



MALMÖ HÖGSKOLA

Hälsa och samhälle

4 januari 2010

VAD VILL JAG HA OM JAG FÅR VÄLJA?

**KOMPETENSUTVECKLING INOM
SOCIALTJÄNSTEN**

MARIA JÖNSSON

VAD VILL JAG HA OM JAG FÅR VÄLJA?

KOMPETENSUTVECKLING INOM
SOCIALTJÄNSTEN

MARIA JÖNSSON

Jönsson, M. If the choice was mine, what would I want? Continued management development within Social Services. Degree project in social work. Malmö University: Faculty of Health and Society 2010.

Abstract: The main focus of this study is to explore the need for continued management development within Swedish social service. The study highlights requests from department managers to further educate their staff, and their attitudes towards continued management development, its context and its practitioners. With this study I wish to analyze department managers' attitudes towards, and knowledge concerning, different types of continued management development for their staff. This is achieved by interviews with the department managers in question and is explained by using organization theory that focusing an instrumental perspective. The result of this study concludes that department managers requirements depend on the organizational structure and also what areas they experience has strengths and weaknesses within the organization.

Keywords: department manager, competence, continued management development, co-workers, social services

Jönsson, M. Vad vill jag ha om jag får välja? Kompetensutveckling inom socialtjänsten. *Examensarbete i socialt arbete 15högskole poäng*. Malmö högskola: Hälsa och Samhälle, enheten för socialt arbete, 2010.

Svenskt abstract: Denna uppsats syftar till att undersöka och belysa vad enhetschefer på en socialförvaltning efterfrågar för kompetensutveckling avseende sin personal, samt deras förhållningssätt gentemot kompetensutvecklingens innehåll och utförare. Jag vill med denna uppsats belysa enhetschefernas attityder till, och kunskap om, olika typer av kompetensutveckling för sin personal. Detta görs med hjälp av intervjuer med enhetschefer och förklaras utifrån organisationsteori med inriktning på ett instrumentellt perspektiv. Resultat i denna uppsats visar att det enhetscheferna efterfrågar är beroende av hur organisationsstrukturen är utformad, vilken kompetens som finns idag och vilken kompetens som fattas i organisationen.

Nyckelord: enhetschef, kompetens, kompetensutveckling, medarbetare, socialtjänst.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

KOMPETENSUTVECKLING INOM SOCIALTJÄNSTEN	1
VAD VILL JAG HA OM JAG FÅR VÄLJA?	2
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	4
1. INLEDNING	5
1.1. Problemformulering.....	5
1.2. Syfte och frågeställningar	6
1.3. Disposition.....	7
2. BAKGRUND	7
2.1. Tidigare forskning.....	7
2.3. Kunskap	11
2.4. Kvalitet	11
2.5. Teori	12
2.5.1. Organisationsteori för offentlig sektor	12
2.5.2. Administrationens struktur	13
2.5.3. Det instrumentella perspektivet	14
3. METOD	16
3.1. Population	16
3.2. Datainsamling.....	17
3.2.1. Intervjuerna.....	18
3.2.2. Begränsningar	18
3.3. Analys	19
3.3.1. Sökord	19
3.3.2. Validitet och reliabilitet.....	19
3.3.3. Etiskt övervägande.....	19
4. RESULTAT	20
4.1. Kompetensbegreppet	20
4.2. Kompetensutveckling i näringslivet jämfört med kompetensutveckling på socialförvaltning.....	21
4.3. Innehåll, utförande och mål.....	22
4.4. Fördelar och nackdelar med kompetensutveckling.....	23
5. ANALYS OCH DISKUSSION	24
5.1 Kompetens och kompetensutveckling.....	25
5.2. kompetensutveckling inom näringslivet och inom socialförvaltning	26
5.3. Fördelar och nackdelar med kompetensutveckling.....	26
5.4. Lag, mål och riktlinjer.....	27
5.4.1. Styrning och ledning på socialförvaltningen	28
5.5. Sammanfattning.....	29
6. REFERENSER	32

1. INLEDNING

Denna uppsats fokuserar på kompetensutveckling på socialförvaltningar, närmare bestämt enhetschefer på socialförvaltningar attityder till, och kunskaper om, olika typer av kompetensutveckling för sin personal. Kompetensutveckling ses i denna studie som en organiserad aktivitet avsedd att vidareutveckla personalens kunskap om innehåll, och former för sin yrkesutövning. Det kan avse utbildning om nya lagar, nya former för samverkan såväl inom som utom arbetsplatsen, eller annan utbildande verksamhet.

Det grundläggande skälet till att jag valt att studera kompetensutveckling inom socialförvaltningen är att jag under min praktiktermin på socionomprogrammet upplevde att inbjudningar till, och information om, olika kompetenshöjande insatser var vanliga; ibland kom flera inbjudningar per dag. Vissa utbildningar var kostnadsfria, medan andra var kostsamma. Utbildningarnas omfattning kunde variera mellan t ex ett lokalt seminarium på två timmar, till tre dagar på konferenshotell i Stockholm Globen Arena. Jag upplevde att en stor andel av alla dessa inbjudningar kastades direkt, ofta utan att läsas. När jag funderade vidare över detta väcktes tanken på att undersöka attityder till kompetensutveckling bland enhetschefer på socialförvaltningen. Att enhetschefer fokuseras beror på att det är de som fattar beslut om sin personals eventuella deltagande i utbildning.

1.1. Problemformulering

Under första delen av 2008 deltog 2.1 miljoner människor i Sverige i någon form av personalutbildning, Det vill säga att man deltar i seminarier, konferenser eller studiedagar. Detta motsvarar cirka 46 procent av alla som var sysselsatta i juni månad 2008 och då var 16- 64 gamla (SCB, 2008).

Det finns ett flertal olika aspekter att belysa området kompetensutveckling utifrån, t ex skillnader och likheter mellan statliga, kommunala och privata organisationer avseende attityder till, och utnyttjande av, kompetensutveckling. Finns det skillnader mellan kompetensutveckling inom näringslivet och på socialförvaltningar? Vilka aktörer inbjuder till kompetensutveckling, och vilka är motiven till att bjuda in till dessa? Hur ser utförarna själva på det de kan erbjuda i form av kompetensutveckling riktad till socialsekreterarna?

En annan utgångspunkt vid fokuserande på ämnet kompetensutveckling kan vara kvalitet på det som erbjuds. Finns det någon kvalitetsförsäkring på det de betalar för? Finns det några för- eller nackdelar med kompetensutveckling och vad egentligen betyder ordet kompetensutveckling?

Antilla (1997) beskriver kompetens som att det är av stor vikt att den kopplas till situationer där medarbetarna behöver den för att kunna hantera uppgiften de står inför, att dessa situationer de befinner sig i inte är bestående utan exempelvis kan ändras på grund av en ny lagstiftning och detta gör att den kompetensen de har sedan tidigare måste förändras eller förnyas för att kunna hantera den nya uppgiften eller situationen de står inför. Det allra bästa är att kompetensutveckling kan förändra eller förnya medarbetarnas kompetens innan den nya situationen inträffar, för att på så vis möta sin nya uppgift eller situation på ett bättre sätt.

Idag anses det att kompetens hos medarbetarna är en stor och viktig strategisk tillgång, och det har ingen betydelse om människor jobbar inom privat-, statlig-, eller kommunal verksamhet. Inom socialtjänsten talas det om att klienten och klientens behov ska vara i centrum, vilket leder till att det ställs höga krav på medarbetarens kompetens för att kunna möta klienten och dess föränderliga behov. Men det gör också att det ställs krav på ledningen, för att ledningen måste kunna stärka medarbetarnas kompetens för att kunna göra ett bra jobb (Bjurklo & Kardemark 2003).

Pfeffer (1994) nämner att en källa till att få ett framgångsrikt företag är att chefen inser hur viktig personalen är, hur de jobbar och att ens personal har adekvat kunskap om det de jobbar med. I boken diskuteras de även att kostnaden för att låta sina medarbetare gå på olika utbildningar, är en klar och direkt kostnad, men att förtjänsten som kommer ut av den inte syns direkt utan kan komma långt senare, men å andra sidan stanna kvar länge.

Min förståelse till detta ämne är att enhetscheferna står under en stark tidspress, vilket innebär hög arbetsbelastning och att de därmed inte har tid med att ta del av alla inbjudningar som kommer till socialförvaltningarna. Vidare kan jag tänka mig att det ekonomiska läget gör det svårt för både socialsekreterarna och enhetscheferna att gå på olika kompetensutvecklingar, såvida de inte är gratis. Om man bortser från det ekonomiska läget så har jag en tanke om att socialsekreterarna och enhetscheferna gärna går på dessa olika kompetensutvecklingar för att de låter intressanta och kan ge mer användbar kunskap. Med detta menar jag inte att de hoppar på första och bästa utbildning de kommer över, utan går på dem som ligger nära där de jobbar och inte kostar alldeles för mycket. Utifrån min förståelse vill jag därför med denna undersökning belysa och diskutera enhetschefernas på socialförvaltningar attityder kring, och kunskap om olika former av kompetensutveckling. Undersökningen kommer enbart att fokuseras på enhetschefernas syn och jag kommer därför inte att intervjua några socialsekreterare. En punkt att ta hänsyn till är hur organisationerna ser ut där jag kommer att gå ut och göra mina intervjuer på. Har det varit några stora omorganisationer på senare tid och hur länge enhetscheferna har varit enhetschefer.

Att se området kompetensutveckling från flera andra olika synvinklar hade också varit görbart, men jag har valt att i min undersökning bara att fokusera på enhetscheferna eftersom deras beslut och ledning styr utförandet av verksamheten. Mitt fokus för undersökningen kommer att vara vad enhetscheferna önskar och efterfrågar för olika typer av kompetensutveckling för sin personal.

1.2. Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att ta reda på vad det finns för efterfrågan hos enhetschefer inom socialförvaltningar avseende kompetensutveckling för sin personal, samt hur enhetschefer förhåller sig till kompetensutvecklingars innehåll och utförare. Den grundläggande huvudfrågan blir utifrån detta: Om enhetschefer fick välja fritt, vilken form eller typ av kompetensutveckling skulle de efterfråga för sin personal?

Utifrån den grundläggande frågan för studien formuleras fyra detaljerande frågeställningar:

- Vad är kompetens och kompetensutveckling?
- Vilka skillnader och likheter kan finnas avseende kompetensutveckling inom näringslivet jämfört med inom socialförvaltningen?
- Vad anser enhetschefer inom socialförvaltningar om kompetensutveckling avseende t ex innehåll, utförare och mål?
- Vad finns det för nackdelar respektive fördelar med kompetensutveckling.

1.3. Disposition

Denna uppsats är upplagd på så vis att efter inledning med problemformulering, syfte och frågeställning, följer ett avsnitt med bakgrund som behandlar tidigare relevant forskning och begreppsdefinitioner. I avsnittet kommer det även att redogöras teoretiska perspektiv som används, i detta fall organisationsteori som tar fasta på det instrumentella perspektivet. Därefter följer ett metodavsnitt där urvalet diskuteras, hur datamaterialet har analyserats och vilka avgränsningar som har gjorts. Efter presentationen av vald metod redovisas empiri. Detta avsnitt innehåller fyra rubriker, vilka motsvarar de teman som analysen av empirin resulterat i. Analys och diskussion av resultatet presenteras efter resultatavsnittet. Slutligen kommer sammanfattningen, där analysen av resultatet, mitt tillvägagångssätt och vidare forskning diskuteras och presenteras.

2. BAKGRUND

Under detta avsnitt kommer jag att behandla tidigare forskning på området kompetensutveckling på socialförvaltning. Här kommer även att tas upp olika definitioner av kompetens, kunskap och kvalitet, detta för att ge en vidare förståelse av vad begreppen innefattar när de nämns i undersökningen. Slutligen kommer en redogörelse för den valda teorin, i detta fallet organisationsteori som tar fasta på det instrumentella perspektivet.

2.1. Tidigare forskning

Tidigare forskning om kompetensutveckling har fokuserats på genom olika perspektiv. Till exempel påvisar Konrad och Mangels (2000) att kompetensutveckling hade en starkare positiv påverkan på produktiviteten i en verksamhet om arbetskraften till största del bestod av kvinnor. Den kommunala verksamheten är ofta kvinnodominerande.

Kompetensutveckling kan innebära att erfarenheter transformeras till kunskap, det vill säga att under processens gång skapas kunskap utifrån erfarenheter, och att i framtiden kommer arbetsgivarna lägga större vikt vid medarbetarnas flexibilitet och förmågan till att transformera sin kunskap till andra områden, för att lyckas bibehålla en framgångsrik verksamhet (Hyland 1996).

Popay, Mallinson & Kowarzik (2004) konstatera att den offentliga sektorn måste ha ett brett spektrum av insatser för att kunna tillgodose sina kommuninvånare behov. För att detta ska lyckas krävs det att alla som jobbar inom den offentliga sektorn har kunskap om gränserna, lagen, de olika professionerna som finns och vilket enskilt ansvar som finns. Deras analys visar även att arbetskraften inom offentlig sektor behöver mer tid, support för att kunna uppnå till nya krav och riktlinjer som finns i kommunen. Det kan även hända att arbetskraften i början av en förändringsprocess intar försvarsställning för att skydda sin arbetsmiljö.

Ledarskap har en stor betydelse och inverkan på medarbetarna. Mycket av ledarskapet idag har gått från att vara individualistiskt till att vara mer ett kollektivt ledarskap, där ledarskapet innefattar att man besitter flera olika roller på samma post (Carr 2007).

Larskaia, Romanov & Lovtsova (2004) påvisar att expanderande av tillgänglig information, kunskap om fördelen med att delge varandra information inom verksamheten och att ha olika typer av nätverksaktiviteter kan leda till att styrkan i en verksamhet kan växa och bli framgångsrik.

Meads, Riley, Harding & Carter (2004) diskuterar också vikten av att ledarskapets struktur i verksamheten är central, och att ledaren både kan se till vad som är viktigt för sina medarbetare och kommuninvånarnas intresse och efterfrågan.

2.2. Kompetens och kompetensutveckling

Hammare (2003) lyfter fram att kompetens både innebär att individerna besitter teoretiska kunskaper och praktiska erfarenheter. Hammare (2003) fortsätter med att berätta att inom socialt arbete är det lätt att beskriva vad kompetens skulle kunna vara, men att det därmed inte är helt enkelt. På latin betyder ordet "kompetens" att räkna till, sammanfalla med och vara ägnad åt något. Alla individerna lägger dock olika betydelser i begreppet vilket medför att begreppet får olika betydelser och leder till att det är svårt att definiera exakt inom en organisation eftersom det grundar sig på andras uppfattning.

Bjurklo och Kardemark (2003) definierar begreppet kompetens som en förmåga att kunna klara av olika krav. Med förmåga menas att man använder sig av erfarenheter och kunskaper i praktiken för att kunna hantera något i en specifik situation. Sedan beror det på vilka omständigheter personerna befinner sig i situationen som gör att en viss aspekt av kompetens övervägs exempelvis den sociala kompetensen, teoretiska kompetensen. Kompetensbegreppet innefattar personlighetsförmågor vilket leder till att detta begrepp är mycket större än kunskap.

Granberg (2003) framhåller att ordet kompetens innefattar tre kategorier, den första är kunskap, andra är viljan och den tredje är tillfället. Dessa tre kategorier måste sammanfalla till ett större sammanhang vid användning för att de ska kunna kallas för kompetens. Kompetens blir då en sorts förmåga eller vilja att använda kunskap och att inhämta kunskapen på ett korrekt sätt. Kompetensutveckling förklaras genom att det är olika strategier som används för att utveckla kompetens, och för att lyckas utveckla kompetensen förutsätts det tar hänsyn till alla de tre komponenter eller kategorierna.

Hansson (1997) anser att begreppet kompetens först och främst beskriver vad personal kan göra men inte alltid gör; att inneha kompetens är en förutsättning för att kunna genomföra en insats eller klara av en situation.

Att medarbetarna ska få möjlighet till kompetensutveckling och utbildning, har enligt Ekelund (2006) fått en större betydelse för verksamheter under senare tid. Att vara flexibel innebär att medarbetarna lättare kan anpassas efter omvärldens krav, medarbetarna innehar kunskap på flera olika områden, kunna hantera saker på ett relevant sett om det inträffar oförutsedda händelser (Ekelund 2006)

Granberg (2003) lyfter fram att det är viktigt att organisationen vet vilken typ av kompetens som verkligen behövs. För att förstå vilken kompetens som behövs utifrån den kompetens som organisationen redan har krävs det att organisationen gör en kompetensanalys.

Antilla (1997) framhäver att den viktigaste kompetensen som finns i en organisation är vetskapen eller insikten medarbetarna har angående vem det är som ska lösa en viss uppgift eller varför uppgiften ska lösas. Detta är en avgörande förutsättning för att kunna utveckla den befintliga kompetensen, på det bästa sättet. Enligt Antilla (1997) startar kompetensutveckling redan när cheferna och medarbetarna konkretiserar kompetensmålen för verksamheten i syfte att få en gemensam syn på kraven som finns på verksamheten. Vid arbetande med att synliggöra sambandet mellan kompetens och resultat, kan detta utveckla engagemang hos medarbetarna och det ger en bra förutsättning att organisationen utvecklar rätta kompetenser till sina medarbetare för att kunna få de önskvärda resultaten för organisationen. Antilla (1997) diskuterar även vikten av att se sin personal som en kompetens och bidrar till verksamheten fortgår istället för att ses som en kostnad för verksamheten.

Dalin (1997) lyfter fram att organisationer inte alltid har komplett överblick över medarbetarnas kompetens; den formella kompetensen det vill säga skolor och kurser medarbetarna har gått, finns, men att kunskapen angående den reella kompetensen inte finns. Att använda sig av en kompetensöverblick är ett bra sätt för företag att få fram medarbetarnas kompetens. Detta leder till att verksamheten får en bra överblick och har på förhand kunskap om vad för kompetens som behövs och vilken kompetens som redan finns i organisationen. De anställdas möjlighet till att använda sig av sin kompetens vid nya utmaningar ökar. En annan central utgångspunkt vid kompetensutveckling är att verksamhetens mål och riktlinjer är tydliga och upplevs som meningsfulla, eftersom detta kan motivera alla medarbetarna till gemensamma insatser och lära sig ny kunskap för att nå målen. Många organisationer ser kompetens som ett verktyg för att kunna nå sina kortsiktiga och långsiktiga mål, och det är viktigt att den nya kunskapen kan appliceras på organisationens mål för att kunna användas i det dagliga arbetet och anses vara en kompetensutveckling. Medarbetarna måste både ha rätt kompetens och vara motiverade av organisationens mål för att kunna arbeta effektivt. Om inte medarbetarna är motiverade eller inte har rätt kompetens är det ledningen som måste ordna någon form av kompetensutveckling för att motivera medarbetarna och se till att de har rätt kompetens för att kunna nå organisationens mål.

Bjurklo & Kardemark (2003) menar att när information kommuniceras mellan människor, när människorna reflekterar och förstår den, då skapas kompetens. Det går att betrakta kompetens som personbunden eller organisationsbunden. Med

personbunden kompetens innebär det att genom individuella medarbetarna skapas kompetens. Om begreppet kompetens ses utifrån att det är organisationsbundet, sägs att det kollektiva agerandet och resultatet är grunden för organisationens kompetens. Skickligheten med att överföra kunskaper och färdigheter mellan sina medarbetare är beroende av kompetens.

Ellström (1997) beskriver begreppet kompetensutveckling som en medvetet planerad och målinriktad process, som har som mål att höja kompetensen hos medarbetarna. Dessa kompetensutbildningar sker genom ett erfarenhetsbaserat lärande i arbetet och på arrangerade utbildningar.

Det som påverkar om medarbetarnas kompetens kommer till sin rätt är arbetsuppgifternas krav, företagskulturen, ledningsformen med flera. Dessa kan antingen försvåra eller underlätta för att medarbetarens engagemang, som måste infinna sig för att kompetensen hos personen ska kunna tillvaratas och få möjlighet till att utvecklas (Hansson 1997).

Axelsson (1997) nämner att den bästa metoden för kompetensutveckling är beroende av vad det är för kompetens som behövs i verksamheten. Valet består inte bara av interna eller externa kompetensutvecklingar, utan är beroende av vilken kunskapsutveckling som eftersträvas. Vid köp av extern utbildning är det viktigt att anpassa utbildningen till den specifika verksamheten för att utbildningens lärdomar ska kunna användas. Kompetensutveckling i organisationen är beroende av hur organisationsstrukturen ser ut, och hur budget och arbetsmiljö är utformade. Kommunikation spelar en avgörande roll mellan medarbetarna och cheferna, bland annat har medarbetarsamtal visats vara en bra form av kommunikations möjlighet.

Pfeffer (1994) uttrycker även att för kompetensutveckling är kostnaderna för att delta i dessa utbildningar konkreta och direkta, men fördelen eller den positiva effekten kommer inte direkt utan det kan ta tid innan effekten syns i verksamheten. Kommunikationen angående att sprida informationen eller kunskaper mellan medarbetarna har också visats sig vara central. Att förstå vikten av kunskapspridning mellan medarbetarna gör att kostnaderna för organisationen kan minskas. Pfeffer (1994) lyfter även fram att många organisationer gör misstaget att kompetensutveckla ledningen och medarbetarna men glömmer bort att ändra strukturerna i hur arbetet utförs, vilket kan leda till att den nya kunskapen inte får en så storeffekt på arbetet som var önskat.

Cooper (1990) påpekar att en organisations vardagliga aktiviteter handlar om att lösa de problem som uppkommer. Detta tenderar att göra så att medarbetarna inte får möjlighet eller tid till att reflektera hur arbetsuppgifterna genomförs, eller vilket syfte arbetsuppgifterna har. Personalen blir därigenom överbelastad av arbetsuppgifterna. Då personalen anses ha många olika projekt eller uppgifter igång samtidigt kan det vara av stor vikt att personalen erbjuds kompetensutveckling för att lyckas hålla alla uppgifter igång samtidigt och göra ett bra jobb. Det kan förmodas att ett sätt för medarbetare inom en organisation att kunna reflektera över hur de faktiskt utför sina arbetsuppgifter kan vara i form av kompetensutbildning, vilket ytterligare understryker denna studies betydelse och relevans.

2.3. Kunskap

Vid sökning efter termen ”kompetens” i böcker, tidningar och tidigare forskning så återfinns ordet kunskap. Jag har valt att i min undersökning utgå ifrån termen ”kompetens” men är väl medveten om att kunskapsbegreppet kan användas av andra. Jag har därför valt att göra en kort redogörelse för vad kunskap är, och hur det kan definieras, men kommer uteslutande att senare använda mig av termen ”kompetens” i min undersökning. Hammare (2004) säger att det som ligger till grund för kompetens är kunskap. Kunskap finns både inom den teoretiska kompetensen och praktiska kompetensen. Således finns även kunskapsbegreppet med som bakgrund till förståelsen av vad kompetens kan vara.

Det finns flera olika former av kunskap, och exempel på olika områden och former av kunskap kan vara teknisk kunskap, teoretisk kunskap, praktisk kunskap, tyst kunskap och färdighetskunskaper (Hammare 2004).

Ellström (1994) delar in kunskapsområden i skilda undergrupper för att kunna beskriva ordet kunskap, han kallar dem för *explicit* och *implicit*. Vid *explicit* menar Ellström (1994) att man har teoretiska eller påstående kunskaper. En kännedom för denna sorts av kunskap är att den kan uttryckas mer eller mindre tydligt i form av verbalt eller genom text som visars för andra. Men denna kunskap kan man även se i fastställda procedurer så som regelsystem eller sammansatta normer. I undergruppen *implicit* finner man erfarenhetskunskap. Denna beskrivs ofta som den tysta kunskapen. Med den tysta kunskapen menar Ellström (1994) de olika formerna av praktiska kunskaper och färdigheter som man bär med sig. Denna kunskap kanske inte efterfrågas så mycket av dem som vill ha arbetet utfört. En liknande uppdelning finns hos Granberg (2003), som förklarar att ordet kunskap kan delas upp i fyra olika kunskapsformer. Dessa är faktakunskap, förförståelse, färdighet och förtrogenhet/ tyst kunskap.

Bolman & Deal (1997) framhäver att värdet på medarbetarnas kunskap ökar när produkter, organisationer och marknader blir mer komplicerade. När kunskap och färdigheter är bristande kan detta innebära att det skadar organisationen med högre kostnader och som ger dyra misstag. Fast att många organisationer är fullt medvetna om detta så investeras det inte lika mycket i kompetensutveckling för medarbetarna. Kostnaderna för att delta i kompetensutvecklingar är tydliga att mäta i pengar, men de positiva effekterna av att delta är svårare och mäta och dessa effekter brukar visa sig först på längre sikt. Globaliseringen och ett mer ekonomiskt perspektiv på verksamheter har gjort att organisationer har blivit mer komplicerade, vilket har lett till att större krav har ställts på medarbetarnas kompetens ska anpassas och passa in efter organisationernas krav. Kompetenskraven på medarbetarna förändras konstant, vilket har gjort det svårt för utbildningsväsen och medarbetarna att erbjuda det som organisationerna efterfrågar. Fördelen med att ha en flexibel arbetskraft är att arbetarna kan anpassas efter vad som händer i omvärlden och att arbetet blir mer effektivt.

2.4. Kvalitet

I socialtjänstlagen (2001:453) 3 kap 3§ framgår: ”Insatser inom socialtjänsten ska vara av god kvalitet. För utförande av uppgifter inom socialtjänsten ska det finnas personal med lämplig utbildning och erfarenhet. Kvaliteten och verksamheten ska systematiskt och fortlöpande utvecklas och säkras.” Detta gäller från och med 1 januari 2010. Regeringens proposition (2008/09:160) till detta lagrum visar att

flera socialförvaltningar runt om i Sverige har ett skiftande innehåll och omfattning när det innebär att säkerhetsställa och vidareutveckla kvaliteten i verksamheten. Denna proposition har inneburit att Socialstyrelsen som tillsynsmyndighet ska utarbeta föreskrifter och bedömningskategorier för tillsynsarbetet så att god kvalitet i kan uppnås i socialt arbete på socialförvaltningarna. I Socialstyrelsens föreskrifter angående *ledningssystem för kvalitet och patientsäkerhet i hälso- och sjukvården* (SOSFS 2005:12) definieras kvalitet som den grad med vilket verksamheten uppfyller ställda krav. Vidare förklaras det i SOSFS 2006:11 i kap 3 att nämnden i en kommun ska inrätta ett ledningssystem vars arbetsuppgifter är att långsiktigt utveckla och säkra verksamhetens kvalitet. I 3kap 3§ står det att ledningen ska säkerhetsställa att det arbete som görs angående kvalitetsarbetets inriktning och omfattning anpassas till att eftersträva att verksamhetens mål blir uppfyllda. Ledningen ska även hjälpa till så att personalen blir delaktiga i arbetet med att säkra och utveckla kvaliteten i verksamheten. De allmänna råden i SOSFS 2006:11 till 3 kap 3§ i socialtjänstlagen är att kvalitetsarbetet i verksamheten bör innefatta analyser av hur insatserna svarar mot klienternas behov och lagstiftningens krav. Resultatet av dessa analyser bör ligga tillgrund för fortsatt utvecklande och säkerhetsställande av kvaliteten i verksamheten. I 5§ tredje punkten i SOSFS 2006:11 står det att personalen ska ges förutsättningar till kompetensutveckling som motsvarar verksamhetens behov och kunskapsutvecklingen inom verksamhetsområdet.

Norstöm & Thunved (2006) förklarar kvalitet inom socialförvaltningen som ett svårfångat begrepp, svårt att entydigt definiera men att förställningar om vad god kvalitet är, påverkas av människors olika förväntningar och behov. Kvaliteten kan inte enbart ses utifrån klienternas synvinkel, måste även värderas utifrån personalens och ledningens perspektiv. God kvalitet inom socialförvaltningen innefattar många enheter, så som rättsäkerhet, tillgänglig vård och service, medinflytande och respekt för den enskildes integritet.

Utifrån redogörelserna ovan definieras kompetens som personalens kunskap i alla olika former och typer samt de därtill hörande personlighetsförmågorna.

2.5. Teori

I detta avsnitt presenteras organisationsteori utifrån tre olika perspektiv, dessa perspektiv är mytperspektivet, instrumentella perspektivet och kultur perspektivet. Presentationen tar fasta vid de centrala delarna i organisationsteorin, och fördjupar i detalj organisationsteorins instrumentella perspektiv.

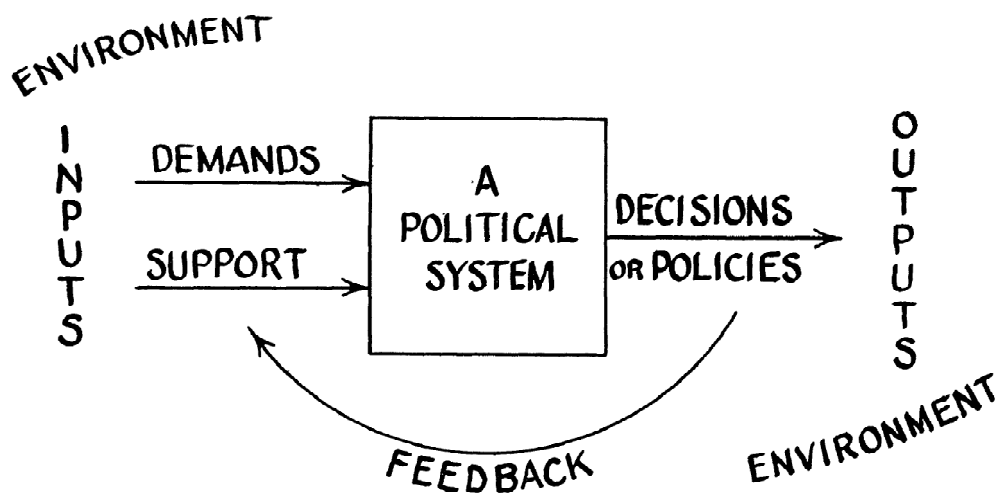
2.5.1. Organisationsteori för offentlig sektor

För att kunna förstå politiken och de offentliga besluten krävs enligt Christensen et al (2005) en analys av hur styrning ser ut angående funktionssätt och organisering. Det centrala i organisationsteori, applicerad på offentlig sektor, är relationen mellan organisation och individ, och analysnivån utgörs av de individuella faktorerna i relation till organisatoriska förhållanden.

Enligt Ahrenfelt (2001) påverkar politiska beslut, teknikutveckling och en förändrad konkurrensbild på marknaden ständigt organisationen. Ett exempel på detta kan vara en förändring i socialtjänstlagen, vilket leder till att kommunen måste förändra sitt arbetssätt för att tillmötesgå detta.

2.5.2. Administrationens struktur

En modell över hur en administration, till exempel en kommun, kan fungera är Eastons (1957) input-output-modell. Denna återfinns nedan.



Figur 1. Input-output-modell. Ur Easton (1957 s 384)

Eastons (1957) modell visar att det som gör att olika politiska system fortsätter att styra är dess möjlighet att ta in olika typer av åsikter. Dessa åsikter som kommer in i de politiska systemen, bearbetas, tas beslut om och återkommer ut till samhället igen. Dessa åsikter och förslag som kommer in i det politiska system och återförs ut som olika beslut eller riktlinjer för kommuninvånarna, vilket kan leda till konsekvenser för samhällsmedborgarna. Modellen visar att det mesta som händer i det politiska systemet kommer från den yttre miljön eller omvärlden. De politiska systemen tar in två olika typer av åsikter, vilket gör att de politiska systemen karaktäriseras av dynamik. Denna typ av material eller information gör att en process fortsätter i systemet och systemet får energi till att fortsätta jobba. Eftersom direktiven eller riktlinjerna som kommer ut ur det politiska systemet är politiska beslut så är det kommunernas ledning som har det slutgiltiga ansvaret att se till att där finns en balans mellan de krav som kom in i systemet och de beslut som kom ut ur systemet, att de överrensstämmer och att det finns support för besluten som togs.

Christensen et al (2005) diskuterar två olika typer av beslutsfattande i offentliga organisationer. Den första typen kan vara att det fattas beslut som kan vara riktade mot medborgarna, eller klienterna, t ex ärenden angående enskilda individer, organisationer eller företag. Den andra typen av beslutsfattande kan vara beslut som är riktade till medarbetarna inom den egna organisationen, eller mellan två eller flera olika offentliga organisationer.

Ahenfelt(2001) nämner att det är centralt för en organisation att vara samordnad, för att kunna få kompetensutveckling på arbetsplatsen. Det är även av stor vikt att organisationen inhämtar information angående sina klienter, medarbetarnas starka och svaga sidor, vilka förändringar som finns i omvärlden, hur organisationen ser ut och är uppbyggd, och sortera all information som inkommer till verksamheten. Ahrenfelt (2001) diskuterar även vikten av att vara informerad. Information som anges vid möten, informationsmaterial, nätverk, personaltidningar är av största vikt att lyssna på eftersom detta är ett effektivt verktyg att kunna använda sig av.

Att lyssna på ett bra sett ger trygghet åt sina medarbetare och att informationen ledningen kan få tillbaka är värdefull inför fortsatt arbete i verksamheten. KommunikERING av information har visats vara bättre än att informera vid nya uppkomna situation som kräver mer information till alla inom organisationen.

Christensen et al (2005) menar att organisationsteori, som teori betraktat, kan delas upp i tre olika perspektiv:(1) mytterspektivet; (2) kulturperspektivet; och (3) det instrumentella perspektivet. I mytterspektivet diskuteras att alla organisationer finns med i institutionella omgivningar, och att det är de socialt skapade som sätter sin prägel på hur organisationen bör vara utformad. De skapade sociala normerna kallas för myter, dessa myter tar organisationen till sig och visar omgivning att verksamheten ska anses vara tidsenlig och modern. Kulturperspektivets utgångspunkt är att i en organisation finns det informella normer och värderingar angående vad som är ett lämpligt beteende bland organisationsmedlemmarna, vilka dessa värderingar och normer är kan medlemmarna lära sig efter att ha varit en viss tid i organisationen. Denna undersökning fokuserar enbart det instrumentella perspektivet, och lämnar myt- och kultur perspektiven därhän. Detta görs eftersom undersökningens inriktning fokuserar på socialtjänstlagen(SFS 2001:453) och enhetschefernas attityder och kunskaper kring kompetensutveckling.

2.5.3. Det instrumentella perspektivet

Det instrumentella perspektivet inom organisationsteorin ser de offentliga organisationerna som verktyg, vilka ledningen har till sitt förfogande; de offentliga organisationerna löser uppgifter som beslutats politiskt. Inom detta perspektiv finns det två inriktningar, en hierarkisk inriktning, med vilket menas att ledningen har total kontroll över verksamheten. Den andra inriktningen är förhandlingsvarianten, som kännetecknas av kompromisser i form av förhandlingslösningar i samarbetet med de aktörer som inte har samma mål (Christensen et al 2005).

Den handlingslogik som det instrumentella perspektivet utgår från är konsekvenslogik, vilket innebär att fokus ligger på den handling eller insats som utförs, och försöker förutspå dess framtida konsekvenser. Målen för organisationen formuleras av organisationens ledning: politiken som förs är till för att hitta fungerande medel för att kunna uppnå dessa mål, det vill säga medlemmarna handlar målrationalt. Vid fullständig målrationalitet innebär det att organisationen ha konsistenta och klara mål, är fullt medveten om vilka alternativen är och de konsekvenser dessa alternativ kan innebära i förhållande till organisationens mål. Det alternativ som väljs, ska väljas utifrån vilket alternativ som bäst klarar av måluppfyllelsen (Christensen et al 2005).

Abrahamsson (1989) förklarar det instrumentella perspektivet med att organisationen ses som ett instrument. Detta instrument används som ett välplanerat medel för att förverkliga och genomföra de tydliga riktlinjerna eller målen för en viss målgrupp. För att göra organisationen mer effektiv används förändringar i organisationsstrukturen som medel.

Enligt det instrumentella perspektivet sker förändringar i organisationer för att organisationen ska anpassas till nya mål, styrsignaler eller för att de yttre kraven

förändras. Utgångspunkten när organisationer ses som instrument eller verktyg för att verkställa beslut, är att kartlägga organisationen utifrån huvudsakligen tre punkter: (1) organisationens mål; (2) organisationens handlingsalternativ (det vill säga vilka olika handlingsalternativ som finns och vilka som faktiskt används av medarbetarna); (3) organisationens resultat (det vill säga vilket resultatet blev och om resultatet motsvarade det som önskades). Inom dessa tre punkter läggs vikt vid att se social kontroll som en möjlighet, och att organisationen är tydlig och har en rationell kalkylering avseende effekter och orsaksförhållanden (Christensen et al 2005).

Christensen et al (2005) beskriver vidare att en organisationsstruktur består av olika regler och positioner angående vilka uppgifter som bör utföras, och vem som ska utföra uppgiften. Vid en byråkratisk organisationsform innefattar den stora inslag av hierarki, rutiner och arbetsfördelning. Med hierarki menar Christensen et al (2005) att det finns överordnade och underordnade positioner, och där en person i en överordnad position har rätt att instruera och ge direktiv till personer på underordnade positioner. Information från en person i en underordnad position överförs till den överordnade personen i form av olika föredragningar och rapporter. En formell organisationsstruktur innebär att förväntningar på positionerna i en organisation är opersonliga, det vill säga att förväntningarna baseras på positionen inom organisationen och inte på den individ som för tillfället innehar positionen. Genom befattningsbeskrivningar, lagar, regler och organisationsscheman kan dessa formella normer komma till uttryck. I en organisation kan det finnas olika underenheter, och arbetsfördelningen kan formuleras olika i olika organisationer. Men, resultatet av deras handlingar är beroende av vilka resurser som finns och hur medarbetarna utför. Centralt för utförandet av uppgifter är organisationens möjlighet till måluppfyllelse, vilket kan påverkas av exempelvis omgivningen. Styrningen inom organisationen påverkas av alla förhållanden som kan ha betydelse för att utförandet av uppgifter leder till måluppfyllelse. I detta perspektiv anses att ledningen har de viktigaste styrningsverktygen för organisationen, och därmed samordnar alla organisationsenheter för att komma fram till ett kollektivt accepterat beslut. Ledningen har också befogenhet att genomföra olika omorganiseringar för att förstärka sin egen roll och få bättre möjlighet till att implementera politiken (Christensen et al 2005).

Klara mål och insikter hos medarbetarna i en organisation angående tillgängliga medel och dess effekter är naturligtvis idealt, till vilket även kan räknas tillvaratagande av erfarenheter och att underordnade medarbetarna verkligen får arbetet utfört. Enligt det instrumentella perspektivet är målen i organisationen något som ska uppnås. Dessa mål sätter riktlinjer för organisationen och påverkar de sociala aktiviteterna och besluten i organisationen. Ledningen motiverar målsättningar genom att det då finns möjlighet till utvärdering. De mål som organisationen har skall utformas och definieras av ledningen, ytterst ansvariga är politikerna. Vidare ska medarbetarna arbeta utifrån dessa mål, och den bästa lösningen för att nå målen ska användas (Christensen et al 2005).

Det instrumentella perspektivet använder sig också av teorier kring begränsad rationalitet. Med detta menas att medarbetarna och organisationen lär sig successivt, söker fram vilka lösningar och problem som organisationen ska koncentrera sig på, och vidare hur mål ska utvecklas ur detta. Detta tillvägagångssätt med att sätta upp mål kan innebära att organisationen sparar

resurser eftersom sökningar efter olika alternativ kan bli mycket bred och erfarenheter kan användas i större utsträckning (Christensen et al 2005).

Ahrenfelt (2001) diskuterar att ju mer komplicerad omvärlden upplevs som, desto fler krav finns på att organisationens struktur skall vara tillräckligt flexibel för att kunna anpassas till den yttre miljön samtidigt som organisationen kan hållas intakt.

Christensen et al (2005) hävdar att det instrumentella perspektivet uppfattar reformer av organisationers struktur som ett sätt att från ledningens sida planera försök till att förändra organisationen. Reform och förändring kan ske samtidigt och vara frikopplade från varandra, t ex kan en reform uppkomma i toppen av en organisation, medan förändringen förekommer i nedre delen av organisationen, och att de reformer som förekommer i organisationerna präglas av strukturella drag. Ett aktuellt exempel där detta har inträffat är Sammanslagningen av Lunds universitetssjukhus och Malmös sjukhus till ett förenat universitetssjukhus. Detta förslag angående sammanslagning togs av regionpolitikerna. De stora förändringarna i denna sammanslagning kommer att komma i uttryck i form av att till exempel barnsjukvården och kvinnosjukvården kommer att slåss ihop och att nya divisioner angående cancersjukvård kommer att bildas. Detta gör att hela organisationen får en ny struktur (Glimberg 2009).

Utifrån ett instrumentellt perspektiv väger ledningen i organisationen för- och nackdelar med den befintliga organisationsformen mot andra former, och framkommer det att en annan form av organisationsform kan leda till bättre måluppfyllelse, då föreslår ledningen reform av organisationen (Christensen et al 2005).

3. METOD

I detta avsnitt presenteras vilken population som har undersökts, hur tillvägagångssättet av datainsamling har skett och vilken metod som har använts för att analysera data.

3.1. Population

För denna undersökning gjordes ett subjektivt urval av intervjupersonerna. Denscombe (2000) beskriver att vid ett subjektivt urval plockar forskaren själv ut urvalet för sin undersökning. Man väljer ut sitt urval genom att man har ett specifikt syfte i åtanke och detta syfte bygger exempelvis på att människorna har särskilda kvaliteter och relevans för undersökningens område.

Rosengren och Arvidsson (2005) nämner att det är av stor vikt att låta sin fråga styra valet och hitta dem som är mest informationsrika när man gör en utforskande undersökning. Mitt subjektiva urval har inneburit att jag bara har fokuserat på enhetschefer och att vara enhetschef är en särskild kvalitet som mina intervjupersoner måste inneha, vilket underlättat avseende att hitta de specifika personer som jag har behövt för att kunna besvara mitt syfte.

Vid valet av vilka enhetschefer som jag skulle ha med i min undersökning, började med att jag tog kontakt med de två enhetschefer som jobbade på den socialförvaltning, där jag hade haft min praktik. Per telefon bokade vi tid för intervju., var och en för sig. Efter att intervjuer var bokade, tog jag kontakt med andra enhetschefer som jobbade i grannkommunerna runt om de första enhetscheferna. Dessa intervjupersoner är enhetschefer för olika områden inom socialförvaltningarna. Tre av intervjupersonerna är enhetschefer över området vuxen och missbruk, den fjärde intervjupersonen är enhetschef över barn och ungdom. Båda dessa områden ligger under ett och samma område kallad IOF det vill säga *individ och familj*, då alla tre kommunerna har samma indelning.

Per telefon fick intervjupersonerna en kort redovisning om vilket ämne som min undersökning handlade om, jag informerade även om att det är frivilligt att delta och att intervjupersonerna när som helst kan avbryta sin medverkan utan att ange någon orsak.

3.2. Datainsamling

Val av intervju som metod för min undersökning gjorde jag efter att jag hade gått igenom andra metoder och ställt dem mot varandra. Jag insåg att observation och experiment var uteslutet för min undersökning eftersom dessa två metoder hade gjort det svårt för mig att få relevant information angående vad enhetschefernas har för attityder och åsikter kring kompetensutveckling. Om jag hade använt mig av postenkäter är jag rädd för att jag hade fått standardiserande svar och ingen djupgående information om ämnet. Dencombe (2000) framhäver att om man ska undersöka erfarenheter, känslor, emotioner så är intervju som metod att föredra, eftersom erfarenheter och känslor behöver mer utforskas än att beskriva och redovisas med några få ord som det kan bli vid användning av frågeformulär.

Förtjänster med att använda sig av intervju som en metod att samla in datamaterial, är att det inte krävs någon större teknisk utrustning och behöver lägga ner tid att lära sig nya färdigheter. Andra förtjänster med att använda sig av intervju som metod är att under tiden som datan samlas in kan dess riktighet och relevans kontrolleras. Vidare så är även svarsfrekvensen hög eftersom en avtalad tid är på förhand bokad (Dencombe 2000).

Jag har utgått från en intervjuguide och har kontinuerligt följt upp med följdfrågor under intervjutillfällets gång. Intervjuguiden utformades utifrån de områden som har poängterats i tidigare forskning och från frågeställningarna till undersökningen.

Målet med intervjuerna var att de skulle bli samtalsintervjuer och att intervjupersonerna skulle kunna tala mer fritt om ämnet kompetensutveckling. Vid en semistrukturerad intervju har intervjuaren ett färdigt ämne med olika frågor om som man söker svar på. Detta gör att intervjun blir flexibel och kan göra att intervjupersonen som intervjuas får möjlighet till att utveckla sina tankar, erfarenheter och idéer kring ämnet. Tyngdpunkten i intervjun ligger på att intervjupersonen kan utveckla sina synpunkter. (Dencombe 2000)

Vid alla fyra intervjuerna har det bara varit jag och min intervjuperson, det vill säga en personlig intervju, detta för att det är svårt att få ihop fler på ett och samma ställe. De kommuner som enhetscheferna jobbar i, där sitter enhetscheferna på flera olika ställen runt om i kommunerna och detta gör det också svårare för en om intresse hade funnits för att genomföra någon större intervju. Vid personlig intervju är det bara ett möte mellan intervjuaren och intervjupersonen. Förtjänsten med att göra personliga intervjuer är att de är lite lättare att arrangera eftersom det räcker att två personer hittar en tid och plats som fungerar. En annan fördel med att göra personliga intervjuer är att den informationen som inhämtas under intervjutillfället kan göra att de speciella idéerna som framkommer kan knytas till vissa bestämda människor. Att det bara är en person under varje intervjutillfälle gör att det är lättare att kontrollera, sätta sig in och utforska informationen lite närmre under intervjutillfället. (Denscombe 2000)

Det finns även olika begränsningar med att använda intervju som metod, det kan vara att det är tidskrävande att analysera all datamaterial som fås in, det kan vara svårt att åstadkomma full objektivitet och ljudinspelningar kan vara hämmande för vissa intervjupersoner. (Denscombe 2000)

3.2.1. Intervjuerna

Vid den första intervjun fick vi sitta vid lunchrummet. Under intervjutillfället var det mycket människor i rörelse runt oss. Vid vissa tillfällen blev vi störda av personer som var tvungna att fråga något. Detta gjorde att jag därefter blev varse om att det är viktigt att sitta mer avskilt. De följande intervjutillfällen genomfördes antingen på enhetschefernas kontor eller i ett enskilt samtalsrum. Det första jag gjorde vid alla intervjutillfällena var att vissa intervjupersonerna informationsblanketten om min undersökning följt av en samtyckeblankett för att få ett skriftligt medgivande för deltagande i min undersökning.

En gemensam nämnare för alla intervjuerna och som alla intervjupersoner påtalade i telefonen när jag skulle boka upp intervjuerna, är att alla hade absolut bara en timme de kunde avsätta för att vara med i intervjun.

3.2.2. Begränsningar

Att jag känner två av enhetscheferna som jag gjorde intervju med kan anses som att vara en begränsning. Jag kan inte avgöra om det har påverkat svaren jag har fått av just dem enhetscheferna. Den gemensamma och etablerade kommunikationen kan ha gjort att vissa aspekter har gått förlorade. En positiv aspekt med att ha en tidigare relation genom professionerna med dessa enhetschefer kan ha varit att under intervjutillfället fanns det ett gemensamt språk och det fanns en förståelse för varandra.

Det som även kan ha påverkat svaren är att vid två av intervjutillfällena så blev vi avbrutna mitt i intervjun. Detta gjorde att både jag och min intervjuperson tappade tråden några gånger. Denscombe (2000) skriver att en nackdel med att använda sig av intervju är att den kan ha en dålig effekt på tillförlitligheten eftersom intervjuaren kan ha en inverkan vilket gör att det blir svårare att uppnå objektivitet. Mitt material som jag har samlat in är baserat på vad som sägs vid intervjutillfällena och inte vad dem egentligen gör ut i praktiken.

3.3. Analys

När datainsamling var klar så inleddes analysen av den. Jag började med att lyssna ett antal gånger på ljudbandet. Vidare skrev jag ner ordagrant vad som hade sagt under intervjutillfällena, detta gjordes med alla intervjuerna. Därefter identifierade jag olika teman i texterna som intervjupersonerna hade talat om under intervjutillfällena. Dessa teman blev sedan mina rubriker i resultatavsnittet. Under varje rubrik eller tema i resultatavsnittet redovisas det enhetscheferna har diskuterat kring temat.

3.3.1. Sökord

Vid sökning på Internet, både på Malmö högskolas biblioteks sökverktyg och via socialstyrelsens hemsida, angående litteratur med relevans för denna undersökning, har jag använt mig av följande sökord: kompetens, kompetensutveckling, kompetensförsörjning, och kompetensutveckling på socialförvaltning, och har även tagit hjälp av en handledare på Hälsa och Samhälles bibliotek för att få fram mer relevant litteratur.

3.3.2. Validitet och reliabilitet

Rosengren & Arvidson (2002) definierar ordet validitet som giltighet, att ens mätning verkligen mäter det den är avsedd att mäta. Om detta appliceras på min undersökning kan de sägas att min undersökning är en valid undersökning eftersom den inriktar och fokuseras helt på vad den ska mäta. Inget annat än enhetschefernas synpunkter och aspekter tas upp i undersökningen. Reliabiliteten eller tillförlitligheten i min undersökning kan i viss mån anses vara hög eftersom det inte finns någon egen vinning i den. Det som kan göra att tillförlitligheten i intervjupersonernas svar kan påverkas är om intervjuerna har ägt rum i ostandardiserande miljö eller om intervjupersonerna har vid intervjutillfället tillfälliga upplevelser. Ostandardiserande miljöer kan exempelvis vara buller och besök, och tillfälliga upplevelser kan vara trötthet och sjukdomar (Rosengren & Arvidson 2002). Om mina intervjupersoner har känt trötthet eller sjukdomar kan jag inte säga, men vid en intervju så ägde den rum vid lunchrummet och vi blev störda och det var högljudnivå.

3.3.3. Etiskt övervägande

Uppsatsen har prövats av etikprövningsnämnden, Malmö högskola Hälsa och Samhälle (Dnr HS60-09/983:9). Det största etiska problem är att dessa personer som har intervjuats är offentliga personer i de kommuner som de jobbar i. Intervjupersonerna har avidentifieras så ingen utomstående förstår och vet vem jag har intervjuat. Ett annat etiskt problem är min närvaro vid intervjutillfällena eftersom jag har haft min praktik i en av kommunerna och de vet vem jag är och känner mig.

Vare sig i min undersökning eller vid uppsattsseminariet kommer det stå eller berättas vilken kommun intervjuerna har ägt rum och intervjupersonernas namn. Kön och ålder kommer inte i heller att anges. Intervjupersonerna ges fingerade namn i uppsatsen.

4. RESULTAT

Resultatet i undersökningen bygger på de fyra genomförda samtalsintervjuerna. I detta kapitel redovisas det insamlade datamaterialet. Rubrikerna i detta kapitel bygger på de teman som kunde utläsas från intervjumaterialet.

4.1. Kompetensbegreppet

Vid intervjutillfällena fick intervjupersonerna beskriva hur de såg på kompetens och kompetensutveckling. Intervjuerna utvecklades således till diskussioner utifrån dessa begrepp.

Enhetschefen Anna ansåg att man kunde lägga upp kompetensbegreppet på två olika plan. Det ena planet var fakta kompetens som hon uttryckte ”Att alla borde ha denna kompetens”. Med detta menade Anna att det är viktigt att socialsekreterarna vet vad de gör, följer med i förändringarna inom socialt arbete, att socialsekreterarna vet var gränsdragningen går för olika professioner, att man kan lagstiftningen och förarbetena, det vill säga syftet med lagen. Den andra kategorin som Anna har delat upp ordet kompetens i är kontakten med människor som är av yttersta vikt om man jobbar på en socialförvaltning. Anna berättar vidare att spetskompetensen är viktig att inneha och att denna kompetens går in under fakta kompetensen.

Enhetschefen Boel är inne på samma spår som Anna. Boel beskriver ordet kompetens ”Att det dels handlar om mina personliga egenskaper men det handlar också om den kompetens jag innehar i form av utbildningar”. Boel berättar att de personliga egenskaperna så som erfarenheter har man förvärvat och förvärvar än under livets gång.

Enhetschefen Cilla förklarar begreppet kompetens ”Att det finns teoretisk kompetens och social kompetens”. Cilla beskriver att den teoretiska kompetensen handlar om vad man har lärt sig i skolan. Detta är samma som både enhetscheferna Anna och Boel tog upp som en form av kompetens. Den sociala kompetensen är hur man beter i samvaro med andra. Det är denna form av kompetens som är den viktigaste kompetens att inneha om man jobbar på en socialförvaltning enligt enhetschefen Cilla. Cilla nämner också varför det är så viktigt att inneha social kompetens, detta för att kunna bygga relationer, att kunna möta, att personerna som kommer till socialförvaltningen känner sig sedda, hörda och bemötta på ett visst sett.

Vid intervjun med Disa förklarar hon att kompetensbegreppet för henne innebär både teoretiska kunskaper, erfarenheter och förmågan till att använda sig av den på ett korrekt sätt omsätta den i praktiken. Vidare förklarar Disa att kompetensutveckling är när man läser eller lär sig saker som man känner att kan ha nytta av på arbetsplatsen och i sitt eget arbete.

Alla intervjupersonerna ansåg att kompetensutveckling är när man vidareutvecklar de kunskaper och erfarenheter man redan besitter. I viss mån kan det även handla om rent ny kunskaper både socialsekreterarna och enhetscheferna ska anamma. De som framkom i alla fyra intervjuerna är att det finns ett sort utbud av olika former av kompetensutvecklingar som socialsekreterarna och enhetscheferna blir

inbjudna till, men att man deltar i mindre än hälften eftersom dessa utbildningar måste stämma överrens med kommunens eller verksamhetens riktlinjer.

4.2. Kompetensutveckling i näringslivet jämfört med kompetensutveckling på socialförvaltning

Vid diskussionen angående vad enhetscheferna anser och tycker avseende kompetensutveckling på socialförvaltningen och när man jämför med näringslivet, var att alla uttryckte att utvecklingen har börjat närma sig näringslivet.

Enhetschefen Anna ansåg till exempel att kommunen och socialförvaltningen hade börjat använda sig av begrepp från näringslivet så som kundorienterad, ”kunden har alltid rätt”, privatisering av tjänster och det är ett annat utbud av tjänster idag. Anna nämnde också att om man jobbar i en kommun har socialsekreterarna och alla andra riktlinjer och mål som det ska jobbas utifrån, medan i näringslivet är det mer indelat vad den anställde jobbar med och har i stort sett bara ett mål att jobbar efter och på så sett kanske lite lättare att kompetensutveckla sig i sitt område. Företagen i näringslivet, eller i alla fall de som jobbar i verksamheten, har inte lika många lagar, chefer, tillsyn av verksamhet som sker med jämna mellan rum att följa och lika många individer eller klienter att ta hänsyn till. Socialsekreterarna kan inte gå på alla utbildningar som det kommer inbjudningar till, utan allt måste jämföra dessa utbildningar med vilken grund eller hur politikerna i kommunen önskar att man jobbar och att det ska naturligtvis också jämföras med vad lagen säger. Utbildningar som socialsekreterarna och enhetscheferna går på ska ligga inom ramen för hur kommunen jobbar med bemötande, tycka och tänkande kring klienterna och kommunens riktlinjer. Det är viktigt att alla som går på olika kompetensutvecklingar tänker på detta innan deltagande i utbildningar eftersom annars går det ändå inte att använda sig av den nya kunskapen eller informationen som har inhämtas.

Boel å andra sidan ansåg att många människor tror att de har det bättre i näringslivet när det kommer till kompetensutveckla sig, men att så inte är fallet. Det finns inte samma möjligheter och det privata är mycket snålare med att kompetensutveckla sin personal jämfört med kommuner.

Cilla frågarsätter vilket företag det handlar om eftersom hon tror att det kan beror på vilket företag det handlar om när det kommer till att kompetensutveckla sin personal. Cilla uttrycker det som ”Att alla företag är olika precis som enhetschefer som jobbar olika, därför kan det vara en stor skillnad på var man lägger sitt krut på”. Disa är inne på samma spår som Cilla, hon tror också det är frågan om vilket företag och vad de erbjuder för tjänster som gör att deras kompetensutveckling ser annorlunda ut jämfört med varandra, och i jämförelse med socialförvaltningen. Disa tar även upp den ekonomiska aspekten och framhäver att det är en stor skillnad mellan näringslivet och kommunen när det kommer till ekonomiska förutsättningar. Enligt Disa så har kommunerna mer pengar att röra sig med än näringslivet, men och andra sidan är det fler som är berättigade till dessa pengar, eller rättade sagt är det fler som ska ha en del av kakan.

Både Cilla och Disa nämner att näringslivet inriktar sig mycket på ledningsfrågor, ledarskap och att detta är ett sort område som både kan innefattar näringslivet och kommunen men på olika sätt.

4.3. Innehåll, utförande och mål

Enhetschefen Boel berättar att i deras kommun använder sig de av ett speciellt kvalitetssystem vilket gör att kommunen har fått fram tydliga mål för verksamheten som sedan knyts till de anställda i kommunen. Enhetscheferna tittar på vad det är som gagnar verksamheten och vad som det behövs mer kunskap om, eller handledning i, för att kunna göra ett bra jobb, och behovet av vidareutveckling inom verksamheten är det som styr vilken sorts kompetensutveckling kommunen behöver satsa på. Olika granskningar från länsstyrelsen har gjort att Boel har sett var någonstans i verksamheten det inte riktigt fungerar och där kommer det att prioriteras att höja kompetens på dessa områden. Boel förklarar att det bara skett ett par gånger att det har kommit direktiv från politikerna eller socialchefen att gå på vissa föreläsningar eller undervisningar, men detta har bara skett när kommunen har velat göra något kommunövergripande som ska innefatta alla. Boel påpekar att även medarbetarna kan framföra synpunkter eller önskemål angående kompetensutveckling, detta kan medarbetarna lyfta fram på så kallade medarbetaresamtalen.

Enhetschefen Anna förklarar att i hennes kommun jobbas det utifrån ett systematiskt tankesätt, vilket gör att Anna väljer utbildningar som också till största del har samma grund eftersom annars blir det svårt att använda sig av sina nya kunskaper som har inhämtats. Socialchefen i kommunen som Anna jobbar kan bjuda in människor som föreläser för både socialsekreterarna och enhetscheferna, de föreläser då om den metoden som socialchefen i denna kommun anser är den bästa och att hon vill att all personal på socialförvaltningen ska jobba utifrån denna. Är det något som medarbetarna tycker att de saknar kunskap om, kan de ta upp detta på arbetsplatsmötena och utefter detta ser verksamheten över om det behövs en kompetenshöjning där.

Både Anna och Cilla jobbar i samma kommun men är enhetschefer över olika områden på socialförvaltningen. Denna kommun har tidigare i år gjort en stor omorganisering. Anna och Boel anser att deras omorganisering har gjort det tydligare att se målen för hela verksamheten och har brutit ner kommunens mål till olika delmål för personalen som jobba i verksamheten. Detta har kommunen gjort för att få en överblick på vad det är i kommunen som det behövs mer kompetens och sökt utbildningar till sin personal efter det. Boel tycker det är viktigt att poängtera att man inte ska bli styrd av utbudet som erbjuds till verksamheten utan det är viktigare att man ser till helheten i verksamheten. Att alla i verksamheten eller i kommunen gör en inventering av vad för sorts kompetens som redan finns i verksamheten och vilken kompetens är det som fattas och behövs mer av för att kunna följa politikernas, socialchefens direktiv och uppfylla målen för verksamheten. Disa förklarar även att i deras kommun har det gjorts upp kompetensinventeringar, detta innebär att kommunen eller cheferna har gjort en inventering gällande vilken kompetens som redan finns i organisationen och vilken typ av kompetens som fattas.

Disa framhäver att hon inte tycker allt är kompetensutveckling som erbjuds, för att många av dessa utbildningar som inriktar sig mer på personalen i fråga och inte deras arbete. Disa anser att det är mer frågan om personalvård än kompetensutveckling eftersom det är inget som direkt kan tillföra något i verksamheten eller i socialsekreterarens arbetssätt. Det gör inte att socialsekreterarens redan förvärvade kunskaper och erfarenheter utvecklas och kan appliceras på arbetet. Disa förklarar vidare att kompetensutveckling inte

behöver innebära något rent konkret men att det ändå måste innebära att man utvecklas i sin yrkesroll. I kommunen som Disa jobbar i har man gjort att varje verksamhet har en pott med pengar och dessa pengar ska används till skicka socialsekreterarna och sig själv till kortare utbildningar, införskaffa litteratur om personalen vill vara med i olika studiecirklar. Vid större utbildningar tar man upp det i ledningsgruppen och gör en bedömning om detta är någon kompetens som de behöver i förvaltningen. Disa har aldrig under sin tid i denna kommun upplevt att hon har fått påtryckningar från socialchefen att kompetensutveckla sin personal och sig på vissa områden, utan anser att det är enhetscheferna som väcker dessa frågor om kompetensutveckling i ledningsgruppen och där tas beslut om vad som ska göras. Det leder till att frågor eller önskemål angående kompetensutveckling i första hand kommer från socialsekreterarna som för det vidare till enhetscheferna och beslut tas där. Allt arbete som utförs måste stämma överrens med lagen och de nationella riktlinjerna som socialstyrelsen har. Disa berättar även att hon har gått till nämnden och fått ett beslut angående vilken inriktning denna kommun ska fortsätta och ha, detta har lett till att Disa och hennes medarbetare kan utifrån detta beslut söka efter olika kompetensutvecklingar och gå på dessa eftersom detta kommer att gynna verksamhetens inriktning i kommunen. Detta har vidare lett till att Disa och hennes personal känner att dem har fått gehör för sina åsikter angående vad de vill kompetensutvecklas i.

Av dessa fyra intervjuerna så var de tre intervjupersoner som poängterade vikten av att se till innehållet och utförandet i kompetensutvecklingen som personalen vill gå på och jämföra detta mot vad kommunen har för mål och riktlinjer, så att socialsekreterarna kan använda sig av den nya kunskapen som de har inhämtat. Stämmer inte kommunens riktlinjer in angående hur de vill att personalen i kommunen ska jobba på den kompetensutbildningen socialsekreterarna har deltagit i kan de inte senare anamma det i verksamheten, vilket kan leda till en förlust istället för en vinst för verksamheten.

4.4. Fördelar och nackdelar med kompetensutveckling

Den största nackdelen som Disa kunde se sig finns med kompetensutveckling var för den egna arbetsgruppen precis när socialsekreterarna är iväg på kompetensutbildningar eftersom det tar ganska mycket tid vilket medför att det kan bli ett stort produktionsbortfall precis i det tillfället. Men att i förlängningen är det bra för hela gruppen och verksamheten eftersom personalen blir bättre, säkrare i sina arbetsuppgifter och kan föra vidare sina nya kunskaper.

Anna tycker helt klar att fördelarna tar över de nackdelar som skulle finnas med kompetensutveckling. De nackdelar som Anna ser med kompetensutveckling är att för det första att socialsekreterarna är borta från sina arbetsplatser och att de som är iväg kan känna sig splittrade om de inte innan har tagit reda på vad det är som behövs till verksamheten och vad individen själv tycker att den behöver. Det som är viktigt enligt Anna är att man inte väljer olika kompetensutbildningar efter sin egen människosyn eller personlighet utan tänker på vilka riktlinjer som finns i kommunen som man jobbar i. Det kan ha hänt att innan så gick de flesta av personalen på sådant som lät intressant utan att tänka efter, men det ekonomiska läget för alla kommuner medfört att alla personal måste vara försiktiga och tänka efter innan man deltar i allt som erbjuds.

En stor fördel som både Boel och Cilla pratade om var att fördelen med kompetensutveckling i dagens ekonomiska läge, är att den dåliga ekonomin har bidragit till att kommunerna är mycket bättre på att ta tillvara och inse vilken kompetens som redan finns i verksamheten. Det finns redan mycket kompetens i verksamheterna men alla är dåliga på att förvalta och delge kompetensen till varandra. Detta har gjort att flera enhetschefer och socialchefer har sökt upp ny kompetens ut i samhället när den egentligen redan finns i verksamheten. Det som är av stor vikt är att kunna delge denna kompetens till varandra över förvaltningsgränserna.

Det var svårt för alla fyra intervjupersonerna att komma på någon nackdel med kompetensutveckling, de flesta sa ”att det aldrig är fel att vidareutveckla sig”. Men att det gäller att välja rätt kompetensutveckling som innehar kvalitet och kan appliceras i verksamheten.

5. ANALYS OCH DISKUSSION

I detta avsnitt kommer resultaten att analyseras och diskuteras utifrån den tidigare forskning och teori som tidigare har presenteras. Avsnittet är indelat i olika rubriker som har valts utifrån de områden som var mest framträdande i intervjuerna. Därefter sammanfattades de slutsatser som har framkommit i analysen av resultatet, sedan följer en kritisk granskning av undersökningens tillvägagångssätt och slutligen en presentation av vidare forskningsförslag inom området kompetensutveckling för socialtjänsten.

Utgångspunkten i denna studie har varit att belysa vad enhetschefer på en socialförvaltning efterfrågar för kompetensutveckling avseende sin personal, samt hur deras förhållningssätt är gentemot kompetensutvecklingens innehåll och utförare.

Resultaten påvisar att kompetensbegreppet är ett diffust begrepp. Det finns många förklaringar angående begreppet, men att det till största delen betyder samma sak för enhetscheferna och att det är ordvalet vid beskrivningen som skiljer förklaringarna åt. Vad enhetscheferna efterfrågar för sin personal är kopplat till enhetschefernas egen kunskap inom arbetsområdena och hur strukturen i organisationen är uppbyggd. Trots att det finns lagstöd och riktlinjer för kompetensutveckling, kan det ändå skilja sig åt från kommun till kommun.

Metodval för denna studie var intervjuer av semistrukturerad karaktär, vilket innebar att enhetscheferna tilläts tala fritt om ämnet och under intervjusamtalen följdes svaren upp med följdfrågor. Alla intervjusamtalen fortskred bra och det blev ett mycket informationsrik datamaterial som kunde inhämtas. Vid urvalsförfarandet var intervjupersonerna tvungna att ha en specifik egenskap, vilket underlättade vid sökning efter intervjupersonen som kunde inneha värdefull information till denna undersökning. Den information angående kompetensutveckling som framkom av intervjuerna var mycket omfattande. Det som inte fullt ut fungerade med intervjuerna var avskärmning av ämnet, att precisera området till att bara gälla personalen på socialförvaltningen.

5.1 Kompetens och kompetensutveckling

Vid beskrivande av kompetensbegreppet under intervjutillfällena, ville alla fyra intervjupersonerna dela upp detta begrepp i två kategorier. Cilla döpte dessa två kategorierna till teoretisk kompetens och social kompetens. Den teoretiska kompetensen ansåg Cilla att den innefattade den kunskap som har inhämtats från skolan, Anna kallade denna grupp av kompetens för faktakompetens, där Anna uttryckte att det är viktigt att socialsekreterarna vet vad som ska göras, vet var gränsdragningen går för de olika professionerna, kan lagstiftningen, och förarbetena till den. Detta stöds av Popay, Mallinson & Kowarzik (2004) som anser att det är av stor vikt att de som jobbar inom den offentliga sektorn har kunskap om gränser, lagen och vilka olika professioner som finns och vilket enskilt ansvar som finns.

Den sociala kompetensen, som Cilla uttryckte det, innefattar hur man är vid samvaro med andra. Anna, Boel och Disa beskriver denna kompetens som kontakten med andra människor och ens personliga egenskaper. Boel och Disa uttrycker inget samlat namn för de olika kompetensgrupperna, men att den ena kompetenskategorin omfattar utbildning och den andra kompetens kategorin innefattar förvärvade kunskaper som fås genom erfarenheter med andra människor. Enligt Hammare (2003) innebär kompetens att individerna har teoretiska kunskaper och praktiska erfarenheter och att begreppets definiering grundar sig på andras uppfattning. Granberg (2003) delar själv in kompetens i tre kategorier: (1) kunskap, (2) viljan, (3) tillfället. Dessa tre kategorier måste sammanfalla till ett större sammanhang vid användning för att det skall kunna kallas för kompetens. Således går det att finna stöd för denna undersökning i tidigare forskning på denna punkt.

Bjurklo & Krademark (2003) anser att vid informationsbyte mellan människor och reflektion över informationen, utvecklas kompetens. Ellstöm (1994) delar in ordet kunskap i två kategorier explicit och implicit, dessa två kunskapsområden kan senare appliceras inom teoretisk kompetens och social kompetens. Där explicit är teoretiska kunskaper och implicit är erfarenhetsbaserad kunskap.

Enligt Cilla och Boel behöver verksamheterna bli bättre på att se vilken kompetens som redan finns i verksamheten. Även Dalin (1997) berättar att organisationer inte har en bra överblick över vilken kompetens medarbetarna redan har, fakta kompetensen dvs. vilka utbildningar och skolor medarbetarna har gått, vet man. Det är den andra kompetensen som innefattar erfarenheter eller personliga egenskaper, är den kompetens som inte tas tillvara på och vidareutvecklar den Granberg (2003). För att kunna veta och förstå vilken sorts kompetens som organisationen behöver och har, krävs det att verksamheten gör en kompetensanalys. Både Boel och Disa berättar att deras kommuner har gjort en inventering på socialförvaltningen, för att få reda på vilken kompetens som redan finns i huset och vilken kompetens som inte finns. Antilla (1997) diskuterar att den viktigaste kompetensen som finns i en organisation, är vetskapen eller kunskapen hos medarbetarna angående vem i organisationen som ska lösa en viss uppgift eller varför uppgiften ska lösas. Bjurklo & Kardemark (2003) säger att medarbetarnas skicklighet att överföra kunskaper och färdigheter mellan sina medarbetare är beroende av kompetens.

Fördelen med kunskapsspridning mellan medarbetarna är viktigt att förstå och använda sig av, detta kan leda till att kostnaderna för organisationen kan minskas drastiskt (Pfeffer (1994).

Larskaia, Romanov & Lovtsova (2004) visar att tillgänglig information, kunskap om fördelen med att delge varandra information inom verksamheten genom att ha olika typer av närverks aktiviteter, kan leda till att styrka i verksamheten växer och blir framgångsrik.

Kompetensutveckling enligt Disa är när man lär sig saker som man kan ha nytta av på arbetsplatsen i sitt eget arbete. Det behöver inte innebära något rent konkret men det måste innebära att man utvecklas i sin yrkesroll. De andra tre enhetscheferna anser också att kompetensutveckling är när man lär sig nya saker eller vidareutvecklar de kunskaper som personen i frågan redan besitter. Enligt Granberg (2003) måste individerna ta hänsyn till kunskapen, tillfället och viljan till att utveckla sin kompetens, för att det ska bli en lyckad kompetensutveckling.

Ellström (1997) anser att kompetensutveckling är ett medvetet planerat och målinriktad process, vars mål är att höja kompetensen hos medarbetarna och att detta sker vid erfarenhetsbaserat lärandet i arbetet och på arrangerade utbildningar. Detta återfinns som synes även i intervjuerna.

5.2. kompetensutveckling inom näringslivet och inom socialförvaltning

Ett enhetligt svar från alla fyra intervjupersonerna var att den offentliga sektorn hade börjat närma sig de privat företagen. Exempelvis ansåg Anna att kommunen eller socialförvaltningen hade börjat använda sig av begrepp som kommer från näringslivet så som ”kundorienterad” och att ”kunden har alltid rätt”. Anna tyckte även att företagen i näringslivet har det lite lättare när det kommer till kompetensutveckla sig, eftersom dessa företag inte har lika många lagar, tillsyn från andra verksamheter och lika många klienter att ta hänsyn till. Boel tyckte det var tvärtom, att det inte finns samma möjligheter som i kommunen att kompetensutveckla sig. Cilla ansåg att det helt beror på vilket företag det handlar om, när det kommer till att kompetensutveckla sin personal. Allt beror på vilken ledning eller chefer företagen eller socialförvaltningarna har.

5.3. Fördelar och nackdelar med kompetensutveckling

Vid diskussion angående nackdelar med kompetensutveckling, var det svårt för enhetscheferna att komma på. Alla enhetscheferna instämde i att vidareutbildning och kompetensutveckling alltid är bra. Disa berättade att den enda nackdelen hon kunde komma på var när personalen precis är i väg på kompetensutbildning, eftersom det kan leda till produktionsbortfall precis i det tillfället. Men, i förlängningen är det en stor fördel för hela gruppen och verksamheten när personalen deltar i kompetensutveckling eftersom personalen blir bättre, säkrare i sina arbetsuppgifter och kan föra vidare sina nya kunskaper. Anna ansåg också att det nackdelen med kompetensutveckling är att personalen är ifrån sin arbetsplats, men att fördelarna med kompetensutveckling väger upp det hela. Boel och Cilla framhäver att det är viktigt att den kompetensutveckling som personalen deltar i är av god kvalitet och kan appliceras i verksamheten för att kompetensutvecklingen ska ha varit lyckad.

Boel och Cilla ansåg att dagens ekonomiska läge även har lett till att det inte går att delta i alla kompetensutvecklingar som egentligen skulle ha varit bra för verksamheten, men har samtidigt vänt dagens ekonomiska läge till att innebära en liten fördel för verksamheterna genom att kommunerna har behövt bli bättre på att ta tillvara och inse vilken kompetens som redan finns i verksamheten. Bolman & Deal (1997) nämner att kostnaderna för att delta i kompetensutvecklingar är tydliga och går att mäta i pengar, medan de positiva effekterna av att delta är svårare att mäta och dessa effekter brukar visa sig lång tid senare, ett resonemang som återkom hos intervjupersonerna.

5.4. Lag, mål och riktlinjer

Socialförvaltningen ska jobba utifrån socialtjänstlagen (SFS 2001:453). I 3kap 3§ framgår att insatser inom socialtjänsten ska vara av god kvalitet. För utförande av uppgifter inom socialtjänsten ska det finnas personal med lämplig utbildning och erfarenheter. Kvaliteten och verksamheten ska systematiskt och fortlöpande utvecklas och säkras. I SOSFS (2006:11) 3kap 3§ beskrivs att kvalitetsarbetets inriktning och omfattning ska anpassas och eftersträva att verksamhetens mål blir uppfyllda. I 5§ tredje punkten står det att personalen ska ges förutsättningar till kompetensutveckling som motsvarar verksamhetens behov. Boel berättar att i deras kommun använder sig de av ett speciellt kvalitetssystem, vilket har gjort att kommunen har fått fram tydliga mål för verksamheten som vidare knyts till de anställda i kommunen. Detta kvalitetssystem innebär att enhetscheferna lägger tyngdvikten på att ta reda på vad som gagnar verksamheten, var i verksamheten det behövs mer kunskap och handling inom, för att kunna göra ett bra jobb. Det är behovet av vidareutveckling inom verksamheten som styr vilken kompetensutveckling som kommunen ska satsa på. Granskaningar från länsstyrelsen har också gjort att Boel vet mer specifikt var någonstans i verksamheten som kompetensen behövs höjas. Vid enstaka gånger har Boel fått direktiv från politikerna eller från socialchefen angående att dela på vissa undervisningar, detta har bara skett om kommunen har velat göra något kommunövergripande. Anna förklarar att kommunens arbetssätt grundar sig på systematiskt tankesätt, detta har gjort att Anna väljer utbildningar som har samma grund som detta tankesätt, eftersom enligt Anna, blir det svårt att använda sig av den nya kunskapen om den inte kan appliceras på det som socialchefen vill att medarbetarna ska arbeta utifrån.

Anna och Cilla som jobbar i samma kommun, nämner att deras kommun har genomgått en stor omorganisering, vilket har inneburit att organisationen har fått klarare och tydligare mål eller riktlinjer för verksamheten. Kommunens mål med verksamheten har brutits ner till olika delmål för personalen som jobbar i verksamheten, detta har kommunen gjort för att få en överblick på vad det är i kommunen som det behövs mer kompetens och sökt utbildningar till sin personal efter det. Enligt Antilla (1997) börjar kompetensutveckling redan när organisationen konkretiserar kompetensmålen för organisationen, för att få en gemensam syn på vilka krav som finns i verksamheten. Även Dalin(1997) nämner också att vikten av att verksamhetens mål är tydliga och upplevs som meningsfulla, eftersom detta kan motivera medarbetarna till gemensamma insatser för att lära sig nya kunskaper för att nå verksamhetens mål. Christensen et al (2005) tar också upp betydelsen av klara mål och insikter hos medarbetarna. Enligt det instrumentella perspektivet är målen för organisationen något som ska uppnås, och att det är dessa mål som sätter riktlinjer för verksamheten och påverkar besluten i organisationen. Dessa mål som sätts upp utformas och

definieras av ledningen, medarbetarna ska arbeta utifrån dessa och hitta den bästa lösningen för att nå dessa mål, till exempel genom att omorganisera verksamheten som för Anna och Cilla.

Christensen et al (2005) förklarar att enligt det instrumentella perspektivet för offentliga organisationer sker, förändringar i organisationer för att hela verksamhetens kall kunna anpassas efter de nya målen, eller de yttre kraven. Målen för organisationerna formuleras av organisationens ledning. Detta gör att politiken som förs är till för att hitta fungerande medel för att nå dessa mål. Abrahamsson (1989) diskuterar också om hur det instrumentella perspektivet ser organisationen som ett verktyg, och att detta verktyg används som ett välplanerat medel för att genomföra och förverkliga de tydliga målen och riktlinjerna., för att göra organisationen mer effektiv.

Att medarbetarna har fått större möjligheter till att delta i kompetensutveckling har fått en större betydelse för verksamheterna under senare tid. Medarbetarna ska vara mer flexibla, vilket innebär att medarbetarna lättare ska kunna anpassas efter omvärldens skiftande krav, kunskap inom flera områden värdesätts (Ekelund 2006). Det är relevant att medarbetarna inom en verksamhet har rätt kompetens och är motiverande för organisationens mål för att arbetet ska kunna vara effektivt. Om medarbetarna inte är motiverade eller saknar den rätta kompetensen för arbetet är det ledningen som måste ordna någon form av kompetensutveckling, för att nå verksamhetens mål (Dalin 1997).

Tre av intervjupersonerna poängterade at det är viktigt att se till innehållet och utförandet i olika kompetensutvecklingar som personalen vill gå på, och jämföra detta mot vad kommunen har för mål och riktlinjer, eftersom annars kan medarbetarna få det svårt med att applicera den nya kunskapen i sitt arbete. Stämmer inte kommunens riktlinjer angående hur de vill att personalen ska arbete gentemot kompetensutvecklingen som personalen har deltagit i, kan detta leda till en förlust för verksamheten, eftersom den nya kunskapen inte kan appliceras på arbetet i verksamheten.

5.4.1. Styrning och ledning på socialförvaltningen

Antilla (1997) diskuterar behovet av att synliggöra sambandet mellan kompetens och resultat, vilket kan leda till utveckling av engagemang hos medarbetarna och en bra förutsättning för organisationen att utveckla rätt kompetenser för sina medarbetare, i syfte att nå önskvärda resultat för verksamheten. Disa och Boel framförde att det finns vissa områden som de vet behöver mer kunskap inom och detta har gjort att det kommer att erbjudas kompetensutveckling inom.

Carr (2007) beskriver att ledarskapet inom en organisation har en stor betydelse och inverkan på medarbetarna. Ledarskapets struktur i verksamheten är viktig, eftersom det krävs att den både kan se till vad som är relevant för medarbetarna men också efter kommuninvånarnas intresse och efterfråga (Meads, Riley, Harding & Carter 2004).

Easton (1957) diskuterar hur administrationen i ett politiskt system fungerar. Att de politiska beslut eller riktlinjer som kommer ut ur det politiska systemet, att dessa beslut är grundade på krav och åsikter från omvärlden eller den yttre miljön som har kommit in i det politiska systemet. Christensen et al (2005) beskriver att det instrumentella perspektivet inom organisationsteori ser de offentliga

organisationerna som verktyg, och att de offentliga organisationerna löser de uppgifter som har beslutats politiskt. Anna och Cilla berättade att ibland har det hänt att socialchefen i kommunen har bjudit in externa föreläsare för att föreläsa om den metod som socialchefen i denna kommun anser vara den bästa, och som hon vill att all personal på socialförvaltningen ska jobba utifrån. I kommunen som Boel jobbar i har det skett enstaka gånger som politikerna eller socialchefen har förespråkade att personalen ska delta i vissa utbildningarna, men enligt Boel har detta bara skett om politikerna eller socialchefen har velat göra något kommunövergripande. Disa påpekar att vid större utbildningar krävs det att frågan om kompetensutveckling tas upp i ledningsmötena. Där görs en bedömning om detta är någon kompetens som socialförvaltningen behöver och efterfrågar. Således kan extern påverkan av enhetschefernas tänkta kompetensutveckling för sin personal ses som ett försök att påverka verktyget för lösande av de uppgifter som ålagts av den politiska nivån.

Pfeffer (1994) lyfter fram att ett vanligt misstag som många verksamheter gör är att kompetensutveckla ledningen och medarbetarna, men glömmer bort att ändra strukturerna i hur arbetet utförs. Om inte detta görs kan det göra att den nya inlärd kunskapen inte får en så stor effekt på arbetet som var önskat. Christensens et al(2005) förklarar att en organisationsstruktur består av olika regler och positioner angående vilka uppgifter som bör utföras. I en organisation finns hierarki, vilket innebär att det finns överordnade och underordnade positioner. Den person som innehar den överordnade positionen har rätt att instruera och ge direktiv till underordnade. Information från underordnade till överordnade sker genom föredragningar eller rapportering. Vid alla fyra intervjutillfällena, framkom det att om medarbetarna hade önskemål angående att vilja delta vid olika kompetensutbildningar, togs detta på antingen medarbetarsamtalen eller vid arbetsplatsmötena. Sen kunde det komma direktiv från antingen politikerna eller socialchefen om vissa påtryckningar angående vilka utbildningar som personalen skulle gå på.

5.5. Sammanfattning

Sammanfattningsvis visar resultatet angående hur kompetensbegreppet definieras, att definitionen är diffust. Utifrån vad som har framkommit i resultatet jämfört med tidigare forskning innebär ordet kompetens att det är den kunskap som har förvärvats genom utbildning och erfarenheter genom samvaro med andra människor. (Hammare 2003) visar att kompetens är när människor besitter teoretiska kunskaper och har praktiska erfarenheter. Vidare ansågs att kompetensutveckling enligt intervjupersonerna, vara när de förvärvade kunskaper utvecklas och kan knytas an till sitt arbete.

Vid kompetensutveckling i näringslivet jämfört med socialförvaltningen ansågs det enligt intervjupersonerna att det offentliga och företagen i näringslivet hade börjat närma sig. Detta kunde enligt intervjupersonerna märkas genom att det offentliga har tagit över många ord som enligt henne härstammade från det privata. Fördelar som lyfts fram med kompetensutveckling var många, Disa sa "det är aldrig fel att vidareutveckla sig". Men, nackdelen med kompetensutveckling enligt Disa är att vid just den tidpunkten som kompetensutveckling äger rum, kan det leda till produktionsbortfall. Dessutom har det ekonomiska läget gjort att det finns mindre pengar till att delta på olika kompetensutvecklingar. Men det har även inneburit att kommunen har blivit bättre på att ta tillvara och inse vilken kompetens som redan finns i verksamheten.

Frågan om vad enhetschefer på socialförvaltningen efterfrågar för kompetensutveckling för sin personal saknar ett entydigt svar. Vad enhetscheferna efterfrågar måste stämma överrens med hur verksamheten arbetar, men att även om kvalitet och lämplig utbildning, och möjlighet till kompetensutveckling står i lagen och i föreskrifterna, så säger det inget om vad som egentligen görs på socialförvaltningarna.

Resultatet påvisar också en brist i att verksamheterna inte har heltäckande kunskap om vilken kompetens som redan återfinns inom verksamheten. Detta har betydelse för fortsatt kompetensutveckling inom socialförvaltningen och för att enligt SOSFS (2006:11) 5§ tredje punkten ska det ges förutsättningar till kompetensutveckling som motsvarar verksamhetens behov. För att socialförvaltningarna ska kunna följa det måste en inventering göras angående kompetensen i verksamheten, likväl måste medarbetarna förstå och känna till målen som finns för verksamheten. Andra studier, exempelvis Granberg (2003), visar att det är relevant att organisationen först tar reda på vilken typ av kompetens som behövs eller vilken typ av kompetens som organisationen redan har, för att kunna hitta rätt kompetensutveckling för sina medarbetare. Det första som måste göras enligt resultatet i denna uppsats är att socialförvaltningen måste göra en inventering av vad för typ av kompetens som redan finns i verksamheten. Dalin (1997) påpekar att det är viktigt att verksamhetens mål och riktlinjer är tydliga, eftersom detta kan bidra till att medarbetarna känner sig motiverade för att lära sig ny kunskap för att kunna nå upp till verksamhetens mål. Tidigare forskning och det insamlade datamaterialet visar att arbetssätten i varje socialförvaltningen har en stor betydelse när det kommer till att välja rätt kompetensutveckling. Cilla uttrycker ”det är viktigt att inte bli styrd av utbudet”.

Genomgående för alla enhetscheferna angående vilken kompetensutveckling de efterfrågade för personal var att kompetensutvecklingen skulle kunna passa in i verksamheten utifrån verksamhetens mål och riktlinjer angående deras arbetssätt i kommunen. Om kompetensutvecklingen inte gick att applicera i verksamheten skulle medarbetarna ändå inte kunna använda sig av den. Detta understryks av Axelsson (1997) som påpekar betydelsen av att kompetensutbildningen anpassas efter den specifika verksamheten.

Avslutningsvis kan det poängteras att det är av betydelse att verksamheten gör en kompetensinventering, där inventeringen kan visa vilken typ av kompetens som redan finns i verksamheten och vilken typ av kompetens som måste införskaffas.

Avseende den använda metoden i denna undersökning är det svårt att direkt identifiera brister i metoden som skulle kunna påvisa ett annat resultat för det specifika syftet som denna undersökning hade, eftersom det har varit en särskild grupp som har undersökts och resultaten bygger på deras tankar och erfarenheter. Det som kan ha haft en inverkan på mitt resultat är hur organisationen som enhetscheferna jobbar på är uppbyggd och hur länge enhetscheferna har jobbat. Utifrån de nya erfarenheterna som jag har samlat på mig, skulle jag även vilja utföra intervjuer med medarbetarna på socialförvaltningen, vilket hade kunnat medföra att jag hade fått ett mer brett spektrum i ämnet, det vill säga att det tillvägagångssätt hade även gett mig fler infalls vinklar angående hur kompetensutvecklingar uppfattas på socialförvaltningarna och inte enbart utifrån enhetschefernas synsätt. Intervjuer med medarbetarna på socialtjänsten hade även

kunnat styrka det som enhetscheferna beskrev och talade om. Likväl baseras mitt resultat på enhetschefernas utsagor och därför kan det som görs i praktiken inte stödjas utifrån mina intervjuer. Detta är jag medveten om, men eftersom studien inledningsvis gavs fokus på enhetschefer, får personalens uppfattningar anstå till framtida studier i ämnet.

Denna undersökning har bidragit till en överblick över kompetensutveckling inom socialtjänsten, utifrån enhetschefernas synsätt. Detta har bidragit till att vidare forskning angående medarbetarnas synsätt angående kompetensutveckling, eller att göra en mer detaljerad inblick i vad som kan erbjudas hade varit fruktbar. Ett annat forskningsförslag inom detta ämne är att titta närmare på de system som socialförvaltningarna ska använda sig av när det kommer till att få fram vilken typ av kompetens som redan finns eller saknas i verksamheten.

6. REFERENSER

- Abrahamsson, B (1989) *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Ahrenfelt, Bo (2001) *Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Anttila, M. (1997) *Kompetensförsörjning: företagets viktigaste process*. Stockholm: Ekerlid.
- Bjurklo, M. & Kardemark, G. (2003). *Händelseredovisning. En bok om redovisning av kompetens*. Lund: Studentlitteratur.
- Bolman L G, Deal T E (1997) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Carr S M (2007) Leading change in public health- factors that inhibit and facilitate energizing the process. *Primary Health Care Research and Development*, 7, s 207-215.
- Christensen T, Leagreid P, Roness P G, Rörvik K A (2005) *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber.
- Dalin Å (1997) *Den lärande organisationen - kompetensutveckling i arbetslivet*. Lund: studentlitteratur.
- Denscombe, M (1998) *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur.
- Easton D, (1957) An Approach to the Analysis of Political Systems. *World Politics*, Vol 9, nr 3, s 383-400.
- Ekelund J, (2006) Kvalitets- och arbetslivsutveckling under tidsbrist och resursknapphet. I: Ekberg K, Ekelund J, Ellström P-E och Johansson S. *Tid för utveckling?* Studentlitteratur.
- Ellström, P-E. (1994) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica.
- Ellström P-E (1997) *Yrkeskompetens och lärande i processoperatörers arbete - En översikt av teori och forskning*. Linköpings Universitet, Institutionen för pedagogik och psykologi.
- Glimberg, M. (2009, 28 november) Så här ska Sus fungera. Sydsvenskadagbladet. Hämtad 17 december 2009 på <http://sydsvenskan.se/sverige/article576272/Sa-har-ska-Sus-fungera.html>
- Granberg, O. (2003) *PA, OU: personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Hammare, U (2004) *Kompetens i de sociala Professionerna*. Stockholm: Tryck KopieCenter.

- Hansson, J (1997) *Skapande personal arbete – lärande och kompetens som strategi*. Stockholm: Rabèn Prisma.
- Hansson, J-H (2003) kunskapsutveckling inom socialtjänsten om några utmaningar. I: Varg, N. *Perspektiv på kunskapsutveckling inom socialtjänsten*. Bergslagens Grafiska AB, Lindesberg.
- Hyland, T (1996) Professionalism, ethics and work-based learning. *British Journal of Education Studies*, vol 44, nr 2, s 168- 180.
- Konrad, A M & Mangel, B (2000) The impact of work- life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21, s 1225- 1237.
- Larskaia E, Romanov P, Lovtsova N (2004) Professional development of social work in Russia. *Social work and Society*, vol 2, nr 1, s 132- 138.
- Meads G, Riley A J, Harding G, Carter Y H (2004) Development- Personal medical services: Local organizational developments. *Primary Health Research and Development*, 5, s 193- 201.
- Norström, C & Thunved, A (2006) *Nya sociallagarna*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School.
- Popay J, Mallinson S, Kowarzik U (2004) Developing public health work in local health systems. *Primary Health Care Research and Development*, 5, s 338-350.
- Regeringens proposition 2008/09:160 Samordnad och tydlig tillsyn av socialtjänsten.
- Rosengren, K- E & Arvidson, P (2002). *Sociologisk metodik*. Malmö: Liber.
- Socialtjänstlagen (SFS 2001:453).
- SOSFS 2005:12 Socialstyrelsens föreskrifter om ledningssystem för kvalitet och patientsäkerhet i hälso- och sjukvården.
- SOSFS 2006:11 Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för kvalitet i verksamhet enligt SoL, LVU, LVM och LSS.
- Statiska centralbyråns hemsida (SCB):
http://www.scb.se/Pages/Product___8989.aspx?produktkod=UF0502&displaypressrelease=true&pressreleaseid=249091 hämtat 091124.