

*a*rbetsplatslärande *inom vård och omsorg*

Arbetsgivare och arbetstagare
i samverkan kring lokal
metodutveckling



*Arbetsplatslärande
inom vård och omsorg*

Arbetsgivare och arbetstagare
i samverkan kring lokal metodutveckling

Helena Andershed

Kjerstin Larsson

Lennart Svensson

Förord

Den här rapporten bygger på ett nära samarbete mellan forskare och utvecklare på APeL FoU, berörda arbetsplatser och centrala partsrepresentanter. Rapporten belyser ett flerårigt nätverksprojekt som syftar till att utveckla hållbara metoder för arbetsplatslärande inom vård och omsorgssektorn.

Projektet har finansierats av Trygghetsfonden för kommuner och landsting med stöd av Arbetslivsinstitutet.

Initiativet till projektet togs av följande personer: Leif Nordin (Svenska Kommunalarbetareförbundet), Kerstin Ahlsén (SKL), Mats Svedin (SKL). Dessa personer har utgjort styrgrupp för projektet tillsammans med Birger Ericsson (Trygghetsfonden).

De lokala arbetsplatserna har ställt upp med tid och låtit oss göra intervjuer och annan dokumentation.

Vi har hela tiden kunnat återkoppla och diskutera våra resultat med de berörda, vilket har givit nya fakta och fördjupat analysen.

Vi tackar alla för ett fint samarbete!

Vill du veta mer om projektet går det bra att kontakta APeL FoU, tel. 0581-817 21.

Lindesberg i december 2006

Författarna till rapporten/APeL FoU

Helena Andershed
Kjerstin Larsson
Lennart Svensson

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
Syftet med rapporten.....	5
Bakgrund.....	6
2. Varför arbetsplatslärande?	8
En teoretisk plattform	8
Att kombinera ett individ- och organisationsperspektiv.....	10
Exempel: Lärcentrum, Lindesbergs lasarett	11
Exempel: Lärcirkelarna på Dammsdal i Vingåker	14
3. Genomförandet – ett interaktivt förhållningssätt	18
Central partssamverkan.....	18
Utbildning för lärande och nätverkssamverkan	19
De nationella konferenserna	19
Nätverket.....	19
4. Vad har vi lärt?	21
Betydelsen av FoU-stöd.....	21
Partsamverkan på olika nivåer	22
Utbildning som stöd för utveckling	23
Förutsättningar för långsiktiga effekter	24
<i>Att initiera ett projekt.....</i>	<i>24</i>
<i>En kombination mellan utveckling och vardagsarbete.....</i>	<i>25</i>
<i>Betydelsen av ledningens stöd</i>	<i>25</i>
<i>Lärande mellan olika verksamheter i ett nätverk</i>	<i>26</i>
5. Deltagarnas lärdomar av projektet.....	28
Hur går vi vidare?	29

1. Inledning

Erfarenheter från tidigare projekt visar att det är svårt att få en hållbarhet i ett projekt i den meningen att resultaten lever kvar efter projektets slut. Ofta finns det en drivande och engagerad projektledare som försvinner när projektiden är slut vilket oftast gör att projektet, om inte dör, så i vart fall ”rinner ut i sanden” därför att övriga medarbetare inte fullt ut är bärare av projektiden.

Syftet med nätverksprojektet som beskrivs i den här rapporten har varit att utveckla och stödja hållbara och långsiktiga utvecklingsarbeten med hjälp av forskningsstöd. Projektet bygger på att de enskilda arbetsplatserna har ett lokalt ansvar för det egna utvecklings- och förändringsarbetet men med stödinsatser från APeL FoU och nätverket. Utgångspunkten då nätverksprojektet startade var att involvera arbetsplatser som i någon mening redan bedrev, eller låg i startgroparna för, ett utvecklingsarbete med lärande som tydligt fokus.

Idén om nätverksprojektet utgår också ifrån tanken att de lokala parterna – arbetsgivaren och facket – tillsammans stödjer ett hållbart arbetsplatslärande som leder till både individuell och organisatorisk utveckling. För att detta ska bli möjligt måste parterna bl.a; dra åt samma håll, vara överens om hur ett lärande kan stimuleras och hur man tar tillvara på befintlig kompetens och synliggör medarbetarnas drivkrafter. Men också vilken roll de har för att förena olika intressen, delegera ansvar och möjliggöra samverkan med andra, samt komma överens om vilka resurser som ska avsättas. Det finns med andra ord en rad viktiga uppgifter för den lokala partssamverkan i deras strävan att stödja ett hållbart arbetsplatslärande. För att bättre klara utvecklingen mot en partssamverkan för utveckling kan ett nätverkssamarbete vara ett viktigt inslag.

Syftet med rapporten

Den här rapporten beskriver några av idéerna, erfarenheterna och lärdomarna från nätverksprojektet ”Arbetsplatslärande inom vård och omsorg” som pågått mellan åren 2002-2006. Syftet med rapporten är dels

- att problematisera och lyfta ett antal faktorer som är betydelsefulla för ett hållbart arbetsplatslärande där både arbetsplatsen och dess individer, organisation och verksamhet utvecklas
- att väcka, vrida och vända på frågor om hur ett hållbart arbetsplatslärande kan stödjas i form av forsknings- och processtöd, nätverk och partssamverkan
- att särskilt lyfta fram betydelsen av partsamverkan mellan arbetsgivarna och de fackliga organisationerna både på lokal och central nivå
- att visa på några exempel hur organisationer/arbetsplatser kan utforma ett hållbart arbetsplatslärande med hjälp av egna resurser istället för att förlita sig till externa pengar i avgränsade projekt

Bakgrund

Vård och omsorgssektorn står inför stora utmaningar inför framtiden som till stor del handlar om att bli mera attraktiv som arbetsgivare men också att ta tillvara och utveckla kompetens för att bättre tillmötesgå vårdtagarnas behov. Därtill behöver styrformer, organisation och ledarskap att ses över och utvecklas.

Problemområdena som finns beskrivna bland offentliga arbetsgivare berör inte minst ohälsan i arbetslivet med höga sjukskrivningstal bland personalen. Det finns också prognoser som visar att en stor andel av personalen kommer att pensioneras inom en 5-10 års period och därför behöver den offentliga sektorn rekrytera ny personal med kompetens samtidigt som den befintliga personalens kompetens måste stärkas. Traditionell utbildning räcker inte till för dessa dubbla uppgifter. Det kräver organiserade läroprocesser i annorlunda former, där arbetsplatsen är utgångspunkten för ett lärande som både omfattar individen, gruppen, organisationen och där teori och praktik kan kombineras på ett bättre sätt än då lärandet koncentreras till traditionell utbildning.

Mot bakgrund av ovanstående problembeskrivning och behovet av att utveckla hållbara strategier för arbetsplatslärande initierade Svenska Kommunalarbetareförbundet detta nationella nätverksprojekt där Sveriges Kommuner och Landsting ingått som central aktör tillsammans med Kommunal.

Ett huvudsyfte med projektet har varit att utveckla kunskaper om ett hållbart arbetsplatslärande bland alla de berörda i projektet. Men kanske har projektet framför allt handlat om hur ovanstående parter bättre kan förstå vilka mekanismer som påverkar lärandet på arbetsplatsen och hur de som centrala parter kan utgöra ett stöd och förbättra förutsättningarna för arbetsplatslärande på lokal nivå.

Redan tidigt föddes tanken om att projektet skulle organiseras som ett nätverksprojekt med stöd av forskning. Kontakten med APeL var etablerad sedan tidigare och tillsammans med dem utvecklades projektidén som sedan formulerades i en gemensam ansökan om projektmedel från Trygghetsfonden. Projektet beviljades totalt 3,7 miljoner uppdelat i två perioder omfattande totalt fyra år. Den officiella titeln på projektet kom att formuleras *”Arbetsplatslärande inom vård och omsorgssektorn – arbetsgivare och arbetstagare i samverkan kring lokal metodutveckling”*.

Projektets styrning har ansvarats av en styrgrupp med representanter från Svenska Kommunalarbetareförbundet, Sveriges Kommuner och Landsting, Trygghetsfonden samt APeL. Styrgruppen har haft en samordnande funktion för planering, uppföljning och information och har träffats cirka fyra gånger om året.

Projektet har varit organiserat som ett nätverksprojekt där den genomgående strategin byggts på att ett 10-tal arbetsplatser (där det pågår satsningar på lärande på arbetsplatsen) ingår i ett gemensamt sammanhang. Antalet arbetsplatser i nätverket har varierat över tid allt ifrån tio till tre arbetsplatser. Arbetsplatserna har representerat både kommunala och landstingsdrivna verksamheter runt om i landet. Det som förenat dem är att de på olika sätt är aktiva i att bedriva utvecklingsarbeten där medarbetarnas lärande är en central strategi. Ett annat gemensamt inslag är att strategin i någon mening byggts på att den lokala arbetsgivaren och den lokala fackliga verksamheten samverkar och ger stöd till den pågående utvecklingen. Centrala begrepp har varit partssamverkan,

delaktighet, lära av varandra, processtöd, reflekterat lärande mm. Sammanfattningsvis kan man säga att nätverksprojektet varit ett stöd av karaktären ”hjälp till självhjälp” med utgångspunkt ifrån principen ”gräv där du står”.

De organisationer och arbetsplatser som varit med i nätverket är;

- Lindesbergs lasarett
- Kärnsjukhuset i Skövde
- Dammsdalsskolan i Vingåker
- Vansbro kommun
- Landstinget Kronoberg
- Arvika kommun
- Karlskoga lasarett
- Sundsvalls sjukhus
- Sterilcentralen i Sollefteå
- Västernorrlands läns landsting
- Skarpnäcks Stadsdelsförvaltning

2. Varför arbetsplatslärande?

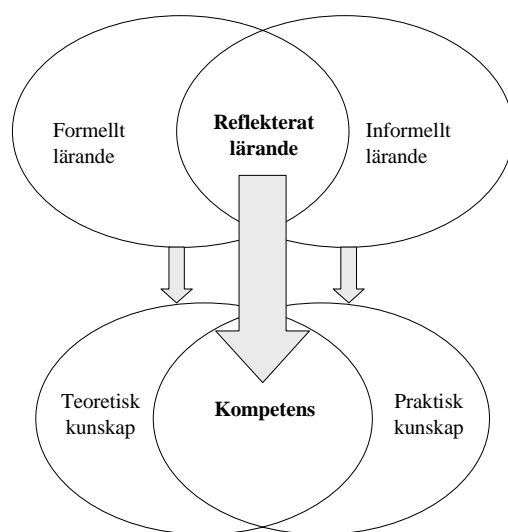
Målet för projektet var att utveckla strategier för arbetsplatslärande som både var till gagn för individen och verksamheten. Frågan är vad som menas med arbetsplatslärande, vem som har nytta av det och vad som krävs för att det ska fungera. I detta avsnitt ska sägas något om hur vi ser på arbetsplatslärande - teoretiska utgångspunkter, möjligheter och svårigheter. I avsnittet finns även citat som beskriver deltagarnas erfarenheter av arbetsplatslärande.

En teoretisk plattform

Idén bakom projektet tar *handlandet*, inte teorin, som utgångspunkt för lärandet (Dewey 1999). En central utgångspunkt är att människor handlar – utför uppgifter, gör påståenden, löser problem, samverkar med andra. Det sker hela tiden en interaktion mellan individen och omgivningen och det är grunden för lärprocessen. Men individer handlar inte ensamma, utan agerar oftast tillsammans med andra; om inte annat så utspelas handlingen i ett sammanhang som till stor del är bestämt av andra i form av regler, värderingar, attityder, förväntningar med mera. Denna praktiska och sociala utgångspunkt för lärandet står i motsats till en traditionell syn på den enskilda och – från praktiken – isolerade individen som ett centrum för utbildning.

Men handling är i sig ingen garanti för kunskap! Lärandet i vardagen är viktigt, men inte tillräckligt. Det behöver kompletteras med olika former av organiserad utbildning. Moderna och integrerade produktionssystem innebär en intellektualisering av arbetet som ställer ökade krav på teoretiska kunskaper och intellektuella färdigheter – till exempel förmågan att upptäcka, identifiera och åtgärda problem. Som anställd i dessa produktionssystem måste man kunna integrera olika kunskaper, upptäcka samband och se sammanhang. Utvecklingen i delar av arbetslivet kan på sikt komma att leda till ett överskridande av den traditionella uppdelningen mellan specifika yrkeskunskaper, allmänna kunskaper och personlig utvecklingsinriktad kompetens (Ellström 1996:9). Det kan göra det möjligt att utveckla lärprocesser som både är i de anställdas och arbetsgivarnas intressen.

Men hur utvecklas *kompetens*? Vi menar att det i mötet mellan det informella lärandet i vardagen och den formella utbildningen kan skapas förutsättningar för ett *reflekterat* lärande (se figur 1). I stället för att se någon motsättning mellan dessa båda typer av lärande vill vi understryka hur de kan komplettera varandra. Figur 1 vill åskådliggöra hur en dynamik kan skapas i mötet mellan det *informella* och *formella* – mellan det vardagliga och det organiserade, mellan det direkt upplevda och det förmedlade, mellan det praktiska och det teoretiska. Utbildningen kan ge verktygen och skapa arenorna för både enskild och gemensam reflektion (Svensson & Åberg 2001).



Figur 1. Reflekerat lärande leder till kompetens.

Figur 1 visar samtidigt hur *kompetensen* – dvs. en individs förmåga att agera kunnigt, effektivt, medvetet, strategiskt och reflekterat i en viss situation – innebär en förening av praktisk och teoretisk kunskap. Oftast innebär en formell utbildning bättre möjligheter att tillgodogöra sig det informella lärandet på arbetsplatsen. Det finns också ett samband i en annan riktning. En person med stort praktiskt yrkeskunnande har en bra grund för att ta del av en formell utbildning som anknyter till arbetsplatsens behov.

Utifrån detta handlings- och utvecklingsinriktade perspektiv på kunskap blir arbetsplatslärande intressant både för arbetsgivare och anställda. Det blir därmed naturligt att utgå från arbetsplatsen som en arena för utbildning och lärande kopplat till en utveckling av verksamheten och organisationen. Arbetsplatsen kan då bli en lärmiljö. Arbetstid kan göras till lärtid. Lärandet kan baseras på erfarenheter och kopplingen mellan teori och praktik kan ske på ett naturligt sätt. Deltagarna kan direkt få tillämpa de kunskaper som de tillägnat sig i sin arbetsvardag och utbildningen upplevs som meningsfull.

För att ett lärande ska kunna ske på arbetsplatsen är det viktigt att medarbetarna ser sig själva och sina arbetskamrater som viktiga verktyg i lärprocessen. Det handlar om att ändra synsätt på lärande. Detta har uppmärksammats från flera av deltagarna i projektet.

Ju mer jag tänker på att det är en lärande arbetsplats, desto mer ser jag att det är en mental förändring, ett förhållningssätt till sig själv, till kunskap och till sin arbetsplats som gör att det blir till en lärande miljö. ”Hur lär vi oss någonting av det här? Hur ser jag till att många får del av den här kunskapen och att den sätter spår i organisationen?”

För många medarbetare upplevs fenomenet att lära av varandra som något skrämmande. Det finns en ovana på arbetsplatsen att delge varandra av sina kunskaper och erfarenheter. Citaten nedan beskriver några svårigheter som deltagare i projektet har tagit upp.

Det finns svårigheter med att ta emot kunskap. Organisationen och tillgång till tid spelar roll, liksom personalgruppens ovana att ta till sig och ta för sig. Personens självkänsla och självkänedom är viktig i sammanhanget.

En av cheferna i projektet menade att det är viktigt att hitta en nivå där det är tillåtet att lära av varandra, att kunna ta emot kunskap och att lära ut till andra vad man själv kan.

Det är ett känsligt område hos båda parter, både för den som har kunskapen och hos den som ska ta emot kunskapen. Om man kan hitta dit, att det är tillåtet och inte något fult att lära ut till andra, så finns det mycket kunskap att ta vara på.

Oftast är det de personer med lång erfarenhet från arbetslivet som har svårast att ta emot kunskap av andra. De kan känna sig trampade på tårna när de ska lära av någon som inte har arbetat lika länge. Det är mycket lättare att ta till sig det som kommer utifrån.

Det är inte självklart att arbetsplatsen kan fungera som en lärande miljö. Det måste finnas förutsättningar för samarbete, tid för reflektion, ett öppet klimat m.m. för att läroprocesser ska utvecklas. På många hårt rationaliserade arbetsplatser finns inte dessa förutsättningar och den kunskap som efterfrågas av arbetsgivarna är ofta av en kortsiktig och instrumentell karaktär (Garsten & Jakobsson 2004). En viktig del av ett utvecklingsarbete handlar om att identifiera förutsättningar för arbetsplatslärande och reflektion, men förutsättningarna kan också skapas om ledning och ansvariga blir mer intresserade och ser nya möjligheter med att organisera arbetsplatslärande.

En av cheferna i projektet menar att arbetsplatslärande och reflektion måste ingå i den dagliga verksamheten som ett naturligt inslag. Det får inte upplevas onaturligt och konstruerat. Hon säger följande:

Jag känner också ett behov av att skapa diskussion kring allt det lärande och reflekterande som jag menar finns i vårt dagliga arbete. Kanske måste vi hjälpa varandra att se de dagliga möjligheterna till reflektion för att det verkligen skall bli reflektion? Jag tror på ordens makt och menar att om vi synliggör för varandra att det faktiskt finns tid för reflektion i det dagliga arbetet, så skulle det kanske bli ett tydligare och mer genomgripande lärande. Kanske skall jag inte lägga så mycket tid på att skapa "andrum" eller "hålrum" för reflektion utan hela tiden sträva mot att arbetsklimatet och samtalstonen är sådan att de vardagliga funderingarna kring det som görs och bestäms blir ett verkligt reflekterat lärande?

I det följande avsnittet ska vi diskutera vilka förutsättningar som krävs för att ett lärande både ska tillgodose individernas och verksamhetens behov.

Att kombinera ett individ- och organisationsperspektiv

Vi menar att arbetsplatslärande dels måste utgå från individens behov och intressen, dels vara nyttigt (användbart, lönsamt, värdeskapande) för verksamheten.

Vad kan en anställd vinna på att lärandet knyts till arbetsplatsen? Kommer det då inte att enbart ske på arbetsgivarnas villkor? Begreppet *kompetens* (se figur 1) brukar kopplas samman med ett arbetsgivarperspektiv.

Forskning visar att det finns fördelar för de anställda med arbetsplatslärande. Utbildning som kopplas till arbetsplatsen ökar möjligheterna att koppla teori till det erfarenhetsbaserade lärandet. Med utgångspunkt i praktikens problem kan det skapas förutsättningar för ett *reflekterat* lärande (se figur 1). Nya kunskaper kan prövas och omsättas i handling. Den direkta nyttan (relevansen) av lärandet motiverar många anställda att delta i ett lärande. Det är nödvändigt att lära för att klara nya arbetsuppgifter och för att en verksamhet ska kunna utvecklas och överleva.

Men hur kan man motivera redan anställda att även skaffa sig formella/teoretiska kunskaper? Finns det inte en risk att de nöjer sig med de kunskaper som krävs "här och nu", inte de som behövs i framtiden. Jo, det finns en stor risk att lärandet blir instrumentellt och kortsiktigt om det knyts till arbetsplatsen, och därför krävs en bred diskussion om värdet av formell utbildning på arbetsplatsen. Det räcker inte att de anställda endast klarar av att utföra befintliga arbetsuppgifter, utan de måste få en mer generell kompetens som ger en ökad anställningsbarhet och så att det klarar nya krav och ändrade arbetsförutsättningar. Mot bakgrund av de snabba strukturförändringar som skett är det idag lättare att argumentera för värdet av en teoretisk och generell kompetens. *Individuella handlingsplaner* och kvalificerad *studiehandledning* har visat sig vara viktiga för att stödja ett individuellt lärande på arbetsplatsen (se nedan).

Exempel: Lärcentrum, Lindesbergs lasarett

Lindesbergs lasarett är ett litet sjukhus med ca 620 anställda och har i många år bedrivit sjukvård i norra Örebro län. Lindesbergs lasarett sorterar under Örebro läns landsting. På sjukhuset finns det fem vårdavdelningar, en intensivvårdsavdelning och en akutvårdsmottagning samt flera olika specialistvårdsavdelningar.

På Lindesbergs lasarett anser man att utbildning och kompetensutveckling är nödvändiga och viktiga inslag i vården och dess utveckling. Detta för att man ska kunna ge sina patienter bästa möjliga vård men också för att personalen ska känna sig trygga i sina yrkesroller. Sedan våren 2002 finns ett etablerat lärcentrum på arbetsplatsen där landstingspersonal kan vidareutbilda sig på högskolenivå eller läsa in gymnasiepoäng. Vid Lärcentrum erbjuds ett stort urval kurser och utbildningar men som anställd är det också möjligt att via lärcentrum läsa gymnasie- och studieförberedande kurser samt delta på seminarier, internutbildning samt "skräddarsydda" utbildningar efter behov och önskemål. Lärcentrum fungerar också som en länk mellan arbetsplatsen, de anställda och olika utbildningsinstitutioner, exempelvis Örebro Universitet. Vissa utbildningar genomförs i form av distansstudier via Lärcentrum.

Som studerande vid Lärcentrum har man tillgång till studielokaler och referensbibliotek. Det finns också tillgång till internet och andra medier vilket underlättar distansstudier. Här ges också möjlighet för de studerande att tentera på plats samtidigt som Lärcentrum erbjuder handledning för de studerande vilket förbättrar förutsättningarna till fungerande distansstudier. Förutom lärar- och handledarundervisning är Lärcentrum en studiearbetsplats och en samlingsplats för grupparbeten, projektarbeten och diskussioner under studietiden. Studielokalerna är tillgängliga dygnet runt.

Att starta ett lokalt lärcentrum på arbetsplatsen är ett ändamålsenligt sätt att skapa en god infrastruktur för det formella och individuella lärandet. Det ökar förutsättningarna att förse verksamheten och de anställda med kompetensförsörjning i tider då det är viktigt att hushålla med de egna resurserna och höja kunskapsnivån hos den befintliga personalen. Inte minst med tanke på svårigheterna för den "lilla" arbetsplatsen, som kanske verkar ute i landsbygd och glesbygd, och dess förmåga att locka till sig ny "färdigutbildad" personal med specialistkompetens. Men att ha ett lokalt lärcentrum kan också innebära att den befintliga personalen stimuleras till fortsatt kunskapsutveckling inom yrket och att detta kan bidra till personlig utveckling och trivsel på arbetsplatsen.

Frågan om hur Lärcentrum är en del av en mer långtgående strategi för lärande och utveckling på arbetsplatsen har genomgående ventilerats i nätverksprojektet. Vid en av de utbildningar som genomfördes inom projektet deltog flera representanter från Lindesbergs lasarett för att bryta i frågan. Slutsatsen är att Lärcentrum är en värdefull tillgång men att det delvis är svårt att se hur det individuella och formella lärande som sker via Lärcentrum faktiskt är kopplad till de olika avdelningarnas utvecklingsarbeten. Det finns ingen automatisk koppling mellan verksamhetens utveckling och individuella studier via Lärcentrum.

De kunskaper som tillskansats har främst kommit till användning individuellt och indirekt till verksamheten. Studierna vid Lärcentrum har resulterat i att man blivit säkrare i sin yrkesroll och fått en fördjupad förståelse i sin yrkesutövning vilket bl.a. visar sig i att man har lättare att bedöma situationer, se sammanhang osv. Däremot är det inte lika tydligt att studierna på kort sikt lett fram till någon betydande förändring i vardagsrutinerna eller i sättet att utföra arbetsuppgifterna. I några fall har studierna inneburit ökat handlingsutrymme så som tillträde till nya arbetsuppgifter, delegerat ansvar osv.

På lång sikt kan Lärcentrum betyda en ökad beredskap för att genomföra förändringsarbeten. I en alldeles nystartad satsning, hösten 2006, genomför Örebro läns landsting ett arbete där bl.a. frågan om metoder för arbetsplatslärande är i fokus. I satsningen ingår till en början 6 arbetsplatser från 6 olika förvaltningar i ett regionalt nätverk, varav Lindesbergs lasarett är en. I det sammanhanget kommer arbetet vid Lärcentrum vid Lindesberg lasarett, och även erfarenheter från andra arbetsplatser i detta nätverksprojekt, att uppmärksammas och få spridning.

Arbetsplatslärandet kan, menar vi, under vissa betingelser vara ett stöd för studieovana och kortutbildade anställda. Idén om det livslånga lärandet har visat sig svår att förverkliga, särskilt för personer med kort formell utbildning. Om utbildning knyts till arbetsplatsen kan den bli kontinuerlig samt något som är en naturlig del i en arbetsvardag och något självklart för alla. För många är det mer naturligt att gå till arbetsplatsen än att gå till skolan. Det gäller särskilt för det kortutbildade - ofta äldre - personer med negativa erfarenheter från sin skoltid.

En av cheferna i projektet menar att det är viktigt att motivera personalen, ge dem nya uppdrag för att stimulera och öka viljan till lärande och kompetensutveckling bland personalen.

Personalen är oftast mer eller mindre entusiastisk inför nya uppgifter. Man måste diskutera kring varför de måste pröva på att arbeta på ett nytt sätt. Sedan måste de få utbildning och uppdrag, där de får pröva på att utvecklas och lära något nytt. Oftast är det så att om man genomfört något själv som man känner sig stolt över, så blir man mer benägen att pröva sina vingar på andra saker.

Arbetsplatsen ger för många en social trygghet där lärandet kan knytas till naturliga arbetsgrupper och där man kan få hjälp och stöd av varandra. Studiecirkeln kan vara ett intressant exempel på en pedagogisk form som bygger på lärande i kollektiva former med eget ansvar och gemensamt engagemang. Ett annat exempel är när individer träffas för att studera tillsammans och reflektera tillsammans utifrån några problemställningar, t ex ett projektarbete. Individernas olika kompetenser och erfarenheter kan tas tillvara i ett reflekterat lärande där ny kunskap utvecklas som en del av problemlösningen och projektarbetet. Att utveckla ett gemensamt lärande i grupp, vilket inte alltid är problemfritt och enkelt, kan vara ett bra sätt att träna inför ett nytt eller förändrat arbetsliv där ett viktigt inslag är att dela med sig av kunskap till andra.

Arbetsplatslärande kan ge fördelar för de anställda jämfört med formell utbildning i traditionella former. Vad finns det då för tänkbara fördelar för arbetsgivarna med ett arbetsplatslärande?

Utbildningen kan göras *tillgänglig* för organisationen och de anställda eller för arbets sökande som har goda möjligheter att få anställning direkt efter avslutad utbildning. Mycket av den kunskap och kompetens som arbetsplatsen behöver och efterfrågar finns idag inom det etablerade utbildningssystemet. Oftast vet organisationen var kunskapen finns, men problemet är att det sätt som utbildningarna är utformade på inte passar verksamhetens behov.

Utbildning kan anpassas efter uttalade kompetensbehov i en bransch genom ett direkt samarbete mellan ett antal organisationer, en branschorganisation och en samordnande utbildningsanordnare, t ex ett lärcentrum. Innehåll och genomförande av utbildningen kan planeras, utvärderas och utvecklas i ett nära samarbete dem emellan.

När de studerande går sin utbildning och finns på arbetsplatsen kan organisationen få inblick hur dessa personer fungerar i verksamheten och i ett arbetslag inför en eventuell framtida anställning. I det nära samarbetet kring planering och genomförande av utbildningen kan organisationen också direkt påverka den, så att utbildningen anpassas efter arbetslivets behov. Verksamheten tjänar även på att den informella och erfarenhetsbaserade kunskapen hos äldre medarbetare kan leva vidare och överföras till yngre studerande. Dessutom kan företagen få användning av det resultat som projektarbetet i utbildningen visar samtidigt som de studerande lär sig att lösa ett verksamhetsanknutet problem. De studerande kan få en användbar kunskap som i kombination med teoretisk kunskap ger en ökad anställningsbarhet och därmed en möjlighet att byta arbetsplats om de så önskar.

Vad betyder det att utbildningen inte är tillgänglig? Det kan betyda att den är svår att tillägna sig för den som har ett heltidsarbete och för den som inte kan lämna sin arbetsplats. Oftast erbjuds ett *utbud* av kurser som i genomförandet låser deltagarna till bestämda platser och tider och med en hög studietakt som gör det nära nog omöjligt att samtidigt förvärvsarbeta. De flesta utbildningar som erbjuds är upplagda på ett traditionellt sätt – man ”åker på kurs” någon dag eller vecka för att lära sig det nya som sedan skall praktiseras på arbetsplatsen när man kommer tillbaka. Genomslaget av en sådan utbildning i verksamheten är i allmänhet mycket begränsad.

Exempel: Lärcirkorna på Dammsdal i Vingåker

Dammsdal är en specialskola i internatform för barn och ungdomar i åldrarna 12-21 år. Alla har diagnoser inom det autistiska spektrat. Ungdomarna befinner sig på mycket olika utvecklingsnivåer och alla har haft stora svårigheter i tidigare skolgång och/eller i sin sociala miljö. Ungdomarna kommer från olika delar av landet och har oftast varit föremål för omfattande utredningar av barnhabilitering, barnpsykiatrisk klinik och/eller socialförvaltning. Man har vid dessa utredningar kommit fram till att de har behov av hjälp och stöd i en miljö där det finns människor i såväl skola som boende som förstår deras funktionshinder och därmed sammanhängande svårigheter. Målet med verksamheten vid Dammsdal är att eleverna efter avslutad skolgång ska kunna leva ett så självständigt liv som möjligt efter sina förutsättningar. På Dammsdal finns 38 elevplatser och där arbetar 170 personal. Huvudman för Dammsdal är Sörmlands läns landsting.

På Dammsdal har man stor erfarenhet av att arbeta med fortbildning av den egna personalen och att ge kurser till externa deltagare som vill ta del av den samlade kunskap som finns bland pedagogerna på Dammsdal. Utbildningarnas innehåll utgörs främst av kunskap inom området för funktionshindret Autism och i synnerhet kring den tydliggörande pedagogik som benämns "Teacch". Detta är utbildningar som har gott anseende och som är mycket uppskattade av dem som deltar. Det som däremot framkommit är att utbildningarna är krävande och inte alltid på den nivå som gör dem tillgängliga för dem som är studieovana. Dessutom har det visat sig svårt att på bred front få kunskaperna omsatta i handling då utbildningarna genomförs på individnivå utan någon självklar koppling till det egna arbetslaget eller till något pågående utvecklingsarbete.

Efter det att två enhetschefer från Dammsdal deltagit på nätverksprojektets utbildning "Lärande ledarskap" föddes idén om att pröva nya metoder för kompetensutveckling för personalen. Idén byggde på att låta behandlingspersonalen inom verksamhetens 12 olika boenden själva inventera vad de skulle vilja lära mera om och som hade koppling till deras vardagsarbete. Inventeringen genomfördes i samverkan med Kommunals arbetsplatsombud och om sådana inte fanns utsågs någon på varje boende att vara personalrepresentant. En styrgrupp med representanter för enhetscheferna, ledningen, några arbetsplatsombud, samt medverkan från APeL FoU bildades.

I styrgruppen utvecklades idén om att starta lärcirkor på arbetsplatsen inom några av de mest angelägna områdena. Två av de mest tydliga kompetensutvecklingsbehoven som framkom rörde områdena datakunskap och matlagning. Tid motsvarande 2 tim/veckan per anställd avsattes och lärcirkorna organiserades i nätverksform där deltagare från olika boenden samt skolan fick delta tillsammans. Arbetsplatsombuden och enhetscheferna inventerade sedan vilka egna resurser som fanns att tillgå inom exempelvis områdena datakunskap och matlagning. Ganska snart stod det klart att det fanns flera duktiga och intresserade bland den egna personalen som kunde fungera som cirkelledare för sina arbetskamrater. De blivande cirkelledarna träffades tillsammans och fick ansvar för att planera för innehåll, upplägg och genomförande.

Datacirkorna delades upp i tre olika nivåer beroende på vilka förkunskaper som deltagarna hade. De mest ovana datahanterarna gick i en kom-igång-grupp, medan de med viss erfarenhet gick i en annan grupp och de mest avancerade i en grupp för sig. Innehållet i cirkorna hade fokus på den praktiska dataanvändningen och deltagarna lärde sig sådant som både de själva och verksamheten har nytta av i det dagliga arbetet så som t.ex. datoriserad schemaläggning, e-posthantering, söka information på Internet, dokumentation (dagrapporter) i Word, göra en budget i Excel, bygga en egen hemsida (för boendet). Cirkorna blev mycket uppskattade och flera av dem som deltog menade att det var en betydande skillnad att delta i en datautbildning som genomfördes av en arbetskamrat "som man inte behöver känna sig dum inför" och att det kändes motiverande och meningsfullt att få ägna

innehållet till det som ”man ändå ska göra i jobbet” till skillnad från en mer traditionell datakurs.

Lärcirkeln i matlagning svarade direkt emot behovet av att tillgodose elevernas fysiska hälsa men också personalens upplevelse av att det är svårt att laga bra mat. På Dammsdal finns ingen skolbespisning utan all mat tillagas av boendepersonalen. Övervikt och fetma bland barn och ungdomar är ett ökande problem i hela samhället och på Dammsdal har personalen uppmärksammat att flera av skolans elever i viss utsträckning har sådana problem. Innan dess att matlagningscirkelarna kom igång har det lagats en hel del ensidig kost, ofta halvfabrikat och inköp av färdigmat så som pizza och hamburgare, vilket kan vara en bidragande orsak till elevernas allt mer ökade övervikt.

Eftersom cirkelarna i matlagning kom att bli så populära med många intresserade som ville delta genomfördes den i olika omgångar. I cirkeln ingick olika avsnitt som t.ex. grunderna i näringslära, råvaror och hygien men så också förstås praktisk matlagning av vardagens husmanskost samt att duka vackert. Deltagarna lärde sig recept och att komponera en matsedel. Flera av dem som deltog i matlagningscirkeln deltog även i en datacirkel vilket gjorde att dessa kunde förenas genom att t.ex. skriva inköpslistor, matsedlar och menyer på datorn, söka matrecept på Internet och skicka mattips via e-post.

I praktiken har matcirkelarna inneburit att man på vart och ett av boendena nu har ”bannlyst” vissa halvfabrikat. Flera onyttiga ingredienser har handgripligen åkt i soptunnan och man har infört veckoplanering efter en mer näringsriktig sammansättning av maträtter. Intresset för matlagningen har höjts och ifrån styrgruppen ser man att detta går att utveckla ännu mera. För att verkligen befästa personalens intresse för att ändra matlagningsrutiner och få till en långsiktig utveckling när det gäller att tillaga en mer hälsosam husmanskost har det på varje boende utsetts en matansvarig. Den matansvarige är den som på respektive boende ska vara drivande i frågor som har med maten att göra. De matansvariga bildar tillsammans en matgrupp med gemensamma möten där matfrågor diskuteras som kan utveckla elevernas kosthållning ännu mera. Ännu så länge har matgruppen utformat en kostpolicy som ska ligga till grund för arbetet med matlagning på boendena och som de matansvariga förankrar hos den övriga personalen. De som är med i matgruppen ska också gå en fördjupningskurs i kost och matlagning för att på ett ännu bättre sätt kunna vara bra handledare till sina arbetskamrater.

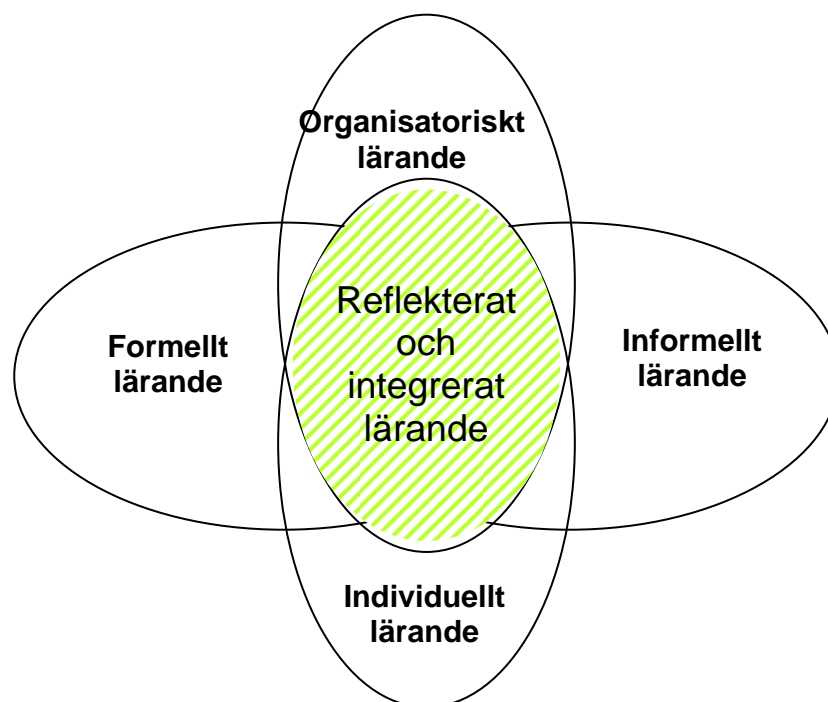
Lärcirkelarna på Dammsdal är ett intressant exempel där man har lyckats skapa en egen läromodell som innehåller flera av de viktiga faktorer som kännetecknar ett utvecklingsinriktat lärande på arbetsplatsen. Lärandet utgår från verkliga behov som personalen upplever i vardagsarbetet, d.v.s. utifrån ett underifrånperspektiv. Lärcirkelarna har stöd ovanifrån och med förankring i ledningen. Flera av enhetscheferna deltar tillsammans med representanter från personalen i en styrgrupp där samarbetet tar sin utgångspunkt i en lokal partsamverkan mellan facket och arbetsgivaren. Dessutom har verksamheten haft ”input” utifrån i form av nätverksprojektet samt forsknings- och utvecklingsstöd ifrån APeL. I lärandet finns det en tydlig koppling mellan nivåerna individ, grupp och verksamhet och det som personalen lär sig kan direkt tillämpas i vardagsarbetet. Däremot är det ännu för tidigt att dra några slutsatser om det organisatoriska lärandet men också om det generella och formella lärandet.

Med ett arbetsplatslärande kan en utbildning vara till *praktisk nytta* och genomföras på ett *kostnadseffektivt* sätt. I de mindre företagen betonas ofta den praktiska *nyttan* när man diskuterar utbildning. Företagen och organisationerna har inte ”råd” att avsätta tid för aktiviteter som inte ger ett direkt avläsbart mervärde för verksamheten. Utbildningen måste därför vara ”skraddarsydd” så att kunskaperna blir direkt tillämpbara och nyttiga.

På en av arbetsplatserna i projektet har chefen arbetat med att medvetandegöra personalen kring hur arbetstiden används, hur tid kan skapas för lärande i en verksamhet där resurserna är begränsade. En av cheferna betonade vikten att det ständigt förs en dialog kring nödvändigheten av utveckling och lärande. Hon menar att tid måste avsättas till utbildningar, uppdrag och för möten: På den aktuella arbetsplatsen har tid frigjorts vid schemaplaneringen. Genom att uppgiften blev markerad i schemat blev tiden för utvecklingsarbete lika viktig som patient-/brukartid. Det fanns ett visst motstånd hos personalen till att det togs tid från vården/omsorgen till utveckling. Ett sätt att få tid till utvecklingsarbete var att lära sig att använda den tid som ”dyker upp” på ett bättre sätt. Om det var lugnt en eftermiddag, så kunde personalen sätta sig ner och läsa eller arbeta med ett utvecklingsuppdrag som de fått sig tilldelad.

Man kan inte sitta och vänta på att det ska komma ett ”sjok” med tid. Man måste lära sig att se möjligheterna som finns, att se de luckor som finns i systemet och att vara flexibel.

En avgörande förutsättning för att en utbildning ska vara till nytta i ett företag är att det *individuella* och det *organisatoriska* lärandet förstärker varandra. Vi vet att det inte räcker med att skicka enskilda anställda på kurs för att förändra ett arbetssätt eller en verksamhet. Det en individ lär sig på en kurs är sällan direkt tillämpligt i det egna arbetet. Förutsättningar – i form av handlingsutrymme och stöd i organisationen – saknas ofta (Ellström 1992). Utbildning leder ofta till att individer utvecklas, men det betyder inte att organisationen eller verksamheten förändras. Trots denna insikt är det individuella perspektivet på utbildning dominerande! Vad beror det på?



Figur 2: Reflekerat och integrerat lärande

Figur 2: Bilden beskriver förutsättningar för hur ett arbetsplatslärande ska bli långsiktigt och hållbart över tid. För att ett reflekterat och integrerat lärande ska uppstå måste kunskaperna som individen har, både de formella och de informella kunskaperna, omsättas och användas i praktisk handling på arbetsplatsen i verksamhetsutvecklingen.

I traditionell utbildning är synen på kunskap och lärande ofta ett hinder för att utveckla praktiskt tillämpbar kunskap. I undervisningen överförs och bearbetas information, men hur denna information skall omsättas i praktisk handling – leda till en förändring i den anställdes arbete och en utveckling av företaget – vävs inte in i planeringen och genomförandet av kursen. Här läggs hela ansvaret för att utbildningen skall leda till någon förändring på individen, som tillbaka på arbetsplatsen skall översätta teori till praktik och dessutom skapa sitt eget handlingsutrymme i organisationen.

3. Genomförandet – ett interaktivt förhållningssätt

Projektets strategi för genomförandet bygger på att de enskilda arbetsplatserna har ansvar för utvecklings- och förändringsarbetet i den egna organisationen men med stödinsatser från projektet. APeLs huvudsakliga uppgift har varit att utgöra projektledning för nätverket vilket inneburit ansvar för att hålla ihop projektet till att utgöra ett nätverk och se till helheten. Därutöver har APeL även haft ett visst mått av operativt ansvar gentemot arbetsplatserna i form av ett externt stöd att tillgå för inspiration, uppslag till nya idéer samt handledning i metod- och strategifrågor. I viss utsträckning har APeL även haft en roll i arbetsplatsernas analysarbete och utgjort en länk till andra projekt.

I projektet har ett interaktivt förhållningssätt använts som en viktig metod för lärande och stöd i utvecklingsarbetet. Den gemensamma kunskapsbildningen att *forska med* – som en interaktiv forskning strävar efter – innebär att forska tillsammans med de berörda. Det förutsätter att det sker ett gemensamt lärande både för forskare och för deltagare. Det interaktiva förhållningssättet blir ett stöd för deltagarnas reflektion och lärande. Viktiga delar i det interaktiva förhållningssättet är jämlika relationer mellan forskare och deltagare, gemensam planering, löpande återföring, samspel mellan teori och praktik och ett samarbete som bygger på förtroende och öppenhet som leder till gemensam och kritisk kunskapsbildning. Det interaktiva förhållningssättet har haft en central roll i projektet (Svensson m.fl. 2002).

De arbetsplatser som ingått i nätverket har fått kontinuerligt utvecklingsstöd i sina respektive processer ifrån APeL samt ifrån de centrala parterna. Stödet ifrån APeL har varit olika till de olika organisationerna/arbetsplatserna. I några fall har APeL fungerat som ett indirekt stöd via de chefer och fackliga representanter som på sina arbetsplatser varit drivande i utvecklingsarbetet. Det har också riktats stöd till stabsfunktioner som på något sätt varit involverade i utvecklingsarbeten. Enskilda chefer i 1:a linjens ansvar har fått ett särskilt stöd i form av att projektets forskare kontinuerligt följt upp intervjuer med dem som senare också kommer att utgöra ett viktigt inslag i en doktorsavhandling.

I några andra fall har APeL utgjort ett mer nära stöd i form av direkt analyshjälp, medverkan i styrgrupper, handledning och genomförande av aktiviteter på arbetsplatsen. Ett sådant stöd har framför allt riktats till Dammsdalsskolan i Vingåker och i någon mån även till Kärnsjukhuset i Skövde.

Nedan följer ett antal exempel som konkretiserar strategin bakom det interaktiva förhållningssättet.

Central partssamverkan

De centrala parterna i styrgruppen hade redan från början en syn att om ett utvecklingsarbete ska bli hållbart över tid måste parterna arbeta tillsammans – från initiering till genomförandet av utvecklingsarbetet. I första hand har detta skett genom att parterna centralt har deltagit vid vissa gemensamma aktiviteter ihop med de berörda arbetsplatserna men också som ett stöd i bakgrunden till de

satsningar som pågår. Representanterna från styrgruppen har funnits med vid nationella konferenser, i utbildningstillfällen, vid möten ute på de enskilda arbetsplatserna. De centrala parterna i styrgruppen har haft en viktig funktion att ge stöd och legitimitet till de lokala processerna men också för att ha det övergripande ansvaret för projektets styrning och uppföljning.

Utbildning för lärande och nätverkssamverkan

I två omgångar har projektledningen vid APeL arrangerat och genomfört utbildningar som stöd för arbetsplatsernas utveckling. Den första som benämndes ”Lärande ledarskap” handlade om hur ledarskap och lärande hänger ihop och hur man kan stimulera lärande hos individer och i organisationer med ledarskapet som en viktig ”hävstång”. Den andra utbildningen benämndes ”Utveckling i vardagen” och hade fokus på vikten av utveckling och lärande i vardagsarbetet. Det handlade till stor del om de frågor som vi ständigt berörs av i vardagen och hur vi kan bli medvetna om dessa och utveckla vårt sätt att hantera dem. Exempel på teman ur den sistnämnda utbildningen är ”Förbättringskulturer”, ”Etik och makt”, ”Kön och genus” mm. Utbildningarna har varit upplagda med gemensamma kurstillfällen (heldagar) och eget arbete däremellan.

Utbildningarna har varit processinriktade på så sätt att deltagarna har fått använda sig av sina egna erfarenheter och använt sina pågående utvecklingsarbeten som exempel i relation till olika teoretiska perspektiv. Deltagarna har bestått av en mix av chefer på olika nivåer samt fackliga representanter och medarbetare som är engagerade i utvecklingsprocesserna. Efter varje kurstillfälle har deltagarna skrivit reflektions-PM som sedan använts som innehåll vid nästkommande kurstillfälle.

Examinationen har förutom deltagarnas reflektions-PM även utgjorts av att deltagarna bjudit in sina kolleger, överordnade chefer och fackliga förtroendevalda till ett särskilt avslutningsseminarium där de arrangerat workshops och utbyte i dialogform.

De nationella konferenserna

Utöver utbildningssatsningarna och det stöd som nämns ovan har det i nätverket arrangerats gemensamma nätverkskonferenser två gånger om året.

De nationella konferenserna har utgjort en viktig del i utbytet mellan projekten. De var ett sätt för olika personalkategorier och parter att dela erfarenheter, att föra upp frågor på en nationell nivå, att ta in experter osv. På de nationella konferenserna fanns olika yrkeskategorier representerade från olika nivåer i organisationen. Det var undersköterskor, behandlingspersonal, sjuksköterskor, rektorer, lärare, chefer (mellanchefer), personalchefer, verksamhetschefer samt personal i stabsfunktioner. På de nationella konferenserna fanns även styrgruppens representanter med.

Nätverket

Genom nätverket har arbetsplatserna och dess deltagare fått korsa olika erfarenheter och perspektiv som ett stöd för sin långsiktiga utveckling. De

arbetsplatser som ingått i nätverket har haft stöd i varandra, dels genom direkta utbyten arbetsplatserna emellan men också i form av dialog och reflektion vid arrangerade nätverksträffar, utbildningar etc. Deltagarna har varit medarbetare, chefer och politiker på alla nivåer men med tyngdpunkt på arbetsplatsens människor.

Arbetsplatserna har genom nätverket och kontakterna med APeL fått möjlighet att ha utbyte och samverkan med Örebro Universitet. Vid några tillfällen har några representanter från arbetsplatsen medverkat som gästföreläsare för studenterna på Personalvetareprogrammet och Sociala omsorgsprogrammet. Det har även skett ett utbyte då studenterna varit arbetsplatserna behjälpliga med utvärderingar och utredningar som en del i studenternas examensarbeten.

Under projektets gång togs kontakter med en sjukvårdsorganisation i England som bl.a. ledde fram till en studieresa för projektet och dess olika arbetsplatser och ett utbyte med sjukhuset i Southport, England. Liknande utbyten har också skett med myndigheter inom Sverige, t. ex. Hässleholms sjukhus, myndigheten CFL och KY-myndigheten.

Nätverksprojektets manifesterades med en sista och avslutande nätverkskonferens i Nora under dagarna 15-16 maj 2006. Programmet för den första konferensdagen präglades av eftertanke, deltagarnas analys och summering av projektet samt vad forskningen har visat. Programmet för den andra dagen syftade till inspiration att fortsätta utvecklingen av de processer som påbörjats efter det att nätverksprojektet tagit slut. Några av de perspektiv, synpunkter och frågor som väcktes vid avslutningskonferensen har bitvis vävts in i texten i denna rapport.

4. Vad har vi lärt?

I detta kapitel ska vi sammanfatta de viktigaste lärdomarna från projektet. Det handlar om betydelsen av FoU-stöd, partsamverkan, utbildning som stöd för utveckling, introduktionen av projektet, att lära av varandra, strävan efter att skapa långsiktiga effekter.

Betydelsen av FoU-stöd

De nationella aktörerna i styrgruppen menar att den interaktiva forskningen varit det kanske viktigaste inslaget i projektet. Vad var det då som var så annorlunda med vår forskning?

Vi betonade från början att vi inte var aktionsforskare som skulle ta ansvar för och driva en utveckling. Ambitionen var i stället att forska *med* - inte *på* - deltagarna. Den interaktiva forskningen syftar till att involvera deltagarna i analysen - att skapa en gemensam kunskapsbildning mellan forskare och berörda på olika nivåer. På det sättet skapas, menar vi, en mer *robust* kunskap som både har en högre validitet (giltighet) och en större trovärdighet.

Vi uppfattar att forskning har varit en stimulans för många deltagare - att se nya saker, att få diskutera egna erfarenheter, att få en överblick över forskningsresultat. Forskning handlar om att vara nyfiken och deltagarna har i hög grad bidragit med denna viktiga ingrediens i forskningsarbetet.

Forskning är inte bara en process, utan ska också leda fram till produkter. Vi har löpande gjort sammanfattningar och skrivit arbetsrapporter som ett led i ett reflekterat lärande. FoU-projektet kommer dessutom att leda fram till en doktorsavhandling som fokuserar på mellanchefernas roll i utvecklingsarbetet. En viktig slutsats av projektet är att mellanchefernas roll inte lyfts fram i de lokala projekten - lika lite som i forskningen - något som gör att ett utvecklingsarbete inte får ett genomslag i verksamheten (jfr ovan).

Projektet har inneburit en viktig kunskap om utvecklingsarbete som förts vidare inom ramen för flera högskoleutbildningar genom vår medverkan. Vad har forskningen bidragit till när det gäller utvecklingsarbetet? Vi vill betona att avsikten inte har varit att driva på eller styra utvecklingen, utan att *stödj*a den. Det förutsätter att organisationerna har en egen drivkraft och en vilja till förändringar samt att det finns nödvändiga resurser. Projektet gav inga extra ekonomiska resurser för utveckling till de enskilda arbetsplatserna.

Det tydligaste FoU-stödet till utvecklingen gäller Dammsdal. En förklaring till det lyckade stödet var att personella resurser ur projektet avsattes för ett långsiktigt stöd. På arbetsplatsen fanns också en ambition att driva ett utvecklingsarbete och mellanchefer som tog på sig ett tydligt ansvar för detta. Utbildningen i lärande ledarskap var en viktig faktor i detta sammanhang.

På Kärnsjukhuset i Skövde kunde projektet knyta an till en redan pågående långsiktig organisationsutveckling. Det är svårt att bedöma vad vårt stöd betytt, men det har varit ett omfattande samarbete där deltagare från sjukhuset har

medverkar på en rad olika utbildningar. Att ”lära andra” är ofta ett bra sätt att ”lära sig själv”. Genom att tvingas systematisera och strukturera de egna erfarenheterna kan deltagare få ett perspektiv på det egna utvecklingsarbetet, särskilt om presentationen sker i dialogform.

I forskningsdelen har fyra mellanchefer träffats vid fyra tillfällen för diskussion och gemensam analys. Det bör ha bidragit till en ökad kunskap och medvetenhet om mellanchefernas roll i utvecklingsarbetet.

Landstinget i Kronoberg fick ett aktivt stöd när det gällde projektutveckling och utvärdering av befintliga projekt. Projektledningen och politiker deltog i nationella träffar med andra projekt. En rad inspel har gjorts för att stödja berörda arbetsplatser. Det gällde bl.a. lasarettet i Lindesberg som utvecklade ett nära samarbete med ett sjukhus i England när det gällde arbetsplatslärande. Sjukhuset fick också hjälp av att organisera ett erfarenhetsutbyte med Hässleholms sjukhus.

Sammantaget har FoU-stödet kommit till uttryck på olika sätt, men det har haft en begränsad omfattning. Det är därför svårt att visa på direkta och viktiga resultat på arbetsplatsnivån. Däremot - och det kan tyckas paradoxalt - kan vi visa på en tydlig påverkan på nationell nivå. Det gäller bl.a. vårt aktiva bidrag till att utveckla idéer till Kompetensstegen och vår medverkan i det fortsatta utvecklingsarbetet inom denna satsning.

Erfarenheterna från projektet ”Arbetsplatslärande inom vård och omsorg” har byggts in i en rad FoU-projekt som APeL är initiativtagare till. Det gäller bl.a. en omfattande satsning på hållbar rehabilitering, en analys av partnerskap som arbetsform, spridning av erfarenheter från mångfaldsprojekt, nya former för arbetsplatslärande m.m. Det rör sig om nyligen initierade projekt och det är för tidigt att visa på resultat, men intresset för vår analys av att organisera ett utvecklingsarbete i partnerskapsform har varit stort.

Partsamverkan på olika nivåer

Projektet har varit partsdrivet. Initiativet togs av en person på Kommunalarbetareförbundet som samarbetade med ansvariga inom (dåvarande) Landstingsförbundet och Svenska Kommunförbundet. Forskare från APeL involverades tidigt i utvecklingsarbetet.

De personer som initierade projektet har suttit med i en styrgrupp för projektet, deltagit i seminarier, gjort arbetsplatsbesök, följt utvärderingen och kommenterat forskningsresultaten löpande.

Vad betydde det att projektet initierades, drevs och aktivt följdes av parterna på den offentliga arbetsmarknaden? Vi menar att den centrala partsamverkan hade en stor betydelse för utvecklingen i projektet, bl.a. i följande avseenden:

1. Den gav en *legitimitet* åt projektet. Det visade sig bl.a. i de lokala kontakterna, där ledningspersonal var beredd att delta på möten. Projektet fick en ökad betydelse genom det centrala engagemanget. Det var inte vilket projekt som helst, utan någonting som var sanktionerat ”uppifrån”. Det var viktigt för deltagarna att

projektresultaten var efterfrågade och att de skulle spridas och användas i andra sammanhang.

2. Deltagarna på central nivå hade kunskap om tidigare och pågående projekt, vilket gjorde det möjligt att lära av gjorda erfarenheter.

3. Den centrala förankringen underlättade spridningen av erfarenheterna från projektet (se nedan).

Tanken från början var att den centrala partsamverkan skulle kombineras av ett motsvarande lokalt samarbete. I vissa fall fanns ett sådant fungerande samarbete (bl.a. på Lindesbergs lasarett), men i andra fall saknades det. De fackliga organisationerna hade sällan en beredskap eller resurser för att agera med framförhållning i det lokala utvecklingsarbetet.

Några försök gjordes att skapa ett nätverk mellan lokala fackliga representanter i projekt med stöd av den ansvarige inom Kommunal centralt, men de lyckades inte. Det kan finnas flera anledningar till att det fackliga nätverket hade svårt att komma igång. En anledning kan vara att det fanns en ovana från fackets sida att samtala om arbetsplatslärande som en integrerad del i vardagsarbetet. På den lokala nivån fanns inte partsamverkan som en naturlig del i verksamheten. Det kan även tolkas som en brist i kopplingen mellan lokal och central nivå.

För att stimulera en lokal partsamverkan - som vi såg som en viktig förutsättning för en hållbar utveckling - erbjöds de fackliga representanterna på de berörda arbetsplatserna att delta i en ledarskapsutbildning, "Lärande ledarskap".

Utbildning som stöd för utveckling

Utbildningen "Lärande ledarskap" och "Utveckling i vardagen" genomfördes som en seminarieriserie. Ett viktigt syfte med utbildningen var att stärka mellanchefernas roll i utvecklingsarbetet. Ett tydligt forskningsresultat är att utvecklingsarbetet för mycket drivs vid sidan av linjeorganisationen - från utbildnings- eller utvecklingsavdelningar, dvs. från staben. Följden blir att utvecklingsarbeten inte får något genomslag i verksamheten och att förändringarna därför inte blir bestående.

Frågan är hur man kan få linjechefer och fackliga representanter att tänka på ett nytt sätt när det gäller utvecklingsarbete. Vi insåg att det inte gick att informera fram ett nytt synsätt eller att argumentera fram en motivation att handla.

Utbildningen var i stället upplagd som en dialog och byggd på egen reflektion över de praktiska förutsättningarna på den egna arbetsplatsen. För att stimulera nytänkande hade vi vid varje tillfälle med en forskare som presenterade aktuella forskningsresultat och olika sätt att se på utvecklingsarbete.

Utbildningstillfällena sågs som en begränsade aktivitet som måste förberedas och framförallt efterarbetas för att kunna påverka attityder och aktiviteter. Deltagarna fick skriva reflektions-PM:n, där de fick relatera diskussionen och forskningsresultaten till det egna utvecklingsarbetet.

Mycket tyder på att utbildningen fick en stor betydelse för flera av deltagarna. Vilka långsiktiga effekter den haft är dock svårt att bedöma. Ett exempel är hur två arbetsledare på Dammsdal tog eget initiativ och organiserade utbildningar på ett helt nytt sätt. De byggde på en ”underifrån”-ansats, där de anställdas erfarenheter, intressen och önskemål var utgångspunkten, men kopplat till verksamhetens behov, se exempel i kap 2.

Sättet att bedriva utbildningen ”Lärande ledarskap” och ”Utveckling i vardagen” ska ses som ett viktigt resultat av projektet. Vi utvecklade ett, delvis, nytt sätt att organisera utbildning, nämligen:

- * i partgemensamma former;
- * med en processinriktad uppläggning, där för- och efterarbetet var avgörande;
- * byggt på reflektion och dialog;
- * med stark koppling till den egna erfarenheten och verksamhetens behov;
- * med inslag av forskning för att skapa distans och ge nya perspektiv;
- * som ett nätverk mellan deltagare från olika arbetsplatser.

Förutsättningar för långsiktiga effekter

Projektet syftade till en hållbar utveckling, dvs. att resultaten skulle leva kvar och ha en egen utvecklingskraft. När det gäller utveckling på arbetsplatsnivån är det inte så mycket som vi bedömer har en sådan utvecklingskraft - förutom de exempel som vi nämnt ovan. Vi ska sammanfatta våra erfarenheter av vilka förutsättningar som krävs för att ett projekt ska få långsiktiga effekter. I flera fall saknades dessa förutsättningar i detta projekt.

Att initiera ett projekt

Det är viktigt att ett projekt initieras och introduceras på rätt sätt. I det här fallet initierades det här projektet ”uppifrån” - av representanter för de centrala parterna. Det var både en styrka - eftersom det gav en legitimitet - men det innebar också en svårighet.

Det var nämligen svårt att hitta arbetsplatser som ville arbeta på ett öppet sätt, med stöd av varandra och en FoU-grupp. Det visade sig svårt att få fram intresserade arbetsplatser och vissa hoppade av när de insåg vad projektet handlade om och när de blev klara över vad som krävdes av dem. Ett sjukhus ville använda FoU-gruppen som en egen utredningsresurs. En kommun drabbades av flera kraftiga besparningar och omorganisationer, vilket gjorde att det inte fanns tid eller ekonomiska resurser för resor.

I introduktionen på projektet gjorde vi överenskommelser med arbetsplatserna om vad projektet innebar. Det gällde t.ex. en medverkan på nationella träffar, rätten att få publicera resultaten, att det fanns tid för intervjuer m.m. Det var ett försök att göra det öppna projektet mer tydligt och att skapa realistiska förväntningar på våra insatser. Vi menade att det var bättre att det skedde avhopp i början på projektet snarare än senare, vilket också skedde.

Erfarenheterna visar alltså att det är svårt och tidskrävande att organisera ett nytt projekt som både ska verka på lokal och nationell nivå. Det hade varit lättare att knyta an till ett befintligt eller pågående utvecklingsarbete, där det redan fanns etablerade relationer. Arbetet med Kompetensstegen erbjuder nu en sådan möjlighet för samtidig lokal och nationell utveckling.

Ett sätt att initiera ett projekt är att samarbeta med lokala och regionala intermediärer, dvs. ”mellanhänder” som förmedlar och skapar kontakter med arbetsplatser. Det kan handla om olika FoU-enheter, högskolor, lärcentra etc. På det sättet kan man knyta an till projekt som redan pågår eller planeras. Syftet med denna anknytning är att det ska finnas någon som har ansvar för att utveckla och sprida erfarenheterna i regionen när ett projekt tar slut. Det blir samtidigt lättare att bygga nätverk för lärande och utveckling.

En kombination mellan utveckling och vardagsarbete

En förklaring till det bristande intresset för projektet på vissa arbetsplatser var svårigheten att få tid för utvecklingsarbete. Ett sjukhus fick med kort varsel besked om kraftiga besparingar, vilket också gällde en kommun. Kortsiktiga ekonomiska mål blev helt styrande, och det fanns små förutsättningar att engagera sig i ett projekt som varken ledning eller politik hade initierat.

Betyder det då att man inte samtidigt kan arbeta med rationaliseringar och utveckling? Jo, Kärnsjukhuset visar att detta är möjligt. Här var dock besparingarna del av en långsiktig strategi där personal var delaktig i att hitta lösningar som inte försämrade kvaliteten eller arbetsmiljön. Problemet med besparingar som ska genomföras med mycket kort varsel är att ett långsiktigt utvecklingsarbete försvåras och ett lärande av tidigare erfarenheter försummas.

Sammantaget visar våra erfarenheter på vikten av att vara klar över de ekonomiska förutsättningarna för ett utvecklingsarbete. Det måste finnas åtminstone ett minimum av fria resurser - för resor, utbildning, extern stöd etc. - för att stimulera en utveckling byggd på en delaktighet hos personalen. Förutsättningarna i dessa avseenden har varit bäst på Dammsdal och sämst i Vansbro kommun, vilket är en förklaring till de olika resultaten i de två fallen.

Ibland kan man också fundera om det bara är brist på resurser för utveckling eller om det inte också handlar om en kultur, dvs. om det finns en öppenhet för att pröva förändringar och att hela tiden försöka skapa utrymme för experiment och lärande. Ledningens och mellanchefernas inställning till att driva utvecklingsarbete är avgörande för att skapa en sådan tillåtande och stödjande kultur.

Betydelsen av ledningens stöd

Forskning och beprövad erfarenhet visar att ett aktivt ledningsstöd är den kanske viktigaste förutsättningen för ett hållbart utvecklingsarbete. Denna förutsättning saknades på flera arbetsplatser. Projekten var ofta förankrade inom personalenheten, men inte alltid i linjeorganisationen.

Inom personal- och utvecklingsavdelningar finns ett intresse för att få stöd för ett utvecklingsarbete som ofta upplevs tungt och påfrestande. Ett externt FoU-projekt kan ses som en hjälp i en sådan situation. Våra resultat visar att det är fel att förankra projekt på detta sätt, eftersom de riskerat att hamna i en "sidovagn" och därmed inte tas på allvar. Extern medverkan löser inte denna grundläggande och klassiska problematik mellan linje och stab. De lokala försök som togs för att initiera ett projekt på Sundsvalls sjukhus visar särskilt tydligt på denna problematik.

De projekt om utvecklats starkast lokalt var Dammsdal och Kärnsjukhuset i Skövde där utvecklingsarbetet var förankrat på hög nivå, men genomförandet delegerat i linjeorganisationen.

Vårt projekt visar på betydelsen av ett aktivt ägarskap - från chefer och politiker - över utvecklingsarbetet. Det är viktigt att ledning och politiker intresserar sig för utvecklingsarbetet, vad det leder till och hur resultaten kan försvaras och spridas. Särskild uppmärksamhet och extra resurser måste avsättas för att synliggöra och förstärka det aktiva ägarskapet i framtida projekt.

Att driva utveckling är ingen konfliktfri företeelse. Personer i staben som har ansvar för dessa frågor kan känna sig åsidosatt och hotad om linjechefer och fackliga representanter driver utveckling på egen hand. Det visar vårt projekt i några fall. Den högsta ledningen måste då klargöra att de utvecklingsansvariga får en ny - och mer stödjande - roll.

Vi har också sett baksidan av en projektledning tar över ansvaret för ett utvecklingsarbete och därmed exkluderar andra grupper på en arbetsplats från att delta i olika projektaktiviteter. Eldsjälar kan vara viktiga, men de kan också agera självsvaldigt och därmed starkt försvåra en överlevnad av ett projekt.

Lärande mellan olika verksamheter i ett nätverk

Ett syfte med projektet var att bygga ett nätverk mellan arbetsplatserna. Om projektet lyckades med att skapa ett nätverk i ordets rätta bemärkelse kan besvaras med både ja och nej. Det fanns inslag av ett lärande nätverk vid de nationella projekträffarna som ägde rum två gånger per år, men det var inte alltid samma deltagare från arbetsplatserna. På det hela taget var det dock begränsade kontakter som togs. Våra resultat visar att det är svårt att bygga lärande nätverk och att en rad förutsättningar måste finnas för att det ska fungera av egen kraft. En lärdom är att det tar tid att bygga nätverk och formen för nätverket får inte bli för formellt. Det måste finnas en balans mellan det formella och det informella i nätverket. Deltagarna i nätverket ska få något matnyttigt med sig från nätverket, som de kan använda i den egna verksamheten, för att det ska vara intressant.

De två utbildningarna som genomfördes hade mer karaktären av nätverk genom att det fanns en kontinuitet i deltagandet och en utsträckning över tiden (utbildningar med 6 träffar på drygt ett halvt år; vissa deltog i båda utbildningarna).

Det fanns också inslag av studiebesök, arbetsplatsträffar, en gemensam studieresa till England m.m. mellan de deltagande arbetsplatserna. Vissa arbetsplatser tog

egna initiativ för att få en bättre kunskap om vad olika projekt handlade om. Det blev lyckade utbyten byggd på konkreta erfarenheter och en del resultat kan spåras till dessa kontakter.

Nätverket lever vidare! Dammsdal har inbjudit till en fortsättning på nätverket genom en träff som genomfördes under hösten 2006. Till träffen kom ett 15-tal deltagare som medverkat i projektet. Träffen resulterade i ett beslut att nätverket ska leva vidare och en stafettpinne kommer i framtiden att vandra mellan de olika arbetsplatserna, som då turas om att kalla till nätverksträffarna.

5. Deltagarnas lärdomar av projektet

I detta avsnitt ska vi utgå från vad de deltagande organisationerna lärt sig av projektet och deras bedömning av eventuella långsiktiga effekter. Vid avslutningskonferensen gjordes en utvärdering av projektet och deltagarna lämnade värdefulla synpunkter som redovisas i detta avsnitt.

Den interaktiva ansatsen har varit en bärande princip genom hela projektet. Att forska *med* deltagarna istället för att forska *på* har varit centralt. Styrgruppen inklusive de deltagande arbetsplatserna har lyft fram det arbets sättet som en viktig lärdom att ta med sig i kommande arbeten. Genom detta arbets sätt har utvecklingsfrågorna, och sättet att tänka kring utveckling, blivit mera verklighetsnära och flera verktyg för utvecklingsarbete har introducerats. Det interaktiva arbets sättet ökar delaktigheten och medverkar till att den egna arbetsplatsen blir ägare av förändringsarbetet vilket bidrar till en ökad hållbarhet över tid.

Deltagarna var eniga om att projektet varit en drivkraft för dem i deras utvecklingsarbete på den lokala arbetsplatsen. De betonade vikten av att delta i ett projekt där de fick utvecklings- och forskningsstöd. APeL har funnits som ett bollplank, dialogpartner för utvecklingsarbete och bidragit med metodutveckling. Deltagarna anser att de fått nya insikter kring nätverksarbete och fått möjligheten till att skapa nya kontakter och utveckla idéer kring lärande och verksamhetsutveckling. Värdefullt har även varit att styrgruppen och de centrala parterna deltagit vid nationella träffar och vid utbildningstillfällen. Styrgruppen har även funnits med på arbetsplatsbesök ute på de lokala arbetsplatserna.

Vid allt utvecklingsarbete är det betydelsefullt med externa kontakter. Det finns en risk att den egna arbetsplatsen blir ett slutet system, vilket bidrar till att arbets sätt och innehåll i verksamheten konserveras. Kontakten med styrgruppen har inneburit att nya utvecklingsområden diskuterats och deltagarna har blivit uppmärksammade och fått nya perspektiv och framförallt blivit synliga och fått legitimitet för sitt sätt att arbeta. Deltagarna har via de centrala parterna även fått tips på kontakter med andra verksamheter som arbetar med liknande frågor. Deltagarna menar att de centrala parterna (styrgruppen) har haft en stor betydelse för legitimitetsfrågorna och att de därigenom fungerat som ett stöd gentemot berörda arbetsplatser.

Projektet har genomfört två utbildningar, ”Lärande ledarskap” och ”Utveckling i vardagen”. Deltagarna menar, att dessa utbildningar haft stor betydelse för deras personliga utveckling och synen på utvecklingsarbete och lärande. Den traditionella synen på att lärande och utveckling sker genom att skicka personalen på kurs, har nu ersatts av ett nytt sätt att se på lärande, genom att integrera det formella och informella lärandet till ett ”reflekterat lärande”. I det reflekterande lärandet uppstår ett lärande som är mer hållbart över tid och har sin utgångspunkt utifrån verksamhetens behov. Den lärande arbetsplatsen står i fokus för deltagarna i projektet och arbetsplatserna fokuserar på att skapa lärande miljöer.

Den nya utbildningsformen som genomförts bygger på att utbildningen är en integrerad del av det utvecklingsarbete som pågår på den egna arbetsplatsen. Det

egna lärandet och utvecklingsarbetet förutsätts gå hand i hand och det har skett utan externa medel. Utbildningsformen har varit lärorik eftersom deltagarna kunnat följa varandras utvecklingsarbete över tid. Deltagarna själva uttrycker att utbildningarna har bidragit till att medvetenheten ökat kring hur nya tankar och idéer kan förankras på den lokala arbetsplatsen. De anser att det har varit mycket intressant med PM-skrivandet och de reflektionstillfällena som dessa gett, både individuellt och i grupp. Positivt har även varit att chefer, medarbetare och fackliga parter deltagit på samma utbildning. Deltagarna menar att nya tankar och idéer har fötts och att de har "fått ord på saker o ting" som kan vara svåra att prata om. De har i stora delar fått kvitto på att det de gör är rätt och en handlingsberedskap för att utveckla och förbättra.

En styrka med de nationella konferenserna, menar deltagarna, är att olika personalkategorier medverkat samt att de var flera deltagare från samma arbetsplats på konferensen. När flera personalkategorier medverkade gav det sammantaget en utvecklingskraft på hemmaplan. Utvecklingskraften bestod i att nya insikter i hur utvecklingsarbeten kunde bedrivas, genom att flera är bärare av de nya idéerna, när de ska genomföras i det lokala utvecklingsarbetet. Vid nätverkstillfällena har varje arbetsplats getts möjlighet att framföra de svårigheter och dilemman som de stod inför i det egna utvecklingsarbetet. Detta har inneburit en medvetenhet och möjlighet till avstämning av det egna arbetet. De har själva fått formulera sig och summera sitt pågående utvecklingsarbete och fått synpunkter "utifrån", som ett sätt att stimulera den egna reflektionen. Projektdeltagarna upplever att nätverksträffarna gett mersmak. I någon form kommer nätverket att leva vidare av egen kraft genom deltagarnas egna initiativ. En nätverksträff arrangerades under hösten 2006 på initiativ av Dammsdal och en träff kommer att genomföras under våren 2007. De lokala arbetsplatserna är ansvariga för att nätverksträffarna fortsätter.

Hur går vi vidare?

Projektet har bidragit till att nya frågor väckts under tiden. Deltagarna har lyft ett antal områden som de ser som viktiga för det egna fortsatta utvecklingsarbetet på hemmaplan.

Det har skett en ökad medvetenhet kring lärande och kompetensutveckling och att lärandeperspektivet är något som måste finnas med hela tiden i verksamheten.

Tid för individuell och gemensam reflektion är frågor som aktualiserats. En ökad medvetenhet kring reflektionens betydelse, att reflektera över det man gör och har gjort i verksamheten, bidrar till ett lärande för hela arbetslaget. Att skapa en reflekterande miljö på arbetsplatsen är en fråga som deltagarna kommer att arbeta vidare med.

Viktigt att ta med sig i det egna arbetet är även att utvecklingsarbete kan bedrivas utifrån olika perspektiv, ett ovanifrånperspektiv och ett underifrånperspektiv. Beroende på vilket perspektiv som väljs ger det olika konsekvenser i verksamheten. Projektdeltagarna är eniga om att ett underifrånperspektiv, med allas möjlighet till delaktighet, bör eftersträvas på hemmaplan.

Medarbetarna på arbetsplatserna har en gedigen kunskap som oftast inte används fullt ut i verksamheten. Ett nytt sätt att tänka för deltagarna har varit att ta tillvara

på de kunskaper som finns i verksamheten och utveckla den, att tydliggöra förtrogenhetskunskapen hos medarbetarna, både den individuella och den kollektiva kunskapen. Vid olika utvecklingsfrågor, i första hand inventera inom den egna verksamheten vem eller vilka som har den nya kompetensen och sprida den vidare till övriga medarbetare.

Projektet har även bidragit med att tänka strategiskt i utvecklingsfrågor, att det är en process som tar tid ”och måste få ta tid”. Deltagarna menar att det måste finnas en mera långsiktig planering över utvecklingsfrågorna och att olika delar hakar i varandra så att det sker en förändring i verksamheten.

Projektet har visat att det inte är en självklarhet att organisationen är öppen och tillåtande på ett sådant sätt att medarbetarna delar med sig av sina kunskaper till varandra. De menar att det är ett förhållningssätt som måste skapas hos varje medarbetare för att det ska ske ett arbetsplatslärande. En viktig erfarenhet att ta med sig har även varit de kontakter som skapats utanför den egna arbetsplatsen. Deltagarna har upptäckt att det ger nya dimensioner och en dynamik till nya utvecklingstankar. Att ”lära av varandra” är något som de vill utveckla, både inom den egna organisationen och genom externa kontakter.

De medverkande arbetsplatserna i nätverksprojektet fortsätter nu sina utvecklingsarbeten på egen hand utan stöd av projektet men dock med fortsatt stöd ifrån nätverket. Efter projektets avslutning har en nätverksträff ägt rum på initiativ av en av arbetsplatserna. Stafettpippen är överlämnad till nästa. På olika sätt och i olika grad ingår arbetsplatserna i andra utvecklingsåtgärder som görs inom området vård och omsorg. Lärdomarna från nätverksprojektet lever vidare och utvecklas i andra sammanhang.

Vi som arbetat i projektledningen tackar alla medverkande – ingen nämnd och ingen glömd – för ett fantastiskt intressant samarbete!

Arbetsplatslärande inom vård och omsorg - arbetsgivare och arbetstagare i samverkan kring lokal metodutveckling

Den här rapporten bygger på ett nära samarbete mellan forskare och utvecklare på APeL och berörda arbetsplatser och centrala partsrepresentanter. Rapporten belyser ett flerårigt nätverksprojekt som syftar till att utveckla hållbara metoder för arbetsplatslärande inom vård och omsorgssektorn.

Projektet har finansierats av Trygghetsfonden för kommuner och landsting med stöd av Arbetslivsinstitutet. De lokala arbetsplatserna har ställt upp med tid och låtit oss göra intervjuer och annan dokumentation.

Projektet har bidragit till att nya frågor har väckts under tiden. Deltagarna har lyft ett antal områden som de ser som viktiga för det egna fortsatta utvecklingsarbetet på hemmaplan. Det har skett en ökad medvetenhet kring lärande och kompetensutveckling och att lärandeperspektivet är något som måste finnas med hela tiden i verksamheten.

Fakta om Trygghetsfonden

Stiftelsen Trygghetsfonden för kommuner och landsting bildades 1984. Ändamålet är att genom information, rådgivning och utvecklingsprojekt främja anställningstryggheten. Styrelsen, som har tolv ledamöter, utses av Landstingsförbundet, Svenska Kommunförbundet, Svenska Kommunalarbetsareförbundet, OFR och Akademikeralliansen. Samma organisationer finns representerade i en beredningsgrupp på fem personer. Fonden har sitt kansli i Stockholm.

Trygghetsfonden för kommuner och landsting

ADRESS: Hornsgatan 15, 118 46 Stockholm TELEFON: 08-452 71 57/58/59
E-POST: kansli@trygghetsfonden.se HEMSIDA: www.trygghetsfonden.se