



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

# **Kompetensutveckling och medarbetarsamtal i samverkan**

- Om kompetensutvecklingsvillkor för kommunalanställda socionomer

Magisteruppsats i socialt arbete  
Författare: Ewa Kylén  
Handledare: Peter Dellgran

## **Abstract**

Den här uppsatsen handlar om kompetensutvecklingens betydelse och utformning för de socionomer som är anställda i kommunalt socialt arbete, belyst både ur organisations- och professionsperspektiv. Jag har formulerat en rad frågeställningar utifrån de tre huvudområdena kompetensutveckling, medarbetarsamtal och samarbete om kompetensutvecklingsfrågor. I uppsatsen har jag undersökt hur socionomernas kunskapskällor ser ut och vilka kompetensutvecklingsmöjligheter som finns och efterfrågas. Jag har även tagit reda på hur viktig kompetensutvecklingen är för socionomerna och vad det är som styr kompetensutvecklingen samt vilka kompetensutvecklingsstrategier som tillämpas. Har socionomerna regelbundna medarbetarsamtal och hur är kvaliteten på dessa? Resultatet av samtalen i en individuell utvecklingsplan där hänsyn tas till eventuella kompetensutvecklingsbehov? Jag har också undersökt hur samarbetet ser ut mellan arbetsplatserna och universitet/högskolor/FoU och om arbetsplatsen har ett organiserat samarbete med andra utbildare samt om det finns ett samarbete med andra arbetsplatser när det gäller kompetensutvecklingsfrågor.

För att få svar på mina frågor har jag intervjuat ansvariga chefer samt genomfört en enkätundersökning bland samtliga socionomer på tio arbetsplatser i Västra Götalandsregionen. Jag har gjort ett slumpmässigt urval av arbetsplatser i kommuner med varierande storlek. Tre arbetsplatser i storstadskommuner har valts ut med hjälp av strategiskt urval. Enkätundersökningen har besvarats av 223 socionomer, vilket utgör 75 procent av samtliga socionomer på dessa tio arbetsplatser.

Undersökningen visar på stora variationer i socionomernas kompetensutvecklingsvillkor mellan de undersökta arbetsplatserna. Oftast är kompetensutvecklingsmöjligheterna bättre på en större arbetsplats eller i en större kommun men det finns fler kriterier som behöver uppfyllas för att socionomerna ska vara nöjda med sin kompetensutveckling. Det krävs även kraftfulla chefer med legitimitet i organisationen, en tydlig och väl förankrad policy samt ett visst mått av personlig frihet i valet av kompetensutveckling. Arbetsplatsen måste ha både praktiska och ekonomiska förutsättningar att genomföra kompetensutvecklingen. Vilka strategier man väljer är av mindre betydelse bara de är väl förankrade på alla nivåer. Medarbetarsamtal av god kvalitet är viktiga för socionomernas upplevelse av goda kompetensutvecklingsmöjligheter och en positiv uppfattning om arbetsplatsens kompetensutvecklingsstrategi. Alltför många socionomer saknar fortfarande regelbundna medarbetarsamtal och endast hälften av samtalen resulterar i en individuell utvecklingsplan där kompetensutvecklingsbehovet vägs in. Ambitionsnivån är hög hos de intervjuade cheferna men ännu återstår mycket att göra innan policy och verklighet stämmer överens. De informella kompetenskällorna är viktigast för socionomerna. När det gäller den formella kompetensen efterfrågas längre utbildningar och satsningar på spetskompetens. Både chefer och socionomer efterfrågar ett ökat samarbete med universitet och högskolor samt FoU-verksamhet.

### **Sökord:**

**Kompetensutveckling**

**Kompetensutvecklingsstrategi**

**Medarbetarsamtal**

**Profession**

## Förord

Arbetet med den här uppsatsen har tagit mig med på en lång och spännande kunskapsresa. För att man ska få ut så mycket som möjligt av en resa gäller det att förbereda sig väl. Det har jag gjort genom att läsa in mig på ämnet och se vad andra resenärer upptäckt på vägen. Detta var dock inte tillräckligt för att jag skulle våga ge mig ut i världen på egen hand. Det viktigaste blev då att hitta en kunnig och entusiasmerande guide som kunde visa på resmål som jag själv aldrig skulle ha upptäckt. Min handledare Peter Dellgran har skött sin guideuppgift på ett fantastiskt sätt.

Under resan har jag mött många personer som tagit sig tid att delge mig sin uppfattning om de resmål jag besökt. Utan er hade resan varit förgäves. Jag är så imponerad av att ni tog er tid för mitt uppsatsprojekt fastän ni hade så mycket annat att göra i ert dagliga arbete. Tänk så mycket lättare det hade varit att tacka nej till intervjun eller slänga enkäten i papperskorgen. I stället har ni tålmodigt besvarat mina frågor. Många har svarat på de öppna enkätfrågorna. Dessutom har några gjort sig besvär att mejla, skriva brev eller ringa mig för att inga missförstånd skulle uppstå.

För att ge sig ut på långresa behöver man även stöd på hemmaplan. Chefer och arbetskamrater har stöttat mina resplaner och haft förståelse för att jag ibland behövt göra omprioriteringar i mitt ordinarie arbete. Min familj har haft både tålmod och förståelse för att jag periodvis varit tvungen att låta resandet gå i första hand och då varit mindre tillgänglig som maka och mor. Ett särskilt tack till min yngsta dotter Anna som lånade ut sin mp3-spelare när jag skulle göra mina intervjuer och för att hon hjälpt mig med att få denna nya tidens teknik att fungera.

Ett stort tack till alla som på något sätt har bidragit till att min resa blev så upplevelserik. Uppsatsen är min resehälsning till er. Hoppas ni får en intressant läsning!

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Kapitel 1. Inledning .....	1
Kapitel 2. Syfte, frågeställningar och rapportens utformning.....	2
2.1 Syfte och frågeställningar.....	2
2.2 Rapportens utformning.....	3
Kapitel 3. Teori och tidigare forskning .....	4
3.1 Kunskapsfrågan i människovårdande organisationer.....	4
3.2 Nyinstitutionell organisationsteori .....	5
3.3 Profession .....	6
3.4 Kompetens.....	7
3.5 Kunskap och kunskapssyn .....	8
3.6 Lärande organisation .....	11
Kapitel 4: Metod och genomförande.....	13
4.1 Val av metod .....	13
4.2 Urval av arbetsplatser.....	13
4.3.1 Hur jag gått till väga med undersökningen.....	14
4.3.2 Intervjuer.....	15
4.3.3 Enkäten.....	16
4.4 Bortfall .....	16
4.5 Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet.....	17
Kapitel 5. Beskrivning av arbetsplatserna.....	20
Kapitel 6. Kompetensutveckling och kompetensutvecklingsstrategier .....	22
6.1 Kompetensutveckling .....	22
6.1.1 Vad är kompetensutveckling?.....	22
6.1.2 Förutsättningar och villkor för kompetensutveckling .....	22
6.1.3 Kompetensutvecklingsmöjligheter.....	23
6.1.4 Vad styr inriktningen på kompetensutvecklingen?.....	25
6.1.5 Kostnader för kompetensutveckling .....	27
6.2 Genomgången, önskad och planerad fortbildning/vidareutbildning .....	27
6.3 Källor för socialarbetares kompetens:.....	29
6.4 Hur viktig är kompetensutvecklingen? .....	31
6.5 Enkätkommentarer om kompetensutveckling:.....	34
6.6 Kompetensutvecklingsstrategier .....	35
6.6.1 Färre ärenden eller tid för reflektion.....	35
6.6.2Handledning.....	35
6.6.3 Mentorskap.....	35
6.6.4 Samarbete med FoU.....	37
6.6.5 Kompetenstrappa .....	38
6.6.6 Intern och extern utbildning.....	38
6.6.7 Spetskompetenser .....	39
6.6.8 Kompetensutveckling i annan form.....	39
6.7 Åsikter om kompetensutvecklingsstrategin .....	40

Kapitel 7. Medarbetarsamtal. ....	43
7.1 Bakgrund och syfte.....	43
7.2 Regelbundenhet och kvalitet i medarbetarsamtalen.....	44
7.3 Resulterar medarbetarsamtalen i en kompetensutvecklingsplan och individuell utvecklingsplan?.....	47
7.4 Kommentarer om medarbetarsamtal .....	48

Kapitel 8. Andra faktorer som kan ha betydelse för kompetensutvecklingen ....	50
8.1 Auktorisation.....	50
8.2 Facklig aktivitet.....	51
8.3 Samarbete med andra när det gäller kompetensutvecklingsfrågor.....	51
8.3.1 <i>Samarbete med utbildare:</i> .....	51
8.3.2 <i>Samarbete med annan kommun/enhet</i> .....	53

Kapitel 9 Diskussion och slutsatser.....	55
--	----

#### Referenslista

#### Ordlista

#### Appendix

Bilaga 1	Missivbrev
Bilaga 2	Enkät
Bilaga 3	Intervjuguide
Bilaga 4	Påminnelsebrev
Bilaga 5	Exempel på samarbetsprojekt

#### Tabeller

Tabell 1	Beskrivning av arbetsplatserna	20
Tabell 2	Kompetensutveckling	24
Tabell 3	Genomförd, önskad och planerad fortbildning	28
Tabell 4	Socionomernas kompetenskällor	30
Tabell 5	Vikten av kompetensutveckling	33
Tabell 6	Kompetensutvecklingsstrategier	41
Tabell 7	Medarbetarsamtalens kvalitet	45
Tabell 8	Medarbetarsamtalens kvalitet kopplat till kompetensutvecklingsstrategi samt övervägande av arbetsplatsbyte	46
Tabell 9	Medarbetarsamtal, diskussion om kompetensutveckling samt individuell utvecklingsplan	47

## Kapitel 1. Inledning

Bristande kompetensutveckling i kommunalt socialt arbete kan leda till att verksamheten får svårt att utvecklas på ett positivt sätt och att den enskilde medarbetaren får sämre förutsättningar att göra ett bra arbete. Kompetensutvecklingsmöjligheterna ser olika ut på olika arbetsplatser. De skiljer sig även åt mellan olika typer av tjänster. Variationen i kompetensutvecklingsmöjligheter kan ha olika orsaker men helt klart är att den får konsekvenser både för verksamheten och för den enskilde socionomen. Om kompetensutvecklingsmöjligheterna upplevs som små finns det en risk att medarbetarna lämnar arbetsplatsen och att en kommande nyrekrytering blir svår att genomföra. Det kan också leda till en känsla av orättvisa som kan späda på redan existerande motsättningar mellan olika verksamheter inom en organisation. Sammantaget påverkar detta kvaliteten i arbetet. Socialtjänsten är ett verksamhetsområde som ofta blir ifrågasatt och som har relativt låg status jämfört med andra yrkesområden inom socialt arbete. Dåliga kompetensutvecklingsmöjligheter kan leda till att erfarna socionomer lämnar kommunalt socialt arbete och söker sig till andra tjänster. Dessa personer blir svåra att locka tillbaka.

Hur gör de kommuner som lyckas väl med sina kompetensutvecklingsstrategier? Vilken kompetensutveckling efterfrågas? Spelar medarbetarsamtalen någon roll för planeringen av kompetensutvecklingen? I den här uppsatsen kommer både socionomer och arbetsgivare till tals och ger sin syn på dessa och andra frågor som har med kompetensutveckling att göra.

Under mina trettio år som socionom har jag hela tiden varit anställd i kommunalt arbete. Jag började arbeta som socialassistent på en socialbyrå i Göteborg. Under nio år fick jag vara med om en rad spännande förändringar i socialtjänsten. Arbetet gick mot en ökad specialisering. Tiderna var goda, vilket innebar att arbetsplatsen kunde satsa mycket på utbildning, nya projekt och en levande metoddiskussion. Jag fick även vara med om införandet av den nya socialtjänstlagen. Sedan mitten av 80-talet arbetar jag som skolkurator i en mindre kommun. Många gånger har jag funderat över skillnaden mellan den stora arbetsplatsen, med nära arbetskamrater och goda kompetensutvecklingsmöjligheter, kontra det betydligt friare, men också betydligt ensammarer, arbetet som skolkurator. Detta, tillsammans med 15 års arbete som lokal facklig förtroendemans, har gjort att jag i mitt uppsatsarbete valt att titta närmare på kompetensutvecklingens betydelse för kommunalt socialt arbete. Under arbetet med uppsatsen har jag fått många bevis på att ämnet berör och engagerar. Inte minst har det märkts på alla kommentarer som lämnats med de besvarade enkäterna. Synpunkterna har varit till stor hjälp i sammanställningen av enkäten och har bidragit till att enkätsvaren fördjupats och berikats.

## **Kapitel 2. Syfte, frågeställningar och rapportens utformning**

### **2.1 Syfte och frågeställningar**

Syftet med uppsatsen är att belysa kompetensutvecklingens betydelse och utformning för de socionomer som är anställda i kommunal verksamhet. Detta gör jag både ur ett organisations- och ett professionsperspektiv.

Jag har formulerat mina frågeställningar utifrån tre huvudområden, nämligen kompetensutveckling, medarbetarsamtal och samarbete om kompetensutvecklingsfrågor.

#### ***Kompetensutveckling***

Min hypotes är att det finns större möjlighet till kompetensutveckling om man arbetar i en större kommun eller på en större arbetsplats. Ett annat antagande jag har, är att kompetensutvecklingen oftast kommer till stånd efter önskemål från den enskilde socionomen. Detta antagande bygger på att jag tror att många arbetsplatser fortfarande saknar en långsiktig kompetensutvecklingsplanering sett ur ett verksamhetsperspektiv. För att ta reda på om detta stämmer har jag undersökt hur socionomernas kunskapskällor ser ut. Jag har även tagit reda på vilka kompetensutvecklingsmöjligheter som finns och efterfrågas. Hur viktig är kompetensutvecklingen för socionomerna och för arbetsgivaren? Vems behov är det som styr kompetensutvecklingen? Jag har också undersökt vilka kompetensutvecklingsstrategier som tillämpas.

#### ***Medarbetarsamtal***

En annan hypotes jag har är att medarbetarsamtalen, om de över huvud taget genomförs, sällan resulterar i någon planering av hur socionomernas kompetensutvecklingsbehov ska tillgodoses. Därför har jag tagit reda på om socionomerna har regelbundna medarbetarsamtal och hur kvaliteten i så fall är på dessa. Jag har också undersökt om samtalen resulterar i en individuell utvecklingsplan och om denna i så fall innefattar en planering av medarbetarens kompetensutvecklingsbehov.

#### ***Samarbete om kompetensutvecklingsfrågor***

Min hypotes är att samarbetet mellan praktik och forskning är litet. Jag har även ett antagande om att arbetsplatserna är dåliga på att samarbeta med varandra och närliggande verksamheter när det gäller kompetensutvecklingsfrågor. För att ta reda på om detta stämmer har jag tittat på hur samarbetet ser ut mellan arbetsplatserna och universitet/högskolor/FoU. Har arbetsplatsen ett organiserat samarbete med andra utbildare och finns det ett samarbete med andra arbetsplatser när det gäller kompetensutvecklingsfrågor?

För att få svar på frågeställningarna och för att ta reda på om hypoteserna stämmer har jag genomfört en enkätundersökning bland samtliga socionomer på tio arbetsplatser i Västra Götalandsregionen. Jag har även intervjuat ansvariga chefer på dessa arbetsplatser. Genom att kombinera enkäter och intervjuer får jag en bild av hur väl chefernas och medarbetarnas uppfattning stämmer överens.

## 2.2 Rapportens utformning

När jag skrivit denna uppsats har jag tänkt mig att den kommer att läsas av socionomer och andra yrkesverksamma, som berörs eller är intresserade av ämnet. Jag förutsätter därför att du som läsare har vissa förkunskaper och är bekant med den terminologi som används. Min förhoppning är att du kommer att tycka att uppsatsen är lätt att läsa och att den ska ge dig mycket information under tydliga rubriker, som gör det lättare att gå tillbaka till något område som intresserar dig lite mer. Jag lämnar även hänvisningar till annan litteratur som kan vara intressant om du vill fördjupa dig. För den sifferglade, finns det några tabeller som ger en mera noggrann redovisning av en del av enkätsvaren. I appendix finns ytterligare material för dig som är intresserad av hur undersökningen lagts upp. Dessutom finns exempel på samarbetsprojekt som arbetsplatserna deltar i. I anslutning till referenslistan finns en ordlista. Där förklaras de ord och uttryck som markerats med \*.

För att ge dig som läsare en överblick över uppsatsens innehåll, följer här en kort presentation av de olika kapitlen:

- I kapitel 3 presenterar jag forskning som jag tycker är relevant för förståelsen av den här uppsatsen.
- Kapitel 4 är ett metodkapitel där jag beskriver hur undersökningen planerats och genomförts.
- I kapitel 5 presenteras de undersökta kommunerna lite närmare.
- Kapitel 6 – 8 utgör själva resultatdelen. I kapitel 6 redovisas begreppet kompetensutveckling ur olika aspekter samt olika kompetensutvecklingsstrategier presenteras. Kapitel 7 handlar om medarbetarsamtal och deras koppling till kompetensutveckling. I kapitel 8 visar jag på vilket samarbete arbetsplatserna har när det gäller kompetensutveckling. Här finns även en sammanställning över antalet auktoriserade socionomer och synen på fackets roll när det gäller kompetensutvecklingsfrågor.
- Uppsatsen avrundas med en avslutande diskussion i kapital 9.



## Kapitel 3. Teori och tidigare forskning

Detta kapitel bygger på de teorier och de undersökningar och artiklar som jag tagit del av och som jag tycker är relevanta som underlag för min undersökning. Jag har sökt bakgrundsmaterial på olika sätt, främst genom sökning på LIBRIS\*, GUNDA\* och IDA\* under sökorden: socialt arbete, socialsekreterare, socialtjänst, kompetensutveckling, kunskapsutveckling, medarbetarsamtal och utvecklingssamtal.

### 3.1 Kunskapsfrågan i människovårdande organisationer

Socialt arbete tillhör de verksamhetsområden som Hasenfelt hänför till human service organizations (HSO). Dessa organisationer arbetar med människor och får sin legitimitet genom att stödja dessa människors välbefinnande (Hasenfelt, 1983).

Han utvecklar senare sina tankar (1992) genom att tillskriva HSO följande karakteristika:

- Organisationen arbetar mer med ideologiska och moraliska frågor än med tekniska problem.
- Organisationen har behovet av att involvera klienterna i arbetet.
- Kvinnorna är kraftigt överrepresenterade bland organisationens anställda.
- Det finns en stark maktobalans i relationen mellan organisationen, dess anställda och klienterna.

HSO kännetecknas av att personalen arbetar med en hög grad av självständighet och oberoende. Samtidigt är den egna arbetsgruppen viktig som kompetenskälla. Mycket av kunskap och arbetssätt ”sitter i väggarna”.

Lipsky (1980) använder begreppet street level bureaucracies, gatuplansbyråkrater, om yrkesutövarna i denna form av arbeten. Som gatuplans- eller gräsrotsbyråkrat befinner man sig långt ner i den offentliga hierarkin. Man arbetar i verksamheter som styrs av lagar och regler men dessa detaljreglerar oftast inte arbetet. Målen för verksamheten är inte alltid tydliga. Man har kontakt med många människor. En hel del av dem söker inte kontakt och hjälp av egen fri vilja. Verksamhetens krav stämmer inte alltid med behovet hos de människor som är beroende av organisationens insatser. Det gäller då för gatuplansbyråkraten att lita till sitt eget omdöme i utformningen av hjälpinsatsen. Både Hasenfelt och Lipsky hävdar att det inte går att standardisera den här sortens arbete utan att man måste förlita sig till kompetensen och kunskapen hos kunniga handläggare. De måste ha mandat att handlägga denna typ av ärenden. Det är därför viktigt att socialarbetarna äger professionell diskretion, d.v.s. tillåts jobba efter eget skön. Det förklarar varför kunskapsbildning och kompetensutveckling är så viktig.

De människovårdande organisationerna kan, vid en första anblick, se likformiga ut men vid en närmare granskning visar det sig att de kan skilja sig mycket åt. Detta kan även gälla olika enheter på samma arbetsplats. Legitimiteten från omgivningen är viktig. Utan denna är det svårt att få resurser och mandat för att bedriva arbetet. Det är inte lätt att leva upp till skiftande krav från olika intressenter. Metoderna och hur de fungerar blir inte alltid det viktigaste utan det gäller anpassa sig till de yttre kraven. Detta kan delvis förklara de modebetonade, tidstypiska lösningar som dyker upp med jämna mellanrum. Dessa faktorer kan bidra till en instabil situation, vilket i sin tur leder till återkommande krav på förändring. Den lösa kopplingen mellan olika enheter och den begränsade möjligheten till ledning och insyn förstärker självständigheten samtidigt som den gör det svårare att genomföra enhetliga förändringar.

Med utgångspunkt från Hasenfelt och Lipskys tankegångar tycker jag att det är intressant att undersöka hur kompetensutvecklingsmöjligheterna ser ut och vilken kompetensutveckling

som erbjuds och efterfrågas på mina arbetsplatser. Hur väl stämmer arbetsplatsens officiella kompetensutvecklingspolicy överens med socionomernas uppfattning om hur den tillämpas?

### 3.2 Nyinstitutionell organisationsteori

Nyinstitutionalismen uppstod i USA i mitten av 1970-talet och kom till Sverige cirka tio år senare. Främst förekommer denna form av organisationssociologi inom företagsekonomi men på senare år har den även kommit att användas i socialt arbete. Denna teoribildning tillför flera användbara begrepp när det gäller att analysera organisationer och deras relationer till varandra. I socialt arbete behöver teorin ofta kompletteras med andra former av teorier som exempelvis professionaliseringsteori.

Hur nyinstitutionalismen vuxit fram och utvecklats samt innebörden av centrala begrepp beskrivs i Johansson (2006), som utgör ett kapitel i en antologibok där det ges en rad exempel på hur teorin kan användas i socialt arbete. I Sverige har nyinstitutionell organisationsteori främst kommit att syssla med hur idéer skapas, sprids, tas emot och översätts lokalt. Den beskriver idéernas resa både geografiskt och mellan olika fält. Helt nya tankar är ovanliga. Nymodigheter som dyker upp är oftast en redan existerande tanke som tar form och slår rot hos en lokal aktör. För att idén ska börja resa och få spridning måste den bli ett objekt ( t.ex. text eller bild) som avkontextualiseras under resan. När idén landar hos en ny lokal aktör sätts den in i en ny kontext i.o.m. att idén börjar användas. På detta sätt kan idéer förändras under resans gång. Hur stor förändring som sker beror bl.a. på hur väl ”förpackad” den är. Med förpackning menas hur tydliga instruktioner om hur idén ska användas, som skickas med på resan. Förpackningen styr i vilken grad mottagaren har utrymme för egna tolkningar när idén ska implementeras. Det är stor skillnad på att ta emot idén om en manualbaserad arbetsmetod jämfört med att leva upp till intentionerna i Socialtjänstlagens portalparagraf.

Teorin intresserar sig mycket för överföringsperspektivet, d.v.s. hur idéerna mottas under sin resa. Vissa idéer får snabb spridning medan andra står sig sämre i konkurrensen. Brunsson (1998) har myntat begreppet ”svampmodellen” för att förklara varför inte alla organisationer inom samma fält anammar samma idéer. Han menar att det inte är tillräckligt att ha en tilltalande idé som just då är på modet, utan idén måste komma vid en tidpunkt när organisationen är i rätt fas i sin reformcykel.

På ”sändarsidan” finns en rad modeskapare. Det finns tre former av idéproduktion: direktiv, normer och standarder. De sistnämnda är ett mellanting mellan direktiv och normer genom att vara explicita med tydlig upphovsman men samtidigt frivilliga och i avsaknad av sanktioner. De bygger istället på legitimitet, vetenskaplighet och en lång framtagningsprocess där även mottagaren/användaren involveras. Exempel på standarder är olika certifieringar och kvalitetsprogram som arbetsplatserna genomför. Verksamheter inom socialt arbete är ofta berörda av samtliga tre former av idéproduktion. På senare år har Socialstyrelsen varit en sådan sändare som försökt styra kommunerna mot en mer kunskapsbaserad socialtjänst. Ett annat exempel är de centrala överenskommelser som fack och arbetsgivarorganisationer arbetat fram när det gäller medarbetarsamtal. Alla anställda ska ha regelbundna medarbetarsamtal men frågan är hur dessa samtal fungerar ute på arbetsplatserna och vilken betydelse de har för planeringen av kompetensutveckling?

Legitimiteten är ett centralt begrepp även i nyinstitutionell organisationsteori. Man menar att organisationer styrs i mycket hög grad av yttre förväntningar och krav på likformighet. Det gäller att legitimera sin verksamhet. Ibland går organisationen med på krav som står i direkt strid med, eller inte gagnar de egna förutsättningarna. Detta kan lösas genom särkoppling, d.v.s. man håller en struktur utåt, men utför det dagliga arbetet utifrån mer praktiska överväganden eller så som man alltid gjort. På pappret kan allt se mycket bra och genomtänkt ut men det är ingen garanti för att detta verkligen genomförs. Det är alltså inte säkert att det man visar upp i skyltfönstret överensstämmer med de varor som finns i butiken. Därför är jag

intresserad av hur väl chefernas och socionomernas bilder stämmer överens när det gäller arbetsplatsernas sätt att hantera kompetensutvecklingsfrågor.

I samarbetet med andra aktörer inom samma eller tangerande verksamhetsområde gäller det att kunna göra anspråk på att den egna verksamheten är den legitima företrädaren för en viss verksamhetsdomän. Är rollerna i ett samarbete tydliga samtidigt som parterna har respekt för varandra så råder domänkonsensus, i annat fall uppstår en domänkonflikt (Grape 2006). Kunskap om varandras yrkesområden och en tydlig gränsdragning mellan de olika verksamheter som ingår i samarbetet är viktig. Gemensamma utbildningssatsningar mellan olika arbetsplatser och myndigheter kan leda till högre legitimitet och mindre risk för domänkonflikter.

Det nyinstitutionalistiska perspektivet är användbart i min studie bl.a. då det gäller att förstå olika trender både i det sociala arbetets inriktning och i verksamheternas organisation. Det hjälper oss också att förstå varför vissa samarbetsprojekt blir framgångsrika medan andra inte alls går att genomföra trots goda förutsättningar. Begreppet särkoppling klargör varför ett ”vackert skyltfönster” inte alltid leder till önskade förändringar inom en organisation.

### 3.3 Profession

Professionsbegreppet kan knytas till hur väl en yrkesgrupp kan avgränsa sig mot andra yrkesgrupper och i vilken grad yrkesutövningen baseras på en självständigt utvecklad kunskap (Bergmark & Lundström, 2000). En etablerad profession har en systematisk teori, professionell auktoritet, etiska regler och en egen kultur. Den är dessutom sanktionerad av samhället. Socialt arbete kan fortfarande betraktas som en semiprofession (Etzioni, 1969; Hellberg, 1985) eftersom socionomyrket inte kan mäta sig med andra etablerade professioner som läkare och psykologer. Socialt arbete är en relativt ny disciplin i den akademiska världen. Trots vissa försök till egen teoribildning (Bernler & Johnsson, 2001; Morén, 1992) så är inflytandet och lånet av teorier från närliggande discipliner fortfarande stort (Dellgran & Höjer, 1996). Socionomerna saknar legitimation trots ett mångårigt fackligt arbete för att få till stånd en sådan (Wingfors, 2004) och har därför svårt att hävda ”ensamrätten” till exempelvis socialsekreterarjobb och kuratorstjänster. De förslag på förändrad och utökad socionomutbildning som framkommit i flera utredningar och rapporter har inte genomförts (Högskoleverkets rapport 2000:6; SoS förslag till kompetensbeskrivning för ”Socialt arbete med barn och unga i utsatta situationer” 2004; Varg, 2003). Pettersson (2004) ger en mycket intressant och läsvärd beskrivning av det sociala arbetets utveckling i USA och Sverige från slutet av 1800-talet och fram till våra dagar. I bokens två sista kapitel beskriver hon det sociala arbetets profilering och professionaliseringstendenser från 1980-talet och framåt. Mer än ett igenkännande leende spred sig över mina läppar när jag läste boken.

Dellgran och Höjer (2000) beskriver i sin avhandling framväxten av kunskapsbildning, akademisering och professionalisering i socialt arbete. Det som slår mig, utöver komplexiteten i begreppen, är att professionaliseringen inte enbart är till fördel utan även har ett pris. Professionaliseringsprocessen kan leda till att begreppet socialt arbete snävas in genom att olika områden beforskas olika mycket eller inte alls samt att vissa teoribildningar lyfts fram eller utestängs samtidigt som det sker ett fjärmande från andra delar av samhällsvetenskapen. Professionaliseringen innebär förhoppningsvis kvalitetshöjningar i den sociala verksamheten, vilket kommer klienterna tillgodo, men kan i vissa fall medföra att yrkeskårens egenintresse går före klientintresset.

Kunskapsbildningen sker på tre arenor: forskningen och utbildningen, som kan kallas de akademiska arenorna, och det sociala arbetets praktikfält. Det finns en mängd relationer men även spänningar både inom och mellan arenorna. På senare år har det tillkommit nya aktörer som befinner sig mellan dessa arenor. Exempel på det är FoU-verksamheterna och Centrum för utvärdering av socialt arbete (CUS) som startades av Socialstyrelsen 1993. Dellgran och

Höjer ser detta som strategier från kommunerna och statens sida att vara delaktiga i den fortsatta kunskapsutvecklingen. Espwall (1998) har, genom att studera de artiklar som publicerats i Nordisk Sosial Arbeid, kunnat konstatera att mycket få artiklar är författade av praktiker utan mer avspeglar den vetenskapliga kunskapsutvecklingen hos ämnet socialt arbete i Sverige. Detta indikerar en högre mogenhetsgrad eller scientifiering av disciplinen socialt arbete, vilket också understryks av orienteringen mot systerdiscipliner som sociologi och psykologi när det gäller tillämpningen av vetenskapliga regler. Man fjärrar sig alltmer från det praktiska fältet eftersom det inte längre är den praktiska nyttan med ny kunskap som ger legitimitet åt forskningen. Jag är intresserad av att ta reda på vad detta innebär för kunskapsbildningen på det praktiska fältet och hur samarbetet mellan arbetsplatserna och universitet/FoU ser ut.

Törnebohm (1986) menar att ett yrkesparadigm är den enskilde personens sammantagna uppfattning om sitt yrke. Paradigmet består av personens intresse, kompetens, världsbild och vetenskapssyn. Paradigmet påverkar hur den enskilda personen fungerar i sitt yrke men det kan i sin tur påverkas av den verksamhet som personen väljer att arbeta i. Ekemo (1998) använder sig av Törnebohms paradigmbegrepp när han konstaterar att:

Ett yrkesparadigm förvärvas genom utbildning och utvecklas genom praktisk verksamhet. Yrkesparadigmet har en styrande funktion för verksamheten. Världsbilden bestämmer förhandsuppfattningarna om det fält som man arbetar i och verksamhetssynen innehåller riktlinjer för hur arbetet ska utföras. Intresse och kompetens bestämmer vilka arbetsuppgifter man ska ta sig an och vad för slags kompetens som krävs för att utföra den. (Ekemo, 1998, s.9).

Detta tycker jag talar för att man behöver ta både den enskilda socionomens och verksamhetens behov i beaktande då man planerar kompetensutvecklingen. Verksamhetsperspektivet och det individuella perspektivet påverkar varandra och kan inte helt frikopplas från varandra.

### 3.4 Kompetens

I socialtjänstutredningens delbetänkande ”Kompetens och kunskapsutveckling” SOU 95:58 konstaterar man att begreppet kompetens förr oftast användes i betydelsen formell behörighet. I dag ligger innebörden i begreppet mer på förmågan att klara de olika krav som ställs i en bestämd situation i en viss verksamhet. Kompetens kan också vara den enskildes möjligheter att kombinera sina fysiska och psykiska förutsättningar med:

- färdigheter; att kunna göra, att kunna hantera verktyg
- kunskaper; att veta fakta och kunna metoder
- erfarenheter; att förmå lära av misstag och framgång
- kontakter; social förmåga, inflytande
- värderingar; att vilja göra, att anse riktigt, att ta ansvar.

Utredningen slår fast att socialarbetarens kompetens utvecklas i många olika sammanhang, inte bara i arbetslivet (s.25 ff).

Utredarna ställer lagstadgade krav på uppföljning, utvärdering och kvalitetssäkring av verksamheten. Man konstaterar även att Kommunerna måste ta behovet av systematiskt genomförd introduktion och inskolning av nyutexaminerade socionomer på större allvar. Arbetsgivaren är ytterst ansvarig för att kompetensutveckling genomförs. De anställdas behov av kompetensutveckling på kort och lång sikt får planeras med utgångspunkt från de krav som ställs på verksamheten. Utredningen diskuterar även utbudet och villkoren för fortbildning och vidareutbildning samt vilka kompetenskrav som kan komma att ställas för att få utföra vissa arbetsuppgifter inom socialtjänsten (95 ff). Jag kallar detta för ”den röda tråden” som ska finnas från det man anställs till dess man slutar en anställning. Det borde vara självklart men hur stämmer det överens med verkligheten?

I SoS-rapporten 2000:12, Nationellt stöd för kunskapsutveckling inom socialtjänsten, beskrivs kompetensutveckling som en komplex process av livslångt lärande som äger rum i praktik, utbildning och forskning. I samma rapport ges även definitioner på begreppen fortbildning och vidareutbildning: Fortbildning är *”utbildning för att upprätthålla och aktualisera yrkeskunskap”* medan vidareutbildning handlar om att *”uppnå specialist- eller chefskompetens.”* (sid. 58).

Tyra Olsson (2003) har gjort en studie om socialtjänstens personal och kompetens i Dalarna. Denna studie överensstämmer ganska väl med upplägget på min undersökning. Det finns stora likheter i det som framkommer i våra undersökningar även om personalomsättningen och rekryteringsproblemen inte är så stora på mina arbetsplatser. Olsson gör en sammanställning av krafter som får socialsekreterarna att sluta respektive stanna kvar på sina arbetsplatser som jag tycker stämmer bra in på kommentarerna till min enkät. De krafter som talar för att socialsekreterarna ska sluta är brister i introduktionen, kvantitativt och känslomässigt för hög arbetsbelastning, brist på stöd, svårigheter i samverkan intern och externt, brist på utrymme för reflektion, brist på utvecklingsmöjligheter, brist på erkänsla, hög personalomsättning samt lönepolitiken. Krafter för att socialsekreterarna ska stanna kvar är att de är bundna till orten, engagemang och intresse för arbetsuppgifterna, arbetsledning som erbjuder stöd och skapar förutsättning för delaktighet, gott stöd och god stämning i arbetsgruppen, väl fungerande samverkan, utvecklingsmöjligheter, erkänsla samt att arbetsgivaren visar på den anställdes betydelse (s. 67). Hon betonar även behovet av en bärande organisation, i bemärkelsen att man har stöd från alla nivåer (s. 88).

### **3.5 Kunskap och kunskapssyn**

Kunskap kan se ut och förvärfvas på olika sätt. Man kan skilja mellan påståendekunskap som bygger på teorier och påståenden, färdighetskunskap som handlar om att kunna utföra olika saker samt förtrogenhetskunskap som är den praktiska kunskap som man får inom en bestämd praktik (SOU 95:58 s. 54). För att bli en bra socialarbetare behöver man kunna kombinera dessa olika typer av kunskaper till en professionell helhet. I *”Förtrogenhetskunskap i vård och omsorg”* slår författaren fast att förtrogenhetskunskap hänger nära samman med lärlingskap men att det inte handlar om att imitera ett beteende utan istället *”ge impulser till hur man kan använda sina egna förmågor.”* (s.14). Enligt samma författare krävs det att personalen får tid och möjligheter att bearbeta förtrogenhetskunskapen. För att komma vidare i sitt reflekterande behöver man ofta hjälp av teoretiska arbeten för att få fördjupade kunskaper. På så sätt kan det skapas ett fruktbart möte mellan förtrogenhetskunskap och påståendekunskap (s. 19).

Liljeholm Hansson och Törnquist (2005) ger följande målände beskrivning av tyst kunskap:

De socialarbetare som arbetar med floder av ärenden som aldrig sinar, har en enorm kunskap om hur samhällets hjälpinsatser fungerar, en god teoretisk förankring och stor människokänedom. Problemet är att man väldigt sällan dokumenterar eller systematiserar sina erfarenheter. Därför blir kunskapen och erfarenheten ofta ganska privat eller giltig i stort sett bara för den egna arbetsgruppen...Eftersom kunskapen därför sällan utsätts för granskning, har den ibland en förmåga att leva sitt eget liv och vissa gånger uppnå en sanningsstatus. Den går i arv till nya handläggare på en arbetsplats och får leva kvar tills någon utmanar den. (s. 93)

Den senaste tioårsperioden har diskussionen mellan förespråkarna för evidensbaserad kunskap respektive tyst kunskap pågått intensivt. I detta sammanhang är det nödvändigt att referera till diskussionen mellan chefen för CUS\*, Kerstin Tengvald, och Sven-Axel Månsson, professor vid Institutionen för socialt arbete vid Göteborgs Universitet.

Tengvald förespråkade i en bilaga till SOU 95:58 behovet av en resultatorienterad kunskapsutveckling i socialt arbete.

När de yttre effektivitetskraven starkt betonas och dokumenterad information om verksamhetens resultat saknas finns det risk att effektiviseringskraven huvudsakligen leder till besparingsverksamhet utan möjlighet till konsekvensanalys. Det blir därför viktigare än någonsin att söka kunskaper om vilka metoder och arbets sätt som ger goda resultat för klienter och brukare och att kontinuerligt genomlysna de inre arbetsprocesserna i socialtjänsten med värdet för klienterna i blickfånget. (Tengvald, 1995, s. 221).

I CUS Nytt nr 2/2000 beskriver man att CUS under flera år arbetat med att ta fram empiriskt baserad kunskapsstöd för det sociala arbetets praktik. Detta har skett genom kartläggningar, utvärderingar, empiriska studier och genom kunskapsöversikter av den empiriskt baserade forskningen. Tankarna om att socialtjänsten alltför ofta arbetar på känn utan att ha metoder för utvärdering samt att socialtjänsten inte tar till sig aktuell forskning ledde till att Socialstyrelsen, efter direktiv från regeringen, la fram förslaget om Nationellt program för en kunskapsbaserad socialtjänst (Socialstyrelserapport 2000:12).

I en artikel i Socionomen 2000:8 går Månsson i polemik mot de, i hans tycke, motstridiga åsikterna i Socialstyrelsens förslag. Månsson reagerar över att Socialstyrelsen först konstaterar att socialt arbete är komplext och svårfångat och bygger på interaktiva processer där relationen mellan socialarbetare och klient har ett egenvärde och, slutligen, dess läroprocesser kompetensutveckling som starkt styrda av intuitiv förmåga och kunskap för att sedan föreslå att en evidensbaserad modell, hämtad från det medicinska området, med exakta metoder ska kunna isolera och mäta de faktorer som är verksamma i det komplexa sociala behandlingsarbetet (s 5 -6). Månsson avslutar artikeln med orden:

Tanken att låta denna import från medicinen få styra den sociala forskningens val av frågeställningar och arbetsmetoder i forskningen känns inte alls tilltalande. Inte därför att jag och andra forskare skulle vara ointresserade av att producera kunskap om det sociala arbetets värde för klienterna. Inte alls. Tvärtom. Min tveksamhet har att göra med denna modells begränsade förutsättningar att fånga komplexiteten i de processer, relationer och villkor som karaktäriserar det sociala arbetets innehåll och som därmed utgör själva kunskapsprojektet för den sociala forskningen.(s. 9).

Trots försök till tillrättaliggande från båda sidor fastnade debatten i ett, i mitt tycke, hopplöst motsatsläge. Jag tror inte det behöver vara något antingen eller. Här stödjer jag mig på Liljeholm Hansson och Törnquist (2006) när de beskriver tolv verksamheter inom IFO i Göteborg som är goda exempel på kunskapsbaserad socialtjänst. Dessa verksamheter är långt från en evidensbaserad modell som bygger på randomiserade undersökningar. I stället har man tagit tillvara befintlig kunskap, anpassat den till lokala förutsättningar samt sett till att verksamheten är väl förankrad samt att den utvärderats ordentligt. Gemensamma drag hos dessa goda exempel är att de oftast startat utifrån ett lokalt initiativ. Teorier eller styrande metoder lyser med sin frånvaro. Istället har verksamheterna vuxit fram och omarbetas efter hand, för att nå den form de har i dag. Verksamheterna använder och producerar mycket kunskap i form av dokument och utvärderingar. Dessa blir ett sätt att förklara och legitimerar verksamheten, såväl inom som utom organisationen. Verksamheterna startade ofta som projekt som sedan permanentats eftersom de betraktats som goda och framgångsrika. Däremot har det varit svårt att få spridning för idéerna utanför den närmsta omgivningen. Gemensamt är även att de inriktat sig på ett mål, en funktion eller en målgrupp, vilket lett till att de skapat en meningsfull yrkesroll i en vardag med många, ibland oklara och motsägelsefulla mål och förväntningar. Genom de goda exemplen har arbetet blivit meningsfullt, intressant och utvecklande vilket i sin tur ökar kunskapsintresset hos socialarbetarna och bidragit till att utvärderingsarbetet känts viktigt.

Denvall (2001) konstaterar att problemet är socialtjänstens höga omgivningsberoende och alla de olika rollförväntningar som ställs på den. Det pågår en dragkamp om makten över kunskapshandlingen där utgången är oviss. Istället för att enbart se två möjligheter, förvetenskapligande av praktiken eller hävdandet av tyst, dold kunskap, så visar Denvall på en

tredje väg till ökad professionalisering. Den innebär att kunskapen bildas där den används, i breda tvärvetenskapliga miljöer som t.ex. kan vara de nya FoU-miljöer som växer fram. För att kunskap från forskningssamhället skall bli relevant och komma till användning krävs att den kopplas till de praktiska vardagsproblemen (s.36). Han hänvisar även till Westerlund (1997) som hävdar att det krävs ett sammanhang där man tar tillvara på både det formella och det informella lärandet genom att tolka den information som finns gömd i erfarenheten. Enl. Westerlunds syn blir lärandet en pendelrörelse mellan att utveckla ett rutin- och regelbaserat handlande å ena sidan och ett kunskapsbaserat och reflexivt handlande å andra sidan (s.13). Både Denvall och Westerlund ser FoU som en tredje väg. Hur ser det då ut på de arbetsplatser jag undersökt? Har de hittat denna tredje väg?

I en artikel i Socionomen skriver projektchefen på Socialstyrelsen, Jan Håkan Hansson (2001), att systematisk och långsiktig kunskapsutveckling kan bidra till att göra arbetet i socialtjänsten mer attraktivt. Detta är, enligt hans sätt att se det, en av de stora fördelarna med det Nationella programmet för kunskapsutveckling inom socialtjänsten. Lokalt förankrat FoU-arbete, fort- och vidareutbildningsprogram i samarbete med regionala universitet och högskolor, långsiktig forskning kring sociala metoders effekter kan ge utvecklingsmöjligheter för den enskilde medarbetaren, vilket han menar inte bara höjer kvaliteten i arbetet utan även gör socialtjänstarbetet mer attraktivt för både nya och gamla medarbetare. Detta förutsätter dock långsiktiga och hållbara satsningar från de lokala arbetsgivarna (s.27).

I antologin "Perspektiv på kunskapsutveckling inom socialtjänsten" (Varg, 2003) återfinns ännu fler tankar om varför kunskapsutvecklingen är så viktig i socialt arbete och hur den kan ta sig uttryck i framtiden. Antologin är skriven utifrån de förslag och projekt som förts fram i Nationellt stöd för kunskapsutveckling inom socialtjänsten (SoS 2000:12).

Denvall (2007) konstaterar att vi lever i ett granskningssamhälle och ger en överblick över de olika inriktningar som utvärderingsforskningen tagit över tid. Han beklagar att evidens felaktigt har blivit alltför förknippat med randomiserade studier där man använder experiment- och kontrollgrupp. Det har lett till att man tappat mycket av den ursprungliga tanken med evidens, nämligen att de professionella ska använda bästa tillgängliga information när de fattar beslut som rör enskilda personer (s. 37).

Bergmark och Lundström (2007) har utvärderat ett av de s.k. fullskaleprojekt som startade inom ramen för programmet "Nationellt stöd för kunskapsutveckling inom socialtjänsten" (SoS 2000:12). De konstaterar då att det endast är en bråkdel av socialtjänstens verksamhet som har en sådan omfattning och ett sådant metodinnehåll att det kan utvärderas i syfte att erhålla evidensbaserad kunskap. Svårigheterna med denna typ av utvärdering hänger samman med att så få verksamheter uppfyller de krav på innehåll, omfattning och stabilitet över tid som krävs. Det är även svårt att hitta tillförlitliga kontrollförfaranden som är praktiskt och etiskt genomförbara. Ett sätt som skulle kunna underlätta denna typ av utvärdering är en ökad användning av diagnostiska instrument (t.ex. ASI\*), eller alternativt inrikta utvärderingen på mer beprövade, oftast manualbaserade metoder. Forskarna visar på att CUS/IMS\*, under de år de funnits, har haft svårt att visa på någon utprovad metod som varit särskilt verkningsfull i det socialtjänstbaserade sociala arbetet. Bergmark och Lundström konstaterar att socialarbetarna är positiva till forskningsbaserad av socialt arbete samt att de i högre grad kommit i kontakt med utvärderingsforskning på senare år. Men det innebär inte att det sociala arbetets innehåll eller faktiska orientering förändrats särskilt mycket. Bergmark och Lundström varnar för att socialarbetarnas positiva inställning kan minska drastiskt om utvecklingen av att skapa evidens blir så långsam och osammanhängande även i fortsättningen så att ingenting kommer att kunna erbjudas praktiken (s.16).

Jonsson (2006) har tittat på idéspridningen av evidensbaserad kunskapskultur inom socialt arbete utifrån ett nyinstitutionalistiskt perspektiv. Hon konstaterar att den kritik mot evidensbaserad kunskapsutveckling, som det Nationella programmet för kunskapsutveckling inom socialtjänsten

gav upphov till, gjorde att Socialstyrelsen backade i sin definition av begreppet evidensbaserad kunskap. Från en striktare tolkning valde man att översätta ordet evidens till kunskap. Det ledde till en innehållsmässig utvidgning av evidensbegreppet. Istället för evidensbaserad praktik framhölls en kunskapsutvecklad och kunskapsbaserad socialtjänst. Detta ledde till att idén om evidensbaserad blev löst förpackad, vilket i sin tur gav stort handlingsutrymme åt de lokala aktörerna att utforma användandet av idén utifrån egna önskemål och förutsättningar. Därmed minskar chanserna för att programmet får avsedd effekt. Socialstyrelsen har gjort ett försök att få en mer strikt förpackning genom att inte bevilja mer anslag till lokala projekt utan istället överföra dessa resurser till CUS\* efterföljare IMS\* (Institutet för utveckling av metoder i socialt arbete).

Törnquist (2004) menar att det finns ett pris på kunskap i den bemärkelsen att ökad kunskap tar tid. Därför är det inte självklart att socialarbetarna prioriterar den. Detta gäller framför allt om den nya kunskapen är omstridd eller uppfattas bristfällig, är osäker i genomförandet samt då den tar tid från det som anses vara beprövat och positivt i det dagliga arbetet (s.12).

Frågan är hur mycket av tankarna i det Nationella programmet för kunskapsutveckling inom socialtjänsten som nått ut till kommunerna och vilket mottagande det fått på de enskilda arbetsplatserna?

### 3.6 Lärande organisation

En lärande organisation är inte ett entydigt begrepp utan snarare en tankemodell eller en vision som fått stor genomslagskraft i organisationsteorier på senare år. Med lärande organisation brukar avses en organisation som kontinuerligt lär av sina erfarenheter för att lösa sina uppgifter på ett bättre sätt (Denvall, 2001).

Ledningen har en viktig funktion och behöver utveckla en samlad bild av organisationens mål, den skall uppmuntra att medlemmarna tillsammans undersöker och diskuterar samarbete och resultat. Vidare skall organisationen medvetet stödja kreativitet och uppmuntra risktagning, den ska vara frikostig med information, sträva efter att samtidigt ha ett helhetsperspektiv och bidra till att en god teamkänsla utvecklas. I en lärande organisation innehar medlemmarna god kunskap om resultat, problem och mål. Utvärderingar är vanliga och medlemmarna känner samhörighet med varandra och tränar ständigt för att nå bättre resultat. Vanligen förespråkas åtgärder för att befärja kommunikation och kontinuerlig inläring.(Denvall, 2001, s. 46-47)

I SOU 95:58 konstateras att:

I en lärande organisation handlar chefens roll om att skapa utvecklingsmöjligheter för de anställda – inte om att ge order och kontrollera... Lärande i arbetet förutsätter...att man får möta och lösa problem som är viktiga för verksamheten. En lärande organisation måste därför utveckla en strategi för att formulera problem, för hur de ska värderas och var i organisationen de ska lösas. Men lärandet i arbetet präglas även av personliga förhållningssätt...Utredningen refererar bl.a. till den norske forskaren i vuxenutbildning, Åke Dalin, som karakteriserar det lärande arbetet på följande sätt:

1. Arbetet är tryggt
2. Arbetet är meningsfullt
3. Arbetet har klara mål
4. Förväntningarna på arbetets resultat är tydliga
5. Arbetet har inslag av nya krav och utmaningar
6. Förhållandet mellan överordnad och underordnad präglas av öppenhet och tillit
7. Det finns ett kunskapsmässigt stöd
8. Det finns ett bra mänskligt stöd
9. Det är tillåtet att använda tid att hjälpa andra
10. Arbetsresultatet värderas och återförs
11. Värderingen av resultat följs upp
12. Det formella belöningssystemet stimulerar lärande
13. De enskildas initiativ till att lära är viktiga



Dessa faktorer ger enligt utredningen en bra utgångspunkt för att bedöma om arbetet ger möjlighet till lärande och kompetensutveckling.” ( s. 27).

För mig, som facklig förtroendemann, låter Denvalls förklaring och Dalins lista som rena drömmen. Här gör jag en tydlig koppling till vikten av väl genomförda och dokumenterade medarbetarsamtal. Denvall anser dock att det finns få rapporter som visar att lärande organisationer och kvalitetssäkringsprogram varit framgångsrika i socialtjänsten. Hur ser det ut på de arbetsplatser jag undersökt? Finns där tankar om en lärande organisation?

Kompetensen kan även delas in i formell och informell kompetens. I min undersökning utgörs den formella kompetensen av grundutbildning, fort/vidareutbildningar och forskning medan den informella kompetensen finns att hämta i mentorskap och handledning, reflektion, kontakten med arbetskamrater, den egna erfarenheten och de egna värderingarna. Ellström (1996) skiljer på två olika perspektiv på lärande i arbetslivet. Det kognitiva perspektivet tar fasta på individens intellektuella processer och har nära anknytning till den formella kompetensen. Det kontextuella perspektivet visar på att lärandet även äger rum utifrån kontexten i ett speciellt socialt eller kulturellt sammanhang. Den hänger därför ihop med den informella kompetensen. De båda perspektiven kompletterar varandra och förklarar hur lärandet sker under yrkeskarriären. Det kognitiva perspektivet är oftast viktigast i början av karriären. Allt eftersom den egna erfarenheten ökar blir det kontextuella perspektivet allt viktigare. Ellström poängterar att en organisation måste se till att man har balans mellan de båda läroprocesserna. Ganska ofta hamnar man som socialarbetare i situationer där de egna kunskaperna och erfarenheterna inte räcker till. Ellström skiljer då på anpassningslärande, när man tar hjälp av andra i organisationen och gör som man alltid har gjort, och utvecklingslärande där man söker lösningar genom att våga pröva nya vägar. I det senare fallet sker utvecklingen genom ifrågasättande av befintliga regler och rutiner. För att uppnå utvecklingslärande behövs ibland även tillskott av formella kunskaper.

För mig är detta återigen ett exempel på hur svårt det är att dra en knivskarp gräns mellan formellt och informellt lärande. Om socialarbetarna har bra möjligheter till formellt och informellt lärande ökar deras handlingsutrymme. Begränsningar finns i alla organisationer men handlingsutrymmet blir större om tillgången på kunskap och kompetens är god.

## Kapitel 4: Metod och genomförande

I det här kapitlet kommer jag att redovisa hur jag lagt upp min undersökning och hur de olika urvalen gått till.

### 4.1 Val av metod

Jag har valt att kombinera kvalitativ och kvantitativ metod för att få en så bred belysning som möjligt av hur det ser ut med kompetensutveckling och kompetensutvecklingsstrategier för socionomer. I mitt tycke finns det ingen motsättning mellan kvalitativ och kvantitativ metod, utan det är endast olika sätt att belysa de frågeställningar jag vill ha svar på. Jag tycker mig ha stöd i denna uppfattning av flera av de författare till metodhandböcker som jag tagit del av. Bjereld, Demker och Hinnfors (2002) skriver på s. 113:

Motsättningarna och debatten mellan förespråkare för kvantitativa respektive kvalitativa metoder har sin grund i den gamla konflikten mellan positivismens naturvetenskapliga ideal och hermeneutikens bas i humanioran. Men idag är motsättningen mellan kvantitativ och kvalitativ metod lika meningslös som föråldrad.

De fortsätter resonemanget på de följande sidorna och avslutar på s. 116 med att konstatera att vetenskapssamhället utvecklats i riktning mot en multimetodologi genom att det är det metodologiska tänkandet som står i centrum. Metoden är ett medel men aldrig ett mål i sig. Även Wallén (1996) anser att forskningen vinner på att olika metoder kompletterar varandra under förutsättning att de används medvetet och konsekvent utan att blandas ihop (s. 43). Wallén varnar för att olika paradigmatiska uppfattningar och/eller skilda forskningstraditioner kan innebära en olycklig styrning av problemuppfattningen (s. 42).

Merriam (1994, s.18) hänvisar till en lång rad andra författare när han söker stöd för att fallstudier kan använda sig av både kvantitativ och kvalitativ information. Merriam förespråkar även en form av "metodtriangulering", d.v.s. användandet av flera forskare, flera informationskällor och flera metoder som ett sätt att höja den inre validiteten (s.179). Med inre eller intern validitet avses i vilken mån studiens resultat stämmer överens med verkligheten. Grunden för kvalitativ metod är att det inte finns några fasta och objektiva företeelser utan att verkligheten är holistisk, komplex och stadd i ständig förändring. Men det innebär inte att forskaren får ägna sig fritt åt egna tolkningar. Uppgiften är istället att fånga och skildra verkligheten som den upplevs av de människor som finns i den. Genom att kombinera intervju, enkät och studier av tidigare forskning på området försöker jag öka validiteten i min studie.

### 4.2 Urval av arbetsplatser

Tillsammans med min handledare kom jag fram till att det borde ge ett tillräckligt stort material om jag valde ut tio arbetsplatser inom rimligt reseavstånd från min hemort Ulricehamn. Med hjälp av karta och Internet såg jag snabbt att flertalet av de kommuner som kunde bli aktuella låg i Västra Götalandsregionen. Jag valde då att enbart välja arbetsplatser därifrån, detta av flera olika skäl. För det första är det en stor region med många kommuner av olika storleksordning. Totalt bor det mer än 1,5 miljoner invånare i området. Här finns 49 kommuner varav merparten ligger inom det avstånd som jag ansåg rimligt. För det andra finns här samarbetsformer som fungerat på olika nivåer långt innan län och landsting slogs ihop till ett nytt storlän. Vissa kommuner har sedan länge haft samarbete runt specifika frågor. En sådan fråga kan vara kompetensutveckling. GR, Göteborgsregionens kommunalförbund, är en viktig informations- och inspirationskälla även för de kommuner som tillhör andra

kommunalförbund. För det tredje finns det en socionomutbildning inom Västra Götalandsregionen, nämligen Institutionen för socialt arbete vid Göteborgs Universitet.

Hade jag även valt kommuner som låg söder och öster om min hemort hade listan över rimliga kommuner också omfattat delar av Halland, Jönköping och Kronobergs län. Det skulle vara intressant att se om man kan se några skillnader i kompetensutvecklingsstrategier med tanke på att socionomutbildningarna i Jönköping och Växjö har andra samarbetsformer med sina närkommuner än vad Göteborg har. En närmare presentation av ADELA\* samt Sociorama Kronoberg återfinns i "På väg mot socialtjänstuniversitetet?: en uppföljning av Socialstyrelsens stöd och strukturer för kunskapsutveckling inom socialtjänsten 2002-2004 (2005) samt Rena rama sociorama (2005). Båda verksamheterna ingår i de fullskaleförsök som blev ett resultat av det Nationella stödet för kunskapsutveckling inom socialtjänsten (2000:12). För att kunna göra en jämförelse hade jag behövt betydligt fler arbetsplatser i min undersökning. Detta rymdes inte inom ramen för min magisteruppsats.

Jag ville ha ett urval av arbetsplatser i olika stora kommuner. Därför valde jag slumpmässigt ut tre små kommuner med färre än 20 000 invånare, två medelstora kommuner med mellan 20 000 – 39 999 invånare och två större kommuner med mellan 40 000 – 80 000 invånare. Det slumpmässiga urvalet fick jag fram genom lottdragning. Tackade någon kommun nej så drog jag en ny lott tills kvoten för denna kategori var fylld. I de två storstadskommunerna finns en rad olika arbetsplatser och arbetsgrupper fördelade på olika kommundelar/stadsdelar. Här vände jag mig till den centrala förvaltningen och bad om hjälp med att få arbetsplatser som ville ställa upp. Den ena storstadskommunen har just genomfört en stor omorganisation. En del i uppbyggandet av den nya organisationen har varit en inventering av kompetens och kompetensbehov hos personalen. Därför hade arbetsgivaren genomfört en enkätundersökning bland all personal med frågor som liknade dem jag ställde i min enkät. Trots stor "enkättrötthet" gick en arbetsgrupp med på att delta i min undersökning. Naturligtvis kan jag inte dra mer långtgående slutsatser om just den kommunen utifrån denna enda arbetsplats men enkätsvaren är ändå värdefulla för undersökningen i sin helhet. Intervjun gjordes med en chefsperson på central nivå. I den andra storstadskommunen togs min förfrågan upp på ett IFO-chefsmöte. En stadsdel ville delta i undersökningen. Jag frågade sedan själv vidare bland de stadsdelar som hade en annan befolkningsstruktur och därmed delvis annan problematik än den stadsdel som först tackat ja. Två stadsdelar avböjde medverkan men en tredje tackade ja. Ingen av arbetsplatserna tillhör de större i kommunen men båda arbetsplatserna är tillräckligt stora för att innefatta en rad olika socionomkompetenser inom de flesta områden som finns i kommunal socialtjänst. Jag får därför känna mig nöjd med detta urvalsförfarande, som snarare blev strategiskt än slumpmässigt (Holme & Solvang, 1997, kap. 13; Trost, 2001, kap. 3).

Några av dem som besvarat enkäten har haft synpunkter på att enkäten enbart vänder sig till socionomer. Avgränsningen hade kunnat göras på annat sätt, exempelvis genom att jag vänt mig till medlemmar i SSR eller att jag skickat min enkät till personer som jobbar med socialt arbete. Jag hade då missat de socionomer som inte tillhör SSR och jag hade behövt definiera vad som räknas till socialt arbete, vilket inte är helt lätt. Hade jag valt att rikta enkäten till anställda inom socialtjänsten eller enbart IFO hade jag fått svar från personer med väldigt skiftande utbildningsbakgrund och arbetsuppgifter.

#### ***4.3.1 Hur jag gått till väga med undersökningen***

Samtliga socionomer samt en chef med ansvar för kompetensutvecklingsfrågor har deltagit i undersökningen på var och en av de tio arbetsplatser som ingår i min studie. När jag visste vilka arbetsplatser som skulle kontaktas, ringde jag upp socialchef eller annan övergripande chef och gjorde en förfrågan om de ville delta i min undersökning. Efter ett par samtal insåg jag att förfrågan per telefon behövde kompletteras med en skriftlig förfrågan som liknar det

missivbrev som bifogades i enkätutskicket. I samband med att arbetsplatsen tackade ja till att ingå i undersökningen, bokades tid för intervju. Oftast valde den tillfrågade chefen att själv ställa upp på intervjun men i några fall hänvisades jag vidare till någon annan person i ledande ställning med kompetensutvecklingsfrågor som sitt ansvarsområde. Jag bad även om en förteckning och e-postadress till alla socionomer på arbetsplatsen så att jag kunde ha med mig färdigadresserade kuvert, innehållande missivbrev, enkät och svarskuvert, som arbetsplatserna sedan distribuerade ut till berörda socionomer. Se bilaga 1 och 2 i appendix. Genom att dela ut alla intervjuer direkt på arbetsplatsen har jag sparat kostnaden för utskick av enkäterna. Institutionen för socialt arbete har tillhandahållit svarspostkuvert. Under rundringningsfasen tackade fem arbetsplatser nej till deltagande i undersökningen. En chef ansåg att arbetsplatsen hade en för rörig situation p.g.a att man var mitt i en omorganisation. En annan chef tackade nej p.g.a. tidsbrist. Två arbetsplatser gav ingen motivering till sitt beslut att inte delta medan den sista arbetsplatsen inte lämnade något besked alls trots upprepad förfrågan om deltagande. Eftersom jag inte kunde gå vidare i mina förfrågningar förrän jag fått besked från dem som stod högre upp i turordning tog proceduren som föregick intervjuer och enkätutskick lång tid. Arbetet påbörjades i april 2006. I början av juli hade jag fått klartecken från nio arbetsplatser. Intervjuerna genomfördes under perioden mitten av maj – början av juli 2006. Den sista intervjun gjordes i början av november. Enkäterna delades ut direkt efter intervjuerna. Enda undantaget är den sista arbetsplatsen där de distribuerades under september månad för att inte enkätsammanställningen skulle bli alltför fördröjd. Detta var den enda arbetsplats där jag hade hunnit ta del av de flesta enkätsvaren innan jag gjorde intervjun. Ingen av de intervjuade cheferna hade sett enkäten före intervjun.

#### **4.3.2 Intervjuer**

Jag konstruerade en intervjuguide (bilaga 3). Frågorna i guiden överensstämmer väl med enkätfrågorna och handlar om medarbetarsamtal, kompetensutveckling, arbetsplatsens kompetensutvecklingsstrategier samt samarbete med utbildare och andra arbetsplatser när det gäller kompetensutvecklingsfrågor. Intervjuguiden prövades genom att jag gjorde två provintervjuer med personalansvariga i min egen kommun.

Ingen av de intervjuade har begärt att få se några frågor i förväg men däremot har de fått information om vad jag ville ställa frågor om. Informationen gavs både muntligt, vid telefonsamtalet, och skriftligt i form av den skriftliga förfrågan.

Intervjuerna spelades in på mp3-spelare. Varje intervju varade 1 – 1 tim 15 min. Därtill kom visst för- och efterprat, vilket gjorde att jag beräknade tidsåtgången för varje intervju till 1 ½ tim. Varje intervju skrevs sedan ut ordagrant. Därefter gjorde jag en komprimering av intervjuerna genom att ta de olika frågorna som rubrik och sammanfatta vilka svar jag fått från de olika arbetsplatserna. På så sätt fick jag överskådlighet över materialet som underlättade jämförelsen mellan olika arbetsplatser. I resultatredovisningen finns intervju svaren sammanfattade ytterligare en gång så att läsaren ska få en bild av chefernas samlade uppfattning i de olika frågorna.

Samliga intervjuade har lång erfarenhet av att arbeta i ledande ställning. Hälften av de intervjuade har haft chefsjobb inom kommunal socialtjänst i mer än 15 år. Samtliga intervjuade har ansvar för kompetensutvecklingsfrågor i sina nuvarande befattningar. Titulaturen varierar. De kan vara utvecklingsledare, socialchefer, verksamhetschefer eller IFO-chefer. I en mindre kommun har personalchefen intervjuats. Övriga nio är verksamma inom socialtjänsten. Sju av de intervjuade är socionomer. De tre övriga har annan utbildning på högskolenivå. Jag har intervjuat sju kvinnor och tre män.

Jag har inte slaviskt följt de enskilda frågorna i intervjuguiden utan jag har istället strävat efter ett friare samtal inom givna teman. Många konkreta exempel kom upp vid intervjuerna.

Jag bemödade mig om att följa upp dessa för att få mer levande beskrivningar av de olika arbetsplatserna.

### **4.3.3 Enkäten**

303 enkäter delades ut, varav 226 besvarades. Det innebär en svarsfrekvens på 75 procent.

Förutom vissa bakgrundsfakta, så sammanfaller enkätfrågorna i stort sett med punkterna i intervjuguiden. De flesta enkätfrågorna är strukturerade frågor med fasta svarsalternativ. Varje frågeområde innehåller minst en öppen fråga där socionomerna har kunnat skriva sina egna kommentarer. Jag har haft god hjälp av Enkätboken (Trost, 2001) när jag konstruerade frågorna. Enkäten prövades på några av mina kurskamrater på magisterprogrammet.

I samband med att jag bokade intervjuerna med cheferna bad jag om tillstånd att dela ut enkäten till samtliga socionomer på arbetsplatsen. Den intervjuade chefen har ombesörjt att enkäterna distribuerats ut via internposten. Två arbetsplatser med mer än 50 socionomer tyckte det blev för tidsödande att sammanställa en e-postlista över socionomerna. I stället åtog sig cheferna att distribuera rätt antal enkäter till de olika avdelningarna samt att puffa för enkäten på en arbetsplatsträff.

Varje enkät fick ett löpnummer. Samma nummer antecknades på e-postlistan så att jag kunde bocka av enkätsvaren. De socionomer som inte besvarade enkäten inom några veckor fick en påminnelse via e-post, där jag även bifogade enkäten på nytt. Bilaga 4. På de två stora arbetsplatserna har de personer jag intervjuat påmint socionomerna via arbetsplatsträffar och avdelningschefer. Svarsfrekvensen är lägre på dessa arbetsplatser men ligger ändå på en acceptabel nivå, strax över 50 resp. 60 procent.

Eftersom jag var angelägen om att nå alla socionomer i kommunen så tillfrågades intervjupersonerna om vilka socionomer som fanns utanför den egna förvaltningen. I de små och medelstora kommunerna hänvisades jag vidare till andra förvaltningschefer om skolkuratorerna inte var organiserade under socialtjänsten. Efter samtycke från dessa förvaltningschefer delades enkäter ut till sammanlagt 12 skolkuratorer och fältarbetare. På två av arbetsplatserna i storstadsområdet tillhörde kuratorerna socialtjänsten. I de övriga större kommunerna frågade jag inte om socionomer i andra förvaltningar, eftersom jag inte ansåg det rimligt att de intervjuade cheferna skulle ha denna kunskap.

Jag är mycket nöjd med att 75 procent av socionomerna besvarat enkäten. Svarsfrekvensen är hög för att vara en enkätundersökning. Betänker man att en stor del av enkäterna besvarades under semesterperioden i juni, juli och augusti 2006 så är svarsfrekvensen ännu mer glädjande. De inkomna enkätsvaren fick ett nytt löpnummer och svaren matades in i det statistiska bearbetningsprogrammet SPSS, Statistical Packags for the Social Sciences (Aronsson, 1999). Med hjälp av detta program får man snabbt fram frekvenstabeller, korstabelleringar och signifikanstest. I resultatredovisningen anges vilka resultat som är signifikanta. Signifikansprövningen har gjorts med hjälp av Chi-tvåtest. Kortfattat kan man beskriva denna metod som ett sambandsmått mellan det observerade värdet och det förväntade värdet (Holme & Solvang, 1997, s. 314).

### **4.4 Bortfall**

Antalet obesvarade enkäter är 76 stycken, (externt bortfall), (Wallén, 1996, s. 63).

22 av dessa socionomer, 18 kvinnor och 4 män, arbetar på någon av de åtta arbetsplatser där jag kunnat bocka av svaren i förhållande till den socionomförteckning jag fått för respektive arbetsplats. Könsfördelningen i bortfallet, 82 procent kvinnor och 18 procent män, stämmer väl överens med könsfördelningen i hela materialet, 86 resp. 14 procent. Fyra personer som fick påminnelse via e-post hade långtidsfrånvaro under hela hösten 2006.

Det övriga bortfallet på 54 personer återfinns på de två stora arbetsplatser där de intervjuade cheferna själva åtog sig att påminna socionomerna om att besvara enkäten. På

arbetsplats 7 var chefen på semester när det var dags för påminnelsen. Enligt e-postens automatmeddelande gick någon annan person in och bevakade chefens e-post under semestern. Naturligtvis kunde jag inte förvänta mig att denna person skulle ha samma tid och engagemang för frågan. Lägsta andelen enkätsvar återfinns helt följdriktigt på denna arbetsplats.

Vid kodningen upptäckte jag att två socionomer med annan yrkesinriktning än socialt arbete endast kunde besvara de enkätfrågor som rörde bakgrundsfakta. Övriga frågor var inte relevanta. Detta har hanterats som internt bortfall. En person som besvarat enkäten var inte socionom. Svaren från denna person matades aldrig in i SPSS. Undersökningen kom därför att omfatta 223 personer.

#### **4.5 Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet**

Reliabiliteten handlar om tillförlitligheten i undersökningen. Den är beroende av hur något mäts. Slumpmässiga fel måste undvikas. Validitet handlar om undersökningens giltighet. Den är beroende av vad som mäts. Frågan ska mäta det den är avsedd att mäta. Det gäller att undvika systematiska fel. En undersökning kan ha hög reliabilitet utan att vara valid men förhållandet kan inte vara det omvända. Därför står validiteten alltid över reliabiliteten trots att begreppen har ett nära samband (Bjereld et al., 2002; Trost, 2001).

Reliabiliteten är viktigare i enkätundersökningar än i intervjuer eftersom det är viktigt att alla uppfattar enkätfrågorna på samma sätt. Kan man konstruera enkla begripliga frågor utan risk för missförstånd så ökar både reliabiliteten och validiteten. I verkligheten är inte detta så enkelt som det låter. Det kunde jag konstatera av de kommentarer som gavs i enkätens öppna frågor. Ett exempel är fråga 3.4 där det frågas efter hur länge man arbetat i sin nuvarande befattning. Min avsikt var att ta reda på hur många år man arbetat med sina nuvarande arbetsuppgifter oavsett vilken arbetsgivare man varit anställd hos. Frågan kan dock uppfattas så att den som svarar endast uppger den tid man arbetat hos sin nuvarande arbetsgivare. Fråga 5.14 kan uppfattas olika av olika personer. Grundutbildningen kan värderas lägre av någon som har tagit sin examen för länge sedan just p.g.a. att den personen hunnit bredda sin kompetens på många andra sätt som ligger närmare i tiden. Samma person kan tycka att det är mycket viktigt att en ny medarbetare i arbetsgruppen har socionomutbildning. Likaså kan en person som saknar handledning svara att handledning har liten betydelse för kompetensen, just för att den saknas, men ändå ha handledning överst på listan över behov som behöver åtgärdas för att denna person ska kunna göra en bra arbetsinsats på sin tjänst. Ibland är det svårt att skilja mellan intern och extern utbildning. När arbetsgivaren skickar större delen av personalen på en speciell utbildning, blir den externa utbildningen snubblande lik en internutbildning.

Jag har också fått påpekanden om att vissa frågor saknar ett vet ej-alternativ. Detta är ett medvetet val, eftersom jag ville att den som besvarade enkäten skulle tänka till och inte välja det enklaste svarsalternativet, vet ej. På några frågor borde dock detta alternativ ha funnits med. Det gäller t.ex. frågorna 7.1 och 7.4, som rör samarbete med utbildare och andra arbetsplatser när det gäller kompetensutveckling. Men det skulle även ha kunnat vara berättigat på fråga 5.9, som handlar om hur viktig kompetensutvecklingen är för arbetsgivaren.

Reliabiliteten ökar genom noggrannhet och uppmärksamhet genom hela forskningsprocessen (Holme & Solvang, 1997). I min undersökning har jag kunnat undvika problemet med olika bedömningsgrunder genom att jag själv utfört, kodat och bearbetat både intervjuer och enkäter utan inblandning av andra personer. Jag har även gjort en extra kontroll av alla inmatade data så att inga uppenbara fel har kunnat passera obemärkt.

I intervjun är inte reliabiliteten lika viktig för där har intervjuaren större möjlighet att notera och korrigera eventuella missuppfattningar hos informanten. Validiteten kan öka genom att

intervjuaren ställer följdfrågor eller ber om förtydliganden för att vara säker på att informantens svar uppfattats rätt. Holme och Solvang (1997) varnar för att den intervjuade lätt ger de svar som man tror att intervjuaren vill ha. Intervjuaren å sin sida går in med både förförståelse och fördomar som det gäller att man inte försöker få bekräftade. Det är viktigt att intervjuaren går in i rollen som intresserad lyssnare för att undvika dessa fällor så långt det är möjligt. Kvale (1997) betonar att valideringen är en kvalitetskontroll som måste finnas med i samtliga steg av den kvalitativa forskningsintervjun, alltifrån valet av teori och forskningsfrågor till den färdiga rapporten. Frågorna om vad och varför måste besvaras innan man tar i tu med hurfrågorna. Detta innefattar även ett etiskt övervägande så att den nya kunskapen erhålls med ett minimum av skadliga konsekvenser. I intervjusituationen gäller det att hela tiden kontrollera och följa upp den information som ges.

Den friare intervjuformen, där jag intog en aktivt lyssnande roll och ibland tillät mig att uttrycka egna åsikter i diskussionen, ledde till att flera aspekter belystes och svaren blev fullödigare än om jag följt en strukturerad frågemall. På detta sätt ökade även den inre validiteten eftersom risken för att jag skulle missförstå innebörden i vad cheferna sa minskade (Merriam, 1994, s.177). Jag tror också att intervjuerna upplevdes som mer givande för informanterna på detta sätt. Den eventuella styrande påverkan som mitt intervjusätt hade på informanterna uppvägdes av den ökade mängd information och de förtydliganden som framkom i diskussionerna. Om jag istället skulle ha intervjuat enskilda socionomer, som en fördjupning av enkätundersökningen, skulle jag ha valt en mer strukturerad frågemall eftersom informanterna då haft varierande erfarenhet och kunskap om frågeområdet.

Varje frågeområde i enkäten har avslutats med en öppen fråga. Sammanställningen av dessa svar har tagit en hel del tid men det har mer än väl uppvägs av de exemplifieringar och fördjupningar som dessa svar givit. Ett stort antal socionomer, mellan 50 och 100 stycken beroende på vilket område det gäller, har förtydligat sina svar eller kommit med egna reflektioner.

Generaliserbarheten är mycket hög på de tio arbetsplatserna eftersom undersökningen vänder sig till samtliga socionomer och svarsfrekvensen är hög. Det slumpmässiga, och i några fall strategiska, urvalet av arbetsplatser i kommuner av olika storlek i Västra Götalandsregionen gör att generaliserbarheten blir acceptabel även där. Betydligt svårare är det att säga något om generaliserbarheten för hela landet. Regionen är så stor, drygt 1,5 miljoner invånare inom ett stort geografiskt område med mycket varierade förutsättningar för de enskilda kommunerna, att den på många sätt får anses representativ för svenska kommuner i gemen. Min undersökning är relativt stor för att vara gjord på D-nivå. Jag vill därför tro att resultaten ska ha viss generaliserbarhet för hela landets socionomer (Bjereld et al., 2002, kap. 4; Wallén, 1996, s. 64).

#### **4.6 Etiska överväganden**

Samtliga intervjuade chefer har skrivit på ett informerat samtycke till att intervjun spelas in och används i undersökningen (Kvale, 1997, s. 142). Av samtycket framgår att den intervjuade när som helst kan avbryta intervjun. Ingen av cheferna har begärt att få ta del av intervjun i färdigutskrivet skick.

Jag har vinnlagt mig om att ingen enskild person ska kunna identifieras i resultatredovisningen. Därför redovisas inte siffrorna för de enskilda arbetsplatserna i tabellform utan kommenteras endast i den löpande texten. Några av arbetsplatserna är så små att det finns en risk att någon enskild medarbetare skulle kunna identifieras utifrån enkätsvaren. Jag har inte heller namngett de aktuella arbetsplatserna eller de intervjuade cheferna.

De flesta socionomerna har valt att skicka in enkätsvaren i de medskickade svarskuverten som var adresserade till Institutionen för socialt arbete i Göteborg. Jag har sedan hämtat de

oöppnade svarskuverten i omgångar. Några enkätsvar har skickats direkt till mig. Detta förfarande har inneburit att ingen mer än jag själv tagit del av de enskilda enkätsvaren.



## Kapitel 5. Beskrivning av arbetsplatserna

Här följer en kort beskrivning i tabellform av de arbetsplatser som ingår i undersökningen. Av tabell 1 framgår hur situationen såg ut år 2006 när undersökningen gjordes.

**Tabell 1 Beskrivning av arbetsplatserna utifrån kommunstorlek och andelen besvarade enkäter**

Kommun/ arbetsplats	Antal invånare	Antal socio­nomer	Socio­nomer/ 1000 inv.	Antal svar	Svar procent
1	34000	64	1,9	40	63
2	12000	17	1,4	14	82
3	13000	6	0,5	6	100
4	Storstad	12	-	10	83
5	37000	39	1,1	33	85
6	8000	4	0,5	4	100
7	50000	65	1,3	34	52
8	Storstad	20	-	18	90
9	50000	49	0,98	43	88
10	Storstad	26	-	23	89

Jämförelsetalet, som visar på antalet socio­nomer/1000 invånare, ger en viss schematisk överblick över hur det ser ut på de olika arbetsplatserna. Det går dock inte att dra några långtgående slutsatser utifrån dessa siffror. Situationen är inte helt jämförbar mellan olika kommunstorlekar. Arbetsplatserna kan ha omfattande social verksamhet som utförs av andra yrkesgrupper än socio­nomer, vissa socio­nomuppdrag kan köpas in av andra utförare etc. I storstadskommunerna utgör de undersökta arbetsplatserna endast en mindre del av kommunens samlade sociala verksamhet. Därför har jag inte kunnat beräkna jämförelsetalen för dessa arbetsplatser. Vissa satsningar och organisationsförändringar får dock genomslag i jämförelsetalen. Ett exempel på detta är arbetsplats 1, som har många anställda socio­nomer p.g.a. att man omorganiserat hela sin sociala verksamhet till en enda stor förvaltning och då tagit över arbetsuppgifter från andra huvudmän som Arbetsförmedlingen och landstinget.

Av intervjuerna med cheferna framgår att arbetsplatserna över lag har en stabil personalsituation med låg personalomsättning. Det är inga svårigheter att rekrytera nya medarbetare men det är svårt att locka sökanden med lång erfarenhet. Detta gäller de flesta arbetsplatser oavsett geografiskt läge och kommunstorlek. Det är också svårt att rekrytera vissa specifika kompetenser, exempelvis skuldsanerare och budgetråd­givare, eftersom det finns så få personer som har denna kunskap.

De flesta arbetsplatser har svårt att leva upp till målet om flerårig yrkeserfarenhet för de socio­nomer som ska arbeta självständigt med barn- och familjeärenden. Arbetsplats 9 har alltid medhandläggare i alla ärenden utom när det gäller viss ekonomihandläggning. Arbetsplats 10 har, enligt chefen, inga svårigheter att rekrytera erfaren personal och har sällan tjänster lediga. När det händer tillsätts de oftast av interna sökande som vill gå vidare i sin karriär. Arbetsplatsen har alltid kunnat hålla på kravet om fem års erfarenhet för att få börja

arbeta i barn och ungdomsgruppen. Flera chefer betonar vikten av att ta emot praktikanter. Duktiga praktikanter anställs sedan på praktikplatsen efter avslutad utbildning.

Flertalet arbetsplatser har just genomfört eller kommer att genomföra stora omorganisationer. Ofta handlar det om att skapa större enheter. Större arbetsgrupper är mindre sårbara. Kompetensen i det egna arbetet ökar, vilket enligt cheferna, leder till större rättssäkerhet. Medarbetarna får utvecklas i de arbetsuppgifter de är intresserade av och är duktiga på. Oftast går man mot mer specialiserade uppgifter ju längre tid man varit anställd. Detta ger även förutsättningar för att rekrytera och behålla duktiga chefer.

De större arbetsplatserna skiljer oftast på råd och stödverksamhet respektive myndighetsutövning. Flera chefer poängterar att målet är att kunna erbjuda mer service och mindre utredande. Arbetsplatserna satsar mycket på förebyggande insatser av olika slag. Tanken är att nå invånarna tidigt och kunna erbjuda råd och stöd utan att personen/familjen behöver bli ett ärende i socialtjänsten. I det förebyggande arbetet förekommer det ofta att flera olika myndigheter arbetar tillsammans kring speciella projekt eller uppdrag. På arbetsplats 8 är policyn att socialtjänsten endast ska expandera på förebyggarsidan.

Ett sätt att förstå det förebyggande sociala arbetet är att se det som ett gränsöverskridande samarbete mellan organisationer som framför allt företräder det normala, som till exempel MVC, BVC, skola och sjukvård och de som företräder det avvikande, som till exempel socialtjänst, sjukvård och arbetsförmedling. Förebyggarna har ofta ett ben i varje läger.”

Det förebyggande arbetet utmärks även av att man vänder sig mer till grupper och att man är på plats ute i vardagssammanhang där barn och familjer befinner sig. Man överlåter åt dem man träffar att definiera vad som är ett problem och vilken hjälp de vill ha. Förebyggande arbete handlar mycket om hjälp till självhjälp och utnyttjandet av det egna närverket (Liljeholm Hansson och Törnquist, 2005, s. 35).

På de mindre arbetsplatserna arbetar man oftast efter helhetsprincipen. Flera arbetsplatser satsar på hemmaplanslösningar, som innebär att arbetsplatserna bygger upp behandlingsformer i den egna organisationen som ska ersätta dyra institutionsplatser. Detta leder enligt cheferna till att kvaliteten ökar medan kostnaderna minskar. De insparade pengarna har kunnat användas till utbildningssatsningar och personalförstärkningar. Flera chefer betonar vikten av att ha politikernas förtroende när det gäller verksamhetsutveckling och utbildningssatsningar.

Arbetsplatserna 1 och 10 genomför systemteoretisk utbildning av all personal. Hur lång utbildning man får beror på vilka arbetsuppgifter man har. Arbetsplats 10 har dessutom satsat på nätverksutbildning. Även arbetsplats 7 har utbildat vissa delar av personalen i systemteori. Kommunerna 3 och 9 ingår i ett stort kompetensutvecklingsprojekt tillsammans med ett antal grannkommuner. Projektet finansieras med EU-pengar och omfattar totalt 8 miljoner kronor. 3 miljoner har använts till en kompetensutvecklingsanalys och resterande 5 miljoner ska användas till utbildningssatsningar.

Enligt chefen på arbetsplats 7 var personalomsättningen hög för några år sedan. Som ett led att komma till rätta med det infördes ett åtgärds paket där varje medarbetare har möjlighet att ta ut en veckas kompetensutvecklingstid för att gå på kurs eller läsa böcker. Det får ske i hemmet om så önskas. Dessutom har man möjlighet att utnyttja upp till en vecka i s.k. förtroendetid. Den är avsedd att användas när man haft ett extra jobbigt ärende. Tiden är tänkt till reflektion och ger möjlighet att få vila upp sig innan man ställs inför nya ärenden. Förvaltningen har även arbetat fram en kompetensutvecklingsplan som innefattar förutsättningarna för hela anställningssituationen och har då bl.a. inspirerats av kompetenstrappan/kompetensutvecklingsmodellen som införts i andra kommuner. Kompetensutvecklingsmodellen används aktivt på både arbetsplats 8 och 10. På arbetsplats 7 arbetar man med Balanserad styrning\* och har styrkort för alla nivåer från nämnden ner till den enskilda verksamheten. På arbetsplats 8 har målen med verksamheten tydliggjorts och förvaltningen har SIQ-certifierats.

## **Kapitel 6. Kompetensutveckling och kompetensutvecklingsstrategier**

### **6.1 Kompetensutveckling**

#### ***6.1.1 Vad är kompetensutveckling?***

Denna fråga ställdes till cheferna vid intervjun. De flesta svarar att kompetensutveckling är en viktig del för att nå de uppställda målen med verksamheten och för att se till att organisationen försörjs med kompetent personal för alla de arbetsuppgifter som ska utföras. Den ska fördjupa och vidareutveckla den grund medarbetaren står på men kan också ha till uppgift att lära arbetstagaren ett helt nytt arbetsområde. Någon chef påpekar att kompetensutvecklingen är viktig för att arbetstagaren ska känna sig sedd och betydelsefull och för att han/hon ska fortsätta att utvecklas i sitt arbete. Kompetensutveckling kan också vara ett sätt att skaffa en gemensam plattform för det arbete som ska utföras.

Fort/vidareutbildning är den kompetensutveckling som nämns först i intervjuerna men under samtalen ger samtliga chefer exempel på andra delar som ingår i begreppet kompetensutveckling.

Med kompetensutveckling avses inte bara utbildning. Andra former av kompetensutveckling kan vara handledning, studiebesök, att ingå i nätverk, benchmarking\*, reflektionsgrupper. Auskultation, workshops, seminarier eller föreläsningar (Citat från kommun 1:s riktlinjer för kompetensutveckling).

Flera chefer nämner de workshops/IFO-dagar som den egna personalen medverkar i. Arbetslag eller enskilda medarbetare får en möjlighet att visa upp sin verksamhet för andra i förvaltningen. Det bidrar till ett ökat självförtroende och en stolthet både hos den enskilde medarbetaren och hos arbetsplatsen som helhet samtidigt som det ger inspiration andra medarbetare.

Kompetensutveckling kan också vara att arbetsgruppen, tillsammans med sin chef, går tillbaka och analyserar vad som hänt i ett besvärligt ärende. Vad kunde gjorts annorlunda? Vilka rutiner behöver förändras? Behöver arbetsgruppen mer utbildning? Dessa och flera liknande frågor kan bidra till ökad kompetens och höjd kvalitet och rättssäkerhet i arbetet. Några chefer påpekar vikten av att följa utvecklingen både lokalt och på riksplanet, för att tidigt kunna möta förändrade behov, eftersom omgivningen och förväntningarna hela tiden förändras. Några chefer efterlyser bättre utvärdering av effekten av insatser och arbetssätt. Det livslånga lärandet och att göra arbetsplatsen till en lärande organisation framskyftar också i intervjuerna

#### ***6.1.2 Förutsättningar och villkor för kompetensutveckling***

De flesta chefer svarar att arbetsplatsen upprättar en årlig kompetensutvecklingsplan. På så sätt gynnas verksamhetsperspektivet och pengarna räcker i större omfattning till den kompetensutveckling som efterfrågas samtidigt som godtycklighet i bedömningen av vem som ska få kompetensutveckling minskar. Oftast bekostas kompetensutveckling med centrala medel om den är förvaltningsövergripande eller tydligt styrs av verksamhetens behov. Om kompetensutvecklingen styrs av den egna arbetsgruppens behov eller den enskilde arbetstagarens önskemål, händer det att sektionschefer eller liknande befattningshavare förfogar över ett särskilt anslag för denna typ av kompetensutveckling.

På några arbetsplatser ställs tydliga krav på att de personer som går en utbildning också ska dela med sig av sina kunskaper till arbetsplatsen. Det anses kompetenshöjande för arbetsplatsen samtidigt som det ger utrymme för eftertanke och fördjupning hos dem som gått utbildningen.

Den som behöver lära ny kunskap för att kunna fullgöra sina ordinarie arbetsuppgifter på ett bättre sätt ska få göra det. Kursen ska bidra till att socialförvaltningens verksamhet utvecklas. Den som går en utbildning förväntas sprida kunskapen till sina arbetskamrater. Huvudregeln är att utbildningen ska finnas med i förvaltningens kompetensutvecklingsplan för innevarande år. Om ett behov uppkommer under året ska samråd med ledningsgruppen ske (Citat intervju 5).

Liknande regler finns på arbetsplats 10 där alla beslut om spetskompetensutbildningar fattas av ledningsgruppen.

Arbetsplats 1 ställer krav på närmaste chef att anpassa organisationen så att medarbetarens nya kunskaper kommer till nytta i verksamheten. Det är inte kompetensutvecklingen till vara är risken stor att medarbetaren byter arbetsgivare. Messing (1998) visar i sin undersökning att både arbetskamrater och arbetsgivare har svårt att ta till sig ny kunskap som medarbetarna skaffat sig. När några erfarna socialsekreterare gick en utbildning i att studera och analysera fenomen i det egna sociala arbetet kunde den nya kunskapen endast i begränsad omfattning användas i förvaltningens utvecklingsarbete (s. 6).

Några arbetsplatser har mycket tydliga regler för de villkor som gäller vid utbildning. Arbetsplats 7 har noga definierat vad som är fortbildning respektive vidareutbildning. Fortbildning är kortare kurser och utbildningar och lärandesituationer som skolar in och för att man ska bibehålla, förnya och fördjupa sina kunskaper. Den sker på betald arbetstid och ska ha en tydlig anknytning till arbetsuppgifterna. Vidareutbildning är en längre, fördjupad utbildning på högskolenivå. Den ska utveckla och fördjupa kompetensen hos medarbetarna men även ge dem stimulans. För att få gå vidareutbildning måste man ha varit anställd minst tre till fem år. Det är ett sätt för arbetsgivaren att värna om sin personal. Det finns tydliga regler för hur man bekostar och ansöker om en sådan utbildning. En annan arbetsplats har tagit fram riktlinjer för vad som gäller vid universitetsstudier. På de flesta arbetsplatser krävs att man är fast anställd för att en medarbetare ska komma ifråga för fortbildning/vidareutbildning. På några ställen kan man få gå kortare kurser om man har ett vikarierat som varar minst ett halvt år.

På större arbetsplatser blir det oftast billigare att köpa in en utbildning än att låta enskilda medarbetare åka iväg på kurs. Kan inte kostnader för resor och övernattningskostnader undvikas, brukar dessa betalas av arbetsgivaren. Samma sak gäller kostnaden för litteratur, men krav kan då finnas på att litteraturen ska finnas tillgänglig på arbetsplatsen så att fler kan ha tillgång till de böcker som köpts in. Oftast sker kompetensutvecklingen på betald arbetstid men det förekommer även att en viss del av tiden får arbetas in vid ett senare tillfälle. Inläsning och dokumentation sker oftast på fritiden. Några arbetsplatser har en maxgräns när det gäller ersättningen för litteratur och resor.

### **6.1.3 Kompetensutvecklingsmöjligheter**

Av tabell 2 framgår att ungefär var tredje socionom tycker att kompetensutvecklingen är bra eller mycket bra. Männerna är mer nöjda med sin kompetensutveckling än kvinnorna. Det slår igenom i samtliga enkätfrågor att männen har bättre förutsättningar och är mer nöjda med sin situation än vad kvinnorna är.

Kompetensutvecklingsmöjligheten varierar stort mellan kommunerna. På arbetsplats 4 tycker alla att kompetensutvecklingsmöjligheterna är dåliga eller mycket dåliga. Arbetsplatserna 3 och 5 ligger också lågt när det gäller hur socionomerna uppfattar sina kompetensutvecklingsmöjligheter. I kommun 6, som har de generösaste ekonomiska villkoren tycker alla att möjligheten är bra eller mycket bra. Arbetsplatserna 1 och 10 som satsat på systemisk utbildning ligger också högt. Siffrorna har hög signifikans.

Nöjdas med sina kompetensutvecklingsmöjligheter är mellancheferna. Mest missnöjda är kuratorerna och socialcheferna tätt följda av socialsekreterarna.

Möjligheten till kompetensutveckling ökar ju längre man varit anställd i sitt nuvarande yrke. Men det finns ett klart undantag och det gäller de socionomer som arbetat 10 – 14 år. De anser sig ha i särklass sämst kompetensutveckling. Det är en genomgående tendens att de som arbetat 10 – 14 år i sin nuvarande befattning är mindre nöjda och anger sämre förutsättningar för kompetensutveckling än de som varit anställda kortare eller längre tid.

**Tabell 2 Kompetensutveckling**

"Vad anser du om dina möjligheter till kompetensutveckling på din nuvarande arbetsplats?" "Vad styr inriktningen på kompetensutvecklingen?" "Har alla på din arbetsplats samma möjlighet till kompetensutveckling?"

	Antal (n)	Kompetensutvecklings- möjlighet (%)		Styrning av kompetensutvecklingen (%)			Kompetensutv. för alla (%)	
		Dålig/ mycket dålig	Bra/ mycket bra	Verksamhet	Egna behov	Kombination	Ja	Nej
<b>Kön</b>								
man	32	22	77	27	0	63	56*	16*
kvinnor	190	40	59	40	2	52	33*	24*
<b>Tjänst</b>								
Soc.chef	8	50	50	25	0	63	75	25
Kretschef	8	13	88	57	0	43	63	13
1:e soc.sekr.	20	5	95	45	0	45	40	20
Soc.sekr	123	43	56	43	3	48	34	25
Kurator	20	47	47	16	0	79	15	30
Annan	44	30	68	33	0	63	39	14
<b>År i nuvarande befattning</b>								
-5	138	37	62	38	1	56	30**	23**
5-9	52	36	64	35	4	56	51**	11**
10-14	14	57	43	57	0	29	7**	50**
15 - 19	9	22	78	56	0	44	55**	22**
20 -	8	13	88	29	0	57	75**	25**
<b>Kommunstorlek</b>								
80 000 -	51	39	61	43	0	53	41	22
40 - 80 000	77	34	64	38	1	50	46	20
20 - 39 999	72	35	64	42	3	53	22	24
- 19 999	23	45	55	18	0	72	39	30
<b>Alla</b>	<b>223</b>	<b>36</b>	<b>63</b>	<b>39</b>	<b>1</b>	<b>54</b>	<b>37</b>	<b>22</b>

Chi två-test:  $p > 0,05^*$   $p > 0,01^{**}$   $p > 0,001^{***}$

Av tabell 6.1 kan man också utläsa att drygt hälften av männen mot var tredje kvinna tycker att alla på arbetsplatsen har samma möjlighet till kompetensutveckling. Skillnaden har viss signifikans. Andelen vet ej svar är hög på denna fråga. Det finns även mycket stora skillnader i svaren från de olika arbetsplatserna. På arbetsplats 6 är svaret att alla har samma chans till kompetensutveckling men på arbetsplats 3 svarar nästan alla nej på den frågan. Få kuratorer anser att alla på arbetsplatsen har samma möjlighet till kompetensutveckling. "Pedagoger har möjlighet till annan utbildning och skollära går rektorsutbildning." (Enkät 45).

48 personer har kommenterat sina nej svar på den öppna frågan 5.12. De allra flesta anser att kompetensutvecklingsmöjligheterna beror på vilken befattning man har. Kring/administrativ personal har mindre möjlighet till kompetensutveckling.

Anställningsformen påverkar. Vikarier har mindre chans till kompetensutveckling *"För att få utbildningen att fungera krävs att man kan vara borta från sin befattning. Denna möjlighet varierar."* (Enkät 150). De som jobbat länge i yrket eller socionomer med annan tjänst har större chans till kompetensutveckling. *"Det satsas mer på förebyggare än på personer med myndighetsutövning. Förebyggare är fint. Myndighetsutövning slarvas bort."* (Enkät 90). Kompetensutvecklingen är även beroende av verksamhetens utvecklingsfaser. Ekonomiska aspekter avgör hur kompetensutvecklingen ser ut. *"P.g.a. sämre ekonomi skickas 1:e socialsekreterare och chefer på vidareutbildning och ska återge till övriga."* (Enkät 69). *"Alla i en arbetsgrupp får ej gå utbildning, ska istället utbilda varandra, vilket jag inte tror på."* (Enkät 79). *"Ekonomi styr det mesta, om någon får gå en dyr utbildning får alla andra stå tillbaka."* (Enkät 196).

Trots cheferna höga ambitioner om en noggrann inventering och planering av kompetensutvecklingsbehoven har flera svarar att det saknas en röd tråd i hur kompetensutvecklingen fördelas. *"Den som gapar och skriker efter mycket får också sina behov tillgodosedda, relation till ledningen påverkar."* (Enkät 56). *"...det finns ingen enhetlig policy eller behovsöversyn. Ibland har någon börjat en utbildning utan att övriga anställda informerats eller tillfrågats."* (Enkät 58).

30 socionomer är direkt kritiska till skillnaderna som de tycker är fel, orättvisa, tråkiga och att äventyrar den professionella utvecklingen. *"Alla anställda har inte samma behov men alla är i behov av kompetensutveckling kopplad till utvecklingsplan."* (Enkät 171).

#### **6.1.4 Vad styr inriktningen på kompetensutvecklingen?**

Kompetensutvecklingen kan ske ur tre perspektiv: Verksamhetens, den enskildes perspektiv eller en kombination av dessa båda perspektiv. Cheferna poängterar att det är verksamhetens behov som ska styra kompetensutvecklingen men säger även att de andra perspektiven finns med i behovsbedömningen. Alla ska ha möjlighet till kompetensutveckling men den kan se olika ut för olika arbetstagare. Cheferna är överens om att kompetensutvecklingen måste ha en koppling till verksamheten och till de arbetsuppgifter man har och får inte enbart ha till syfte att utveckla medarbetarens egna personliga behov. Sådan utbildning får den enskilde bekosta och genomföra på sin fritid. Kompetensutvecklingens inriktning varierar även över tid eftersom verksamhetens behov ser olika ut i olika skeden och utvecklingsfaser. I *"Kompetens och kunskapsutveckling"*(SOU 95: 58) konstateras att:

Ansvaret för kompetensutveckling vilar ytterst på...arbetsgivaren. Hur de anställdas behov av kompetensutveckling på kort och lång sikt skall tillgodoses får planeras med utgångspunkt från de krav som ställs på verksamhetens resultat. (s. 95).

Av tabell 2 framgår att de flesta socionomer anser att det är en kombination av verksamhetens behov och egna behov som avgör vilken kompetensutveckling man får. Det är bara på arbetsplats 4 som socionomerna anser att verksamhetens behov överväger. En klar majoritet av socialcheferna tycker att det är en kombination av verksamhetens behov och de egna behoven som styr kompetensutvecklingen. Det är intressant med tanke på chefernas kraftiga betoning av att det är verksamhetens behov som ska vara styrande för kompetensutvecklingen.

I studien *"Socialsekreterare och kunskapsbildning"* (Tydén, Messing, Josefsson, 2000) ser man kompetensutveckling som en del av socialarbetarens egna livsprojekt. Josefsson (2001) har sammanfattat studien i en artikel i *Socionomen* 2001:1. Där konstaterar hon att socialsekreterarna i dagens individ- och familjeomsorg i hög utsträckning själva svarar för sitt lärande och sin kompetensutveckling och att det är sällsynt att kompetensutvecklingen ingår i en uttalad strategi från arbetsledningen (s. 9).

Även i *"Nationellt stöd till kunskapsutveckling inom socialtjänsten"* (SoS-rapport 2000:12) framkommer dessa synpunkter. I vilken utsträckning och i vilken form socialsekreterarna

skaffar sig och använder sig av ny information beror enligt rapporten på deras eget aktiva val. Det är mer sällsynt att det ingår i en uttalad strategi från arbetsgivarens sida. Rapporten pekar även på en organisatorisk planlöshet när det gäller att stötta ett systematiskt byggande av yrkeskunskap (s. 62). Denna ganska negativa bild stämmer bara delvis med resultaten i min undersökning. Mycket återstår visserligen att göra innan alla arbetsplatser har en genomtänkt och väl förankrad strategi, men ambitionsnivån är hög och flera av arbetsplatserna har kommit en god bit på väg.

Socionomerna har förståelse för att verksamhetsbehoven behöver prioriteras men vill ändå att viss hänsyn ska tas till de individuella behoven när arbetsplatsens kompetensutveckling planeras. Kompetensutvecklingen får också planeras utifrån vilken fas i livet som den enskilde socionomen befinner sig i. Detta har påpekats av flera av de intervjuade cheferna. Det återkommer även i vissa enkätcommentarer. *”Jag vill också utveckla mig privat i egna intressen. Efter barn och utbildning prioriterar jag detta för tillfället.”* (Enkät 95). Detta innebär emellertid inte att kompetensutvecklingen helt och hållet är en del av det egna livsprojektet. Även Törnquist (2004) vänder sig mot den, i hans tycke, alltför romantiska bilden av socialsekreterarnas liv och yrke som Tydén, Josefsson och Messings kommer fram till i sina slutsatser. Han tycker att de beskriver arbetet som alltför godtyckligt och att yrke och privatliv blandas ihop för mycket. Som klient får man hoppas att man träffar en socialsekreterare med de rätta kulturella intressena. Dessutom ger undersökningen sken av att kunskapsbildningen blir nästintill omöjlig att styra. Han saknar även en diskussion om mötet och relationen som förutsättning eller hinder för kunskapsbildning. Den ensamma, utlämnande relationsbyggande socialsekreteraren är inte så ovanlig enl. Törnquist men handledning, grupparbete, arbetsledning och kunskaper motverkar delvis denna bild (s. 48-49, 54). Även Denvall (2001) är inne på liknande tankegångar. Han betonar socialsekreterarnas beroende av arbetsgruppen och behovet av kollegialt stöd. Enligt hans sätt att se finns det en tendens att luta sig mot ”mästarna i gruppen”, vilket i sin tur ofta betyder att man förlitar sig till gammal kunskap (s. 72-75).

Visserligen gör var och en sin kunskapsresa men denna är i hög grad beroende av en mängd externa förutsättningar (s. 83).

Denvall menar också att för att förbättra socialtjänstens förmåga att tillägna sig kunskap så krävs det att den bryter med de institutionella krav som bygger på lojalitet med gammal kunskap och starka traditioner (s. 83).

Josefsson (2001) konstaterar att socialsekreterarna oftast anser att kortare kurser, som någon i arbetsgruppen får delta i, är ganska meningslösa.

De ger inspiration för den enskilda men kunskaperna låter sig sällan förmedlas till arbetsgruppen. Istället önskar deltagarna längre, gemensamma utbildningssatsningar för hela arbetsplatsen utifrån verksamhetens behov (s. 9).

Önskemålen om längre utbildningar stämmer väl överens med resultaten i min undersökning. På de arbetsplatser där man har satsat på gemensam utbildning för hela personalen är socionomerna oftast nöjda med denna kompetensutvecklingsstrategi men även här efterfrågas visst mått av individuellt hänsynstagande.

Av dem som svarat att det är någon annan faktor än verksamhetens behov eller egna behov eller en kombination av dessa som styr valet av kompetensutveckling så verkar de flesta anse att det är pengarna som styr. *”Ekonomi styr om det blir kompetensutveckling över huvud taget.”* (Enkät 199).

### **6.1.5 Kostnader för kompetensutveckling**

Kostnaden för kompetensutveckling varierar mycket från arbetsplats till arbetsplats. Tre chefer svarar att det inte finns någon speciell summa för kompetensutveckling utan att det är behoven i den gemensamma kompetensutvecklingsplanen som styr kostnaderna (arbetsplatserna 1, 8 och 10). De varierar år från år beroende på hur behoven ser ut. Satsar man på en dyrare utbildning får man dra in på någon annan kostnad i verksamheten.

Oftast har dock arbetsplatsen en särskilt budgeterad summa för kompetensutveckling som i regel inkluderar både utbildningar och handledning. Fem chefer har preciserat kostnaden för kompetensutveckling. Arbetsplatserna 5 och 9 har en kostnad på ca 11.000:- per år och anställd för kompetensutveckling inkl. handledningskostnader. På arbetsplats 3 är motsvarande siffra 16.000:- per år och anställd. Arbetsplatserna 6 och 7 har betydligt generösare regler för kompetensutveckling. På arbetsplats 6 har kommunen avsatt 10.000:-/år till alla akademiker. Kommunen är liten och kan inte själv anordna utbildningar för dessa personalgrupper, så därför är endast extern utbildning möjlig. Inriktningen på hur dessa pengar används bestäms i hög grad av den enskilde medarbetaren, men det sker i samråd med chefen. Ibland bekostas resorna till dessa externa utbildningar av centrala medel för att pengarna ska räcka. Centrala medel bekostar även handledning, kurser som krävs för verksamhetens utveckling, fyra konferensdagar där verksamheten diskuteras samt en kick-off med en närliggande förvaltning där årets verksamhet presenteras. Utöver detta har samtliga socionomer fått åka till Stockholm på Socionomdagarna under 2006. Även detta har bekostats med centrala medel.

På arbetsplats 7 finns det budgeterat drygt 9000:- per år och anställd till utbildningar av olika slag. En viss del av pengarna är öronmärkta till vidareutbildning. Utöver detta ligger kostnaderna för handledning och internutbildningar. På denna arbetsplats har man även kompetens- och förtroendetid.

Flera chefer påpekar att de har politikernas förtroende att satsa det som behövs på kompetensutveckling. Så länge verksamheten kan visa på kvalitet och goda resultat så lägger sig inte politikerna i hur pengarna används. Överskott har ibland fått användas till större utbildningssatsningar. Förtroendet hos politikerna verkar vara av stor betydelse för chefernas handlingsfrihet även när det gäller kompetensutvecklingsfrågor.

### **6.2 Genomgången, önskad och planerad fortbildning/vidareutbildning**

Det är stor variation i vilka fort/vidareutbildningar som socionomerna i de olika kommunerna har genomgått. Flest vidareutbildningar har de socionomer som arbetar på arbetsplatser där det finns en tydlig uppmuntran av kvalificerad fortbildning eller en klart uttalad policy att satsa på en gemensam grundsyn. Det rör sig om större arbetsplatser eller kommuner med mer än 40.000 invånare.

Klart lägst nivå på vidareutbildning kan urskiljas på arbetsplats 4. Om detta är en slump är svårt att säga då arbetsplatsen utgör en relativt liten enhet i en större kommun. En stor omorganisation har gjorts i kommunen men den kan inte helt förklara de låga siffrorna eftersom många av socionomerna jobbat flera år i yrket före omorganisationen. Arbetsplats 6, som har de ekonomiskt mest generösaste reglerna för fortbildning, hamnar relativt lågt när det gäller vidareutbildade socionomer. Arbetsplatsen är liten så det är svårt att dra några större slutsatser av detta. Klart är dock att personalen är mycket nöjd med sina möjligheter till fortbildning.

Viss begreppsförvirring uppstår vid frågan om steg 1 och steg 2 utbildning. I den systemteoretiska utbildning/familjeterapi som köps in av några kommuner finns steg 1 och steg 2 som benämning på vissa delar i en längre utbildning där hela utbildningen ungefärligen motsvarar kraven på en traditionell steg 1-utbildning.



Hur vidareutbildningen ser ut framgår av tabell 3

**Tabell 6.2 Genomförd, önskad och planerad fortbildning/vidareutbildning för socionomerna**

	<b>Genomgången fortbildning (%)</b>	<b>Önskad fortbildning (%)</b>	<b>Planerad fortbildning (%)</b>
<b>Enstaka kurser på universitet</b>	54	39	10
<b>Magisterutbildning</b>	10	17	2
<b>Forskarutbildning</b>	0	5	0
<b>Handledarutbildning</b>	8	13	2
<b>Steg-1-utbildning</b>	20	28	3
<b>Steg-2-utbildning</b>	2	9	1
<b>Internutbildning</b>	54	27	14
<b>Annan utbildning</b>	47	29	18

n = 223

På den öppna frågan om andra fortbildningar har 37 socionomer svarat att de gått en systemteoretisk utbildning, 23 stycken har gått nätverksutbildning, 21 stycken har gått familjeterapiutbildning och 11 stycken har gått ledarskapsutbildning. I övrigt är olika typer av kortare kurser, ofta med tydlig anknytning till arbetsuppgiften, det vanligast förekommande.

I en undersökning som Bergmark och Lundström (2000) gjort bland socialarbetare inom socialtjänsten hade nästan hälften fått utbildning som rör socialtjänstlagstiftningen. Var femte socialarbetare hade utbildning i nätverksmetodik och lösningsfokuserat arbetssätt. 10 procent hade fått utbildning i systemteori eller samtalsmetodik. Dessa siffror stämmer inte så väl överens med min undersökning. Det kan delvis bero på att jag vänder mig till enbart socionomer i min undersökning medan Bergmark och Lundström även har med socialarbetare med annan yrkesbakgrund. Dessutom är inte svarsalternativen jämförbara i de båda undersökningarna.

Vilka utbildningar som efterfrågas framgår av tabell 3. Önskemålen skiljer sig mycket mellan de olika kommunerna. På arbetsplatserna 2, 3, 5 och 9 önskar sig hälften av socionomerna enstaka kurser på universitetet men på arbetsplats 6 önskar ingen sig sådan utbildning. Arbetsplatserna 5, 9 och 10 står för större delen av önskemålen om magisterutbildning.

Handledarutbildning efterfrågas framför allt på arbetsplats 4, där var tredje socionom önskar sådan utbildning och nästan alla önskar att få gå steg 1-utbildning. Det kan bero på att denna arbetsplats har undersökningens lägsta andel vidareutbildade socionomer.

Störst efterfrågan på steg 2-utbildning finns det i de större städerna och på de större arbetsplatserna. Kanske för att det bara är här som det finns utrymme för att använda denna utbildning på den nuvarande arbetsplatsen? På dessa orter finns också större möjlighet att söka annat arbete där utbildningen kan komma till användning.

På arbetsplatserna 2 och 3 efterfrågar hälften av socionomerna intern utbildning. På arbetsplats 7, som medvetet satsat på att köpa in efterfrågad fortbildning, önskar drygt var tredje socionom internutbildning.

På den öppna frågan om vilken annan fort/vidareutbildning som efterfrågas säger sig 8 stycken vilja ha utbildning inom familjerätt, 7 stycken vill ha utbildning i arbete med barn, 6 stycken vill ha ledarutbildning, 5 stycken vill ha kognitiv utbildning, 5 stycken vill ha utbildning i psykiatri/dubbeldiagnoser/ASI\*, 5 stycken vill ha aktuell uppdatering i socialbyråarbete, 4 stycken vill gå Motiverande intervju\*, 4 stycken vill gå BBIC-utbildning\*, 4 stycken vill ha vidareutbildning för familjehemssekreterare och 4 stycken vill lära sig mer om fältarbete och arbete med ungdomar. Dessutom anges ytterligare femton områden som socionomerna önskar fördjupning i utifrån behov som synliggjorts i det egna arbetsområdet.

I undersökningen som Bergmark och Lundström (2000) gjort bland socialarbetare inom socialtjänsten var de populäraste utbildningarna samtalsmetodik, lösningsfokuserat arbete, nätverksarbete samt systemteori. Mer områdesspecifika utbildningar som önskades var: familjeterapiutbildning, utbildning om barnavårdsutredningar samt motivationsarbete. Detta stämmer delvis med de önskemål som framkommer i min undersökning. Det som skiljer sig mest är att jag har få önskemål om utbildning i lösningsfokuserat arbetssätt medan efterfrågan på universitetskurser, magisterutbildning och handledarutbildning är hög. Intresset för systemteoretisk utbildning verkar vara högre på mina arbetsplatser än i Bergmark och Lundströms undersökning. Skillnaden kan bero på att trenden när det gäller utbildningar har hunnit ändra eftersom min undersökning är gjord mer än sex år senare.

Nästan hälften av socionomerna uppger att de har planerat fortbildning det närmaste året. En del socionomer fortsätter på längre utbildningar som arbetsplatsen satsar på. Vilka utbildningar det rör sig om framgår av tabell 3.

Av de socionomer som kommer att gå magisterutbildning, handledarutbildning, steg 1-utbildning eller steg 2-utbildning arbetar samtliga på en större arbetsplats eller i kommuner med mer än 40.000 invånare. Arbetsplats 4, som har det högsta önskemålet om kvalificerad fortbildning, planerar att skicka en medarbetare på en enstaka kurs på universitetet och en medarbetare på en intern utbildning. Det är den i särklass lägsta satsningen för en arbetsplats med det antalet anställda och sett till kommunstorlek.

På den öppna frågan om annan planerad fort/vidareutbildning svarar 11 stycken att de ska gå systemteoretisk utbildning, 6 stycken ska gå ledarskapsutbildning, 4 stycken ska gå kortare kurser på arbetsplatsen, 3 stycken ska gå utbildningar i missbruksfrågor, 2 stycken ska gå BBIC-utbildning\*, 2 stycken ska gå nätverksutbildning och 2 stycken ska gå kurs i barnsamtal. Ytterligare 16 svar på kurser som spänner över ett brett fält har angetts.

Hur fortbildningen ser ut samt vad som önskas och planeras stämmer mycket väl överens med resultaten i den kartläggning av fortbildningen hos socialsekreterarna i Göteborg som Liljeholm Hansson och Törnquist (2005) genomfört (s. 23 – 25).

### **6.3 Källor för socialarbetares kompetens:**

Av tabell 4 framgår hur socionomerna värderar sina kompetenskällor. Index är framräknat genom att varje svar genererar en viss poäng. Mycket stor betydelse ger en poäng, ganska stor betydelse ger två poäng, varken eller ger tre poäng, ganska liten betydelse ger fyra poäng och mycket liten betydelse ger fem poäng. Summan delas med antalet personer som avgett ett svar. Ju lägre index desto viktigare är kompetenskällan för socionomerna. Samma fråga finns med i Dellgran och Höjers (2005) undersökning av 1000 socionomer i hela landet. Resultaten är nästan identiska. Enda skillnaden är att i Dellgran och Höjers undersökning så hamnar fortbildning före ideologi och värdegrund medan grundutbildning och arbetskamrater hamnar på samma index.

Kompetenskällorna kan indelas i formella och informella. Formella kompetenskällor har med utbildning att göra och är knutna till den formella kunskapen. De hör hemma på den akademiska arenan. Informella kompetenskällor är knutna till förtroenhetskunskap och tyst kunskap som hör hemma på praktikfältet.Handledningen kan höra hemma på båda arenorna

beroende på handledningens utformning och innehåll. Jag väljer ändå att räkna den som informell kompetenskälla. Av tabell 4 framgår att de informella kompetenskällorna dominerar stort.

Det finns inga skillnader mellan olika svarsgrupper när det gäller personliga egenskaper. Däremot går det att se vissa skillnader när det gäller handledning. På arbetsplatserna 4, 5 och 6 tycker samtliga socionomer att handledningen spelar stor roll. Kuratorerna är mest positiva till handledning som kompetenskälla medan högre chefer är något mer tveksamma än de andra yrkesgrupperna.

Arbetsplatserna 3, 7 och 9 ligger lite lägre än medel när det gäller hur viktig tidigare yrkeserfarenheter är för kompetensen. Två av dessa är stora arbetsplatser där man arbetar specialiserat. Nya socionomer kan läras upp av mer erfarna kollegor. Då kan de tidigare yrkeserfarenheterna vara av mindre betydelse.

På arbetsplats 5 svara var fjärde socionom varken/eller på frågan om ideologi och värderingar som kompetenskälla. På arbetsplatserna 3, 6 och 8 svarar samtliga att ideologi och värderingar har stor betydelse. Det har också stor betydelse för kuratorer och för dem som arbetat 15 år eller mer i sitt nuvarande yrke. Mer än var tredje socialchef svara varken/eller på frågan om ideologi och värderingar.

#### Tabell 4. Socionomernas kompetenskällor

"Vilken roll menar du att följande källor spelar för din kompetens som socialarbetare?"

	Index	Antal (n)	Mycket liten betydelse (%)	Ganska liten betydelse (%)	Varken eller betydelse (%)	Ganska stor betydelse (%)	Mycket stor betydelse (%)
<b>Personliga egenskaper</b>	1,47	222	0	0	3	46	51
<b>Handledning</b>	1,53	222	1	1	7	33	57
<b>Yrkeserfarenhet</b>	1,64	219	1	1	7	40	50
<b>Ideologi värdegrund</b>	1,7	221	1	1	10	46	43
<b>Fortbildning</b>	1,71	213	1	2	7	51	40
<b>Arbetskamrater</b>	1,73	221	1	1	10	48	41
<b>Grundutbildning</b>	1,84	223	1	5	13	39	42
<b>Internutbildning</b>	2,15	213	1	7	20	51	22
<b>Forskning</b>	2,3	197	2	8	30	40	20

Arbetsplats 1 ligger klart lägre än de övriga när det gäller arbetskamrater som kompetenskälla. Det kan bero på att det är en stor arbetsplats med många olika socionomkompetenser. Flera av dem är ensamma om att ha en viss arbetsuppgift. Högre chefer är mest tveksamma till arbetskamraternas betydelse för kompetensen. Även

kuratorerna, som också ofta arbetar ensamma i sin profession, är mer tveksamma än andra yrkesgrupper till arbetskamraternas betydelse för kompetensen. Skillnaderna har stark signifikans.

En klar majoritet av kuratorer och socialchefer samt de som jobbat 15 år eller längre i yrket tycker att fortbildning är en mycket viktig kompetenskälla. När det gäller grundutbildningen finns inga skillnader i gruppernas sätt att svara.

Arbetsplatserna 3, 5 och 10 är minst positiva till internutbildning men trots detta anser mer än hälften av dem att internutbildningen är ganska viktig eller mycket viktig som kompetenskälla. 1:e socialsekreterare och de som arbetat 20 år eller mer i yrket är mest positiva till internutbildning.

Forskning kommer sist bland kompetenskällorna. Tendensen är samma i andra undersökningar som ställt liknande frågor. En majoritet av socionomerna i min undersökning anser dock att forskningen är en ganska viktig eller mycket viktig kompetenskälla. Av dem som arbetat 20 år eller mer i yrket svarar samtliga att forskningen är viktig. I "Forskning i praktiken. Om den seniora forskningens innehåll och socionomers forskningsorientering" i Dellgran och Höjer (2003) redovisas en undersökning där socionomerna har höga förväntningar på forskningen. Närmare tre fjärdedelar av socionomerna trodde att den akademiska forskningen skulle kunna förbättra det sociala arbetet i framtiden. Oftast var det de högre cheferna som ansåg sig kunna hålla sig à jour med den pågående forskningen. Detta stämmer väl överens med svaren i min undersökning där det oftast bara är cheferna som hinner gå på föreläsningar och seminarier som rör aktuell forskning. Det är i regel på chefsnivå som man har samarbete med universitetet eller FoU.

Josefsson (2001) anser att socialsekreterarna främst har tre kunskapskällor: klienterna, den egna livserfarenheten och kollegorna. Av studien framgår att:

Det finns en ambivalens till forskningen som inte existerar när det gäller praktisk kunskap från kolleger runt om i landet. De flesta anser sig vara ganska väl uppdaterade kring vad andra socialsekreterare faktiskt gör. Den främsta källan till denna kunskap är kollegiala nätverk samt tidskriften Socionomen...Huvudintrycket... är att forskningsresultat inte används på ett medvetet plan...En förklaring kan vara att man betraktar forskningsvärlden som väsensskild från praktikvärlden och aldrig mötas de två. Eller kanske uppfattar man inte forskningen som relevant för praktiken? ...De mer erfarna efterlyser mer systematiserad erfarenhet och uttrycker ofta ett behov av att själva stå för denna reflektion Det är inte säkert att den akademiska världen som är det självklara svaret på detta. (s. 9).

Även Bergmark och Lundström (2000) konstaterar att Socionomen är den viktigaste regelbundna förmedlaren av kunskaper till yrkesverksamma socionomer (s. 8). Övriga facktidningar läses nästan inte alls av socionomerna. De konstaterar att socialarbetarna är något mer aktiva som bokläsare än som tidskriftsläsare men att få fackböcker som läses är skrivna av svenska forskare i socialt arbete (s. 9–10). Kvinnor är betydligt mer aktiva än män när det gäller att söka kunskaper och undersökningen visar på allra äldsta socialarbetarna är de som läser mest, i synnerhet i jämförelse med den yngsta gruppen i materialet (s. 12). De konstaterar vidare att många av utbildningarna ombesörjs av entreprenörer för vissa arbetssätt och att man därför kan anta att kunskapsförmedlingen oftast saknar kritiska perspektiv på de metoder som behandlas (s. 14).

Närmare hälften framhåller egna erfarenheter som den viktigaste kunskapskällan, medan en dryg femtedel vardera anger arbetskamrater respektive utbildning (s. 10).

#### **6.4 Hur viktig är kompetensutvecklingen?**

Cheferna anser att kompetensutvecklingen är viktig för kvaliteten i arbetet. Det är verksamhetens behov, arbetsuppgifternas art och var man befinner sig i den personliga utvecklingen som gör att kompetensutveckling ser olika ut för olika medarbetare. I yrken där

lagarna styr och där direktiv och förutsättningar ofta ändras finns ett större behov av kompetensutveckling för att garantera en hög kvalitet och rättssäkerhet. Jobbar man med människorelaterade arbetsuppgifter så är behovet av kompetensutveckling stort. Socionomer är en yrkesgrupp som efterfrågar kompetensutveckling och är oftast glada och tacksamma för den kompetensutveckling som erbjuds.

Av tabell 5 framgår att i stort sett alla socionomer svarar att kompetensutveckling är viktig eller mycket viktig för kvaliteten i arbetet och för den personliga utvecklingen. Kretscheferna är lite mer tveksamma till kompetensutvecklingens betydelse för kvaliteten i arbetet. Skillnaden är signifikant. Bara drygt hälften av dem som arbetat 15 – 19 år tycker att kompetensutveckling är ganska viktig eller mycket viktig för den personliga utvecklingen. Samtliga som jobbat 20 år eller mer tycker att så är fallet. Dessa skillnader har hög signifikans.

Cheferna är överens om att kompetensutveckling är viktig för alla arbetstagare oavsett vilket arbete man har. Alla behöver stimulans och utveckling i någon form. *"Annars dör man av leda... Att man utvecklas och känner att man kan bidra och kan mer, det är klart att det är viktigt för alla."* (Citat intervju 8). Socialsekreterare och behandlare får oftast mer utbildning än medarbetare med administrativa uppgifter. Vissa yrkesgrupper med monotona arbetsuppgifter glöms lätt bort. För dem kan kompetensutveckling vara viktig för att förebygga skador och sjukskrivningar. *"I grunden är det lika viktigt för alla människor att lära nytt eller växa i det man redan kan."* (Citat intervju 6). Olika personer och olika personalgrupper kan dock vara olika benägna att fråga efter eller ta emot kompetensutveckling. Flera chefer svarar att det oftast är de yngre som är mest angelägna att få kompetensutveckling. *"Unga är väldigt kompetenstörstande. Där är ju mer att man får hejda och säga att du får komma in i jobbet också."* (Citat intervju 5). Samma chef varnar för att *"man får akta sig för att bestämma sig för att en person är så gammal att det inte går att utvecklas mer."* Även om de äldre ibland kan behöva några puffar för att delta i kompetensutvecklingen, så ger det ofta ny energi när den väl är genomförd. Flera chefer tar också upp att man måste vara lyhörd för var medarbetaren befinner sig i sitt livssammanhang. Vissa perioder i livet måste det vara OK att bara göra ett så bra arbete som möjligt medan fokus ligger på andra saker än arbetet.

Av tabell 5 framgår att betydligt fler män än kvinnor svarar att kompetensutveckling är viktig för arbetsgivaren. Siffrorna för de olika arbetsplatserna varierar kraftigt. De arbetsplatser som ligger högt på frågan om möjlighet till kompetensutveckling ligger också högt när det gäller svaren om kompetensutveckling är ganska viktigt eller mycket viktigt för arbetsgivaren, minst 75 procent av socionomerna tycker att så är fallet. På arbetsplats 4, där man har sämst möjlighet till kompetensutveckling, svarar 60 procent av socionomerna att arbetsgivaren anser att kompetensutveckling är ganska viktig (ingen tror att arbetsgivaren tycker den är mycket viktig). Förmodligen kan socionomerna se att anledningen till att det inte blir så mycket kompetensutveckling på deras arbetsplats inte beror på ovilja hos arbetsgivaren utan har andra orsaker. Detta bekräftas också av den intervjuade chefen. Här är det en stor, och nyligen genomförd, omorganisation som är det stora hindret i kombination med hot om kraftiga besparingar. På arbetsplatserna 3 och 5, där socionomerna anser sig ha förhållandevis dåliga möjligheter till kompetensutveckling, svarar betydligt färre än hälften av socionomerna att kompetensutveckling är viktig för arbetsgivaren. Skillnaderna mellan arbetsplatserna är signifikanta.

**Tabell 5 Vikten av kompetensutveckling**

"Hur viktig är kompetensutvecklingen för kvaliteten i ditt arbete?" "Hur viktig är kompetensutvecklingen för din personliga utveckling?" "Hur ser arbetsgivaren på ditt behov av kompetensutveckling?" "Har du övervägt att byta arbetsgivare p.g.a. kompetensutvecklingsmöjligheterna på din arbetsplats?"

	Antal (n)	Kompetensutveckling/ kvalitet i arbetet (%)		Kompetensutveckling/ personlig utveckling (%)		Kompetensutveckling/ arbetsgivaren (%)		Arbetsbyte p.g.a. kompetensutveckling (%)			
		Oviktig/ Mindre viktig	Viktig/ Mycket viktig	Oviktig/ Mindre viktig	Viktig/ Mycket viktig	Oviktig/ Mindre viktig	Viktig/ Mycket viktig	Aldrig	Ibland	Ofta	
<b>Kön</b>											
man	32	0	100	3	97	16	82	63	34	3	
kvinnor	190	2	98	5	95	32	67	53	38	9	
<b>Tjänst</b>											
Soc.chef	8	0**	100**	0	100	38	62	50	50	0	
Kretschef	8	13**	88**	0	100	14	86	75	13	13	
1:e soc.sekr.	20	0**	100**	0	100	16	84	85	15	0	
Soc.sekr	123	2**	98**	7	93	31	66	48	43	9	
Kurator	20	5**	95**	0	100	35	60	50	35	15	
Annan	44	0**	100**	5	95	28	72	60	36	5	
<b>År i nuv. befattn.</b>											
-5	138	2	98	1***	99***	27	73	56	35	10	
5-9	52	0	100	8***	93***	31	64	57	40	4	
10-14	14	0	100	8***	93***	50	50	21	64	14	
15 - 19	9	11	89	44***	56***	11	78	67	33	0	
20 -	8	0	100	0***	100***	29	72	75	25	0	
<b>Kommunstorlek</b>											
80 000 -	51	2	98	2	98	28	72	49*	47*	4*	
40 - 80 000	77	0	100	7	93	21	76	65*	34*	1*	
20 - 39 999	72	4	96	4	96	34	64	50*	35*	16*	
- 19 999	23	0	100	5	95	43	52	50*	36*	14*	
<b>Alla</b>	<b>223</b>	<b>2</b>	<b>98</b>	<b>4</b>	<b>95</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>55</b>	<b>38</b>	<b>8</b>	
Chitvå-test:	p<0.05 *	p<0.01**	p<0,001***								

Tittar man på tjänstebeteckning kan man se att de grupper som hade minst möjlighet till kompetensutveckling, d.v.s. kuratorer, socialchefer och socialsekreterare, också är de grupper som har lägst tilltro till att arbetsgivaren tycker att kompetensutveckling är ganska viktig eller mycket viktig. Högst värden har mellancheferna. Eftersom samtliga socialchefer svarade att kompetensutveckling är viktig för kvaliteten och för den personliga utvecklingen så drar jag slutsatsen att det inte är socialcheferna, i egenskap av arbetsgivare, som tycker kompetensutveckling är mindre viktig utan att det är deras arbetsgivare i sin tur som inte alltid prioriterar socialchefernas egen kompetensutveckling.

Över hälften av socionomerna som besvarat enkäten har aldrig tänkt byta arbete p.g.a. kompetensutvecklingsmöjligheterna. Som vanligt varierar siffrorna stort mellan de olika arbetsplatserna. I de kommuner där socionomerna är minst nöjda med sin kompetensutveckling ser man också de högsta siffrorna för övervägda arbetsbyten. Sämst siffror är det för arbetsplatserna 3 och 5. Var tredje eller var fjärde socionom på dessa arbetsplatser har ofta tänkt tanken att byta arbete p.g.a. kompetensutvecklingsmöjligheterna. På sju av arbetsplatserna så har mer än hälften av socionomerna aldrig övervägt att byta jobb p.g.a. kompetensutvecklingsmöjligheten. Tanken på jobbbyte är vanligast om man arbetar i en liten eller medelstor kommun. Denna skillnad har viss signifikans. Kuratorerna är de som oftast funderar på att byta arbete p.g.a. kompetensutvecklingsmöjligheterna. De var också mest missnöjda med sina möjligheter till kompetensutveckling. Av dem som arbetat 15 år eller mer i sin nuvarande befattning svarar en stor majoritet att de aldrig överväger byte av arbetsgivare p.g.a. kompetensutvecklingsmöjligheterna. Däremot uppger nästan 80 procent av dem som jobbat 10 – 14 år att de övervägt att byta arbetsgivare.

### **6.5 Enkätkommentarer om kompetensutveckling:**

50 socionomer har utnyttjat möjligheten att komma med egna kommentarer om kompetensutveckling. Av kommentarerna framgår det att kompetensutveckling är mycket viktig för socionomerna. De flesta kommentarer handlar om kompetensutveckling i form av utbildning men några påpekar att kompetensutveckling är mer än bara kurser. *"Livet och möten" är en skola som ständigt pågår och är en viktig del i kompetensutveckling. Kompetensutveckling är inte enbart kurser/utbildning. Information, deltagande i andra verksamheter ökar också kompetensen.*" (Enkät 132).

De flesta socionomerna påpekar att kompetensutveckling är viktig för det professionella bemötandet av de människor man träffar i sitt yrke. Flera tar upp behovet av egen utveckling. Detta står oftast inte i konflikt med arbetsplatsens behov utan är snarast en annan sida av samma sak. *"Kompetensutveckling är en viktig del i att göra ett gott arbete, utvecklas som individ, känna sig uppskattad av sin arbetsgivare, vilja stanna på sin arbetsplats."* (Enkät 140). *"Ett måste att utveckla sig själv – då jag är verktyget i psykosocialt arbete. För att kunna stödja andra i deras utveckling/förändring."* (Enkät 55). *"Viktigt för att få nya idéer och inte stanna upp i något som är invariant och bekant."* (Enkät 183).

Flera påpekar att det saknas tid och möjlighet att genomföra kompetensutveckling. Andra påpekar vikten av att inventera och tillvarata de kompetenser som redan finns på arbetsplatsen. Några trycker på behovet av längre utbildningar. Flera efterfrågar utbildning av spetskompetenser. *"Önskar att arbetsgivaren gjorde en inventering av alla medarbetares vidareutbildningar. Skapade en bank av de olika kompetenserna, tillgängliga för kollegor att använda för klienter."* (Enkät 83). *"Det gäller att dra nytta av ett långt yrkesliv och att få möjlighet att utveckla ock pröva nya arbetsuppgifter och utmaningar. Att arbetsgivaren också är tydlig med vilka kompetenser som behövs."* (Enkät 91). *"Konkret handfast planering vill till för att hålla standarden. Det råder ett utbrett missförstånd om att socionomexamen räcker till för att klara socialt arbete. Det är kanske grunden – inte mer."* (Enkät 150).

Yrkesföreningarnas temadagar värderas ofta högt av socionomer som har en speciell inriktning på sin befattning. Särskilt viktiga är dessa dagar om man är ensam, eller några få, med dessa arbetsuppgifter på sin arbetsplats. När man böjar på en ny tjänst går mycket av tid och ork åt till att komma in i arbetet. Behovet av fortbildning kan då tillfälligt minska. Det blir arbetskamrater med längre erfarenhet som blir viktigast för att öka den egna kompetensen.

## **6.6 Kompetensutvecklingsstrategier**

I ”Nationellt stöd till kunskapsutveckling i socialtjänsten” (SoS-rapport 2000:12) skriver Socialstyrelsen:

Att med utgångspunkt i bestämmelserna i 7a § SoL bör varje kommun ha en strategi för kunskapsutveckling inom socialtjänsten.

En sådan strategi kan t.ex. omfatta ett brukar och klientperspektiv på all kunskapsutveckling, introduktion för nyanställda, fortbildnings- och vidareutbildningsplaner, hur handledning används i verksamhetsutveckling, arbetsledarnas utbildning, kommunens forsknings- och utvecklingsverksamhet på området och kommunens lokala uppföljnings- och utvärderingsverksamhet samt vilket forsknings- och utvecklingssamarbete man deltar i. Ett genderperspektiv bör naturligtvis präglade en strategi för kunskapsutveckling inom socialtjänsten (s. 9).

### **6.6.1 Färre ärenden eller tid för reflektion**

3 procent uppger att de har kompetensutveckling i form av färre ärenden. Framst gäller det arbetsplatserna 6,7 och 8. Av intervjuerna framgår att dessa arbetsplatser satsat extra på just reflektion. På arbetsplatserna 6 och 8 ser chefen det som en viktig uppgift att diskutera metod och handläggning med sin personal. På arbetsplats 7 finns tid avsatt för reflektion, återhämtning och inläsning av facklitteratur. På arbetsplatserna 3, 4 och 10 har få eller ingen socionom denna form av kompetensutveckling. Skillnaden mellan arbetsplatserna har hög signifikans.

Bristen på möjlighet till eftertanke kan få återverkningar på det arbete man har att utföra. Den kan dessutom bidra till svårigheter att koppla av från arbetet, olika stressymtom eller hindra ett lärande och en utveckling i arbetet (Olsson, 2000, s. 69).

### **6.6.2Handledning**

Cheferna svarar att arbetsplatsen har extern handledning. Oftast är det fråga om processhandledning. Ärendehandledning sköts i regel av chefen i arbetsgruppen eller särskilt utsedda metodhandledare på arbetsplatsen. Alla socionomer har inte handledning men de flesta myndighetsutövare verkar ha det. På arbetsplats 10 finns det inte utrymme, ekonomiskt och tidsmässigt, att få gå både en längre systemteoretisk utbildning och samtidigt få handledning. Vissa handledningsinslag finns dock i själva utbildningen. På de större arbetsplatserna träffas ramavtal med olika handledare. Arbetsledaren i arbetsgruppen väljer sedan bland dessa handledare så att medarbetarna får den handledning som bäst passar uppdraget. Cheferna är noga med att poängtera att inriktningen hos handledaren måste harmoniera med verksamhetens mål.

Handledning förekommer på samtliga arbetsplatser men det är bara på arbetsplats 6 som alla socionomer har handledning. I medeltal har 77 procent av socionomerna uppgivit att de har handledning. Några påpekar att både handledning och utbildning behövs. ”Viktigt att både handledning och utbildning finns. Att de inte sätts mot varandra.” (Enkät 70).

### **6.6.3 Mentorskap**

Begreppet mentorskap går tillbaka till den grekiska mytologin. Inför det trojanska kriget utsåg Odysseus en beskyddare över sitt hem. Denne person, som blev rådgivare och vän till sonen Telemachos, hette Mentor. Mentorskapet har funnits med under historiens gång och var inte



minst viktig i skråväsendet. Mot bakgrund av detta beskriver Lindquist (2000) mentorn som en klok person med gott anseende som vill stödja en yngre och mindre erfaren person.

I ”Nationellt stöd till kunskapsutveckling inom socialtjänsten” (SoS-rapport 2000:12) står följande:

En högre nivå av reflektion uppnås också i det skede då den erfarna yrkesutövaren genom mentorskap, handledning och undervisning utifrån sin samlade kompetens ska formulera och förmedla kunskap till mindre erfarna. Att bli mentor, handledare och lärare samt att vara konsult gentemot andra yrkesgrupper är ett väsentligt inslag såväl i den egna kompetensutvecklingen som i de yngre kollegornas förkovran...Ju tydligare man satt ord på det egna yrkesutövandet desto lättare blir det att relatera sig till och även pröva tillämpbarheten av annan extern kunskap (s. 61 ff).

Olsson (2003) konstaterar i sin undersökning att alla socialsekreterare önskat sig en mer omfattande introduktion när de började sin tjänst. Detta gäller även om man varit praktikant eller vikarie och även då man byter arbetsuppgifter. Olsson konstaterar att det behövs ett mentorprogram över kommungränserna för att alla socialsekreterare ska få det stöd de behöver. Hon jämför även med familjerådgivare, som utöver introduktion på den egna arbetsplatsen, får 60 timmar handledning under ett och ett halvt år av en erfaren kollega. Skulle behovet vara mindre i socialtjänsten? (s. 75 ff).

Av intervjuerna framgår att några arbetsplatser har mentorskap. På de arbetsplatser som inte har mentorskap idag, svarar cheferna att de jobbar för att detta ska finnas på sikt. Cheferna tror att mentorskap är ett sätt att stödja och ta väl hand om sin personal. Flera chefer påpekar vikten av att ta tillvara duktiga och erfarna medarbetare som mentorer/ärendehandledare. Det kan vara en möjlighet till en alternativ karriärväg. Alla duktiga medarbetare passar inte att bli chefer. Då kan detta vara ett bra alternativ som alla tjänar på. Mentorskap är en viktig del i att lotsa in unga och erfarna i yrket. Det är svårt och slitsamt att arbeta med människor. Utan stöd är det risk att de nyanställda blir sjukskrivna eller slutar för att de inte orkar med jobbet. Detta är extra viktigt nu när de flesta utbildningar till ”människovårdande” yrken skär ner på sin praktik.

De flesta arbetsplatser verkar ha rutiner för introduktion vid nyanställningar. Ibland sker den både på den egna arbetsplatsen och centralt i kommunen. I bästa fall följs introduktionen upp med ett uppföljningssamtal när den nye medarbetaren varit anställd en tid. Ansvar för att lotsa in den nye medarbetaren i arbetsuppgifterna ligger oftast på närmaste chef men det kan även ligga på en mer erfaren kollega i arbetsgruppen. Det förekommer också att man tillämpar faddersystem så att den anställde får en kontaktperson att vända sig till. Över lag verkar arbetsplatserna ståva mot en tydlig struktur för vem den nyanställda ska vända sig till i olika situationer. På arbetsplats 7, som har tydligast rutiner för introduktion, ska alla nyutbildade ha introduktion i två år. Introduktionen innehåller handledning, viss utbildning och studiebesök.

Några arbetsplatser har regler för hur länge man ska ha arbetat innan man får fatta beslut, ta på sig vissa arbetsuppgifter etc. Enligt cheferna försöker man hålla dessa regler men den aktuella personalsituationen kan göra att detta är omöjligt att genomföra. Slutar flera erfarna medarbetare i en liten arbetsgrupp, så kan inte de nyanställda få arbeta tillsammans med en rutinerad kollega i alla ärenden. På arbetsplats 9 jobbar man alltid med medhandläggare i alla ärenden oavsett hur länge man varit anställd. Enda undantaget är vissa socialbidragsärenden. Medhandläggarskapet gör att man, som ny, inte ensam behöver ta svåra beslut utan får tid och stöd att komma in i arbetet. I delbetänkandet till socialtjänstkommittén (Kompetens och kunskapsutveckling; SOU 95:58) slås fast att:

Behovet av systematiskt genomförd introduktion och inskolning av nyutexaminerade socionomer måste tas på större allvar i kommunerna. Inskolningsperiodens innehåll och längd får anpassas efter omständigheterna i det enskilda fallet (s.95).

På flera arbetsplatser är man även noga med att ha avslutningssamtal när en medarbetare slutar sin anställning eller sitt vikariat. På detta sätt får man feedback på hur personen trivs och vad som fungerat bra och dåligt under anställningstiden. Det är också ett sätt för chefen att visa sitt intresse och få tacka medarbetaren för den insats som denne har gjort.

Knappt var tionde socionom svarar att mentorskap är en kompetensutvecklingsstrategi som tillämpas på den egna arbetsplatsen. På arbetsplatserna 3 och 6 anser inte någon socionom att det finns en sådan strategi. I en storstadskommun erbjuds alla nyexaminerade eller nyanställda socionom i kommunen en mentor. Mentorerna finns i en central mentorbank och den nyanställda får själv välja sin mentor. Tanken är att man ska få prata med en erfaren socionom om sin personliga utveckling. Mentorn ska därför inte vara anställd på den egna arbetsplatsen. Ändå är det väldigt få socionomer som tycker att kommunen tillämpar denna kompetensutvecklingsstrategi. Kan det vara så att man inte ser det som omfattar hela kommunen som en strategi för den egna arbetsplatsen? Siffrorna är låga över huvudet taget, med tanke på att mentorbanken funnits under lång tid. De flesta socionomer borde ha erbjudits mentorskap någon gång under sin anställning, antingen som nyanställda eller som en möjlighet för de mer erfarna socionomerna att själva bli mentorer.

#### **6.6.4 Samarbete med FoU**

Sedan slutet av 1990-talet har en rad FoU-enheter (forsknings- och utvecklingsenheter) vuxit fram. I "Utvärdering av FoU – En studie av FoU-enheter inriktade på individ och familjeomsorg" (2002) som är en del av det Nationella stödet till kunskapsutveckling inom socialtjänsten, har det gjorts en utvärdering av dessa enheter för att studera deras inriktning och kvalitet samt för att ta reda på deras relevans för kunskapsutvecklingen inom socialtjänsten. Utredarna konstaterar att FoU fungerar bra även om mycket av den långsiktiga kunskapsutvecklingen fortfarande försiggår på universitet och högskolor. FoU blir en brygga mellan teori och praktik. De når ut till socialarbetarna men inte alltid till de akademiska institutionerna. FoU utvärderar ofta socialtjänstens insatser i det lokala sammanhanget. Många FoU-studier beskriver socialarbetarnas arbetsvillkor på ett mycket klagande sätt. FoU kan tillgodose socialarbetarnas behov av kompetensutveckling genom att göra dem till aktiva deltagare i forsknings- och utvecklingsarbete. Det kan bl.a. ske genom forskningscirklar och reflektionsgrupper.

I rapporten "Är det så här att vara socialsekreterare?" (Josefsson, C. red., 2000) ger några socialsekreterare sin syn på arbetet utifrån en forskningsverkstad vid FoU Skåne. Hyvönen, Blom och Westerberg (2005) har sammanställt en antologi om FoU-verksamheten i Umeå. Här finns ytterligare exempel på forsknings- och utvecklingsområden inom socialtjänsten. De konstaterar att det är viktigt att forskningen har legitimitet, identitet, kommunikation och auktoritet för att kunna fylla sin funktion i FoU. Ekemo (2000) konstaterar i sammanfattningen av en utvärdering av tio FoU-verksamheter med inriktning mot socialt arbete:

"FoU-verksamheterna behövs för att det sociala arbetets organisation skall kunna utvecklas och att anställda utvecklar sin professionella kompetens så att verksamheter, efter de förutsättningar som råder, bedrivs på ett så rationellt och ändamålsenligt sätt som möjligt."

På Socialstyrelsens hemsida, [www.sos.se/socialtj/fouenhet.htm](http://www.sos.se/socialtj/fouenhet.htm), finns en förteckning över lokala och regionala FoU-enheter som är verksamma inom socialtjänstområdet. Det finns fyra FoU i Västra Götalandsregionen. Dessa har funnits under olika lång tid och har delvis olika inriktning. Ett FoU arbetar endast med äldreomsorgs- och handikappfrågor. Arbetsplatserna har därför olika möjlighet att få stöd av FoU beroende på var i Västra Götalandsregionen arbetsplatsen är belägen. Av intervjuerna framgår att det oftast är på

chefs nivå som man har ett samarbete med FoU. Detta framkommer även i utvärderingen av FoU-enheterna. Temadagar och seminarier besöks mest av chefer. Det är oftast på chefs nivå som man har samarbete med universitetet eller FoU. Detta stämmer överens med Dellgran och Höjer (2003).

Några socionomer, på fyra arbetsplatser uppger att de har kompetensutveckling i form av FoU-cirklar. Samtliga arbetar på större arbetsplatser eller arbetsplats i storstad.

### **6.6.5 Kompetenstrappa**

Byberg och Lundquist har i rapporten "Kompetensutveckling inom socialtjänstens Individ och familjeomsorg" (2003) beskrivit tankarna med och användandet av kompetenstrappa i Norrköping och Göteborg. Lindquist (2006) har även gjort en första utvärdering av införandet av kompetenstrappa i Stockholm. Ytterligare en utvärdering är på väg att sammanställas.

Kompetenstrappa tillämpas bara på arbetsplatserna 8 och 10. Där kallas den inte kompetenstrappa utan kompetensutvecklingsmodellen. Enligt cheferna omfattas alla socionomer av denna kompetensmodell men det är bara 29 resp. 44 procent av socionomerna som svarar att arbetsplatsen har kompetenstrappa som kompetensutvecklingsstrategi. De låga siffrorna kan ha med begreppsförvirringen i enkäten att göra men frågan är om det är den enda förklaringen? Båda cheferna svarar att kompetensutvecklingsmodellen används aktivt på deras arbetsplats. De är däremot osäkra på om alla stadsdelar använder den i lika stor utsträckning. Modellen har fem nivåer. Nivåplacering sker utifrån kompetens, arbetsuppgifter och utbildning. Lönen är knuten till prestationen och arbetsuppgifterna. Den chef som är mest positiv till modellen tycker att den är ett verkningsfullt instrument vid rekrytering, lönesättning och planering av utbildning/upprättande av individuella utvecklingsplaner. Den är en viktig del av strukturen på arbetsplatsen. Även den andra chefen ser fördelar med modellen men tycker att den kan vara för definitiv i vissa stycken. Kritik kan riktas mot att man lyfts upp en nivå efter tre år utan någon form av motprestation. *"Att det automatiskt skulle medföra en viss lön det vänder jag mig absolut emot för lönen sätts i relation till hur man utför sina arbetsuppgifter, och det har att göra med kompetens, förmåga, kunnighet, möjlighet, beredskap, användbarhet. Det är så många saker."* (Intervju 8). På båda arbetsplatserna finns det andra strategier som komplement till modellen.

På arbetsplats 7 svarar 15 procent att deras arbetsplats har en kompetenstrappa som strategi. Officiellt är det inte så men arbetsplatsen har mycket tydliga och väl dokumenterade regler, som bl.a. innefattar möjligheterna till kompetensutveckling. Arbetsplatsen har särskilda anslag för vidareutbildning och en noggrant dokumenterad plan för bl.a. introduktion och kompetensutveckling. I mycket liknar denna dokumentation det underlag som ligger till grund för en kompetenstrappa. Flera som svarat har också påpekat detta. Även den intervjuade chefen nämner att man haft kompetenstrappan som inspirationskälla men att man valt att utforma sin modell efter de lokala förutsättningarna.

Ytterligare en av de intervjuade cheferna berättar att ledningsgruppen diskuterat införandet av någon form av kompetenstrappa. På övriga arbetsplatser är denna strategi inte aktuell. En chef är skeptisk till kompetenstrappa eftersom den är alltför statisk i en ny organisation med många erfarna medarbetare. Kuratorer är den yrkesgrupp som oftast svarar att arbetsplatsen har kompetenstrappa som kompetensutvecklingsstrategi.

### **6.6.6 Intern och extern utbildning**

Mindre arbetsplatser kan lösa utbildningssituationen genom samarbete med andra kommuner eller andra samarbetspartners. För dem är oftast kommunalförbunden en god hjälp för att kunna utbilda sina medarbetare. För de större arbetsplatserna blir det oftast billigare att bjuda in samma föreläsare själva. På detta sätt kan fler få utbildning till en rimlig kostnad. Ofta

finns det någon person eller funktion i kommunens organisation som har till uppgift att ansvara för att internutbildning anordnas.

En tredjedel av socionomerna svarar att arbetsplatsen har som kompetensutvecklingsstrategi att anordna internutbildningar. Ungefär lika många svarar att externutbildning är en kompetensutvecklingsstrategi. På arbetsplats 7 svarar mer än hälften av socionomerna att arbetsplatsen använder internutbildning av alla i arbetsgruppen som en kompetensutvecklingsstrategi. Detta stämmer väl överens med vad som framkom i intervjun med chefen.

Arbetsplatserna 1 och 10 satsar på att all personal ska ha en systemteoretisk plattform att stå på. Detta bekräftas också av enkätsvaren där mer än hälften svarar att externutbildning är en kompetensutvecklingsstrategi på dessa arbetsplatser. I vissa fall är denna utbildningssatsning så självklar för medarbetarna att de har svårt att skilja denna externt upphandlade och genomförda utbildning från internutbildning. Detta kan innebära att siffrorna för externutbildning blir lägre än vad de egentligen borde vara.

Ytterligare en chef önskar en gemensam plattform för all sin personal och kommer att arbeta med det framöver. En annan chef tror inte på tanken om en gemensam plattform eftersom personalen ständigt förnyas och en del därför ändå inte har samma grund som övriga.

På arbetsplats 6 svarar alla att externutbildning är en kompetensutvecklingsstrategi som tillämpas där, vilket stämmer med kommunens utbildningspolicy. På de tre arbetsplatser där socionomerna anser att kompetensutvecklingsmöjligheterna är små svarar ingen eller ett fåtal att externutbildning är en kompetensstrategi. Skillnaderna har stark signifikans.

80 procent av 1:e socialsekreterarna svarar att externutbildning för alla är en kompetensutvecklingsstrategi på den egna arbetsplatsen. Lägst ligger kuratorerna, där bara 15 procent anser detta. Även denna skillnad har stark signifikans.

Nästan alla intervjuade berättar om hur de dagligen översköljs med erbjudanden om externa kurser. Det mesta hamnar direkt i papperskorgen eftersom kurserna är för dyra, inte ges på hemorten eller inte passar behoven på den egna arbetsplatsen. Men frågan finns där ändå: ”Vem är det som köper alla dessa utbildningar?”

### **6.6.7 Spetskompetenser**

Vid intervjuerna med cheferna framskyntar att utbildning av spetskompetenser är en naturlig och nödvändig väg att nå verksamhetsmålen. Det är ett sätt att ta tillvara resurserna hos sin personal och erbjuda utveckling som gagnar både verksamheten och den enskilde medarbetaren. Ingen av de intervjuade nämner dock utbildning av spetskompetenser som en speciell kompetensutvecklingsstrategi. Det anser dock var femte socionom. Högst hamnar arbetsplatserna 1 och 8. Av intervjuerna framgår att båda arbetsplatserna har en rad olika socionomtjänster i sin organisation och de medvetet satsat på att integrera nya verksamheter och finna nya arbetssätt. På arbetsplats 4 anser ingen socionom att utbildning av spetskompetens är en kompetensutvecklingsstrategi som används hos dem.

### **6.6.8 Kompetensutveckling i annan form**

De flesta intervjuade visar på kopplingen mellan den egna kompetensutvecklingsplanen och målet och uppdraget man har i verksamheten. Enligt flera av cheferna så arbetar man aktivt med kompetensutvecklingsplanen för att nå önskad verksamhetsutveckling. Genom att ha en planering på kort och lång sikt anser de att godtyckligheten minskat och kvaliteten och måluppfyllelsen ökar. Inventeringen av resurser och behov är viktig för den framtida planeringen men det gäller att göra medarbetarna på alla nivåer delaktiga i denna process.

Några chefer berättar om det sätt som den egna arbetsplatsen har att tänka långsiktigt när det gäller rekrytering. Medarbetare ges möjlighet att pröva andra arbetsuppgifter för att kunna

utvecklas vidare utan att behöva byta arbetsgivare. Tidigare praktikanter får anställning när de gått utbildningen färdigt. Ibland behöver erfarna medarbetare coachas i att gå vidare i sin utveckling även om det innebär att arbetsplatsen förlorar en bra medarbetare. Enligt cheferna är en balans mellan nya och gamla medarbetare bra för verksamhetsutvecklingen.

14 procent av socionomerna svarar att arbetsplatser har någon annan form av kompetensutvecklingsstrategi än dem som redan nämnts. 32 personer har valt att kommentera detta i den öppna frågeställningen i anslutning till detta alternativ. Flest kommentarer rör ett kompetensutvecklingsprojekt som nu håller på att genomföras på två av arbetsplatserna. Kartläggningen är just avslutad och projektet ska nu gå in i själva utbildningsfasen. Den ena av dessa arbetsplatser har dessutom arbetat fram en egen kompetensförsörjningsplan ”*som är ett styrdokument för utvecklingsåtgärder.*” (Enkät 179). Det framkommer i ytterligare kommentarer att flera arbetsplatser håller på att arbeta fram strategier för sin kompetensutveckling. Kartläggning pågår och frågan kommer upp på medarbetarsamtalen.

Några socionomer framhåller den gemensamma basutbildning som alla på arbetsplatsen fått. Det gäller systemteoretisk utbildning eller nätverksgrupper/nätverkslag och utbildning i detta.

”Återkommande bokcirklar i arbetsgruppen” eller ”1 tim/vecka delas med 10 medarbetare till för reflektion” är andra exempel på hur arbetsplatser värnar om kompetensutveckling. ”Regelbundna möten med kollegor med liknande arbetsuppgifter” eller årliga studiedagar i sin yrkesförening kan vara en annan form. Att vara praktikhandledare samt att omfattas av kommunens mentor/adeptprogram är ytterligare exempel som framkommer.

Några har angett handledning som en kompetensutvecklingsstrategi som används på deras arbetsplats. Det är en miss av mig att inte den finns angivet som ett exempel på kompetensutvecklingsstrategi i enkäten när den finns med som alternativ på motsvarande fråga rörande den egna kompetensutvecklingen. (Fråga 5.5). Några personer ger exempel på att de får särskild handledning av kolleger i samband med att de börjat på en ny befattning.

Omorganisationer har genomförts eller ska genomföras på de flesta arbetsplatserna. I samband med omorganisationen är det organisationens akuta behov som styr valet av kompetensutveckling. Några kommentarer handlar också om att strategierna varierar eller att de inte genomförs

## **6.7 Åsikter om kompetensutvecklingsstrategin**

De intervjuade är i allmänhet nöjda och stolta över den strategi som tillämpas. Har arbetet med att ta fram riktlinjer för kompetensutveckling just börjat, så är cheferna ändå optimistiska om att de är inne på rätt väg. Flera chefer säger sig få återkoppling, i medarbetarenkäter och liknande årligen återkommande uppföljningar, på att den egna arbetsplatsen ligger väl framme när det gäller kompetensutveckling.

Av tabell 6 framgår att var femte socionom svarar att strategin fungerar dåligt eller mycket dåligt medan var tredje tycker att den fungerar bra eller mycket bra. Det är endast 161 socionomer som besvarat denna fråga. Det kan bero på att nästan två tredjedelar av socionomerna har arbetat kortare tid än fem år i sin nuvarande befattning.

Arbetsplatserna 3, 4 och 5, där socionomerna upplever att de har minst möjlighet till kompetensutveckling, är också minst nöjda med strategin på sin arbetsplats. På arbetsplats 6 tycker samtliga att kompetensutvecklingsstrategin på deras arbetsplats fungerar bra. På arbetsplatserna 1 och 2 svarar hälften av socionomerna att strategin fungerar bra eller mycket bra.

Två av de intervjuade cheferna svarar att det inte finns någon uttalad strategi i den egna kommunen när det gäller kompetensutveckling. 13 procent av socionomerna tycker att deras arbetsplats saknar kompetensutvecklingsstrategi. Arbetsplatserna 2, 3, 4 och 5 ligger klart högre än övriga arbetsplatser när det gäller frågan om arbetsplatsen saknar strategier för

kompetensutveckling. På arbetsplatserna 6 och 10 tycker alla socionomer att det finns en kompetensutvecklingsstrategi. Skillnaden är signifikant.

### Tabell 6. Kompetensutvecklingsstrategier

”Har din arbetsplats någon speciell kompetensutvecklingsstrategi?” ”Hur fungerar denna kompetensutvecklingsstrategi?”

	Antal (n)	Kompetensutvecklingsstrategi (%)			Strategi saknas (%)	Vet ej (%)
		Dålig/ mycket dålig	God- känd	Bra/ mycket bra		
<b>Kön</b>						
man	32	4	58	39	9	6*
kvinnor	190	24	42	33	14	23*
<b>Tjänst</b>						
Soc.chef	8	14	57	28	13	0
Kretschef	8	0	0	100	25	13
1:e soc.sekr.	20	12	47	41	0	15
Soc.sekr	123	25	48	27	12	21
Kurator	20	19	50	25	25	25
Annan	44	19	37	43	14	27
<b>År i nuv. befattn.</b>						
-5	138	19	49	31	13	24
5-9	52	23	38	40	10	17
10-14	14	13	63	25	21	21
15 - 19	9	38	38	25	11	11
20 -	8	0	29	71	13	13
<b>Kommunstorlek</b>						
80 000 -	51	22	42	36	12	18
40 - 80 000	77	18	54	26	8	18
20 - 39 999	72	23	40	37	15	26
- 19 999	23	14	33	53	26	27
<b>Alla</b>	<b>223</b>	<b>20</b>	<b>45</b>	<b>34</b>	<b>13</b>	<b>21</b>

Chitvå-test:                    p<0,05\*      p<0,01\*\*      p<0,001\*\*\*

Var femte socionom svarar, vet ej, på frågan om kompetensutvecklingsstrategier på den egna arbetsplatsen. Arbetsplatserna 2, 4 och 5 hamnar högst även på alternativet, vet ej. På arbetsplats 10 vet alla socionomer vilken strategi som tillämpas.

97 socionomer har valt att lämna sina synpunkter på den öppna frågan 6.3 ”Vilka kompetensutvecklingsstrategier skulle du önska att din arbetsplats hade?”. De flesta efterlyser mer flexibla lösningar med större individuellt hänsynstagande.

15 socionomer vill att arbetsplatsen satsar på utbildning av spetskompetenser. Några vill att man satsar både på gemensam utbildning för arbetsgruppen men också satsar på utbildning av spetskompetenser. 12 socionomer vill ha någon form av kompetenstrappa, 7 socionomer vill ha mer tid för reflektion och diskussion i arbetsgruppen, ytterligare 4 socionomer vill ha

större möjligheter att ta del av ny kunskap och forskning samt relevanta metoder för det egna arbetsområdet. 5 socionomer efterlyser mentorskap.

5 socionomer svarar att kompetensutvecklingsstrategin är beroende av vilka arbetsuppgifter man har. Lika många vill ha möjlighet till extern utbildning. 4 socionomer önskar att arbetsplatsen satsar på kvalificerad vidareutbildning, steg 1-utbildning eller universitetskurser istället för en rad kortare kurser. 4 socionomer är bekymrade för att pengarna inte räcker till både handledning och utbildning. Några svarar att kompetensutvecklingsstrategin är bra som den är.

19 socionomer påpekar vikten av att arbetsplatsen har en tydlig plan för sin kompetensutveckling och för de strategier som finns. De anser att det behöver finnas både individuella kompetensutvecklingsplaner och en övergripande plan för arbetsgruppen eller verksamheten. *"En uttalad strategi så man vet vad man kan förvänta sig."* (Enkät 47). *"Dels en plan men också utrymme för flexibilitet."* (Enkät 45). *"Skilda kompetensplaner mellan avdelningarna – alltför olika behov."* (Enkät 160). *"Måste ha personalpolitik för att ha folk som stannar."* (Enkät 216).

## Kapitel 7. Medarbetarsamtal.

### 7.1 Bakgrund och syfte.

Medarbetarsamtal är ingen ny företeelse utan har funnits med i olika modeller för organisationsutveckling sedan början av 1900-talet. I Sverige kom genombrottet för medarbetarsamtalen på 1970-talet. 1992 gjordes en central överenskommelse om samverkan i kommuner och landsting (Utveckling 92, 1992). Medarbetarsamtal ingår som en del i denna samverkan. De flesta kommuner har ett lokalt samverkansavtal som bygger på denna överenskommelse. Det är numer ett fackligt krav, som finns inskrivet i centrala avtal, att alla medarbetare ska ha regelbundna medarbetarsamtal.

Medarbetarsamtal kan även kallas utvecklingssamtal eller planeringssamtal. Alla tre benämningarna förekommer på mina tio arbetsplatser. Några chefer ser en risk med att kalla samtalen för utvecklingssamtal då det kan ge en förhoppning om att chefen ska ha lösningen och hela ansvaret för att en utveckling ska ske. Några av de intervjuade påpekar också att alla medarbetare inte vill utvecklas. *"...det är ju faktiskt medarbetare som inte vill ha någon utveckling på så sätt att man är nöjd med det jobbet man har och man har sitt fokus någon annanstans. Dom kan ju uppleva det ganska krävande att alltid behöva utvecklas."* (Intervju 10).

Oavsett vad man väljer att kalla samtalen så finns det, enligt Engquist (1990, s. 76), vissa gemensamma drag :

- Det är ett samtal mellan chef och medarbetare.
- Det används för planering och information
- Samtalen är systematiska och regelbundna.
- Samtalen är planlagda och förberedda

Medarbetarsamtalet skapar tillfälle till en dialog mellan medarbetare och chef som ger en utveckling av både individ och organisation (Hilmarsson, 1999 s.178).

I Utveckling 92 står det att:

Varje anställd ska på ett nytt sätt få möjlighet och förutsättningar att påverka utformningen av sitt eget arbete....Kompetensutveckling för enskilda anställda och grupper har avgörande betydelse för verksamheten....På varje arbetsplats är det betydelsefullt att dialogen mellan de anställda och arbetsledningen sker så att var och en har möjlighet att framföra sina åsikter. Det sker dels i det dagliga arbetet dels genom regelbundet organiserade medarbetarsamtal mellan den anställde och arbetsledaren (s. 8).

Medarbetarsamtalen följer oftast en förutbestämd struktur. Det görs en avstämning av förra medarbetarsamtalet, en genomgång av nuläget, en bedömning av arbetsprestationen och en planering av framtiden. Avsikten är att upplägget ska vara väl känt av både chef och medarbetare. Exempel på hur medarbetarsamtal kan planeras och genomföras finns hos Jönsson (1989) och Ljungström (2001).

En målstyrd verksamhet är ett viktigt uppdrag för de intervjuade cheferna. Medarbetarsamtalen är en möjlighet att påverka måluppfyllelsen genom utvärdering och planering på individ- och gruppnivå, som sammantaget kan leda till högre måluppfyllelse i hela organisationen. Kompetensutveckling kan vara ett sätt att nå målen. Därför är en inventering och planering av kompetensutvecklingsbehovet, såväl individuellt som för organisationen som helhet, en viktig del av chefernas uppdrag.

Enligt intervjun med cheferna dokumenterar samtliga arbetsplatser sina medarbetarsamtal. Dokumentationsansvaret och uppföljningsansvaret ligger oftast på chefen som haft samtalen. *"Jag gör ju en utvecklingsplan, en kompetensutvecklingsplan individuell för varje person utifrån medarbetarsamtalet, som man sedan kan gå tillbaka och titta på nästa år. Då börjar jag alltid nästa års medarbetarsamtal med att titta på dom anteckningarna"* (Intervju 6).



*”Det finns väldigt tydligt reglerat att om en medarbetare inte når upp till det som är normalt, att man tycker att det brister, då måste vi göra en handlingsplan.”* (Intervju 7).

I utveckling 92 konstateras att:

Kommunerna/landstingen genomgår stora strukturomvandlingar. Detta ställer krav på ett effektivt resursutnyttjande och ett gott ledarskap. De förändringar som sker måste följas upp i den anställdes kompetens. För att få ett lärande i arbetet måste hänsyn tas till såväl den anställdes behov av utveckling som till verksamhetens krav. Individuella utvecklingsplaner är här ett hjälpmedel (s. 10).

Lönesamtalen kan, enl. SSR (Utvecklingssamtal, lönesamtal och lönesättande samtal, 2005 s. 3), beskrivas som en diskussion kring medarbetarens arbetsinsats, måluppfyllelse och utveckling. Det är en utvärdering av det som bestämdes på medarbetarsamtalen. Lönesamtal och medarbetarsamtal ska därför ske vid olika tidpunkter.

De intervjuade cheferna beskriver svårigheten i att hitta en fungerande och väl förankrad struktur för samtalen. Många olika upplägg har prövats och sökandet efter den optimala strukturen fortsätter. Ambitionsnivån verkar vara hög. Oftast finns en plan för när medarbetarsamtal samt lönesamtal ska ske. Uppföljning av att medarbetarsamtal faktiskt genomförs, sker ofta via någon form av medarbetarenkät. *”I augusti har jag medarbetarsamtal med cheferna. I september har vi arbetsmiljöenkät och sedan kommer medarbetarsamtalen. Så är det ju ofta så att under våren så kommer lönesamtalen.”* (Intervju 5). Ansvaret för samtalen måste vara ömsesidigt och ske i en dialog. Båda parter ska ha möjlighet att förbereda sig. Lönekriterier och målsättning med arbetet måste vara tydliga och väl kända. Då kan man ha en bra dialog om resultatet vilket för både verksamheten och den enskilda medarbetaren framåt i sin utveckling. På de flesta arbetsplatserna ingår utbildning i medarbetarsamtal som en del i den utbildningen som ges till nyutbildade chefer.

## **7.2 Regelbundenhet och kvalitet i medarbetarsamtalen**

Alla intervjuade chefer säger att samtliga anställda på deras arbetsplats har medarbetarsamtal. 85 procent av dem som besvarat enkäten har regelbundna medarbetarsamtal. På arbetsplatserna 1, 3, 5, 6, 8 och 10 har alla eller i stort sett alla medarbetarsamtal. I resterande fyra kommuner saknar var tredje socionom medarbetarsamtal. Detta kan inte enbart förklaras med att man just börjat sin anställning eller att man har haft samtal men att de inte skett regelbundet. Denna skillnad mellan arbetsplatser är signifikant.

Cheferna har goda erfarenheter av medarbetarsamtal om man har struktur, följer upp samtalen och tar sig tid. Samtalen ska coacha och stimulera till nya utmaningar. *”Det är en unik chans för chefen att få en dialog med sin medarbetare. Det är också ett unikt tillfälle för medarbetaren att faktiskt kunna tala mer enskilt med sin chef och säga hur man ser på sin arbetssituation och möjligheterna till utveckling, karriär, kompetensutveckling, hur man ser på jobbet och vad man själv kan bidra med och vad som kan förbättras inom arbetsgruppen också förstås...Man ska ta sig tid och man ska följa upp det.”* (Intervju 1). Vidare anser de att cheferna måste våga ta upp känsliga ämnen, annars blir det ingen utveckling och chefen får ingen feedback. När medarbetarna är mindre nöjda beror det ofta på bristande färdigheter hos chefen. Alla chefer klarar inre av att vara raka på ett bra sätt. *”Sedan är ju de allra svåraste samtalen med dom här personerna som har en självuppfattning som inte omvärlden delar”* (Intervju 10) Problem uppstår när det fattas en chef så någon annan får ta medarbetarsamtalen eller när chefen har för många anställda så att avståndet mellan chefen och medarbetarens vardag blir för stort. Det blir då svårt att ge något personligt tillbaka till medarbetaren. *”Jag har vid flera tillfällen, beroende på att det varit sjuka chefer eller så, varit tvungen att ta medarbetarsamtalen. Det blir inte bra för avståndet blir för stort. Jag kan inte veta deras verksamhet på det sättet att jag kan ge tillbaka något bra.”* (Intervju 5).

Kvaliteten på samtalen varierar mycket mellan de olika arbetsplatserna. På arbetsplats 3 och 10 tycker hälften av socionomerna att kvaliteten på medarbetarsamtalen är dålig eller mycket dålig. En majoritet av socionomerna på arbetsplatserna 4, 6 och 8 anser att kvaliteten på samtalen är hög eller mycket hög. På arbetsplatserna 4 och 6 finns det ingen socionom som tycker att medarbetarsamtalen är dåliga. Skillnaden är signifikant. Kretscheferna är mest nöjda med kvaliteten i samtalen. Minst nöjda är kuratorerna och socialsekreterarna. Även högsta cheferna ligger relativt lågt i sina omdömen om kvaliteten i samtalen. Det stämmer väl överens med svaren i intervjun där de intervjuade säger sig måna om kvaliteten i medarbetarsamtalen de själva håller i, medan de ofta upplever att de samtal de får med sin egen chef lämnar en hel del övrigt att önska.

Av tabell 7 framgår att knappt var femte socionom tycker att medarbetarsamtalen har försämrats under den senaste femårsperioden medan knappt hälften uppger att samtalen förbättrats.

**Tabell 7.1 Medarbetarsamtalens kvalitet**

"Har du regelbundna medarbetarsamtal på din arbetsplats?" "Hur bedömer du kvaliteten på dessa samtal?" "Har medarbetarsamtalen förändrats under den senaste femårsperioden?"

	Antal (n)	Andel regelbundna medarbetar- samtal (%)	Kvalitet på medarbetarsamtalen (%)			Kvalitetsförändringar (%)		
			Dålig	Godkänd	Bra	Sämre	Lika	Bättre
<b>Kön</b>								
man	32	91	13	40	47	12	47	41
kvinnor	190	84	23	44	32	18	40	42
<b>Tjänst</b>								
Soc.chef	8	100	0*	72*	29*	0	67	33
Kretschef	8	100	0*	14*	86*	0	50	50
1:e soc.sekr.	20	75	6*	47*	47*	18	27	55
Soc.sekr	123	82	28*	53*	16*	21	48	32
Kurator	20	85	27*	53*	16*	25	25	50
Annan	44	85	17*	33*	50*	6	33	61
<b>År i nuv. befattn.</b>								
-5	138	87	23*	45*	31*	13*	44*	44*
5-9	52	77	8*	43*	49*	11*	38*	51*
10-14	14	79	40*	42*	8*	54*	39*	8*
15 - 19	9	100	44*	22*	33*	14*	57*	27*
20 -	8	88	26*	25*	50*	0*	43*	58*
<b>Kommunstorlek</b>								
80 000 -	51	92	28	38	34	20	50	30
40 - 80 000	77	71	12	44	41	19	39	43
20 - 39 999	72	96	24	44	32	11	44	44
<20 000	23	78	30	45	25	18	27	55
<b>Alla</b>	<b>223</b>	<b>85</b>	<b>22</b>	<b>43</b>	<b>34</b>	<b>17</b>	<b>41</b>	<b>42</b>

Chitvå-test:

p<0,05 \*

p<0,01 \*\*

p<0,001\*\*\*

Endast 95 av 223 har besvarat frågan så siffrorna får tas med viss reservation. Den låga svarsfrekvensen beror på att en relativt stor andel av socionomerna varit anställda i nuvarande befattning kortare tid än fem år (125 stycken av de totalt 223 som besvarade enkäter).

Störst förbättring har skett i gruppen socionomer med annan tjänst. Var fjärde kurator tycker att samtalen försämrats. Samma sak tycker var femte socialsekreterare och 1:e socialsekreterare. På arbetsplats 6 och 8 tycker de flesta eller alla att samtalen förbättrats. Störst förbättringar upplever de som jobbat mer än 20 år samt de som jobbat 5-9 år i sin nuvarande befattning. Av dem som jobbat 10 – 14 år upplever mer än hälften en försämring. Denna siffra är flerdubbelt större än för någon annan grupp. Skillnaden har viss signifikans.

En klar majoritet av de socionomer som saknar medarbetarsamtal anser att kompetensutvecklingsmöjligheterna är dåliga eller mycket dåliga. Skillnaden har stark signifikans. Dessa socionomer är även mindre nöjda med arbetsplatsens kompetensutvecklingsstrategi och har oftare övervägt att byta arbetsplats p.g.a. kompetensutvecklingsmöjligheterna. Ännu mer tydlig är kopplingen mellan medarbetarsamtalens kvalitet och ovannämnda faktorer. Tabell 8 visar att upplevelsen av goda möjligheter till kompetensutveckling ökar med kvaliteten på medarbetarsamtalen. Sambandet har viss signifikans. Ju nöjdare socionomerna är med medarbetarsamtalens kvalitet desto nöjdare är de med arbetsplatsens kompetensutvecklingsstrategi. Sämre kvalitet på medarbetarsamtalen innebär att socionomerna oftare överväger att byta arbetsplats. Dessa båda samband har hög signifikans.

**Tabell 8 Medarbetarsamtal och deras kvalitet kopplat till kompetensutvecklingsmöjlighet, kompetensutvecklingsstrategier och överväganden om byte av arbetsplats**

"Har du regelbundna medarbetarsamtal på din arbetsplats?" "Hur bedömer du kvaliteten i dessa samtal?" "Vad anser du om dina möjligheter till kompetensutveckling hos din nuvarande arbetsgivare?" "Hur fungerar arbetsplatsens kompetensutvecklingsstrategi?" "Har du övervägt att byta arbete p.a. kompetensutvecklingsmöjligheterna på din arbetsplats?"

	Kompetensutvecklings- möjlighet		Kompetensutvecklings- strategi			Övervägt byte av arbetsplats		
	Dålig	Bra	Dålig	Godkänd	Bra	Aldrig	Någon gång	Ofta
<b>Har medarbetar- samtal</b>	32***	67***	20	46	30	57	34	9
<b>Har inte medarbetar- samtal</b>	66***	31***	31	39	13	36	61	3
<b>Medarbetarsamtalets kvalitet</b>								
Mycket dålig	75*	25*	55***	11***	22***	9***	64***	27***
Dålig	47*	53*	26***	52***	17***	31***	56***	13***
Godkänd	38*	62*	22***	54***	22***	56***	35***	9***
Bra	21*	75*	13***	40***	40***	71***	22***	0***
Mycket bra	11*	89*	0***	25***	63***	79***	50***	0***

Chitvå-test: p>0,05 \* p>0,01 \*\* p>0,001 \*\*\*

### 7.3 Resulterar medarbetarsamtalen i en kompetensutvecklingsplan och individuell utvecklingsplan?

Kompetensutveckling diskuteras i medarbetarsamtalen. På vissa arbetsplatser dokumenteras den på ett särskilt blad medan andra arbetsplatser har det som en av flera andra rubriker i samtalet. Dokumentationen sparas och följs upp vid nästkommande samtal. "Så har jag avslutat utvecklingssamtalet med att göra en kompetensutvecklingsplan på kort och lång sikt för varje medarbetare och så skriver jag ner i mina anteckningar vad det är vi kommit överens om är aktuellt för den personen utifrån det vi pratat om." (Intervju 8).

Av tabell 9 framgår att kompetensutvecklingen diskuteras i hälften av alla medarbetarsamtal. Variationen mellan olika arbetsplatser är inte så stor. Chefer och socionomer i annan tjänst får oftare kompetensutvecklingsplaner än andra socionomgrupper. Sämst är det för kuratorerna.

#### 7.3 Medarbetarsamtal, diskussion om kompetensutveckling och individuell utvecklingsplan

"Diskuteras dina kompetensutvecklingsbehov vid medarbetarsamtalen?" "Resulterar samtalen i en individuell utvecklingsplan?"

	Antal (n)	Medarbetarsamtal/ diskussion om kompetens- utveckling (%)			Medarbetarsamtal/ individuell utvecklingsplan (%)		
		ej	ibland	ofta/alltid	ej	ibland	ofta/alltid
<b>Kön</b>							
man	32	7	39	55	37	29	36
kvinnor	190	8	4	49	47	29	25
<b>Tjänst</b>							
Soc.chef	8	0	14	85	29	43	29
Kretschef	8	0	33	67	0	57	43
1:e soc.sekr.	20	6	39	56	44	28	29
Soc.sekr	123	12	44	44	52	24	24
Kurator	20	11	47	37	53	37	11
Annan	44	0	38	62	36	26	38
<b>År i nuv. befattn.</b>							
-5	138	8	44	47	44	31	24
5-9	52	4	35	60	43	23	34
10-14	14	15	54	31	69	15	16
15 - 19	9	11	33	55	33	33	33
20 -	8	14	14	71	50	13	38
<b>Kommunstorlek</b>							
80 000 -	51	6	35	59	22**	34**	44**
40 - 80 000	77	8	39	49	46**	31**	21**
20 - 39 999	72	8	50	42	54**	24**	22**
<20 000	23	10	30	60	70**	15**	15**
<b>Alla</b>	<b>223</b>	<b>8</b>	<b>41</b>	<b>50</b>	<b>45</b>	<b>28</b>	<b>27</b>

Chitvå-test: p<0,05 \* p<0,01 \*\* p< 0,001\*\*\*

Minst fyra arbetsplatser har riktlinjer om att individuella kompetensutvecklingsplaner ska upprättas. Problemet, enl. cheferna, är att inte alla medarbetare vet om att de har en individuell utvecklingsplan eller är medvetna om att dokumentationen kallas så. Detta framkommer när man gör uppföljningar i medarbetarenkäter, arbetsmiljöenkäter och liknande. På flera arbetsplatser ligger de individuella kompetensutvecklingsplanerna och individuella utvecklingsplanerna till grund för arbetsplatsens gemensamma plan för kompetensutveckling. De individuella planerna ger en god överblick över medarbetarnas önskemål. Idéer om nya utvecklingsområden hos den enskilde medarbetaren diskuteras. Detta ska sedan kopplas till verksamhetens behov. Resurserna kan fördelas mer genomtänkt och rättvist så att de kommer både den enskilde och verksamheten till del.

Var fjärde socionomerna svarar att medarbetarsamtalen ofta eller alltid leder till en individuell utvecklingsplan. Det är betydligt vanligare med en individuell utvecklingsplan om du är man. Det finns mycket stora skillnader mellan arbetsplatserna. På arbetsplatserna 6 och 10 svarar mer än hälften att det ofta eller alltid upprättas en individuell utvecklingsplan vid medarbetarsamtalen. På arbetsplatserna 3, 4 och 5 uppger mer än hälften av socionomerna att en sådan plan aldrig upprättas. På arbetsplats 2 saknar 90 procent av socionomerna individuell utvecklingsplan. Skillnaderna har stark signifikans. Störst chans till individuell utvecklingsplan har de socionomer som jobbar i en storstad. Sämst chans finns i de minsta kommunerna. Socionomerna som arbetat 10 – 14 år i sin nuvarande befattning ligger sämst till för att få en individuell utvecklingsplan.

#### 7.4 Kommentarer om medarbetarsamtal

76 socionomer har använt möjligheten att lämna synpunkter under den öppna frågan 4.6. Några positiva kommentarer förekommer men många är kritiska till hur samtalen genomförs. Ibland utförs de slentrianmässigt av chefer som inte har intresse eller förmåga eller som saknar utbildning i att genomföra medarbetarsamtal. Samtalen upplevs som stressade och oförberedda. Syftet med samtalet är inte tydligt, förutsättningarna ändras från gång till gång utan att detta förankrats i arbetsgruppen, dialogen uteblir eller medarbetarsamtalet sammanblandas med lönesamtal.

Flera påpekar att chefen har en för pressad situation med för många arbetsuppgifter för att hinna prioritera medarbetarsamtalen. Dessa får stå tillbaka för andra, mer akuta, behov även om både chef och arbetstagare vill att samtalen genomförs. *”Har bytt chef och därför har samtalen blivit förändrade. Hennes arbetsbörda och uppgifter har varit orimliga och därför har medarbetarsamtal inte kunnat prioriteras.”* (Enkät 169). Chefsbyten gör att det inte blir någon kontinuitet i samtalen. *”Jag har haft olika samtalspartners de senaste fyra åren.”* (Enkät 90). Föregående samtal följs inte alltid upp. Att gång på gång diskutera samma frågor på medarbetarsamtalen utan att något händer känns inte bra. I vissa fall hålls samtalen av en chef som är för dåligt insatt i hur socionomens arbetsuppgifter och vardag ser ut. Är det dessutom denna chef som ska sätta lönen upplevs det som extra frustrerande.

Flera påpekar att det finns förståelse hos arbetsgivaren för behovet av en kompetensutvecklingsplan men eftersom det saknas pengar så blir det ändå ingen kompetensutveckling för den enskilde medarbetaren. *”Chefen sätter ramen genom att berätta att det inte finns några pengar och att vi inte kan springa på kurser när det finns klienter att arbeta med.”* (Enkät 52).

Någon upplever att det är svårt att hitta vägar att gå framåt i sin utveckling när chefen säger att allt är bra. Vad ska då utvecklas och förbättras? Om lönen dessutom inte är i paritet med det goda jobb man sägs utföra så blir situationen ännu mer svårförståelig.

Flera, som svarat nej på frågan om medarbetarsamtal, förtydligar att de ibland har samtal men att dessa inte sker regelbundet. Några svarar att de arbetat för kort tid på arbetsplatsen för att kunna besvara frågan.

## Kapitel 8. Andra faktorer som kan ha betydelse för kompetensutvecklingen

I det här kapitlet samlar jag ihop några olika faktorer som också kan ha betydelse för socionomernas kompetensutveckling. Här redovisas hur stor andel av socionomerna som är auktoriserade samt socionomernas uppfattning om hur aktiva de lokala facken är när det gäller att driva kompetensutvecklingsfrågor. Kapitlet handlar också om olika typer av samarbete runt kompetensutvecklingsfrågor.

### 8.1 Auktorisation

15 procent av socionomerna som besvarat enkäten är auktoriserade. På arbetsplatserna 4, 5 och 7 är var femte socionom auktoriserad och på arbetsplats 2 är siffran 39 procent. På arbetsplatserna 3 och 6 finns ingen auktoriserad socionom.

Hälften av kretscheferna är auktoriserade. Lägst andel återfinns bland socialsekreterare och socialchefer.

Högst andel auktoriserade socionomer finns bland de socionomer som jobbat längre än 15 år i nuvarande befattning. Anmärkningsvärt är att gruppen som arbetat 10 – 14 år hamnar lägst. Här är auktorisation bara hälften så vanlig som hos de grupper som arbetat kortare tid i sin nuvarande befattning. Skillnaden har viss signifikans.

Några socionomer har gjort en kommentar om att de valt att få legitimation som utfärdas för just deras yrkesgrupp hellre än att bli auktoriserade socionomer. En socionom ger följande kommentar om auktorisationen: *”Det pågår en oroväckande nivellering av socionomutbildningen. Arbetsgivare på vissa områden föredrar personal med utbildningar som saknar inriktning på socialt arbete, t.ex. socialpsykologisk utbildning som är helt inriktad mot teori och forskning. Vad har gjort att socionomutbildningen inte längre uppfattas som den enda lämpliga kompetensen för socialt arbete? Jfr det tilltagande kravet på lärarkompetens. Genom idén med auktorisation av socionomer har Akademikerförbundet kanske bäddat för detta misslyckande. Kan det också vara så att socionomutbildningen bör betona momenten i kommunalt socialt arbete + att utbildningen förlängs med minst ett år? Som det nu ter sig måste mycket i utbildningen göras om – inom ramen för introduktion.”* (Enkät 150).

Sara Wingfors (2004) har i sin avhandling ”Socionomyrkets professionalisering” beskrivit den legitimationsdebatt som förts från fackligt håll under många år. Det har hittills varit omöjligt att få till stånd en legitimation för socionomer. Auktorisationen blev en sorts kompromisslösning. Nämnden för Socionomauktorisering handhar ansökningar och utfärdar auktorisationer. För att få auktorisation krävs att den sökande har socionomexamen, har minst tre års yrkeserfarenhet under de senaste sex åren, har haft minst 100 timmar handledning samt kan bifoga två lämplighetsutlåtanden (ett från en chef/arbetsledare och ett från en kollega eller handledare). Kostnaden för att erhålla auktorisation är 815:-.

Det hade behövts ytterligare följdfrågor i enkäten för att uttala sig om varför andelen auktoriserade socionomer i materialet ser ut som det gör, men nog borde arbetsgivarens inställning till auktorisation vara av stor betydelse. På vissa arbetsplatser betalar arbetsgivaren kostnaden för auktorisationen och/eller ser auktorisationen som ett plus vid lönesättning. Huruvida detta är fallet på någon av arbetsplatserna som ingår i denna undersökning vet jag inte eftersom frågan inte är ställd i vare sig enkät eller intervju. Men det vill till mycket eget intresse hos den enskilde socionomen, för att man ska ta både kostnaden och det ganska omfattande pappersarbetet i samband med ansökan, om inte arbetsgivaren är positivt inställd till auktorisation.

## 8.2 Facklig aktivitet

På frågan om hur aktiva de lokala facken är när det gäller att driva frågor som rör kompetensutveckling och kompetensutvecklingsstrategier så svarar hälften av socionomerna att facken är passiva eller ganska passiva. Nästan hälften svarar, vet ej. Endast 6 procent svarar att de lokala facken är ganska aktiva. Ingen tycker att facket är mycket aktivt.

Männen har i högre grad en åsikt om facket än vad kvinnorna har men de är inte mer positiva till fackets roll. På arbetsplatserna 3, 4, 6 och 8 finns det inte någon socionom som tycker att facket är aktivt i dessa frågor. Ingen socialchef eller kretschef tycker att det lokala facket är aktivt när det gäller kompetensutvecklingsfrågor. Det visar sig även i intervjuerna. Flera chefer uttrycker frustration över att facket är så passivt i många lägen. Medarbetarna förväntar sig ofta att chefen ska driva socionomfrågor, inte minst då det gäller det låga löneläget. Bland 1:e socialsekreterarna och kuratorerna återfinns den högsta andelen som tycker att facket är ganska aktivt. Var fjärde socionom som arbetat 20 år eller längre på sin nuvarande arbetsplats svarar att det lokala facket är ganska aktivt i kompetensutvecklingsfrågor. Sedan sjunker siffran successivt för att vara lägst i gruppen som arbetat mindre än 5 år

## 8.3 Samarbete med andra när det gäller kompetensutvecklingsfrågor

När jag intervjuar cheferna blir det tydligt att kommunerna har mycket samverkan med andra verksamheter både inom den egna kommunen men också närliggande kommuner, kommunalförbund och Västra Götalandsregionen (landstinget i form av primärvården, BUP, vuxenpsykiatri o.d.). Även samarbete med Länsstyrelsen, Sveriges kommuner och landsting, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan nämns. Kompetensutvecklingsperspektivet framskyntar hela tiden i intervjuerna men frågan om samarbete är inte så inriktad på att enbart röra kompetensutveckling som den är i enkäten. I intervjun får de möjlighet att berätta om olika samarbetsprojekt ur ett vidare perspektiv. Kanske är det därför som cheferna uppger att det finns ett mycket större samarbete än vad enkätsvaren ger sken av. I appendix, bilaga 5, finns en sammanställning av en del samarbetsprojekt som finns på arbetsplatserna.

Liljeholm Hansson och Törnquist (2005) ger en beskrivning av DELTA-projektet som är det största samarbetsprojektet som omfattar alla stadsdelar på Hisingen i Göteborg. Här samarbetar socialtjänst, försäkringskassa, sjukvård, länsarbetsnämnd och vuxenutbildning. Mer information finns att få på [www.delta.goteborg.se](http://www.delta.goteborg.se).

### 8.3.1 *Samarbete med utbildare:*

Drygt hälften av socionomerna svarar att deras arbetsplats samarbetar med någon utbildare för att anordna fort/vidareutbildningar. Svaren varierar stort mellan de olika arbetsplatserna. På arbetsplatserna 1 och 10, som satsat särskilt på systemisk utbildning för all personal, svarar nästan alla att arbetsplatsen samarbetar med en annan utbildare. På arbetsplatserna 5, 6, 7, och 8 uppger ungefär hälften av socionomerna att så är fallet. På arbetsplats 4 svarar samtliga socionomer att det inte förekommer samarbete med någon utbildare. Skillnaderna har stark signifikans.

I de tre chefsgrupperna återfinns flest socionomer som svarar att arbetsplatsen samarbetar med någon utbildare. Kuratorerna är den yrkesgrupp som ser minst av samarbetet med annan utbildare.

Enligt intervjuerna använder sig några arbetsplatser ofta av kommunalförbundens kurser. Flera av de större arbetsplatserna tjänar på att köpa in samma utbildningar själva, utan ”mellanhänder”, men vissa av kommunalförbundens utbildningar är ändå intressanta att köpa in sig på. Ett exempel på det är BBIC-utbildningen\*. För de mindre kommunerna är



kommunalförbundens utbildningar ofta ett bra alternativ. GR är störst när det gäller detta och säljer även utbildningar till kommuner som inte tillhör Göteborgsregionen.

De kurser som Sveriges kommuner och landsting ordnar är också viktiga. Efter kritik mot att dessa kurser enbart förlades till Stockholm, har det nu börjat ske en utlokalisering till andra delar av Sverige. Det kan göra att intresset för dessa utbildningar ökar, särskilt om kurserna förläggs till exempelvis Göteborg, eller annan ort inom pendlingsavstånd, så att kostnader för övernattninng kan undvikas.

Arbetsplatserna har visst samarbete med näraliggande universitet och högskolor. Oftast rör det sig om att arbetsplatserna tar emot praktikanter och då får "betalt" i form av viss utbildning eller seminarier. I några fall har arbetsplatsen köpt in uppdragsutbildningar av universitet och högskolor. Den tekniska utvecklingen med lokala Lärcentra, där kursdeltagarna via internetuppkoppling kan gå distansutbildningar, har bara börjat. Den chef där denna form av utbildning prövats, har mycket god erfarenhet. I framtiden kommer detta att bli allt vanligare. Därför tror jag att banden till närmsta universitet eller högskola kommer att minska, eftersom det geografiska avståndet inte längre kommer att ha samma betydelse. Det blir istället profileringen hos utbildaren som faller avgörandet vid valet av utbildning.

En arbetsplats har sedan några år tillbaka ett samarbete med Institutionen för socialt arbete vid Göteborgs universitet. En kombinationstjänst har inrättats för att se vilka utbildningar, av dem som idag köps in externt, som universitetet i stället skulle kunna erbjuda.

På de arbetsplatser där det finns ett samarbete med FoU handlar det ofta om utvärderingsuppdrag. Viss utbildning erbjuds också. Oftast är det enbart chefer som hinner gå på dessa forskningsseminarier och utbildningar. Enligt cheferna gör FoU ett bra arbete men de deltar sällan i det dagliga arbetet ute på fältet.

Av Liljeholm Hansson och Törnquist (2005) framgår att samarbetet mellan forskning och praktik, utöver mottagandet av praktikanter och vad som rör det, oftast består av att forskare från universitetet utvärderar projekt eller ger handledning till verksamheter inom IFO. Liknande förhållanden gäller samarbetet med FoU. Inom framför allt de små stadsdelarna i Göteborg finns det inte tid och resurser att avsätta till utvärdering. Då är detta samarbete av stor betydelse (s. 81-83).

De intervjuade chefer som köper in systemteoretisk utbildning, familjeterapiutbildning eller nätverksutbildning i större skala gör oftast detta hos privata psykoterapiinstitut. Samma utbildare har använts i flera år och cheferna är mycket nöjda med den utbildning de får för pengarna. Dessa utbildare är lyhörda för arbetsplatsernas behov och kan snabbt anpassa sig till de förutsättningar som råder för stunden. Övriga externa utbildare växlar över tid beroende på vilken utbildning som efterfrågas. Utbudet av kurser är enormt och cheferna sällan hårt innan kurserbjudandena går vidare ut till arbetsgrupperna.

Flera arbetsplatser deltar i projekt där det ingår utbildning som en del i projektet. Två arbetsplatser ingår i ett fortbildningsprojekt där flera kommuner samarbetar. De större kommunerna har egna resurser för olika typer av fortbildning över stadsdels- och förvaltningsgränserna.

De socionomer som svarar att deras arbetsplatser samarbetar med någon utbildare är mer nöjda med sin sina kompetensutvecklingsmöjligheter och överväger mer sällan att byta arbetsplats p.g.a. kompetensutvecklingsmöjligheterna. Skillnaden är signifikant.

De intervjuade cheferna är över lag ganska kritiska till samarbetet med universitet och högskolor. Kritiken riktar sig mot att universitetet allt för sällan kan erbjuda de utbildningar som arbetsplatserna efterfrågar. Universitetet är för tungrott när det gäller att snabbt kunna möta ett utbildningsbehov. *"Med universitetet är det som att vända en atlantångare."* (Intervju 10). Cheferna är dessutom inte säkra på att universitetets föreläsare alltid har de kunskaper som efterfrågas. Gapet mellan teori och praktik upplevs som stort. Liljeholm Hansson och Törnquist (2005) konstaterar att IFO-cheferna i Göteborg är kritiska till de

kurser på universitetet som erbjuder vidareutbildning för socionomer. Kurserna är allt för teoretiska och befinner sig för långt ifrån socialarbetarnas vardag (s. 88). I Nationellt stöd för kunskapsutveckling inom socialtjänsten, (2000:12) konstateras att de utbildningar som socialtjänsten efterfrågar sällan finns i socialhögskolornas kursutbud, utan måste skräddarsys eller köpas in från privata utbildare. Samarbetet mellan högskola och arbetsgivare har inte hittat sin form (s.77).

Både chefer och socionomer anser att alltför många bra utbildningar bara ges i Stockholm. Dessa behöver utlokaliseras i landet så att fler kan ta del av dem. Detta gäller privata utbildare så väl som Socialstyrelsen och liknande offentliga organ. Möjligheten att ta del av ny kunskap och forskning får inte bli beroende av var i Sverige man bor.

80 socionomer har lämnat kommentarer om önskemål om samarbete med utbildare. 50 av dessa vill ha samarbete med universitet och högskola och 6 stycken vill att arbetsplatsen ska samarbeta med FoU. Många efterlyser samarbete runt aktuell forskning och nya arbetsmetoder.

Två socionomer är nöjda med det samarbete som är. Flera svarar att samarbetet är beroende av arbetsuppgifterna och av vilken typ av utbildning det rör sig om. Några vill att olika arbetsplatser går samman och anordnar utbildning, samarbetar med något psykiatrinstitut eller vill ha samarbete med GR. Dessutom finns det socionomer som vill ha mer samarbete med Miltonprojektet\*, psykiatrin, BUP och länsstyrelsen.

### **8.3.2 *Samarbete med annan kommun/enhet***

Samtliga chefer svarar att det förekommer samarbete både inom kommunen och med närliggande kommuner när det gäller behovet att samordna kompetensutveckling. Hur intensivt samarbetet är, varierar dock mellan arbetsplatserna. De flesta arbetsplatser samarbetar av tradition med några närliggande kommuner. Vilka kommuner man väljer att samarbeta med är ofta avhängigt av personliga relationer till chefer i de andra kommunerna och gemensamma projekt sedan tidigare. Vissa samarbetspartners är också givna utifrån gemensamt arbete med Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och viss del av landstinget, exempelvis primärvårdsområden, upptagningsområdet för BUP, närmaste lasarett eller liknande. Det är också slående hur obefintligt samarbetet kan vara mellan två grannkommuner just av den anledningen att man är orienterade åt olika håll i sitt samarbete. Ibland bestämmer politikerna villkoren för samarbetet. Så är fallet i en av de intervjuade kommunerna där politikerna kommit på kant med sina kollegor i en grannkommun angående en samarbetsfråga. Detta har lett till ett politiskt beslut om att kommunen i fortsättningen ska vända sig åt ett annat håll för att söka samarbete. Beslutet får konsekvenser för flera berörda kommuner och innebär att nya kontakter måste arbetas upp samtidigt som etablerade samarbeten avbryts.

De små kommunerna blir ofta inbjudna till utbildningar som de större samarbetskommunerna anordnar. Detta är en viktig del av den kompetensutveckling som kan erbjudas i den lilla kommunen. För de största kommunerna är det oftast inte lika viktigt att söka samarbete med andra kommuner, utan där försöker arbetsplatserna hitta samarbete med andra kommundelar som har liknade verksamhet och likartad befolkningsstruktur. Det är vanligt att man bygger lokala nätverk runt specifika frågor.

En annan form av samarbete, som är viktig för de intervjuade cheferna, är de chefsgrupper som finns, exempelvis i kommunalförbunden. Här väcks många idéer på möjliga samarbetsområden. Kommunalförbunden har en viktig del i byggandet av nätverk för samarbete på olika nivåer och verksamhetsområden.

Cheferna ger många exempel på samarbetsprojekt med aktörer både inom och utom den egna kommunen. Dessa är ofta berikande för alla parter och ökar kunskapen om villkoren på de olika arbetsplatserna. Det leder ofta till mer realistiska förväntningar på varandra och ett

bättre utnyttjande av de resurser som finns. Flera chefer påpekar dock att det myckna samarbetet kan innebära en svårighet att hinna med allt man skulle vilja göra. Det är lätt att göra andra besvikna genom att inte hinna ställa upp tillräckligt mycket på allt. *”Så fort det ska vara någon typ av samarbete så säger alla att vi måste ha gemensamma utbildningar. Det behöver man ju för det handlar om att få gemensamma värderingar och gemensam grund och lära känna varandra.... Men man kan inte bara sitta i utbildningar med andra myndigheter hela tiden....”* (Intervju 7).

Knappt hälften av socionomerna svarar att den egna arbetsplatsen samarbetar med andra enheter för att samordna kompetensutveckling. I de två kommuner som ingår i kompetensutvecklingsprojektet är andelen ja-svar högre. Samma sak gäller arbetsplatserna 5 och 6 där det finns ett nära samarbete med några grannkommuner på många områden. Socionomerna på arbetsplats 4 svarar att deras arbetsplats inte samarbetar med andra enheter i denna fråga. Skillnaden är signifikant.

Samtliga socialchefer och en stor del av kretscheferna svarar att det finns ett samarbete runt kompetensutvecklingsfrågor. Drygt hälften av kuratorerna och socionomer med annan tjänst svarar också ja på att arbetsplatsen samarbetar med andra enheter när det gäller utbildning. I:e socialsekreterarna, socionomer med annan tjänst och socialsekreterarna har, oftare än andra yrkesgrupper, samarbete med närliggande kommun. Vanligaste samarbetspartnern för socialcheferna är kommunalförbundet. Kretscheferna och kuratorerna svarar att arbetsplatsen oftast samarbetar med lokalt/regionalt nätverk för att samordna kompetensutveckling.

## Kapitel 9 Diskussion och slutsatser

I det här kapitlet kommer jag att stämma av resultatet i min undersökning med de hypoteser och antaganden som jag redovisade i kapitel 2. Jag gör även kopplingar till de teorier jag visade på i kapitel 3.

### Samstämmigheten mellan intervjusvar och enkätsvar

En bärande tanke i min uppsats är att kunna jämföra arbetsplatsernas officiella policy med socionomernas upplevelse av hur kompetensutvecklingsfrågorna hanteras på deras arbetsplats.

Med utgångspunkt från nyinstitutionell organisationsteori väljer jag att använda metaforen om skyltfönstret. Den bild av arbetsplatsens kompetensutvecklingssträvanden som chefen ger mig vid intervjutillfället liknar jag vid ett skyltfönster. De svar jag får i enkäten ger mig en bild av vilka varor som finns i affären. Ibland stämmer sortimentet väl överens med varorna i skyltfönstret men det händer också att kunden blir besviken när hon går in i butiken och märker att lockvarorna är slut eller aldrig funnits i sortimentet. Samstämmigheten mellan skyltfönstret och varuutbudet varierar mellan de olika arbetsplatserna. Bäst samstämmighet finns det på de arbetsplatser där socionomerna är nöjda med sina kompetensutvecklingsmöjligheter.

Att skyltfönstret och varusortimentet ser olika ut kan enligt ett nyinstitutionalistiskt sätt att tänka, bero på de starka legitimitetssträvanden som organisationen har. Det finns många och ibland motstridiga krav som arbetsplatserna ska leva upp till. Samtliga chefer har en hög ambitionsnivå när det gäller kompetensutvecklingsfrågor. De trycker hårt på att det är verksamhetens behov som ska styra kompetensutvecklingens inriktning.

Kompetensutvecklingen blir en viktig väg att nå verksamhetsmålen. I chefernas skyltfönster finns verksamhetskraven i förgrunden. De chefer jag intervjuat efterfrågar mer kunskap om effekterna av de insatser som görs. Inte så att de efterfrågar några särskilda, experimentellt prövade metoder utan snarare någon form av utvärdering av insatsernas konsekvenser på kort och lång sikt. Som chefer känner de att de har ett tydligt uppdrag att förvalta kommunens resurser på ett sådant sätt att de kommer kommuninnevärdarna till gagn på bästa sätt. Ingen av cheferna förnekar komplexiteten i det sociala arbetet. Direktiven från Socialstyrelse och andra centrala organ påverkar nog till viss del hur cheferna uppfattar sitt uppdrag även om inte detta är klart uttalat i intervjuerna. Men det framskymtar också många andra krav och förväntningar på verksamhetscheferna. De månar om verksamhetens legitimitet men även om en professionsutveckling. Särkopplingsmekanismen, d.v.s. att den officiella policyn utåt sett anpassas till omgivningens krav men att policyn sedan inte omsätts i praktisk handling, inträder när organisationen inte kan eller vill leva upp till de förväntningar som ställs på den. Skillnader i samstämmighet kan också bero på svårigheten att styra en HSO-organisation (Human Service Organization). Även om beslut fattas och planer antas i arbetsplatsens ledningsgrupp så är det inte säkert att de genomförs på det sätt som det är tänkt. Intentionerna ska företa en resa hela vägen inom organisationen och påverkas då av viljan och förmågan hos de personer de passerar under resans gång. Detta framgår tydligt av kommentarerna till enkäten. En mindre duglig chef eller en arbetsgrupp som inte fungerar kan omöjliggöra även de bästa idéer.

Nyinstitutionalismen och HSO-teorin pekar på instabiliteten och de ständiga förändringscyklerna hos organisationerna. Det kan hjälpa oss att förstå de ständiga omorganisationer som är på gång eller som just genomförts på arbetsplatserna. Denna instabilitet kan även förklara de modetrender som kan skönjas exempelvis när det gäller

kvalitetssäkring och arbetsplatsernas organisering. Även de efterfrågade utbildningarna följer vissa trender.

### **Vikten av kompetensutveckling för såväl verksamheten som den enskilde socionomen.**

Både socionomerna och deras chefer anser att kompetensutvecklingen är mycket viktig både när det gäller kvaliteten i arbetet och för den personliga utvecklingen. Med hjälp av kompetensutveckling kan cheferna nå en bättre måloppfyllelse och medarbetarna får stimulans och ökade möjligheter att göra ett bra jobb. Socionomerna månar om att vara professionella och har en stor lojalitet med arbetsplatsen, så därför blir önskemålen om kompetensutveckling i regel inte orealistiska. Många socionomer efterfrågar mer flexibla lösningar med större individuellt hänsynstagande. Detta står oftast inte i motsatsställning till verksamhetens behov av kompetensutveckling. Personal som känner sig sedda och bekräftade mår bättre och gör ett bättre arbete. Arbetsledningens uppmuntran av socionomernas vilja till vidareutbildning gör att arbetstagarna stannar längre tid på sin anställning och vågar anta nya utmaningar i arbetet. Den enskilde socionomen går vidare i sin utveckling samtidigt som arbetsplatsen får chansen att behålla erfaren personal men med andra arbetsuppgifter. Tankarna om yrkesparadigmets uppkomst och utveckling kan hjälpa oss att förstå det ömsesidiga beroendet och hänsynstagandet mellan den enskilda individen och verksamheten.

Ännu så länge verkar det i alltför hög grad vara så att den enskilde socionomen måste vara drivande för att kompetensutvecklingen ska komma till stånd men det innebär inte att det är de individuella behoven som styr inriktningen på den kompetensutveckling som beviljas. När jag tar del av enkätsvaren drar jag slutsatsen att kompetensutvecklingen, i den mån den finns, ofta sker utifrån en kombination av verksamhetens och den enskilde medarbetarens behov. I regel drar man åt samma håll och då blir kombinationen en logisk följd av detta. Om det saknas en bra dialog mellan medarbetare och chef eller om arbetsplatsens policy i kompetensfrågor är dåligt förankrad så ökar risken för missnöje och konfliktsituationer.

Socionomerna efterfrågar längre utbildningar och utbildning av spetskompetenser men även gemensam utbildning av hela arbetsgruppen/arbetsplatsen. Den gemensamma utbildningen får inte utesluta möjligheterna till annan utbildning som socionomerna upplever att de behöver för att göra ett bra arbete. Men kompetensutveckling är så mycket mer än bara utbildning. I det dagliga arbetet är det de informella kompetenskällorna som värderas högst. Tid för reflektion och diskussion önskas. Vardagsarbetet i arbetsgruppen blir en viktig del av kompetensutvecklingen. De flesta har även handledning tillsammans. Ett visst mått av handlingsutrymme finns på alla tjänster om än i varierande grad. Detta är ett av kriterierna för att socialt arbete bedrivs i en HSO. Hur detta handlingsutrymme ser ut och utnyttjas beror på arbetsplats, arbetsuppgifter men även på personliga egenskaper samt ideologi och värderingar hos den enskilde socionomen. Jag tycker därför inte att man kan beskriva kompetensutvecklingen som en i huvudsak privat del i det egna livsprojektet. Av enkätsvaren och kommentarerna framgår att kompetensönskemålen i hög grad är knutna till de arbetsuppgifter som socionomerna har. Även detta kan förklaras utifrån tanken med yrkesparadigmet.

### **Kompetensutveckling – en viktig facklig fråga**

Det tål att påpekas att facken i alltför liten grad uppmärksammat kompetensutvecklingsfrågan. Enligt enkäten finns det ingen socionom som tycker att facken är mycket aktiva när det gäller att driva kraven på kompetensutveckling. Endast en mycket liten del av socionomerna tycker att facken är ganska aktiva när det gäller dessa frågor. De överenskommelser som fattas centralt är givetvis viktiga men det är de lokala facken som måste driva frågan, tillsammans med arbetsgivarna, för att hitta skraddarsydda lösningar för den egna arbetsplatsen. De löst förpackade ramavtalen på central nivå måste implementeras lokalt. Det behöver också finnas

en röd tråd i omhändertagandet av personalen alltifrån att medarbetarna börjar sin anställning till dess att de slutar. Detta är viktiga frågor som de lokala facken måste driva bättre. Flera av de socionomer som arbetar i skolans värld har gjort jämförelsen med lärarfacken som varit betydligt mer framgångsrika när det gäller att driva kraven på kompetensutveckling. Pedagoger har exempelvis en garanterad, årlig kompetensutvecklingstid som arbetsgivaren är skyldig att ombesörja.

### **Samarbete runt kompetensutveckling**

Samarbetet i kommunalförbundet, i kombination med nya IT-tekniken, kan öppna upp för nya lösningar. Kan man dessutom satsa gemensamma resurser på att anställa någon person som specialiserar sig på att hitta rätt i djungeln av EU-bidrag och andra projektmedel, så kommer de ekonomiska ramarna för kompetensutveckling att öka.

Det finns ett starkt önskemål från både chefer och socionomer om ett utökat samarbete med universitet och FoU. I dag är detta samarbete ganska begränsat. Alltför få arbetsplatser har tillgång till eller utnyttjar ”den tredje vägen” i form av FoU. Samtidigt finns det ett ganska stort mått av misstro från praktikerfältet gent emot den akademiska arenan när det gäller möjligheterna att täcka upp de vidareutbildningsbehov som finns på fältet.

Samverkan inom kommunalförbunden och i verksamhetsövergripande samarbetsprojekt verkar bli vanligare. Här finns stora utvecklingsmöjligheter på alla nivåer, om de olika intressenterna kan nå fram till domänkonsensus d.v.s. har respekt för varandras kompetens och kan enas om vem som ansvarar för vad. När det gäller samarbetsprojekt mellan olika myndigheter och verksamheter verkar mycket tid och kraft gå åt till att definiera verksamhetsdomäner och få nödvändig kunskap om varandras verksamheter. Lyckas man uppnå domänkonsensus så ledet det oftast till ett bättre resursutnyttjande och mer realistiska förväntningar på varandra.

### **Medarbetarsamtalen – viktigt verktyg vid kompetensutvecklingsplanering**

För att kunna tillmötesgå både verksamhetskrav och personliga önskemål är det viktigt att kompetensutvecklingsfrågorna diskuteras ordentligt på medarbetarsamtalen. Men det räcker inte med att diskutera frågan. Den enskilde medarbetaren måste känna att samtalen leder till något konkret. Var femte socionom anser att kvaliteten i samtalen är för dålig och nästan hälften tycker inte att samtalen leder till en individuell utvecklingsplan. Här återstår ännu mycket att göra för att båda parter ska vara nöjda. Var sjätte socionomer uppger dessutom att de saknar regelbundna samtal.

Samtalen ska ske i dialog där båda parter har ett ansvar för diskussionen men chefen har huvudansvaret för strukturen och regelbundenheten i samtalet. Brister i chefs kompetens eller en chef som är för dåligt insatt i medarbetarens vardag äventyrar kvaliteten i medarbetarsamtalen. Det är svårt att skilja kompetensutvecklingsfrågorna från frågor om arbetsmiljö, kvalitet och måluppfyllelse i arbetet. De intervjuade cheferna ser denna koppling, men på flera arbetsplatser har arbetet med att hitta en fungerande struktur för samtalen bara börjat. Cheferna behöver rimliga förutsättningar och ett gott stöd för att klara av att genomföra sina målsättningar. Flera kommuner har inrättat särskilda utbildningsprogram för medarbetare som vill gå vidare i sin karriär och satsa på ett chefsjobb. Detta kan vara en viktig del i arbetet med en noggrann chefsrekrytering. Det understryker också behovet av ordentlig utbildning för nya chefer.

Som chef skulle jag vara extra uppmärksam på en medarbetare som varit anställd 10 – 14 år. Här behövs verkligen en individuell utvecklingsplan. Denna grupp är något av en tickande bomb och är genomgående mycket mer missnöjd än grupperna med kortare eller längre anställningstid. Till viss del kan det förklaras med att man nått en brytpunkt där det gäller att bestämma sig för om det är dags att byta inriktning på arbetsuppgifter eller kanske byta arbete

helt och hållet. Åldersmässigt kan det förklaras med att man befinner sig någonstans mitt i livet där de privata förhållandena förändrats. Barnen börjar växa upp, som förälder får man mer tid över för egna behov och intressen etc. Att gruppen som varit anställd i nuvarande yrke 20 år eller längre är de som trivs bäst och ser störst möjligheter till kompetensutveckling är inte så förvånande. Här återfinns många personer som hittat rätt i sitt yrkesval och som trivs med sin situation. Ålder och erfarenhet bidrar troligen till att det är lättare för dessa socionomer att få gehör för egna önskemål och behov. Inte så förvånande men ändå sorgligt är det att skillnaden mellan män och kvinnors möjligheter till kompetensutveckling väger över så tydligt till männens fördel. Männen är genomgående mer nöjda med sina kompetensutvecklingsmöjligheter och med arbetsplatsens policy än vad kvinnorna är. Det innebär att det finns mycket kvar att jobba med när det gäller jämställdhetsfrågorna.

### **Kriterier för framgångsrika kompetensutvecklingssträvanden**

När det gäller kompetensutvecklingsmöjligheterna så är dessa ofta bättre på större arbetsplatser och i större kommuner. Men detta stämmer inte alltid in. I min undersökning hittar vi de mest nöjda socionomerna i den minsta kommunen medan de sämsta kompetensutvecklingsmöjligheterna finns på en storstadsarbetsplats. Därför måste det till flera, samverkande kriterier för att kompetensutvecklingsmöjligheterna ska uppfattas som goda. Följande kriterier utkristalliserar sig när det gäller arbetsplatser som är framgångsrika i sina kompetensutvecklingssträvanden:

- Arbetsplatsen ska ha en tydlig och väl förankrad policy när det gäller kompetensutvecklingsfrågor. En gemensam värdegrund underlättar införandet och tillämpningen av policyn. Vilken kompetensutvecklingsstrategi som arbetsplatsen väljer är av mindre betydelse, bara den passar de lokala förutsättningarna.
- Arbetsplatsen behöver kompetenta och kraftfulla chefer som har legitimitet uppåt och nedåt i organisationen. Politikerna måste ha förtroende för tjänstemännens sätt att hantera verksamhetsfrågor.
- Arbetsplatsen behöver ha en bra balans mellan gamla och nya medarbetare. Arbetssituationen måste vara sådan att det finns tid och praktiska förutsättningar att genomföra både formell och informell kompetensutveckling.
- Medarbetarsamtal av god kvalitet, där individuella utvecklingsplaner upprättas och följs upp, ligger tillsammans med verksamhetsmålen till grund för utformningen av arbetsplatsens kompetensutvecklingsplan. Det måste finnas ekonomiska förutsättningar att genomföra planen.
- Arbetsplatsen tar tillvara resurser hos sin personal och strävar efter att använda sig av den nya kunskap som blir en följd av genomförd kompetensutveckling. Ett viss mått av personlig frihet behöver finnas hos personalen.
- Arbetsplatsen har ett väl uppbyggt samarbete på alla nivåer med andra enheter och verksamheter. Samarbetet syftar till gemensamma satsningar för att öka effektiviteten och kvaliteten i det dagliga arbetet. Det underlättar om det finns ett tillåtande klimat på arbetsplatsen när det gäller att våga pröva nya idéer.

Dessa framgångsfaktorer liknar tankegångarna om en lärande organisation. Även om visionen är svår att leva upp till fullt ut så är den ändå värd att sträva mot så långt det går. Det viktiga är att det inte blir det för många lockvaror i skyltfönstret som inte motsvaras av sortimentet i butiken.

### **Frågeställningar att gå vidare med**

Uppsatsarbetet har rätat ut en del frågetecken men andra har tillkommit istället. Jag skulle vilja utöka mina frågor i intervjun och enkäten med fler frågor med koppling till arbetsmiljö, trivsel och andra stanna-gåfaktorer. Vad finns det för andra faktorer som gör att man ändå väljer att jobba kvar på sin arbetsplats trots att man känner ilska och bitterhet över dåliga eller orättvisa kompetensutvecklingsmöjligheter? Det skulle vara intressant att göra jämförelser med arbetsplatser som har andra och tydligare kopplingar till den akademiska arenan. Jag skulle också vilja veta om svaren skulle skilja sig mellan olika yrkesgrupper inom socionomyrket och i yrken med liknande karaktär. Sambandet mellan medarbetarsamtal och kompetensutvecklingsmöjlighet behöver undersökas mera.

En annan intressant fråga är varför gruppen socionomer som varit anställda 10-14 år i nuvarande yrke är så mycket mer missnöjda med sin situation än de som varit anställda kortare eller längre tid.



## Referenslista

- Aronsson, Å. (1999). *SPSS: en introduktion till basmodulen [ version 9 för Windows 95/98/NT]*. Lund: Studentlitteratur.
- Bernler, G. & Johnsson, L. (2001). *Teorier för psykosocialt arbete* (3:e rev. uppl.). Stockholm: Natur och Kultur
- Bergmark, Å. & Lundström, T. (2000). *Kunskap och kunskapssyn – Om socialarbetare inom socialtjänsten*. Socionomen, 2000:4 Forskningssupplement nr 12, 2-16.
- Bergmark, Å. & Lundström, T. (2007). *Att studera rörliga mål – om villkoren för evidens och kunskapsproduktion i socialt arbete*. Socionomen, 2007:3 Forskningssupplement nr 21, 4-16.
- Bjereld, U., Demker, M. & Hinnfors J. (2002) *Varför vetenskap?* (2:a rev. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Brunsson, N. (1998). Standardisering och moderörelser. I N. Brunsson & B. Jacobsson. (Red.), *Standardisering*. Stockholm: Nerénus & Santéus förlag.
- Brunsson, N. & Jacobsson, B. (Red.) (1998). *Standardisering*. Stockholm: Nerénus & Santéus förlag.
- Byberg, I. & Lindqvist, A-L. (2003). *Kompetensutveckling inom individ och familjeomsorg* (Rapport i socialt arbete 107-2003). Stockholm: Stockholms universitet, Institutionen för socialt arbete.
- CUS Nytt nr 2/2000. [www.sos.se/socialtj/GUS/cusnytt2.htm](http://www.sos.se/socialtj/GUS/cusnytt2.htm) hämtat online 060126.
- Dellgran, P. & Höjer, S. (1996). *Bland stora teorier och centrala perspektiv*. Socionomen, 1996:5 Del 2, 3-11.
- Dellgran, P. & Höjer, S. (2000). *Kunskapsbildning, akademisering och professionalisering i socialt arbete* (avhandling för doktorsexamen vid Göteborgs Universitet, Institutionen för social arbete).
- Dellgran, P. & Höjer, S. (2003). Forskning i praktiken. Om den seniora forskningens innehåll och socionomers forskningsorientering. I *Socialt arbete: En nationell genomlysning av ämnet* (Högskoleverkets rapportserie 2003:16) ( pp 197- 249). Stockholm: Högskoleverket.
- Dellgran, P. & Höjer, S. (2005). Sourcees ok knowledge and the Relation Between Research, Education and Practice in Profassional Social Work. I S-A. Månsson & C. Proveyer Cervantes, *Social Work in Cuba and Sweden* (pp 75-91).
- Denvall, V.(2001). *Viljen vi veta viljen vi förstå... Kunskapsbildning inom socialtjänsten* (Rapport 2001:2). Karlshamn:Blekinge FoU-enhet.
- Denvall, V. (2007): *Utvärderingsforskning – en översik*. Socionomen, 2007:3 Forskningssupplement 21, 29-40.

Ekemo, M.(1998). *Kunskapsutveckling i socialt arbete: ett samarbetsprojekt forskare – socialarbetare* (skriftserie B Nr 5 1998). Eskilstuna: Centrum för välfärdsforskning.

Ekemo, M.(2000). *Lika men ändå olika. FoU-enheter med inriktning mot socialt arbete (SoS rapport 2000:10)*. Stockholm: Socialstyrelsen.

Ellström, P-E. (1996). *Arbete och lärande: förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Solna: Arbetslivsinstitutet.

Engquist, A (1990). *Utvecklingssamtal som förändringsinstrument* (avhandling för doktorsexamen, Uppsala Universitet).

Espwall, M. (1998). Kunskapsutveckling i socialt arbete. I Bäck-Wiklund, M. & Nygren, L. (Red.), *Vetandets villkor – socialt arbete som kunskapsområde* (Göteborgs Universitet Institutionen för socialt arbete Rapportserien 1998:5, Umeå Universitet Institutionen för socialt arbete Rapport nr 43) Stockholm: Centralförbundet för socialt arbete.

Etzioni, A. (ed) (1969). *The Semi-Professions and Their Organization. Teachers, Nurses, Social Workers*. New York: The Free Press.

Forsén, B. & Fryk, L. (1998). *"Från rum till mellanrum": att utveckla sin kompetens i socialt arbete*. Stockholm: Socialstyrelsen.

*Förtroenhetskunskap i vård och omsorg* (SoS-rapport 1992:3). Stockholm: Socialstyrelsen.

Grape, O., Blom, B. & Johansson, R. (Red.) (2006). *Organisation och omvärld*. Lund: Studentlitteratur.

Hansson, J H. (2001). *Nu skapas stödet för kunskapsutveckling inom socialtjänsten*. Socionomen, 2001:8, 27-29.

Hasenfeld, Y. (1983). *Human Service Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Hasenfeld, Y.(1992). *Human Services as Complex Organizations*. New York: Sage

Hellberg, I.(1985). Professionaliseringsprocessens förutsättningar. I Broady (Red.), *Professionsfällan – vuxenutbildning, arbetsdelning och yrkeskunnande*. Stockholm: Carlssons bokförlag.

Hilmarsson, H. (1999). *Samtalet med känslomässig intelligens*. Lund: Studentlitteratur.

Holme, I. M. och Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (B. Nilsson övers.). Lund: Studentlitteratur (originalarbetet publicerat 1991)

Hyvönen, U., Blom, B. & Wederberg, K. (2005). *FoU i det sociala arbetets tjänst: en reflekterande antologi om forskning och utveckling i socialtjänsten*. Umeå.

Högskoleverkets rapportserie 2000:6. *Utvärdering av socionomutbildningar*. Stockholm: Högskoleverket.

Högskoleverkets rapportserie 2003:16. *Socialt arbete: En nationell genomlysning av ämnet*. Stockholm: Högskoleverket.

Johansson, R. (2006). Nyinstitutionell organisationsteori – från sociologi i USA till socialt arbete i Sverige. I O. Grape, B. Blom & R. Johansson (Red.), *Organisation och omvärld* (pp 17 – 46). Lund: Studentlitteratur.

Jonsson, K. (2006). Idéspridning och kunskapskultur – exemplet socialt arbete i Sverige. I O. Grape, B. Blom & R. Johansson (Red.), *Organisation och omvärld* (pp 147 – 172). Lund: Studentlitteratur.

Josefsson, C. (Red). (2000). *Är det så här att vara socialsekreterare? – Berättelser från forskningsverkstäder 1999* (FoU Skåne Skriftserie 2000:3). Kommunförbundet Skåne.

Josefsson, C.(2001). *Hur bygger socialsekreterare kunskap?* Socionomen, 2001:1, 7-9.

Jönsson, G. (1989). *Utvecklingssamtal för alla*. Stockholm: SIPU Förlag.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*” (S-E. Torhell övers.). Lund: Studentlitteratur.

Liljeholm Hansson, S. och Törnquist, A.(2005). *När kunskapen får styra: verksamhetsutveckling och kunskapsuppbyggnad inom IFO i Göteborg* (Skriftserie 2005:3). Göteborg: Göteborgs Universitet, Institutionen för socialt arbete.

Liljeholm Hansson, S. och Törnquist, A.(2006). *Kunskap och verksamhetsutveckling: tolv exempel från IFO Göteborg* (Skriftserie 2006:7). Göteborg: Göteborgs Universitet, Institutionen för socialt arbete.

Lindgren (2000). *En empirisk studie av mentorskap – hur man i praktiken startar och leder ett mentorprogram*. Åbo: Åbo Akademiens förlag.

Lindquist, A-L.(2006). *Perspektiv på införandet av kompetenstrappa inom individ- och familjomsorgen i Stockholm – en första utvärdering*. Stockholm: Stockholms Universitet, Institutionen för socialt arbete – Socialhögskolan.

Lipsky, M.(1980). *Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the individuals in public service*. New York: Russel Sages Founddation.

Ljungström, K.(2001). *Samtal på jobbet: Utvecklingssamtal, medarbetarsamtal och andra viktiga samtal*. Konsultförlaget.

Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod* (B. Nilsson övers.). Lund: Studentlitteratur (Originalarbetet publicerat 1988).

Messing, J.(1998). *Fortbildning och verksamhetsutveckling måste gå hand i hand: om socialarbetare som utsätter sig för utveckling*. Stockholm: Socialstyrelsen

Månsson, S-A. (2000). *Kunskapsutveckling inom socialtjänsten och den akademiska forskningen – drar vi åt samma håll?* Socionomen, 2000:8, 4-9.

*Nationellt stöd för kunskapsutveckling inom socialtjänsten* (SoS rapport 2000:12). Stockholm: Socialstyrelsen.

Olsson, T. (2003). *Socialtjänstens personal och kompetens: En akut framtidsfråga*. Falun: Dalarnas forskningsråd.

Pettersson, U. (2001). *Socialt arbete, politik och professionalisering: den historiska utvecklingen i USA och Sverige*. Stockholm: Natur och kultur.

*På väg mot socialtjänstuniversitetet?: en uppföljning av Socialstyrelsens stöd och strukturer för kunskapsutveckling inom socialtjänsten 2002-2004* (2005) Stockholm: Socialstyrelsen.

Salonen, T. (Red.) (2005). *Rena rama sociorama* (Rapportserie i socialt arbete 2005:3). Växjö: Institutionen för vårdvetenskap och socialt arbete. Växjö universitet

Sjöberg Backlund, Å.(2002). *Råd och Stöd – i gränlandet mellan skola och socialtjänst* (Rapport i socialt arbete 102 – 2002). Stockholm: Stockholms Universitet, Institutionen för socialt arbete Socialhögskolan.

*Socialt arbete med barn och unga i utsatta situationer* (2004). Stockholm: Socialstyrelsen.

SOU 1995:58. *Kompetens och kunskapsutveckling – Om yrkesroller och arbetsfält inom socialtjänsten* (Delbetänkande av socialtjänstkommittén). Stockholm: Socialdepartementet.

Tengvald, K. (1995). Behov av resultatorienterad kunskapsutveckling i socialt arbete. I SOU 1995:58, *Kompetens och kunskapsutveckling – Om yrkesroller och arbetsfält inom socialtjänsten* (Bilaga 6, pp 219-236). Stockholm: Socialdepartementet.

Trost, J. (2001). *Enkätboken* (2:a rev. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Tydén, T., Josefsson, C. & Messing, J. (2000). *Socialsekreterare och kunskapsbildning*. Stockholm: Socialstyrelsen.

Törnebohm, H. (1986). Funderingar över utvecklingen av nya flervetenskapliga praxisorienterade forskningsfält. I S.Selander (Red.), *Kunskapsvillkor. En antologi om vetenskapsteori och samhällsvetenskap*.

Törnquist, A.(2004). *mellan relation och resultat – utvärdering och kunskapsbildning på socialkontor*. Göteborg: Göteborgs Universitet, Institutionen för socialt arbete.

*Utveckling 92: Överenskommelse om samverkan m.m. i kommuner och landsting* (1995). Stockholm: Svenska Kommunförbundet.

*Utvecklingssamtal Lönesamtal och lönesättande samtal* (2005). Stockholm: Akademikerförbundet SSR.

*Utvärdering av FoU: En studie av FoU-enheter inriktade på individ och familjeomsorg* (2002). Stockholm: Socialstyrelsen.

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik* (2:a rev. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Varg, N. (Red.). (2003). *Perspektiv på kunskapsutveckling inom socialtjänsten: en antologi*; Stockholm: Socialstyrelsen.

Wingfors, S. (2004). *Socionomyrkets Professionalisering* (avhandling för doktorsexamen Göteborgs Universitet Sociologiska inst.).

## Ordlista

De ord som markerats med \* i texten förklaras här.

**ASI (Addiction Severity Index):** ASI-intervjun, som utvecklades i USA i början av 1980-talet, finns numera i en svensk version. Den används som ett bedömningsinstrument i det praktiska missbruksarbetet. Intervjun täcker in en rad områden, utöver missbruket, som är viktiga för att få en helhetsbild av klientens livssituation. En fördel med intervjun är att den är standardiserad och att materialet därför kan användas vid utvärdering och forskning såväl lokalt som nationellt.

**Balanserad styrning – balanserade styrkort:** Ett kvalitetssäkringssystem som syftar till att nå upp till de visioner som finns i organisationen och inte enbart ta hänsyn till ekonomiskt utfall. Metoden utvecklades i USA på 1990-talet men har sedan utvecklats och anpassats till svenska förhållanden inom den offentliga sektorn. Organisationen ska försöka uppnå balans mellan fyra olika aspekter på verksamheten, nämligen kundaspekten, processaspekten, effektivitetsaspekten och personalens prestationsförmåga.

**BBIC (Barnens behov i centrum):** Detta är en standardiserad arbetsmetod för utredning, planering och uppföljning av barn i den sociala barnvården. Genom kontinuerliga samtal med barnet och dess nätverk följer man upp barnets situation och utveckling. Utvecklingen utvärderas mot mätbara utvecklingsmål. Man utgår från sju behovsområden som barnet behöver ha tillgodosedda för att må bra. Metoden har utarbetats i England men i svenska kommuner arbetar man efter en modell som är anpassad till svenska förhållanden. För att få använda BBIC måste medarbetarna gå en speciell utbildning. Socialstyrelsen stöttar upp användarkommunerna med utbildnings- och handledningsdagar. De har dessutom tagit fram en IT-baserad utredningsmall som på sikt är tänkt att användas i alla kommuner.

**Benchmarking:** Ett begrepp hämtat från företagsekonomin och som har spridit sig till både företag och organisationer. Man utvecklar kvaliteten i den egna organisationen genom att lära av goda exempel hos andra organisationer. Genom att jämföra sina egna resultat med de organisationer som man tycker lyckas bäst försöker man höja kvaliteten i den egna verksamheten.

**CUS (Centrum för utvärdering av socialt arbete):** Startades av Socialstyrelsen 1993 för att ta fram empiriskt kunskapsstöd till socialtjänsten. CUS har arbetat med kartläggningar, utvärderingar och kunskapsöversikter när det gäller metoder i socialt arbete. 2004 ombildades CUS till IMS. Se nedan.

**GUNDA:** Referensdatabas för sökning på Universitetsbiblioteket vid Göteborgs Universitet.

**IDA:** Referensdatabas för sökning på Samhällsvetenskapliga biblioteket vid Göteborgs Universitet.

**IMS (Institutet för utveckling av metoder i socialt arbete):** Organ under Socialstyrelsen som fortsätter med de arbetsuppgifter som tidigare låg på CUS.

**LIBRIS (Library Information System):** Referensdatabas för ett hundratal bibliotek i Sverige och ett femtiotal bibliotek i de övriga nordiska länderna.

**MI (Motivational Interviewing) – Motiverande samtal:** En förändringsinriktad, klientcentrerad och styrande samtalsmetodik för att förändra beteendet när det gäller livsstilsfrågor. Terapeuten ska uppmuntra och stödja klienten att beskriva sina problem och att själv hitta vägar till en förändrad livsstil. Används bl.a. i missbruksarbete och vid beroendeproblematik.

**Miltonprojektet:** År 2005 kom Socialstyrelsen med riktlinjer för hur kommuner och landsting kunde starta upp projekt med sk. Miltonpengar för att förbättra samarbetet mellan socialtjänst och psykiatri runt personer med psykisk problematik och psykiska funktionshinder. Projekten har utformats på olika sätt i olika regioner. I Västra Götalandsregionen finns Miltonprojektet Västra Götaland.

**Till dig som är kommunanställd socionom i Västra Götalands län.**

Jag som skriver till dig heter Ewa Kylén och håller på med mitt uppsatsarbete inom Magisterutbildningen med inriktning mot psykosocialt arbete vid Göteborgs Universitet.

Efter många år som yrkesverksam inom socialtjänsten och ännu fler år som skolkurator har det varit mycket stimulerande för mig att åter sitta på skolbänken. Jag har fått en inblick i vad som lärs ut på socionomutbildningen på 2000-talet, vilka teorier som är aktuella och vilka områden det forskas om i socialt arbete. Under magisterutbildningen har jag också fått förmånen att träffa en rad nya kurskamrater och ta del av deras yrkeserfarenhet. Detta, tillsammans med 15 års arbete som lokal facklig förtroendeman, har gjort att jag i mitt uppsatsarbete valt att titta närmare på kompetensutvecklingens betydelse för professionaliseringsprocessen hos yrkesverksamma socionomer. Med utgångspunkt från de medarbetarsamtal/utvecklingssamtal som förs mellan arbetsgivare och arbetstagare vill jag veta hur socionomernas behov av kompetensutveckling tillgodoses. Vilka behov finns hos socionomerna och vilka kompetensutvecklingsstrategier finns hos arbetsgivarna?

Jag hoppas att du genom att svara på den här enkäten vill hjälpa mig att ge din syn på dessa frågor.

Undersökningen är konfidentiell. Enkäten är numrerad, vilket innebär att jag kan spåra den till ditt namn. Detta behöver jag göra i det fall du inte sänder tillbaka enkäten och jag därför måste skicka en påminnelse till dig. När enkätsvaren kommer in kommer svaren att bearbetas i dator och därmed avpersonifieras. Någon enskild svarande kommer inte att pekas ut eller kännas igen i redovisningen av svaren.

Enkäten kommer att skickas ut till samtliga kommunanställda socionomer i tio kommuner i Västra Götalands län. Kommunerna är slumpvis utvalda. Olika kommunstorlekar kommer att finnas representerade. I de största kommunerna kommer enkätundersökningen att göras i en kommun/stadsdel. Jag kommer dessutom att intervjua en utbildningsansvarig/förvaltningschef i var och en av de tio kommunerna/stadsdelarna. Det är dessa intervjupersoner som gett sitt tillstånd till att enkäten får genomföras i din kommun.

Har du några frågor om enkäten är du välkommen att ringa eller mejla till mig. Min vetenskapliga handledare är docent Peter Dellgran vid Institutionen för socialt arbete vid Göteborgs Universitet.

**Jag ber dig sända tillbaka enkäten inom 14 dagar**

**Tack på förhand för din medverkan!**

**Ewa Kylén**  
**Odlå 125**  
**523 96 GRÖNAHÖG**  
**Tel. 0321-760 36 (hem) el. 0730-77 47 57**

**E-mejl: [ewa.kylen@ulricehamn.se](mailto:ewa.kylen@ulricehamn.se)**



## Enkät om kompetensutvecklingsbehov och kompetensutvecklingsstrategier för socionomer

### 1. Bakgrund:

#### 1.1 Är du

- Man   
Kvinna

#### 1.2 När är du född?

- före 1940   
1940-1949   
1950-1959   
1960-1969   
1970-1979   
1980-

### 2. Yrkeserfarenhet

2.1 Vilket år tog du socionomexamen? : .....

2.2 Hur många olika arbetsplatser har du arbetat på inom socialt arbete?  
(om du inte kommer ihåg exakt, ange ungefär)

.....stycken

2.3 Vilket/vilka arbetsområden inom socialt arbete har du någon gång varit verksam inom?  
(flera alternativ kan väljas)

- barnavård – socialbyrå
- barnavård – övrig öppenvård
- barnavård - institution
- missbruksvård – socialbyrå
- missbruksvård – övrig öppenvård
- missbruksvård – institution
- socialbidrag och/eller försörjningsstödsfrågor
- kriminalvård
- somatisk sjukvård
- barnpsykiatri
- vuxenpsykiatri
- skolkuratvrt arbete
- äldrevård
- handikapp och funktionshinder
- fält- och/eller samhällsarbete
- familjerätt
- individ/familjeterapi
- arbetslöshet/rehabilitering
- utbildning/forskning
- annat.....

### 3. Nuvarande anställning:

#### 3.1 Hur stor kommun arbetar du i?

- större än 80 000 invånare
- 40 000 – 80 000 invånare
- 20 000 – 39 999 invånare
- Mindre än 20 000 invånare

#### 3.2 Vilken är din tjänstebenenämning?

- socialchef, avdelningschef eller motsvarande
- kretschef, enhetschef eller motsvarande
- 1:e socialsekreterare, metodhandledare eller motsvarande
- Socialsekreterare
- Kurator
- annan tjänst utan arbetsledande ställning, nämligen:

.....

#### 3.3 Vilket är ditt nuvarande arbetsområde (försök att välja ett alternativ, om det inte går – förklara varför nedan)

- barnavård – socialbyrå
- barnavård – övrig öppenvård
- barnavård - institution
- missbruksvård – socialbyrå
- missbruksvård – övrig öppenvård
- missbruksvård – institution
- socialbidrag och/eller försörjningsstödsfrågor
- skolkurativt arbete
- äldreomsorg
- handikapp och funktionshinder
- fält- och/eller samhällsarbete
- familjerätt
- individ/familjeterapi
- arbetslöshet/rehabilitering
- utbildning/forskning
- annat.....

#### 3.4 Hur länge har du arbetat i din nuvarande befattning:

- mindre än 5 år
- 5-9 år
- 10 – 14 år
- 15 – 19 år
- 20 år eller mer

#### 4. Om medarbetar/utvecklingsamtal:

4.1 Har du regelbundna medarbetar/utvecklingsamtal på din arbetsplats?

Ja  Nej

4.2 Hur bedömer du kvaliteten på dessa samtal?

Mycket dålig  Dålig  Godkänd  Bra  Mycket bra

4.3 Diskuteras dina kompetensutvecklingsbehov vid dessa tillfällen?

Inte alls  Ibland  Ofta  Alltid

4.4 Resulterar samtalen i en individuell utvecklingsplan?

Inte alls  Ibland  Ofta  Alltid

4.5 Besvaras om du varit anställd på din nuvarande arbetsplats mer än 5 år. Har medarbetarsamtalen förändrats under den senaste femårsperioden?

Försämrats  Oförändrade  Förbättrats

4.6 Egna synpunkter på medarbetar/utvecklingsamtalen:

.....

.....

.....

.....

.....

#### 5. Kompetensutveckling:

5.1 Vilken/vilka av följande fort/vidarebildningar har du? ( flera alternativ kan väljas)

- enstaka kurs på universitets/högskolenivå
- magisterutbildning
- forskarutbildning (doktorexamen)
- handledarutbildning
- steg 1-utbildning i psykoterapi eller familjeterapi
- mer än steg 1-utbildning (t.ex. diplomutbildning) i ovanstående
- internutbildningar
- annan fort/vidareutbildning,

vilken ? .....

.....

**5.2 Vilken yrkesspecifik fort/vidareutbildning önskar du dig i ditt arbete? (flera alternativ kan väljas)**

- enstaka kurs på universitets/högskolenivå
- magisterutbildning
- forskarutbildning (doktorsexamen)
- handledarutbildning
- steg 1-utbildning i psykoterapi eller familjeterapi
- mer än steg 1-utbildning (f.ex. diplomutbildning) i ovanstående
- internutbildningar
- annan fort/vidareutbildning,

vilken ? .....

**5.3 Planerar du att gå någon yrkesspecifik fort/vidareutbildning det närmaste året?**

- enstaka kurs på universitets/högskolenivå
- magisterutbildning
- forskarutbildning (doktorsexamen)
- handledarutbildning
- steg 1-utbildning i psykoterapi eller familjeterapi
- mer än steg 1-utbildning (f.ex. diplomutbildning) i ovanstående
- internutbildningar
- annan fort/vidareutbildning,

vilken ? .....

**5.4 Är du auktoriserad socionom?**

Ja     Nej

**5.5 Har du någon annan form av kompetensutveckling hos din nuvarande arbetsgivare?**

- minskat antal ärenden för att hinna med fördjupning i arbetet
- tid för reflektion, enskilt eller i grupp
- handledning
- mentorskap
- FoU-cirklar
- annan kompetensutveckling Vilken?.....

.....

**5.6 Vad anser du om din möjlighet till kompetensutveckling på din nuvarande arbetsplats?**

Mycket dåligt tillgodosedd     Dålig     Bra     Mycket bra tillgodosedd

**5.7 Hur viktig är kompetensutvecklingen för kvaliteten i ditt arbete?**

Helt oviktig     Mindre viktig     Ganska viktig     Mycket viktig

**5.8 Hur viktig är kompetensutvecklingen för din personliga utveckling?**

Helt oviktig     Mindre viktig     Ganska viktig     Mycket viktig

**5.9 Hur ser din arbetsgivares på ditt behov av kompetensutveckling?**

Helt oviktigt     Mindre viktigt     Ganska viktigt     Mycket viktigt

**5.10 Vad styr inriktningen på din kompetensutveckling?**

verksamhetens behov     egna behov     kombination     annat

Vad? .....

**5.11 Har alla på din arbetsplats samma möjlighet till kompetensutveckling?**

Ja     Nej     Vet ej

**5.12 Om du svarat nej:**

**a) Vad är skillnaden?**

.....  
.....

**b) Vad anser du om det?**

.....  
.....

**5.13 Har du övervägt att byta arbetsgivare p.g.a kompetensutvecklingsmöjligheterna på din**

Aldrig     Någon gång     Ofta

**5.14 Vilken roll menar du att följande källor spelar för din kompetens som socialarbetare?**

	Mycket liten	Ganska liten	Varken stor eller liten	Ganska stor	Mycket stor
Grundutbildningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fort/vidareutbildning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internutbildning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forskning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handledning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tidigare yrkeserfarenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbetskamrater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personliga egenskaper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ideologi och värderingar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5.15 Egna synpunkter på kompetensutveckling?**

.....  
.....

## 6. Kompetensutvecklingsstrategier:

### 6.1 Har din arbetsplats någon speciell kompetensutvecklingsstrategi?

- kompetenstrappa
- internutbildning av alla i arbetsgruppen
- externutbildning av alla i arbetsgruppen
- utbildning av spetskompetenser i arbetsgruppen
- tid för reflektion
- mentorskap
- annan strategi, nämligen .....
- .....
- arbetsplatsen saknar kompetensutvecklingsstrategi
- vet ej

### 6.2 Hur fungerar denna kompetensutvecklingsstrategi?

Mycket dåligt    Dåligt    Godkänt    Bra    Mycket bra

### 6.3 Vilken kompetensutvecklingsstrategi skulle du önska att din arbetsplats hade?

.....

### 6.4 Hur aktiva är de lokala facken när det gäller att driva frågor som rör kompetensutveckling och kompetensutvecklingsstrategier?

Passiva    Ganska passiva    Vet ej    Ganska aktiva    Mycket aktiva

## 7. Samarbete med utbildare/andra arbetsplatser:

### 7.1 Samarbetar din arbetsplats med någon utbildare för att ordna fort/vidareutbildning?

Ja    Nej

### 7.2 Om du svarat ja på ovanstående fråga. Med vem?

- Universitet/högskola
- FoU-versamhet
- Annan utbildare. Vilken/vilka? .....
- .....

### 7.3 Vilken/vilka utbildare skulle du vilja att din arbetsplats samarbetade med?

.....  
.....

**7.4 Samarbetar din arbetsplats med någon annan kommun/enhet för att samordna behovet av kompetensutveckling?**

Ja       Nej

**7.5 Om du svarat ja på ovanstående fråga. Med vem?**

- Närliggande kommun
- Inom kommunalförbundet
- Lokalt/regionalt nätverk
- Annan enhet i kommunen
- Annat alternativ. Vem/vilka? .....

**Eventuella kommentarer till enkäten eller frågan om medarbetar/utvecklingssamtal respektive kompetensutveckling.**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Tack för att du tog dig tid och besvarade enkäten.

## Bakgrund

- utbildning - yrkesbakgrund
- nuvarande arbete

## Medarbetarsamtal

- hur länge har det använts på din arbetsplats
- sker medarbetarsamtalen regelbundet
- vad är din erfarenhet
- hur bedömer du kvaliteten på samtalen
- har alla chefer utbildning om medarbetarsamtal
- hur kommer det att användas i framtiden

## Vad är kompetensutveckling

- vad lägger du i begreppet kompetensutveckling
- hur viktigt är det
- är det lika viktigt för alla grupper/under hela yrkeskarriären
- hur tillgodoses små yrkesgruppers kompetensbehov
- vilken typ av kompetensutveckling tycker du det är viktigt att satsa på

## Individuella kompetensutvecklingsplaner

- används de på din arbetsplats
- din erfarenhet av användningen
- styrka/svaghet

## Kompetensutvecklingsstrategier

- vad lägger du i begreppet kompetensutvecklingsstrategi
- vad är kompetensutvecklingsstrategin uppgift
- finns det någon uttalad strategi på din arbetsplats/behövs den
- vilka kompetensutvecklingsstrategier har du erfarenhet av
- styrkor/svagheter
- har du hört talas om andra
- är det någon du skulle vilja pröva
- hur skulle det kunna fungera i idealsituationen

## Spänningsfältet arbetsgivare – arbetstagare

- vad styr inriktningen på kompetensutvecklingen
- vem ansvarar för att kompetensutveckling beaktas/erbjuds/genomförs
- hur hanteras situationen när arbetsgivare och arbetstagare inte är överens
- hur mycket satsas på kompetensutveckling/anställd och år

## Samarbete med andra arbetsplatser

- finns det något samarbete/med vem/hur
- dina erfarenheter av detta
- dina önskemål för framtiden

## Samarbete med utbildare

- finns det något samarbete/med vem/hur
- dina erfarenheter av detta
- dina önskemål för framtiden



## Enkätpåminnelse

## Bilaga 4

Hej!

För en tid sedan skickade jag ut en enkät till dig. Enkäten ingår i min magisteruppsats om kompetensutvecklingsfrågor som rör socionomer.

Jag har ännu inte fått ditt svar. Eftersom jag är angelägen om att så många som möjligt besvarar enkäten, ber jag dig att fylla i den snarast. Får du detta meddelande under din semester så vill jag ändå att du besvarar enkäten när du är tillbaka på jobbet igen. Det är inte för sent, även om svaret skulle komma in under september månad.

Använd i första hand den utskickade enkäten och svarskuvertet. Har du inte kvar enkäten, så bifogar jag den som fil till detta mejl. Svaret skickas då till min hemadress.

Har du skickat in ditt svar den senaste veckan ber jag dig ha överseende med denna påminnelse.

En riktigt trevlig sommar hälsar

Ewa Kylén  
Odlå 125  
523 96 Grönahög

Telefon vid ev. frågor:  
0321 – 760 36 eller 0730 – 77 47 57

## Bilaga 5

### Några exempel på samarbetsprojekt som kommunerna deltar i

- VästBUS: Samarbete i GR runt utsatta barn och ungdomar. Flera arbetsplatser deltar.
- BBIC-utbildning i GR för att kvalitetssäkra utredningar kring barn och ungdomar. Flera arbetsplatser deltar.
- Gemensam utbildning och handledning för små personalgrupper, i nätverk med kringliggande kommuner. (Gäller ex.vis familjerådgivningen.)
- Familjecentral.och Familjehuset – öppenvårdsresurs för barn och ungdomar tillsammans med VG-regionen och barn- och utbildningsförvaltningen. Liknande verksamhet finns på en annan arbetsplats.
- Deltar i kvalitetsnätverk Västkust.
- Deltar i Brukartid, som är ett projekt i 12 kommuner, som startats av Sveriges kommuner och landsting. Två verksamheter tidsgranskas. Används tiden till rätt saker? För mycket tid har gått åt till dokumentation i barn- och ungdomsgruppen.
- Sjuhärads kommunalförbund är startat projektet Ökad hälsa. Som delprojekt finns Bättre villkor för äldre yrkesverksamma, Ökad rörlighet på arbetsmarknaden (Ett medarbetarcentrum har startat som ska coacha personal som vill utbilda sig eller hitta jobba i någon annan av projektkommunerna.), Ökad samverkan (Ska jobba för bättre samverkan mellan kommunerna, FK och Af vid långtidssjukskrivningar.) samt Hälsofrämjande ledarskap
- Skaraborgssamverkan har fått 8 milj. i EU-bidrag för kompetensutveckling inom socialtjänsten (3 milj. till analys och 5 milj. till utbildning).
- Jobba teaminriktat runt psykiatri och missbruksfrågor enl. en samarbetsmodell med bl.a. Öppenpsyk och Vårdcentralen. Försöker använda ASI i alla behandlingsled.
- Samverkansgrupper på varje skola. Har nu lett till att gemensamma förebyggandetjänster inrättas utifrån en utvecklingsplan, som bl.a. handlar om gemensamma värderingar och förhållningssätt
- Miltonpengar till socialpsykiatri och IFO. Går bl.a. till casementutbildning i förhållningssätt till personer med både missbruksproblem och psykisk sjukdom. Utbildningen köps av Växjö universitet.
- Föräldrautbildning enl. Cope.
- Projekt Utväg tillsammans med Sjuhärads kommunalförbund och VG-regionen (stödinsatser samt utbildning runt våld i familjen). Liknande samarbete finns i en annan kommun och heter då Fridsamgruppen..
- Gemensamt ansvar för förebyggande insatser genom en organisations förändring där flera nämnder slås ihop. Uppdelning i råd och stöd samt myndighetsutövning. FoU ska utvärdera förvaltningens organisationsförändring som anses viktig för inriktningen i flera kommuner i regionen.
- Samarbete med skolan. Socialsekreterare deltar i EVK och familjesamtal för att komma in tidigt och smidigt. Skolan kan beställa grupp-ART av förvaltningens personal (grupp-ART räknas inte som bistånd, vilket individuell ART gör). Fritidsledarna, som är anställda av socialtjänsten, befinner sig på skolan. Det gör även fritidsgården. Detta blir en länk mellan skolan och IFO.
- En arbetsplats ingår i en utbildningsgrupp tillsammans med Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och VG-regionen. Där planeras gemensamma utbildningsdagar. Gruppdeltagarna presenterar även den egna verksamheten för de andra i gruppen.
- Hälsoverksamheten Livsstil för hälsa består av en projektledare (tandläkare med folkhälsoutbildning), en hälsopedagog/gymnastiklärare, en beteendevetare/sjuksköterska, en familjeterapeut, en kurator (finns mest på

vårdcentralen) och en budgetrådgivare/skuldsanerare (socioonom). De jobbar i team med hälsofrämjande och rehabiliterande uppgifter. Teamet har ingen dokumentationsskyldighet och insatserna är frivillig och kostnadsfri. Projektet, som från början var ett samarbete med FK och primärvården, har fallit mycket väl ut och är nu permanentat.

- Ett förebyggandeteam jobbar med barn och ungdomar. De utför även de skolkurativa arbetsuppgifterna. Teamet består av sex personer med olika yrkesbakgrund (en socioonom som också är förskollärare, en socialpedagog med socioonomkompetens, en kommer från psykiatrin, en har jobbat mycket med ungdomar och två har inriktning fältverksamhet och fritid). Dels har teammedlemmarna sina huvudansvarsområden dels har de ansvar för viss en förskola/skola, BVC eller MVC. Fördelen är att gruppen kan arbeta tillsammans och att den som är ansvarig kan kalla in delar eller hela gruppen till ett uppdrag, så att kompetenserna används på bästa sätt. De kurativa insatserna är skiljda både från myndighetsutövning och från skolans insatser vilket gör att förebyggarna får en friare roll gent emot barn och föräldrar.
- På en arbetsplats har behovet av fler och annorlunda insatser för missbrukare gjort att de båda avdelningarna missbrukstöd och vuxenstöd börjat samarbeta mera. Målet är att stå bättre rustade och skapa fler alternativ på hemmaplan än tidigare. En extern konsult kommer att hjälpa till i detta arbete.
- En förvaltning fick i uppdrag av politikerna att inrätta fältsekreterartjänster i sin kommun. Önskemål från verksamheten, om att få gå in ännu tidigare och arbeta förebyggande med barn och ungdomar med utagerande beteende, ledde till att direktiven ändrades. Två personer, som går under arbetsnamnet Early starters, kommer att gå in i skolan och jobba tillsammans med skolkuratorerna runt dessa barn och ungdomar. Skolan säger sig också vara beredd att satsa pengar på ytterligare tjänster som kan förstärka intentionerna att arbeta förebyggande med barn och ungdomar och deras familjer.
- Samarbete med GU om satsning på vuxna 18 – 25 år.
- En arbetsplats har utvecklat MST-team tillsammans med Gryning Vård AB.
- Uppbyggnad och utbyte av nätverkslagstjänster mellan olika distrikt. Kan byta eller köpa in tjänster när de egna nätverksarbetarna är för insyltade i det ärende som ska erbjudas nätverksträff.
- Ett mellanvårdsprojekt knutet till skolan.
- En arbetsplats har en barn och ungdomsgrupp på chefsnivå med företrädare för IFO, förskola/skola och kultur och fritid träffas ett par gånger per termin och arbetar bl.a. med tema innanförskap.