

Læring er blevet hverdag

Slutevaluering
Personaleudvikling på 4 arbejdspladser
i Københavns Ældrepleje

December 2003



VUS Kontakt, Islands Brygge 37
2300 København S

www.vuskontakt.dk

Læring er blevet hverdag

Slutevaluering

Personaleudvikling på 4 arbejdspladser
i Københavns Ældrepleje

Denne rapport er udarbejdet i forbindelse med projektet
"Personaleudvikling i Københavns Ældrepleje" 2001-2003.
Projektet gennemføres med økonomisk støtte fra EU's Socialfond.

Projektansvarlig: Lisbeth Jakobsen, VUS Kontakt

Tekstforfatter: Susan Eklund, Voksen Pædagogisk Center, København

Layout: Svend Hansen, MDD

Trykning: Jelling Bogtrykkeri as

ISBN 87-988856-9-3

Yderligere eksemplarer kan rekvireres hos:

VUS Kontakt

Islands Brygge 37

2300 København S

Telefon 3325 0015

vuskontakt@vuskontakt.dk

www.vuskontakt.dk

VUS Kontakt er etableret i 1992. VUS Kontakt giver gratis vejledning og information om uddannelsesplanlægning til virksomheder og organisationer samt formidler kontakt mellem virksomheder og kursusudbydere. VUS Kontakt er etableret i et samarbejde mellem Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune og Københavns Amt.

Læring er blevet hverdag

**Slutevaluering
Personaleudvikling på 4 arbejdspladser
i Københavns Ældrepleje**

December 2003

**VUS Kontakt
Islands Brygge 37, 2300 København S
www.vuskontakt.dk**

Indhold

1. Indledning	4
2. Strategisk og systematisk uddannelsesplanlægning på arbejdspladsen	5
Indledning	5
Fra tilfældighed til strategi	5
Redskaber til systematisk udvikling	7
Barrierer er nedbrudt	8
"Gavebod" i balance	9
Rytme i uddannelsesarbejdet	9
Sammenfatning	10
3. Læringsaktiviteter under projektet	10
Indledning	10
Eksterne læringsaktiviteter	11
Uddannelsessteder	12
Medarbejdere i eksterne læringsaktiviteter	12
Interne læringsaktiviteter	14
Nye uformelle interne læringsaktiviteter	15
Sammenfatning	15
4. Dialog mellem arbejdsplads og uddannelsessted	16
Indledning	16
Kendskab til hinanden	16
Vi vil gerne have ansigter på	16
Uddannelsesstedernes kendskab er forskelligt	17
Overraskelser	17
Information og vejledning via VUS Kontakt	18
Gensidig forståelse af arbejdsplads- og skolekultur	19
Ledelse og tillidsrepræsentanters syn på skolekulturen	19
Lærernes opfattelse af egen skolekultur	19
Lærernes syn på arbejdspladskulturen	20
Ledelse og tillidsrepræsentanters opfattelse af egen arbejdspladskultur	20
Sammenfatning	21
5. Læringsbroen	22
Indledning	22
Sådan tilrettelægges læringsaktiviteterne	22
Hvad betyder kollektiv deltagelse for læringsbroen?	23
Det giver læringseffekt at være sammen på kursus	24
Nyttiggørelse – mere moden og bedre til mit arbejde!	24
Et godt læringsmiljø i arbejdet fremmer nyttiggørelse	25
Læringsmiljø på uddannelsessted i forandring?	27
Sammenfatning	28
6. Konklusion	30

Forord

VUS Kontakt har mange års erfaring indenfor uddannelsesrådgivning af medarbejdere og ledelse på offentlige og private virksomheder i det storkøbenhavnske område. Vi har specialiseret os indenfor kompetenceudvikling af kortuddannede medarbejdere i virksomheder. Det er vores erfaring, at det for nogle kortuddannede kan være en stor personlig udfordring at efterspørge efteruddannelse.

Projekt "Personaleudvikling i Københavns Ældrepleje", som VUS Kontakt tog initiativ til for 2½ år siden, har vist, at politiske målsætninger som "attraktiv arbejdsplads" og "fastholdelse af medarbejdere" blev mere håndgribelige gennem 4 arbejdspladsers aktive indsats. Projektet er nu ved at nå sin afslutning, og denne evaluering viser resultatet af processen.

Det, evalueringen især har vist mig er, at en systematisk og strategisk indsats for uddannelsesplanlægning i hele organisationen kommer alle medarbejdere til gode – og måske især de kortuddannede. **70% af medarbejderne** har deltaget i eksterne læringsaktiviteter. Praksis var før, at de få "kursusløver" afleverede deres bestilling fra uddannelsesmenuen, og at hovedparten af medarbejderne holdt sig tilbage. Arbejdspladserne har fundet en rytme og en arbejdsform for uddannelsesarbejdet – og læring er blevet en del af hverdagen.

Et andet centralt opmærksomhedspunkt i projektet var at bygge "læringsbro" mellem eksternt læring og intern læring. Vi kan i slutevalueringen se, at det medarbejderne lærte "uden for huset" har gjort nytte og bruges "i huset". Samtidig er de interne læringsaktiviteter på arbejdspladserne forøget gennem projektforløbet. Der ligger fortsat en udfordring i at få arbejdspladskulturen og uddannelseskulturen til at "nå sammen". Arbejdspladsernes udfordring ligger i at melde ud, hvad de ønsker, hvordan de evaluerer, kvalitetssikrer og giver god feedback til uddannelsesstederne. Uddannelsesstedernes udfordring ligger i at få kendskab til og forståelse for arbejdspladserne som organisation og medarbejdernes hverdag.

Der er med dette projekt skabt et godt fundament for Sundhedsforvaltningens nye projekt, "Fyrtårnet", med 8 nye arbejdspladser, der i en 2-årig periode skal arbejde med uddannelsesplanlægning. Andre arbejdspladser, som vil i gang med kompetenceudvikling for kortuddannede kan hente inspiration i denne evaluering.

Lisbeth Jakobsen
Sekretariatsleder, VUS Kontakt

1. Indledning

Denne evalueringsrapport er afslutningen på et tre-årigt projekt "Personaleudvikling i Københavns Ældrepleje" fra 2001-2003.

Der er tidligere udgivet to evalueringsrapporter, "Lyst til at udvikle sig selv og sit arbejde" og "Nu tror vi på det".

Formålet med den samlede evaluering er at følge progression og eventuelle barrierer i projektførelsen samt at vurdere, om projektets formål og delmål er opfyldt. Selve evalueringsprocessen har også til formål at fremme projektdeltagernes læring om personaleudvikling.

Projekt "Personaleudvikling i Københavns Ældrepleje" er et samarbejde mellem Hjemmeplejen Sundby Syd Vest (HSSV), Hjemmeplejen Sundby Syd Øst (HSSØ), Plejecentret Plejebo, og VUS Kontakt, som er initiativtager og projektansvarlig. Plejecentret Bryggergården har i første halvdel af projektet deltaget i styregruppe og netværksseminarer og har først i anden halvdel deltaget på linie med de tre andre arbejdspladser i projektet¹.

Baggrunden for projekt "Personaleudvikling i Københavns Ældrepleje" er, at arbejdspladserne ønsker udvikling og uddannelse af medarbejderne. Der er – som i store dele af ældreplejen – brug for, at arbejdspladserne løbende kan afdekke uddannelsesbehov og iværksætte relevante udviklingsforløb for medarbejderne. Projektet bygger videre på Sundhedsforvaltningens initiativer på ældreområdet, og projektet er økonomisk støttet af EU's Socialfondsmidler til kompetenceudvikling for beskæftigede.

Formålet med projekt "Personaleudvikling i Københavns Ældrepleje" er:

- at iværksætte systematisk medarbejderudvikling og uddannelse på arbejdspladser i ældreplejen.
- at skabe grundlag for og metoder til individuelt tilpasset læring, der skal foregå på arbejdspladser og på uddannelsessteder.
- at kvalificere udviklingssamtaler med fokus på uddannelse og udvikling, der imødekommer den ansattes og afdelingens behov.
- at etablere et frugtbart og dynamisk samarbejde med de lokale uddannelsessteder.

Denne rapport viser, hvilke strategier og redskaber, arbejdspladserne har tilegnet sig til systematisk medarbejderudvikling, samt hvilke eksterne og interne læringsaktiviteter, medarbejderne har gennemført under projektet.

Rapporten belyser dialog mellem arbejdsplads og uddannelsessted og ser på de to parter kendskab til og forståelse for hinandens kulturer. Hvordan opfatter de sig selv og hinanden? Er der dukket overraskelser op undervejs, og har arbejdspladserne haft let adgang til information og vejledning under projektet?

Rapporten viser, om der er etableret et frugtbart og dynamisk samarbejde mellem arbejdsplads og uddannelsessted. Er der bygget bro mellem dét, medar-

¹ Bryggergården havde i begyndelsen sit eget projekt om uddannelsesplanlægning.

bejderne lærer på uddannelsesstedet og dét, de skal bruge i arbejdet? Rapporten viser også, hvad den kollektive deltagersammensætning betyder for brobygningen, hvad der skal til for at nyttiggøre det lærte samt hvilke ændringer, der er sket i læringsmiljøet undervejs.

Denne evaluering bygger på tre kvalitative gruppeinterviews med henholdsvis ledere, mellemledere og tillidsrepræsentanter fra de tre arbejdspladser, der har været med i hele projektet – samt et interview med lederen fra den fjerde arbejdsplads. Der er endvidere foretaget individuelle interviews med tre lærere/koordinatorer fra de forskellige uddannelsessteder.

Interviewene er foretaget ud fra en spørgeramme med supplerende spørgsmål undervejs.

Evalueringen bygger ligeledes på statistiske oplysninger fra VUS Kontakt.

Projektets ledelse – i denne evaluering benævnt VUS Kontakt – udgør følgende: Projektansvarlig er Lisbeth Jakobsen, VUS Kontakt
Projektleder er Kirsten Floris, FLORIS Consult
Projekttilknyttet er Anne-Mette Kjærsgaard og Anne Olsen, VUS Kontakt.

Projektevaluatør og forfatter til denne rapport og de to øvrige evalueringsrapporter er Susan Eklund, Voksen Pædagogisk Center, København (VPC).

2. Strategisk og systematisk uddannelsesplanlægning på arbejdspladsen

Indledning

Målet med projekt "Personaleudvikling i Københavns Ældrepleje" er, at alle fire arbejdspladser bliver bedre til at gennemføre strategisk og systematisk udvikling og uddannelse af medarbejdere. VUS Kontakt har støttet arbejdspladserne i at nå målet.

Dette kapitel viser, hvilke strategier og redskaber arbejdspladserne har tilegnet sig under projektet samt hvilke ændringer, der er sket i løbet af projektet.

Fra tilfældighed til strategi

Både ledere, mellemledere og tillidsrepræsentanter fortæller, at der er sket store ændringer. De skelner tydeligvis mellem tiden **før** og **nu** ved projektets afslutning.

Før projektet var uddannelsesarbejdet primært præget af tilfældigheder, og kurser var noget, man meldte sig til, hvis uddannelsesstedet havde ledige pladser, og der i øvrigt var råd til det. En tillidsrepræsentant udtrykker situationen

således: ”Det var altid overraskende, når vi fik en seddel ud fra SOSU-skolen², og der var to ledige pladser på et hold. Hvis nogen har lyst – ups – det tager jeg!”.

Nu har uddannelsesarbejdet på arbejdspladserne fået mere struktur og helhed, og der er lagt strategier med årlig eller halvårlig planlægning af indsatsområder – koordineret med behov og ønsker fra MUS³. Det opleves som en stor fordel, at medarbejderne i god tid ved hvilke kurser, der er mulighed for at få. En leder udtrykker det således: ”Vi prøver at se det lidt mere som en helhed, og vi prøver på at fremelske noget læringsmiljø... Vi er meget oppe på dupperne over, hvor der er kursustilbud. Der er kommet mere struktur og færre tilfældigheder”.

Før kunne tillidsrepræsentanterne opleve det ”som nærmest hemmeligt” – hvad den enkelte kollega kunne og ikke kunne i forhold til sit arbejde.

Nu er læring blevet et hverdagsord, fortæller en tillidsrepræsentant: ”Før projektet lød det – ej, hvor er du blevet klog. Man kan godt høre, at du lige har været på kursus... Nu sidder man virkelig og lytter til den kollega, der fortæller. Man ved, at de har lært noget, og de lærer videre til os”.

Det er blevet almindelig praksis at bruge egne ressourcer til intern læring ved at skabe rum til fællesmøder, hvor man lærer af hinanden og ved at uddanne egne ressourcepersoner, som medarbejderne kan trække på, se også kapitel 2.

Ekstern læring er blevet struktureret, således at minimum to medarbejdere er på samme kursus, og der er planer for opfølgning på arbejdspladsen, se også kapitel 4.

I projektperioden er uddannelsesplanlægningen foregået i tre runder på baggrund af spørgeskemaer til medarbejderne, og de eksterne læringsaktiviteter er besluttet i projektets fælles styregruppe. Fremover skal arbejdspladserne selv foretage hele planlægningen. Plejecentrene har til dette formål nedsat uddannelsesudvalg, som refererer til leder og SU, og hjemmeplejeenhederne har nedsat koordinationsgrupper med leder og gruppeledere.

Eksempler på strategier:

- Ledergruppe på plejecenter holder årligt heldagsmøde med fokus på indsatsområder det følgende år.
- Uddannelsesudvalg på plejecenter holder årligt heldagsmøde og udarbejder uddannelsesplan med udgangspunkt i indsatsområder, spørgeskemaer og MUS.
- Koordinationsgruppe i plejehjemsenhed holder to halvårlige møder og udarbejder uddannelsesplan med udgangspunkt i indsatsområder, spørgeskemaer og MUS.
- Fælles for arbejdspladserne er, at aktiviteterne afvikles i forårs- og efterårsperioder (uden for sommer- og juleperioder).

² Social- og Sundhedsskolen.

³ Medarbejderudviklingssamtale.

Det er arbejdspladsernes oplevelse, at de forbedringer, der er sket på det strategiske niveau, hænger fint sammen med Sundhedsforvaltningens politik for området og ønsker fra de ansatte i ældreplejen.

Redskaber til systematisk udvikling

Hvilke redskaber mener ledere, mellemledere og tillidsrepræsentanter, at de har fået til det fremtidige arbejde? Er nogle af de tidlige barrierer i projektet overvundet – f.eks. at ventetiden oplevedes som lang, at uddannelse var en ”gavebod”, samt at der var problemer med at skaffe afløsere?

Eksempler på redskaber:

- Uddannelsesmapper
- Talentbank
- Videndeling
- Netværk og seminarer
- Personaleblade
- MUS (kvalificering)
- Vejledningshjørner og sparring med VUS Kontakt.

Uddannelsesmapperne viser sig at være et godt redskab. Her findes oversigter og beskrivelser af alle eksterne kursustilbud, som styregruppen har besluttet. Første oversigt blev besluttet på baggrund af spørgeskemaer, som medarbejderne havde udfyldt. Mapperne ligger fremme på arbejdspladserne, så medarbejderne kan orientere sig i dem, og de bliver brugt i Vejledningshjørnerne på arbejdspladserne, som VUS Kontakt forestår.

Mapperne giver medarbejderne et godt overblik og en nem adgang til uddannelsesstederne - selvom denne kontakt under projektet primært er foretaget af VUS Kontakt.

Et vigtigt grundlag for mapperne vil være uddannelsesønsker og behov, der fremkommer under MUS, samt eventuelt runder med spørgeskemaer.

Et andet godt redskab er **Talentbanken**, som også er en mappe – på papir eller elektronisk, der er på vej til at blive indført. Her findes oversigter over medarbejdernes ansøgningsskemaer, gennemførte kurser og emner, som de gerne vil undervise kollegerne i. Talentbankens styrke er, at viden ikke går tabt, og at medarbejderne hurtigt kan finde frem til hjælp, hvis de har brug for en særlig viden. Alle kommer til syne på deres egne præmisser, også selvom de ikke direkte vil undervise andre. Sideløbende med talentbanken, bliver kursusdeltagelse også ført ind i personalesagen.

Videndeling er et redskab som arbejdspladserne har taget i anvendelse med lidt forskellig vægtning. På alle arbejdspladser bliver medarbejdere, der har været på kursus bedt om i gruppen/afdelingen at fortælle om deres erfaringer – mere eller mindre formaliseret, idet mange medarbejdere føler en vis usikkerhed ved at skulle formidle deres viden. Videndeling foregår fx som:

- Faglige konferencer, hvor man med udgangspunkt i en borger behandler emner af faglig og social karakter.
- Onsdagsmøder, hvor man gennemfører undervisning i aktuelle emner som fx bleer, øjendryp, høreapparater, støttestrømper m.m.
- Café-eftermiddage, hvor man en gang om måneden – lige før eller efter arbejdstid har oplæg fra egne ressourcepersoner eller personer udefra i aktuelle emner som fx demens og forflytningsteknik.

Selve **Netværket** mellem arbejdspladserne er et rigtig godt redskab, som alle fire arbejdspladser er meget glade for. Netværket består af ledere, gruppeledere, tillidsrepræsentanter og uddannelsesinteresserede fra arbejdspladserne. Gruppen har mødtes 8 gange i løbet af projektet til seminarer. Netværket gør det nemt at kontakte hinanden, fordi man har føling med, hvor de andre er i processen. En leder fortæller: ”Jeg ved ikke hvem, vi ellers skulle have spurgt. Hvis det var de andre plejehjem i regionen, ville det blive et meget langt spørgsmål.... det har været meget nemmere at tale med de andre i Netværket, for vi ved godt, hvor de er henne, og når man mødes, er det emnet og ikke alt muligt andet, det handler om”. Netværket er med til at fastholde arbejdspladserne i uddannelsesarbejdet. Netværket er skabt under projektet, men der er forhåbninger til, at det vil fortsætte i en eller anden form efter projektet.

Et nyt redskab er **Personaleblade**, som er begyndt at udkomme på nogle af arbejdspladserne, og som bl.a. kan bruges til at fortælle historier om læringsoplevelser.

Redskabet **MUS**⁴ er kvalificeret under projektet. På de arbejdspladser, hvor man har haft MUS i flere år, er man blevet mere målrettet i forhold til uddannelse, men **GRUS**⁵ har man endnu ikke anvendt. På arbejdspladser, hvor man skal i gang med MUS, føler gruppelederne sig i kraft af projektet bedre klædt på til at rette fokus på medarbejderudvikling.

Vejledningshjørner på arbejdspladserne er et vigtigt redskab i projektet, hvor den enkelte medarbejder kan blive fortrolig med sine uddannelsesmuligheder. Konsulenten fra VUS Kontakt har bemandet hjørnet inden for en åbningstid og idéen er, at der skal være let adgang til information og vejledning i vante omgivelser. **Sparring** med VUS Kontakt omkring økonomiske godtgørelser og lovændringer har været en stor hjælp, og selvom arbejdspladsernes økonomi-medarbejdere efterhånden har overtaget en del praktisk arbejde omkring godtgørelser – vil der hele tiden være behov for at holde sig ajour.

Barrierer er nedbrudt

I begyndelsen af projektet oplevede mange medarbejdere, at ventetiden fra behovsafdækning til uddannelsernes gennemførelse var lang. Hvordan oplever medarbejderne det i dag?

⁴ MUS betyder medarbejderudviklingssamtale.

⁵ GRUS betyder gruppeudviklingssamtale.

Nu fornemmes ventetiden ikke så lang som i 1. runde - først og fremmest fordi processen er i gang, og medarbejderne har set, at deres ønsker blev til virkelighed⁶.

Mellemliderne fortæller, at medarbejderne selv er blevet mere opsøgende, flere har f.eks. ønsket et FOA-kursus⁷ i fritiden, hvis arbejdspladsen betaler. "Det er ikke sket før, i den tid jeg har været her", fortæller en mellemlider. Tillidsrepræsentanterne bekræfter denne oplevelse, kollegerne spørger efter VUS Kontakts uddannelsesmapper og planlægger selv mere fremadrettet. Der er ikke den "samme panik over dem" som i starten, hvor flere ikke kunne forstå, hvorfor der ikke snart skete noget.

Det interessante er, om de, der før var mere tilbageholdende med efteruddannelse, også tager initiativer selv. Mellemliderne fortæller, at det primært er "kursusløverne, der vil af afsted", men at der begynder at tegne sig et billede af en gruppe, som i mange år gerne har villet, men som på forhånd har opgivet, fordi de måske ikke troede, at der var penge til dem. Denne gruppe er "begyndt at tro på det". Der er eksempelvis flere succeshistorier med medarbejdere på stavelæsekursus, som bagefter opsøger flere kurser – også i fritiden. Nogle har ved hjælp fra skolen fået IT-udstyr til hjælp i dagligdagen. Mellemliderne fortæller også, at enkelte medarbejdere uddanner sig ud af arbejdspladsen og får specialfunktioner på andre arbejdspladser.

"Gavebod" i balance

I begyndelsen af projektet oplevede medarbejdere og ledelse uddannelsesmulighederne som en "gavebod". Hvordan ser de på det i dag? Lederne fortæller, at uddannelsesønskerne er blevet væsentligt mere målrettet arbejdspladsen og den enkeltes udvikling på arbejdspladsen. Tillidsrepræsentanterne bekræfter, at kollegerne nu har et andet syn end i starten, hvor mange troede, at de kunne søge "hvad som helst". "De har affundet sig med, at uddannelse skal være arbejdsrelateret", siger en tillidsrepræsentant.

Ledere og mellemlidere oplever, at de har fundet en bedre balance mellem at love og at skuffe medarbejderne, selvom de stadig kan komme ud for at skuffe nogen, når et kursus bliver aflyst.

At "gaveboden" er kommet i bedre balance viser sig også ved: "At vi nu med god samvittighed i vores stillingsannoncer lover at satse på videreudvikling og kurser. Før kunne vi ikke bryste os af det. Nu kan vi sige, at det er realistisk", fortæller en leder, og lederne tror på, at dette er med til at fastholde flere medarbejdere i jobbet.

Rytme i uddannelsesarbejdet

I begyndelsen af projektet blev det pludselig svært at finde afløsere, bl.a. fordi servicemedarbejderordningen blev afskaffet i Folketinget. Hvad gør arbejdspladserne ved det i dag? En mellemlider fortæller: "Vi prioriterer, og så tager vi slæbet. Jeg vil ikke bruge mere krudt på at finde afløsere, for det får vi ikke". Arbejdspladserne har i projektperioden fundet en rytme, hvor de tilpasser sig.

⁶ Se også evalueringsrapporten "Nu tror vi på det".

⁷ Forbundet af Offentligt Ansatte.

På en af arbejdspladserne har man fået en vikar fra Sprogskolen, som senere er blevet fastansat – hvilket betragtes som en solstrålehistorie.

Det store uddannelsesbehov betyder, at gruppelederne må sætte grænser for, hvor mange medarbejdere, de kan undvære. Uddannelsesarbejdet er blevet mere overskueligt end i starten - selvom mellemlederne oplever, at det ligger ud over deres almindelige arbejde. De overvejer, hvordan flere medarbejdere kan inddrages og håber, at der gradvist sker en aflastning, når alle medarbejdere kender til og bruger uddannelsesmappen selv.

Heller ikke tillidsrepræsentanterne føler, at arbejdspresset med uddannelse er så stort, som i starten af projektet.

Sammenfatning

Evalueringen viser, at de fire arbejdspladser i løbet af projektet er blevet bedre til at gennemføre strategisk og systematisk udvikling og uddannelse af medarbejdere. Udviklingen er ført fra tilfældighed til struktur i uddannelsesarbejdet. Læring er blevet et hverdagsord. Det er blevet vigtigt at bruge egne ressourcer i intern læring og at prioritere kollektiv deltagelse i ekstern læring. Der er nedsat grupper og udvalg, som mødes regelmæssigt for at foretage planlægning.

Arbejdspladserne benytter sig af helt nye redskaber til systematisk udvikling af medarbejderne. Uddannelsesmapper, Talentbank, Videndeling, Personaleblade, Netværk, Vejledningshjørner og sparring med VUS Kontakt. MUS er blevet kvalificeret under projektet.

Nogle af de tidlige barrierer i projektet er nedbrudt, "gaveboden" er kommet i balance og arbejdspladserne har fundet en rytme i uddannelsesarbejdet.

Meget tyder på, at projektet har bidraget til at gøre arbejdspladserne mere attraktive i forhold til at rekruttere og udvikle personalet, og at de i projektperioden har tilegnet sig redskaber til selv at fortsætte arbejdet uden den samme støtte fra VUS Kontakt.

3. Læringsaktiviteter under projektet

Indledning

I dette kapitel gives der svar på følgende:

Hvilke eksterne læringsaktiviteter har medarbejderne deltaget i under projektet?

Hvilke uddannelsessteder har arbejdspladserne benyttet sig af?

Hvor mange medarbejdere har gennemført ekstern læringsaktivitet under projektet?

Hvilke interne læringsaktiviteter er gennemført under projektet?

En **læringsaktivitet** defineres som et eksternt eller internt kursus/arrangement, som er planlagt og gennemført i projektets tre runder med uddannelsesplanlægning. Hertil kommer nye uformelle interne læringsaktiviteter, der er opstået eller vokset som følge af projektet.

Eksterne læringsaktiviteter

En **ekstern læringsaktivitet** er et kursus/arrangement, som foregår **uden for** arbejdspladsen, dvs. på et uddannelsessted.

Der er gennemført følgende eksterne læringsaktiviteter:

Tabel 1. Eksterne læringsaktiviteter gennemført under projektet fordelt på antal deltagere og kursustype – Almen eller Faglig

Læringsaktiviteter	Antal deltagere	Almen kursustype	Faglig kursustype
Grundlæggende edb og Internet	78	A	
Demens – et anderledes handicap	34		F
Demens 2	28		F
Terminalpleje ⁸	19		F
Psykologi	14	A/F	A/F
Edb, trin 1	12	A	
Den ældre og kosten ⁸	9		F
Stave- læsekursus	9	A	
Opfølgning af stave- læsekurset fra runde 1	8	A	
Sorg og krise	8		F
Pleje og omsorg af syge i eget hjem	7		F
Alkoholproblemer blandt klienter	5		F
Social- og sundhedsassistent uddannelsen	3		F
I alt	234⁹	114	120

Tabellen viser, at næsten lige mange medarbejdere har deltaget i almene og faglige aktiviteter. En **faglig** aktivitet defineres som noget, der er målrettet jobbet, og en **almen** defineres som noget, der rækker ud over jobbet – og som samtidig kan have stor nytteværdi i jobbet, fx edb og stave-læsekursus.

Tabellen viser også en klar overvægt af deltagere på edb- og demenskurser, hvilket først og fremmest skyldes et stort boom af edb-kurser i projektets start, mens deltagelsen på demenskurser er nogenlunde jævnt fordelt under projektet.

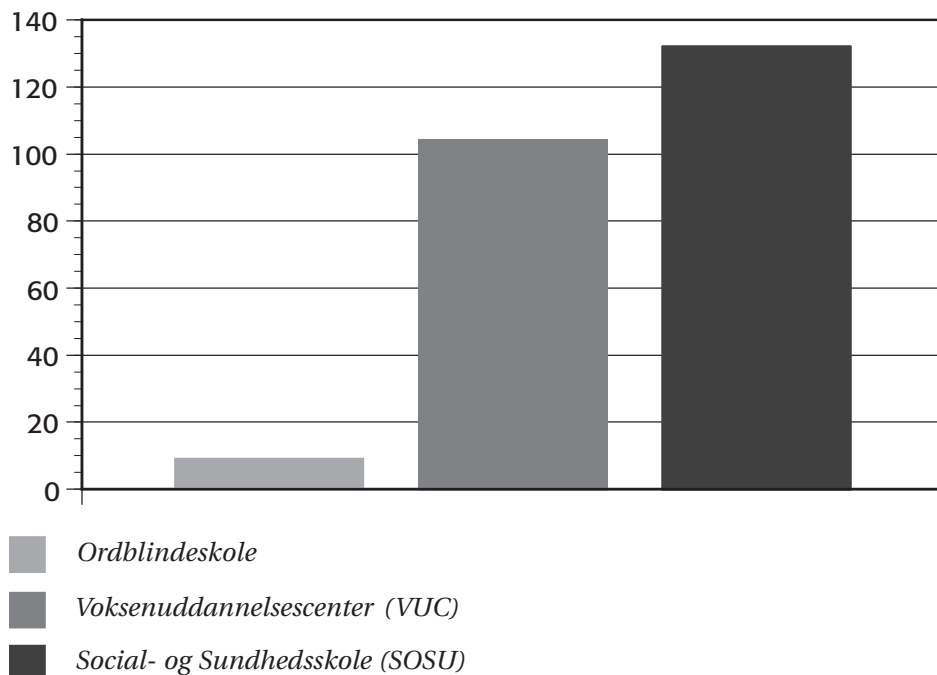
⁸ Særlige tilrettelagte, eksterne læringsaktiviteter, som betales af projektet.

⁹ Hertil kommer nogle få aktiviteter som blev gennemført under projektet, men inden den 1. planlægningsrunde trådte i kraft. Det drejer sig om 11 medarbejdere på opskoling for hjemmehjælper, social- og sundhedsassistent uddannelsen på SOSU-skolen og 1 medarbejder på kursus i Pædagogik og Vejledning på CVU Øresund.

Uddannelsessteder

Arbejdspladserne har primært benyttet følgende uddannelsessteder under projektet.

Figur 1. Tre uddannelsessteder fordelt på antal deltagere



Figuren viser, at SOSU-skolen har haft flest deltagere, VUC lidt færre og Ordblindeskolen har haft færrest deltagere fra projektet.

Medarbejdere i eksterne læringsaktiviteter

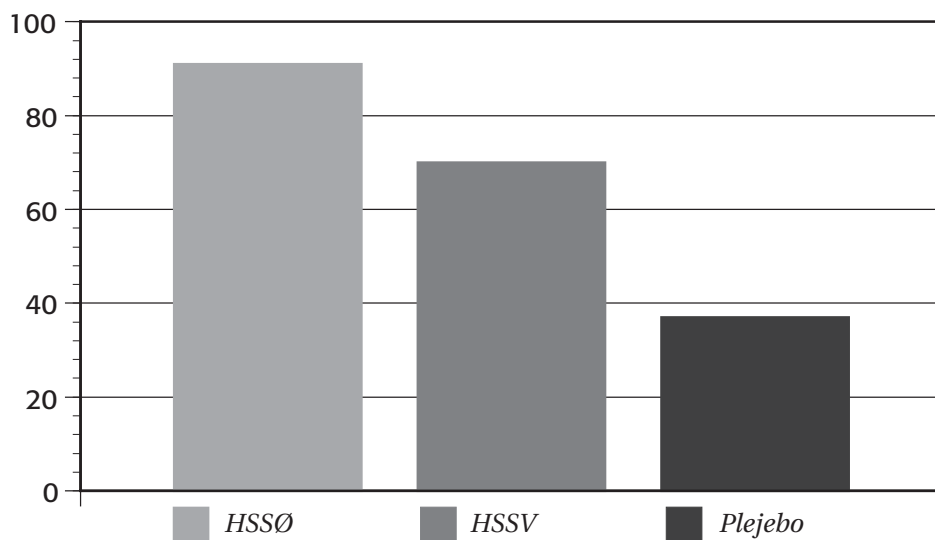
Hvor mange medarbejdere har gennemført eksterne læringsaktiviteter under projektet?

Der har i alt deltaget **246¹⁰** medarbejdere i eksterne læringsaktiviteter under projektet. Dette svarer til ca. **70% af medarbejderne** på de tre arbejdspladser Hjemmeplejeenhederne Sundby Syd Vest og Sundby Syd Øst samt Plejecentret Plejebo¹¹. Plejecentret Bryggergården er ikke medtaget, fordi de ikke deltog i projektets første del. Den procentvise fordeling på de øvrige tre arbejdspladser ser således ud:

¹⁰ Incl. 11 medarbejdere på opskoling for hjemmehjælpere, social- og sundhedsassistent uddannelsen på SOSU-skolen og 1 medarbejder på kursus i Pædagogik og Vejledning på CVU Øresund.

¹¹ Der er ikke taget højde for eventuelle gengangere.

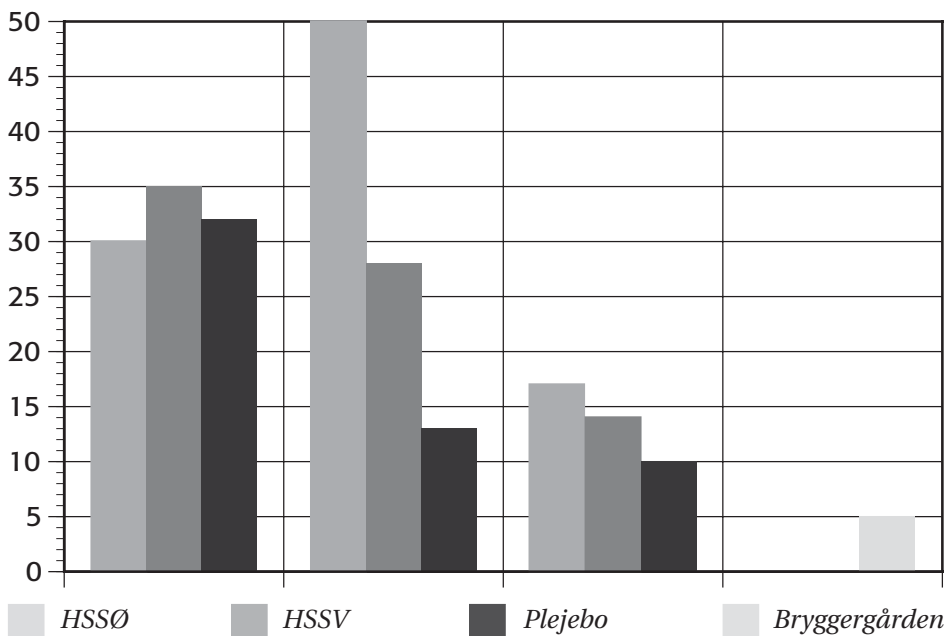
Figur 2. Medarbejdere i eksterne læringsaktiviteter i procent af antal medarbejdere på hver af de tre arbejdspladser



Figuren viser, at de tre arbejdspladser har haft henholdsvis 91%, 70% og 37% af deres medarbejdere i eksterne læringsaktiviteter under projektet.

I løbet af projektet fordeler antal medarbejdere, der har været i eksterne læringsaktiviteter sig på følgende måde:

Figur 3. Antal medarbejdere i eksterne læringsaktiviteter fordelt på fire arbejdspladser og tre runder med uddannelsesplanlægning



Figuren viser, at de fire arbejdspladser har haft forskellig deltagerfrekvens i løbet af de tre runder. For HSSØ gælder, at frekvensen er nogenlunde jævn, og for HSSV og Plejebo, at den er jævnt faldende, hvilket især skyldes edb-boomet

i starten. Bryggergården har kun deltaget i projektets 3. runde, og har til gengæld gennemført aktiviteter i eget projekt¹².

Interne læringsaktiviteter

En **intern læringsaktivitet** er et kursus/arrangement, som er planlagt og gennemført i projektets tre runder med uddannelsesplanlægning, og som foregår **inden for** arbejdspladsen. Hertil kommer nye uformelle læringsaktiviteter på arbejdspladsen, se næste afsnit.

Der er gennemført følgende interne læringsaktiviteter:

Tabel 2. Interne læringsaktiviteter gennemført under projektet fordelt på de tre runder med uddannelsesplanlægning

1. runde	2. runde	3. runde
Brandkursus	Første-hjælpkursus	Første-hjælpkursus
Diabetes-kursus	Almen og speciel farmakologikursus	Arbejdsdag med kompetenceudvikling
Forflytningskursus	Etisk regnskabskursus	Café-eftermiddage
Intern undervisning ved medarbejdere, der har været på kursus	Inkontinenskursus	Demensnetværksgruppe
Kontaktpersonens rolle	Intern undervisning ved medarbejdere, der har været på kursus	Intern læring fortsat
Palliativ behandlingkursus	Lederrollen/reflekterende samtale for gruppeledere	Lederrollen/reflekterende samtale for gruppeledere
Parkinson-kursus	Faglige konferencer	MUS-samtaler
Supervision/reflekterende samtale for sygeplejersker og gruppeledere	Rygressourceperson-uddannelse	Netværksskabende aktivitet
Sårpleje-kursus	Samvær og nærvær i ældrelivet	Organiseret vinterundervisning
		Faglige konferencer udvidet
		Ressourcepersoner i demenskursus
		SU-kursus
		Supervision med demensteam
		Supervision/reflekterende samtale for sygeplejersker og gruppeledere
		Uddannelse på arbejdspladsen

¹² Se rapport om projekt "Tidssvarende Uddannelse til Alle", Plejecentret Bryggergården 2002.

Tabellen er baseret på kvalitativ indsamling af oplysninger fra hver af de fire arbejdspladser, og aktiviteterernes omfang er ikke angivet. En forsigtig vurdering tyder på, at antallet af interne læringsaktiviteter er steget i løbet af projektets tre runder med uddannelsesplanlægning. En sammenligning med de eksterne aktiviteter viser den modsatte udviklingstendens, se figur 2, samt at kursustyperne i de interne aktiviteter er rent faglige, mens de i de eksterne aktiviteter rummer både almene og faglige kursustyper, se tabel 1.

Nye uformelle interne læringsaktiviteter

En ny **uformel intern læringsaktivitet** er en **adfærd/handling på arbejdspladsen**, der er opstået eller vokset som følge af projektet – altså ikke et decideret kursus eller arrangement. Se tabel 3.

Tabel 3. Nye uformelle interne læringsaktiviteter under projektet
Læringsaktiviteter

Vi:

- arbejder i teams
- arbejder med projekter
- bruger netværk
- får/giver intern undervisning
- får/giver tilbagemelding på arbejdet
- har mere ansvar
- har mere variation i jobbet
- holder bedre møder
- holder MUS
- lærer af vores fejl.

Tabellen er baseret på kvalitativ indsamling af oplysninger fra arbejdspladserne, og i tabellen er medtaget aktiviteter, som mindst én af de fire arbejdspladser har oplyst. Tabellen viser, at de nye uformelle læringsaktiviteter primært har at gøre med samarbejde (teams, projekter, netværk) og medarbejdernes inddragelse i udvikling af arbejdet (tilbagemelding, ansvar, MUS, lærer af fejl m.m.).

Sammenfatning

Næsten lige mange medarbejdere har deltaget i faglige og i almene aktiviteter. Der er en klar overvægt af deltagere på edb- og demenskurser.

SOSU-skolen har haft flest deltagere, VUC lidt færre og Ordblindeskolen har haft færrest deltagere fra projektet.

Der har i alt deltaget 246 medarbejdere i eksterne læringsaktiviteter under projektet, hvilket svarer til ca. 70% af medarbejderne på de tre arbejdspladser i gennemsnit.

Antallet af eksterne læringsaktiviteter er faldet i løbet af projektet, mens antallet af interne læringsaktiviteter synes at være steget. Kursustyperne i de inter-

ne aktiviteter er rent faglige, mens de eksterne aktiviteter rummer både almenne og faglige kursustyper.

Der er under projektet opstået flere nye uformelle interne læringsaktiviteter, som primært har at gøre med samarbejde og medarbejdernes inddragelse i udvikling af arbejdet.

4. Dialog mellem arbejdsplads og uddannelsessted

Indledning

Et mål med projektet er, at bygge bro mellem arbejdsplads og uddannelsessted, således at der bliver sammenhæng mellem det, medarbejderne lærer på uddannelsesstedet og det, de skal bruge i arbejdet. Se senere i kapitel 5. Et fundament i denne brobygning er **dialog** mellem arbejdsplads og uddannelsessted. I dette kapitel viser vi, hvilket **kendskab til og forståelse for** hinandens kulturer, der er under projektet. Vi viser også, om arbejdspladserne har haft let adgang til **information og vejledning**.

Kendskab til hinanden

Hvilket kendskab har arbejdspladser og uddannelsessteder til hinanden? Hvordan er de blevet præsenteret for hinanden? Hvad har de gjort for at lære hinanden at kende, og hvad har overrasket dem i mødet med hinanden?

Vi vil gerne have ansigter på

I projektperioden er kontakten til uddannelsesstederne primært foregået gennem VUS Kontakt, og sekundært gennem mellemlederne. Arbejdspladserne er blevet præsenteret for uddannelsesstederne på et af netværksseminarerne og gennem materialer fra Uddannelsesmappen samt via Vejledningshjørnerne, hvor en konsulent fra VUS Kontakt har været til stede. "VUS Kontakt har ryddet sneen for os, så vi selv kunne gennemføre projektet, men kan vi selv rydde sneen fremover?", spørger en mellemleder.

Mellemlederne kunne godt tænke sig at "få ansigter på uddannelsesstederne" for bedre at kunne samarbejde – også om intern læring. De vil gerne have, at uddannelsesstederne "sælger" deres produkter lidt mere ved direkte henvendelse til arbejdspladserne. På en af arbejdspladserne har man overvejet, at udpege én medarbejder, der fremover skal varetage kontakten for at skabe den nødvendige dialog. Mellemlederne fortæller, at de fremover vil arbejde på, at uddannelsesstederne får et større kendskab til forholdene på arbejdspladserne, og at de selv vil rette henvendelse for at høre, hvad uddannelsesstederne kan tilbyde.

Lederne tegner et perspektiv for den fremtidige dialog, som projektet har vist:

- Vi kan skabe kontakt med uddannelsesstederne, og vi kan virkelig bruge hinanden.
- Vi kan faktisk stille - om ikke ligefrem krav - så forslag til uddannelsesstederne om kurser.

Disse perspektiver viser en ny brugerprofil på arbejdspladserne, som til gengæld kræver, at brugeren har gjort sig sine behov klart – gennem systematisk udvikling af medarbejderne.

Uddannelsesstedernes kendskab er forskelligt

Alle tre interviewede lærere har besøgt mindst een af projektets arbejdspladser, og deres kendskab til arbejdspladsernes behov og forventninger varierer, ligesom deres erfaringer med ældreplejen som branche er forskellige.

SOSU-skolen har størst erfaring med ældreplejen, især fra de mange opskolingskurser: ”Hver mandag morgen kommer de direkte fra arbejdspladserne”, siger SOSU-læreren, som også holder kurser på arbejdspladserne.

VUC har flere års erfaringer med virksomhedshold fra andre brancher. Skolen har i anden halvdel af projektet centraliseret kontakten til én koordinator (den interviewede lærer), som endnu har begrænset kendskab til arbejdspladserne. Læreren har afholdt informationsmøder om SVU¹³ på de tre arbejdspladser, og det er hendes opfattelse: ”At kontakten kører på skinner, nu hvor der er én kontaktperson”.

For Ordblindeskolen er det forholdsvis nyt at uddanne ansatte i ældreplejen. Skolen har erfaringer med to virksomhedsforløb inden for andre brancher, men den almindelige aktivitet på skolen er individuel undervisning til deltagere som privatpersoner. Læreren har (på initiativ af VUS Kontakt) fulgt en medarbejder i det daglige arbejde for at høre om, hvad der var brug for. Desuden har læreren deltaget i informations- og opfølgingsmøder på arbejdspladserne: ”Jeg spørger også deltagerne, hvad de vil blive bedre til, hvad de skal bruge og hvorfor. De bliver spurgt, men det er mig der bestemmer!”, siger læreren.

Overraskelser

Hvad har overrasket **ledere, mellemledere og tillidsrepræsentanter** ved mødet med uddannelsesstederne? Det har overrasket mellemlederne, ”at lærerne kendte så lidt til en arbejdsplads”. Det gav fx problemer for mellemledernes planlægning af arbejdet, at kursusdeltagerne fik besked om optagelse og aflysninger på deres privatadresse, samt at et uddannelsessted egenhændigt flyttede et kursus, så det overlappede et igangværende kursus, så der opstod nogen forvirring.

Det har overrasket mellemlederne, at uddannelsesstederne kunne give fri til fødselsdage eller har aflyst, hvis læreren var syg – forhold, som arbejdspladserne opfatter som mangel på respekt for arbejdstiden. Arbejdspladserne fik tilbudt erstatningstimer, men det gav alligevel problemer med planlægningen af arbejdet.

¹³ SVU betyder Statens Voksenuddannelsesstøtte.

Tillidsrepræsentanterne er til gengæld positivt overrasket over det store engagement, som lærerne har vist. Kollegerne fortæller, at lærerne "virkelig har villet det her", og at kurserne var på et højt fagligt niveau. Flere, som var bange for at komme i skole igen, har meldt positivt tilbage, at de lærte en masse, siger tillidsrepræsentanterne. De er også overrasket over den accept, lærerne har vist overfor deres kultur: "Der er overbærenhed overfor madammekulturen, som måske er en meget grov kultur, og læreren var bare så sød og viste den positive ånd fra uddannelsesstederne – det var rart at opleve", siger tillidsrepræsentanterne.

Er der noget, som har overrasket **lærerne** ved mødet med arbejdspladserne? Læreren på SOSU-skolen er overrasket over, at det faglige/teoretiske niveau er lidt lavere, end det plejer, og hun overvejer, om det skyldes, at deltagerne er nye med hensyn til efteruddannelse: "Normalt har vi mange gengangere, som kender os, og som elsker at komme her", siger hun. Det har også overrasket læreren, at der følger så meget papir med, hvor læreren bliver bedt om at evaluere deltagerne med tilbagemelding til arbejdspladserne: "Jeg vil ikke være dommer som underviser. Hvis det var mere faktuelle kurser, så kunne man lave nogle tests¹⁴. Men her handler det om menneskers møde med hinanden", siger læreren.

På VUC er læreren overrasket over, den ydmyghed arbejdspladserne har vist i forhold til skolen: "Der har været kritik på en meget stilfærdig og fin måde. Jeg kunne godt forestille mig, at de ville være sure og kritiske over aflyste timer, men de har været meget åbne og virkelig pæne i deres kritik". Det er lærerens opfattelse, at arbejdspladserne var taknemmelige over at få erstatningstimer.

Information og vejledning via VUS Kontakt

Med til en god dialog hører, at uddannelsesstedet informerer og vejleder om eksisterende uddannelses tilbud, nye muligheder samt økonomiske vilkår for uddannelse. Hvordan er ledere, mellemedere og tillidsrepræsentanter blevet informeret og vejledt af uddannelsesstederne?

I projektperioden er det meste information og vejledning foregået via VUS Kontakt og via Netværksseminarer, Vejledningshjørner og Uddannelsesmapper.

Det er karakteristisk, at arbejdspladserne endnu ikke oplever, at de selv har en dialog med uddannelsesstederne om disse ting. Til gengæld er der en spirende forståelse for, at det kan lade sig gøre. Tillidsrepræsentanterne fortæller, at de har fået indblik i uddannelsesstederne, som betyder et bedre samspil: "Før var det dem og os. Uddannelsesstedet var dem der ovre, på den anden side af broen, hvor nogle enkelte blev sendt over, og herovre (på arbejdspladsen) vidste vi ikke noget om det. Uddannelsesstederne kom i hvert fald ikke og hørte, hvad der skete her. Vi har været meget, meget adskilt, og projektet har bragt os mere sammen. Ja, nu hopper vi lige over broen til dem engang imellem".

Uddannelsesstederne informerer og vejleder på lidt forskellig vis: SOSU-skolen informerer ifølge læreren via et katalog, som bliver sendt til uddannelseskoordinatorer i alle kommuner. Skolen laver ikke opsøgende arbejde,

¹⁴ Der henvises her til den dokumentation, som EU's Socialfond kræver.

da det ikke er nødvendigt at informere meget: ”Vores PR-arbejde som har effekt er mund til mund-metoden og jungletrommerne, og vores kataloger bruges kun, fordi kolleger har været herinde”, siger læreren.

På Ordblindeskolen informerer og vejleder læreren (som også er koordinator) sammen med souschefen, der specielt tager sig af SVU¹⁵. Koordinatoren deltager i informationsmøder og laver herefter uddannelsesplanlægning sammen med lærerne i teamet.

På VUC har man som tidligere nævnt i løbet af projektet professionaliseret vejledningen ved at samle kontakten til arbejdspladserne hos en koordinator, der både varetager information om uddannelsesmuligheder og SVU samt den interne koordinering af planlægningen: ”Men jeg kan ikke før i sidste øjeblik være sikker på, hvem der skal være lærer på forløbet... jeg laver en kursusbeskrivelse til mappen, som læreren først ser, når den er lavet... mange brikker skal falde på plads i skemapuslespillet”, siger koordinatoren.

Gensidig forståelse af arbejdsplads- og skolekultur

Hvilke normer og værdier præger arbejdsplads- og skolekulturen? Idéen med spørgsmålet, som både er stillet til arbejdspladserne og uddannelsesstedernes repræsentanter er, at finde ud af, om de to parter har forståelse og accept af hinandens kultur – en afgørende grundpille i brobygningen for at skabe god dialog.

Ledelse og tillidsrepræsentanternes syn på skolekulturen

Hvordan ser ledere, mellemledere og tillidsrepræsentanter på de andres kultur – skolekulturen?

Mellemledernes forståelse af kulturen er, ”at den er lidt skolet”, og at skolerne lever ”lidt i deres egen verden”. Mellemlederne giver udtryk for, at der under projektet er sket en udvikling, og at skolerne nu sender breve direkte til arbejdspladserne. Mellemlederne har også bemærket, at lærerne har lært af deres besøg på arbejdspladserne, og at de har ændret i deres programmer.

Tillidsrepræsentanternes forståelse af skolekulturen er, at den er præget af engagerede og dygtige lærere med respekt for de voksne deltagere, hvilket viser sig ved, at kolleger, som i starten var negative, har fået lyst til at lære nyt.

Lærernes opfattelse af egen skolekultur

Hvordan er lærernes selvopfattelse af deres egen skolekultur – de normer og værdier, der præger dem som arbejdsplads?

For SOSU-læreren kan forståelsen sammenfattes til en skolekultur præget af frihed og frustration: ”Vi har høj selvbestemmelsesret og planlægger selv arbejdet. Vi har en fornemmelse af selv at styre det. Man går til kolleger og beder om hjælp, og jeg har ikke oplevet, at det ikke kan lade sig gøre. Vi har formaliserede teams, som dog ikke holder i praksis, fordi vi hele tiden laver ad hoc-opgaver. Det forandrer sig hele tiden. Jeg ved først ved slutningen af juni, hvad jeg skal lave fra 1. august. Det er svært at være ny her. Det kan være frustrerende,

¹⁵ Statens VoksenuddannelsesStøtte.

at vi ikke ved, hvad vi skal lave samtidig med, at vi er ansvarlige for vores årsnormer”, siger læreren, og fortsætter: ”I min undervisning lægger jeg vægt på åbenhed, ærlighed og klarhed – hvad vil vi med hinanden. Processerne er de dynamikker, der er her og nu”.

Kulturen på Ordblindeskolen er ifølge læreren præget af omsorg og villighed til at gå i dialog: ”Vi er vokset som skole inden for de sidste år. Det er svært at bevare kontakten til alle, også fordi vi møder så forskelligt. Men vi er i teams, og jeg er selv god til at melde ud, hvad jeg kan og ikke kan til de andre”, siger hun.

På VUC fremhæver læreren en skolekultur præget af tolerance og respekt for andre mennesker: ”Vi har alt fra narkomanen til prinsen!” (red. en prins, der engang deltog i et kursus).

Lærernes syn på arbejdspladskulturen

Hvordan ser lærerne på de andres kultur – arbejdspladskulturen? Der er lidt forskel i lærernes opfattelser.

På SOSU-skolen håber læreren, at arbejdspladserne har den værdi, at gøre deres bedste for borgerne, men hun er nogle gange i tvivl om ”fagforeningsbrokkeriet”: ”Når de (medarbejderne) kommer her, går der somme tider fagforeningspolitik i det. Jeg kan opleve brok: Vi har ikke tid til noget, vi er nedskåret og syv kolleger er syge! Det, jeg oplevede derude (på arbejdspladsen) var, at medarbejderen gav sig tid og udførte en utrolig flot pleje. Jeg kan være i tvivl om, at det er så galt, som omkvædet lyder”, siger læreren.

På Ordblindeskolen udtrykker læreren sig således: ”Jeg synes ikke, at de (arbejdspladserne) altid er så overbærende overfor deres medarbejdere. Det er et krævende job. Hold op hvor har jeg respekt for deres job. De har en utrolig tålmodighed og venlighed og er somme tider presset hårdt – det er omsorgsinstinkt, der præger deltagerne, når de er på kursus”, siger læreren.

Læreren på VUC siger: ”Der er respekt for medarbejderne. Der er engagement og øje for, at det er vigtigt med projektet, selvom det er vanskeligt at afse personale. Man er meget solidariske med eget projekt”.

Ledelse og tillidsrepræsentanternes opfattelse af egen arbejdspladskultur

Hvordan er ledere, mellemledere og tillidsrepræsentanternes selvopfattelse af deres egen arbejdspladskultur?

Lederne lægger vægt på et godt samarbejde, humor, omsorg for hinanden og fleksibilitet i hverdagen - og at der er en god ånd, som lægger sig op af kommunens værdigrundlag.

Der kan være lidt forskel på kulturen i grupper og afdelinger, som kan vanskeliggøre et samarbejde på tværs. En leder siger: ”Det er helt tydeligt, når jeg kommer ind i de enkelte grupper. Nogen har en meget høj arbejdsmoral, nogen er gode til at løse problemer sammen, og nogen er for omsorgsfulde og taber lidt det professionelle syn”.

Lederne fortæller også, at der kan være forskel i kulturen på dag- og aftenhold, hvilket fx viser sig i måden, man forholder sig til sit arbejde på. Der har hidtil

været størst aktivitet på dagholdet, hvilket er ved at ændre sig ”nu hvor aften-
vagterne også er kommet med i kompetenceudviklingen”, siger de.

Mellemlederne fortæller, at de har en kultur, hvor de hele tiden prøver at hold-
ningsbearbejde hinanden. Kulturen er præget af at forholde sig til hinanden
på en direkte og ”pæn” måde. Der lægges vægt på et godt arbejdsmiljø og en
ensartet melding udadtil: ”Vi er jo her for at passe nogle borgere”, siger de.

Tillidsrepræsentanterne fortæller, at arbejdspladskulturen kan være præget af
en indforstået og meget grov humor – som ofte kan være nødvendig, for at klare
det hårde fysiske og psykiske arbejde. ”Vi er nødt til at lægge afstand med meget
sort humor eller ironi, ellers bryder du måske grædende sammen”, fortæller
de. Tonen er ikke så meget vendt mod hinanden, som mod arbejdets karakter.
Tillidsrepræsentanterne vurderer, at der er ved at ske en ændring i kommuni-
kationsformen.

Sammenfatning

Evalueringen viser, at fundamentet for brobygning – selve dialogen – mellem
arbejdsplads og uddannelsessted er i sin vorden.

Evalueringen viser også, at information og vejledning fra uddannelsessted til
arbejdsplads primært er foregået via VUS Kontakt, hvilket arbejdspladserne
har været meget glade for.

Efter projektet skal arbejdspladserne selv varetage dialogen, og mellemlederne
udtrykker ønske om mere kendskab og kontakt, fx ved at få sat ansigter på ud-
dannelsesstederne og ved at få direkte henvendelser.

Lærernes kendskab til arbejdspladsernes behov og forventninger varierer.
SOSU-skolen, som i forvejen er branchens skole, har størst erfaring med ældre-
plejen, mens Ordblindeskolen og VUC endnu ikke har samme erfaringsgrund-
lag. Det har overrasket mellemlederne ”hvor lidt lærerne kendte til deres arbejds-
plads”. Til gengæld er de positivt overrasket over det store engagement og den
faglige dygtighed, lærerne har vist.

Evalueringen peger på, at der er forskelle og ligheder i opfattelserne af de to
kulturer. Vi har set på selvopfattelser og på opfattelsen af de andre. Nogle nor-
mer og værdier, som går igen og er fælles hos begge parter er:

- Omsorg
- Faglighed
- Respekt (tolerance).

Omsorg i arbejdet og for kolleger udtrykkes i lærernes syn på arbejdspladskul-
turen og i begges selvopfattelse af egen kultur.

Faglighed og dygtige medarbejdere/lærere udtrykkes i begges syn på hinan-
dens kulturer, og som vi senere skal se i kapitel 5, også i begges selvopfattelse
af egen kultur.

Respekt og tolerance over for andre mennesker udtrykkes i begges syn på hinanden og i begges selvopfattelse.

Et godt udgangspunkt for en fremtidig dialog vil være, at arbejdspladser og uddannelsessteder er opmærksomme på de normer og værdier, som de har fælles. Ikke for at udligne forskelle, men for "at mødes" og forstå hinanden i dialogen.

Der tegner sig et fremtidigt perspektiv om en ny brugerprofil, hvor arbejdspladserne oplever, at de kan skabe kontakt til uddannelsesstederne og få noget godt ud af det. De oplever, at de kan stille forslag om aktiviteter, hvilket til gengæld kræver, at de selv som brugere har gjort sig deres behov klart – gennem systematisk udvikling af medarbejderne.

5. Læringsbroen

Indledning

Hvad skal der til for at personale og ledelse i ældreplejen oplever, at efteruddannelse er tilpasset deres behov, og at de udvikler deres kompetencer?

I kapitel 4 så vi, at en god dialog mellem arbejdsplads og uddannelsessted er fundament for, at brobygning kan finde sted. Ved **brobygning** forstås **sammenhæng** mellem - på den ene side dét, medarbejderne **lærer** på uddannelsesstedet og - på den anden side dét, de skal **bruge** i arbejdet. Bliver der rent faktisk tilegnet ny viden, færdigheder, holdninger og kompetencer, som kan bruges i arbejdet?

I dette kapitel viser vi, hvordan læringsaktiviteterne på uddannelsesstederne tilrettelægges, og hvad den kollektive deltagersammensætning betyder for brobygningen. Hvad skal der til for at nyttiggøre det lærte, og er der under projektet sket ændringer i læringsmiljøet på arbejdspladser og uddannelsessteder?

Sådan tilrettelægges læringsaktiviteterne

På alle skolerne tilrettelægges læringsaktiviteterne stort set, som de plejer. På SOSU-skolen foregår de fleste aktiviteter efter retningslinier for Arbejdsmarkedsuddannelser (AMU), og de tilrettelægges som splitkurser eller sammenlagt i en til to uger. Hvis der skal laves om på denne form, kræver det ny organisering på skolen i forhold til lokaler, lærerkræfter og de mange andre projekter, skolen har: "Vi har utroligt mange aktiviteter, og de bliver kørt efter bogen – rent rammemæssigt... Selve undervisningen kører på det erfaringspædagogiske", fortæller læreren.

På Ordblindeskolen foregår aktiviteterne i to sammenhængende uger, hvilket skolen har erfaring med fra to lignende aktiviteter for andre brancher. Læreren fortæller om sine overvejelser: "De skal virkelig have noget, de kan mærke. Det giver et løft, selvom der er grænser for, hvad man kan lære på den korte tid. Men samlet set bliver det en appetitvækker, så de selv får lyst til at foretage sig

noget. Og det virker - stort set alle, der bor i København¹⁶, melder sig igen til individuel undervisning". Kursets tema er "Kommunikation", fordi deltagerne lærer at kommunikere ud på en effektiv måde. Det kan fx være problemer med at skrive og læse indkøbssedler. På kurset lærer de at skrive referater og at forholde sig mundtligt til forskellige aktuelle situationer.

På VUC foregår edb-kurserne to eftermiddage á 3 lektioner i 8 uger. Skolen lægger vægt på få og hyppige lektioner, hvor deltagerne kan fordybe sig og huske fra gang til gang. Organiseringen er afhængig af SVU-lovgivningen, hvor man skal have mindst 6 timer om ugen og mindst 37 timer i alt: "Der er ikke den store nytænkning", siger læreren, "Vi ligger under for AVU-Bekendtgørelsen¹⁷ rent indholdsmæssigt, og aktiviteterne ligner vores traditionelle tilrettelæggelse".

Hvad betyder kollektiv deltagelse for læringsbroen?

Ledere, mellemedere og tillidsrepræsentanter fortæller, hvad det betyder for medarbejdernes motivation og for nyttiggørelsen af det lærte, at de deltager på kurser sammen med kolleger fra samme eller lignende arbejdspladser – det vi forstår som **kollektiv deltagelse**.

Arbejdspladserne har under projektet udviklet en praksis, hvor minimum to medarbejdere fra hver arbejdsplads deltager på samme kursus med kolleger fra de andre tre arbejdspladser. Dette har ifølge ledere, mellemedere og tillidsrepræsentanter stor betydning på følgende måder:

- Flere medarbejdere får lyst til at tage på kursus, når de oplever tryghed sammen med nogen, de kender til – fra egen eller lignende arbejdspladser.
- Det giver deltagerne god mulighed for at lære af hinanden, når deres arbejdsområder er fælles.
- Det er lettere at fortælle om og bruge det lærte bagefter, når man er minimum to: "Var det ikke sådan, vi gjorde på kurset?"
- Det er også nemmere for lederne at ændre ved rutiner og uhensigtsmæssig adfærd, når de kan begrunde det med: "Det har vi/I lært, og det synes vi er godt".
- Det skaber netværk på arbejdspladsen, når nogle fra hver gruppe eller afdeling lærer hinanden at kende og kan udveksle erfaringer.
- Det skaber et større fællesskab mellem grupper/afdelinger og mellem dag- og aftengrupper: "Før i tiden var vi mere gruppe mod gruppe. Vi hjælper ikke jer, hvis I ikke hjælper os! Nu er vi blevet mere fælles", siger tillidsrepræsentanterne.
- Det skaber også netværk mellem arbejdspladserne, når der er flere fra lignende arbejdspladser – "Rart at man kan spørge hinanden – hvad gør I?"

Tillidsrepræsentanterne fortæller, at der på et kursus i Psykologi opstod forskellige opfattelser hos deltagerne, som påvirkede stemningen bagefter, sådan

¹⁶ Regler for bopælskommune.

¹⁷ Almen Voksen Uddannelse.

at man kort tid efter vendte ryggen til den kollega, man var uenig med. Tillidsrepræsentanterne fortæller videre, at kollegerne har lært af disse erfaringer, og at stemningen nu har udviklet sig til mere sammenhold end uenighed. ”Og det er jo det, der gør det spændende”, siger de.

Lederne opfatter som helhed medarbejdernes reaktioner som meget positive, hvilket kan hænge sammen med, at alle nu er klar over, at de kan komme på kursus. Lederne er også opmærksomme på, at de skal arbejde videre med at få alle motiveret – også ”dem, der sidder ret fast og har det godt nok, som de har det”. Se også midtvejs-evalueringen, ”Nu tror vi på det”.

Det giver læringseffekt at være sammen på kursus

På alle tre uddannelsessteder er lærerne glade for den kollektive deltagersammensætning. De er enige med arbejdspladserne i, at det giver en læringseffekt, at deltagerne kan spejle sig i hinandens fælles baggrund, og at de ved, at de skal tilbage og bruge det lærte i kendte sammenhænge.

SOSU-læreren giver et eksempel på, at deltagerne lærer af hinanden, når de hører hinanden udtrykke, hvordan de oplever fælles situationer i arbejdet: ”En deltager (A) siger fx, at hun føler, at hun bliver brugt som skraldespand af kollegaen (B), og denne har måske tænkt, at hun udnyttede A's ressourcer, hvor A tænker, at nu bliver jeg udnyttet...De problemstillinger, deltagerne har med en borger, handler jo lige så meget om dem selv, så på den måde viser de en side af sig selv, og de får indsigt i, hvilken andel de selv har i det, som kollegerne måske ikke har været klar over. Det er mere nøgent end at gå på et arbejde, hvor man kan gemme sig”, siger læreren.

Læreren på Ordblindeskolen beretter også om styrken ved, at alle deltagere ”er i samme båd”: ”Hvis én kan se, hvad der skal bruges, kan de andre også være med på de samme opgaver...De blev meget sammenspiste, og de havde det godt med hinanden. Der var en enestående hjælpsomhed, nogle var naturligvis dygtigere end andre, og nogle havde svært ved at følge med. Men der var ingen sure miner over det – somme tider tog vi det en gang til for prins Knud!”, beretter læreren.

Læreren på VUC er enig i betydningen af, at deltagerne kan støtte hinanden i dagligdagen, også selvom de fx ikke skal bruge Edb-undervisningen umiddelbart i arbejdet. Læreren har på møder med arbejdspladsernes ledelse hørt, at samtalen i frokostpauserne har fået en anden vinkel for dem, der har gået på kursus sammen. Man snakker mere – på et metaplan. Fælles oplevelser giver større mulighed for at implementere de ting, man har lært i sin dagligdag, mener læreren.

Lærerne håber, at den kollektive deltagersammensætning fortsætter, fordi det giver en større læringseffekt – både teoretisk og praktisk samt mere motiverede deltagere, som også har en synergieffekt på lærerne: ”Vi bliver helt høje af det!”, udtrykker en af lærerne.

Nyttiggørelse – mere moden og bedre til mit arbejde!

Hvordan vurderer ledere, mellemledere og tillidsrepræsentanter relevansen af de eksterne læringsaktiviteter, og på hvilken måde har de haft mest nytte af/brug for og glæde af det lærte?

De tre kursushittere hvad angår relevansen er:

- Edb
- Demens
- Stave-læsekursus.

Edb-kurserne var fra starten af projektet med til at ”åbne ballet”, og mange medarbejdere deltog, selvom de ikke skulle bruge det umiddelbart i arbejdet, men først på et senere tidspunkt, når computere indføres i hjemmeplejen. Mellemlederne overvejer, om man til den tid skal til at starte forfra med kurserne: ”Næste gang skal vi nok sætte os ned og sige: hvad lærer man på et edb-kursus, og hvad er vores behov? Der er meget på edb-kurset, som man ikke kommer til at bruge. Men folk har været glade”, siger de.

Tillidsrepræsentanterne er fx glade for, at de har fået edb i grupperummet, og at det ikke længere virker så verdensfjernt for kollegerne.

På plejecentrene har man gjort brug af edb-kurser til kontaktpersoner, der skal udarbejde livshistorier og skrive plejeplaner. Tillidsrepræsentanterne fortæller, at kolleger, der har været på kursus i Demens er glade for det, og at de gerne vil ud og bruge det med det samme.

Stave-læsekurset har givet medarbejderne store oplevelser. Lederne fortæller, at da nogle medarbejdere valgte at tage på kursus, løsnede det op for noget i andre medarbejdergrupper. Det var en lettelse for den enkelte, at det var legalt at være ordblind.

Der har også været situationer, hvor en leder bagefter kom i tvivl om relevansen af et kursus. ”På den anden side vil et kursus næsten altid være gavnligt for den enkelte medarbejder”, siger lederen, som peger på betydningen af det almene og personlige løft, medarbejderne kan opleve. Tillidsrepræsentanterne siger om dette: ”Vi har jo ikke så mange med en studentereksamen. Jeg tror, at mine kollegaer synes, at det, at du får noget mere uddannelse, gør dig mere moden og bedre til dit arbejde. Det, der har betydning for folk er, at de får et alment løft”.

Et godt læringsmiljø i arbejdet fremmer nyttiggørelse

Ved **læringsmiljø** på arbejdspladsen forstår vi samspillet mellem ledelse og medarbejdere samt mellem kolleger om uddannelse¹⁸. Er lederen engageret og bakker medarbejderne op i uddannelsesbehov og ønsker? Er der positive forventninger til uddannelse med en tryk og tolerant stemning i forhold til at lære nyt? Bliver medarbejdernes nye viden og erfaringer inddraget i udviklingen af arbejdet?

Ledere, mellemledere og tillidsrepræsentanter peger på, at et godt læringsmiljø på arbejdspladsen, **fremmer** en nyttiggørelse af det lærte. Hvordan karakteriserer de læringsmiljøet på **arbejdspladsen**, og har projektet ændret ved læringsmiljøet?

¹⁸ Inspireret af Bjarne Wahlgren: ”Læringsmiljø”, kap. 31 i ”Om Voksenundervisning”, red. Nejest Jensen, C., Billesø & Balzer, 1999.

Tabel 1. Læringsmiljø på arbejdspladsen under projektet

<i>Sæt X ud for de tre vigtigste udsagn:</i>	Kendetegn ¹⁹	Forandret ²⁰
At lederen er engageret	7	2
At der er stor grad af medarbejderindflydelse	5	2
At medarbejdernes erfaringer inddrages i udvikling af arbejdet	4	4
At det sociale samarbejde mellem medarbejderne er godt	3	4
At der er et trygt og tolerant socialt klima	2	2
At der er åbne kommunikationsveje	2	2
At det faglige niveau er højt	1	4
At det fysiske miljø er godt	0	0
Andet	0	1

I tabellens kolonne ”**Kendetegn**” ses følgende:

De fleste karakteriserer læringsmiljøet ved, at lederen er engageret. Med ”lederen” mener man her både den øverste leder og den nærmeste leder.

På andenpladsen er en stor grad af medarbejderindflydelse i forhold til uddannelse. Som eksempler på medarbejderindflydelse nævnes, at medarbejdernes behov bliver hørt i planlægning af efteruddannelse.

På tredjepladsen er inddragelse af medarbejdernes erfaringer i udviklingen af arbejdet. Med ”erfaringer” menes her både medarbejdernes hidtidige og nye kompetencer. Som eksempler på inddragelse nævnes, at medarbejderne refererer til gruppen, når de har været på kursus, og at de uddannes som ressourcerpersoner i arbejdet.

I tabellens kolonne ”**Forandret**” ses følgende:

De fleste peger på, at medarbejdernes erfaringer under projektet inddrages mere i udviklingen af arbejdet. Som eksempler nævnes, at medarbejderne er blevet mere ”åbne” og ser flere muligheder i arbejdet samt at de, der har lært edb, ser dette som en udvikling af arbejdet.

Lige så mange peger på, at det faglige niveau er blevet højere, og at det sociale samarbejde mellem medarbejderne er forbedret. Som eksempel nævnes, at medarbejdere, der har været på kursus sammen, samarbejder mere på tværs af afdelinger. Et andet eksempel er køkkenpersonalet på et af plejecentrene, der tidligere var en afdeling lidt ”uden for” de andre, og som nu i kraft af projektet er kendt af mange flere. Det er ligeledes blevet mere almindeligt at hjælpe hinanden i arbejdet, for at alle kan komme på kursus.

¹⁹ 8 personer har svaret.

²⁰ 7 personer har svaret.

Læringsmiljø på uddannelsessted i forandring?

Ved læringsmiljø på uddannelsesstedet forstår vi de normer og værdier, der præger samspillet mellem lærer, deltager og deltager indbyrdes.

Hvordan karakteriserer lærerne læringsmiljøet på uddannelsesstederne og har projektet ændret ved læringsmiljøet?

Tabel 2. Læringsmiljø på uddannelsesstedet

Sæt X ud for de tre vigtigste udsagn	Kendetegn	Forandret
At deltageres erfaringer bliver inddraget i undervisningen	3	
At læreren er en engageret formidler	3	
At det faglige niveau er højt	3	
At der er et trygt og tolerant socialt klima		
At der er stor grad af deltagerindflydelse		
At det sociale samarbejde mellem deltagerne er godt		
At der er åbne kommunikationsveje		
At det fysiske miljø er godt		
Andet		1

I tabellens kolonne "Kendetegn" ses følgende:

Der er fuldstændig enighed om prioriteringen. Alle tre uddannelsessteder er ifølge lærerne karakteriseret ved at inddrage deltageres erfaringer i undervisningen, at have engagerede lærere og et højt fagligt niveau.

I tabellens kolonne "Forandret" ses følgende under "Andet":

På et af uddannelsesstederne har projektet betydet, at lærerne samarbejder mere end før. Læreren fortæller: "Det er jo kun fire kolleger, der har været sammen om projektet. Men vi samarbejder mere og ved mere om hinandens stærke og svage sider... Jeg er blevet enormt bevidst om at have samarbejdspartnere. At slå døren op til kollegerne ...Jeg husker den første gang, jeg mødte et virksomhedshold - jeg troede, jeg skulle dø! Men der var i den grad god respons. De vover pelsen, for det er grænseoverskridende for mange at indrømme, at man er ordblind. At møde dem med den åbenhed og ydmyghed, at de gider at komme hos os er en stor oplevelse også for mig", siger læreren.

Lærerne giver følgende bud på, hvilke forhold på arbejdspladserne, der fremmer en nyttiggørelse af det lærte. Der peges især på arbejdspladsernes uddannelsesplanlægning:

- At medarbejderne sendes afsted på en positiv måde og med en følelse af, at arbejdspladsen bakker op.
- At medarbejderne får opfølgingskurser.
- At medarbejderne umiddelbart får mulighed for at bruge det lærte.
- At arbejdspladserne har en klar beskrivelse af – går i dialog om – hvad man gerne vil have, at medarbejderne lærer.

Lærerne peger også på nogle forhold i arbejdspladsernes uddannelsesplanlægning, der kan virke **hæmmende** – hvis:

- Deltageren er på vagt i weekenden midt i et to-ugers kursus.
- Deltageren går på arbejde om lørdagen, når hun slutter med kursus fredag eftermiddag: ”Der skal være tid til at reflektere...det har været processer, hvor de har været inde og kigge på sig selv, og det er uhen-sigtsmæssigt lynhurtigt at skride fra sig selv over i arbejdsproblemer”, siger en lærer.
- Deltageren bliver sendt afsted med dårlig samvittighed i forhold til kolleger.
- Deltageren bliver modtaget negativt af dem, der ikke har været af sted.
- Mellemlederne er på et lavere uddannelsesstade.
- Arbejdspladsen har for store forventninger.

Sammenfatning

Vi har set på brobygning mellem - på den ene side dét, medarbejderne lærer på uddannelsesstedet og - på den anden side dét, de skal bruge i arbejdet.

Evalueringen viser, at læringsaktiviteterne på hvert uddannelsessted stort set tilrettelægges, som de plejer og med de sædvanlige pædagogiske begrundelser. Der er ikke opstået nye læringsformer under projektet, hvilket kan hænge sammen med, at parterne endnu ikke kender hinanden så godt, at de er gået i dialog om nye former for tilrettelæggelse.

Arbejdspladserne har udviklet den praksis, at minimum to medarbejdere fra hver arbejdsplads deltager sammen på et kursus – for det meste sammen med kolleger fra lignende arbejdspladser. Arbejdspladserne har under projektet erfaret, at kollektiv deltagelse giver nogle ekstra effekter for medarbejderne:

- Tryghed som kursUSDeltager
- Lyst til at lære nyt
- Mulighed for at lære af hinanden
- Mulighed for at bruge det lærte
- Netværk og større fællesskab på ældreplejens arbejdspladser.

Det giver læringseffekt, at deltagerne kan spejle sig i hinanden, fordi de har fælles baggrund, og fordi de skal bruge det lærte i aktuelle sammenhænge. På alle tre uddannelsessteder er lærerne meget glade for den kollektive deltager-sammensætning.

Lærerne er opmærksomme på praksis-effekten – at deltagerne skal nyttiggøre det lærte i arbejdet - men ikke alle er fuldt orienterede om, hvad deltagerne helt præcist skal kunne i jobbet, hvilket er et problem, når undervisning skal tilrettelægges. Det er især et problem, når/hvis læreren først kommer sent ind i billedet og ikke får tid til at sætte sig ind i deltagerne og arbejdspladsernes behov.

For arbejdspladserne er det især kurserne i edb, demens og stave-læsekursus

der har været relevante. Medarbejderne har fået et fagligt løft og har lyst til at bruge det lærte i arbejdet. Medarbejderne har også fået et alment og personligt løft, og især stave-læsekurset har givet tillid til, at man godt kan og tør lære nyt.

Et godt læringsmiljø på arbejdspladsen fremmer nyttiggørelsen af det lærte. Læringsmiljøet bliver på arbejdspladserne karakteriseret ved:

- At ledelsen er engageret.
- At der er stor grad af medarbejderindflydelse på uddannelsesplanlægning og i arbejdet.

Under projektet har læringsmiljøet på arbejdspladserne især forandret sig ved:

- At det faglige niveau er blevet højere.
- At medarbejdernes erfaringer i højere grad inddrages i udvikling af arbejdet.
- At det sociale samarbejde er blevet bedre.

Læringsmiljøet på uddannelsesstederne er ifølge lærerne præget af, at deltageres erfaringer inddrages i undervisningen, at lærerne er engagerede, og at det faglige niveau er højt. Projektet har ikke betydet store forandringer i læringsmiljøet på uddannelsesstederne - kun ét sted er der opstået mere kollegialt samarbejde i teams.

Der er tydelige ligheder i selvopfattelsen af læringsmiljøerne på arbejdsplads og uddannelsessted:

- Engageret leder/lærer
- Inddragelse af medarbejdernes/deltageres erfaringer i henholdsvis arbejdets udvikling og i undervisning.

Tendensen i målingen af læringsmiljøerne svarer til tendensen i "målingen" af parternes opfattelse af arbejdsplads- og skolekultur, se kapitel 4. Begge parter har nogle fælles træk, som kan gøre mødet lettere i en fremtidig dialog og brobygning.

Lærerne peger på nogle forhold i arbejdspladsernes uddannelsesplanlægning, der kan hæmme og fremme en nyttiggørelse af det lærte. Det hæmmer med "hovsaløsninger", hvor medarbejderne ikke får tid til at reflektere over det lærte eller modtages med negative forventninger af kollega og ledelse. Det fremmer, hvis medarbejderne kommer afsted på en positiv måde med opbakning fra arbejdspladsen, samt hvis de får mulighed for umiddelbart at bruge det lærte.

En klar beskrivelse fra arbejdspladsen på i hvilke situationer, det lærte skal bruges, og hvad medarbejderne skal kunne, vil under alle omstændigheder være nødvendigt for at bygge læringsbro. Arbejdspladsernes udfordring bliver fremover, at melde klart ud "hvad de vil have", og uddannelsesstedernes udfordring bliver at få kendskab til og forståelse for arbejdspladsernes og medarbejdernes situation samt at melde tilbage, hvad de kan tilgodese. Evalueringen viser, at broen er ved at blive bygget.

6. Konklusion

- Fra tilfældighed til strategi og systematisk udvikling

Evalueringen viser, at de fire arbejdspladser – Hjemmeplejen Sundby Syd Vest, Hjemmeplejen Sundby Syd Øst samt Plejecentret Plejebo og Plejecentret Bryggergården – i løbet af projektet er blevet bedre til at gennemføre strategisk og systematisk udvikling og uddannelse af medarbejdere. Udviklingen er ført fra tilfældighed til struktur i arbejdet, og læring er blevet et hverdagsord.

Arbejdspladserne har fundet en rytme i uddannelsesarbejdet, og fået nedbrudt tidligere barrierer i projektet. De benytter sig af helt nye redskaber til systematisk udvikling af medarbejderne, som de har tilegnet sig i projektperioden: Uddannelsesmapper, Talentbank, Videndeling, Personaleblade, Netværk, Vejledningshjørner og sparring med VUS Kontakt. Medarbejderudviklingsamtalerne (MUS) er kvalificeret under projektet, og gruppelederne føler sig bedre klædt på til at rette fokus på uddannelse og udvikling. Arbejdspladserne er klar til selv at fortsætte arbejdet uden den samme fremtidige støtte fra VUS Kontakt.

- 70 % af medarbejderne har deltaget i eksterne læringsaktiviteter

Der har i alt deltaget 246 medarbejdere i eksterne læringsaktiviteter under projektet, hvilket svarer til ca. 70% af medarbejderne på de tre arbejdspladser. Det er en markant ændring, at så mange har deltaget i læringsaktiviteter i forhold til tidligere.

Antallet af eksterne aktiviteter er faldet i løbet af projektet, mens antallet af interne læringsaktiviteter synes at være steget. Kursustyperne i de interne aktiviteter er rent faglige, mens de eksterne aktiviteter rummer både almene og faglige kursustyper. De mest benyttede uddannelsessteder er SOSU-skole, Voksenuddannelsescenter og Ordblindeskole.

Der er under projektet opstået nye uformelle interne læringsaktiviteter, som primært har at gøre med samarbejde og medarbejdernes inddragelse i udvikling af arbejdet.

- Begyndende dialog og ny brugerprofil

Evalueringen viser, at fundamentet for brobygning – selve dialogen – mellem arbejdsplads og uddannelsessted er i sin vorden. Information og vejledning fra uddannelsessted til arbejdsplads er primært foregået via VUS Kontakt, hvilket arbejdspladserne har været meget glade for.

Fra arbejdspladserne udtrykkes ønske om fremover at få sat ansigter på uddannelsesstederne, så man får lettere ved at gå i dialog. Lærernes kendskab til arbejdspladsernes behov og forventninger er forskelligt, og det har overrasket mellemlederne, at nogle uddannelsessteder ikke havde et større kendskab. Til gengæld er de positivt overrasket over lærernes store engagement og faglige dygtighed.

Der er fælles kulturtræk på arbejdsplads og uddannelsessted, hvor man begge steder prioriterer normer og værdier som omsorg, høj faglighed og respekt/

tolerance. Hvis begge parter bliver opmærksomme på de fælles værdier, vil det fremme forståelsen i en fremtidig dialog.

Der tegner sig en kommende ny aktiv brugerprofil, hvor arbejdspladserne oplever, at de selv kan skabe kontakt til uddannelsesstederne og få noget godt ud af det. De skal ikke længere vente på, hvad de får tilbudt, de kan selv begynde at stille forslag om nye læringsaktiviteter. Den nye brugerprofil kræver, at brugeren har gjort sig sine behov klart – gennem systematisk udvikling af medarbejderne, hvilket arbejdspladserne netop har erfaret og lært gennem projektet.

- Læringsbro under opbygning – en udfordring til begge parter

Evalueringen viser, at broen er ved at blive bygget mellem på den ene side dét, medarbejderne lærer på uddannelsesstedet og – på den anden side dét, de skal bruge i arbejdet. Projektet har betydet, at medarbejderne mere frit kan hoppe over læringsbroen til uddannelsesstederne og tilbage igen. Den ”ubesværede trafik” kræver en klar beskrivelse fra brugeren/arbejdspladsen på, i hvilke situationer det lærte skal bruges, og hvad medarbejderne skal kunne. Arbejdspladsernes udfordring bliver, at melde klart ud ”hvad de vil have”, og uddannelsesstedernes udfordring bliver, at få kendskab til og forståelse for arbejdspladsernes og medarbejdernes situation samt at melde tilbage, hvad de kan tilgodese og tilbyde. Der er endnu ikke opstået nye eksterne læringsformer under projektet.

- Kollektiv deltagelse giver læringseffekt

Arbejdspladserne prioriterer kollektiv deltagelse på de eksterne kurser, hvilket giver nogle klare effekter som tryghed for deltagerne, lyst til at lære nyt, mulighed for at lære af hinanden og at bruge det lærte. Hertil kommer udvikling af flere netværk og større fællesskab på ældreplejens arbejdspladser.

På alle tre uddannelsessteder er lærerne meget glade for den kollektive deltager-sammensætning, fordi det giver læringseffekt, når deltagerne kan spejle sig i hinanden.

- Vi har fået et fagligt og personligt løft

Ikke alle lærere er fuldt orienterede om, hvad deltagerne helt præcist skal kunne i jobbet, hvilket er et problem, når undervisningen skal tilrettelægges. For arbejdspladserne har edb- og demenskurserne samt stove-læsekurset været særligt relevante. Medarbejderne har fået et fagligt løft og har lyst til at bruge det lærte i arbejdet. Medarbejderne har også fået et alment og personligt løft, og især stove-læsekurset har givet tillid til, at man godt kan og tør lære nyt. Projektet har vist, at det kan lade sig gøre at højne fagligheden, og at arbejdsdagen bliver gladere og bedre. Specielt på Bryggergården har det interne kursus ”Kommunikation og Samarbejde” betydet, at medarbejderne giver hinanden flere og mere klare tilbagemeldinger i arbejdet.

- Et godt læringsmiljø fremmer nyttiggørelse af det lærte

Under projektet har læringsmiljøet på arbejdspladserne især forandret sig ved at det faglige niveau er højere, medarbejdernes erfaringer inddrages i udvikling af arbejdet, og det sociale samarbejde mellem medarbejderne er bedre.

Der er tydelige ligheder i selvopfattelsen af læringsmiljøer på henholdsvis arbejdsplads og uddannelsessted. Begge parter lægger vægt på en engageret leder/lærer samt inddragelse af medarbejdernes/deltagernes erfaringer i henholdsvis arbejdets udvikling og i undervisningen. Alt sammen fælles træk, som kan fremme forståelsen for hinanden samt skabe sammenhæng mellem det, medarbejderne lærer på uddannelsesstedet og det, de skal bruge i arbejdet – selve brobygningen.

Der har fra start til slut været en god ånd i projektet – som må forventes at gøre arbejdspladserne mere attraktive for nuværende og kommende medarbejdere.

- Gode råd til nye arbejdspladser

Til arbejdspladser, der vil i gang med et lignende projekt, gives følgende råd:

Hvad har vi lært af at være med i projektet?²¹

- At projektformen er godt, fordi man får skrevet ned og husker at evaluere.
- At det er godt med en lang projektperiode, så man både når at få sine ned- og opture.
- At det er godt med nogle engagerede tovholdere fra VUS Kontakt, der har holdt os i ørerne.
- At man skal sætte sig godt ind i et nyt projekt, inden man får meldt for meget ud til medarbejderne.
- At man har medindflydelse på, hvad der kan ske. Det har VUS Kontakt jo vist os.

En mellemlider fra en af de fire arbejdspladser får de sidste ord:

”Det er lidt fjollet, når man er så gammel som mig, men jeg synes, at jeg er modnet i denne her proces over en tre-årig periode, hvor jeg har deltaget i at sætte så stort et projekt på benene. Det er personligt berigende”.

²¹ Ledere, mellemlidere og tillidsrepræsentanter.

Personaleudvikling i ældreplejen i København

”Læring er blevet hverdag” er slutevalueringen og niende udgivelse i projektet ”Personaleudvikling i Københavns Ældrepleje”. Evalueringen viser, at der er sket store ændringer på arbejdspladserne. Der skelnes mellem tiden før projektet og ved projektets afslutning. Omkring 70% af medarbejderne har deltaget i eksterne læringsaktiviteter i de 1½ år, der er gået med systematisk uddannelsesplanlægning. Læringsmiljøet på arbejdspladserne har især forandret sig ved, at det faglige niveau er blevet højere, og at medarbejdernes erfaringer mere end før inddrages i udvikling af arbejdet.

Øvrige udgivelser i projektet:

- Uddannelses- og udviklingsperspektiver på Plejecentret Plejebo
- Uddannelses- og udviklingsperspektiver i Hjemmeplejen Sundby Syd Vest
- Uddannelses- og udviklingsperspektiver i Hjemmeplejen Sundby Syd Øst
- Lyst til at udvikle sig selv og sin arbejdsplads – evaluering af projektets startfase
- Ekstern og intern læring – medarbejdernes ønsker på de tre arbejdspladser
- Nu tror vi på det - midtvejsevaluering
- Nyhedsbrev 1, februar 2002
- Nyhedsbrev 2, januar 2003.

