

Lars Bergström, informatör
Marie Söderström, projektledare
Lena Slotte, enhetschef
Linnéa Salman, Karin Thune,
Britta Berggren, biträdande
enhetschefer



Copyright: Lidingö stad och Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum
Ändringar i materialet får endast göras efter författarnas medgivande



Arbetsplatslärande

Vägledning för chefer



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden



LIDINGÖ STAD



FÖRORD

För den som arbetar inom omsorgen kan det vara svårt att lyfta blicken. Det är lätt att drunkna i vardagens alla sysslor och krav. Men just därför kan det vara klokt att ta sig tid att planera för en mer långsiktig kompetensutveckling.

Med höjd kompetens kan personalen möta omsorgstagarens behov på ett mer professionellt sätt. Det ökar självkänslan och arbetsglädjen. Det stärker förmågan att hitta lösningar på svåra situationer och minskar stressen.

Inom projekt ArbetSam har vi skaffat oss kunskap och erfarenhet om vad som krävs för att bygga upp ett långsiktigt kollektivt och individuellt lärande. Det handlar om att satsa på utbildning för dem som har störst behov. Om att göra hela personalgruppen delaktig i lärandet – och om att skapa tid och rum för gemensam reflektion.

Sist men inte minst handlar det om att arbeta med språket, som blir ett allt viktigare verktyg för kommunikationen med kollegor, omsorgstagare och anhöriga.

Bakgrund

Det här är en vägledning för dig som arbetar som chef inom äldreomsorg eller omsorg om personer med en funktionsnedsättning och vill höja yrkeskompetensen och kommunikationsförmågan hos din personal. Vi som har skrivit vägledningen är projektledare och chefer i projekt ArbetSam samt projektets informatör.

Inom projekt ArbetSam fick cirka 670 vård- och omsorgsanställda i sju kommuner i Stockholm-regionen och fem privata vård- och omsorgsföretag utbildning på vård- och omsorgsprogrammet. Majoriteten av dem var födda i ett annat land. En stor del av dem fick förutom undervisning inom vård och omsorg även undervisning i svenska som andraspråk. Vårdlärare och andraspråklärare arbetade i team, i de flesta fall i lokaler på arbetsplatsen. Undervisningen pågick mellan två och tre terminer under en halv dag i veckan.

Parallellt med undervisningen utbildade projektet språkombud och reflektionsledare från arbetsplatserna. Språkombuden ger stöd med hemuppgifter, dokumentation och kommunikation med omsorgstagare och anhöriga. Till språkombudens uppgifter hör också att granska den skriftliga kommuni-

tionen på arbetsplatsen och göra den mer begriplig. Ytterligare uppgift är att tillsammans med chefen utveckla mötesformer som skapar delaktighet. Projektet utbildade också reflektionsledare. Dessa håller i reflekterande samtal med sina kollegor på arbetsplatsen. I de reflekterande samtalen tar gruppen upp vardagssituationer i arbetet med något slags dilemma. Gruppen kan också reflektera kring ett i förväg bestämt ämne, till exempel den nationella värdegrunden. Samtalen utvecklar verksamheten och stärker yrkesprofessionen.

Genom åren har det funnits flera projekt med kompetensutveckling inom vård och omsorg i Stockholm-regionen. En av lärdomarna som vi dragit av tidigare projekt är att den som får utbildning måste få tillämpa sina kunskaper när han eller hon kommer tillbaka till sin arbetsplats. På en arbetsplats som bejakar nya kunskaper och där det är tillåtet att pröva nytt har kunskaperna från en utbildning bättre förutsättningar att slå rot. I projekt ArbetSam var ambitionen att involvera inte bara chef och nyckelpersoner – som ombud för olika ansvarsområden och legitimerad personal – utan hela arbetsplatsen i lärandet.

Utgångspunkter för projekt ArbetSam:

- Hela arbetsplatsen ska involveras i lärandet.
- Lärandet ska utveckla verksamheten.
- Undervisningen ska utgå från arbetsplatsens behov samt deltagarnas önskemål och behov, språkliga nivå och utbildningsbakgrund.
- Språkutveckling är ett delat ansvar. Den som behärskar språket och den som lär sig det nya språket behöver samarbeta för att bygga upp en språkutvecklande arbetsplats.

“Hela arbetsplatsen ska involveras i arbetsplatslärandet”.

Kerstin Sjösvärd, huvudprojektledare i ArbetSam

ENGAGERAD CHEF FRAMGÅNGSFAKTOR

Inom projekt ArbetSam har flera arbetsplatser byggt upp en lärande organisation. Och ännu fler är på väg. På dessa arbetsplatser har man skapat utrymme för erfarenhetsutbyte, reflektion och språkutveckling. Här arbetar språkombud, reflektionsledare, anhörigombud och dokumentationsstödjare, alla nyckelpersoner för arbetsplatslärandet. Nyckelpersonerna har både mandat och förutsättningar att utföra sitt uppdrag.

De framgångsrika arbetsplatserna har också lyckats skapat delaktighet, bland annat genom att använda olika former av dialogmetoder vid arbetsplatsträffar och i olika arbetsgrupper. Här finns också en medvetenhet om kommunikationens betydelse för att åstadkomma en verksamhet med god kvalitet.

Ett annat utmärkande drag är att man konsekvent använder medarbetare med särskild kompetens – till exempel sjuksköterskor, arbetsterapeuter, sjukgymnaster och dietister – för att utbilda sin egen omsorgspersonal. Man arbetar i team med omsorgstagaren i centrum.

Skillnaden mellan de arbetsplatser som lyckats bygga upp ett varaktigt arbetsplatslärande och de arbetsplatser där projekt ArbetSam inte fått lika stort genomslag är ofta en engagerad och aktiv chef.

Om delaktighet och medarbetarskap

Medarbetarskap har blivit ett allt vanligare begrepp inom olika typer av verksamheter.

I medarbetarskapet tar den anställda ett självständigt ansvar för att verksamheten ska fungera och utvecklas.

Steget från att vara en anställd som bara gör det som han eller hon blir tillsagd till att bli en medarbetare är ofta stort. Men det kan underlättas om arbetsplatsen ger de rätta förutsättningarna.

Medarbetarna måste ges möjlighet att formulera sina erfarenheter och reflektera över dem. De måste också få diskutera sina erfarenheter och kunskaper, se mönster och dra slutsatser tillsammans med sina kollegor. En av chefens viktigaste uppgifter i en lärande organisation är att skapa tid och rum för lärande och reflektion.

Anpassning och utveckling

Innan vi går in på vad som krävs av dig som chef för att bygga upp en lärande och språkutvecklande arbetsplats ska vi resonera lite kring några utgångspunkter och teorier kring arbetsplatslärande.

Inom organisationsutveckling talar man ofta om ett *anpassningsinriktat* och ett *utvecklingsinriktat lärande*. Ett *anpassningsinriktat* lärande handlar om att lära sig nya saker eller bevara och förstärka sin kompetens för olika arbetsuppgifter.

Ett *utvecklingsinriktat* lärande innebär att omsorgspersonalen lär sig att utvärdera sitt arbetssätt och sina olika förhållningssätt. Personalen ifrågasätter och analyserar både sina egna arbetsmönster och de gängse metoderna på arbetsplatsen.

Det kan exempelvis handla om hur omsorgsarbetet planeras för en dag eller hur arbetsplatsen arbetar med hantering av avvikelser. När omsorgen blir allt mer individualiserad är det kanske viktigare än någonsin att ifrågasätta rutiner och förhållningssätt och kunna se situationer ur olika perspektiv.

För att en verksamhet ska kunna bevara sin kompetens och utvecklas behöver lärandet utgå från både ett *anpassningsinriktat* och ett *utvecklingsinriktat* perspektiv.

På en modern arbetsplats pekar inte chefen med hela handen. Medarbetarna ställs inför etiska dilemman som de själva måste ta ställning till.





Det icke-formella lärandet handlar om ett organiserat lärande på arbetsplatsen som inte är direkt utbildning. Det kan vara APT-möten, reflektionssamtal, föreläsningar eller handledning.

Olika lärande förstärker varandra

Inom pedagogiken brukar man skilja på tre olika typer av lärande: *formellt, icke-formellt och informellt lärande*.

- **Det formella lärandet** handlar om kunskaper som man får genom utbildning. Kunskapen utgår ofta från ett teoretiskt perspektiv och efter studierna får man ett bevis på sina kunskaper i form av betyg eller intyg.
- **Det icke-formella lärandet** handlar om ett organiserat lärande i arbetet, till exempel handledning, arbetsplatsträffar, reflekterande samtal i grupp, nätverksträffar eller seminarier.
- **Det informella lärandet** sker i mötet mellan den anställde och omsorgstagare, anhöriga eller kollegor. Här handlar det om de kunskaper som en anställd tillägnar sig i det dagliga vård- och omsorgsarbetet. Många gånger är den här typen av erfarenhetskunskap outtalad. Ett vårdbiträde eller en undersköterska med lång erfarenhet gör ofta rätt saker och fungerar i relationen med omsorgstagaren. Samtidigt kan han eller hon ha svårt att sätta ord på sin kompetens.

I ett arbetsplatslärande är det formella, det icke formella och det informella lärandet inte åtskilda. I stället samverkar de och förstärker varandra. I en arbetsplatsförlagd undervisning utgår läraren exempelvis ofta från erfarenheter, arbetsuppgifter och material från verksamheten. Tillsammans med deltagarna kopplar sedan läraren exemplen från arbetsplatsen till teoretiska resonemang och kunskaper.

Ett annat exempel på hur det informella lärandet och det formella lärandet kan integreras är olika former av reflekterande samtal. Kunskaper och fungerande förhållningssätt stannar inte hos individen utan kommer hela arbetslaget till del. Det enskilda exemplet kan förklaras med en mer allmän teori, vilket leder till en djupare insikt och fler handlingsalternativ.

På väg mot en lärande arbetsplats

Vi ska nu gå igenom vad som kännetecknar en lärande och språkutvecklande arbetsplats och vad som krävs av dig som chef för att ni ska kunna bygga upp ett varaktigt lärande i verksamheten. Förbered dig på att det är en lång process som handlar om att motivera dina medarbetare. Du måste ha en ständigt pågående kommunikation med dina medarbetare, lärare, deltagare i undervisning, reflektionsledare språkombud och andra nyckelpersoner. Du behöver också involvera sjuksköterskor, sjukgymnaster,



I utbildningsplanen ska chefen utgå från arbetsplatsens behov, deltagarnas yrkes- och språkkunskaper samt deltagarnas önskemål för studierna.

arbetsterapeuter och andra experter i verksamheten i lärandet. Var beredd på att du måste vara uthållig!

Vi kommer att hänvisa till några skrifter som du hittar under material på ArbetSams hemsida: www.lidingo/arbetsam

De skrifter vi hänvisar till är:

- Arbetsplatslärande – Handbok för lärare
- Den anpassade språkskalan (Hela titeln är Anpassning av Europarådets språkliga referensnivåer för arbete inom äldreomsorg och omsorg om personer med funktionsnedsättning, reds anm).

Lärandets utgångspunkter

Det är vanligt att chefer nöjer sig med det utbud som olika utbildningsanordnare erbjuder. Men om arbetsplatsen har ambitioner att utbildningen ska stödja verksamhetsutvecklingen gör chefen klokt i att börja i en annan ända. Frågan blir då: Vilken kompetens behöver vi för att uppnå våra verksamhetsmål?

Chefen kan utgå från brukarundersökningar, samtal med anhöriga, synpunkter från medarbetare och samråd med olika nyckelpersoner. Andra utgångspunkter är prioriteringar från politiker och förvaltningschefer samt Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd. Många

kommuner har fokusområden som verksamheterna ska arbeta med under året, exempelvis anhörigsamverkan, kost eller demens.

Först när chefen har prioriterat målen och kartlagt arbetsplatsens kompetens är det dags att göra en plan för verksamhetens kompetensutveckling.

När det gäller undervisning så upprättar du en lokal utbildningsplan tillsammans lärarna innan kursstart. Planen ska utgå dels från arbetsplatsens behov av kompetens, dels från kurser inom vård- och omsorgsprogrammet – samt vid behov även kurser inom svenska som andraspråk, till exempel sfi.

För att undervisningen ska bli effektiv behöver den också utgå från deltagarnas yrkes- och språkkunskaper samt önskemål. I Arbetsplatslärande – Handbok för lärare finns mallar för både lokal utbildningsplan och individuell utbildningsplan.

När det gäller bedömning av deltagarens språkkompetens finns materialet "Anpassad språkskala" på ArbetSams hemsida. Den bygger på Europarådets språkskala och har anpassats för vård- och omsorgsarbete. Språkskalan är i första hand riktad till sfi-lärare och vårdlärare, men kan även användas som ett diskussionsunderlag vid medarbetarsamtal.

Motivera och engagera

Det är oerhört viktigt att du engagerar dig i deltagarnas studier. Därför har projekt ArbetSam utvecklat en modell med trepartssamtal mellan lärare, deltagare och chef. Mallar för trepartssamtal hittar du i ArbetSams lärarhandledning.

Trepartssamtalen sker inför, under och vid avslut av studierna. Även om du själv inser behovet av kompetensutveckling hos dina medarbetare är det inte säkert att dina medarbetare har samma bild av behovet.

Nya lagar, forskningsrön och metoder kräver en verksamhet som ständigt utvecklas. Samtidigt kan det finnas medarbetare som arbetat länge inom yrket och anser att de kan det mesta. Som chef måste du signalera att kompetensutveckling och lärande är viktigt, och samtidigt stötta och motivera för studier.

Du kan möta medarbetare med starka försvarsmekanismer som du måste tränga igenom.

Hämta innehållet från arbetsplatsen

Låt lärandet utgå från aktuella teman och studiematerial från arbetsplatsen, exempelvis bemötande, social dokumentation, anhörigstöd eller kunskap om demens.

Arbetar ni med någon specifik fråga, till exempel med att förbättra måltidssituationen, öka kvalitén på dokumentationen eller förbättra anhörigsamverkan, är dessa givna ämnen i undervisningen.

Studiematerial kan vara arbetsinstruktioner, riktlinjer, rutiner eller exempelvis protokoll. Beroende på deltagarnas nivå kan kurslitteratur från vård- och omsorgsprogrammet, tidningsartiklar i fackpress och skönlitteratur användas.

Lärarna i en arbetsplatsintegrerad undervisning utgår från deltagarnas erfarenhet av olika vårdssituationer. Då blir det lättare för deltagarna att ta till sig teorier. Det ökar också förutsättningarna för att nyvunna kunskaper kommer att tillämpas i arbetet.

Fundera på hur du kan använda interna resurser i olika undervisningssituationer. En sjukgymnast kan exempelvis undervisa om förflyttningsteknik, kommunen kan ha en anhörigkonsult som kan prata om anhörigkontakter, och finns det en Silviasyster kan han eller hon föreläsa om demens.

Många arbetsplatser planerar sina APT-möten årsvis med olika teman. Låt lärarna anknyta till dessa teman i sin undervisning. Exempel på ämnen på APT-mötenas årsagenda kan vara diskriminering, rehabprocesser och avvikelshantering.

Det är inte ovanligt att det blir en envägskommunikation på ett APT-möte. Eller så kan några medarbetare dominera mötet. Ett sätt att stärka de försiktiga och osäkra är att förbereda en av mötets frågor i undervisningen, och sedan låta deltagarna redovisa vad de har kommit fram till på ATP-mötet.

Håll dialogen levande

Chefer är ofta tyngda av uppgifter och krav. När du inser att kompetensutveckling och arbetsplatslärande inte är ännu en sak du ska hinna med, utan istället kan fungera som ett verktyg för att uppnå målen kommer saken i ett annat ljus. Men för det krävs en kontinuerlig kontakt mellan chef, lärare och nyckelpersoner på arbetsplatsen. Ett sätt att hålla sig informerad kan vara att lärarna skickar ut ett veckonyhetsbrev där de berättar om undervisningen.

Du bör också se till att ha regelbundna möten med lärarna för uppföljning av utbildningsplanen och för informationsutbyte. Om undervisningen pågår på arbetsplatsen finns många tillfällen till mer informella kontakter med lärarna. Det är också viktigt att du har regelbundna möten med reflektionsledare och språkombud för att följa upp och underlätta deras arbete.

Skapa en struktur för lärandet

En av grundtankarna med arbetsplatslärande är att lärande är något som ständigt pågår på arbetsplatsen. Men lärandet kan ges mer eller mindre gynnsamma förutsättningar. En av dina viktigaste uppgifter som chef är att skapa en struktur för lärandet.

När det gäller arbetsplatsförlagd utbildning måste du ordna med lokaler och vikarier så att deltagarna i undervisning kan gå ifrån utan att känna dåligt samvete för att kollegorna ska få mer jobb. Du kanske har medarbetare som behöver hjälp med hemuppgifter. Vem ska stötta dem? En del kanske har hemförhållanden som

inte ger utrymme att göra uppgifter hemma. Kan de få göra sina uppgifter på arbetsplatsen? Har ni dokumentationsstödjare eller språkombud måste de få tid att stötta sina kollegor. De måste ha någon stans att sitta och ha tillgång till dator. Arbetar ni med reflektionsamtal måste gruppen få samtala ostört utan att känna stress och dåligt samvete.

Som chef är din uppgift att se till att det finns lokaler, vikarier, utrustning och pengar till arbetsplatslärande. Du måste se till att läraaktiviteter och möten schemaläggs. Det räcker inte att prata om hur viktigt arbetsplatslärande och verksamhetsutveckling är om du inte ser till att förutsättningarna finns. Var beredd på att förändringar tar tid. Vill du åstadkomma ett arbetsplatslärande måste du ständigt hålla frågan levande hos din personal och visa på vinsterna.

Se över mötesformerna

Möten kan vara ett bra forum för lärande. Men allt för ofta domineras möten av några starka röster. Att bara få komma till tals begränsar informationen och ger ett snävare perspektiv på verkligheten. Det kan ofta löna sig att se över formerna för möten.

Ett sätt att öka delaktigheten är att deltagare i undervisning arbetar med ett mötestema i förväg och får redovisa sina slutsatser på mötet. Det finns även andra mötesmodeller för att öka delaktigheten. Ett sätt är att var och en själv får reflektera över en fråga och skriva ner sina tankar på en postitlapp. Därefter kan två och två diskutera frågan för att sedan gå vidare och diskutera i större grupper. Det finns även mycket att lära av metodiken för reflekterande samtal när det gäller att få fler delaktiga.

Ge tid och rum för reflektion

Det finns en stor samlad kunskap hos omsorgspersonal. Ofta är den en outnyttjad resurs. Ett sätt att frigöra denna "tysta kunskap" är att arbeta med reflektionssamtal. Med stöd av en utbildad reflektionsledare kan arbetsgruppen ta

upp och diskutera olika dilemman och omsorgssituationer. Samtalen ger avlastning i arbetet, stärker yrkesprofessionen och utvecklar teamen.

Reflektionsledarens uppgift är att se till att alla blir delaktiga och att sammanfatta gruppens synpunkter och förslag till lösningar. Genom en gemensam analys får personalen tillgång till fler sätt att tänka och kan se fler lösningar på svåra dilemman. Många av dem som har deltagit i reflekterande samtal vittnar om att man börjar se varandras kvaliteter på ett annat sätt. Samtalen brukar också ha en upplyftande effekt på gruppen. I vår lärarhandbok finns exempel på olika metoder för reflektion.

Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum är en av flera anordnare av reflektionsledarutbildning.

Arbeta med språket

Omsorgsyrkena handlar allt mer om att kunna kommunicera – både i tal och i skrift.

För att kunna tillgodogöra sig studier på vård- och omsorgsprogrammet krävs kunskaper i svenska språket som motsvarar sfi kurs D eller Svenska som andraspråk, SVA-grund. Därför behöver ofta en lärare i svenska som andraspråk samarbeta med vårdläraren. Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum utbildar också språkombud. Språkombuden har kunskap om andraspråksinläring, interkulturell kommunikation och läs- och skrivsvårigheter. De hjälper deltagare i undervisning med hemuppgifter och kollegor med exempelvis dokumentation.

De ser också till att protokoll, instruktioner och andra texter är begripliga. Tillsammans med chefen ser de över mötesformer så att alla förstår och får komma till tals. En viktig insikt som språkombuden kan bidra med är att öka förståelsen för hur svårt det kan vara att lära sig ett andraspråk.

Se till att arbetsplatsen skaffar sig kompetens om språkinläring, svenska som andraspråk och läs- och skrivsvårigheter. Det är ofta en bra investering för verksamheten att utbilda språkombud som kan ge sina kollegor stöd med skrivuppgifter, förståelse och kommunikation.



Att träffas i nätverk är ett effektivt sätt att utveckla och bevara kompetensen om arbetsplatslärande. Kollegor från andra arbetsplatser har ofta hittat lösningar på svåra frågor.

Bygg upp nätverk

Att driva förändringar på en arbetsplats kan mötas av motstånd. När chefen ställer krav på att medarbetaren ska utveckla sin kompetens och sitt språk kan det upplevas som negativ kritik. En del tycker att reflektionssamtal och språkstöd tar dyrbar tid. Några kan tycka att arbetsplatsintegrerad undervisning inte är "riktig skola".

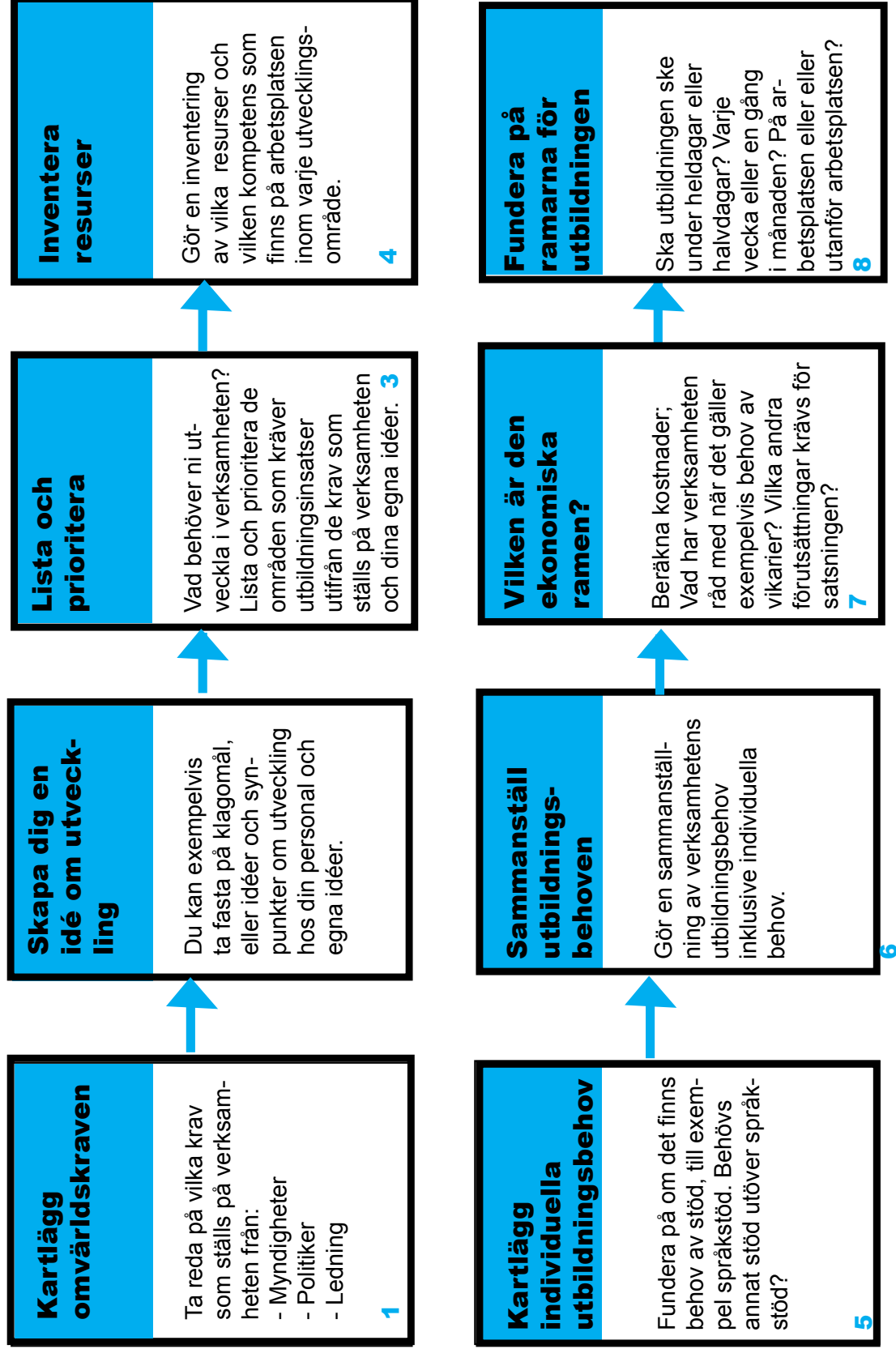
Nätverk för chefer, lärare, språkombud och reflektionsledare kan vara ett bra sätt att hålla engagemanget vid liv. Där kan man hämta inspiration från hur andra har löst problem och kommit vidare. Man får tips om nya arbetsätt och metoder. Nätverken är forum för diskussion och reflektion som ger stöd i det fortsatta arbetet.

PLANERA FÖR KOMPETENSUTVECKLING

När du ska planera kompetensutveckling och utbildningsinsatser är det flera faktorer du måste ta med i beräkningen. Vi har gjort en checklista som ger dig stöd, så att du steg för steg ska kunna planera, genomföra och utvärdera lärandet på din arbetsplats.

Lärandet kan innefatta formell utbildning inom exempelvis vård- och omsorgsprogrammet, kurser och svenska som andraspråk. Men det kan också handla om att bygga upp strukturer på arbetsplatsen för ett långsiktigt lärande. Här handlar det bland annat om

att införa reflektionsamtal och lärande arbetsmöten, föreläsningar, språkstöd och handledning. Tänk på att lärande kan ske med både externa och interna resurser.



Involvera hela arbetsplatsen

Hur tänker du arbeta med övriga medarbetare som inte får kompetensutveckling via undervisning? Beskriv hur du involverar hela arbetsplatsen. Gör en kommunikationsplan.

9

Gör en utbildningsplan

Beskriv hur du integrerar undervisningen med ett lärande på arbetsplatsen. Tidsätt aktiviteter. Utse resurser som du involverar i utbildningsplanen.

10

Hur ska undervisningen/lärandet utvärderas?

Tänk på att både undervisningen och arbetsplatslärandet ska utvärderas. Ska utvärderingen ske externt eller internt? När ska utvärderingen ske?

11

Ska utbildningen ge några meriter?

Fundera på om utbildningen ska resultera i betyg eller intyg och hur utbildningssatsningen ska dokumenteras.

12

Ge utbildningsanordnaren ett tydligt uppdrag

Uppdraget ska vara tydligt, detaljerat och avgränsat. Du ska ha möjlighet att påverka innehållet.

13

Informera deltagare och övrig personal

Tänk på hur du ska informera både deltagare i kompetensutveckling och den övriga personalen.

14

Fundera över din egen roll

Hur ska du själv engagera dig i enhetens satsning på utbildning och utveckling. Ditt engagemang är avgörande för hur väl ni ska lyckas. Se till att följa upp.

15

