagare under utvärderingen har vi sällan fått ett enkelt ja eller nej till svar. Precis som deltagarna väljer vi därför att föra ett längre resonemang där vi förklarar varför något entydigt svar inte kan ges.

För det första förutsätter frågan att deltagarna faktiskt behöver kompetensutvecklas. För det andra förutsätter frågan att deltagarna har *egna* kompetensutvecklingsbehov som de fick möjlighet att framföra under projektet. För det tredje vill vi påpeka att vilka kompetensutvecklingsbehov en individ upplever sig ha inte nödvändigtvis är det samma som vilken kompetens som faktiskt behövs för att utföra ett visst arbete.

Av de intervjuer och samtal vi höll med deltagare under utvärderingen framkommer det att inte alla upplevde att de faktiskt hade ett behov av kompetensutveckling. Flera tyckte helt enkelt att de kunde det som man behöver kunna för att utföra sitt arbete. Vi kan också konstatera att många föreföll ovana att använda begreppet kompetens och ibland lite osäkra över vad kompetens egentligen innebär. Flera framhöll att det var svårt att fylla i den individuella kompetensutvecklingsplanen. Några påpekade att de skulle behövt få tips på vilka slags kurser och utbildningar som man kan gå. Deltagarna kom nu att skriva upp förslag på kurser de kände till – vilket inte nödvändigtvis innebär kurser inom de områden där störst utvecklingsbehov finns.

Några av de intervjuade berättade att de skrivit upp kurser på den individuella kompetensutvecklingsplanen som de läst om i facktidningar eller hört talas om av kollegor och som de sedan lång tid tillbaka haft önskemål om att få gå. Andra deltagare berättade att de aldrig funderat kring kompetensutveckling innan analysen. De fyllde i samma önskemål om åtgärder som sina kollegor eftersom planen ju skulle fyllas i och de själva inte hade några idéer om vad de skulle skriva. Några önskade att de skulle ha fått möjligheten att revidera planerna tillsammans med sin chef vid ett senare tillfälle. Ett par deltagare hade gått igenom planen tillsammans med chefen efter analysen, men den absoluta merparten förefaller inte ha gjort så.

Hur upplevde då deltagarna kompetensutvecklingsanalyserna som metod för att synliggöra dels individuella kompetensutvecklingsbehov, dels verksamhetens utvecklingsbehov? Som vi konstaterade ovan tyckte flera deltagare att det varit svårt att fylla i den individuella kompetensutvecklingsplanen. Sammantaget vill vi dock betona att den absoluta merparten av deltagarna föreföll tycka att de individuella kompetensutvecklingsplanerna var ett bra sätt att tydliggöra för sina respektive chefer vilka fortbildningsönskemål man har.

Praktiskt taget alla deltagare vi talat med framhöll att kompetensutvecklingsanalyserna var en bra metod för att synliggöra verksamhetens utvecklingsbehov. Få av deltagarna hade tidigare medverkat i någon verksamhetsutvecklingsaktivitet. Över huvud taget förefaller deltagarna sällan få tillfälle att tillsammans med sin chef och sina arbetskamrater diskutera innehållet i sitt arbete eller verksamhetens inriktning. Som vi ser det finns det hos deltagarna ett uppdämt behov av tid för gemensam reflektion, men också av att få känna sig uppmärksammade och synliggjorda av sin arbetsgivare. Ur detta hänseende var Samlat GRepp ett mycket välkommet inslag i verksamheternas vardag.

Några råd på vägen

Avslutningsvis vill vi lyfta fram ett par lärdomar man kan dra av projektet som kan vara värdefulla inför framtida kompetensutvecklingsåtgärder. Nedan anger vi därför ett antal möjliga hållpunkter för ett sådant förbättringsarbete. Hållpunkterna är formulerade som frågor. Det beror på att det inte finns något självklart bästa sätt att bedriva den här typen av projekt på. Under varje fråga lämnar vi ett förslag till svar. Samtidigt vill vi betona att det inte finns några entydiga svar på frågorna. Vår förhoppning är att nedanstående frågor och våra svar kan bli föremål för fortsatt diskussion och reflektion i Samlat GREPP och andra kompetensutvecklingsprojekt.

- *Borde enhetscheferna haft en mer aktiv roll i Steg 1 av projektet?* Om det funnits tid, tror vi att det skulle ha varit bra om de enhetschefer som inte är processamordnare getts möjlighet att ta en mer aktiv del i planeringen och genomförandet av kompetensutvecklingsanalyserna. För att organisatoriskt lärande och verksamhetsutveckling ska komma till stånd måste cheferna skapa strukturer som möjliggör sådant lärande. Om cheferna inte arbetar aktivt i projektet, finns en risk att cheferna uppfattar projektet som ”någon annans” (exempelvis konsulternas, processamordnarnas eller GRs). Detta i sin tur ökar risken för att cheferna inte verkar för att integrera projektet i verksamheten. Möjligheterna till verksamhetsutveckling blir då små.
- *Borde kopplingen mellan verksamhetsanalysen och de individuella kompetensutvecklingsplanerna gjorts annorlunda?* Så som kompetensutvecklingsanalyserna var upplagda kom verksamhetsanalysen och ifyllandet av de individuella kompetensutvecklingsplanerna att utgöra separata snarare än integrerade delar. Det var upp till varje deltagare att själv koppla ihop det som framkommit under verksamhetsanalysen med vad de skrev i den individuella kompetensutvecklingsplanen. Det är möjligt att verksamhetens utveckling hade gagnats av att de individuella kompetensutvecklingsplanerna tydligare hade länkats till verksamhetsanalysens resultat. Här skulle enhetscheferna kunnat haft en mer aktiv roll.
- *Borde deltagarna fått mer tid på sig att fylla i den individuella kompetensutvecklingsplanen?* Många av deltagarna har under utvärderingen framfört att de tyckte att det var svårt att fylla i den individuella kompetensutvecklingsplanen. Flera efterlyste tydligare instruktioner. Vi tror att det hade varit bra om deltagarna i detta sammanhang uppmärksammats på projektets ekonomiska och tidsmässiga resurser. Få före-

faller ha förstått att stöd till kompetensutveckling i Steg 2 kommer att utgå med ungefär 8 000 kronor per deltagare eller maximalt 400 000 kronor per enhet. Flera av deltagarna framförde under intervjuerna önskemål om tips och idéer på möjliga kompetensutvecklingsåtgärder. Det är möjligt att de individuella kompetensutvecklingsplanerna blivit mer genomtänkta till sitt innehåll om deltagarna varit klara över förutsättningarna för kompetensutveckling i Steg 2 och dessutom fått möjlighet att fundera ett par dagar över sina och verksamhetens utvecklingsbehov innan planerna fylldes i.

Innan vi avslutar rapporten vill vi ta tillfället i akt att lämna ett par råd på vägen inför det fortsatta arbetet med Steg 2 av Samlat GREpp:

- *Jobba vidare med handlingsplanerna, verksamhetsanalysen och de individuella utvecklingsplanerna.* Vi tror att dessa dokument utgör en värdefull grogrund för fortsatt utvecklingsarbete både på individuell nivå och verksamhetsnivå. Men för att de inte ska bli hyllvärmare behöver de kontinuerligt diskuteras och revideras. Dessutom gäller det att verkligen försöka genomföra det som står i planerna, annars blir Samlat GREpp bara en trevlig parentes i verksamheternas historia.
- *Arbeta för att nyvunnen kompetens kommer till användning.* Som vi påpekat ett flertal gånger i denna rapport kan verksamhetsutveckling och organisatoriskt lärande inte komma till stånd om individernas kompetens inte tas till vara.
- *Ta tillvara processamordnarnas kompetens och kontaktnät.* Många av de processamordnare vi talat med under utvärderingen har berättat att de upplevt processamordnaruppdraget som en kompetensutveckling i sig. Vi tror att verksamheterna har mycket att vinna på att försöka ta tillvara processamordnarnas nyvunna kompetens, dels i Steg 2 av projektet, dels i andra sammanhang. Genom att processamordnare från olika kommuner och verksamheter lärt känna varandra har ett stort kontaktnät skapats. Utnyttja detta kontaktnät i Steg 2! Detta nät kan i framtiden utgöra en viktig struktur som stödjer organisatoriskt lärande.
- *Involvera enhetscheferna i kompetensutvecklingsarbetet.* För att cheferna ska bidra till att skapa strukturer som stödjer verksamhetsutveckling och organisatoriskt lärande tror vi att det är viktigt att cheferna aktivt deltar i utformningen av kompetensutvecklingsarbetet i Steg 2.

- *Knyt samman olika hierarkiska nivåer.* Vi tror att det är viktigt att integrera Samlat GREpp i kommunernas övriga kompetensutvecklingsarbete. Annars finns en risk för dubbelarbete eller att deltagarnas nyvunna kompetens inte tas tillvara. Enhetschefernas möjligheter att skapa gynnsamma strukturer för organisatoriskt lärande hänger dessutom samman med vilka förutsättningar de har för detta arbete i kommunerna.

Den fortsatta utvärderingen av Samlat GREpp

En central uppgift i utvärderingen av Steg 2 i Samlat GREpp blir att undersöka i vilken utsträckning syftet med projektet uppnåts. Vi tycker oss redan kunna se att både individuell kompetensutveckling och verksamhetsutveckling påbörjats i och med genomförandet av kompetensutvecklingsanalyserna i projektet. Det ska bli spännande att undersöka om utvecklingen fortsätter. Mer specifikt ska utvärderingen av Steg 2 i Samlat GREpp enligt uppdragsbeskrivningen ge svar på följande frågor:

- Vilka kompetensinsatser erhöll deltagarna?
- Stämde de erhållna kompetensinsatserna överens med de behov av kompetensutveckling som kartlagts under Steg 1 i projektet?
- Hur har de verksamheter som deltar i Samlat GREpp påverkats av att ingå i projektet?

Ett antal materialinsamlingsmetoder kommer att användas för att besvara frågorna. De 20 deltagare som intervjuades i utvärderingen av Steg 1 kommer att följas även under Steg 2. Vi kommer också att skicka ut en enkät till ett stort antal deltagare mot slutet av projektperioden för att kartlägga deras upplevelser av projektet. Medan utvärderingen av *Samlat GREpps* första steg huvudsakligen har varit inriktad på att undersöka individens uppfattning om projektet, fokuserar utvärderingen av projektets andra steg också på effekter på verksamhetsnivå. För att fånga sådana effekter kommer dels fokusgruppsintervjuer, dels djupintervjuer att hållas med verksamhetschefer och processordnare. Planen är att förlägga fokusgruppsintervjuerna i anslutning till en nätverksträff på GR halvvägs in i projekttiden. På så vis kan fokusgruppsintervjuerna utgöra en del i en reflekterande läroprocess på vägen mot verksamhetsutveckling.

Referenser

- Aronsson, Gunnar, Margareta Dallner och Klas Gustafsson (2000) *Yrkes- och arbetsplatsinläsning. En empirisk studie av omfattningen av hälsokonsekvenser. Arbete och hälsa*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Ellström, Per-Erik (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica, Allmänna förlaget.
- Ellström, Per-Erik och Henrik Kock (1999) "Ständiga förbättringar som lärandeprocess", sidan 171-198. I: Nilsson, Tommy (red) *Ständig förbättring – om utveckling av arbete och kvalitet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Ds 2000:49 *Kompetensparadox?*
- Garsten, Christina och Kerstin Jacobsson (2004) "Learning to Be Employable: An Introduction", sidorna 1-22. I: Garsten, Christina och Kerstin Jacobsson (red) *Learning to be employable. New agendas on work, responsibility and learning in a globalizing world*. New York: Palgrave Macmillan.
- Gustafsson, Rolf Å och Ingvar Lundberg (2004) (red) *Arbetsliv och Hälsa 2004*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Giertz, Eric (2002) "Tjänstesamhällets mångfacetterade arbetsliv". I: Abrahamsson, K (red) *Utbildning, kompetens och arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, Otto och Jon Ohlsson (2004) *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Göteborgsregionens kommunalförbund (2005) *Samlat GREpp 1. Samlingsprojekt för kompetensutvecklingsanalys – Växtkraft Mål 3*, projektbeskrivning.
- Göteborgsregionens kommunalförbund (2006) *Samlat GREpp, Växtkraft Mål 3, Kompetensutveckling Steg 1.2, En projektbeskrivning mars 2006-december 2007*.
- Jacobsson, Kerstin (2004) "A European Politics for Employability: The Political Discourse on Employability of the EU and the OECD", sidorna 42-62. I: Garsten, Christina och Kerstin Jacobsson (red) *Learning to be employable. New agendas on work, responsibility and learning in a globalizing world*. New York: Palgrave Macmillan.

- Jönsson, Bodil (2002) *Tio tankar om tid*. Stockholm: Bromberg's Bokförlag.
- Larsen, Theresa (2006) *Kompetens- och verksamhetsutveckling. Erfarenheter från att driva samlingsprojekt med stöd från Svenska ESF-rådet*. Göteborg: FoU i Väst/GR.
- Le Grand, Carl; Michael Thålin och Ryszard Szulkin (2001) "Har jobben blivit bättre? En analys av arbetsinnehållet under tre decennier", sidorna 79-120, I: *Välfärd och arbete i arbetslöshetens årtionde del I. Forskarantologi från kommittén Välfärdsbokslut*. SOU 2001:53, Stockholm: Fritzes.
- Lennerlöf, Lennart (1986) *Kompetens eller hjälplöshet? Om lärande i arbete: en forskningsöversikt*. Arbetarskyddsstyrelsen, 1986:32, Solna: Arbetarskyddsstyrelsen.
- Lipsky, Michael (1980) *Street-level Bureaucracy*. New York: Sage.
- Lundgren, Kurt (1999) *Life-long learning. The key to Europes economical revival*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Hansson, Marika (2004) *Det flexibla arbetets villkor – om självförvaltandets kompetens*. Arbetsliv i omvandling 2004:8, Akademisk avhandling, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Ohlsson, Östen och Björn Rombach (1998) *Res pyramiderna. Om frihetskapande hierarkier och tillplattningens slaveri*. Stockholm: Svenska Förlaget.
- Oudhuis, Margareta (2004) "Work as an Arena for Disciplining Mind, Body and Emotions: The Volvo Bus Plant Case", sidorna 189-209. I: Garsten, Christina och Kerstin Jacobsson (red) *Learning to be employable. New agendas on work, responsibility and learning in a globalizing world*. New York: Palgrave Macmillan.
- Regional plan för Växtkraft Mål 3 i Göteborg, 2005.
- Reviderat Samlat Programdokument för Växtkraft Mål 3 under 2000-2006 i Sverige.
- Senge, Peter (1990) *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, Peter (1997) "Building Learning Organizations", sidorna 486-514. I: Pugh, Derek (red) *Organization Theory: selected readings*. London: Penguin.
- Svenska ESF-rådet (2003) *Halvtidsutvärdering av Växtkraft Mål 3 i Sverige*.
- Svenska Kommunförbundet (1999) *Personal och kompetens i förändring*. Kommunerna och personalen. Stockholm: Svenska Kommunförbundet.
- Svensson, Lennart, Göran Brulin och Per-Erik Ellström (2002) "Innovations- och läroprocesser i den nya ekonomin", sidorna 39-56. I: Svensson, Lennart med flera (red) *Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik*. Arbetsliv i omvandling 2002:7, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Söderström, M (1990) *Det svårfångade kompetensbegreppet*. Uppsala: Pedagogiska Institutionen, Uppsala universitet.
- von Otter, Casten (2003a) *Läsningar och lösningar i svenskt arbetsliv. Slutsatser från en trendanalys*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- von Otter, Casten (2003b) (red) *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Arbetsliv i omvandling 2003:8. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

- Wikman, Anders (2004) "Indikatorer på förändrade arbetsförutsättningar", sidorna 37-74. I: Gustafsson, Rolf Å och Ingvar Lundberg (red) *Arbetsliv och Hälsa 2004*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Wikman, Anders och Elisabeth Sundin (2004) "Arbetslivsförändringar och nya produktionsformer", sidorna 11-36. I: Gustafsson, Rolf Å och Ingvar Lundberg (red) *Arbetsliv och Hälsa 2004*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- www.g3.spraakdata.gu.se.

Bilaga I

Medverkande enheter

Ale kommun:

Björklövens förskola
Gunnarsgårdens förskola
Lillgårdens förskola

Alingsås kommun:

Handikappomsorgen
Parkförvaltningen
Räddningstjänsten
Sport/Rekreation

Göteborgs kommun:

Park- och naturförvaltningen
SDF Backa Hemtjänst
SDF Bergsjön Hemtjänst
SDF Biskopsgården Kostenheten
SDF Biskopsgården Lokalvård
SDF Centrum Bemanningen
SDF Centrum Gruppboende Ågatan
Måltidsservice äldreomsorg
SDF Centrum Gruppboende Blåelden
SDF Centrum Kost
SDF Centrum Personlig Assistans
SDF Centrum Service
SDF Gunnared Personlig Assistans
SDF Härlanda Personlig Assistans
SDF Kortedala Personlig Assistans
SDF Lundby Personlig Assistans
SDF Lärjedalen Centralkök
SDF Lärjedalen Serviceenhet
SDF Torstlanda Lokalvård
SDF Örgryte Personlig Assistans

Härryda kommun:

Måltidsservice grundskola
Måltidsservice gymnasium

Kungsbacka kommun:

Lokalvård
Simhall
Äldreomsorg

Kungälv kommun:

Hus & Mark

Lerums kommun:

Park/anläggning
Skolmåltid
Städ/vaktmästeri

Lilla Edet:

LSS

Partille kommun:

Kommunledning/löneservice,
administration
Sociala teamet administration
Vård- och omsorg administration

Stenungsunds kommun:

Måltidsverksamheten skola/
barnomsorg

Tjörns kommun:

Måltidsverksamheten skola/
barnomsorg
Färjetrafiken
Lokal och anläggning
Räddningstjänsten

Öckerö kommun:

Kostenheten
Lokalvård

Bilaga 2

Medverkande yrkeskategorier som lämnat in en utvecklingsplan (Källa: Slutrapport steg 1:1, GR & Preera)

YRKE	ANTAL		
Lokalvårdare	169	Samordnare	4
Personlig assistent	104	Avdelningschef	3
Kokerska	89	Distriktschef	3
Ekonomibiträde	78	Djurskötare	3
Köksbiträde	56	Förman Park & Natur	3
Undersköterska	56	Insatsledare	3
Vårdare	43	Kock	3
Habiliteringspersonal	39	Tekniker	3
Fastighetsskötare/ Vaktmästare	34	Brandmästare	2
Parkarbetare	31	Controller/ Administrativ chef	2
Gaturenhallare	30	Kassörskä	2
Barnskötare	28	Maskinförare	2
Brandman	27	Systemförvaltare	2
Vårdbiträde	24	Transport	2
Förskolelärare	14	Utredare	2
Badmästare	11	Befälhavare	1
Ekonom	10	Biståndshandläggare	1
Föreståndare	10	Brandinspektör	1
Arbetsledare	9	Chaufför	1
Enhetschef	9	Fritidskonsulent	1
Administratör	8	Grupphandledare	1
Serviceassistent	7	Instruktör	1
Assistent	6	IT-samordnare	1
Badvakt	5	Lönechef	1
Parkintendent	5	Materialansvarig	1
Räddningschef	5	Måltidschef	1
Grönskötare	4	Sekreterare	1
Löneadministratör	4	Serveringsbiträde	1
Maskin/däcksmän	4	Socialpedagog	1
		Trädgårdsmästare	1

Bilaga 3

Inför FoU i Västs utvärdering av kompetensanalysprojektet Samlat GREpp skulle vi vara tacksamma om du ville fylla i nedanstående uppgifter och lämna blanketten till din processledare så snart som möjligt för vidarebefordran till oss.

Namn.....

Födelseår.....

Arbetsplats, kommun.....

Befattning.....

Arbetsuppgifter.....

Anställningsform (t ex tillsvidare, tidsbegränsad).....

Är du tjänstledig (t ex föräldraledig, sjukskriven)?.....

Anställd sedan år..... i nuvarande tjänst, sedan år..... i kommunen

Telefonnummer där vi kan nå dig dagtid.....

E-post.....

Vi hoppas att du kan tänka dig att bli intervjuad i utvärderingen av kompetensanalysprojektet Samlat GREpp. För att få fram ett tillförlitligt underlag är vi angelägna om att så många som möjligt vill medverka – även du som är exempelvis föräldraledig, sjukskriven eller har en tidsbegränsad anställning. Självklart kommer de uppgifter du lämnar i samband med en sådan intervju behandlas konfidentiellt så att information om dig personligen inte kommer att lämnas vidare till din arbetsgivare eller någon annan än utvärderarna utan ditt medgivande. Intervjuerna kommer att ligga till grund för en rapport om projektdeltagarnas upplevelser av projektet. I rapporten kommer enskilda deltagares uttalanden att anonymiseras så att det inte ska gå att spåra vem som sagt vad. Om du absolut inte vill medverka i en sådan intervju, ber vi dig att kryssa i rutan nedan. Vill du veta mer innan du bestämmer dig, kontakta Theresa på telefon 073-983 48 60, eller Eva på telefon 031-42 54 10 eller 073-336 68 16.

Jag vill *inte* bli intervjuad i utvärderingen av kompetensanalysprojektet Samlat GREpp.

Theresa Larsen
doktorand i offentlig förvaltning
projektledare
FoU i Väst

Eva Sennemark
socialantropolog/sjuksköterska
projektassistent
FoU i Väst/KulturDialog

Bilaga 4

Intervjuguide för deltagare i utvärdering av Samlat GREpp

Bakgrund

1. Berätta lite om dig själv och ditt arbete. Yrke, utbildning, arbetslivserfarenhet. Vad gör du i ditt arbete? Vilka arbetar du tillsammans med? Hur kan en arbetsdag se ut för dig?

Projektet Samlat GREpp

2. Berätta vad du tycker om projektet Samlat GREpp! Berätta om dina erfarenheter/upplevelser av att delta i projektet.
3. Vilka förväntningar hade du på Samlat GREpp? Vad tänkte du första gången du hörde talas om projektet? Har dina förväntningar förändrats under projektets gång? Vad har du för förväntningar på Steg 2 kompetensutvecklingen i projektet?
4. Hur fick du reda på att du skulle medverka i Samlat GREpp? Vilken information fick du, t ex inför analysseminarierna? (Finns skriftlig information, be att få se den)
5. Hur har du upplevt insatsen av processamordnaren/din chef/verksamhetschef under projektet samlat GREpp?

Kompetens

6. Vad är kompetens för dig? Har ni diskuterat vad som är kompetens på din arbetsplats?
7. Tyckte du att deltagande i projektet Samlat GREpp bidragit till att tydliggöra dina kompetensutvecklingsbehov/vilka krav på kompetens som finns på dig? På din arbetsgrupp? På din yrkesgrupp?
8. Vilka upplever du som dina största kompetensutvecklingsbehov? Upplever du dig ha tillräcklig kompetens för ditt arbete?
9. Upplever du att din arbetsgivare tar tillvara din kompetens?
10. Vad har du tidigare fått för kompetensutveckling via arbetsplatsen? Om ja, vilken?

11. Har du tidigare deltagit i någon form av verksamhetsutveckling på din arbetsplats? Om ja, vad gjordes då?
12. Har ditt arbete/kraven på din yrkesgrupp förändrats under de år som du arbetat? Om ja, vad krävs idag som inte krävdes förr?

Analysseminarierna

13. Berätta hur du upplevde kompetensutvecklingsanalyserna på Aspenäs/Arken/QHW. Vad var bra, dåligt? Skulle något gjorts annorlunda enligt din mening? (resonera kring de olika diskussionsuppgifterna samt den individuella handlingsplanen: visa dokumenten)
14. Hur upplevde du kompetensutvecklingsanalyserna som metod för att kartlägga individuella kompetensutvecklingsbehov? Verksamhetens utvecklingsbehov?
15. Vilka diskussioner har förts om projektet Samlat GREpp på din arbetsplats? Före analysen? Efter analysen?
16. Upplevde du att analyserna fångade upp de problem/möjligheter som du kan se med ditt arbete/din verksamhet?
17. Hur upplevde du insatsen av konsulterna från Preera under analyserna?
18. Vad har man gjort i din verksamhet i projektet Samlat GREpp efter analysen?

Mål med Samlat GREpp

19. Ett av de övergripande målen med Växtkraft Mål 3 är att anställda ska stärka sin position på arbetsmarknaden. Tror du att Samlat GREpp får sådana effekter för dig?
20. En annan målsättning är att stimulera till verksamhetsrelaterad kompetensutveckling samt få till stånd utvecklingsprocesser som bidrar till förnyelse och flexibilitet på arbetsmarknaden. Kan du se att Samlat GREpp har/kommer att leda till sådana effekter för din verksamhet?
21. Avslutande fundering?

Bilaga 5

Intervjuguide för processamordnare/ enhetschefer i utvärdering av Samlat GREpp

Bakgrund

1. Berätta lite om dig själv och ditt arbete. Yrke, utbildning, arbetslivserfarenhet. Vad gör du i ditt arbete? Vilka arbetar du tillsammans med? Hur kan en arbetsdag se ut för dig?

Uppdraget som processamordnare

2. Varför blev du processamordnare?
3. Hur kom det sig att din verksamhet valde att delta i Samlat GREpp?
4. Vad tyckte du om processamordnarutbildningen? Tycker du att du fått tillräcklig information om vad som krävs av dig som processamordnare i projektet?
5. Hur har du upplevt kontakten med GR/Preera under projektet?
6. Vad tycker du har varit svårt/lätt/roligt/tråkigt i processamordnaruppdraget?

Projektet Samlat GREpp

7. Berätta vad du tycker om projektet Samlat GREpp! Berätta om dina erfarenheter/upplevelser av att delta i projektet.
8. Vilka förväntningar hade du på Samlat GREpp? Vad tänkte du första gången du hörde talas om projektet? Har dina förväntningar förändrats under projektets gång? Vad har du för förväntningar på Steg 2 kompetensutvecklingen i projektet?
9. Hur fick du reda på att du skulle medverka i Samlat GREpp? Vilken information fick du? (Finns skriftlig information, be att få se den)
10. Hur har du upplevt insatsen av din chef/dina medarbetare under projektet samlat GREpp?

Kompetens

11. Vad är kompetens för dig? Har ni diskuterat vad som är kompetens på din arbetsplats?

12. Tyckte du att deltagande i projektet Samlat GREpp bidragit till att tydliggöra vilka krav på kompetens som finns på dig? På din arbetsgrupp? På din yrkesgrupp?
13. Upplever du dig ha tillräcklig kompetens för ditt arbete/att dina medarbetare har tillräcklig kompetens?
14. Processamordnare ej verksamhetschef: Upplever du att din arbetsgivare tar tillvara din kompetens?
15. Verksamhetschefer: hur tar du tillvara dina medarbetares kompetens?
16. Vad har du/dina medarbetare tidigare fått för kompetensutveckling via arbetsplatsen? Om ja, vilken?
17. Har du tidigare deltagit i någon form av verksamhetsutveckling på din arbetsplats? Om ja, vad gjordes då?
18. Har ditt arbete/kraven på din verksamhet/dig/dina medarbetare förändrats under de år som du arbetat? Om ja, vad krävs idag som inte krävdes förr?
19. Upplever du att dina/dina medarbetares kompetensutvecklingsbehov synliggjordes i projektet? Vilka upplever du som dina största kompetensutvecklingsbehov?

Analysseminarierna

20. Hur har du själv informerat dina kollegor/medarbetare om projektet?
21. Berätta hur du upplevde kompetensutvecklingsanalyserna på Aspenäs/Arken/QHW. Vad var bra, dåligt? Skulle något gjorts annorlunda enligt din mening? (resonera kring de olika diskussionsuppgifterna samt den individuella handlingsplanen: visa dokumenten)
22. Hur upplevde du kompetensutvecklingsanalyserna som metod för att kartlägga individuella kompetensutvecklingsbehov? Verksamhetens utvecklingsbehov?
23. Vilka diskussioner har förts om projektet Samlat GREpp på din arbetsplats? Före analysen? Efter analysen?
24. Upplevde du att analyserna fångade upp de problem/möjligheter som du kan se med ditt arbete/din verksamhet?
25. Vad har man gjort i din verksamhet i projektet Samlat GREpp efter analysen?

Mål med Samlat GREpp

26. Ett av de övergripande målen med Växtkraft Mål 3 är att anställda ska stärka sin position på arbetsmarknaden. Tror du att Samlat GREpp får sådana effekter för dig/dina medarbetare?

27. En annan målsättning är att stimulera till verksamhetsrelaterad kompetensutveckling samt få till stånd utvecklingsprocesser som bidrar till förnyelse och flexibilitet på arbetsmarknaden. Kan du se att Samlat GREpp har/kommer att leda till sådana effekter för din verksamhet?
28. Avslutande fundering?

Bilaga 6

Göteborgsregionens kommunalförbund (GR)

GR är en samarbetsorganisation för tretton kommuner i Västsverige. Tillsammans har medlemskommunerna drygt 872 000 invånare. Förbundets uppgift är att verka för samarbete över kommungränserna och vara ett forum för idé- och erfarenhetsutbyte inom regionen. GR har förutom en administrativ enhet, fyra avdelningar som arbetar med olika kommunala frågor: *GR Planering* för övergripande samhällsplanering, trafik och miljö, *GR Kompetens* för samverkan inom arbetsmarknad, socialtjänst, vård och omsorg, EU och internationalisering, kurser, seminarier och konferenser för kommunanställda och förtroendevalda, *GR Utbildning* för utbildningssamverkan, gymnasieintagning, vuxenutbildning, internationellt forum, pedagogiskt centrum och läromedel samt *FoU i Väst/GR* för forskning och utveckling inom det sociala området. GR arbetar på uppdrag av medlemskommunerna och i samverkan med dessa och andra organisationer i det omgivande samhället.

GR har ett förbundsfullmäktige med 91 ledamöter och en förbundsstyrelse med 22 ledamöter och 11 suppleanter. Verksamheten vid GR finansieras dels genom årsavgifter från medlemskommunerna och dels genom intäkter från kurser, konferenser och utredningsarbeten. GR har en omsättning på cirka 170 miljoner kronor per år. Förutom att vara ett kommunalförbund för de tretton medlemskommunerna är GR sedan 2001 också ett av de fyra regionala kommunförbunden i Västra Götaland.

Rapporter från FoU i Väst/GR

- 4:2006 Från EU-program till kommunal praktik. Erfarenheter av att driva samlingsprojekt med stöd från Svenska ESF-rådet *Theresa Larsen*
- 3:2006 Att bo eller inte bo. Om satsningen ”Bra boende” i stadsdelen Bergsjön i Göteborg och om strategier för att motverka hemlöshet *Catharina Thörn*
- 2:2006 Att bemästra missbruk hos ungdomar. Ungdomsteamet Mini Marias öppenvård för ungdomar och familjer *Annika Hallén Hemb/Pia Färdig*
- 1:2006 Att ta bort trösklarna till ett självständigt liv. Slutrapport från studien om nyttan och värdet av bostadsanpassningar *Lisbeth Lindahl/Rebecka Arman*
- 9:2005 Katalysatormodellen i brottspreventiv samverkan. Utvärdering av Ung och Trygg i Göteborgs första fas *Torbjörn Forkby/Theresa Larsen*
- 8:2005 Ledarskap och sjukfrånvaro. En jämförande studie av arbetsplatser med hög respektive låg sjukfrånvaro *Ingrid Tollgerdt-Andersson*
- 7:2005 In i hjärtat och upp i huvudet. Om betydelsen av FoU-stipendier vid FoU i Väst/GR *Elisabeth Beijer*
- 6:2005 En förändrad livsvärld. Äldres upplevelser av sin rehabiliteringssituation efter en sjukhusvistelse *Gill Asplin/Lisbeth Lindahl*
- 5:2005 Personligt Ombud. Erfarenheter från arbete med psykiskt funktionshindrade personer i Västra Götaland. En antologi om och av personliga ombud och deras uppdragsgivare/klienter *Red. Lars Rönmark*
- 4:2005 Det möjligas konst. Om ekonomiskt bistånd, utredning och rehabilitering *Red. Peter Dellgran/Socialsekreterare från SDF Biskopsgården*
- 3:2005 Nyttan och värdet av bostadsanpassningar ur olika perspektiv, delrapport 1. En studie gjord i Göteborgs Stad om nyttan och värdet av bostadsanpassningar *Rebecka Arman/Lisbeth Lindahl*
- 2:2005 Hur lagar man ett hjärta? Berättelser om BUP-personalens arbete med brandungdomarna i Göteborg *Cajsa Malmström*
- 1:2005 Att samordna stöd. Om det långsiktiga arbetet i Göteborg efter branden 1998 *Ann-Sofie Magnusson*
- 5:2004 Kidnappad av verkligheten. Om vägar ut ur långvarigt ekonomiskt biståndsmottagande *Lennart Forsberg*
- 4:2004 Att få vara den jag är – trots allt. Om hälso- och sjukvård på ett äldreboende *Anette Hansson Klevner/Maria Karlsson*
- 3:2004 Multiversitetet. Förnyelse av högre utbildning i samverkan med kommuner och universitet *Claes Alexandersson*
- 2:2004 På väg mot en möjliggörandets praktik. Samverkan mellan barn och ungdom i riskzon i Kungsbacka. En slutrapport från utvärderingen av B.U.S. *Torbjörn Forkby*

- 1:2004 Behövs det böcker på äldreboendet? Bibliotekens medier – en resurs inom äldreomsorgen *Lena Frändberg*
- 6:2003 Vad styr patientens väg genom vården? *Reidun Johansson/Gun Pettersson*
- 5:2003 Bevilja och ta emot hjälp. Om biståndsbedömare och äldre i kommunal äldreomsorg *Monica Nordström/Anna Dunér*
- 4:2003 Samhörighet och plikt. Om anhängigvårdare med icke-svensk bakgrund *Eva Hildeblom*
- 3:2003 En vit julgran och gulliga tapeter på toaletten. Utvärdering av ungdomsteamets förebyggande arbete i Bergsjöskolan, slutrapport *Torbjörn Forkby*
- 2:2003 Att finna sin väg. Socialt arbete i mötet mellan frivilliga och offentliga organisationer *Red. Lars Rönmark*
- 1:2003 Dilemman i biståndsbedömarnas yrkesutövning *Anna Dunér/Monica Nordström*
- 7:2002 Det är vi och vi är tillsammans. Sju manliga anhängigvårdare berättar *Annika Strandberg*
- 6:2002 Livet på en dagcentral. Om hälsofrämjande arbete och utveckling av stödjande miljöer för äldre *Lena Lindell*
- 5:2002 Kvinnligt möte – en kraft på väg ur missbruk. Om erfarenheter från en forsknings- och utvecklingscirkel om stöd till kvinnor med missbruk och deras familjer *Red. Karin Trulsson*
- 4:2002 Att ge vardagsstöd till människor med funktionshinder *Red. Tone Engen/Anette Klippe/Per Skoglund*
- 3:2002 Upptäckten av det kvinnliga perspektivet. Om kvinnor och män i missbruksbehandling *Annika Hallén Hemb/Pia Olsson* (upplagan slut)
- 2:2002 Levande mötesplatser – om att skapa nätverk. Kollegiegranskning i tre projekt inriktade på folkhälsoarbete för äldre *Monica Nordström*
- 1:2002 Utvärderingsverkstäder – stöd för interna utvärderingar *Per-Åke Karlsson*
- 7:2001 Visionen om professionen *Torbjörn Forkby*
- 6:2001 Från kulturkrock till minibyråkrati *Torbjörn Forkby*
- 5:2001 Vad vill anhängigvårdarna i Göteborg? *Ingela Kraft*
- 4:2001 Att möta det man möter. Erfarenheter från Stödcentrum efter brandkatastrofen i Göteborg *Red. Lars Rönmark*
- 3:2001 Hembesök – ett arbetssätt i socialt omsorgsarbete *Monica Nordström/Anna Dunér*
- 2:2001 Kvalitetsutveckling genom erfarenhetsutbyte *Leila Billqvist*
- 1:2001 På natten ringdes jag in. Att lära sig av det oförutsebara i krisgruppernas arbete efter branden på backaplan i oktober 1998 *Tuija Nieminen Kristofersson*