

C-UPPSATS

Hösten 2005

*Institutionen för beteendevetenskap
Pedagogik*

Kompetensutveckling ur ett hälsoperspektiv –

att möjliggöra framgångsrik kompetensutveckling i
kommuner

Författare

Johanna Mattsson
Åsa Dunér

Handledare

Britt-Marie Dahlman

Tackord

Vi vill tacka alla som har visat engagemang för vårt arbete. Speciellt tack till vår handledare Britt-Marie Dahlman, de vi intervjuade och korrekturläsare Lena Wennström.

Johanna Mattsson & Åsa Dunér

Abstract

Kompetensutveckling ur ett hälsoperspektiv – att möjliggöra framgångsrik kompetensutveckling i kommuner

Vi är pedagoger och är därmed intresserade av lärande. Syftet med vår uppsats är att få en insikt och förståelse kring hur kompetensutvecklare i kommuner praktiskt arbetar med kompetensutveckling samt deras tankar kring det. Vi undersöker om de har något hälsoperspektiv på kompetensutveckling samt hur de ser på vuxnas lärande. Uppsatsen bygger på åtta intervjuer med nio personer som jobbar med kompetensutveckling i kommunal verksamhet. I slutdiskussionen knyter vi ihop intervjupersonernas praktik och tankar kring de teoretiskt förankrade möjliggörare som vi på förhand definierat; att ha ett hälsoperspektiv på kompetensutveckling genom att se till hela människan i inlärningssituationen samt att ha kunskaper om vuxnas lärande. Att förankra fysiska aktiviteter och rörelser i lärande och därmed kompetensutveckling tror vi skulle kunna vara ett nytt sätt att arbeta såväl med kompetensutveckling som med organisationens välmående. Detta är en av de sex möjliggörare för framgångsrik kompetensutveckling som växte fram ur empirin. Vår uppsats är relevant för alla som är intresserade av lärande och hälsa främst i att det är en aktuell empirisk undersökning om kompetensutveckling och att den gör avstamp i ett aktuellt ämne både för forskning och arbetsliv.

Nyckelord

Kompetensutveckling, möjliggörare, hälsa.

Innehåll

1. Inledning	6
1.2 Syfte	7
1.3 Avgränsning	7
1.4 Disposition	7
1.5 Definition av nyckelbegrepp	7
1.5.1 Möjliggörare för framgångsrik kompetensutveckling.....	7
1.5.2 Friskvård.....	7
2. Litteraturgenomgång	8
2.1 Kompetensutveckling	8
2.2 Vuxnas lärande	8
2.2.1 Lärande	8
2.2.2 Den andragogiska modellen	8
2.2.3 Inlärningsstilar	10
2.3 Kompetensutveckling ur ett hälsoperspektiv	10
2.3.1 Rörelser och fysisk aktivitet som underlättar inläring.....	10
2.3.2 Kompetensutveckling för friskare arbetsplatser.....	11
2.3.3 Stress	11
2.4 Problemformulering	12
3. Metod	12
3.1 Kvalitativ metod	12
3.1.1 Intervjuerna	12
3.1.2 Pilotintervju	12
3.2 Urval.....	13
3.3 Genomförande av intervjuerna.....	13
3.4 Bearbetning av intervjuerna	14
3.5 Etiska övervägande	14
3.6 Forskarrollen	14
3.7 Relevans av vald metod.....	15
4. Resultat	15
4.1 Kompetensutveckling	15
4.1.1 Praktiskt kompetensutvecklingsarbete	15
4.1.2 Innebörden av kompetensutveckling.....	16
4.1.3 Möjliggörare för framgångsrik kompetensutveckling.....	16
4.2 Vuxnas lärande	19
4.2.1 Hur vuxna lär.....	19
4.2.2 Kompetensutveckling planerad utifrån hur vuxna lär	22
4.3 Kompetensutveckling ur ett hälsoperspektiv	22
4.3.1 Rörelser och fysisk aktivitet och dess koppling till kompetensutveckling	23
4.3.2 Kompetensutveckling som ett medel för friskare arbetsplatser	24
4.3.3 Beröringspunkter mellan kompetensutveckling och stress	25
5. Analys och diskussion	27
5.1 Kompetensutveckling	27
5.1.1 Praktiskt kompetensutvecklingsarbete	27
5.1.2 Innebörden av kompetensutveckling.....	27

5.2 Vuxnas lärande	27
5.3 Kompetensutveckling ur ett hälsoperspektiv	30
5.4 Slutdiskussion - hur framgångsrik kompetensutveckling kan möjliggöras	31
5.4.1 Vuxnas lärande	32
5.4.2 Utvärdering, uppföljning och återkoppling	32
5.4.3 Ekonomi	32
5.4.4 Arbetsmodeller	33
5.4.5 Obligatoriskt eller frivilligt	33
5.4.6 Fysisk aktivitet och rörelser	34
5.5 Självvärdering	34
5.6 Fortsatt forskning	34
Litteraturlista	35
Bilaga 1	
Intervjuguide	
Bilaga 2	
Folder om Kompetensstegen	

1. Inledning

Vi anser att det ligger i tiden att ha en holistisk syn på människan där kropp och själ hänger ihop. Ett annat sätt att beskriva denna helhet är att det är en biologisk syn på lärande. Vår uppsatsidé är sprungen ur en pedagogik där fysiska rörelser av kroppen underlättar inläring. Det finns flera former och namn som ryms inom denna pedagogiska tanke, exempel är Braingym och RGRM-metoden. "Rörelser är nyckeln till inläring" är Paul Dennisons, grundaren till Braingym, ord. RGRM betyder The Ronnie Gardiner Rythm and Music Method och är en träningsmetod som går ut på att öva upp motorik, koordination och koncentrationsförmåga genom att röra sig till musik (BLT, 051202).

Det är kunskaper om hjärnans uppbyggnad och funktion som är grunden för denna speciella form av pedagogik. "Rörelserna främjar hjärnfunktionen och integrerar hjärnhemisfärerna med varandra. De påverkar även koncentration, minne, läsning, skrivning, organisationsförmåga, fysisk koordinering, ja i stort sett allt som är stress- och prestationsrelaterat" (www.braingym.se). Forskning om hjärnans uppbyggnad och betydelse för stress och inläring ligger också i tiden. Vetenskapsmagasinet 5 december 2005 handlade om hjärnforskning och där belystes både sömnens och motionens positiva betydelse för hjärnans kapacitet. Som exempel tog man ett forskningsprojekt på råttor som visar att de blev smartare av motion. Ett annat exempel på aktualitet är en föreläsning som Töres Theorell, stressforskare på Institutet för psykosocial medicin och Karolinska institutet, nyligen höll om hur hjärnan och kroppen reagerar på musik. Stress kan motverkas och lärande underlättas genom musik.

I alla organisationer bedrivs det någon form av kompetensutveckling och friskvård. Anledningarna kan vara många men en är att de ger friskare personal. Det är däremot inte självklart att dessa verksamheter är integrerade i varandra i organisationer, trots att de båda kan beskrivas som hälsofrämjande. Ett argument för att satsa på friskvård som illustrerar en ganska allmän uppfattning om samhörigheten mellan kropp och hjärna är att man genom friskvård inte bara blir friskare utan att man också ökar hjärnkapaciteten som i sin tur ökar koncentrationsförmågan (Lön och Jobb 8/05). En annan koppling som är vanlig synliggörs i en LO-rapport som publicerades 6 december 2005. De skriver att arbetsmiljön har försämrats sedan 90-talet och att arbetsgivare och fack nu måste arbeta tillsammans för att få friskare arbetsplatser. "LO vill öka bemanningen på arbetsplatserna liksom de anställdas inflytande, arbeta systematiskt med arbetsmiljön och satsa på utvecklingen av de anställda" (www.svt.se).

Denna uppsatsen tog i sin linda först avstamp i på vilket sätt man i arbetslivet använder fysiska rörelser eller friskvård som en möjliggörare för kompetensutveckling. Vår förförståelse och våra aningar, som vi bygger på vår erfarenhet samt samtal med handledningsgruppen, sa oss att det nog inte är så stor allmän tillämpning idag. Därför beslöt vi oss för att mer försöka utgå ifrån praktiken, vilket innebär att försöka få en inblick i hur praktisk kompetensutveckling bedrivs och vilka tankar intervjupersonerna har kring det. Finns det ett hälsoperspektiv på kompetensutveckling och hur ser det då ut?

1.2 Syfte

Syftet med vår uppsats är att få en insikt och förståelse kring kompetensutveckling i kommuner samt vilka möjliggörare det finns för framgångsrik kompetensutveckling.

1.3 Avgränsning

Vårt fokus i denna uppsats har vi valt att lägga på kompetensutveckling i kommunal verksamhet. Inom kommunen finns det många som arbetar med kompetensutveckling på olika sätt och i olika uträkning. Vi har försökt att nå dem som i största möjliga mån arbetar med kompetensutveckling i sitt dagliga arbete. Vår empiriska del kan inte ses som en heltäckande bild av kompetensutveckling i kommunen men som ett försök att få en så bred bild av kompetensutveckling som möjligt av de personer som vi intervjuade. Ett uttalande från en kompetensutvecklare är därför inte mer rätt än ett annat utan bör ses som ett led i att ge en bild av kompetensutveckling i praktiken i de kommuner där kompetensutvecklarna befinner sig, speglar av kompetensutvecklaren i vårt möte. För smidighetens skull så valde vi ut åtta kommuner i södra Sverige.

1.4 Disposition

Upplägget av vår uppsats är tänkt så att den skall leda dig igenom vår process från varför vi tycker detta är aktuellt och vad vi avsett undersöka, till teorier som stödjer våra resonemang, vår metod som även ger inblick i förståelsen, empirin samt till sist diskussion och analys.

1.5 Definition av nyckelbegrepp

1.5.1 Möjliggörare för framgångsrik kompetensutveckling

Mojliggörare för framgångsrik kompetensutveckling är de framgångsfaktorer som man ser möjliggör framgångsrik kompetensutveckling. Vad som utgör framgångsrik kompetensutveckling kan definieras olika beroende på i vilken organisation man befinner sig. Ellström fångar innebörden i vår frågeställning bra när han säger att ”målen anger idealt sett ett önskvärt framtida tillstånd, dvs. något som vi vill uppnå. Målen anger emellertid inte vad som skall göras för att uppnå detta tillstånd” (Ellström, 1992 s. 82). Det är vad som görs eller vad man ser skulle kunna göras för att nå önskat tillstånd som vi är intresserade av när vi frågar om möjliggörare för framgångsrik kompetensutveckling. Frågan om vilka möjliggörare som finns för framgångsrik kompetensutveckling är central för uppsatsen eftersom att vi redan utifrån teori har definierat två möjliggörare; kunskap om vuxnas lärande och fysisk rörelse av kroppen. Vilka möjliggörare definierar kompetensutvecklarna som vi intervjuar? Denna fråga ställer vi igen som avslutning för intervjun för att kunna fånga upp ytterligare tankar kring möjliggörare.

1.5.2 Friskvård

”Det förekommer många olika typer av definitioner på friskvård, alltifrån att enbart handla om fysiska aktiviteter till att omfatta alla aktiviteter som syftar till att bibehålla eller utveckla hälsan” (Angelöw, 2002 s 85).

2. Litteraturgenomgång

Här redovisar vi den litteratur som vi ser som relevanta utifrån vårt syfte.

2.1 Kompetensutveckling

Enligt Ellström kan kompetensutveckling förklaras både utifrån organisationsrelaterad och individrelaterad betydelse. Den individrelaterade handlar då om individuella lärprocesser i syfte att förvärva kompetens. Kompetensutveckling utifrån en organisationsrelaterad innebörd är en sammanfattande beteckning för olika åtgärder vad gäller:

a rekrytering, befordran och personalrörlighet

b formell och icke-formell utbildning av personal

c olika former av verksamhets- eller organisationsförändringar med syftet att underlätta kompetensutnyttjande och informellt lärande i det dagliga arbetet.

Lundmark sammanför de två olika nivåerna och definierar kompetensutveckling som ”de åtgärder som syftar till att öka enskilda individers kompetens, antingen genom formell utbildning eller genom informella planerade aktiviteter i avsikt att främja lärande, t ex introduktion på arbetsplatsen, arbetsrotation och arbetsutvidgning” (Lundmark, 1998 s 38).

2.2 Vuxnas lärande

2.2.1 Lärande

Ellström definierar lärande utifrån en minsta gemensamma nämnare när det gäller synen på lärande: ”Med lärande avses här relativt varaktiga förändringar hos en individ som ett resultat av individens samspel med sin omgivning” (Ellström, 1992 s 67). När det gäller utformning av kompetensutveckling för att nå framgångsrikt lärande bör man variera formell utbildning med informellt vardagslärande. Enbart planerad och organiserad utbildning är många gånger inte en tillräcklig förutsättning för lärande och informellt vardagslärande kan inte utan att integreras med planerad och systematisk utbildning ge någon varaktig förändring i kompetensen (Ellström 1992).

Lundmark skriver också om hur meningsfull inläring främjas. ”De flesta är nog överens om att meningsfull inläring främjas om den som lär har frågor eller problem som han genom lärande vill söka svar på. Vi vet alla att äkta nyfikenhet är en god grund för lärande. Vidare finns stor samstämmighet om att bearbetning och reflexion är viktigt för att användbara och förankrade kunskaper skall kunna utvecklas. Meningsfull inläring förutsätter med andra ord aktivitet hos deltagaren, helst genom egen ’synlig’ aktivitet, t ex diskussioner och problemlösning. Men även uppmärksam lyssnande till något som upplevs som angeläget och intressant är en form av aktivitet hos deltagaren” (Lundmark, 1998 s 50).

2.2.2 Den andragogiska modellen

Först kom den pedagogiska modellen. Pedagogik i mening av konsten och vetenskapen om att lära barn. Denna modell utgör en samling övertygelser. Den är en ideologi baserad på antagande om undervisning och lärande (Knowles m fl, 2005). Följande antagande om de lärande är:

1. *Behovet av att veta.* Den lärande behöver endast veta att de måste lära det läraren undervisar för att kunna passera och bli befördrad. Den lärande har här inget behov av att kunna applicera det den har lärt i sitt eget liv.
2. *Den lärandes självuppfattning.* Lärarens koncept av den lärande är av en beroende personlighet och med detta blir den lärandes självuppfattning av en beroende personlighet. När de lärande blir äldre ökar deras behov av självstyrning, användning av deras egna erfarenheter i lärosituationen och att kunna orientera deras lärande kring problem i livet.
3. *Rollen av den lärandes erfarenhet.* Den lärandes erfarenheter är av liten roll utan här står lärarens erfarenhet och textbokens författare i fokus.
4. *Att vara beredd att lära sig.* Den lärande blir färdig att lära sig det läraren säger till dem för att kunna passera och bli befördrad.
5. *Orientering mot lärande.* De lärande har här ett ämnescentrerat orienterande mot lärande och ser lärandet i sig som en förvärvning av ämnessubstans.
6. *Motivation.* De lärande blir motiverade av externa motivatorer så som betyg, lärarens godkännande eller icke godkännande samt föräldrars press.

Den andragogiska modellen är riktad till vuxnas lärande och träning. Den har sitt ursprung i en pedagogisk modell men har anpassats till vuxna. Modellen är därför baserad på ett antal antaganden som skiljer sig från den pedagogiska modellen (Knowles m fl, 2005). Följande sex antagande är:

1. *Behovet av att veta.* Vuxna behöver veta varför de behöver lära sig något innan de gör det. De lärande kan lägga mycket energi på att se vilka fördelar och nackdelar utbildningen kan ha. Utbildare behöver på så sätt hjälpa de som ska lära sig något att upptäcka behovet av att veta. Exempel på sätt att höja denna medvetenhet är verkliga och simulerade erfarenheter där den lärande kan upptäcka var de är nu och var de vill vara.
2. *Den lärandes självuppfattning.* Vuxna har en självuppfattning om att vara ansvariga för sina egna beslut och för sina egna liv. De motsäger sig situationer som de känner att andra tvingar sin vilja på dem. Påtvingade lärosituationer kan för vuxna föra dem tillbaka till tidigare skolgångsupplevelser där deras behov av att vara självstyrande trycks ned. Det är därför viktigt att skapa lärsituationer där den lärande blir hjälpta att klara övergången från beroende till självstyrande.
3. *Rollen av den lärandes erfarenhet.* Då vuxna har levt längre än barn tar de också med sig fler erfarenheter in i lärsituationen. Situationer då vuxna kan få ta in sina erfarenheter är till exempel gruppdiskussioner och simulerade övningar. Det negativa med den ackumulerade erfarenheten kan vara att vuxna låser sig i sitt tänkande och behöver hjälp att hitta nya angreppssätt. Vidare kan vuxna identifiera sig med sina erfarenheter, det är hur de är. Om utbildare ignorerar den vuxnas erfarenheter kan denne uppfatta det som ett avvisande inte enbart av deras erfarenheter utan även de själva som personer.
4. *Att vara beredd att lära sig.* Vuxna blir beredda till att lära sig nya saker då de behöver nya kunskaper för att klara av situationer i livet. Som utbildare behöver man inte passivt vänta på att detta ska inträffa utan kan använda sig av olika tekniker för att få den lärande att vara beredd. Exempel på detta är simulerade övningar.
5. *Orientering mot lärande.* Vuxna är livsorienterade i deras orienterande mot lärande. Vuxna är motiverade att lära sig till den grad där de kan se att de har nytta av det när de ska lösa uppgifter eller problem.

6. *Motivation.* Vuxna är responsiva för extern motivation så som högre lön men den bästa motivatorn är intern press så som önskan om arbetstillfredsställelse, självförtroende och kvalitet i livet. Barriärer för motivationen kan vara tidshinder och utbildningar som kränker de vuxna lärande principerna.

2.2.3 Inlärningsstilar

VAK står för visuell, auditiv och kinestetisk/taktil och är en modell för att beskriva olika inlärningsstilar. Lena Boström har i hennes beskrivning av denna modell utgått från forskning gjord av Dunn och Dunn. Att människor lär olika är ingenting nytt även om det verkar svårare att ta insikten på allvar och tillämpa den praktiskt. VAK visar på vilket sinne som dominerar mest för en person. Man kan således förändra och förbättra metoder för inläring genom denna vetenskap (Lena Boström, 1998).

- Visuella personer kommer bäst ihåg vad de har sett, läst eller observerat. De bör gärna få visuellt material i form av texter, bilder och filmer. Föreläsningar kan de ha svårt att lyssna till om de inte fått se text i förväg. De antecknar gärna för att kunna gå tillbaka till vad som sagts och skapa förståelse.
- Auditiva personer lär sig bäst genom att lyssna. De lyssnar gärna till muntliga genomgångar, inspelade band och ser gärna till att få innehållet muntligt förklarat för sig. De har ofta svårt att anteckna medan de lyssnar och trivs bra i aktiviteter som till exempel debatter och diskussioner.
- Kinestetiska och taktila personer använder mer sin kropp till hjälp vid inläring. Kinestetiska personer lär sig lättast genom aktivt, fysiskt deltagande. De har ofta ett behov att genom rörelser befästa deras lärande. Övningarna bör vara praktiska så som rollspel, utflykter, samarbetsinläring eller liknande som sedan kan förstärkas genom muntliga genomgångar och textläsande. De taktila personerna lär sig lättast genom fysisk beröring med händerna och ser dataprogram, elektrospel samt dylikt som bra hjälpmedel vid inläring. Taktila personer vill gärna fingra på något då de koncentrerar sig.

2.3 Kompetensutveckling ur ett hälsoperspektiv

2.3.1 Rörelser och fysisk aktivitet som underlättar inläring

Forskare i Göteborg har upptäckt att tillväxten av nya nervceller stimuleras av ett tillväxthormon. Dessa hormoner stimuleras i sin tur av fysisk aktivitet. Den viktigaste faktorn för denna nybildning anses vara fysisk aktivitet, motion och rörelse. Det finns idag utarbetade rörelser av Paul E. Dennison Ph.D och hans fru Gail, för att integrera hjärnan med kroppen, det heter braingym/hjärngymna och är ett slags sätt att aktivera hjärnan (Wolmesjö, 2005).

Carla Hannaford, Ph.D, har sedan länge använt sig av hjärngymna när hon utbildar och i egna studier. Hon säger att hjärngymnastik med dess korslaterala, finmotoriska rörelser aktiverar lika muskler på kroppens båda sidor. Dessa rörelser aktiverar nätverk av nerver i hela hjärnan, i båda hjärnhalvorna samtidigt och hjälper till att bygga upp den så kallade hårdvara som kan behövas för ett lyckat livslångt lärande (Hannaford, 1995).

En genomförd sammanställning av forskning kring fysisk aktivitet och elevers prestationsförmåga i skolan tar avstamp i ett allmänt antagande inom skolans värld om att fysisk aktivitet troligen hjälper elever att prestera bättre i skolan. Taras (2005) menar att det inte är många som motsätter sig ett sådant antagande. Fysisk aktivitet förbättrar blodcirkulationen och ökar blodflödet till hjärnan samt ökar nivån av vissa hormoner. Detta

tillsammans kan öka prestationen genom minskad stress, utjämnat humör och en lugnande effekt direkt efter träning. Taras tar även upp att det sociala sammanhanget som fysisk aktivitet ofta sker i kan ha betydelse i sig för den akademiska prestationen i form av att eleven utvecklar sociala färdigheter, ökar sin mentala hälsa och minskar ett riskbenäget beteende. Slutsatsen som dras utifrån forskningen är att det finns akademiska fördelar med att ha fysisk aktivitet i skolan men att det behövs mer forskning för en bättre förståelse kring sambandet mellan fysisk aktivitet och prestationsförmåga. En liknande meta-analys av forskning på vuxna visade att påverkan från träning på kognitionen var oviktig vid små och tillfälliga förändringar. Däremot att det är mer sannolikt att träning under lång tid i syfte att öka hälsan förhöjer kognitiva förmågor.

2.3.2 Kompetensutveckling för friskare arbetsplatser

”En satsning på kompetensutveckling av såväl chefer som medarbetare är en viktig framgångsfaktor för att skapa friskare arbetsplatser, [...]. Det handlar om att investera i olika former av lärande och att tillåta och uppmuntra anställda att använda sin kompetens. Det är viktigt att se medarbetarna som en resurs och en nödvändighet för organisationens utveckling. Kompetensutveckling är ett vidare begrepp än bara kurser och mer traditionell utbildning. Det förutsätter en förståelse för att individer lär olika. Utifrån den insikten kan man sedan skapa olika former av utvecklingsmöjligheter för chefer och medarbetare” (Angelöw, 2002 s 79). Angelöw skriver om olika kompetensutvecklingsstrategier som kan användas för att skapa friskare arbetsplatser:

- Olika former av utbildningsinsatser
- Människokunskap för chefer
- En mer utvecklingsinriktad syn på lärande
- Ökad kunskap om grupprocesser
- Arbetsrotation – för att se helheten
- Nätverk för att byta idéer
- Att lyfta fram den tysta kunskapen

2.3.3 Stress

Karasek och Theorell har skapat en teoretisk modell i form av en kub som handlar om relationen mellan yttre psykiska krav och de möjligheter till beslutsutrymme och stöd som människor får i sin miljö. Utifrån modellen kan man formulera en idealsituation i arbetet där kraven är låga och beslutsutrymmet och det sociala stödet är högt (stort), medan en motsatt situation med höga psykiska krav och litet beslutsutrymme och socialt stöd innebär kraftigt ökad risk för sjukdom (Theorell, 2003).

Paulsson, Ivergård och Hunt har gjort en studie om lärande i arbetet baserad på Karasek och Theorells kontroll- krav- och stödmodell. De kommer fram till att ökad kontroll av lärandeprocessen gör kompetensutvecklingen mer stimulerande, gör förmodligen arbetet enklare och minskar den lärande relaterade stressen. Det är därför viktigt att ansvariga för lärande i arbetet tillåter anställda att kontrollera och styra sitt lärande och ger arbetstid till processen av lärande och reflektion (Paulsson m fl, 2004).

2.4 Problemprecisering

Efter att ha tagit del av litteratur ställde vi oss följande frågor:

- Hur ser kompetensutvecklarna på vuxnas lärande i relation till kompetensutveckling?
- Ser kompetensutvecklarna på kompetensutveckling ur ett hälsoperspektiv samt hur yttrar det sig i så fall?
- Hur kan framgångsrik kompetensutveckling möjliggöras där även hälsoperspektivet beaktas?

3. Metod

3.1 Kvalitativ metod

Att välja kvalitativ forskning idag kan vara ett sätt för betraktaren att ge ett fenomen dess innebörd och mening istället för som i kvantitativ forskning då vi i första hand söker efter dess förekomst eller frekvens (Widerberg, 2002). Kvalitativ forskning har vanligtvis en förväntning om att dess uppgift är att formulera ett budskap, utveckla begrepp/teorier eller att på något annat sätt ge ett meningsfullt och sammanhållet tillskott till kunskapsutvecklingen. Vilken metod som är bäst tillämplig beror på det man vill undersöka. Inom kvalitativ forskning finns flera olika tekniker varav intervjun är en (Nylén, 2005). Vad vi ville var att få insikt och förståelse kring kompetensutveckling i kommuner samt vilka möjliggörare det fanns för framgångsrik kompetensutveckling och då såg vi intervjun som lämpligt för detta ändamål.

3.1.1 Intervjuerna

Semistrukturerade intervjuer utgår från en färdig lista med ämnen och frågor men har här en flexibilitet i dess ordningsföljd samt låter intervjupersonen utveckla sina svar (Denscombe, 2000). Den semistrukturerade intervjun kan ses som ett samtal med bestämda avsikter medan den öppna kan flyta fritt (Ryen, 2004). Man kan även säga att inom den kvantitativa forskningen är frågeformuläret det viktigaste medan inom kvalitativ forskning så är det forskaren själv. Syftet var att genomföra semistrukturerade intervjuer där intervjupersonerna fick styra samtalet i den mån de ville. Vi gjorde en gemensam intervjuguide (bilaga 1) men utförde intervjuerna individuellt. I den ultimata intervjun var intervjuguiden tänkt som en checklista över att vi hade med våra tänkta analysämnen; kompetens och kompetensutveckling, vuxnas lärande och hälsoperspektiv. Vår intention var att under intervjuernas gång vara så flexibla som möjligt och låta de intervjuade utveckla sina idéer och tankar.

3.1.2 Pilotintervju

Syftet med vår pilotintervju var att se om våra frågor fungerade när vi ville undersöka hur personalare såg på hälsa, friskvård och kompetensutveckling. Vår intervjuperson jobbade på bank och hade titeln personalman. Banken hade inte någon hälsost strategi men de hade enligt intervjupersonen friskvård som var integrerat i verksamheten. Dessa aktiviteter skulle dock utföras på fritiden då motion i stort sågs som en privatsak. Då vi själva kopplade ihop kompetensutveckling med lärande så frågade vi intervjupersonen om hon hade några tankar kring hälsa och lärande samt om de hörde ihop men det hade hon inte. Däremot trodde hon att det fanns en koppling mellan kompetensutveckling och hälsa i form av att man mådde bättre om man fick utvecklas. Då vår intention var att se hur eventuellt rörelser och fysisk aktivitet

kunde vara till hjälp vid inläring och därmed kompetensutveckling kände vi att dessa tankar behövde utvecklas och knytas till en verklighet där vi lät de intervjuade forma termerna utifrån sig själva och den organisation de utgick ifrån. Detta eftersom intervjupersonen i pilotintervjun inte pratade i de termer som vi använde oss av i intervjufrågorna.

3.2 Urval

För att kunna få den insikt och förståelse för kompetensutveckling som vi kunde hantera ställde vi upp ett antal kriterier innan urvalet:

- Professionella kompetensutvecklare det vill säga de ska arbeta med kompetensutveckling i en organisation på strategisk eller praktisk nivå. För att det är detta perspektiv vi vill få insikt i.
- Intervjupersonerna ska vara verksamma inom kommunal verksamhet. Vi menar det kan vara en fördel vid analysarbetet att det finns likheter i strukturella förutsättningar. Alltså att intervjupersonernas arbete präglas av liknade strukturella förutsättningar som kan ha betydelse för deras berättelser. Detta för att även kunna se till deras kontext.
- Det ska inte finnas någon tidigare personlig kontakt mellan oss och intervjupersonerna. Att inte känna varandra menar vi underlättar att intervjuens fokus blir på fenomenet och inte en agenda som bestäms av en tidigare relation.

Vi valde först ut några kommuner utifrån att de låg i södra regionen av Sverige. Det gjorde vi utifrån ett bekvämlighetsurval. Personerna fann vi på lite olika vis. I de flesta fall ringde vi kommunens växel och frågade efter en person som jobbar med kompetensutveckling. I några fall kom vi till intervjupersonen direkt men ibland blev vi rekommenderade att ringa någon annan efter att de hade hört vad vi ville tala om i intervjun. Någon intervjuperson hittades genom kommunledningskontorens hemsida. Vi har intervjuat nio personer som alla jobbar med kompetensutveckling i kommunal verksamhet, men de gör det utifrån lite olika organisatoriska platser. De flesta av personerna sysslar inte enbart med kompetensutveckling utan har andra arbetsuppgifter också. Vi har inte tagit hänsyn till ålder, kön och utbildning. Det är möjligt att detta kan vara relevant i vissa sammanhang men vi har inte sett till det i vår uppsats. Utav nio intervjuade var tre män och sex kvinnor. Åldern varierade från ca 30 år till 60 år.

3.3 Genomförande av intervjuerna

Efter pilotintervjun fick vi ändra fokus från att enbart beröra och problematisera kopplingen mellan fysisk aktivitet och lärande till att sätta in detta i ett större kompetensutvecklingssammanhang där vi mer utgick ifrån intervjupersonernas praktik. Genom att även fråga om hälsoperspektiv försökte vi få med tankar kring förhållandet mellan friskvård och kompetensutveckling. Åsa intervjuade fyra personer och Johanna fem. Utav de fem som Johanna intervjuade var två personer närvarande vid ett och samma intervjutillfälle. Den första intervjun genomfördes 051104 och den sista 051122. Intervjuerna varade mellan 1 timme och 1 timme och 45 minuter. Ämne för intervjun som nämndes i samband med bokning var att vi var intresserade av att prata om hur de jobbar praktiskt med kompetensutveckling och att vi gärna vill ta del av deras tankar kring det. Intervjupersonerna blev tillfrågade redan vid bokningen om de gick med på att bandspelare användes under intervjun. Syftet med bandspelaren var att underlätta transkribering samt att uppsatskollegan skulle kunna ta del av intervjun både via text och återberättelse. Själva intervjuerna genomfördes på kontor eller närliggande mötesrum där intervjupersonerna arbetade.

3.4 Bearbetning av intervjuerna

För att författa en text där en kvalitativ bearbetning redovisas finns ingen given metod, det är upp till forskaren att finna det arbets sätt som passar bäst (Alvesson, 1999). Vilken sorts analys man väljer beror på det insamlade materialet men detta står i relation till den process som föregått innan då man gjort en mängd val, bestämt infallsvinklar samt hur de skall tillämpas. Detta är i sig en tolkande process (Widerberg, 2002). Det redovisade resultatet är ett urval från åtta bandade intervjuer med nio intervjupersoner vilka resulterade i ca 120 sidor utskrivna text. Bearbetning av resultatet har gjorts i flera led. Det första ledet var att sortera intervjutexterna i intervjuguidens fem tema: om intervjupersonen, om kompetens och kompetensutveckling, om vuxnas lärande, hälsoperspektiv på kompetensutveckling och möjliggörare för framgångsrik kompetensutveckling. Detta led gjorde vi var för sig på de intervjuer som vi genomfört. Nästa led bestod i att lägga ihop och välja ut den text som skulle vara med i uppsatsen utifrån dessa teman. Ett avgörande faktum vid urvalet var utrymmesbrist vilket innebar hård beskärning. Tre teman har direkt översatts till rubriker om; kompetensutveckling, vuxnas lärande och kompetensutveckling ur ett hälsoperspektiv. Möjliggörare för framgångsrik kompetensutveckling ligger som en underrubrik under kompetensutveckling. Text från temat om intervjuperson finns delvis insprängt i de andra temana när det bidrar till ökad förståelse men frågorna fungerade mest som ett sätt att komma nära intervjupersonen i intervjusituationen. Rubrikerna i resultatet är satta utifrån de tre centrala temana och underrubrikerna följer till stor del intervjuguiden. Vi har på detta sätt strävat efter att visa på en viss transparens i arbetet där även våra egna frågor lyser igenom svaren. Däremot är de underrubriker som markeras med understruken ofetad text konstruerade i efterhand. De fungerar som samlingsnamn utifrån att intervjupersonerna talade om liknande saker, det vill säga vi kategoriserar. Vi anser att det även gör resultatet lättare att ta till sig för läsaren.

Avsikten med analysen senare i uppsatsen är inte att jämföra intervjupersonernas ord utan att lägga ihop dem för att få en bred förståelse. Denna avsikt bestämmer resultatets utformning på det sätt att den försöker ge en bild av samtliga intervjupersonernas ord. Det innebär att urvalet till resultatet gjorts utifrån: 1, orden ger en förståelse av temat. 2, alla intervjupersonernas bild återges 3, extra intressant. Målet var att alla tre urvalskriterierna skulle uppfyllas men det har inte alltid varit möjligt. I bearbetningen föll två frågor bort, vad som kännetecknar kompetens och varför kommunen kompetensutvecklar.

3.5 Etiska övervägande

Våra intervjupersoner blev informerade om uppsatsen och dess syfte innan vi genomförde intervjun som de helt frivilligt deltog i. Vi informerade även om att det material som vi fick fram behandlades konfidentiellt samt att detta material (text och bandinspelningar) efter godkännande av uppsatsen skulle förstöras. Allt material förvarades utom räckhåll för andra. Vid transkribering kodades namnen samtidigt som vi försökte tvätta bort tydliga identifieringstecken i texten. Allt insamlat material kommer endast att användas till denna uppsats och inte i kommersiellt intresse.

3.6 Forskarrollen

I vår uppsats valde vi att inte ha någon uttalad ansats. Från metodkursen tog vi dock med oss ett strategisk tänkande kring detta kvalitativa arbete. Frågan vi ställde oss var om vi verkligen kunde vara objektiva när vi interagerade med intervjupersonerna. Vi har därmed ansett att vi i

stor grad påverkar detta arbete och det finns flera perspektiv att se på saker som därmed kan leda till olika resultat. För oss har inte intervjun varit ett verktyg som gett en direkt avspeglning på hur verkligheten är. Vi är medvetna om att intervjun påverkas av mycket mer än hur vi som intervjuare ställer frågor.

Vi har ändå haft en strävan efter att vara reflexiva där vi inte enbart ser till en reflekterande tillbakablick utan även till tolkningar av flera nivåer så som i kontakten med det empiriska materialet, vårt interagerande, den politiska påverkan i kontexten och hanteringen av frågorna genom arbetets gång (Alvesson, 2002). Vårt mål med analysen har varit att komma längre än att enbart återge vad intervjupersonerna säger.

3.7 Relevans av vald metod

I denna uppsats vill vi utveckla en förståelse för ämnet, få insikt i kompetensutveckling och kompetensutvecklarnas tankar kring såväl kompetensutveckling, hälsa samt hur detta kunde beaktas vid möjliggörandet av en god kompetensutveckling. Detta var anledningen till att vi valde en kvalitativ inriktning med intervjun som metod. Fördelen med detta är att vi inte behöver säga ”så här är det” och ”det är det här det beror på”. Vi kan istället våga se på och visa de olika variationer av tankar och associationer som kommer fram under en intervju.

Hur man ser på saker avspeglar vad som är väsentligt. Till detta kommer vilken vikt som läggs vid icke-verbal kommunikation, gester, kroppshållning, kläder och vilken betydelse tillit ges (Nylén, 2005). Nackdelen kan så vara att på det sättet vi själva interagerade genom hela forskningsprocessen gav detta en avspeglning som kunde ha sett annorlunda ut om någon annan hade gjort det. Vår slutsats är ett resultat av den samlade bilden vi har fått. Slutsatsen färgas av oss som individer. Intervju och analys sker i en situation, i en position och i en relation vilket gör att man behöver ha ett reflexivt förhållningssätt.

4. Resultat

I denna del kommer vi under satta tema att försöka återge ett urval kring vad intervjupersonerna sa.

4.1 Kompetensutveckling

4.1.1 Praktiskt kompetensutvecklingsarbete

Intervjupersonerna jobbar utifrån olika positioner i den kommunala organisationen. Anna, Kurt, Kerstin, Eva och Martin arbetar på centrala personalavdelningar och har ett kommun- och förvaltningsövergripande perspektiv. Av dessa fem är det två som enbart arbetar med kompetensutveckling. För de övriga är det en av flera uppgifter inom personalområdet. Praktiskt kompetensutvecklingsarbete från detta kommun- och förvaltningsövergripande perspektiv riktar sig mycket till ledare. Ett exempel är Anna som bär titeln personalutvecklare och arbetar med övergripande utvecklingsfrågor, ledarskapsutveckling, rekrytering, processtödjare i förändringsprojekt, jämställdhetssamordnare och arbetsmarknadsträffar med skolor. Förbättringsområden hon ser att jobba med framöver är att få rekryteringspolicyn att fungera i verkligheten och sen att se över introduktionen av nyanställda.

Anders och Carina, Margareta och Mona arbetar med kompetensutveckling utifrån omsorgsverksamhetens perspektiv. Det gör de främst i form av att arbeta med Kompetensstegen som är ett statligt finansierat kompetensutvecklingsprojekt i syfte att höja

kvaliteten inom äldreomsorgen. Ett exempel är Mona som även är engagerad i kommunövergripande utbildningar. Hon har kontakt med skolor gällande omvårdnadsprogrammet och sjuksköterskeutbildningen. Mona håller i kontakten med konsulter, har hand om upphandlingar, diskuterar upplägg av utbildningar samt handhar uppföljning.

4.1.2 Innebörden av kompetensutveckling

Alla intervjupersonerna talar om kompetensutveckling som något mer än utbildningar och Anna, Kerstin och Mona säger det i ord. Anna och Kerstin lyfter särskilt fram arbetsplatsträffar och medarbetarsamtalet som viktiga i kompetensutvecklingen. För Mona innefattar det även studiebesök, inläsning och att man lär av varandra. Kurt säger att det är en vidareutveckling av befintlig kunskap och erfarenhet. För Eva är kompetensutveckling det som gör människor bättre på sitt jobb och för Martin efter viss betänksamhet, är det att utöka sitt kunnande. För Anders och Carina som jobbar med Kompetensstegen är kompetensutveckling att uppdatera sig själv, i deras fall så att personalen kan bemöta de äldre i hemmet. För Margareta som sysslar med samma projekt är det att de som är mottagare av insatsen ska uppleva det tryggt och bra.

4.1.3 Möjliggörare för framgångsrik kompetensutveckling

4.1.3.1 Utvärdering, Uppföljning och Återkoppling

Kurt kan inte svara direkt på frågor kring hur de jobbar framgångsrikt eller effektivt med kompetensutveckling. Han säger att alla begrepp måste definieras och tydliggöra vikten av och svårigheterna med att mäta.

Det är det jag har lite problem med att förstå, varför du sätter det i termer av på bästa sätt. Kompetensutveckling kan du aldrig säga att på bästa sätt, anser jag i alla fall.[...] Jo, men det beror ju på vad vi vill mäta, vad vi vill uppnå. Om vi säger så här, om vi har ett lagligt krav på att alla arbetsledare som har personalansvar ska genomgå en arbetsmiljöutbildning. Då genomgår alla arbetsledare med personalansvar det. Om det är sen effektivt och framgångsrikt det är omöjligt att säga.

Om utfallet av en nyligen genomförd utbildning i Kommunikativt ledarskap säger Kurt:

Ja, utfallet blev att vi ville ge dom möjligheten att genomföra utbildningen. Det var vår målsättning. Så det har vi genomfört. Men du kan aldrig sätta ut någon målsättning, samtliga ledare ska genomgå denna tvådagarsutbildning och det ska rendera i ett snabbare tal. Det är ju absurt.

Anna säger att uppföljning är viktigt för framgångsrik kompetensutveckling men att det är något man ofta missar. Det kan bero på att man inte vet hur man ska göra och att det tar tid.

Man utbildar och så hoppas man att det händer någonting. Men det vet man ju egentligen inte. Så det är nog en viktig del i kompetensutvecklingen som man ofta glömmer bort. Man kan utveckla mycket, men sen om det verkligen ger någonting. [...] Så det är nog både det att man inte vet riktigt hur man ska göra och plus att det tar tid. Och då har man kanske lagt mycket tid och pengar på utbildningen eller vad det nu är och då är man nöjd där men då missar man en stor del. Förhoppningsvis så ger det resultat men man får egentligen aldrig det bekräftat.”

Enligt Anna kan det vara svårt att se resultatet av ett förändringsarbete eller utvecklingsarbete eftersom att det inte finns en klar början och ett klart slut, utan att det är ett skeende. Vid ett projekt kan man göra en projektutvärdering och då är det lättare att se resultat av arbetet anser hon. Dålig återkoppling menar Anna kan leda till att man stöter på motstånd till förändring. Hon pratar om en attityd ”det här har vi gjort förr och det ledde ingenvart”. Ibland kan det

handla om att chefen inte informerar om vad som faktiskt hänt. Anna berättar om ett projekt om förebyggande arbetsmiljöarbete där hon fungerar som stöd till chefer i deras återkopplingsarbete efter enkätundersökning. Hon säger att det kan vara lite känsligt för chefen när det blir dåligt resultat på ledarskapsbiten.

Anders och Carina säger också att uppföljning och utvärdering är viktigt, framförallt så att man inte gör om samma misstag. Uppföljningen kan ske genom att man tar upp föreläsningssämen på arbetsplatsträffar och diskuterar vidare så att det blir ett ämne på dagordningen. Utvärdering kan ske genom enkätundersökning men också genom att ta närvaro.

Och sen är det närvaron då som gör att man ser ju vilka som har varit där. Att man kan lämna det till enhetschefen och säga att det var faktiskt många som inte kom. Vet du orsaken? Ska vi satsa på det på nytt eller? Det kan ju vara sjukdomar. Det vet man ju inte, va.

4.1.3.2 Ekonomi

Anders, Carina och Martin säger att pengar är en möjliggörare för en framgångsrik kompetensutveckling. Utan satsningar blir det ingen utveckling, säger Carina. De uttrycker alla tre att pengar skapar större möjligheter och högre kvalitet. Pengar är sekundärt, anser Eva, och menar att man lägger för stor tilltro till att om man får jättemycket pengar så får man utdelning. Pengar menar hon är viktigt men viktigare för att lyckas anser hon att man har en tydlighet, en plan och en struktur i det man gör.

Mona talar om de anställdas ekonomi och möjligheterna att studera med bidrag.

För att om man nu skall höja minsta nivån så att säga så har det varit jättesvårt även om det är många som har läst på egen hand och så. För det är ju många som inte vill ta studiemedel och så utan dom vill ju kunna göra det utan att ta studiemedel därför de kanske har jobbat i många år och de har familj och så. Det går helt enkelt inte, de har inte ekonomiska möjligheter, de har ingen hög lön heller. Så att, kan de då få bidrag, så gör det nog ganska mycket.

4.1.3.3 Arbetsmodeller

En möjliggörare som Carina nämner är arbetstidsmodellen där personalen själv pusslar ihop arbetstiden. Kompetensstegen byggs nu utifrån den nya arbetstidsmodellen med önskeschema. Föreläsningarna ingår i arbetstiden. Och det kommer att underlätta för Kompetensstegen anser hon. Anders medger också att det finns de som tycker att ett sådant system stjälar arbetstid från vårdtagarna, att man går på en föreläsning men han anser ändå att det är till gagn för vårdtagaren i slutändan. Margareta pekar på att det först och främst är den som ska kompetensutvecklas som behöver känna att det är möjligt. Med detta menar hon att man planerar och organiserar på ett sådant sätt att det är möjligt för den som ska kompetensutvecklas att gå ifrån. Genom att tillsätta vikarier anser Margareta att man underlättar detta så att varken vårdtagare eller kollegor blir drabbade av den anställdes frånvaro. Att lösa vikariefrågan är inget Eva gör men de har funderat på det då det finns pengar att söka från EU för att skaffa vikarier. Hon menar att man som arbetsledare/chef inte kan förlita sig på de anställdas goda vilja utan att kompetensutveckling ska vara välplanerat för att med goda strukturer ge insatsen ett bra helhetsintryck. Ersättningar och övertid ska redan vara överenskomna. Det i sig anser Eva är en möjliggörare, att varje enhet tittar på och ser vad de har gjort samt att de gör upp med sin personal.

Det senaste steget i Kompetensstegen är något som kallas utbildningsvikariat säger Anders, men det är inget vi kommer använda i någon stor utsträckning. Syftet med det projektet är att höja grundkompetensen och minska arbetslösheten säger han och fortsätter: "Det är ju valår." I Monas kommun kommer de att satsa på utbildningsvikarier inom Kompetensstegenprojektet.

4.1.3.4 Obligatoriskt eller frivilligt

Anders och Carina säger att Kompetensstegen är obligatorisk:

Vi har ju också sagt att i alla utbildningar som vi ordnar i Kompetensstegen att det är en kallelse. Det är ingen inbjudan. Och det är en ganska stor skillnad. Vi kommer att ha ganska hård kontroll på vilka som går och rapportera tillbaka till respektive enhetschef, att du har personal som inte har deltagit. Vad gör du åt detta?

Även i Kerstin:s kommun är alla arbetsledarutbildningar obligatoriska. ”Alla ska gå denna utbildningen. Alla ska genomföra.”. Trots det säger hon att man inte kan tvinga någon, men man kan försöka göra det lockande. T ex genom att visa på goda exempel, låta andra berätta om sina erfarenheter från en kurs. Det menar hon kan påverka att fler vill åka på kurs.

Valfrihet är någonting som Eva ser som en möjliggörare för kompetensutveckling. Om de inte får tillräckligt med personer som anmäler sig till en kompetensutvecklingsinsats så får de börja om. Då är det något med insatsen som inte stämmer. Om en arbetsledare har beordrat sin personal att gå så menar hon att de aldrig kommer att tycka den var så bra som om personalen hade fått välja själv. Anna säger att man måste låta folk få vara olika. Att det inte går att tvinga någon till utveckling. ”... alltså vissa vill ju inte åka på utbildning och vissa är mycket negativa till sådana här utvecklingsprojekt. Vissa tycker det är jättespännande.” Inte heller Martin menar på tvång utan menar att om man pressar processen blir det konflikter och spänningar och menar att människor inte vill ha kompetensutveckling om det kommer från en översittarregim.

Att man slipper den här klassikern att ”not invented here”, att det kommer någon ny pådyvling och det vill vi inte veta av. Och sedan bort med det. Utan att man verkligen går ner till de enskilda och fångar upp deras tankar, hopp, visioner, farhågor och så vidare. Ytterst är det ju de människorna det handlar om. Det är dom som ska ha kompetensutvecklingen. [...] Man kan skicka någon på en kurs bara för att han är beordrad dit men grad av inläring är ju upp till den enskilde. Det kan man ju aldrig styra. Det blir ju ganska mycket pengar i sjön så att säga.

4.1.3.5 Delaktighet

Det måste finnas en central delaktighet hos cheferna om projektet inte ska riskera att bli stående. Vilket kan hända om den centrala nivån krockar med den operativa, anser Martin. I kommunen är den politiska ledningen viktig för att undanröja hinder, mobilisera energi och kraft för att få samsyn. Martin säger:

Om det finns en chef som säger att det här är löjligt som skakar på huvudet och menar att det kommer något nytt skit. Eller det här har jag inte tid med. Det säger sig självt vad det betyder för en verksamhet. Så det är otroligt viktigt att man får med sig dom på ett tidigt stadium.

Kerstin betonar den enskildes ansvar för kompetensutvecklingen, och säger att medarbetarsamtalet kan vara en bra arena för dialog kring vad individen själv vill men även vad chefen anser vara behövligt för arbetet. Hon menar att cheferna oftast är positiva till egna initiativ. ”Men man kan inte sitta och vänta på att någon ska tala om det för mig. Så att den enskildes ansvar är viktigt också.” Kerstin menar att det både är personligt mod och att hon har fått möjligheten som ligger bakom hennes lyckade kompetensutveckling. Hon pratar om vikten av att ha ett öppet klimat och att både chef och medarbetare ger och får information om till exempel utbildningar. En annan sak som är viktigt anser Kerstin är att man visar intresse för de som har varit iväg på kompetensutveckling så att de får berätta.

För många gånger om man åker ensam på en utbildning så kanske att man känner att det är bara jag som har fått detta. Och det är kanske inte alla som vågar, när dom kommer tillbaka, berätta om den här utbildningen. Det är ju så olika hur vi är. Men just att någon frågar då, lite grann, och är intresserad av det man fått lära sig. Det menar jag också är viktigt för då får man mer lust till att åka i väg, kanske. Sen på vissa ställen får man åka kanske två eller så för att man ska våga åka iväg. Det är ju inte bara att åka själv. Det kan vara ett stort steg för vissa. [...] Och det kan också vara bra att åka två för då har man nån att diskutera med och så. Det kan ge lite mer i många gånger.

Margareta och Eva tror inte heller på att skicka iväg enstaka personer och Eva tar upp att det ger större avtryck i verksamheten när fler personer har gått men poängterar valfriheten. Eva säger:

Därför är vi lite tveksamma till, och egentligen hela konceptet runt omkring, att man skickar iväg enstaka personer på enstaka dagar. Den dagen de kommer tillbaka är det jättesvårt att få med sig de andra. Dels för att de inte har varit med och dels förstår de inte riktigt vad personen i sig, dels har de inte riktigt tid att sätta sig in i det.

4.2 Vuxnas lärande

4.2.1 Hur vuxna lär

4.2.1.1 Vuxna och barns lärande

Eva säger att vuxna lär som barn lär, genom nyfikenhet. Det utnyttjar man i kompetensutvecklings-sammanhang genom att använda olika insatser i form av föreläsningar, workshops och studiebesök. Eva beskriver detta:

Där nyfikenhet finns, finns det också möjlighet att lära sig. Sedan tycker jag att, som precis som barn, att man ska hitta en variation av sätt att lära in sig. Den variation av sätt att lära in sig på är precis som den för barn både praktiskt, teoretiskt och reflektion. Om jag sätter ihop en kompetensutvecklingsplan till åt en person då sätter jag in olika stimulanser för att personen skall bli bättre inom ett område.

Vuxna lär sig annorlunda än barn, säger Margareta (i motsats till Eva).

De kan koppla ihop sina erfarenheter med det de lär sig, det har du ju till exempel inte som barn. [...] Vuxna som har genom livet skaffat sig erfarenhet av olika saker genom livet, det behöver ju inte vara erfarenheter som är yrkesspecifika utan man skaffar ju sig andra i form av mognad och erfarenheter som man plockar in när man har ett människoarbete.

Anställda kan ha en eländig skolgång som de ser tillbaka på som en mindre positiv upplevelse av lärandemiljön, säger Margareta och menar att det är en del av hennes arbete att överbrygga detta. Hon menar därför inte att man kan ha metoder som handlar om inhämtande via boken. Margareta tror på att få prova olika vägar och menar att man ska se lärandet som en process

4.2.1.2 Varva teori och praktik

Kerstin menar det är viktigt att man varvar teori och praktik.

Alltså jag menar att för vuxna är det väldigt viktigt att det man lär sig har någon koppling till det man gör. Det får inte bara vara teorier. På nått sätt att jag känner att nu har jag varit iväg och nu ska jag kunna använda det när jag kommer hem. Det kan jag känna fortfarande själv också, va. Det klart, ju längre, ju mer erfarenhet man har ju mer kan man koppla utbildningen till, naturligtvis.

Mona säger att många lär genom att göra mycket ute i praktiska arbeten.

4.2.1.3 Motivation och vilja

Kurt menar att lärandet är individuellt men att generellt sett måste viljan att lära sig finnas på något sätt och menar att hur man lockar fram den är en helt annan sak. ”Jag skulle tro att ur ett helt hypotetiskt teoretiskt tänkande så bör en individs intresse för någonting vara en kraftig motivationskälla att lära sig nya saker eller lära mer om det ämnet.” Kurt menar att intresset styr viljan att ta åt sig och söka ny kunskap samt att intresset kan styras av behov i livet och säger:

Är du intresserad av barn och barnuppfostran, socialpedagogik? Ja, då studerar du mycket om detta, men tycker du att det är det tråkigaste som finns, ja inte fan lägger du ner två sekunder på det ämnet heller. Text av olika anledningar bl a av att man är husägare och betalar skatt finns det ett visst intresse för mig att studera svensk skattelagstiftning, men i övrigt skulle jag inte ägna två röda sekunder åt det.

Martin nämner också att motivation är viktigt och att om man är intresserad samt vill, då lär man sig. Införsäljningen är viktig för att locka fram viljan anser Martin. Det är till sist motivationen som avgör hur det går, säger han. Anders säger att var man är i livet kan påverka hur mottaglig man är:

Sen beror det lite grann vilket stadie man är i livets skede. Du kanske är mer mottaglig i en viss ålder för utveckling av ditt arbete och i en viss ålder kanske du, ah jag har det så bra så jag fortsätter som jag alltid har gjort.

Carina lägger fram annat än inre motivatorer och säger att det i praktiken kan vara så att man går på en utbildning för att få högre lön men hon anser att med denna inställning så lär man sig ingenting. Det ska istället vara att man vill ta hand om en person bättre. Lönen kan vara ett plus i kanten, anser hon.

4.2.1.4 Lärande organisation

När man pratar om lärande i Kurt:s kommun är det mest i termer av lärande organisation. Han säger:

Vi pratar alltså förutsättningarna för att bli och utveckla och upprätthålla en lärande organisation. Att skapa då en kultur som innebär att vi lär av varandra, vi lär med varandra. Det är accepterat att lära om. Det är alltså inte den här single loop-learning vi snackar om [...] utan mer den här double loop-learning. Att vi ställer oss frågan; blev det bra? Nej, varför inte? Kan vi lära oss något av misstaget? Så, gör vi om det blir det kanske bättre nästa gång.

4.2.1.5 Reflektion och samtal med andra

Utan möjlighet till reflektion så får man ingen framgång, säger Kurt. Detta kopplar han ihop med arbetstiden och anser att ju mer övertid och mertid man jobbar desto mindre tid till reflektion har man. ”Om du jobbar fyrtio timmar och är anställd för att jobba fyrtio timmar, men du får jobba femti timmar sexti timmar, hur mycket tid för reflektion över vissa moment som händer under dagens lopp har du då?” Vidare anser han att reflektion i grupp är mycket viktigt och belyser lunch- och fikapausen där man träffas för att prata om allt möjligt.

Margareta och Eva poängterar också vikten av reflektion och av att få tid till det så att den anställda inte bara rusar iväg till nästa arbetsuppgift. Margareta anser även att ett bra sätt som vuxna lär sig på är när de får samtala i grupp med människor med olika erfarenheter i kombination med att en handledare kommer in och lägger till fakta samt ställer frågor. Tiden

efter kompetensutvecklingen ser Eva som extra viktig. ”Att få tid att reflektera över den och tillämpa den.” Anders, Carina och Mona ställer sig också till dem som menar att man lär sig genom att diskutera, reflektera och genom att prata med andra om sitt jobb. De utbildningarna som personalen tar till sig bäst menar Mona är de som har diskuterats igenom ute på arbetsplatserna med personalen. Anna pratar om det dagliga lärandet i form av att lära av andra men att många nog glömmer bort det när man tänker på kompetensutveckling. Hon känner själv att det är det som egentligen ger mer:

Det är ju kanon att diskutera och få tips: jaha dom gör så där. Kan det funka här? Eller kan man göra på liknande sätt. Man får lite tankar kring hur man vill jobba med det. [...] Det är nog lite svårare, många tänker nog konkreta utbildningar. Den ska jag gå, den ska jag gå. Men man glömmer nog ofta av det här och det känner jag nu själv mer och mer att det är egentligen det som ger mer.”

4.2.1.6 Inlärningsstilar

Anna:s uppfattning kring hur vuxna lär är osäker men hon ser att det skiljer sig mellan individer:

Vissa är väldigt mycket för att ta till sig nya kunskaper och vill lära sig och tycker det är roligt att utvecklas på sin fritid och kanske läser någon kurs och allt det här. Men vissa, jag vet inte, tänker kanske inte likadant och är rätt så nöjda som det är och har andra intressen. Jag vet inte, men visst någonstans vill väl alla lära sig.”

Eva talar om inlärningsstilar och tar sig själv samt sina kollegor som exempel:

Jag är mycket teoretisk. Jag kan lyssna på en föreläsning och vilja reflektera efteråt. Därefter kan jag fundera på hur jag kan tillämpa den föreläsningen och sen så berättar jag mer eller mindre hur jag har tänkt. Ofta har jag en mycket tydlig struktur för hur jag skall verkställa detta. Och dom kan prata hela tiden, dom kan fråga och pratar till exempel om; hörde du det, och tänkte du på det och det skulle vi kunna göra. Det klarar jag inte alltid av utan då går jag kanske och tar mig en kopp kaffe och sedan kommer tillbaka och pratar om det. Oftast hittar de pratiga människorna varandra. För dom pratar ju då när jag går iväg och tänker. [...], han är då mer handfast. Han lär sig då mer praktiskt genom att titta, leta och tillämpa det han lärt.

Eva menar alltså att vi lär på olika sätt men att vi kan lära oss att lära på olika sätt. Ibland är det viljan som avgör. Det är ett led i effektivitetstänkandet att kunna ta in anser Eva.

”Ju fler sinnen som är inblandade i en perceptionsmodell desto bättre blir inläringen”, säger Martin och fortsätter:

Vissa lär ju mycket av att lyssna, vissa lär mycket av att prata själva, vissa lär mycket av att läsa, vissa lär mycket av övningar, vissa lär mycket av att se filmer, vissa av att diskutera och vissa lär mycket av att göra och sedan när man pratar och resonerar om saker finns det olika sätt att se på det också.

Martin anser även att om man kan skapa konkret, annorlunda upplevelser i samband med inläringssituationen så kan man förlänga eller bevara inläringseffekten. Detta användes enligt honom inom försvaret då värnpliktiga skulle kunna komma tillbaka och plocka fram det de en gång hade lärt sig om det behövdes. ”Då måste man överinlära och skapa vissa starka upplevelser så att det här lätt växer upp sedan igen då”, säger Martin. Kerstin tar i linje med detta upp att för att få effekt av en föreläsning så behöver föreläsaren vara spektakulär och kunna åskådliggöra bra.

Var och en har en egen förmåga att ta till sig saker anser Carina och tillägger att en del är mer teoretiska och en del mer praktiska.

4.2.1.7 Arbetsförankring

Martin säger att det är centralt att det man lär stämmer med det man gör:

Att snabbt och enkelt finns någon vettig koppling till ett behov, att det inte är något abstrakt, löjligt, konstigt och så vidare. Det här har jag nytta av. Om jag ska köra bil då är ett körkort ett bra exempel då. Och jag vill ha ett körkort. Och vill köra bil även privat. Där har vi nyttan än om man inte har någon bil och inte vill ha någon bil och behöver någon bil.

Även Eva talar om arbetsförankring och säger att allt kan vara fullständigt meningslöst om man inte sätter sig ner och tänker på hur man kan tillämpa det i sitt jobb.

Man blir inte bättre på någonting för att man åker och tittar på femton olika saker och sedan så kommer de ingen vart i sin egen utveckling och tillämpar aldrig sakerna. Man kan inte heller kalla det bortkastad kompetensutveckling för de besitter kompetensen men den har inte kommit ut än och gjort verksamheten bättre.

4.2.2 Kompetensutveckling planerad utifrån hur vuxna lär

Kurt tycker inte att det är relevant att fråga hur kompetensutveckling är planerad utifrån hur vuxna lär där han är utan detta menar han lämpar sig mer för en pedagogisk verksamhet likt skola och universitet. Han menar att i praktiken så är det verksamheten, dess inriktning och omfattning som styr.

Sitter du som professionell personalare ute i en verksamhet som antingen producerar en vara eller en tjänst då har du inte alls den förutsättningen. Där är det verksamheterna som styr vad du måste kunna, vad du behöver kunna och du måste kunna.

Martin har inte tänkt på det i det stadiet de är i nu men menar att detta kanske kommer in senare när de gjort en upphandling av konsulter.

För de som svarar på frågan hur man planerar kompetensutveckling utifrån hur vuxna lär, säger alla att någon form av variation måste finnas med. Antingen mellan teori och praktik samt mellan ensamarbete och grupparbete i utbildningar eller att det finns olika former av åtgärder att välja mellan, t ex föreläsningar, studiebesök, praktiska pröva på och tillverkarkurser. Kerstin ger ett exempel på en utbildning där man varvar teori och praktik. På ledarutvecklingen Kommunikativt ledarskap går ledarna först två dagar sen är det uppehåll några veckor och sedan kommer de tillbaka två dagar. Då har de fått hemuppgifter som de ska lösa under tiden. Det menar hon ger mer.

Carina och Anders anser att vi är olika i hur vi lär och menar att individernas perspektiv har kommit med då de i sitt upplägg har utgått efter personalgruppernas önskemål.

4.3 Kompetensutveckling ur ett hälsoperspektiv

Kurt säger att generellt sett så är kompetensutveckling hälsobefrämjande framförallt i form av att det är motivationshöjande. Han anser att den dagen kommunen slutar ge sina medarbetare kompetensutvecklingsmöjligheter då kan de börja se tröslöst på sin arbetsgivare. Det i sin tur kan göra att de känner efter lite mer samt börjar tycka att arbetet är lite extra tungt och tråkigt. Eva tycker det är viktigt för kommunen att vara en attraktiv arbetsplats och ett sätt att vara detta är enligt henne att stämma innan problemen bryter ut. Ett annat hälsoperspektiv på kompetensutveckling anser hon också är när man underlättar för den personal som har varit

borta ett tag, till exempel varit sjukskrivna, att komma tillbaka och klara av sina arbetsuppgifter på ett nytt sätt så att arbetsbelastningen inte känns övermäktig. I den kommun där Kerstin är var sjukfrånvaron hög och detta lade grunden till att de blev en hälsokommun. De har ett hälsoperspektiv i allt de gör enligt henne. Vad de än pratar om nu så känns det som om det är hälsa som är det viktiga. Hon vill att personalen mår bra så att det går till jobbet. Och att de känner att det är roligt att gå till jobbet.

Mona menar att de har ett hälsoperspektiv i kommunen men att detta går under friskvård och inte under kompetensutveckling. Att man mår bättre om man har en god hälsa är något som man vet säger Mona och säger att det hör ihop med att man lever på ett bra sätt när det till exempel kommer till kost och motion. Hon nämner att de har haft kurser i egen hälsa.

Jag menar då att man har haft olika föreläsningar hur man ska äta och hur man skall röra på sig och det här om stress och stresshantering och hela den här biten då

Anna anser att hon ser en trend där hälsoperspektivet kommer mer in i under utbildningar, som ledarskap. Hon tänker framförallt på den psykosociala arbetsmiljön. I Anna:s kommun ser man friskvård och kompetensutveckling som två olika aktiviteter, fast hon anser att de har ett samband. Förutom att de har en person som jobbar med hälsofrågor så har alla en hälsopaus på en timme i veckan:

Här är det mer att man ska kunna koppla av och komma ut i friska luften också om man vill det. Man behöver inte ta en hel timme, utan kan dela upp det på tio minuter per dag eller två gånger i veckan eller hur man vill göra.

Inom omsorgen kompetensutvecklar man för att höja kvaliteten. Hälsa har också en anknytning till kompetensutveckling och kvalitet, enligt Anders som säger:

Kvaliteten kan man ju mäta på andra sätt. Du kan ju mäta hur pass sjuk personalen är. Har personalen bra kunskap om sitt jobb och vad dom gör så blir det minskad sjukfrånvaro också.

Kunskap och trivsel hänger också ihop för då blir man mer sammansvetsade, enligt Carina. Anders fortsätter och säger om man förstår varför man jobbar så skapar ju det en annan anda i arbetsgruppen.

När de i Martins kommun pratar om hållbar utveckling så tänker de på hälsa och välbefinnande. Han menar att kompetensutvecklingen kan hjälpas av att ha en åtgärdsplan för att komma till rätta med hälsoproblematik. Han pratar om att man kan skapa forum för gemenskap för likasinnade personer på arbetsplatsen precis som i föreningar. På så sätt menar han att man kan bilda utbildningsgrupper som är kompetensutveckling men som handlar om saker som har anknytning till hälsa. På så sätt kan anställda lära sig att ta hand om sig själva bättre ur ett helhetsperspektiv menar Martin. Detta i sin tur kan definitivt ses som ett medel för friskare arbetsplatser, anser han. För Margareta är kompetensutveckling ur ett hälsoperspektiv just att få tid för att diskutera svåra händelser samt att få bekräftelse som gör att man mår bättre.

4.3.1 Rörelser och fysisk aktivitet och dess koppling till kompetensutveckling

Några har hört talas om hjärngympa. Carinas dotter använder en liggande åtta för att lära in glosor i skolan. Margareta har hört talas om en trummis som utvecklat rörelser som påverkar inlärning positivt, Eva har en broschyr som handlar om problemlösningar [matematik] och riktar sig till tonåringar och Mona har hört talas om hjärngympa i form av korsord och

sudoku. När vi annars pratar om fysisk aktivitet och hur det påverkar så lyfter Carina fram gemenskapen man får om man går och gympar tillsammans. Och att hon själv ansvarat för en sådan gympa en gång i tiden. ”Det var väldigt många som kom”, säger hon. Carina fortsätter med att säga att de inte har tänkt på detta och det närmsta de kan komma i Kompetensstegen är att personalen kan välja diabetesämnet där man kommer in på kost och motion. Anders tycker att vi svävar ut när vi pratar friskvård och ser inte relevansen:

Fast det är ingenting vi har tänkt i Kompetensstegen. Det har vi inte. Vi har i kommunen friskvårdspolicy också, med friskvårdstimme och såna här saker. Men det är ju kanske inte riktigt det här.

Anna säger att inom kommunen så arbetar de med detta men att det är organiserat på olika personer. Hon menar att hon hade varit mer aktiv i det om hon hade arbetat på ett mindre ställe. ”Nu känns det som om att vi har dom som jobbar med friskvård och vi har hälsoinspiratörer och sådant.”

Margareta menar att de i hemtjänsten får ganska mycket rörelse i jobbet men att någon uttalad fysisk aktivitet för att påverka kompetensutvecklingen har de inte. Hon anser dock att rörelser i sig är utvecklande och berättar om hur kommunen stimulerar till fysisk aktivitet med träningskort. Eva knyter an till hur rörelser över huvudtaget kan vara bra som hjälp vid kompetensutveckling och säger att kroppsspråket till viss del är en fysisk rörelse. Hon berättar hur det kan gå till när de har en föreläsare:

De flesta föreläsare som har varit med några år ser till att man får pauser att röra på sig, skaka hand med varandra, gå en liten runda, att hälsa på sin granne eller bara för att kunna andas. Det gör nästan alla, framförallt storföreläsare ser till att dom rör sig.

Mona menar att rörelser skulle kunna vara till hjälp och berättar om att de ibland på olika kurser har pausgymnastik men vet inte om det är så genomtänkt att det skulle kunna bidra till bättre koncentration eller bara för att de som lyssnar skall kunna slappna av. Hon anser dock att det verkar intressant och vill gärna veta mer.

Kurt säger att han menar att det mentala jaget står på nått outgrundligt sätt i väldigt hög grad nära kopplat till det fysiska jaget. Och han åskådliggör det genom att beskriva hur man kan vara spänd, vara trött, ha huvudvärk, känna sig stressad, ha svårt att koncentrera sig och att en joggingtur eller dylik fysisk aktivitet kan dämpa dessa besvär. Kopplingen till kompetensutveckling anser Kurt är att man kan lära sig hur kropp och själ påverkar varandra och därmed underlätta för sig själv.

Och jag menar också att kopplingen till kompetensutveckling, alltså ett lärande finns där. Är du i den situationen att du anser att en viss händelse har en sådan vikt för dig så att du tillskriver den händelsen att du får inte misslyckas. [...] Fram till den händelsen fullföljs kan du råka ut för såna saker som jag nyss beskrev huvudvärk, ont i magen, sömnsvårigheter. Jag menar att de här problemen har en direkt koppling med ditt mentala tillstånd och ditt mentala tillstånd är alltså hur du själv tänker och tycker och agerar och tillskriver saker och ting betydelse av olika skäl. Och då kan man ju liksom lära sig lite grann hur man själv fungerar i olika situationer. Man kan lära sig att undvika t ex dricka kaffe efter klocka nio på kvällen för du ligger [som en] torktumlare till klockan fyra på morgonen. Så att ja, jag menar att det finns vissa samband mellan det.

4.3.2 Kompetensutveckling som ett medel för friskare arbetsplatser

Anna menar att hälsa skulle kunna bidra till utveckling. Hon antar att en person som mår bra nog har en större vilja att göra något mer i sitt arbete och vilja utvecklas. Hon berättar att de

har haft en kostföreläsning vid två tillfällen för alla kommunanställda och att detta var väldigt uppskattat. Anna pratar om kommunens lärcenter, vilket hon först har svårt att komma på vad det heter, och att man borde bli bättre på att utnyttja detta. Anna ser lärcenter och deras utbildningsutbud som en rehabåtgärd och är kanske då något för dom som jobbar med rehabilitering. Kompetensutveckling menar Margareta är ett sätt till att kunna påverka, ha inflytande och vara aktivt delaktig då man enligt henne har mer på ”fötterna”. Mona lyfter fram är att om man har möjlighet att påverka sitt arbete, ha inflytande och vara delaktig så påverkar detta hälsan positivt.

Eva berättar om hur kompetensutveckling kan leda till att ge kunskaper om hur man kan bli medveten om hur man kan ta hand om sig själv:

Kost, motion och hälsa är också bra att man känner till. Och det tycker jag är en fördel att man kan nå fram till sin personal att man vet hur och vad man skall äta, dricka, sova, röra på sig och att allting faller liksom på det egna ansvaret egentligen. Naturligtvis kan man inte gå in och styra men att man blir medveten om att det för egen del gör att man mår bättre. [...] Men när vi har pratat om friskvård som ett begrepp som ett framtida block som kompetensutveckling då har vi pratat mer om man känner till att vad som är sunda vanor och utvecklingsmöjligheter. [...] Du blir ju inte bättre på rörmokeri för att du går en kurs i mat och hälsa. Man får ju se det från ett helhetsperspektiv så mår du ju faktiskt bättre och då indirekt blir bra på ditt jobb och kanske det är roligt. Andra intryck att jobba med.

Anders säger att man skulle ju kunna föra in friskvård på föreläsningarna inom Kompetensstegen.

Man kan ju alltså föra in friskvård på föreläsningar. Istället för att servera kaffe och kakor kan man ha frukt och dricka istället. Jag menar det kan man ju göra, och ha ett friskvårdstänkande så.

4.3.3 Beröringspunkter mellan kompetensutveckling och stress

Att kompetensutveckling och stress har beröringspunkter anser Martin. Bristande organisation, oklara strukturer och tveksamt ledarskap menar han kan vara en anledning till att arbetsplatser upplevs stressiga. Han anser att allt som inte är perfekt tar enormt mycket energi och säger att om man är stressad kan man inte kompetensutveckla sig: ”Stress blockerar den intellektuella förmågan.” Anna menar att kompetensutveckling och stress har beröringspunkter men har inget spontant att säga om ämnet. Anna säger att stress kan vara ett bra ämne att ta upp och prata kring när man talar om den psykosociala arbetsmiljön. Kerstin tar också upp om arbetsmiljön och säger följande:

Från början var ju arbetsmiljöarbete bara det här fysiska. [...] Hur det var med buller och ljus och så där. Möjligtvis att man ställde in en liten fråga, hur mår ni? Men det vågade man inte mer då. Men nu är det mer fokus på det. Nu är det nästan mest det man pratar om, tycker jag.

Kerstin talar om hur kompetensutveckling ger viss kontroll över tillvaron och på så vis minskar stressen:

För jag menar att stress får man om man inte har kontroll över tillvaron och det tycker jag är stress för mig. Och jag menar får man, har man kompetensen så har man i alla fall bättre kontroll över tillvaron, va. Om man känner att man behärskar det man ska jobba med. För det finns inget värre än att man får en uppgift där jag känner att det här klarar jag inte. Det är då stressen börjar komma. [...] Och framförallt det här att lära sig att ta en sak i taget va. Att man kan inte göra allt på en gång. En sak i taget, va. [...] Så därför menar jag att kompetensutveckling är jätteviktig för att motverka stressen.

Mona, Margareta och Kurt är också inne på att kompetensutveckling motverkar stress. Om man upplever att man inte har tillräckligt med kunskaper så kan det nog leda till stress säger Mona. Margareta anser att ju tryggare och säkrare man känner sig samt att man har fått utbildning för att möta situationer ökar möjligheten att hantera stress. Kurt anser att lärande kan vara ett sätt att hantera stress. Samtidigt som han säger att lärande kan vara extremt stressande. ”Du har ju alltid en press på dig rent professionellt sett att upprätthålla en viss, ska vi säga, nivå av kunskap i en serviceorganisation i alla fall.” Anna menar också att man kanske kan känna sig stressad när man ska hålla sig ”up to date” och hela tiden utvecklas även om hon inte har upplevt detta. Eva menar även att det finns en annan sort stress, nämligen att man kan bli understimulerad. Önskemålet är att kunna ge redskap för att hantera stress. ”Vi kan ju alltid ge dig de redskap du behöver för att byta eller göra något annat men det är ju alltid upp till dig själv att ta vara på de tillfällena eller föreslå förändringar.” Hon menar att om man är understimulerad så kan kompetensutveckling ge stimulans så att man upplever jobbet roligare. Eva kan se att de som får skjuta upp saker för att gå på kompetensutveckling, det i sig kan nog vara stressframkallande men menar att detta rör en liten grupp. Mestadels menar hon att kompetensutveckling är avkopplande och utvecklande och kan ses som en möjliggörare för att undvika stress. Mona tar hon även upp om möjligheten att gå iväg på kompetensutveckling. Hon säger att tidigare har vikariefrågan inte varit något bekymmer men när utbildningarna blir fler så blir behovet större.

Och sedan kan det också vara såhär att man har svårt att gå ifrån på kompetensutveckling för man har så mycket på jobbet, man har ingen vikarie kanske, det kan vara till hinder. Att det är svårt, det kan stressa en

Anders och Carina säger i likhet med Eva och Mona att stress kan upplevas i samband med utbildningstillfället men att det å andra sidan finns önskemål om kompetensutveckling hos personalen i omsorgen. De protesterar de är det inte blir några föreläsningar, säger de.

5 Analys och diskussion

Vi kommer i denna del att föra samman teori och resultat och på ett så reflexivt sätt som möjligt försöka diskutera summan utifrån syftet. Vi försöker här följa upplägget i resultatet. I den avslutande delen, slutsatsen, återfinns de möjliggörare som framkom i resultatet samt nya som sprungit ur de fasta temana.

5.1 Kompetensutveckling

Vi valde att fråga om kompetensutveckling utifrån lite olika aspekter för att få en så heltäckande bild som möjligt av vad som utgör kompetensutveckling för intervjupersonerna. Kompetensutveckling är ett enligt teorin ett brett begrepp och kan beskrivas på olika vis. Vi ser i intervjupersonernas berättelser både exempel på organisationsrelaterad och individrelaterad innebörd av begreppet.

5.1.1 Praktiskt kompetensutvecklingsarbete

Intervjupersonerna jobbar utifrån olika positioner i den kommunala organisationen och det påverkar hur man jobbar med kompetensutveckling både när det gäller åtgärder samt i vilken utsträckning. För de som jobbar centralt är det främst kompetensutveckling utifrån ett kommunövergripande perspektiv. Det är åtgärder som ska passa flera förvaltningar och bygger ofta på större grupperns sammanslagna behov. Flera jobbar med ledare och med deras utveckling. Annas praktiska arbete belyser bredden av kompetensutvecklingsarbetet. Fyra av våra intervjupersoner (tre kommuner) arbetar med kompetensutveckling utifrån omsorgsverksamhetens perspektiv. Det gör de främst i form av att arbeta med Kompetensstegen som är ett statligt finansierat kompetensutvecklingsprojekt i syfte att höja kvaliteten inom landets äldreomsorg..

5.1.2 Innebörden av kompetensutveckling

Alla intervjupersonerna talar om kompetensutveckling som något mer än utbildningar och några säger det ordagrant. Några intervjupersoner definierar kompetensutveckling i form av olika åtgärder. Anna och Kerstin lyfter särskilt fram arbetsplatsträffar och medarbetarsamtalet. Mona innefattar även studiebesök, inläsning och att man lär av varandra. När vi sammanför Ellströms (1992) definition av kompetensutveckling med det resultat vi har fått fram överensstämde dessa bra. Det är inte så att alla intervjupersonerna har svarat a, b och c men alla åtgärderna finns representerade. När det gäller Lundmarks (1998) definition så trycker hon mer på syftet med åtgärderna men ger exempel på t ex formella utbildningar och informella planerade aktiviteter så som introduktion på arbetsplatsen, arbetsrotation och arbetsutvidgning. Formella utbildningar är ett tydligt inslag i vårt resultat. Det är även två personer som nämner introduktion på arbetsplatsen. Däremot är det ingen som nämner arbetsrotation och arbetsutvidgning. Flera intervjupersoner definierar kompetensutveckling utifrån dess syfte t ex förbättrad kommunikation och bemötande eller kort och koncist att det är det som gör människor bättre på sitt jobb eller att utöka sitt kunnande

5.2 Vuxnas lärande

I Ellströms (1992) definition av lärande är det varaktiga förändringar hos individen som ett resultat av individens samspel med sin omgivning som utgör kärnan. Vad som utgör lärande är inte direkt något som vi kommer in på i intervjuerna. Vi frågar inte efter det och det är, bevisligen, möjligt att tala om hur vuxna lär utan att ha en gemensam bild av vad som utgör lärande. Ellströms (1992) definition talar dock om en varaktig förändring hos individen. Att

upptäcka en varaktig förändring skulle i vår mening kräva någon form av uppskattning eller mätning av individen under en kronologisk tidsperiod. Och det arbetssättet är inte en del av det praktiska kompetensutvecklingsarbetet hos våra intervjupersoner. Ellström (1992) tipsar om att för att nå framgångsrikt lärande bör man alternera formell utbildning med informellt vardagslärande. Och det är något som intervjupersonerna lyfter fram i samband med att vi talar om hur vuxna lär. Precis som Ellström (1992) talar man om alternerande och variation som något viktigt, t ex att man varvar teori och praktik. Att lärandet sker i ett socialt samspel är också något som flera lyfter fram, fast på olika sätt. Anna talar om det dagliga lärandet i form av att lära av andra och hur viktigt det är för henne själv. Hon säger att många nog glömmer bort det när man tänker på kompetensutveckling för det är mer utbildningar man tänker på. De utbildningar som personalen tar till sig bäst menar Mona är de som har diskuterats igenom ute på arbetsplatserna med personalen. Det är flera som just pekar på vikten av att man samtalar kring det man lärt sig på utbildning i vardagen. Margareta tar upp ytterligare ett sätt man kan variera det mer vardagsbetonade med det formella på. Att få samtala i grupp med människor med olika erfarenheter i kombination med att en handledare kommer in och lägger till fakta samt ställer frågor.

Lundmark (1998) är intressant då hon menar att det finns en viss samsyn hos lekmän att meningsfull inläring främjas om den som lär har frågor eller problem som man genom lärande vill söka svar på. Äkta nyfikenhet är också en god grund för lärande. Hon ser bearbetning och reflexion som viktigt för att användbara och förankrade kunskaper skall kunna utvecklas. Meningsfull inläring förutsätter med andra ord aktivitet t ex diskussioner och problemlösning. Men även lyssnande till något angeläget och intressant är en form av aktivitet hos deltagaren. Eva talar om nyfikenhet och att hon försöker stimulera den när hon skapar en individs utvecklingsplan genom att variera utbildningsåtgärderna. De beskrivningar från intervjupersonerna som mest ligger i linje med Lundmark (1998) är de som rör reflektion och bearbetning av det man lärt. Utan möjlighet till reflektion så får man ingen framgång, säger Kurt. Det är både reflektion individuellt och i grupp som framhålls. Den viktiga aktiviteten som Lundmark (1998) talar om gör sig gällande när man reflekterar i grupp. Flera är de som menar att man lär sig genom att diskutera, reflektera och genom att prata med andra om sitt jobb. Reflektion kan handla om att tänka systematiskt kring ett ämne, men det kan också handla om eftertanke. Eva talar om eftertanke då hon ser tiden efter kompetensutvecklingen som extra viktig. ”Att få tid att reflektera över den och tillämpa den.”

Andragogikens antagande om vuxnas lärande ger en bra grund anser vi för framgångsrik kompetensutveckling (Knowles, 2005). Andragogik presenteras som något annat än pedagogik och det innebär att man utgår ifrån att vuxna och barn lär på olika sätt. Det kan vara intressant att påpeka att ”endast” två av intervjupersonerna använder jämförelser mellan vuxna och barn när de ska beskriva hur vuxna lär. Eva säger att vuxna lär som barn lär, genom nyfikenhet. Däremot säger Margareta i motsats att vuxna lär sig annorlunda än barn och syftar på användandet av erfarenheter när man lär sig. Just användandet och betydelsen av erfarenheter i lärandet är ett av de antagande (3) som andragogikmodellen bygger på. Margareta ger ett konkret exempel: Anställda kan ha en eländig skolgång som de ser tillbaka på som en mindre positiv upplevelse av lärandemiljön och hon menar att det är en del av hennes arbete att överbrygga detta. Hon lyfter fram att den vuxnes erfarenheter i livet är av betydelse och kan här ses i ljuset av den pedagogiska utgångspunkten där barnets erfarenheter spelar liten roll och fokus ligger på lärarens erfarenhet och textbokens författare står i fokus. Margaretas uttalande synliggör även ett annat antagande i modellen nämligen att vuxnas självuppfattning bygger på ansvarstagande för sina liv och beslut (2), varför självstyrande lärsituationer lämpar sig framför beroende som vid den pedagogiska modellen. Modellens

första antagande är behovet av att veta (1). Detta antagande återfinns i resultatet främst när några intervjupersoner talar om att det som man ska lära har en arbetsförankring. Martin uttrycker det som att det ”snabbt och enkelt finns någon vettig koppling till ett behov, att det inte är något abstrakt, löjligt, konstigt och så vidare. Det här har jag nytta av.” Eva säger att allt kan vara fullständigt meningslöst om man inte sätter sig ner och tänker på hur man kan tillämpa det i sitt jobb. Den ursprungliga pedagogiska modellen fokuserar här istället på att den lärande endast behöver veta att de måste lära för att kunna passera och har i kontrast till ovan nämnda exempel inget behov av att applicera det den lärt sig i sitt eget liv. Modellens sista antagande handlar om motivation (6) och det är något som tre intervjupersoner tar upp. Både Martin och Kurt gör det genom att tala om intresse och vilja som motivationskälla till att lära nya saker. Carina tar upp en extern motivator och att det i praktiken kan vara så att man går på en utbildning för att få högre lön men att man inte lär sig något då. Externa motivatorer passar bättre in på den ursprungliga pedagogiska modellen och kan därmed anses mindre lämplig vid arbetsplatsanknuten utbildning. Carina anser att det istället ska vara att man vill ta hand om en person bättre. Lönen kan vara ett plus i kanten, anser hon. Två av andragogikens antagande handlar om individens livssituation. Ett är att vara beredd att lära sig (4). Den ursprungliga pedagogiska modellen säger att man blir beredd att lära sig det läraren säger till dem för att kunna passera utan att ta hänsyn till var man befinner sig i livet och vilka behov man har. Anders är den enda som tar upp ålder och att var man är i livet kan påverka hur mottaglig man är. ”Du kanske är mer mottaglig i en viss ålder för utveckling av ditt arbete och i en viss ålder kanske du, ah jag har det så bra så jag fortsätter som jag alltid har gjort.” Det andra av modellens antaganden som tar avstamp i individens liv är att lärande är orienterat mot problem i livet (5) och inte som i den pedagogiska ursprungliga modellen där lärandet kan ses som en förvärvning av ämnessubstanser. Kurts utsaga kan analyseras utifrån detta då han menar att en husägare har intresse av att lära skattelagstiftning trots att man annars inte finner det intressant. Sammanfattningsvis kan vi säga att en intervjuperson inte har ”träffat rätt” i alla andragogikmodellens antaganden men tillsammans ger de den en intressant förankring i verkligheten och en förståelse för hur vuxna lär och hur man kan planera utifrån det.

En av våra fyra teorier om vuxnas lärande är den om lärstilarna, VAK (Boström, 1998). Att människor lär olika är ingenting nytt även om det verkar svårare att ta insikten på allvar och tillämpa den praktiskt. Flera intervjupersoner talar om att vi är olika i hur vi lär, men det är ”bara” två som formulerar sig i termer av lärstilar eller sinnen. Eva beskriver tydligt olika inlärningsstilar och tar sig själv samt sina kollegor som exempel. Hon är en person som gärna lyssnar för att sedan reflektera i sin ensamhet innan hon agerar. Medan hon beskriver kollegor som pratar och pratar. ”Dom pratar när jag går iväg och tänker.” Även Martin visar på kunskaper om VAK. ”Vissa lär ju mycket av att lyssna, vissa lär mycket av att prata själva, vissa lär mycket av att läsa, vissa lär mycket av övningar, vissa lär mycket av att se filmer, vissa av att diskutera och vissa lär mycket av att göra ...” Martin tänker även i tillämpningstermer. ”Ju fler sinnen som är inblandade i en perceptionsmodellen desto bättre blir inläringen”, säger Martin.

Hur intervjupersonerna ser på vuxnas lärande har vi ovan resonerat kring men hur ser det ut när man sätter det i relation till kompetensutveckling? Alla de fyra teorier som vi valt ut för att förstå vuxnas lärande har alla en pragmatisk del dvs visar på vilket sätt kunskap utifrån hur vuxna lär kan leda till framgångsrikt lärande. Intervjupersonernas koppling mellan hur vuxna lär och hur de planerar kompetensutveckling visar en överraskande bild av att det inte är självklart att de tankar man har kring hur vuxna lär tas tillvara när man praktiskt utformar kompetensutveckling. I ett fall blir det extra tydligt när Kurt säger rent ut att han inte tycker

att det är relevant att fråga hur kompetensutveckling är planerad utifrån hur vuxna lär där han är, utan att detta lämpar sig mer för en pedagogisk verksamhet likt skola och universitet. Han menar att i praktiken så är det verksamheten, dess inriktning och omfattning som styr. Kurt har samtidigt en tydlig bild över hur vuxna lär och talar t ex i termer som "lärande organisation". Eva uttrycker också att det inte är självklart att anpassa kompetensutveckling utifrån att vi lär på olika sätt, trots att hon anser att vi gör det. Hon säger att vi i stället kan lära oss att lära på olika sätt och att det ibland är viljan som avgör. Individerna kan anpassa sig och det är ett led i effektivitetstänkandet att kunna ta in.

De som svarar på frågan hur man planerar kompetensutveckling utifrån hur vuxna lär säger alla att någon form av variation måste finnas med, mellan teori och praktik eller mellan ensamarbete och grupparbete i utbildningar. Det ska finnas olika former av åtgärder att välja mellan, t ex föreläsningar, studiebesök, praktiska prova på- och tillverkarkurser. Carina och Anders anser att vi är olika i hur vi lär och menar att individernas perspektiv har kommit med då de i sitt upplägg har utgått efter personalgruppernas önskemål. Ett sådant perspektiv förutsätter att individen är medveten om sin lärtill och det är man kanske inte alltid. Och att individens perspektiv finns kvar efter att ha slagits ihop med personalgruppens.

Sammanfattningsvis kan man säga att intervjupersonerna har många tankar kring hur vuxna lär och många av dessa kan förankras i teoretiska resonemang. Däremot är det inte självklart att man tillvaratar dessa tankar när man praktiskt utformar kompetensutveckling. Det behöver inte betyda att lärandeperspektivet helt saknas i kompetensutvecklingen utan att någon annan har det. Det blir tydligt att intervjupersonerna inte är ensamma i kompetensutvecklingsarbetet. Det finns flera parter med i utformningar; interna i form av uppdragsgivare och målgrupper, och externa ofta i form av konsulter. Det kan till exempel vara så att dessa externa kompetensutvecklare har lärandeperspektivet, eller förväntas ha kunskaper om hur vuxna lär och att man i sitt praktiska kompetensutvecklingsarbete planerar utifrån detta.

5.3 Kompetensutveckling ur ett hälsoperspektiv

Våra intervjupersoner fick definiera hälsa utifrån vad de själv tänkte när de fick svara på om de hade något hälsoperspektiv på kompetensutveckling. Många verkade knyta an detta hälsoperspektiv till sjukproblematik, vare sig detta var att få personalen att hålla sig frisk eller för att få dem tillbaka till arbetet på ett bra sätt om de hade varit sjukskrivna. Här upptäckte vi att hälsoperspektivet omfattade både den psykosociala arbetsmiljön, kost, motion men även att personalen skulle få tid till att diskutera. Hälsa anses numera inte bara vara den fysiska arbetsmiljön. På de flesta håll var fysisk aktivitet kopplat till friskvård och var skild åt från kompetensutvecklingen. Hälsa verkar trots allt vara ett ämne som i nuläget är aktuellt och kommunerna verkar i och med detta öppna för nya idéer kring ämnet.

Inom kompetensutvecklingsområdets utbildningar återfanns kurser om stress, stresshantering, kost och motion, det vill säga hur man bättre kunde ta hand om sig själv och klara situationer. Att kommunen som arbetsgivare ville ge sig in på dessa nya tankar kunde ses då de talade om skapandet av forum för likasinnade och utbyte av tankar samt erfarenheter, kurser i ovanstående ämnen samt deras initiativ till nya tillvägagångssätt för att få igång en bestående lärandeprocess i organisationen. Det verkar som att deras tankar nu riktas mer åt proaktiva åtgärder vad det gäller hälsa men att kompetensutveckling i ett hälsoperspektiv i stort sett är skild från fysisk aktivitet och rörelse. Däremot trodde flera att kompetensutveckling kunde bidra till hälsa och utveckling dels genom att personer som mår bra troligtvis har mer vilja att utvecklas, dels genom att kunskaperna i sig kunde leda till att personalen mer kunde påverka,

ha inflytande och vara aktivt delaktiga och med detta kanske personalen bättre kunde ta egna beslut och hantera psykiska krav bättre. De framgick för oss under intervjuerna att medvetenheten hos cheferna var viktigt så att de i sin tur kunde stödja de lärandeprocesser som skedde i organisationerna genom kompetensutveckling och att de med olika former av kompetensutvecklingssatsningar var villiga att göra detta genom studiebesök som gav inblick, nätverksbyggande i form av forum och diskussionsgrupper där även den tysta kunskapen kunde lyftas fram samt utbildning till cheferna för att de skulle kunna stödja processer i verksamheten. Inte minst var detta viktigt för att de skulle kunna motivera och driva lärandeprocesser framåt genom att engagera personal till informellt lärande så att de anställda själva bättre kunde styra vad de ansåg var viktigt och på samma gång få tid till reflektion, allt under arbetstid. Det verkar inte vara någon tvekan om att de anser att medarbetarna är en oumbärlig tillgång i verksamhetens utveckling.

När det kom till fysisk aktivitet och rörelser samt att dessa skulle kunna påverka inläringssituationerna och därmed kompetensutvecklingen, var det inget som verkade vara en förankrad tanke. Flera av dem vi talade med såg människan som en helhet men ämnena som skilda åt. När det väl kom på tal så fann vi både en viss skepticism men även en anknytning till kompetensutvecklingen. De såg till pausgymnastik, samvaro vid gymnastik och personernas egen vilja att lära sig att styra sina liv in i ett hälsosammare sådant. Kurt däremot tog tankegången vidare då han förde ihop det mentala jaget med det fysiska jaget och gjorde därmed kopplingen till kompetensutveckling. Fysisk aktivitet och hjärngymnastik för en förbättrad inläring sågs till stor del som en nyhet men något som skulle kunna vara ett alternativ. Att implementera rörelser och fysiska aktivitet menar vi är mer naturligt vid barns inläring än vid vuxnas. Om vi blir mer medvetna om dessa positiva effekter vid inläringssituationer så kanske vi tar det mer på allvar och ser det som en form för inläring även för vuxna i större utsträckning.

Med tanke på kommunernas proaktiva arbete för hälsa samt deras satsningar på kompetensutveckling skulle både hjärngymnastik samt fysisk aktivitet kunna kopplas till kompetensutveckling, och därmed lärande, och med detta kunna ses som en väg mot en friskare arbetsplats där samvaro, stresshantering och fysiska problem skulle kunna hanteras på ett bra samt medvetet sätt för ett friskare, mer glädjande arbetsliv. En positiv vinst menar vi kanske även skulle kunna ses i medarbetarnas privatliv då vi menar att det vi lär oss på arbetet inte stannar som en isolerad del där. Som människor anser vi att vi är hela och med detta bär vi såväl det privata in i arbetslivet som arbetslivet in i det privata. På något sätt har de privata angelägenheterna som till exempel kost och motion samt hur vi hanterar våra liv blivit en arbetsgivarangelägenhet och därmed integrerats i kompetensutvecklingen. Detta kan i sin tur ses som kontroversiellt hur långt en arbetsgivare får ge sig in på medarbetarnas privata liv. Integritetstankarna för oss till hur viktigt det är kunna motivera och stimulera lärande på ett bra sätt för att kunna nå de som skall kompetensutvecklas på ett bra, planerat och insiktsfullt sätt.

5.4 Slutdiskussion - hur framgångsrik kompetensutveckling kan möjliggöras

Vi är efter genomförd empirisk studie övertygade om att genom kunskaper om vuxnas lärande och en tillämpning av dem samt genom att ha en helhetssyn på människan i form av ett hälsoperspektiv kan man bli mer framgångsrik i sin kompetensutveckling. Intervjuerna gav oss också insikt om flera möjliggörare.

5.4.1 Vuxnas lärande

För oss är kunskaper om lärande och vuxnas lärande i synnerhet ofrånkomligt förknippat med kompetensutveckling. Att ha kunskap om vuxnas lärande torde vara en självklar möjliggörare för framgångsrik kompetensutveckling om man har ett mål som förutsätter att vuxna lär sig något i kompetensutvecklingen. Vi ser kompetensutveckling som medel för att uppnå målet, inte som ett mål i sig. Och då är kunskap om hur vuxna lär en självklar grund för hur man planerar, utformar och genomför kompetensutveckling. Vi har också en insikt i att man kan ha kunskaper om vuxnas lärande utan att det avspeglas i en praktisk tillämpning.

5.4.2 Utvärdering, uppföljning och återkoppling

Flera intervjupersoner talar om vikten av utvärdering, uppföljning och återkoppling. Men de talar också om svårigheterna med att utvärdera. Det kan vara brist på kunskap och tid men också som Anna nämner att utveckling är svårt att mäta för det har ingen klar början eller slut. Även Kurt belyser med sina ord svårigheterna att mäta, men det utifrån att det är svårt att sätta mätbara mål för kompetensutvecklingen.

Paul Kearns (2005) skriver om hur viktig utvärdering är för att kompetensutveckling ska kunna bidra till organisationens resultat. Han menar att personer som jobbar med lärande i arbetslivet är alldeles för dåliga på att utvärdera effekten av kompetensutvecklingsåtgärder. Och den bilden tycker inte vi motsägs i vårt resultat. Effektiv utvärdering handlar inte om att rättfärdiga sitt jobb utan det handlar om att mäta resultatet och påverkan av det man jobbar med. Kearns (2005) beskriver ett, av flera, motstånd till utvärdering som kan finnas i en organisation och som kan ge oss en förståelse för varför utvärdering inte verkar vara en naturlig del av praktiskt kompetensutvecklingsarbete. Hos dem som ansvarar för utbildning i organisationer kan det finnas ett motstånd till sådan utvärdering som gör att man blir mer ansvarig och kan ställas till svars över sitt arbete. Han menar även att mäta innebär att man är specifik och att många kan känna sig obekväma med att peka ut vad en enskild ska lära sig och hur den ska använda det. Johan Lundin (2005), forskare på IT-universitetet vid Göteborgs universitet, har ett lite annat perspektiv på kompetensutveckling och mätbarhet. Han anser att det är ett problem att mätbarheten är så viktig. Johan Lundin (2005) forskar om människors lärande på arbetet med utgångspunkt i samspelet medarbetare emellan och säger att det väldigt svårt att mäta kompetenshöjningen genom samtal mellan medarbetare. Han säger att ”vi satsar hellre på mätbara projekt som är dåliga, än på bra projekt som är svåra att mäta. Om man slutade investera i intranät och kunskaphanteringssystem och istället satsade på att ge de anställda möjligheter att utbyta erfarenheter via samtal skulle vi komma långt” (suntliv.nu).

Vi menar att förståelse om motstånd säkert kan hjälpa till att förändra synen på och praktiken av effektiv utvärdering när det kommer till kompetensutveckling. Det är också viktigt att man har klart för sig vad det är man mäter och varför så att inte mätningen i sig blir det centrala. Vi anser att utvärdering, uppföljning och återkoppling hör ihop och rätt använt kan vara möjliggörare för framgångsrik kompetensutveckling. Det visar både teori och praktik

5.4.3 Ekonomi

Pengar är något som förvånansvärt nog endast tre intervjupersoner lyfter fram som en möjliggörare för framgångsrik kompetensutveckling. Alla tre uttrycker att pengar skapar större möjligheter och högre kvalitet. Däremot anser Eva att pengar är sekundärt. För att lyckas anser hon att man bör ha en tydlighet, en plan och en struktur i det man gör och att detta är det som kommer att avgöra hur utfallet blir. Just insikten i att kompetensutveckling ska vara byggt på en medvetenhet anser vi talar för att kompetensutveckling är någonting som

bör tas på allvar i organisationer. När Mona talar om pengar gör hon det utifrån den anställdas ekonomi och pekar på ett synsätt där arbete och fritid utgör en helhet för individen. Hon talar om möjligheterna att studera med bidrag eftersom alla inte har möjlighet att ta lån och kanske är just detta en möjliggörare i en organisation där flera lågavlönade återfinns.

5.4.4 Arbetsmodeller

Utifrån Ellströms (1992) definition av kompetensutveckling är även sådana förändringar som syftar till att underlätta kompetensutnyttjande och informellt lärande i det dagliga arbetet i hög grad kompetensutveckling. Sådana förändringar lyfts fram när intervjupersonerna fritt får tala om möjliggörare. Carina berättar om hur en mer flexibel arbetstidsmodell, där personalgruppen själv planerar in föreläsningarna under arbetstiden, underlättar Kompetensstegen. Detta hänger ihop med det som Margareta pekar på nämligen att man ska känna att det är möjligt att gå ifrån. Utifrån den andragogiska modellens antagande om motivation kan just tidsbrist vara en barriär för lärandet. I Margaretas kommun väljer man att tillsätta vikarier för att underlätta så att varken vårdtagare eller kollegor blir drabbade av den anställdes frånvaro. Denna möjliggörare som handlar om att göra det organisatoriskt möjligt att kompetensutveckla är något som finns med inom Kompetensstegens ramar. Man kan ansöka om medel för något som kallas utbildningsvikariat. Anders rycker lite på axlarna åt detta då han ser det som något som handlar om att det snart är valår. Kanske är Anders politiska tolkning av åtgärden avgörande för i vilken utsträckning kommunen kommer att använda sig av utbildningsvikariat. Eva ser också vikarier som en möjliggörare då hon menar att man som arbetsledare/chef inte kan förlita sig på de anställdas goda vilja utan att kompetensutveckling ska vara välplanerad. För oss framgår det tydligt både från teorin och empirin att det finns organisatoriska faktorer så som arbetstidsmodeller och vikariesystem som möjliggör kompetensutveckling.

5.4.5 Obligatoriskt eller frivilligt

Något som är tydligt i resultatet är att intervjupersonerna har olika syn på att använda tvång i kompetensutvecklingen. Flera intervjupersoner uttrycker att fler går på utbildningarna om de är obligatoriska. I motsats till detta är valfrihet också något som lyfts fram som en möjliggörare för kompetensutveckling. Eva visar på en självkritiskhet som vi inte stött på tidigare. Om de inte får tillräckligt med personer som anmäler sig till en kompetensutvecklingsinsats så får de börja om. Då är det något med insatsen som inte stämmer. Om en arbetsledare har beordrat sin personal att gå så menar hon att de aldrig kommer att tycka den var så bra som de som fick välja själva.

Kopplat till vuxnas lärande är det främst antagandet i den andragogiska modellen som handlar om den lärandes självuppfattning som ger förståelse till hur man kan tänka och agera när det gäller tvång respektive frivillighet. Antagandet är att vuxna uppfattar sig själva som ansvariga för sina egna beslut och för sina egna liv. De ogillar situationer där de känner att andra tvingar sin vilja på dem. Påtvingade lärosituationer kan för vuxna föra dem tillbaka till tidigare skolgångsupplevelser där deras behov av att vara självstyrande trycks ned. Det är därför viktigt att skapa lärsituationer där den lärande blir hjälpt att klara övergången från beroende till självstyrande. Frivillighet torde även bidra till att medarbetarna känner sig delaktiga. Vikten av delaktighet är något som flera intervjupersoner talar om bl a Martin som talar om att ledarna ute i organisationerna måste stötta dessa processer. Martin kopplar samman frivillighet och delaktighet och talar om den viktiga införsäljningen för att få personalen att vilja var med.

5.4.6 Fysisk aktivitet och rörelser

Som vi uppfattar det pågår det samtal om hälsa bland dem vi har pratat med och även om det många gånger verkar handla om sjukskrivningarna så finns där inslag av kost, motion och friskvård. Om fysisk aktivitet införlivas i kompetensutveckling kan vi kanske se en kedjeeffekt av bättre fysisk hälsa, inlärningsförmåga, psykosocial arbetsmiljö med minskad stress och ökade sociala färdigheter i grupperna. Och med detta kunde kanske en förbättrad hälsa bidra till utvecklingen i verksamheten samt ett nytt hälsoperspektiv vid kompetensutvecklingsinsatser. Detta ser vi som en möjliggörare vid kompetensutveckling och kanske även som ett redskap för att minska stressen och därmed höja förmågan att hålla sig ”up to date”. Att förankra fysiska aktiviteter och rörelser i lärande och därmed kompetensutveckling menar vi skulle kunna vara ett nytt sätt att arbeta såväl med kompetensutveckling som med organisationens välmående. Vi anser att hälsoperspektivet i högre grad skulle kunna användas som möjliggörare främst genom integrering mellan friskvård och kompetensutveckling. Det är att ha en helhetssyn på människan.

5.5 Kritik mot vår forskning

Vi anser inte att det vi kommit fram till kan generaliseras på alla organisationer i och utanför det kommunala men vi menar att den kan erbjuda något för alla dem som är intresserade av kompetensutveckling, oavsett organisation. När vi genomförde intervjuerna valde vi att fråga intervjupersonerna vad de trodde om eventuella skillnader mellan att arbeta med kompetensutveckling i det privata kontra offentliga verksamheterna. Deras beskrivningar gav oss inte någon anledning till att bortse ifrån att begreppet kompetensutveckling och därmed lärande, i stor utsträckning kan förstås inom olika typer av organisationer. Vår uppsats anser vi kan ge viss insikt och förståelse om hur man kan möjliggöra framgångsrik kompetensutveckling även ur ett hälsoperspektiv.

Då vi genom vår pilotintervju upptäckte att det fanns en svårighet att närma sig ämnet utan förankring i något vedertaget, som kompetensutveckling, anser vi att det tillvägagångssätt vi valde lämpade sig för vår undersökning. Det hade dock varit intressant att även få en bredare bild via analys av policys i kommunen samt när väl deras projekt varit igång en observation av inläringstillfällena. I förlängningen kunde säkert en kvantitativ undersökning lämpat sig väl för att se sambanden mellan den upplevda inläringstillfredsställelsen och inläringssituationerna. Då vi hade delat upp oss vid intervjutillfällena fick vi lägga en hel del tid på att bli förtrogna med varandras material och utsagor. Om vi båda varit närvarande vid samtliga intervjutillfällena hade troligen vår uppsats fått ett annorlunda utfall. Vi själva är ju två olika individer som interagerade i intervjusituationerna. Detta kunde ha gjorts annorlunda en annan gång. Utifrån den tänkta designen kunde vi ha använt mer frågor om kompetensutveckling men då vårt fokus främst låg på lärande, hälsoperspektiv och möjliggörare var detta en förankringsväg som inte fick fullt utlopp.

5.6 Fortsatt forskning

Vi ser gärna vidare forskning inom detta komplexa ämne som med en helhetssyn på människan kan öppna upp för nya vägar för vuxna individers lärande och därmed i förlängningen kan vi kanske även få friskare arbetsplatser.

Litteraturlista

Alvesson, M. och Skoldberg, K. (2002). *Reflexive methodology, new vistas for qualitative research*. London: Sage Publications.

Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser. Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur.

Boström, L. (1998). *Från undervisning till lärande*. Falun: Brain Books AB.

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Ellström, P. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB.

Hannaford, C. (1995). *Lär med hela kroppen – inläring sker inte bara i huvudet*. Falun: Brain Books AB.

Kearns, P. (2005). *Evaluating the ROI from learning*, CIPD. A free sample chapter from www.cipd.co.uk/bookstore .

Knowles M., Holton, E., Swanson, R. (2005). *The Adult learner. The definitive classic in Adult Education and Human Resource Development*. Oxford: Elsevier.

Lundmark, A. (1998). *Utbildning i arbetslivet. Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur.

Nylén, U. (2005). *Att presentera kvalitativa data*. Malmö: Liber.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.

Theorell, T., red. (2003). *Psykosocial miljö och stress*. Lund: Studentlitteratur.

Wolmesjö, S. (2005). *Smarta rörelser för fysisk och mental balans*. Farsta: Sisu idrottsböcker.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapliga artiklar

Alvesson, Mats (1999), *Beyond Neo-Positivists, romantics and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research*, tillhandahållits av Beteendestudien; Högskolan Kristianstad

Paulsson, Ivergård & Hunt (2004) Learning at work: competence development or competence stress, Elsevier

Taras, Howard (2005), Physical activity and student performance at school, Journal of school health vol 75 no 6, ELIN

Tidningar

Blekinge läns tidning (BLT), 051202.

Lön & Jobb, 8/2005

Internet

Braingym

<http://www.braingym.se/> 051210 kl 12.38

Sveriges Television

http://svt.se/svt/jsp/Crosslink.jsp?d=22620&a=499460&lid=aldreNyheter275209&lpos=rubrik_499460 051210 kl 12.46

Sunt liv.nu

<http://www.suntliv.nu/AFATemplates/Page.aspx?id=5567#> 051219 kl 9.32

Föreläsning

Theorell, Töres, Krinova Kristianstad högskola 051117

TV

Vetenskapsmagasinet 051205

Bilaga 1

Intervjuguide

Om intervjupersonen

Beskriv vem du är?

Beskriv vad du jobbar med?

-Hur arbetar du praktiskt med kompetensutveckling? Andras och din egen

Är ni fler som arbetar med kompetensutveckling här? Beskriv organisationen kort.

Om kompetensutveckling

Vad är kompetensutveckling, enligt dig?

Vad kännetecknar kompetens?

Arbetar ni framgångsrikt med kompetensutveckling? På vilket sätt?

Vilka möjliggörare finns för framgångsrik kompetensutveckling?

Varför kompetensutvecklar kommunen? Målet

Om vuxnas lärande

Hur skulle du vilja beskriva hur vuxna lär? Under vilka förutsättningar lär vi bäst?

Lär vi på olika vis? Hur?

På vilket sätt är kompetensutvecklingen här planerad utifrån hur vuxna lär?

Ett hälsoperspektiv på kompetensutveckling

Har ni något hälsoperspektiv på kompetensutveckling?

Har du hört talas om hjärngympa? Hur rörelser och fysisk aktivitet kan påverka tänkandet. Te x bättre koncentration (Om ja, menar du att det kunde vara till hjälp vid kompetensutveckling? Om nej, skulle du kunna se denna form som ett hälsoperspektiv på kompetensutveckling?)

Skulle kompetensutveckling kunna ses som ett medel för friskare arbetsplatser?

-Hur är det, bör det vara?

Många arbetsplatser beskrivs som stressiga. Stämmer det även på kommunen?

Menar du kompetensutveckling och stress har några beröringspunkter?

Som avslutning

Finns det någonting annat du skulle vilja berätta för mig när det gäller kompetensutveckling och vad som möjliggör framgångsrik sådan?

Tack!

Bilaga 2

Sökbar: [Folder om Kompetensstegen](#)