



Växtkraft Mål 3  
2006-11-17

# Hur går det för enheterna med kompetensutvecklingen?

En lägesrapport av enheternas arbete inom Samlat GREpp

Sofia Hanberger Westergaard

I syfte att få en nulägesbild av vad som händer inom ramen för Samlat GREpp, steg 2 görs en kartläggning av läget ute på enheterna. Denna kartläggning skall sedan användas för att göra riktade insatser mot enheter som behöver extra stöd och stimulans för att genomföra steg 2 av projektet.

Kartläggningen omfattar 50 av 53 enheter som deltar i projektet Samlat GREpp.

Kartläggningen gjordes per telefon med i första hand enhetschefer. I de fall som enhetscheferna hänvisade till processamordnare kontaktades även dessa. Innan samtalet fick personerna ett mail med en kort presentation av syftet med kartläggningen/telefonsamtalet. Under telefonsamtalen kom det inte sällan upp frågeställningar och konkreta frågor. Det kunde handla om allt från administrativa rutiner till önskemål om inspiration. Ibland upplevdes samtalet även som ett tillfälle att prata av sig. Alla dessa frågor och samtal redovisas inte i detalj här. Istället görs en sammanfattning av de viktigaste behoven av stöd och stimulans.

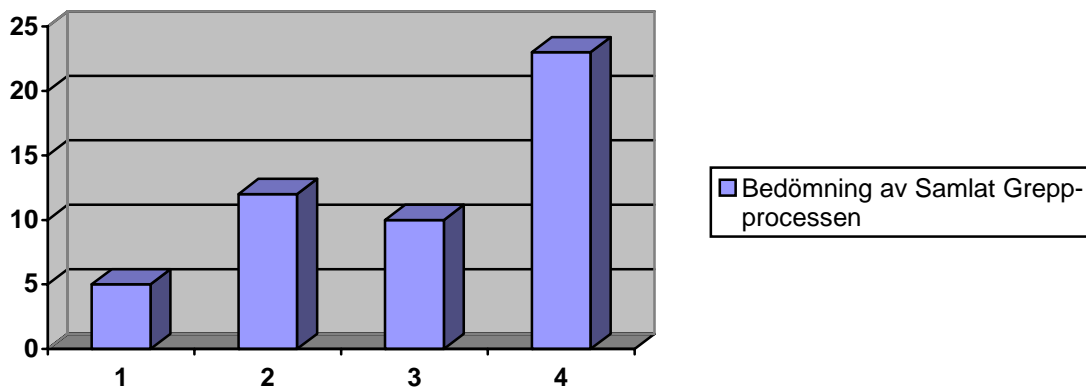
Under och efter samtalen gjordes en bedömning av hur respektive enhet låg till vad gällde planering och genomförande av kompetensutvecklingsinsatserna genom Samlat GREpp. Bedömningen speglar alltså den bild jag fick under samtalet och baseras inte på enhetschefernas/processamordnarnas uppfattning. Bedömningen är tänkt att ge en samlad bild av hur arbetet fortskrider på enheterna under mitten av oktober-mitten av november. Bedömningen gjordes i anslutning till samtalet och ger en ögonblicksbild av läget just då. Hade samtalet skett tidigare eller senare i processen hade resultatet blivit ett annat.

Bedömningen gjordes på en fyrgradig skala där intervallen tänks vara ungefär lika stora. För att underlätta i tankarna har varje steg på skalan beskrivits med ord:

## Planering och genomförande av kompetensutvecklingsinsatser inom Samlat GREpp...

1. ... har inte kommit igång alls.
2. ... har kommit igång men det går trögt.
3. ... är igång och har möjligheter att utvecklas ytterligare.
4. ... rullar på utan större hinder. Möjligheten utnyttjas fullt ut och planeringen är god.

För att bedömningen skulle vara en fyra så krävdes att enheten tagit fram egna kompetensutvecklingsinsatser förutom de i GR:s regi. Även enheter som inte utnyttjat insatser framtagna av GR utan enbart satsat på egna arrangemang kunde ges bedömningen fyra.



Diagrammet visar hur många enheter som bedömts befinna sig i olika stadier i Samlat GREPP-projektet.

Diagrammet visar att processen för ungefär hälften av enheterna (23 stycken) bedömdes projektet rulla på utan större hinder. I ungefär 20 % av enheterna (10 stycken) bedömdes processen vara igång men ha möjligheter att utvecklas ytterligare. För ungefär lika många (12 stycken) bedömdes arbetet ha kommit igång men av olika anledningar gå de trögt. För ungefär var tionde enhet (5 stycken) gjordes bedömningen att processen inte kommit igång alls.

## Förutsättningar som underlättat med Samlat GREPP-processen

### ***Att smida medan järnet är varmt***

Någon uttryckte att det var positivt att aktiviteter i Samlat GREPP steg 2 kom igång så pass snabbt, när det fortfarande kändes aktuellt och medarbetarna var peppade. Baksidan med detta var att man inte riktigt hann med.

Någon delade med sig av en upplevd oro, hos både personal och EC, när man gjort en stor analys att sedan blir det ingenting *”Men det har det blivit. Jättenöjda med utbildningen.”*

För någon annan, där kompetensutvecklingsinsatserna inte kommit igång lika snabbt upplevdes ändå *”väntetiden som positiv; ”Väntan var bra också – vi har ansträngt oss som chefer, ordnat saker på egen hand”.*

### **God start**

Att få en god start på processen menade någon underlättade för det fortsatta planerandet av kompetensutveckling. En god start betyder t.ex. att deltagarna är nöjda med ett första seminarium och en känsla av att:

*”Nu äntligen händer det något!”*

## **Drivkraft**

En motiverad, engagerad och kunnig processamordnare med tid avsatt för uppgiften ger goda förutsättningar. En processamordnare med ett tänk kring och tid avsatt kring kompetensutveckling kan ha lättare för att driva processen

## **Samlingsprojekt**

Ett samlingsprojekt ger förutsättningar som underlättar. Någon uttryckte om projektadministrationen att:

*”Så skönt att inte behöva göra så mycket, bra service”*

På några ställen hade det uppstått samlingsprojekt i samlingsprojektet genom samordning i kommuner och mellan yrkesgrupper. Detta upplevdes positivt. Några personer menade att lokala samarbeten mellan enheter i samma verksamhet i olika kommuner vore önskvärt, men svårt att få till stånd.

## **Omständigheter som hindrat eller försvårat Samlat GREpp-processen**

### **Ledarskap/drivkraft**

Flera menade att det var svårt när man själv som chef inte var med på utbildningarna eftersom man inte kunde följa upp utbildningsinsatserna. Man önskade att man kunde:

*”Knyta an, fortsätta jobba kring vissa frågor. Vad har man varit med om, vad har tagits upp, hur har det tagits upp, hur följa upp...”*

I några fall fanns det behov av inspiration och tips. I en redan ganska pressad arbetssituation hann man inte ”leta upp” passande kompetensutvecklingsinsatser. Att flera av de kurser som arrangerades av GR snabbt blev överfulla vittnar kanske också om detta. Några gånger under kartläggningen fick jag en känsla av att enhetscheferna tacksamt tog emot färdiga paket och lättillgängliga lösningar. Om detta sker på bekostad av de verkliga behoven kan man utifrån denna kartläggning bara spekulera om.

### **Uppehåll/glapp**

I några fall har EC och/eller processamordnare varit sjuk, ledig eller slutat vilket lett till att det blivit ett glapp i processen eller att det stannat upp helt.

Någon uttrycker det såhär om en processamordnare som blir sjukskriven

*”...då upplevs det som att man börjar om från början, med att sätta sig in i det hela. Behov av att snabbt komma in i det hela igen, för att inte tappa fart i projektet.”*

Någon som hade en samordnare som slutade beskrev situationen såhär:

*”Känner mig helt utlämnad. (Projektet tar) Rätt mycket tid i olika faser.”*

För någon enhet där enhetschefen varit ledig under en period fanns ingen vikarie som drev frågan. Detta blev väldigt otydligt för processamordnaren som inte mandat att fatta beslut.

## **Brist på ledarskap**

I något fall har EC lagt över bollen till medarbetarna och där har den blivit liggande...

## **Rollerna som enhetschef och processamordnare**

Att vara både processamordnare och enhetschef upplevdes i något fall som tungt. Det upplevdes som att man drev två saker:

*”både den som håller i detta och i den normala verksamheten.”*

*”Negativt att vara den som både håller i den normala verksamheten och i Samlat GREpp. Det tar för mycket tid att hålla i alla processer själv. Konflikt att vara i dubbel roll. Definitivt en lärdom som jag har dragit.”*

## **En sak i taget**

Andra kompetenssatsningar eller förändringar som t.ex. ombyggnationer eller byte av schemasystem kan ta så mycket kraft och energi att planeringen av Samlat GREpp faller bort. I något fall

## **Prioritering och tid**

Flera personer tog upp tidsaspekten, att kompetensutveckling tar tid att planera och administrera.

*”Kräver ett större engagemang från oss chefer än vad vi tänkte från början.”*

Flera personer upplevde en frustration över att andra uppgifter hindrade dem från att planera projektet som de hade önskat. Någon uttryckte också att:

*”Det har nog bara blivit liggande”*

## **Det måste få ta tid!**

Några uttrycker att de känner sig lite pressade av projektets tidsram:

*”Kurser till våren, svårt veta hur man ligger till. Vet inte om man hinner med – lite ont om tid...”*

Ett par av enhetscheferna uttryckte viss misstänksamhet mot att kompetensutvecklingen skulle ske inom en relativt kort tidsperiod. Man menade att kompetensutveckling och inläring tar tid och att om det får ta tid sker inläring.

*”Det funkar inte att skicka en person på en datakurs en dag och sen tro att det sitter.”*

Någon poängterade att det behövs ett tänkande av insats- utvärdering - uppföljning i en mer utdragen process.

*”Sprid ut under längre tid- då sitter det bättre.”*

Man menade alltså att det skulle behövas mer tid för att utnyttja denna möjlighet på ett mer ”effektivt” sätt.

## **Ordna med vikarier**

Flera personer nämnde att det främsta hindret för kompetensutvecklingsinsatser vikafrågan. Det tar tid och energi att lösa och är en kostnad.

*”Tungt administrativt; att få allt att flyta på.”*

Någon påpekade att det vore fantastiskt om alla kunde komma samtidigt, för att en utbildning eller en satsning ska genomsyra hela arbetslaget är det bra om man hela arbetslaget kan gå samtidigt, men det fungerar inte vilket man tyckte var synd.

I några fall påtalades vikariekostnaderna som ett hinder för kompetensutvecklingsinsatser.

## **Krav eller möjlighet...**

Flera enhetschefer uttrycker en viss besvikelse över upplevelsen av att personalen inte är motiverad. I några fall är det flera som tagit tillbaka sin anmälan/ sitt intresse eller också att de inte dykt upp trots anmälan.

*”Visst finns det ett intresse, men när det väl kommer till scratch så är det lite svårt*

Olika anledningar framförs som förklaring:

- ingen vikarie
- utbildning ses inte som jobb
- viss slapphet eller ovana vid att anmäla frånvaro även vid dylika arrangemang.
- långt att resa
- svårt att ordna med barnomsorg
- man ser inte behovet av utbildning (trots kompetensanalyserna)

Flera vittnade om ett ojämnt intresse för kompetensutvecklingsinsatserna; en del vill vara med på mycket och andra vill inte delta i någonting. Skillnad mellan ålder; de som närmar sig pensionsåldern tenderar att i mindre grad vara intresserade. Man har lagt av, inte intresserad, ser inga utvecklingsmöjligheter.

## **”Tröghet”**

En person beskriver upplevelse en tröghet, inte den respons som man hade förväntat eller hoppats på. Många som har avanmält sig eller uteblivit (tyvärr, för kostnaden kvarstår.)

*”De har efterfrågat kompetens utveckling och nu äntligen en stor satsning, då blir det ändå problem att få ihop.”*

Större ”apparat” för vårdpersonal att ge sig iväg, det blir ett stort företag. Större motstånd Personal har svårt att komma ifrån, kan bero på familj och barnsituation, barnomsorg. Upplever att det är mer situationen privatlivet än arbetslivet som hindrar. Lång restid kan vara en förklaring. Kanske hade det blivit större uppslutning om det legat på hemmaplan...

Någon påpekade att utbildningarna kommer att göras obligatoriska.

## **Syn på yrkesrollen**

Någon uttrycker att man ibland inom den aktuella yrkesgruppen inte ser det som ett yrke, ett arbete. Därför kan det i vissa fall vara svårt att motivera folk till ATP eller heldagarsutbildningar.

*”Det tillhör inte arbetet-mentalitet.”*

*”Om jag ska vara riktigt ärligt så tycker jag att de är lite tråkiga. Personalen tycker att de är så duktiga – och så välutbildade redan så de vill inte gå.”*

## **Samlingsprojekt**

Ett stort samlingsprojekt som Samlat GREPP ger omständigheter som ibland bromsar processen. Exempel på detta är information t.ex. när kurs blivit fulltecknad, krångel med fakturering av kurser i egen regi. Någon beskrev det om att det var:

*”Administrativa övningar – en del fram och tillbaka”*

## **Information**

Några beskrev en upplevelse av att det blev mycket information och svårt att sälla bland information.

*”Mycket papper i förhållande till pengarna... Mycket snack och lite verkstad.”*

## **Gemensamma och ”egna” kompetensutvecklingsinsatser**

Av de enheter som kommit gång med kompetensutvecklingsinsatser är det några få som valt att köra ett ”eget race”, med en utvecklingsinsats anpassad till gruppen. Av de övriga har ungefär hälften ”bara” anmält sig till GR- kurser. Den andra hälften har utnyttjat möjligheten till insatser som samordnats av GR i kombination med egna arrangemang. Av ”egna arrangemang” märks främst datautbildningar på hemmaplan.

## **Förväntningar på GR**

Under några samtal framkom missförstånd eller missuppfattningar eller olika förväntningar på GR:s roll som arrangör. I något fall har ett missförstånd angående samordning av kurser varit orsaken till att man inte kommit igång, i andra fall har det inte prioriterats

En del av förklaringen till denna ”problematik” kan ligga i att GR hade stort ansvar i steg 1 och sen skulle enheterna mer ”sköta sig själva” i steg 2. Detta innebar en förändring av roll- och ansvarsfördelningen som kanske inte nått fram till alla.

*”Inte tydligt att inte GR gör allt”*

I Samlat Grepp ingick flera yrkeskategorier, en del var representerade av många deltagare, andra av få. Någon menade att ett litet område gjorde att det inte finns så många färdiga utbildningspaket. För dessa innebar det större arbete med att ta fram utbildningspaket.

*”Ta allt själv lite jobbigt...”*

Några hade väntat sig mer i kursutbudet för just den egna yrkesgruppen

## **Hållbart arbetsliv**

Ungefär hälften av de vidtalade uttrycker ett intresse för att delta i konferensen ”Hållbart arbetsliv”. Av dessa är det några som hoppas att alla i arbetsgruppen ska kunna vara med:

*”Den vill jag att alla ska gå!”*

Andra tänkte att en del av arbetsgruppen kommer att åka på den. Med tanke på de positiva upplevelserna många hade av att komma iväg med arbetslaget under kompetensanalyserna kan det vara en god idé att i inbjudan föreslå att man försöker åka så många som möjligt från arbetslaget.

Den andra halvan, d.v.s. de som inte uttryckte intresse för hållbart arbetsliv kunde inte bedöma detta i nuläget, vilket antingen beror på att de inte planerat så långt ännu eller på att de avvaktar till de vet mer. Utifrån detta är det angeläget att vi får ut ett program inom rimlig tid.

Förutom dessa två grupper var det två enhetschefer som menade att de troligen inte kommer någon anmälning från dem till arrangemanget. Anledningen var i båda fallen att man planerade egna satsningar som berör samma ämnen. Man upplever att det blir lite *”tårta på tårta.”*

## **Kommer medlen att utnyttjas?**

Kartläggningen visar sig vara mycket få av enhetscheferna/processamordnarna som vid tidpunkten för samtalet inte kunde bedöma på hur mycket av medlen som *”förbrukats”*. Problemet är delvis att enheterna inte vet slutkostnaden från GR. De flesta uttrycker ändå att man avser utnyttja möjligheten fullt ut.

*”JA! Viljan och ambitionen finns!”*

*”Jag önskar och tänker att den ska användas. Det är tanken”*

*”Det är min förhoppning. Med tvång”*

## **Behov**

- **Drivkraft:** Det är en fördel om det finns en person som fungerar som en drivkraft. Det behöver inte vara samma sak som att man formellt äger frågan som enhetschef eller processamordnare. Denna drivkraft, om det nu är en enhetschef eller processamordnare i verksamheten eller på t.ex. personalfunktionen behöver tid och befogenheter för att kunna just driva. Om en drivande person (EC eller PS) *”försvinner”* behöver det komma in en ny drivkraft. Behov av att snabbt komma in i det hela igen, för att inte tappa fart i projektet. Ibland en fördel om det finns någon processamordnare *”utanför”* verksamheten” t.ex. på en personalenhet – de kan ha ett genomgripande tänk och möjligheter att avsätta tid att arbeta med detta. Faran är att drivkraften kommer för långt från verksamheten och att det inte uppmuntrar den kreativitet och positiva anda som finns i verksamheterna.
  - En enhetschef kan ha olika drivkraft om man betraktar Samlat GREpp som ett separat projekt eller en del av den normala verksamheten.

- **Tid och prioritering.** De flesta enhetschefer och processamordnare ser Samlat GREpp som en möjlighet – men kanske också som ett krav. Nu finns möjligheten, nu måste jag göra något bra av det här.... Det mest grundläggande är att avsätta tid (flera har vid samtalen nämnt att ”vi ska boka in ett möte nu, eller vi ska tala om det på måndag,)
- **Inspiration**
  - Tips och idéer, kommer till viss del genom träffen 22 nov.
- **Samordning, genom GR**
  - Förväntningar på GR, om det finns otydligheter kring vem det är som äger frågan bör det tydligt markeras att det är enheterna. Kursprogrammet var tänkt som en del – vissa samarrangemang, resterande kompetensutvecklingsinsatser står enheterna för själva.
  - Samordning mellan enheterna, kommunvis och yrkesgruppsvis
  - Att aktiviteter, seminarier och kurser anordnas på hemmaplan.
- **”En spark i baken”** för de som inte kommit gång.
  - Fortsatt uppföljning
  - Stöttning från personalenheten eller annan funktion

## Kreativitet

Det finns goda exempel på hur man hanterat jobbiga omständigheter:

- Ber om hjälp centralt
- Förlägga utbildningen/aktiviteten på hemmaplan
- Förlägga på ordinarie arbetstid (ex ergonomi) för att inte behöva ta in vikarier
- Förlägga kompetens utveckling för hela enheten på en lördag
- Informerat brukare (i detta fall föräldrarna) i ett brev när det varit utbildningar och hur de löst det med sammanslagning av grupper på eftermiddagarna mm. Fungerat bra.
- Inställning av att inte låta förutsättningarna hindra (samordnare och svårt att få till det med tiden , hittat kreativa lösningar utifrån de förutsättningar som funnits.)
- Göra utbildningar obligatoriska