

Lunds universitet
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik

PEDK11:
Kandidatuppsats, 15 hp
Seminariedatum: 2012-
05-30

Ännu ett pedagogiskt perspektiv på kompetensutveckling

En fallstudie på Lasarettet i Ystad

Mita Maria Anette Svensson

Handledare
Lotta Antman



Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats 15hp
Sidantal:	
Titel:	Ännu ett pedagogiskt perspektiv på kompetens – En fallstudie på Lasarettet i Ystad
Författare:	Mita Maria Anette Svensson
Handledare:	Lotta Antman
Datum:	2012-06-08
Sammanfattning:	<p>Bakgrund: Tekniken utvecklas i en allt snabbare takt vilket medför högre krav på teknisk kompetens inom vården.</p> <p>Syfte: Hur ser personal på operations-, anesthesi- och akutavdelning på kompetensutveckling i samband med införande av ny teknik?</p> <p>Metod: Kvalitativ fallstudie med en tolkande ansats utförd med hjälp av semi-strukturerad, tematiserad intervjuguide. Individuella- och gruppintervju utförda i samtalsform kring teman, inspelade, transkriberade och därefter tolkade och sammanställda. Deltagarna är företrädesvis mellanchefer eller innehar någon form av ledarroll.</p> <p>Resultat: Deltagarna ser kompetens som något i ständig förändring i en verksamhet, som med sin lean-filosofi, förväntar att alla anställda aktivt medverkar till en lärande kultur med ständiga förbättringar. Den tekniska uppdateringen sker fortlöpande och även om både teknisk kompetens och intresset för teknik varierar ses det inte problematiskt då medarbetare hjälper varandra. Det finns dock utrymme för förbättring.</p> <p>Diskussion: Branschen har en långvarig tradition av att kompetensutveckla i takt med nya rön inom exempelvis medicinsk forskning och teknisk utveckling. Motivation och intresse varierar men ses inte som problem. Medarbetare lär av varandra och delar med sig av sina kunskaper. I de fall detta kunskapsutbyte inte möjliggörs kan sålunda kompetensutveckling bli problematiskt.</p> <p>Slutsats: Det finns ett behov av mer utbyte av kunskaper medarbetare emellan. Mer branschanpassad forskning, om kompetensutveckling inom vården, behövs för att finna optimala metoder. Speciellt vad avser kompetensutveckling med hjälp av, och på grund av: ny teknik.</p>
Nyckelord:	Kompetens, kompetensutveckling, lärande, motivation, ledarskap och teknik.

Innehåll

Förord	2
1. Inledning och Syfte	3
1.1. Bakgrund.....	3
1.2. Syfte.....	4
1.3. Disposition	5
2. Metod	6
2.1. Vetenskaplig utgångspunkt / tradition.....	6
2.1.1. Fallstudie	6
2.1.2. Kvalitativ kontra kvantitativ praktik	6
2.1.3. Tolkande ansats	7
2.2. Val av metod	9
2.2.1. Metoddiskussion.....	9
2.2.2. Källkritik.....	11
2.3 Urval och avgränsningar.....	11
2.4. Förförståelse	12
2.5. Bearbetning av data.....	12
2.6 Reliabilitet och Validitet.....	13
2.7. Etiska överväganden.....	14
3. Teori	16
3.1. Kompetens.....	16
3.2. Kompetensutveckling (KU).....	17
3.2.1. Lärande	18
3.2.2. Motivation	21
3.2.3. Ledarskap och dess betydelse för lärandet	24
4. 4. Resultat (Empiri och analys).....	28
4.1. Kompetens/kompetensutveckling	28
4.2. Lärande	29
4.3. Teknik.....	30
4.4. Motivation	30
4.5. Empowerment och Handlingsutrymme.....	32
4.6. Ledarskap.....	32
5. Diskussion	35
6. Slutsats	41

Referenser.....	42
Bilaga 1	45
Bilaga 2	48
Bilaga 3	49
Bilaga 4	50
Bilaga 5	51

Förord

Jag vill tacka livet för allting som det lärt mig...

Jag kan inte låta bli att tänka på Arja Saionmaa och hör hennes sång i mitt huvud. Kanske för att hon har samma vackra accent som min handledare Lotta Antman. Men jag börjar i fel ände. Jag vill sända ett tack till min Mamma som är den huvudsakliga inspirationen till mina studier men även inriktningen på denna uppsats. Mamma ägnade större delen av sitt arbetsliv på laboratoriet på Lasarettet i Ystad men gav även av sin tid till att skapa bättre arbetsförhållanden genom sitt fackliga engagemang.

Tack Maria Löfgren-Martinsson och Agneta Wångdahl-Flinck som inspirerade mig att välja pedagogisk inriktning och tack för alla roliga och intressanta föreläsningar. Tack även till Bosse Bergstedt och Glen Helmdal för givande föreläsningar som hjälpte till att klara ut begreppen! Tack Alexandra Borglin för att Du förmedlade kontakten med Personalchef Helena Samuelsson på Lasarettet i Ystad. Tack Helena för möjligheten, för roliga samtal men även ett stort tack för sommarjobbet! Tack Lotta Antman för roliga, hjälpsamma och inspirerande handledarsamtal. Tack Per-Olov, min bror och den ingejör som varit min tekniska support. Tack Helene, Pernilla och Linn från kursen, för våra samtal fyllda av tvivel, pep-talk och skratt.

Framför allt tack snälla rara Ni som arbetar på operation och anestesi samt akutavdelning/mottagning som gav så generöst och fritt från era outsinliga källor av erfarenhet och kunskap. Tack för trevliga och insiktsfulla samtal. Tack för att Ni tog er tid. Det är Era tankar som byggt upp denna uppsats!

Det har bitvis varit svårt att skriva ensam men det var ett medvetet val för att slippa kompromissa. Med facit i hand ser jag både för- och nackdelar med mitt val. Det är tungt att inte kunna bolla idéer med någon och arbetet får färre dimensioner men fördelarna har övervägt, tror jag. Jag hade den goda turen att få skriva om ett för mig oerhört intressant ämne, precis som jag önskade, och jag är tacksam för att detta var möjligt. För mig, var tiden knapp och jag hade helst velat putsa lite till på min uppsats men det är förmodligen så som min "gamla" unga psykologilärare Carolin Åberg på KomVux i Ystad sa: *"en uppsats blir egentligen aldrig klar..."*. Jag hoppas i alla fall att den är av intresse och att Ni som läser den blir en erfarenhet rikare. Framför allt hoppas jag att den kommer lite till nytta på Lasarettet i Ystad!

Mita, maj 2012

1. Inledning och Syfte

”Sverige har en god tradition inom medicinsk teknik och har på många sätt bidragit till en förbättrad sjukvård med uppfinningar som pacemakern, hjärt-lungmaskinen, strålkniiven och utrustning för ultraljudsdiagnostik. Den tekniska utvecklingen inom vården går snabbt framåt och utrustningarna blir allt mer avancerade och specialiserade. Till exempel fokuseras idag mycket utveckling på avancerade analysmetoder som ingår i rena analysprogram eller som är integrerade i annan medicinteknisk utrustning. Vill man arbeta inom området blir det därför allt viktigare att man är insatt i de speciella krav och förutsättningar som finns inom området” (Umeå Universitets hemsida, elektronisk källa, 2012).

Lasarettet i Ystad är en av de arbetsplatser som ovan text hänsyftar till. Det krävs teknisk kompetens för att klara av att driva en vård-verksamhet, allt ifrån att kunna hantera en dropp-apparat, att öva sig på ett symtomsimuleringsprogram via datorer till de mest avancerade medicintekniska apparaterna. Då det finns ambitioner att föra verksamheten in i *high-tech-åldern* kommer detta att kräva en höjning av teknisk kompetens. Det är Human Resource enheten på Lasarettet i Ystad som blir den avdelning som huvudsakligen har i uppdrag att planera, organisera och hjälpa till att genomföra kompetenshöjande insatser på olika avdelningar. Det är av min kontaktperson: Personalchef Helena Samuelsson på sagda avdelning, som jag fått i uppdrag att undersöka hur personalen i utvalda enheter ser på kompetens och kompetensutveckling i samband med införandet av ny teknik.

Redan från första början stod det klart för mig att jag ville skriva min uppsats om någonting inom vården. Anledningen till att jag började studera på äldre dar är just att jag vill ge mitt bidrag till en bättre svensk sjukvård. Däremot var det inte alls klart att det skulle bli en pedagogisk inriktning. Jag är så glad att jag valde just pedagogik och att jag har fått lära mig så mycket om bland annat kompetensutveckling. Jag har upptäckt hur fantastiskt roligt det är att få jobba med just människor i utveckling. Det är en sådan positiv energi som rör sig framåt och det är precis min melodi: ett driv framåt. När så möjligheten gavs, genom nätverkande med kurskamrater, blev jag överlycklig för chansen att få skriva om kompetensutveckling inom vården.

1.1. Bakgrund

Lasarettet i Ystad är arbetsplats åt ungefär 1 200 anställda fördelat på cirka 50 yrkeskategorier. Detta akutsjukhus driver sin verksamhet i enlighet med Lean-filosofin, förutom att vara ISO-certifierat, och har som vision att vara: *Inte störst – men bäst*. Lasarettet omsätter 780 miljoner kronor per år med sina 174 vårdplatser. Här utförs inte mindre än 7 000 operationer, 1 300 förlossningar och 80 000 läkarbesök per år, i runda tal. Det har med andra ord skett stora förändringar sedan den 15 oktober 1878 då portarna slogs upp för första patienten på Ystads sjukhus. Bemanningen bestod då av 1

läkare, 2 sjuksköterskor, syssloman (vaktmästare/alltiallo), maskinist, kokerska, kökspiga, predikant och städerska (Region Skåne, 2012).

I dokumentet: *Riktlinjer för kompetensförsörjning vid Lasarettet i Ystad* står, bland annat, att läsa om *lean-filosofin* som bärande verksamhetsidé samt att det utförs fortlöpande förbättringsarbete i enlighet med detta koncept. I detta kortfattade dokument finns även verksamhetens definition på *kompetens*, *kompetensförsörjning* samt *kompetensutveckling*. *Ledningssystem för kompetensförsörjning* beskrivs liksom *den lärande kulturen* och förväntningar på chefer och medarbetare. Se bilaga 1.

Lean

Kanske var August Strindberg inspirerad av Frederick Winslow Taylors (1856-1915) idéer om vetenskaplig arbetsdelning, så kallad: *Scientific Management* när han lät Carlsson i *Hemsöborna* utbrista: ”*Sex kor som mjölkar är mer än tolv som svälta!*” (Strindberg, 1919). Lean-filosofin må ha sitt ursprung i Taylorism men är en filosofi utformad av två ingenjörer; Taiichi Ohno och Shigeo Shingo inom *Toyota Production System* i Japan på 1980-talet. Ett av huvudbegreppen inom denna filosofi är så kallad *Muda* vilket betyder *slöseri* och består av sju typer av slöserier som bör undvikas: överproduktion, väntan, lager, rörelse (onödiga rörelser), omarbete, överarbete (att överarbeta varan/patienten), transporter samt sist men inte minst medarbetarnas outnyttjade kreativitet. Forskaren Jeffrey Liker (2004) har använt 14 punkter för att karakterisera *lean production*. Se bilaga 2.

ISO

ISO är ett samlingsbegrepp för en serie av internationella standarder. Sverige har, i likhet med många europeiska länder, infört detta kvalitetsstyrningssystem vars standarder fastställts av en global standardiseringsorganisation. Denna typ av kvalitetsäkring sker genom relativt omfattande och detaljerad dokumentation av hur olika processer utförs (Bergengren, 2008).

1.2. Syfte

Denna uppsats ämnar att, genom ett i huvudsak pedagogiskt perspektiv, undersöka hur utvald personal, med i huvudsak ledarroller på mellannivå, ser på kompetensutveckling i samband med införandet av ny teknik. Fokus kommer således att läggas på olika aspekter av lärandet. För att ge djup och dimension kommer även psykologiska aspekter att varvas med de pedagogiska teorierna. Syftet kommer även att ha två underställda forskningsfrågor.

Syfte:

”Hur ser personal på operations-, anesthesi- och akutavdelning på kompetensutveckling i samband med införande av ny teknik?”.

Forskningsfrågor:

- *Hur beskriver personalen sina upplevelser och tankar kring kompetensutveckling?*
- *Vilka utvecklingsmöjligheter kan framtolkas ur intervjumaterialet och från vald , befintlig teori?*

1.3. Läsanvisning

Jag har valt att lägga teorin före empirin men dock i direkt anslutning till empirin eftersom jag vill att läsaren ska uppleva närheten mellan dessa två. Teorin är vald efter det som framkom i och under samtalsintervjuerna och jag tror att med teorin färskt i minnet och därefter resultatet förflyttar sig läsaren lättare in i diskussionsdelen. Metodkapitlet är relativt omfattande med många referenser men det var även det kapitel som gav mest huvudbry. Det är utformat för att läsaren ska kunna följa mina intentioner och föresatser på ett, för mig, logiskt sätt innan teorin presenteras. Resultatdelen hade kunnat placeras före teorin men det verkar mer logiskt att först få insikt och kunskap och därefter med dessa ”glasögon”, som läsare se på resultatet för att slutligen och förhoppnings vis se logiken i mitt resonemang i diskussionsdelen.

Jag har medvetet valt bort noter eftersom jag istället förklarar i löpande text. Däremot finns vissa begrepp och eller återkommande förkortningar som jag vill passa på att förklara i detta avsnitt: IP står för intervjuperson eller personer och avser de som deltagit i samtalsintervjuerna dock inte undertecknad. KU är förkortningen jag valt för kompetensutveckling och detta dels på grund av min egen ovilja att skriva ett långt ord så ofta men även för att öka läsbarheten. Vad medarbetare och kollegor avser menas de som arbetar omkring inte nödvändigtvis underställda eller överställda. Vi de tillfällen en hierarkisk antydning görs använder jag förtydligande ordval i samband med dessa två. Slutligen vad lasarett kontra sjukhus anbelangar så är de två ord i bruk med samma betydelse. Hospital är det äldsta ordet för sjukhus och därefter kom lasarett och slutligen sjukhus. Hospital används numera enbart om inrättningar inom mentalvård. Lasarettet i Ystad är ett traditionellt begrepp och används troligen för att poängtera den långa historiken medan lasarett även är ett akutsjukhus. Jag använder båda orden mer som en variation för att inte bli för tjatig, men de betyder alltså samma sak.

Resultatdelen återger inte, förutom vissa valda citat, empirin verbatim då detta skulle kompromissa konfidentialiteten. De citat som redovisas är ändrade av mig på så vis att det inte ska gå att utröna huruvida citatet kommer från grupp- eller en av de individuella intervjuerna. Detta i syfte att inte bryta löftet om konfidentialitet. Citaten är vidare utvalda då jag anser att de är speciellt bra på att förmedla en känsla eller upplevelse men även för att bjuda in läsaren i sammanhanget och skapa en täthet i texten. .

2. Metod

Som uppsatsens syfte och underställda forskningsfrågor antyder, är det deltagarnas tankar och upplevelser som jag ämnar förstå för att därefter söka utveckla eventuella utvecklingsområden ur det insamlade materialet. Sammanlagt sju personer har intervjuats. Dessa intervjuer är fördelade på fyra individuella och en gruppintervju. Samtliga intervjuer, eller samtal, har skett utifrån en semi-strukturerad och tematiserad intervjuguide som använts som stöd.

2.1. *Vetenskaplig utgångspunkt / tradition*

Torsten Thurén (1991), docent vid Stockhoms Universitet, beskriver det vetenskapliga tänkandet som ett behov vi alla har men att det därmed inte är sagt att det är simpelt eller för den del enkelt utan han menar att verkligheten förmodligen är alldeles för komplicerad för att kunna förklaras även med hjälp av den mest avancerade av vetenskaper. Det kan vara svårt att välja rätt typ av metodologi och även metodval kan ställa till med huvudbry. Efter en hel del eftertanke och jämförelse av olika varianter av de båda, valde jag dock att göra en kvalitativ fallstudie med en tolkande ansats.

2.1.1. Fallstudie

Merriam (1994) anser att en fallstudies unika styrka ligger i dess förmåga att hantera många typer av empiriskt material såsom exempelvis dokument och intervjuer. En fallstudie rör, enligt författaren, ett begränsat område eller ett system. Jag har försökt att förstå hur personalen på tre, av många avdelningar på Lasarettet i Ystad ser på kompetensutveckling i samband med införandet av ny teknik. Detta torde stämma väl överens med Merriams beskrivning, liksom Cohen, Manion och Morrison (2007), som är av liknande uppfattning då de skriver att syftet med en fallstudie är att utvärdera, beskriva och tolka det unika i hur individer upplever sin lokala situation. Vidare ska en fallstudie gå på djupet genom att fånga det komplexa och situationsbaserade beteendet. Läsaren ska få en känsla av att "vara där" och fallstudien bör även bidra med verktyg för att underlätta förståelsen. Således, med hänvisning till dessa författare, känns valet av fallstudie som metod relevant i just detta fall.

2.1.2. Kvalitativ kontra kvantitativ praktik

Alvesson och Deetz (2000) skriver med hänsyn till kvantitativ kontra kvalitativ praktik att forskare som regel ser den kvantitativa metoden som yttlig och ser en diskrepans mellan den kvantifierade empirin och statistiska korrelationer å ena sidan och verklighetens praktiska aspekter å andra. De menar vidare att beteendevetenskaplig forskning måste ske utifrån en specifik kontext. Författarna refererar till de diskussioner som förts mellan kvantitativa respektive kvalitativa anhängare men ser även till de försök att finna ett gemensamt språk mellan båda lägren. Enligt Merriam (1994) är en kvalitativ inriktad fallstudie den bästa forskningsmetoden vad gäller att tolka och förstå företeelser och händelser ur ett pedagogiskt perspektiv. Vidare menar han att en kvalitativ fallstudie utgör den bästa utgångspunkten för forskning som inriktar sig på upptäckt, insikt och förståelse utifrån hur vi som människor uppfattar världen. Till

skillnad från Merriam förhåller sig Cohen et al. (2007) neutrala till huruvida kvantitativ kontra kvalitativ metod är det bästa verktyget och menar att det helt och hållet är beroende av syftet med forskningsprojektet vid hand. Det går, enligt författarna, utmärkt att använda sig av kvantitativ forskningsmetod även vid beteendevetenskapliga fallstudier om syftet med undersökningen gynnas av detta. Fejes och Thornberg (2009) anser, i likhet med Cohen et al., det vara onödigt att skapa motsättningar mellan de två metoderna kvalitativ och kvantitativ, som ofta sker inom forskningsvärlden. Författarna förklarar skillnaden helt enkelt genom att beskriva kvantitativ metod som ett sätt att försöka *förklara* något och kvalitativ metod som ett sätt att försöka *förstå* något fenomen eller företeelse. Även om Fejes & Thornbergs distinktion mellan de båda forskningsmetoderna skulle kunna sägas vara betydligt förenklad, så går den dock hand i hand med vad Cohen et al. skriver. En kvantitativ mätning av individers åsikter och upplevelser kan vara vanskligt för att inte säga omöjligt, och därför har jag valt en kvalitativ forskningsmetod.

Huruvida man ska använda sig av en induktiv eller deduktiv ansats är ytterligare en avvägning. Thurén (1991) ger en definition av induktion kontra deduktion genom att hänvisa till den brittiske filosofen Bertrand Russells exempel med den induktivistiska kalkonen som utifrån sitt iakttagande att oavsett årstid, väderlek eller veckodag fick denne alltid mat klockan 9 på morgonen. Därav drog kalkonen slutsatsen att mat serveras *varje dag* klockan 9. Men en dag, två dagar före jul, blev det ingen frukost utan istället en transport till slakthuset... Med ett induktivt tänkande kan vi alltså komma fram till ett resonemang som inte nödvändigtvis är sant men mer eller mindre sannolikt som dock snabbt kan ändras med förändrade förutsättningar eller erfarenheter. Skillnaden mellan induktion och deduktion ligger, enligt Thurén, i att det induktiva tänkandet lämnar utrymme för att resonemanget (teorin) kan förkastas till fördel för erfarenheten medan det deduktiva tänkandet är baserat på ett logiskt resonemang som är beroende av att premisserna är sanna. Om premisserna, det vill säga förutsättningarna, inte är fulltaliga eller kända vilar det logiska resonemanget på falsk grund. Fejes & Thornberg (2009) förklarar skillnaden mellan induktivt och deduktivt resonemang på ett liknande vis och nämner även riskerna med deduktiv slutledning; nämligen att forskaren blir påverkad av sin eventuella önskan att *bevisa* teorin eller regeln. Om jag tvingas välja så drar det mot det induktiva resonemanget eftersom jag tror att vi människor är i grunden lika, men även unika, och på grund av detta så kan vissa generella slutsatser dras. Därmed inte sagt att det insamlade materialet bör generaliseras på andra avdelningar utan snarare tjäna som en indikation på hur en del individer ser på kompetensutveckling i just detta sammanhanget.

2.1.3. Tolkande ansats

Cohen et al. (2007) beskriver bland annat tre paradig: det normativa, det tolkande och det kritiska perspektivet. Det normativa används oftast i forskning som är mer övergripande och storskalig och kan tendera att bli opersonligt medan det tolkande fokuserar mer på individen och kontexten eller sammanhanget. Det kritiska perspektivet blir ofta mer politiskt inriktat och riskerar att ta formen av ett korståg i sökande efter bevis som konfirmerar teorin eller hypotesen. Cuff och Payne (1979) skriver om fyra

tanke- och arbetsätt, eller paradigm, inom samhällsvetenskapen och förklarar att dessa utgör olika sätt att förstå den sociala verkligheten:

Konsensusperspektivet bygger på två antaganden nämligen dels en enighet kring värdegrunder och dels att samhället består av sinsemellan beroende delar som fungerar som ett integrerat system. Förenklat skulle man kunna säga att samhället formar individen. **Konfliktperspektivet** betraktar samhället som en konflikt mellan olika individer eller grupperns intressen och att det är genom denna dynamik som förändringar sker. Till skillnad från konsensusperspektivet är det individen som formar samhället. **Den symboliska interaktionismen** är en handlingsteori som ser oss människor som tänkande varelser som kan förutse framtiden och därmed planera, organisera samt påverka vår omgivning och varandra i ett evigt flöde. **Etnometodologi** är den yngsta av dessa fyra perspektiv och påminner om den symboliska interaktionismen i det att båda vetenskaperna är intresserade av den interpersonella, sociala interaktionen, det vill säga kommunikationen mellan individer och deras ömsesidiga tolkningsarbete.

Hermeneutik är en mer allmän tolkningslära som fått sitt namn av halvguden Hermès som agerade tolk mellan gudar och människor. Detta tolkande paradigm fokuserar på interaktion och språk. Den försöker förstå situationer ur aktörens perspektiv. Hermeneutiken letar efter mening och intention som ligger bakom det som uttrycks. Det söks med andra ord mer efter mening i en social kontext snarare än studiet av ett fenomen (Cohen et al, 2007). Patel & Davidson (1991) menar att hermeneutiken är positivismens raka motsats där man genom exempelvis observation eller samtal tolkar och försöker förstå grundbetingelserna för den mänskliga existensen medan positivismen är den traditionella vetenskapen som ser enbart *en* sanning och hermeneutiken ser *en sanning per individ*. Hermeneutiken idag är så mångfasetterad att det blivit svårt att beskriva vad som kännetecknar denna ståndpunkt (Patel & Davidson, 1991), vilket även Fejes & Thornberg (2009) visar genom att peka på hermeneutikens tre olika inriktningar: *existentiell hermeneutik*, *misstankens hermeneutik* och den *allmänna tolkningsläran* som ställer *förståelsen* av budskapet i exempelvis en text, i fokus snarare än en *förklaring*. Denna allmänna tolkningslära kan användas oavsett det empiriska materialet. Vidare nämner författarna att inom hermeneutiken tillåts forskaren ta del som exempelvis en samtalspartner i en intervju. Alvesson & Sköldberg (1994) beskriver de olika hermeneutiska cirkelarna som vuxit fram ur den ursprungliga hermeneutikens cirkel där *helhet och del* interagerar i ett evigt kretslopp. Författarna menar att dessa två begrepp kan bytas ut mot *förförståelse och förståelse* samt *förklaring och förståelse* och talar därmed om tre hermeneutiska cirklar. Vidare beskriver de resonemanget i dessa cirklar som en spiral som borrar sig djupare och djupare ner i tolkandet. Hermeneutiken har utvecklats från att ha haft sitt ursprung i språk eller text via bibelförståelse till att numera även inbegripa förståelse av handling och detta torde då lämpa sig för en fallstudie som jag valt göra. Jag vill förstå hur människor tänker kring kompetenshöjande insatser och ur detta eventuellt utröna vad man som ledare eller personalarbetare kan göra för att underlätta framtida kompetenshöjande insatser.

Med hänsyn tagen till ovanstående har jag valt att utföra en kvalitativ fallstudie med en allmäntolkande ansats.

2.2. Val av metod

Merriam (1994) hävdar att intervjuer är den huvudsakliga källan till empiri vad kvalitativa fallstudier anbelangar. Det vanligaste är en semistrukturerad intervju som styrs av exempelvis olika teman som ska tas upp under intervjuens gång utan en förutbestämd ordning eller ordföljd. Vidare nämns vikten av samspelet mellan intervjuare och respondent och hur detta påverkar kvalitén på empirin. Författaren skriver att intervjuer är ett gott instrument för insamling av information när man söker ta reda på vad respondenten tycker och tänker. Även Patel & Davidson (1991) tar upp vikten av samspel mellan intervjuare och intervjupersonen som, enligt författarna, båda är medskapare i ett samtal i kvalitativa intervjuer. De anser vidare att en kvalitativ intervju kan ge allmänna eller generella beskrivningar såväl som unika och specifika beskrivningar av respondentens upplevelser och tankar kring fenomenet eller temat. En kvalitativ intervju genererar, med andra ord, ett brett spektra av information. Författarna understryker även vikten av noggranna förberedelser inför intervjuer vad gäller innehållet, frågor eller teman och själva genomförandet. Det är viktigt att undvika missuppfattningar och bra om en utprovning kan ske innan genomförandet. En annan viktig aspekt vad genomförandet anbelangar, är att det kräver träning att föra anteckningar och vid ljudinspelning fodras deltagarnas tillstånd. Mina intervjuer har skett i samtalsform utifrån en semi-strukturerad, tematiserad intervjuguide som har fungerat som ett stöd snarare än en tvingande mall. Jag har utfört en gruppintervju och fyra individuella intervjuer. Jan Trost (2005) anser att man som forskare bör sträva efter att inte göra gruppintervjuer eftersom de är komplicerade. Författaren menar dock att de har en potential att bli bra men att det är vanskligt då respondenterna oftast utsätts för så kallad *social styrning*, det vill säga påverkas av övriga deltagare.

Cohen et al. (2007) skriver att förberedelser är av yttersta vikt då dessa kan vara helt avgörande för resultatet. Först bör forskaren fråga sig vad syftet med intervjuerna är och därefter välja om intervjun ska exempelvis vara semi-strukturerad. Nackdelen med semi-strukturerade intervjuer kan vara att väldigt olika svar gör materialet svåröverskådligt medan fördelen är att den semistrukturerade intervjun bibehåller någon form av struktur. Genom att exempelvis använda sig av teman går det att någorlunda systematiskt reda ut och förstå materialet samtidigt som intervjun kan behålla samtalskänslan. Fördelarna med en gruppintervju är att den förhoppningsvis leder till en inbördes diskussion som öppnar upp för fler reflektioner och uttalanden som kanske inte framkommit i en individuell intervju. Dessa gruppintervjuer blir som bäst om de som intervjuas känner varandra och har arbetat tillsammans samt förstår varandras språk. Författarna nämner även faran för så kallat: *group think*, det vill säga att gruppen söker en form av konformitet eller konsensus.

2.2.1. Metoddiskussion

Förutom valet att utföra individuella intervjuer, som är det mest vedertagna, har jag valt att göra en gruppintervju. Valet kom dels ur en önskan att spara tid, vilket visade sig inte vara fallet men uppvägdes av det omfattande och givande materialet. Dels fanns en önskan om att använda mig av en fokusgrupp, vilket denna tematiserade och semistrukturerade gruppintervju tangerade då mitt bidrag var ytterst blygsamt. Det kan vara svårt att få ett lyckat resultat men jag upplevde det som förmånligt, för att inte säga mer förmånligt med en gruppintervju Trost (2005), men då deltagarna är arbetskollegor och

jobbar inom samma område, känner varandra och delar liknande arbetsuppgifter och ansvar tenderade denna gruppintervju att bli, som ovan nämnts, snarlik en fokusgrupp med det undantaget att jag deltog aktivt i samtalet. Dessutom upplever jag det insamlade materialet som mer spontant och deltagarna upplevs som mer frispråkiga i jämförelse med de individuella intervjuerna. Viss påverkan från meddeltagare har troligen skett men mängden av material och kvaliteten på detsamma, menar jag uppväger eventuella nackdelar med en gruppintervju. Merriam (1994) och Patel & Davidson (1991) ser även till samspelet mellan intervjuare och respondents som en viktig komponent i intervjuer och i gruppintervjun upplevde jag mig som en deltagare men mest som en åhörande observatör då jag inte behövde stimulera ett redan livliugt och givande samtal. I de individuella intervjuerna fann jag det ibland ganska svårt att hålla igång samtalet eftersom jag gärna ville att respondenten skulle tala så mycket som möjligt utan min inblandning. Det blev ofta pauser och eftertanke, vilket kan ses som en fördel då deltagaren hinner tänka färdigt. Det kan vara svårt att hinna formulera sitt svar i en livlig debatt som en gruppintervju kan utgöra. Alvesson & Sköldbberg (1994) menar att likväl som intervjuaren tolkar sin omgivning och därmed det insamlade materialet så gör även intervjupersonen en tolkning eller avstämning med omgivningen, däribland intervjuaren och dennes agerande och reagerande. Det blir med andra ord en interpersonell interaktion som är unik för just dessa individer. Om några andra individer, med egna unika tolkningsscheman, utför en liknande intervju kommer följdaktligen även denna att bli unik (Dimbleby och Burton, 1997). Det finns med andra ord för och nackdelar med individuell- respektive gruppintervjuer och det är min övertygelse att jag på grund av dessa val har breddat mitt empiriska material.

Vikten av att förbereda noggrant nämns både av Cohen et al. (2007) och Patel & Davidson (1991). Jag förberedde mina tematiserade, semistrukturerade intervjuguider utifrån de begrepp som jag upplevde ofta kom upp i samband med begreppet kompetens och kompetensutveckling. Ibland kom teman upp spontant och bekräftade då mitt val men det skedde även att jag fick introducera dem i samtalet. Vissa val var med andra ord mycket bra medan andra val av teman kan upplevas som mindre bra. Med facit i hand, skulle jag dessutom ha valt färre teman eftersom jag upplever att empirin tenderar att bli en aning *spretig*, eller bred.

Rex (Cohen et al., 2007) menar att kvalitativa intervjuer ibland överskattas då de presenterar ett material som kan vara godtyckligt. Det material som samlas in är en tolkning av en upplevelse av respondenten och denna behöver inte nödvändigtvis vara korrekt. Därmed ifrågasätts det empiriska materialets reliabilitet. Jag kunde dock se både likheter i upplevelser och tolkningar bland alla deltagare, likväl som unikheter. Likheterna torde påvisa att: även om tolkningen av de egna upplevelserna eller tankarna kring begrepp eller fenomen är godtyckliga så finns ett mönster som talar för att dessa tolkningar delas av flera individer. Deltagare i individuella intervjuer delade sina kollegors tolkningar både från andra individuella intervjuer som gruppintervjun. Även om dessa tolkningarna är påverkade av olika faktorer så menar jag att de har ett värde eftersom de trots allt speglar deltagarnas upplevda verklighet och närmre sanningen än så lär ingen komma. Jag kan inte ifrågasätta en annan individs upplevelser men jag kan däremot göra min egen tolkning av den information som jag tar emot.

Jag valde att inte textanalysera Dokumentet utan istället endast se till detta som ett stöd för att utröna organisationens och ledningens hållning vad avser olika begrepp. Jag hade kunnat göra en triangulering med hjälp av detta Dokument och eventuella observationer

men detta valdes bort på grund av tidsbrist. Självfallet hade en triangulering ökat djupet av fallstudien och därmed förståelsen (Cohen et al., 2007) och detta är en aspekt som i efterhand kan tjäna som en viktig lärdom. Om möjlighet funnits hade jag gärna utökat det insamlade materialet på så vis fått ett ännu mer intressant resultat. Jag skulle kunna hävda att ett visst mått av observationer skett under samtalens gång eftersom de troligen färgat min tolkning av materialet, även om inga medvetna och noga antecknade observationer förekommit.

Vidare vad förberedelser avser så valde jag att inte genomföra en test-intervju. Däremot lät jag utomstående kommentera intervjuguiden. Jag testade även diktafonen inför varje intervju för att säkerställa att den fungerade. Intervjuerna var inbokade möten och tid var avsatt av personalen till dessa även om yrkets karaktär är av sådan art att avbrott kunde skett närsom så skedde detta inte. Eftersom jag utförde mina intervjuer ensam valde jag diktafon då ett antecknande, i mitt fall, inte möjliggjort ett fritt flöde i samtalet och viktiga åsikter då kunnat gå om intet.

Sammanfattningsvis är jag nöjd med mina metodval och anser att jag har fått tillräckligt med empiri att arbeta med, även om det finns utrymme för förbättring.

2.2.2. Källkritik

Jag har valt i huvudsak kurslitteratur men även andra litterära källor som jag bedömer vara relevanta. Jag har försökt att hitta, i de fall det är möjligt, motsatta teorier för att på så vis få ett bra underlag för en diskussion. Därmed inte sagt att mina val är de bästa. Jag upptäckte exempelvis att merparten av mina litterära val är publicerade av Liber AB eller Studenlitteratur AB. Detta kan eventuellt påverka på så sätt att det kan råda en viss konformitet inom ett förlag och därmed deras val av publikationer. Jag har även försökt tänka på att använda mig av primärkällor och när inte detta varit möjligt sekundära källor. Det som har varit mest viktigt, under sökandet efter källor, har dock varit att se till författarnas trovärdighet och auktoritet i de relevanta ämnena. För att komplettera litteraturen har jag även försökt att finna relevanta artiklar. Detta har varit svårt, för att inte säga fruktlöst i vissa fall, vilket kan förklara, om ej ursäktas, det magra utbudet av sådana. Det är ett oerhört tidskrävande arbete att finna rätt artiklar och då tiden varit knapp för mig är detta en stöttesten. En större förekomst av artiklar och primärkällor hade, med andra ord, varit optimalt men jag anser dock att mina källor är både intressanta och relevanta.

Mitt val av teori har skett utifrån empirin. De ämnen eller teman som tagits upp har således styrt mitt sökande och bestämt val av teori. Vissa av mina källor är inte vetenskapliga men på grund av deras relevans och för att jag funnit dem intressanta nog, har jag valt att inkludera dem trots deras ringa status i vetenskaplig mening. En primärkälla grundad i vetenskaplig forskning äger naturligtvis mer validitet men därmed är inte sagt att den äger sanningen.

2.3 Urval och avgränsningar

När jag ursprungligen tog kontakt med HR-avdelningen på Lasarettet i Ystad fick jag välja mellan tre olika, spännande projekt. Det jag valde var redan förberett på så vis att medarbetare på dessa tre avdelningarna var villiga och redo att delta. Urvalet kan på

så vis påstås vara utanför min påverkan å ena sidan men å andra sidan så är grunden för dessa intervjuer ett frivilligt deltagande och därmed även på så vis inte mitt val. Avgränsning i antal har gjorts i den bemärkelsen att ett fåtal medarbetare, i motsats till samtliga, från respektive avdelning har deltagit. Vidare är avgränsning gjord vad gäller kön (gender) och etnicitet vilka inte kommer att adresseras eller tas hänsyn till.

Det förekommer samtal om huruvida ålder eller generationstillhörighet påverkar förmågan att ta till sig ny teknik men det behandlas inte ingående då empirin inte förärar ämnet någon vikt i sig. Alltså; delvis avgränsning vad gäller åldersaspekten.

Tolkningsanalysen kan sägas vara avgränsad i den bemärkelsen att den inte kommer att vara en djuplodad analys utan en mer allmän tolkning. Vid en djupare analys skulle en djupare kunskap behövas för psykoanalytiska och beteendevetenskapliga antaganden och då jag inte anser mig besitta de kvalifikationer eller den kompetens som krävs för

att göra detta på ett adekvat sätt, lämnar jag djupanalysen därhän. Någon textanalys eller analys av språket i sig, är inte gjord och kan även detta ses som en form av avgränsning.

Valet att göra en gruppintervju och fyra individuella intervjuer beror dels på en tidsaspekt och dels på att jag gärna ville prova på de olika alternativen. Den skillnad som eventuellt framkom mellan avdelningar i sig och på grund av metod, adresseras inte. Denna avgränsning görs med tanke på konfidentialiteten.

2.4. Förförståelse

Jag ser både för- och nackdelar med att ha valt Lasarettet i Ystad då jag nästan vuxit upp på sagda sjukhus, varit anställd där, varit och är patient där då det är min hemort samt haft erfarenhet som anhörig till patienter. Min förförståelse är med andra ord ganska omfattande. Min arbetslivserfarenhet och min utbildning ger mig också en viss förförståelse inför det som intervjupersonerna nämner och jag kan ofta nicka medkännande och dra paralleller till andra yrkesområden som jag arbetat inom. Detta är till en fördel rent empatiskt och ger mig säkert fördelar ur ett psykosocialt perspektiv då jag känner mig accepterad som en jämlike medan det även kan vara av ondo då det eventuellt gör mig mindre kritisk. Patel & Davidson (1991) skriver att det troligen är en fördel om intervjuaren i en kvalitativ intervju har förkunskaper och är påläst om det fenomen eller kontext vari intervjun äger rum och det upplever jag vara fallet i just detta sammanhang. Alvesson & Sköldberg (1994) nämner *empati*, det vill säga förmågan att leva sig in i andras situation, som en del av tolkningsarbetet. Författarna ser detta som en utveckling snarare än en komprimering av data. Samhällsvetenskaplig forskning kan enligt författarna inte vara positivistisk utan måste ha en viss grad av relativitet. Jag, i egenskap av forskare, kommer oundvikligen att tolka empirin både under intervjuerna, transkriberingen och det som presenteras som resultat är ett råtolkat sådant snarare än en sanning. Det blir med andra ord en relativ sanning, nämligen min.

2.5. Bearbetning av data

Eftersom jag skriver min uppsats själv föll valet på att använda en diktafon då jag ville vara fokuserad på samtalet och inte anteckna vilket skulle öka risken för att missa något. Under transkriberingen märkte jag tydligt att det var svårt att lyssna och skriva samtidigt och denna erfarenhet gav därför stöd åt mitt val. Diktafonen fungerade

utmärkt och ljudkvaliteten var hög. Intervjuerna varierar en del i tidslängd eftersom det var mycket upp till intervjupersonerna att avgöra dels takten och dels mängden av innehållet. Intervjupersonerna fick med andra ord tala till punkt och avgöra när temat eller ämnet var uttömt. Vidare har jag transkriberat allt inspelat material verbatim det vill säga ord för ord. Backman (2008) talar om vikten av att kunna strukturera insamlad empiri för att underlätta bearbetning men det underlättar även tolkningsarbetet. Efter transkribering och utskrift av dessa, har kategorisering skett med hjälp av färgpennor och teman vilket har gett en struktur och systematisering som underlättat bearbetning av data. Jag har sett till teman, till fördel för den röda tråden men inte uteslutit det som inte gått att kategorisera därefter. Jag har sett till både likheter och unikheter i det empiriska materialet och gör åtskillnader däremellan genom att ange frekvensen från "en IP" (intervjuperson) till "samtliga IP" för att visa på eventuella generaliteter men även det unika. På så vis har jag försäkrat mig om att inte missa någon information eller eventuella samband och olikheter. Det bör dock tilläggas att empiriresultatet är ett resultat av mitt tolkande och även mitt fokus, och är således inte ett objektivet återberättat material utan en konstruktion. Steedman hävdar att det finns ingenting annat än konstruktion det vill säga en företeelse står inte på egna ben utan kräver en åskådares (eller åhörarens) tolkning (Alvesson & Skoldberg, 1994). För att återge ett mer objektivet resultat skulle allt transkriberat material förmodligen fungera bättre men även var jag väljer att sätta punkt och pauser är en tolkning från min sida. Dessutom hade detta tummat på den utlovade konfidentialiteten och är därför inte ett optimalt alternativ.

2.6 Reliabilitet och Validitet

Reliabilitet eller tillförlitlighet är något som varje forskare eftersträvar men denna kan naturligtvis variera kraftigt. I just kvalitativa arbeten menar Cohen et al. (2007) att reliabilitet kan jämföras med trovärdighet och som ordet antyder pålitlighet. Detta förutsätter en viss noggrannhet i arbetet. Mina förvalda teman i intervju och samtalsguiden kom ofta upp spontant det vill säga utan någon påverkan från min sida vilket ökar reliabiliteten på så vis att dessa teman upplevs av IP som relevanta i samtalen. Det ger med andra ord mitt val av teman trovärdighet. Jag har försökt att vara så noggrann som praktiskt möjligt i konstruktionen av empirin. Inget uppkommet ämne har bortsetts ifrån om än bara nämnt en gång av en IP. Däremot har det som omnämnts mest fått komma först under respektive tema. I resultatdelen omnämns även således om upplevelsen eller åsikten delas av andra medarbetare. Att uppnå total trovärdighet är, i min mening, uppskattningsvis lika svårt som att uppnå total objektivitet; det vill säga omöjligt. Min förförståelse och mina medhavda förutfattade åsikter och dylikt spelar naturligtvis roll även om mina intentioner är att hålla dem utanför så långt det är möjligt. Förförståelsen är dock inte av ondo allena utan kan även vara till gagn då det i mitt fall även inbegriper en del insikt och därmed förståelse för bland annat världens speciella förutsättningar

Validitet eller giltighet är även det eftersträvat i min undersökning. För att besvara huruvida ett arbete har validitet brukar frågan, om det man avsett att mäta förvisso är mätt, ställas (Cohen et al., 2007). Att mäta upplevelser och tankar är kanske inte så lätt men man skulle kunna säga att de upplevelser som bekräftas av många medarbetare får en högre validitet än de som endast nämns av en IP. Min uppgift är att försöka återge

dessa på ett sådant sätt att läsaren känner en äkthet i det som framkommer. Jag vill, utan att tumma på konfidentialiteten, kunna förmedla en känsla av att vara närvarande, för läsaren och på så vis bidra till validiteten. Att mina tolkningar av vad som egentligen sägs är unika är obestridigt eftersom det endast finns en av mig. Däremot är mina tolkningar så pass ytliga och generella att jag anser det finnas ytterst lite av mig i dem. En djupare analys kan eventuellt bli mer färgad av dess analytiker än en ytligare, skulle jag tro. Denna åsikt grundas bland annat i det som Alvesson & Sköldberg (1994) skriver om empiri. Författarna menar att all empiri är konstruerad och det är bara graden av konstruktion som skiftar. Det är en balansgång mellan navelskådande och teoretiserande och jag hävdar modigt att min ytliga analys äger mer validitet än om jag gjort en djupare sådan.

2.7. Etiska överväganden

Enligt det *Humanistisk-vetenskapliga forskningsrådets etikregler* bör det tagas hänsyn till vissa etiska regler eller krav vid bedrivande av forskning. *Forskningskravet* avser att fördjupa och förbättra kunskap och metoder. I detta hänseende har jag endast hopp om att eventuellt kunna bidra med något. Vidare har man att ta hänsyn till *individskyddskravet* som avser att skydda individen (deltagaren) från kränkningar och skador fysiska såväl som psykiska. Individskyddskravet i sig inbegriper fyra huvudkrav: *informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet.*

Dessa fyra huvudkrav specificeras i ytterligare regler men sammanfattningsvis kan sägas att *informationskravet* innebär att deltagare ska informeras om forskningens syfte och detta är gjort i samtliga fall. *Samtyckeskravet* avser huruvida deltagaren medverkar på frivillig basis och det har jag förvässat mig om. Vidare *konfidentialitetskravet* innebär att de medverkande ska ges största möjliga konfidentialitet. Jag har i hänseende till detta krav valt att låta deltagarna förbli namnlösa och refererar till samtliga som IP (intervjuperson/er). Då vederbörande har behövts refereras till i tredje person som exempelvis henne eller honom har jag valt denne eller denna utan hänsyn till kön. Förekommande variationer i den löpande texten är alltså slumpvisa. Även ordvalet ”vederbörande” förekommer. IP:s yrkestitlar har jag även valt att behålla för mig själv samt position på respektive avdelning. Helt anonyma är IP dock inte men det är de införstådda med.

Vad gruppintervjun angår så kan den som intervjuar utlova konfidentialitet å sina egna vägnar men kan inte ta ansvar för de övriga deltagarna. Detta är viktigt att informera de berörda parterna om före intervjuns start (Trost, 2005). I samband med gruppintervjun informerades samtliga deltagare om att jag endast kan utlova konfidentialitet för min del och därmed inte ansvara för övriga deltagare.

Samtliga IP har blivit informerade om att endast jag har tillgång till det inspelade materialet. Rådatan, det vill säga transkriberingen, kommer dock att förvaras på brandsäkert ställe enligt föreskrifter i 10 år. Detta för eventuella kontroller eller om någon väljer att bestrida informationen.

I de fall där citat gjorts har jag gjort den avvägningen att *individen* är skyddad även om det kan framgå vilken avdelning det kommer ifrån. Citaten är inte heller av sådan art att

de hänger ut vederbörande utan tas med för att ge läsaren insikt och en känsla av att "vara där". I fallet med "adrenalinkicken" vill jag tydliggöra att det var ett av många skämtsamma exempel och därmed inte att anse som allvarliga iakttagelser. Däremot syftet med citatet pekar på en viktig innebörd, nämligen hur motivation uppnås i en till synes omöjlig situation. Slutligen *nyttjandekravet* som behandlar just ovan nämnda empiriska material och att detta endast får användas i avsett syfte. Vad avser dokumentet som används som referens och jämförelse har jag fått tillåtelse att publicera och använda detsamma av Personalchef på Lasarettet i Ystad.

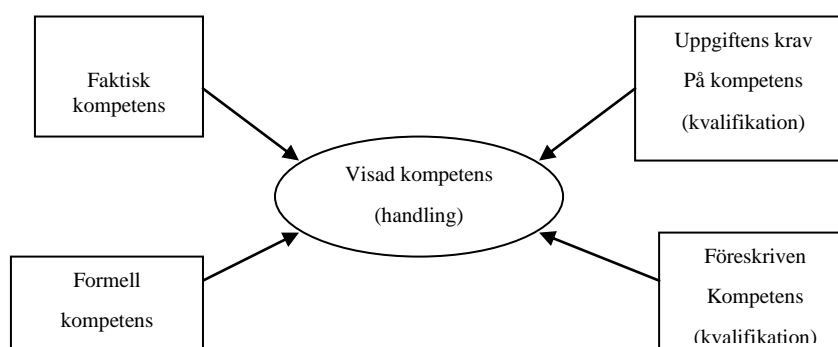
Jag vill tillägga att alla tolkningar och därmed eventuella feltolkningar som gjorts tar jag fullt ansvar för. Jag förhåller mig aktsam mot min förförståelse men inser att det är *min* tolkning av vad som sägs och *hur* det sägs som redovisas.

3. Teori

Jag har valt att bygga upp den huvudsakliga teorin kring de begrepp som upptog mest tid och intresse i det empiriska materialet men även de mindre förekommande ämnena blir adresserade i kapitlet. Jag har försökt hålla en logisk ordning så att teorin blir lätt att ta till sig, som läsare. Kompetens leder in på kompetensutveckling som i sin tur är en form av lärande i sig. Därefter kommer en relativt omfattande del om motivation; en förutsättning för lärande samt hur ledarskapet påverkar lärandet och därmed kompetensutveckling bland annat. Även känslan av empowerment och handlingsutrymme behandlas då de flesta deltagarna innehar en ledarroll och därmed fann detta vara ett samtalsämne av intresse. Invävt är även andra förekommande begrepp och företeelser såsom synergi, reflektion och gruppdynamik då dessa uppkom under samtalen.

3.1. Kompetens

Kompetens är sprunget ur *Competentia* som är senlatin och betyder sammanfatta, vara ägnad, vara kompetent och räcka till (Granberg, 2010). Det finns en uppsjö av publikationer som beskriver vad kompetens innebär och inbegriper så här nedan följer endast ett axplock. Sett utifrån Per-Erik Ellströms (2009) perspektiv är kompetens individens samlade kunskaper och förmåga som skulle *kunna* användas i en given kontext. Ellström nämner även att begreppen *kompetens*, *kvalifikation* och *yrkeskunskande* är svåra att särskilja. Han delar upp begreppet kompetens i *formell* respektive *faktisk kompetens*. Den formella kompetensen utgör formell utbildning och den faktiska av praktiskt kunnande. Kvalifikation delas upp i *uppgiftens krav* på kompetens respektive *föreskriven kompetens*, det vill säga vad som krävs för att kunna utföra uppgiften och vilka krav som ställs av exempelvis organisationen. Dessa tillsammans utgör den visade kompetensen det vill säga själva *handlingen* (Granberg, 2009). Se figur 3.1.



Figur 3.1 Ellströms olika aspekter av kompetens (Granberg, 2009).

Stockfeldts teori (2009) liknar Ellströms (2009) till viss del men skiljer sig på så vis att den förstnämnda anser att begreppet kompetens även inbegriper en *vilja* att handla. Bjurklo och Kardemark (2003) anser, i likhet med Stockfeldt (2009) att viljan är en del av kompetensen men att den är *en* av *fyra* faktorer som tillsammans bäst beskriver begreppet. Övriga tre faktorer är: *kunskap, färdigheter, tillfälle*. Vidare menar Bjurklo & Kardemark (2003) att individens samtliga kunskaper och *personliga egenskaper* ingår i detta breda begrepp; kompetens. På så sätt skiljer sig Ellströms syn på kompetens då han menar att kompetens ses som en individs *potentiella* handlingsförmåga. Ellström (1997) beskriver även tre olika *perspektiv* på kompetens; ur *individens perspektiv* och dennes medhavda kompetens, ur *organisationens perspektiv*, det vill säga den kompetens som organisationen kräver av sagda individ. Det tredje perspektivet är att en *interaktion* mellan de båda utgör vad som kan kallas *reell kompetens*, alltså den kompetens som *används*.

Lundmark (1998) menar att kompetens inbegriper betydligt mer än enbart kunskaper, färdigheter och attityder och hennes teori illustreras bäst genom hennes modell ”kompetensblomman”. Se figur 3.2. Förutom att kunskapen utgör själva kärnan i en individs kompetens så menar författaren att motivation och vilja är av yttersta vikt samt att kompetens framför allt bör ses som ett dynamiskt och kvalitativt begrepp.



Figur 3.2 Lundmarks ”kompetensblomma” (Lundmark, 1998).

3.2. Kompetensutveckling (KU)

Om vi ser till *Kompetensutveckling* (framöver nämnt som KU) och ställer, som Ellström, 2010) frågan om varför organisationer satsar på KU så presenterar han olika strategier eller perspektiv som kan ligga till grund för en organisations val av KU-metod: **Det tekniskt-rationella perspektivet** på KU är en medveten och rationellt planerad strategi för att tillgodose dels organisationens behov och dels omvärldens behov, exempelvis kunden. Alltså en strategi med antagande om *konsensus* om värdegrunder, normer och mål både från ett samhällsperspektiv såväl som inom den egna organisationen. Strategin tar stöd av forskning och utbildning sker inom tydliga ramar och strukturer efter en noggrann behovsanalys och bör ha mätbara effekter.

Dessutom är det av vikt att dessa KU är förenliga med organisationens policy, visioner och mål. **Det humanistiska perspektivet** ses som motsats till det tekniskt-rationella perspektivet och strategin bakom detta kan karaktäriseras som mer organiskt och med fokus på individen och dennes kompetens samt hur denna viktiga resurs kan utvecklas för att skapa en lärande organisation. **Konflikt-kontroll perspektivet** visar på ett tillstånd där KU sker utifrån en ständigt pågående maktkamp mellan exempelvis ledning och medarbetare. Egennyttan kan då eventuellt ställas mot organisationens och eventuellt kundens intressen. Utbildning sker därför oftast mer slumpmässigt. **Det institutionella perspektivet** som enkelt förklarar bottnar i en önskan om *legitimitet*, det vill säga en önskan att bli accepterad och respekterad av den egna institutionen såväl som av omvärlden. KU tjänar som statussymbol som förstärker det egna värdet snarare än att tillgodose ett faktiskt kompetensbehov. Ellström sammanfattar med att dessa fyra perspektiv bör ses som komplimentära och att dessa endast ger en del av bilden som KU utgör. Författaren understryker även att ytterligare forskning för att förstå dessa perspektivs inverkan på KU krävs (Lundmark, 1998).

Utvärdering

Utvärdering ses som en viktig del av KU och Lundmark (1998) ägnar en hel del uppmärksamhet åt ämnet. Hon understryker vikten av att utvärdera både kompetens och KU. Däremot ska inte utvärdering göras för sakens skull utan det bör ha ett syfte. Det är viktigt att utvärdera utbildning eftersom en utbildning som inte ger några effekter bör ifrågasättas skriver hon.

3.2.1. Lärande

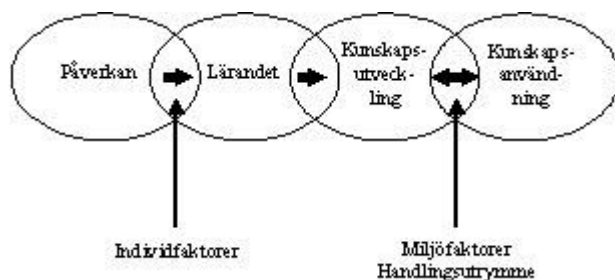
Kärnan i kompetensutveckling är lärandet eller inläring av ny kunskap. "Läran om lärandet" skulle man kunna kalla *Pedagogik* som enligt Granberg är "...vetande och metoder som tillämpas i uppfostran eller utbildning". Författaren menar vidare att kärnfrågan inom pedagogiken alltid varit huruvida det ska fokuseras på individen som lär eller ämnet som lärs det vill säga, subjektet eller objektet. Granberg skiljer mellan den traditionella: *förmedlingspedagogiken* som har sina rötter i bland annat naturvetenskapen, och dess motståndare: *progressiv pedagogik* som bland annat beivrar upplevelselärande (Granberg, 2009, s 25).

Ellström (2010) beskriver tre strategier för lärande:

- **Lära-på-jobbet** som uttrycket låter påskina sker lärandet på arbetsplatsen i olika former som exempelvis handledning, projektarbeten i grupp, kurser på plats och även studiebesök på andra avdelningar.
- **Lära-sig-själv** sker mer enligt traditionella metoder det vill säga utbildning på exempelvis skola eller annan extern undervisning.
- **Lära-av-andra** sker bland annat genom externa studiebesök så kallad: *benchmarking* och genom nätverkande med liknande organisationer.

Lundmark (1998) skriver att det är av yttersta vikt vid planering, genomförande och utvärdering av exempelvis KU, det vill säga att de inblandade är medvetna om den pedagogiska processen och att denna är högst individuell. Författaren visar på fyra steg eller förändringar i denna process: *påverkan, lärande, kunskapsutveckling* och

kunskapsanvändning. Se figur 3.3. Vidare betonar författaren vikten av att skapa en gynnsam lärmiljö. Om individen är intresserad av ämnet och tycker att det är kul så underlättar detta lärandet liksom ett aktivt inlärningssätt som känns meningsfullt och givande. Vidare adresserar författaren det faktum att vi glömmet det inlärd om vi inte bearbetat det på ett djupare plan och integrerar den nya kunskapen med vår befintliga kunskap; *kunskapsutveckling*. Därefter sker förhoppningsvis *kunskapsanvändning* det vill säga individen få användning för sin nya kunskap.



Figur 3.3 Förändring vid pedagogisk påverkan i arbetslivet med exempel på faktorer av intresse för effekter av utbildning (Lundmark, 1998).

Kolb delar upp erfarenhetsbaserat lärande i fyra faser som alla bör beaktas vid inläring även om olika individer har olika preferenser. Dessa fyra faser benämns: *konkret upplevelse* som exempelvis rollspel eller annan typ av upplevelseinriktat lärande; *reflekterande observation* som exempelvis genom föreläsning eller genom att läsa själv, vidare: *abstrakt tänkande* som sker genom analyser och logiska slutsatser samt slutligen: *aktivt experimenterande* där individen får prova sig fram. Författaren betonar således betydelsen av att *hur* vi lär avgör *vad* vi lär oss (Lundmark, 1998). En av de som forskat i erfarenhetsbaserat lärande är John Dewey som även myntade begreppet "learning by doing" genom att försöka förena teoretiserande med verklighetens handlande. Dewey menade att endast genom erfarenhet uppnår individen verklig kunskap. Visserligen förkastade inte Dewey den mer traditionella undervisningsformen per se men menade att om denna inte kombinerades med att individen själv fick brottas med ett problem så infann sig inte *faktisk kunskap*. Dewey lär ha sagt: "*information åtskild från eftertänksamt handlande är död, ett intelligensförgörande påhäng*" (Granberg, 2009, s.75).

Vad gäller lärandet i organisationer och i arbetslivet visar en relativt omfattande undersökning, gjord i Nederländerna av bland annat Kessels (2005) att den viktigaste faktorn är just *reflektion*, för att åstadkomma det mest optimala förhållandet för god och snabb utveckling. De organisationer som gav medarbetarna tid för reflektion var även de som visade mest innovativ utveckling. Tidsbrist var å andra sidan den största orsaken till att reflektion inte hanns med. Det är med andra ord av högsta vikt att ge utrymme för reflektion om en innovativ, utvecklande och lärande organisation ska fungera optimalt. I samma undersökning fann man att ett inspirerande ledarskap gav större utrymme för en innovativ process medan en tvingande hierarki, påtvingad lydnad och mer traditionella besluts- och kontrollsystem verkade ha en dämpande effekt på den innovativa processen.

Synergi

Synergi är ett tillstånd som uppnås då en grups sammanlagda kompetens utgör mer än summan av individernas kompetens. Man skulle förenklat kunna säga att $1 + 1 = 3$ då synergi upplevs. Sjökvold (2008) tar upp Zajonc's experiment som bland annat gjordes med hjälp av kackelackor (och människor) om så kallad *Social facilitering* och ansåg sig via dessa experiment visa att om ett team utförde relativt enkla inövade uppgifter uppstod så kallade *dominanta responser* och teamet uppnådde *synergi* med hjälp av *social facilitering*. Däremot om uppgiften var av en mer intrikat art så uppstod *icke-dominanta responser* alltså ingen social facilitering och därmed ingen synergi vilket påverkade resultatet negativt. Även Granberg (2009) behandlar begreppet *synergi* i samband med lärande i arbetsteam. Förutsättningar för att synergi ska kunna uppstå är bland annat att teamet består av ett begränsat antal medlemmar, menar författaren, och att dessa bör kunna ses regelbundet och individens behov av exempelvis social samvaro, uppskattning, feedback och bekräftelse ska kunna tillgodoses inom arbetslaget. Baksidan på medaljen, det vill säga faran med synergi är så kallat: *groupthink* som är en negativ eller ett mindrevärde av synergi enligt författaren medan så kallat: *teamthink* är mervärdet av synergi. *Groupthink* kan beskrivas som konformitet in absurdum det vill säga "alla tycker som du" eftersom ingen vågar rubba teamets status quo. *Teamthink* kan överdrivet beskrivas som om teamet nästan har en gemensam hjärna det vill säga en gemensam kognitiv process alltså; "great minds think alike". Det finns med andra ord både för- och nackdelar med lärande i grupp eller arbetslag beroende på gruppens dynamik. Kock (2010) skriver om vikten av en god lärmiljö och lärstöd det vill säga vikten av att chefer eller ledare stöder sina medarbetare i lärprocessen. Häri skulle man kunna utläsa vikten av handledare, fadder eller mentor som stödjer medarbetaren i dennes inlärningsprocesser men även vid eventuell uppföljning och utvärdering.

E-learning

Bürg och Mandl (2005) skriver om e-learning att den största utmaningen är att finna acceptans för detta, relativt nya, lärosätt. Tidigare undersökningar visar på att mindre än 50% av medarbetarna använder e-learning som läromedel trots att antalet organisationer som implementerar e-learning ökat. Författarna har undersökt vilka faktorer som förhindrar acceptans av e-learning med fokus på attityd och acceptans. Resultatet visade bland annat att hela 75% av respondenterna såg signifikant korrelation mellan information och acceptans och över 50% på samband mellan stöd (support) och acceptans, ur ett personligt perspektiv. Ur ett organisatoriskt perspektiv sågs starkast relation till relevans för arbetet (83%) och frihetsaspekten (59%) som starkt sammanhörande med acceptandet av e-learning. Ur ett teknikst perspektiv ansåg så lite som 2 % att det innebar tekniska problem att använda e-learning medan användbarheten av programvaran stod för 59% av huruvida acceptans infann sig. Sambrook (2001) ser till fördelar och nackdelar med lärande med hjälp av datorer eller så kallat: e-learning, genom sin undersökning gjord i Storbritannien. Författaren av artikeln ser bland annat på vilka kvalitéer som värderades högst bland användare. Programmen användes för lärande individuellt såväl som i grupp. Bland de högst rankade egenskaperna var, i likhet med Bürg & Mandl's resultat, bland annat användarvänlighet men även presentation, upplägg och utseende, förmåga att engagera, begriplighet och typ av lärande för att nämna några. Det finns både för- och nackdelar

med att använda sig av e-learning och denna artikel visade på bland annat svårigheterna för utbildningsansvariga såsom HR-personal och deras val av verktyg inom just e-learning. I ytterligare en artikel eller "viewpoint" skriver Jane Bell (2007) om fördelarna med e-learning och att de som inte hoppar på tåget riskerar att bli stående på stationen så att säga. Författaren menar att e-learning har kommit för att stanna och utvecklas i allt snabb takt. Vidare, menar författaren att företag och organisationer på bör haka på trenden för att kunna behålla sin konkurrenskraft på den globala marknaden.

Alternativt lärande

När vi talar om olika lärprocesser och specifikt alternativt tänkande kring ämnet vill jag gärna ta upp Sir Ken Robinson; en välkänd författare, föreläsare och rådgivare inom utbildningssystem, kreativitet och innovation. Robinson förklarar bland annat en mer humanistisk syn på lärandet och ställer vårt industrialistiska eller teknisk-rationella skolsystem på ända. Hans föreläsningss videor och animerade whiteboard-föredrag finns att se närmre i TED och YouTube. Se referenslista (TED, 2012; YouTube, 2012).

3.2.2. Motivation

Motivation: psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål (Nationalencyklopedin, 2012).

Motivation anses av de flesta teoretiker inom pedagogiken vara en förutsättning för lärandet. Magnus Söderström (Lundmark, 1998) myntade begreppet Lagom + 1 som behandlar olika förutsättningar för motivation och detta begrepp inbegriper tre huvudsakliga delar. Om individen ska motiveras till inläring måste denna, enligt Söderström, känna att det är *möjligt* att lära sig, uppleva att det är av *vikt* och dessutom finna ett inslag av *utmaning* i processen. Genom att finna en balans mellan dessa fenomen optimeras motivationen och därmed inlärningsprocessen.

Definition av Motivation enligt Revstedt: "*Motivation definieras som en strävan hos människan att leva ett så meningsfullt och självförverkligat liv som möjligt. Denna strävan är sammanfattningen av människans innersta natur: att vara konstruktiv, målinriktad, social och aktiv.*" (Revstedt, 2002, s. 39)

Människan har, enligt Revstedt antingen en latent eller manifest motivation och detta är beroende av vilken typ av personlighet som denna besitter. Denna personlighet menar författaren styrs till största del av hur barnet (människan) upplevt sin barndom och förhållandet till sina föräldrar eller vårdgivare. Ett barn som fått uttrycka sig fritt och upplevt stöd i form av bekräftelse och kärlek behåller sin medfödda manifesterade motivation. Ett barn som inte upplevt en stödjande och kärleksfull uppväxt förlorar denna medfödda manifestation och motivationen blir då latent. Vidare kan den vuxna manifestationen även påverkas att bli latent på grund av händelser i vuxenlivet men då är den medfödda kärnan så pass mycket starkare att den blir lättare att återutveckla än då den latent motivationen beror på barndomens upplevelser.

Vidare talar Revstedt (2002) om att en människas livssituation är en avgörande faktor vad motivation avser. En livssituation påverkas av olika faktorer såsom: den fysiska hälsan, den sociala situationen därmed inkluderad den egna ekonomin, huruvida

personen i fråga har en meningsfull fritid och/eller ett samhällsengagemang. Författaren nämner även livsåskådning såsom filosofi, religion eller liknande som signifikant faktor att påverka huruvida en person är latent eller manifest motiverad.

Revstedt behandlar även den så kallade motivationsprocessen i det att han skriver att det är viktigt att vara medveten om att: ”Förändring av motivation sker språngvis och en positiv förändring följs alltid av en tillbakagång”. Det vill säga att den som arbetar med att motivera andra som en form av fascilitator, av författaren kallad motivationsarbetaren har att räkna med en rekyl för varje framsteg. Detta för att förhindra att motivationsarbetet avbryts just när det de facto gör framsteg. I ett motivationsarbete skapas med fördel en personlig relation: motivationsrelation, som författaren menar är en förutsättning för ett lyckat motivationsarbete. Detta kan även ske i grupper men det är då viktigt att motivationsarbetaren och den person som behöver hjälp att motiveras har denna personliga relation. På liknande sätt beskriver IP att när vissa i arbetsteamet verkar ha tappat motivationen hjälper de med mer motivation sin kollega att motiveras. Som näring till kärnan av manifest motivation hos den latent motiverade nämns: engagemang (i personen och uppgiften), hopp (det ska finnas realistiska möjligheter att lyckas), tilltro (till de egna resurserna), aktning (att personen har ett egenvärde oberoende av handling), förståelse (att personen är förstådd) samt ärlighet. Ärlighet ska genomsyra relationen i handling såväl som känslor och ord.

Moxnes (1984) berör motivation ur tvång respektive frivillighet och menar att lärande bör vara frivilligt. Individens motivation tillsammans med rätt pedagogik, det vill säga inlärningsmetod skapar framgångsrik inläring. Bland de olika faktorer som förstärker motivation nämns bland annat: *viljan, behovet, attityd, relevans, möjlighet för påverkan* och att exempelvis arbetslaget/inlärningsgruppen har en gemensam positiv anda. I en undersökning, involverande sjuksköterskor (SSK) i Finland, som behandlas av Olkinuora och Mäkinen (2005) visar på att behovet av vård ökar och därmed behovet av SSK alltmedan arbetsbördan för de befintliga SSK ökar. Detta medför, enligt författarna att SSK delas upp i två kategorier: de som har en trygg anställning i tillsvidare anställningar och de som har en otrygg anställning i vikariat. Undersökningen visade att vad avser engagemang i det egna yrket och organisationen var de SSK med fast, och därmed trygg, anställning mer benägna att utveckla och förbättra arbetsrutiner och därmed bidra till den innovativa processen. De SSK med osäker, eller temporär, anställning visade således på ett lägre engagemang. Vidare syntes en relativt hög tillfredsställelse med den egna arbetssituationen oavsett anställningsförhållande råda och här syntes skillnaden vara mer åldersrelaterat på så vis att SSK under 40 års ålder upplevde större tillfredsställelse i arbetet än de SSK som var 40 plus. Detta skulle kunna tyda på att en fast anställning prioriteras högre ju äldre SSK och därmed kan inte undersökningen påstå att 40 plus-SSK generellt sätt visar mindre engagemang och tillfredsställelse i yrket än de yngre kollegorna. Vissa av SSK var beredda att kompetensutvecklas för att få fast arbete medan andra såg KU enbart som ett sätt att hålla sig à jour med yrkeskraven. Även åsikter att KU är nödvändig för att behålla sitt arbete fanns representerade i undersökningsresultatet.

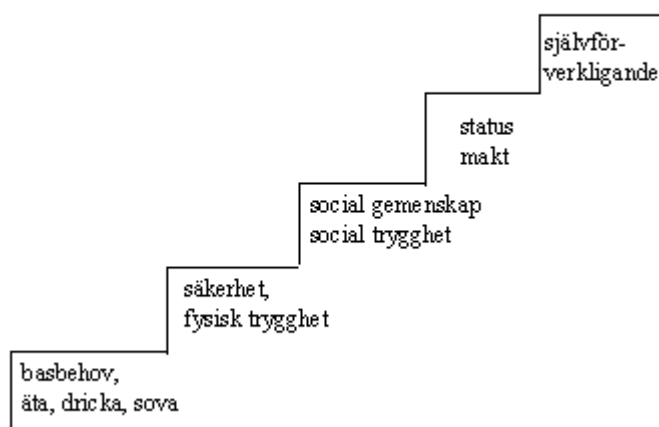
Sutherlands (2011) artikel vittnar om liknande resultat nämligen att motivation kan variera med livscyklar, och ser till preferenser vad avser det viktigaste med ett jobb. Det fem högst rankade var ”ett arbete du tycker om att utföra”, därefter kom ”en trygg

anställning”. Som nummer tre rankades ”trevliga kollegor”, fyra var ”möjlighet att använda din kompetens” och slutligen på femte plats ”bra relationer med överordnad”.

Atkinson (1974) har sett till sina föregångare och deras teorier om vilka motiv eller motiveringsfaktorer till framgång i olika situationer och de variabler som påverkar framgång i exempelvis en arbetsuppgift. I ett försök att utveckla och förfinas bland annat Lewins, Murrays och McClellands forskningsresultat som i stora drag sammanfattas: Motivet för att uppnå framgång tillsammans med sannolikheten för framgång och möjligheten för belöning ger tendensen att lyckas. Författaren inför ytterligare en variabel i forskningen om vad som motiverar en individ att agera: ångest eller rädsla att misslyckas. Forskningsresultat ger vid handen att ju svårare uppgift desto högre värderad och därmed desto större eller högre motiv att lyckas. Vad ångest eller rädsla för misslyckande visar forskning det rakt motsatta det vill säga ju lättare uppgift desto mer skambelagt blir misslyckandet och därmed desto större rädsla för misslyckande. Atkinson menar att denna variabel väger lika tungt som summan av den tidigare forskningens sammanlagda variabler tillsammans.

Maslow (1970) föredrar att se människan som en integrerad enhet och det tar sig uttrycket att motivation, som uppstår ur behov, är en integrerad del av denna människa. Maslow förklarar att om ”John Smith” är hungrig så är det hans hunger och inte hans magsäcks hunger, som stillas av födan. Vidare beskriver författaren att ”ändamålet helgar medlen” på så vis att vi människor må tro oss begära pengar, ett fint hus, en lyxig bil etcetera medan det egentligen handlar om ett medel för att nå ändamålet som kanske är att bli älskad och respekterad. Författaren menar att det är i ändamålet som man ser tvärkulturella likheter medan medlen skiftar beroende på kultur och att seendet på detta skiljer teorier åt. Han talar om *multipla motivationer* och *simultana behov*, vilket innebär att ändamålet (lycka) skapas med hjälp av medlet (fin bil) som båda är motivatorer att arbeta hårt för att kunna åstadkomma. Men även att ändamålen och ändamålen/medlen inte uppnås med hjälp av endast *ett* medel utan snarare flera medel eller behov som tillfredsställs med hjälp av motivationen eller strävan efter flera ändamål. Exempelvis en person vill bli älskad, respekterad och trygg. Dessa ändamål tillfredsställs med hjälp av en god ekonomi, en fin bil och ett stort hus etcetera. Motivationen att arbeta hårt och förskaffa sig dessa medel kan då eventuellt uppfylla det medvetna eller omedvetna ändamålet att bli älskad etcetera. Maslow poängterar att det är ovanligt snarare än vanligt förekommande att en medveten handling eller önskan har enbart en motivation (motivator). Vidare påstår Maslow att sund motivationsteori bör anta att motivation är en konstant karaktäristika, som fluktuerar i intensitet och komplexitet samt att denna karaktäristika är nästan universalt förekommande i varje organisms tillstånd. Maslow utvecklade även modell för att tydliggöra de mänskliga behoven och hur dessa prioriteras. I takt med att dessa behov tillfredsställs tar sig individen upp för trappan för att slutligen befinna sig på trappsteget för självförverkligande. En individ kan naturligtvis även återgå till ”lägre” behovsnivåer

men drivs eller motiveras, enligt Maslow, alltid att sträva uppåt.



Figur 3.4: Maslows behovstrappa

3.2.3. Ledarskap och dess betydelse för lärandet

Ledarskap ska i detta sammanhang inte förväxlas med ordet och begreppet *ledare*. Yukl (2010) menar att ledarskap är svårdefinierat som begrepp och efterlyser mer forskning kring ämnet. I just detta sammanhang avser jag ledarskap som ett dynamiskt begrepp som påverkar exempelvis kompetensutveckling och eller lärprocessen. Med dynamiskt menar jag att ledarskapet formas från båda håll så att säga. Dels påverkas ledarskapet av den person som leder och dels av de som "låter sig ledas" eller inte... Yukl skriver bland annat, om hur personligheten kan tänkas påverka ledarskapet men kommer fram till att även om vissa karaktärsdrag visat sig vara mer effektiva än andra så är ledarskapet mer situationsbestämt det vill säga det beror på kontexten. De särdrag som författaren nämner som mest effektiva är: vilken energinivå ledaren har, stresstålighet, gott självförtroende, självkontroll, emotionell mognad och integritet. Vidare menar han att forskningen kring vad som utgör ett effektivt ledarskap är motstridig (inconclusive) men vissa uppgifter anses en ledare kunna klara av och dessa definierar till viss del ledarskapet: planera, förklara, övervaka (exempelvis projekt), stödja, utveckla och belöna.

Yukl tar även upp: *leader-member-exchange-theory* som i stora drag handlar om just det dynamiska ledarskapet. Här nämns: *attribution-theory* där vikten av ledarens kompetens framhålls men även att aktiva, engagerade medarbetare förbättrar ledarskapet. Empowerment av medarbetare skapar autonomi (självgående) och en bra utväxling sker mellan ledare och medarbetare. *Empowerment* förklaras i NE som: makt, förmåga och kraft och handlingsutrymme avser i detta sammanhang befogenheter som individen upplever sig äga över sin situation (Nationalencyklopedin, 2012). French och Bell (1999) menar att *empowerment* är en attityd eller uppfattning som ledaren har om sin roll i organisationen snarare än delegerad makt eller något ledningen skapar för exempelvis mellanchefen. Det skulle kunna beskrivas som att känna sig *styrkt* i sin roll som exempelvis ledare för en avdelning. Handlingsutrymme är något som medarbetaren skapar och vars omfattning till viss del kan påverkas av exempelvis en mellanchef eller teamledare. Denna påverkan kan göras genom att vara så kallat: *pro-active* i sitt

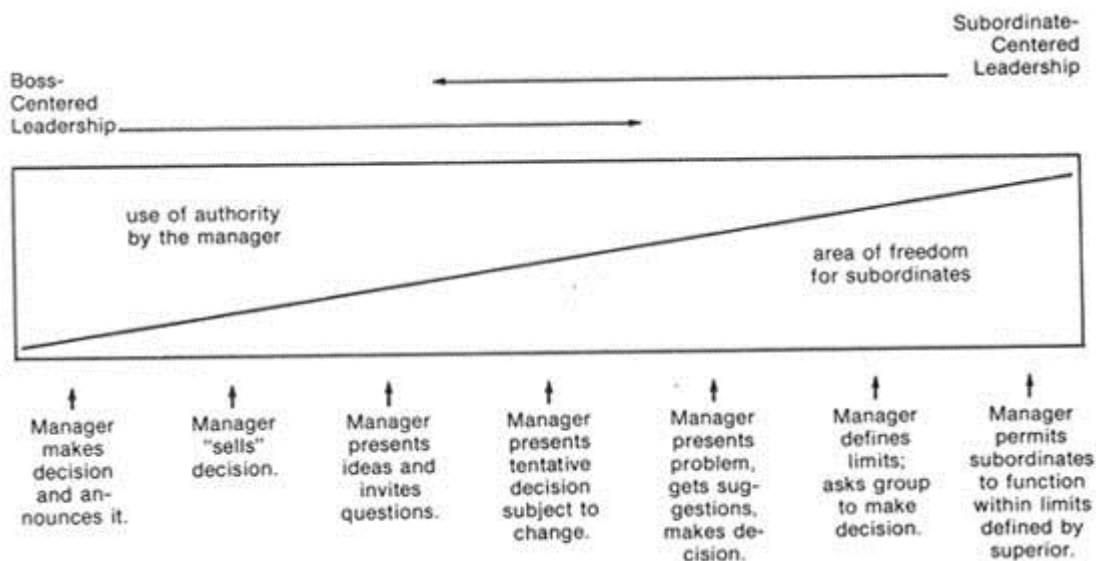
ledarskap vilket enligt Yukl (2010) kan göras med hjälp av fyra generella aktiviteter: genom att bygga och behålla relationer (nätverka), ge och ta information (kommunikation), genom att påverka andra och fatta beslut. I motsats till ett pro-aktivt ledarskap sätts ett ledarskap där ledaren ägnar mycket dyrbar tid åt att ”släcka bränder”.

Yukl nämner även avseende gott ledarskap att favorisering oftast får en negativ effekt och istället rekommenderas en generell välvillighet och öppenhet. Vidare skriver han om att arbetsteam blir en alltmer vanligt förekommande arbetsform eftersom dess fördelar väger, som regel, tyngre än dess nackdelar. Forskning visar bland annat att ett beslut fattat av en grupp nästan alltid är bättre än ett beslut fattat av en ensam individ.

Ledarskap i förhållande till arbetsteam är dock komplicerat. Dels finns det många olika typer av team beroende på arbetsuppgifter, medlemmarnas kompetens och kapacitet men även dynamiken i gruppen och medlemmarnas personlighet, ja till och med dagsform. Det är svårt att leda team och beslutsprocessen kan påverkas negativt om ledarskapet är för passivt eller för dominant. Detta sammantaget: ökandet av arbetsteam och dess krav på ledarskapet ger vid handen ökat krav på ledarskapet. Det kommer att krävas mer av framtidens ledare och ledarskap och framförallt dess flexibilitet eller förmåga att anpassa sig efter situationen. Sjövold (2011) adresserar problematiken med team och summerar det stora behovet av mer kunskap i ämnet redan i sin Inledning:

”Med tanke på de resurser som idag används för teambyggande tycks det finnas ett stort behov av stöd och hjälp för att få team att fungera. Men ofta uteblir de positiva effekterna på grund av att man antingen använder fel verktyg eller tillämpar metoder som passar för en helt annan grupp. Bristande förståelse av sambandet mellan en grups mognadsnivå och omgivningens krav gör att man inte skiljer mellan olika sorters team”.

En grupp är alltså inte en grupp som är en grupp utan först gäller det att identifiera vilken typ av grupp och dess dynamik innan ledarskapsmetod väljs med omsorg (Sjövold, 2011, Inledning). Förhållandet mellan ledare och arbetsteam eller grupp har sedan länge ansetts vara komplext och tanken att det är fler än ledaren som påverkar ledarskapet är med andra ord inte ny. Tannenbaum, Weschler och Massarik (1961) skriver redan för mer än 60 år sedan om svårigheterna med att definiera *ledarskap* som koncept och menar att innebörden och därmed definitionen har skiftat genom historien. Ursprungligen var ledarskap kopplat till en person: ledaren och inga andra variabler inbegreps i detta koncept. Det ansågs att ledarens egenskaper var allena rådande för utformandet av ledarskapet. Även idag tvistar de lärde om begreppet ledarskap men det tenderar att beskrivas som ett samspel mellan ledaren och gruppen eller de underställda medarbetarna. Det är med andra ord inte ledaren allena som utformar ledarskapet utan ledarskapet påverkas och formas dels efter ledarens egenskaper, dels efter ”efterföljarna” men även den dynamiska process som pågår i den grupp som leds. Ledarskapet är med andra ord kontextuellt i det att det ständigt skiftar beroende på situation. Detta ställer av förklarliga skäl, höga krav på ett gott ledarskap. Vilken typ av ledarskap fungerar då bäst, och hur väljer en ledare ledarskapsstil? Författarna hänvisar till ett experiment som utkristalliserade begrepp som demokratiskt ledarskap kontra auktoritärt ledarskap samt att det ofta fick som följd att endera av dessa valdes. Som alternativ visar författarna på en modell av ledarskapet som en glidande skala:



The Tannenbaum and Schmidt Continuum of Leadership Behavior.

(Managerial Styles, elektronisk källa, 2012)

Till extrem vänster ses det en hög grad av ledarskap och till extrem höger dess motsats, det vill säga tillåtande ledarskap. En ledare kan beroende på situation och grupp anta olika grader av ledarskap. Det som är viktigast är dock att ha ett tydligt ledarskap, det vill säga att ledaren tydliggör sina intentioner i varje situation. Tannenbaum et al. framhåller faran med att anta en demokratisk fasad alltmedan tankesättet: "få gruppen att tro att det var deras idé från början, fastän den var min" då denna ofta slår tillbaka på ledaren. Förvirring råder om huruvida beslutet ligger hos ledaren eller gruppen och befarar att skapa motstånd och illvilja gentemot ledaren. Även Dimbleby & Burton (1997) håller samma synpunkt om ledarskapet som ett kontextuellt och dynamiskt begrepp och går till och med så långt som att beskriva de med den mer traditionella åsikten som innehavare av: "...en ytterst inskränkt uppfattning". De refererar till Tedeschi och Lindsolds tre komponenter i ett gott ledarskap: *socialt inflytande* som beskrivs som ett mått på sociala färdigheter (social kompetens), eller ledarens förmåga att anpassa sig till gruppen, beteende som i detta sammanhang visar på ledarens förmåga att förmedla vad uppgiften kräver men även att kunna fatta beslut samt *auktoritet* som beskrivs som en kombination av personligt- och positionellt ledarskap. Det vill säga en personlighet som skapar förtroende och en formellt given ledarstatus. Vad avser *sociala färdigheter* eller *social kompetens* som det även benämns avser författarna förmågan att sända och ta emot sociala signaler på ett adekvat sätt och därmed kommunicera med vår omgivning på ett socialt acceptabelt sätt. Vidare är dessa färdigheter även behjälpliga i att avgöra när och hur ett ledarskap ska utövas. Författarna pekar på två kategorier som *gruppfärdigheter* kan delas upp i: för det första att inse att något är på väg att ske och för det andra att göra något åt det som sker. Exempelvis nämns att utöva ledarskap i privata, sociala sammanhang som mindre rekommendabelt medan det i yrket kan vara ett krav. Grupp färdigheter, menar de, vilar på interpersonella färdigheter såsom att kunna lyssna ordentligt och konstruktivt på andra personer. Även färdigheter i problemlösning och beslutsfattande påverkar förmågan att kunna interagera i och med n

grupp. (Punkt 1-9 sammanfattar gruppferdigheter enligt Dimbleby & Burton. Se bilaga 4).

De förändringar i och av organisationer som Tannenbaum et al. (1961) hänvisar till på 1960-talet torde även inbegripa de globala förändringar som sker i dagens samhälle. Förändringstakten ökar och tekniken förändras även den i en allt snabbare takt. Detta, menar författarna, är en viktig faktor som påverkar ledarskapet i alltmer grad. En ledare kan presenteras för ett förändringsmotstånd hos sina underlydande och detta motstånd kan ta formen av öppen aggression, letargi och oro exempelvis. Detta motstånd kan i organiserad form manifesteras sig som exempelvis maskning eller i extrema fall strejker. Ännu ett fenomen som studerats i detalj är när en informell ledare bildas i gruppen som kontrollerar arbetet och, förutom gruppens medlemmar, även övriga medarbetare i arbetslaget. Även i grupper som verkar acceptera förändringar kan rädsla, otrygghet och oro ta sig uttryck i diverse psykosomatiska tillstånd såsom: hjärtsjukdomar, magsår och nervösa sammanbrott. På 1960-talet hade begreppet utbrändhet (burnout) som Maslach och Jackson (1981) beskriver, ännu inte stiftats. Utbrändhet är en faktor som påverkar arbetet på ett negativt sätt och visar på tre typer av syndrom: *Emotionell utmattning*, *Depersonalisation* och *Personlig prestation*. **Emotionell utmattning** visar sig på så sätt att individen ifråga känner sig emotionellt överansträngd och känslomässigt utmattad. Orsaken torde vara en alltför hög arbetsbelastning men kan även bero på interpersonella konflikter på den egna arbetsplatsen. **Depersonalisation** yttrar sig som form av emotionell avtrubbning då individen stänger av så att säga för att skydda sig själv. Orsaken till detta symptom kan vara samma som för *emotionell utmattning*. Slutligen **Personlig prestation** som syftar till en känsla av inproduktivitet och oförmåga att hantera de egna arbetsuppgifterna på ett optimalt sätt. Detta tillstånd förvärras utan ett socialt stöd och meningsfulla arbetsuppgifter. En känsla av otillräcklighet upplevs av individen som inte sällan kan utveckla en depression. En ledare har, enligt Tannenbaum et al. en betydligt större chans för framgång i genomförandet av förändring/er genom att etablera ett förhållande av tillit och tilltro mellan sig och sina underställda. Det finns olika strategier för att skapa goda förutsättningar för förändringar som exempelvis att informera sina underställda om orsaken till att en förändring måste ske, försäkra gruppen om att denna förändring kommer att vara dem till gagn och därför är av godo och sist men inte minst förklara att det kommer att kräva ett förändrat beteende av dessa medarbetare. Denna trygghet torde även påverka den oro som nämnts ovan och därmed minska risken för så kallad utbrändhet eller utmattning.

Personal inom vården har förutom sitt arbete, ledare och kollegor att ta hänsyn till patienten och dennes säkerhet. Anna Spencer (2012) är narkosläkare till yrket och arbetar vid kliniken för thoraxkirurgi, anestesi och intensivvård på Skånes Universitetssjukhus i Lund. På sin hemsida skriver hon bland annat om *patientsäkerhet*. Patienter förväntar sig vara i trygga händer men det är inte alltid att detta lyckas menar författaren. Det som är avgörande är vilka kunskaper som finns i teamet, hur dess ledarskap ser ut och hur kommunikationen fungerar. Ekonomin påverkar menar hon och anser att det inte är rimligt att riskera patienters säkerhet när man sitter på kunskapen om hur det ska förebyggas. Spencer ser gärna till andra högriskorganisationer såsom flygbolag och kärnkraftsindustrin och menar att vården kan lära av dessa om hur medarbetare reagerar under stress i förhållande till tekniska apparater.

4. 4. Resultat (Empiri och analys)

Jag har valt att låta de teman som använts som stöd i den semi-strukturerade intervjuguiden fungera som underrubriker i detta kapitel även om teman och samtalsämnen ofta överlappar. Denna tematisering tjänar även till att strukturera upp kapitlet och därmed underlätta för läsaren. Det har varit viktigt för mig att värna om deltagarnas konfidentialitet då de inte är anonymt utvalda av mig, utan föranmälda, om än frivilligt, till denna undersökning. Citat har valts ut för att de bättre talar för ett tema än en beskrivande text och för att ge läsaren bättre insikt. Dessa citat har justerats eller makserats för att det inte ska kunna gå att utöasa huruvida de kommer från någon av de individuella intervjuerna eller gruppintervjun då det är känt vilka som ingick i vad. Däremot anser jag att de utvalda citaten skapar en täthet i empirin och bjuder in läsaren som förhoppningsvis får en känsla av att "vara närvarande".

4.1. Kompetens/kompetensutveckling

Initialt talade nästan samtliga IP om kompetens som något förankrat i verksamheten som individen befinner sig i. Samtidigt ansåg även de flesta av IP att kompetens är något som är levande och under ständig förändring och utveckling. Någon påpekade att begreppet kunde likställas med uttrycket "att hålla sig à jour" med vad som krävs för att utföra sina arbetsuppgifter. En IP påpekade att det är en kompetens att vara medveten om sin egen utveckling. IP menade att det fanns attityder som gav intryck av att det saknades förståelse bland vissa kollegor för att även de måste kompetensutvecklas fortlöpande. I begreppet kompetens ingår med andra ord en förmåga att kunna ta till sig nya kunskaper: "förstå att vi gör det faktiskt inte som vi gjorde för 25 år sedan det är ju omöjligt egentligen och det är också kompetens tycker jag att man förstår att man lär sig". I samband med detta framkom även åsikten att det måste finnas en vilja att utvecklas.

Kompetensutveckling sågs som en naturlig del av arbetsuppgifterna och även som ett krav eller förutsättning för att kunna utföra sitt arbete. IP såg både till ett ansvarstagande på chefs eller ledarnivå liksom ett egenansvar. Olika begrepp som framkom var exempelvis att det finns "bra och dålig kompetens", "rätt och fel kompetens" men även "formell och reell kompetens" nämndes.

Om vi ser till kompetensutveckling (KU) så talades det om obligatoriska och icke obligatoriska utbildningar. KU ansågs av samtliga vara en investering i medarbetarna såväl som verksamheten i övrigt. En IP uttryckte att det oftast inte var ett ekonomiskt hinder om utbildningen ansågs vara relevant eller nödvändig. Ett par IP nämnde vikten av repetition av kunskap. Speciellt avseende den medicintekniska utrustningen. Någon tog upp att kompetensinventering av medarbetare görs via medarbetarsamtal medan en annan IP ansåg att det finns mycket kompetens som inte utnyttjas. Det framkom även att det ofta inte tillsattes rimlig tid för förbättringsarbete och att det därför kunde bli svårt att utföra på ett bra sätt. Någon IP ansåg att det kunde kännas tungt när det kom stora förändringsdirektiv från ledningen som medarbetare inte haft möjlighet att påverka.

En del IP påpekade att när KU väl skett och ett projekt slutförs så saknades den sista fasen det vill säga: utvärdering. I de fall då det skett en utvärdering upplevdes detta som

något positivt. Vederbörande kunde redovisa resultatet och därmed försvara projektet det vill säga förklara varför det gjorts. Det fick i detta fallet även andra positiva konsekvenser då resultatet visade på mycket goda arbetsinsatser och tjänade därför som motivator dels inför det egna arbetet men även inför nya framtida projekt. Dessutom kunde resultaten uppvisas för ledning som ett intyg på ett effektivt arbetssätt menade IP.

I motsats till de positiva reaktionerna på en utvärdering kan sättas de projekt som påbörjats men som avbrutits. Det upplevdes som att det skapade en utmattning och tog hårt på motivationen även om IP insåg värdet av att kunna avbryta något som visat sig vara en felaktig insats. Slutligen ansåg en stor del av IP att förutsättningar för lyckad KU är att medarbetare och ledare är motiverade och har intresse.

4.2. Lärande

Det egna *lärandet*, och för de flesta IP, även utlärande till medarbetare ansåg att metodval dels beror på *vad* som ska läras och dels på omständigheterna det ska läras under. Gemensamt var åsikten att det ofta var en kombination av olika metoder. Exemplet som gavs var att det ofta skedde en kombination av teori, i form av exempelvis en föreläsning, och praktiska övningar. Vad som även framkom var att det praktiska vägde, i nästan samtliga fall, tyngre än det teoretiska. Någon IP ansåg sig: *"för gammal själv...för att sätta mig på skolbänken och få ut någonting av det...har inte den lästekniken..."* alltmedan IP såg lärandet i arbetslivet som en positiv metod för inläring. Speciellt när det pratades om den medicintekniska utrustningen så låg tyngdpunkten på vikten av det praktiska övandet.

Flera olika metoder togs upp såsom att det var mycket vanligt att avdelningar med medicin-teknisk utrustning provbeställde denna apparatur och att den då fick testas av alla berörda innan beslut om inköp gjordes. Att ha en handledare är också relativt ofta förekommande inledningsvis men begreppet *Mentor* eller *Fadder* är inte lika vanligt förekommande. Däremot som *koncept* nämns att det finns någon som övervakar och ser till att *adepten* (eleven) inte gör några misstag som äventyrar *patientsäkerheten* och detta skulle kunna benämnas som ett slags mentorskap som upplevs som positivt. Vidare framkom att vid undervisning föredrogs små grupper framför större då de dels gavs färre tillfälle för *adepten* att *"gömma sig"* eller *"sitta och halvsova"* men även också gav utbildaren bättre kontroll över huruvida kunskapen nådde fram. Det förekom även inläring via datorterminaler som exempelvis att en DVD-skiva för att skapa olika fall med arytmi som användaren har att agera utifrån som övning.

Det som omnämndes som mindre positivt var att det visserligen fanns stort utbud på externa kurser men att dessa ansågs vara för kostsamma och därför inte fick prioritering. Även att rotation för medarbetare på andra avdelningar förekom men inte i den utsträckning som är önskvärd.

På en avdelning har det framarbetats en framgångsrik lärmotod som innebär att studenten först försätts i så kallat *"skarpt läge"* med en handledare, i detta fallet en operationssal med medicinteknisk utrustning. Därefter sker undervisning på en mer formell nivå det vill säga med teori och slutligen fick studenten arbeta i *"skarpt läge"* självständigt med handledaren utanför salen som övervakare. Erfarenheten av detta var enligt IP att studenterna tvingades *"aktivera sin hjärna...och vara på hugget"* i motsats till att få teorin initialt och *"suttit och slöat"* och sen när det blev verklighet drabbats av

panik. IP upplevde att de studenter som först fått uppleva verkligheten och därefter teorin ställde mer relevanta frågor och presterade dessutom bättre andra gången de försattes i ”skarpt läge”. IP upplevde även att det var i operationssalen som studenterna lärde sig bäst.

Under samtalen/intervjuerna framgår det även att det förekommer kurser i form av färdiga paket som benäms exempelvis *Hot och Våld*, *Barntrauma och Råd och Rön*. Det arbetas aktivt med *Lean-filosofin* på Lasarettet i Ystad och detta framkommer vid flera tillfällen. I samband med att detta ska implementeras i det dagliga arbetet ges det uttryck för en del frustration med tidsbrist och dålig framförhållning och planering som ett problem.

4.3. Teknik

Alla avdelningarna och därmed samtliga IP utom Personalchefen, arbetar dagligen med medicinteknisk utrustning. Det nämndes att det finns graderingar i kunskap och därmed kompetens, bland medarbetarna, beroende mycket på det egna intresset av teknik. Samtliga IP uttryckte att även om förutsättningarna för tekniskt kunnande och inläring skilde sig generationsmässigt så var det absolut inte avgörande för kompetensen inom det tekniska området. Avgörande ansåg samtliga vara intresset för detsamma. Fanns intresset så infann sig kompetensen inom just det tekniska. Detta intresset varierade bland IP alltifrån de som, enligt egen utsago, glömmet bort vad de lärt sig inom 2-3 veckor om det inte praktiseras, till de som sa: ”*Jag tycker det är fantastiskt roligt så fort vi får en ny maskin...jag tycker det är jätteroligt och vissa säger...ah ta ut skiten jag vill inte se den...det är jättestor skillnad...*”.

De flesta tyckte att teknik var mer spännande än skrämmande och ibland lätt och ibland lite svårare. Intressant var att det under ett av samtalen/intervjuerna framkom att de som led av övermod eller teknisk Hybris var de som utgjorde en riskfaktor snarare än de som av eventuell rädsla var mer försiktiga med tekniken.

4.4. Motivation

Detta tema visade sig ge mest respons av alla och eventuellt är det så, som många teoretiker och IP nedan hävdar att motivation är en förutsättning för lärandet och därmed kompetensutveckling. Nästan alla av IP ansåg att det var som roligast och mest motiverade när de utsattes för utmaningar. Vissa till och med upplevde fullständig kaos som positivt då de då fick nytta av all sin kompetens. När det sedan blev lyckat resultat upplevdes motivationen som stor:

”...och som alltid i den akuta situationen när patienten kommer in skadad eller kejsarsnitt och sånt och det är liksom in på två hjul på operation...då måste man lugna patienten samtidigt som man sover den..i ilfart...två minuter har man på sig...till exempel...de ringer och larmar på ett akut kejsarsnitt klockan tre på natten...ligger vi och sover...då ska man va’ däruppe på två minuter...så ska man va’ ko-lugn...och så ska man ha koll på alla grejorna...det är ändå en del som ska göras...så får man ju inte stressa upp den stackars patienten...utan den ska kunna somna i lugn och ro...och vakna upp med en baby...så ska du förmedla lugn...fastän det gäller två liv...och så ska man kolla nålar och vätskor...mat...identitet och dryck...(skratt)...och kanske en pappa? Ja och så pappan då också...det är ju där vi kan prata om motivationen!”

Någon uttryckte det som att: *"...få en kick när det händer något..."* och andra pratade om en positiv adrenalinkick: *"alla sinnen är ju till hundra...ja och det är ju en adrenalinkick...och den vill man ha igen...och det får vi med jämna mellanrum....det får vi när larmet går...så får vi ju den där positiva...vi får en adrenalinkick som är positiv...det är en drog ja...så när larmet går så springer vi....(skratt)"*

Enstaka IP ansåg att kaos skapade oro och att det var som mest roligt att arbeta då det flöt på i en rimlig arbetstakt. Samtliga IP var dock överens om att när *Synergi* uppstår, det vill säga när samarbetet i arbetsteamet upplevs som ett väloljat maskineri, är den eftersträvarvärda arbetssituationen men att detta tillstånd kan uppstå både under lugna arbetsförhållanden och mer kaotiska. Var arbetsbördan för stor på grund av underbemanning eller att för många projekt pågick samtidigt så upplevde de flesta IP att motivationen sjönk. I hänseende till projekten så uttrycktes det dock att om projekten gav positiva resultat så upplevdes det som en stark motivator. De flesta IP ansåg både sig själv och de flesta av kollegorna som generellt välmotiverade och engagerade i sitt yrke och sin enhet. Vissa såg fram emot nya projekt: *"...jag tycker att det är en inspiration när man ska genomföra ett förbättringsarbete eller förändring eller man har en ny maskin...när man känner att ohh ja vi är på banan...Yes! Det är det här vi vill då tycker jag att det är fantastiskt roligt..."*

Andra kunde uppleva att den egna entusiasmen tog död på andras motivation: *"Ibland så tycker jag att den här entusiasmen kan få motsatt effekt...det är svårt att veta hur man ska få personerna att bli nyfikna och hungriga på kunskap...det är ganska svårt"*, trots att entusiasmen i sig av många IP ansågs vara en förutsättning för bra kompetensutveckling.

Ytterligare en aspekt med hänsyn till att känna motivation var en IP:s åsikt att motivation i arbetet hade mycket med att göra i vilken fas i livet IP befann sig. Som nyutexaminerad var motivationen hög och sedan vid "småbarnsåren" sjönk motivationen för att öka igen när barnen blivit stora nog att klara sig själv. Kollegors brist på motivation när pensionen började närma sig nämndes.

Det togs upp mer än en gång att dessa avdelningars specifika arbetsförhållanden och därmed krav på sina medarbetare verkade attrahera särdeles starka personligheter med starka viljor. En IP till och med beskrev sig själv och sina medarbetare, lite skämtsamt, som "Primadonnor". En IP betonade vikten av att tänka till innan arbetsteam sattes samman och i detta ingick att skapa förutsättningar för dynamik. Många IP var överens om att ett dynamiskt arbetslag är att föredra framför alltför likriktade.

Ett ämne som kom upp i nästan samtliga intervjuer var att det på en av avdelningarna fanns ett oerhört stort intresse i form av arbetsansökningar medan det på de andra avdelningarna var precis tvärt om. Det fanns ett behov av att nyanställa men det är svårt att rekrytera.

Bland det som påverkade motivationen och engagemanget från medarbetarna mer negativt nämndes den dåliga press eller de skrivelser som förekommit i lokal press på senare tid angående eventuella felbehandlingar. IP upplevde att motivationen sjunkit på grund av dessa kritiska skrivelser. IP ansåg även att det faktum att personalen inte, enligt förordning, kan gå ut och demetera eller förklara vad som hänt påverkade medarbetarna negativt i form av sänkt moral eller motivation. En annan aspekt var att det förekom enligt flera IP speciellt i kvinnodominerade yrken, en viss avundsjuke och ett territoriellt beteende som ofta hindrade utveckling. Det framkom att detta inte var

något som adresserades utan är ”...ingenting ,man yttrar i ord...utan det bara finns där i attityder...man bara känner det i atmosfären på något sätt...och det är typiskt något som hindrar i motivationen och stoppar upp motivationen det hindrar i utvecklingen och kompetensen...”

Ambulerande personal eller tillfälliga medarbetare ansågs av IP ha lägre motivation än övriga, vilket förklarades med att dessa medarbetare inte engagerade sig i en avdelning som inte var ”deras egen”. Ytterligare ett fenomen som nämns då jag råkar använda orden *deltagande* och vikten av att känna sig *delaktig* är att vissa av medarbetarna går på möten för att vad som tolkas som ett sätt att slippa jobba några timmar och detta upplevs som ett sorts låtsat engagemang.

4.5. Empowerment och Handlingsutrymme

Detta tema är starkt förknippat med därefter följande tema: Ledarskap, och därför kan de samtalsämnen som tas upp under dessa två rubriker ibland tyckas överlappa. Jag anser dock att det viktiga här är att redovisa de uttryckta tankarna än att kategorisera dem under rätt tema.

För övrigt så är detta tema det som gav minst respons i det att det inte sades lika mycket med hänsyn till ämnet i jämförelse med övriga teman. Det som framkom var både positivt och negativt. De flesta IP ansåg sig ha tillräckligt med handlingsutrymme eller befogenheter att kunna utföra sitt arbete/ledarskap utan större restriktioner. Känslan av empowerment varierade i det att IP kunde känna ett stort stöd uppifrån till att ett starkare stöd efterfrågades. Någon IP uttryckte att det ibland behövde ställas mer krav och inte bara ”gullas” med medarbetarna:

”...jag tror nog att man kan ha tydligare regler men det är en kvinnlig arbetsplats...sjukhus...så är det och jag tror att det blir för mycket vårdande..det är hela vägen upp...alltså när man inte sköter sitt arbete så är det ok...och försöker man gå till nästa instans...så tänker de...näh men det kanske bara var en engångsföreteelse..och det gör ju att det blir svårt...”

Ytterligare en åsikt uttryktes i samband med handlingsutrymme och det var angående vissa projekt som IP kände att denna inte hade möjlighet att påverka. IP ifrågasatte inte detta faktum utan gav det som ett exempel på när denna kände att handlingsutrymmet var begränsat.

4.6. Ledarskap

Flertalet av IP innehar någon form av ledarroll med ansvar i olika grader men även de som inte har det har naturligtvis tankar om det och ledarskap i samband med kompetensutveckling är både viktigt och intressant.

Flertalet upplevde ledarskapet som en balansgång mellan vad som kan tänkas vara en chefs ansvar och vad som kallas egenansvar hos medarbetaren i samband med just kompetens och kompetenshöjande insatser. Någon verkade osäker på om det var en demokratisk ledarstil som var bäst eller en auktoritär men ansåg sig själv vara lite av varje med betoning på demokratisk. Vidare ansåg IP att det verkade fungera bra även om det ibland fanns motstånd så var det en bra känsla när IP fick medarbetarna med sig. En IP ansåg att det är viktigt att låta medarbetarna få komma till tals och testa olika idéer även om de verkar dömda att misslyckas. IP menade att om medarbetaren tillåts

försöka så skräms inte vederbörande från att försöka igen och kreativiteten tillåts leva. Misslyckas vederbörande så är även det en framgång på så vis att den personen nu vet varför det inte fungerar. Någon IP menade att det ofta var ekonomiska orsaker till begränsningar men å andra sidan så fanns det en flexibilitet i det att skulle det visa sig vara en nödvändig utbildning fanns det alltid utrymme.

Det talades även om problem som kom i form av någon eller några agitatorer som triggade igång en oro i arbetslaget. Någon ansåg att gruppdynamik är komplext och att det ibland är svårt att finna rätt väg och åtgärd. Däremot fanns det ingen av de IP med ledaransvar som uttryckte tvivel över sin förmåga att styra upp eventuella problematiska situationer. Det gavs flera exempel på vad som brukade fungera och vad som skulle behövas. Även ämnet delegering togs upp som något problematiskt om än nödvändigt. En IP ansåg att det var viktigt att tänka till om vem eller vilka som ska ingå i en viss grupp bland annat. En IP som inte innehar en ledarroll ansåg att de gånger denna delegeras en viss arbetsuppgift som innebär extra ansvar så upplevdes detta inte som något positivt då det kom ökade krav från kollegorna både i den egna enheten och utifrån..

Av det mer positiva som togs upp var att en IP blev positivt överraskad av sina medarbetare när denne antog att de var utmattade efter en speciellt projektfyllt förändringsperiod men upptäckte att de fortfarande hade en hög grad av motivation. En annan ansåg att det som verkligen gjorde arbetet kul var när vederbörande fick visa sina organisatoriska färdigheter och förvandla kaos till funktionell ordning. Ytterligare en aspekt av ledarrollen som nämndes som positiv var att få lära ut sina kunskaper till studenter såväl som medarbetare samt lära sig av dem. Men det fanns ibland tvivel på det egna ledarskapet. Här nedan ges exempel på tankar om ledarskap i form av lösryckta citat:

På tal om delegering: *"...och då kan jag ibland känna att jag är kanske för dominant...att hon håller i det då behöver jag inte bry mig...får man då in folk i själva...processen...så kanske man kan hitta en och annan som har lust och entusiasm och få dem med sig så att de producerar mer...jag kan uppleva att ...någon skulle kanske gärna vilja vara med men...men det finns inte utrymme...ofta är det ju så att de som gör saker och ting...det är oftast samma personer...och jag kan tänka mig att det finns en del då som känner att...ja, de gör ju allt där finns ingenting för mig..."*

Demokratiskt kontra Auktoritärt ledarskap: *"...ibland kanske man är för mesig också i att...alltså...vi ska göra ett förändringsarbete och det ska vi göra punkt slut...nu får du hänga på här annars blir det arbetsbrist...ja, jag tror nog att man kan ha tydligare regler men det är en kvinnlig arbetsplats...sjukhus...så är det och jag tror att det blir för mycket vårdande..."*

Att vara tydlig: *"...det här med chefskap och ledarskap...det här att...jag tror ju nog att cheferna måste bli tydligare...jag är inte rädd för att vara tydlig. Jag trampar nog en del på tårna men det får bli så...faktiskt...och ofta när man är rak och tydlig så köper de det faktiskt..."*

Från kollega till chef: *"...det är **chefen** som ska säga att det här är...så här ska vi jobba nu. Men många gånger på en sån här arbetsplats så är det folk från golvet som har klättrat och blivit chefer och det är ju jättebra på många sätt men kanske i auktoriteten så faller det lite grann. För man är ju först arbetskamrat, umgås som kompisar på fritiden, och så helt plötsligt klättrar man upp och blir chef. Och **det** är inte lätt. Och det är inte lätt att sätta ner **foten** då att såhär är det vi ska jobba i fortsättningen...och...så...men det är svårt..."*

Patientsäkerhet var ett samtalsämne som kom upp under mer än en intervju. Genomgående under dessa samtal så framkom det att även om det fanns en viss tolerans för misslyckanden så fick dessa ske under kontrollerade former. Det går som en röd tråd igenom det mesta som sägs att patienters säkerhet är en självklarhet. Det förmedlades av en IP att när det blev för hög arbetstakt och det nästan var kaos så upplevde IP att patientsäkerheten inte var lika hög som vid en mer hanterbar arbetsbörda och just därför menade IP att ett mer ”flyt” var att föredra. Något annat som kom upp var att ett eventuellt tekniskt övermod kunde utgöra en risk. Det nämndes även av en IP att det ”statistiskt och generellt sett inom vården” oftast var erfaren personal som på grund av övertro på sin egen kapacitet ökade riskfaktorn.

5. Diskussion

Här nedan följer en diskussionsanalys där resultat blandas med teori i ett resonemang som har att besvara syftet såväl som forskningsfrågorna. Det vill säga:

”Hur ser personal på operations-, anestesi- och akutavdelning på kompetensutveckling i samband med införande av ny teknik?”.

- Hur beskriver personalen sina upplevelser och tankar kring kompetensutveckling?
- Vilka utvecklingsmöjligheter kan framtolkas ur intervjumaterialet och från vald, befintlig teori?

Diskussionen är, naturligtvis, formad av min förförståelse och mina tolkningar.

Kompetens

Individens perspektiv på kompetens interagerar med organisationens perspektiv och tillsammans utgör de den reella kompetens, det vill säga den kompetens som de facto används. Lagen om hälso- sjukvård (HSL) och Socialstyrelsen ställer krav på Region Skåne som ställer krav på Lasarettet i Ystad exempelvis. Verksamheten i Ystad i sin tur ställer krav på sina medarbetares kompetens, både formell och faktisk sådan. Alla har sin personliga bild av vad som utgör kompetens men de flesta tycks enas kring att kompetens är levande och i ständ förändring och vare sig vi är medvetna om det eller ej så förändras vår kompetens fortlöpande. Företag och organisationer ställer krav på formell kompetens; föreskriven kompetens och arbetsuppgiften kräver ett visst mått av kompetens. Huruvida viljan är en del av kompetensen tvistar både forskare och vanliga dödliga om, även deltagarna i denna undersökning. Å ena sidan krävs handling och därmed *vilja* för att kompetens ska kunna bevisas eller bekräftas, men å andra sidan: om en individ besitter formell och faktisk kompetens men saknar *viljan* att utföra handlingen, saknas de facto kompetens då? Vad ska man med kompetens till om man saknar viljan att handla? Någon menar att mycket av den befintliga kompetensen på sjukhuset inte utnyttjas – men finns den då – om den inte utnyttjas? Kan man beskyllas för inkompetens om man vägrar handla? Klart är i alla fall att ett akutsjukhus är beroende av både kompetens och handling för att fungera.

Kompetensutveckling (KU)

Det förekommer mycket KU och KU-projekt på lasarettet och det verkar vara ständiga förändringar på gång. Det kommer direktiv från Region Skåne och det kommer behov från patienterna, nya rön, ny teknisk utrustning som gör den gamla tekniken obsolit. Det är ständigt nya kunskaper på ingång. Att kompetensutveckla är med andra ord ingenting som ses som ett undantag eller ens en enstaka insats utan är ständigt pågående och har så varit så länge lasarettet existerat. KU och nylärande framstår som en självklar del av vården men ibland kan det bli lite för mycket av det goda. Någon oroar sig för att medarbetarna ska orka och blir glatt överraskad när de gör det. Forskning visar på att om medarbetaren får känna sig trygg i sitt arbete minskar risken för så kallad utbrändhet eller utmattning samt ökar möjligheterna för motivation.

Det tycks finnas ett visst mått av balansgång i KU på Lasarettet i Ystad. Uppifrån styr ett tekniskt-rationellt perspektiv och nedifrån ett humanistiskt och i mitten befinner sig ledning och övriga medarbetare på verksamhetsnivån. Ibland krockar det men oftast löses knutarna upp. Kanske för att alternativet är otänkbart och oacceptabelt, det vill säga patienten blir utsatt för säkerhetsrisk. Patientsäkerhet står i fokus både från organisationens perspektiv och medarbetarna. Omtanken kring patienten löper som en röd tråd eller underström genom samtliga samtal. Det är i likhet med KU en naturlig del av yrket. Det är bra att det finns lång tradition i att lära och lära ut nytt. Man lär av varandra men även av egen erfarenhet genom och i arbetet. Extern utbildning står däremot tillbaka, bortsett från den obligatoriska formella kompetensen, till fördel för den interna. Trots detta finns det klara tecken på att deltagarna önskar mer benchmarking och utbyte kollegor emellan. Den mesta forskningen stöder vikten av utbyte av idéer och den vedertagna lean-filosofin lever på kreativt utbyte av idéer liksom reflektion. Forskningsundersökningar visar att reflektion rankas i särklass högst på individnivå i mätning av innovation hos lärande organisationer. För reflektion, kreativitet och utbyte av tankar krävs avsatt tid och tid är en lyx dessa dagar med underbemanning och nedskärningar. Hur klarar man av det? Kan man plocka russin ur kakan och vara lean-light? Ja, kanske det. Viss KU är obligatorisk medan annan är frivillig. Frivillig KU är inte nödvändig och därför per definition *muda*, det vill säga slöseri enligt *lean*. Å andra sidan syns även tydliga tecken på att lean implementerats som exempelvis att just intern KU och utbildning premieras och det talas även om ett egenansvar för sin kompetensutveckling. Det finns en eventuell risk i att bli för introvert som en lärande organisation men då jag anser mig ha för lite information i ämnet om externa KU så låter jag detta ämne bero. Om intern KU föredrages av ekonomiska skäl torde dock benchmarking av andra lasarett och sjukhus vara ett bra lean-alternativ och viss sådan sker. Det pratas mycket om förändringsarbetet (lean) och det är ett pågående arbete. Rom byggdes inte på en dag så viss förståelse måste finnas för vissa motsägelser vad KU avser på Lasarettet i Ystad.

Undersökningsdeltagarna efterlyste utvärdering av sina KU då de upplevde dessa som sporrande, i varje fall vid positiva resultat. De upplevde det motsatt om utvärderingen uteblev. Vad var meningen med projektet? Gjorde det någon nytta. Var våra insatser värdefulla?

Lärande

Olika lärometoder praktiseras beroende på *vad* som ska läras och läras ut. Ibland förekommer föreläsningar med teoretiska inslag, så kallad förmedlingspedagogik. Dessa ses som ibland nödvändiga men är även den typ av utbildning som är minst populär. Praktiska övningar: ”learning-by-doing” och så kallad progressiv pedagogik i form av upplevelsebaserat lärande är mest populärt. Vad den tekniska KU anbelangar är det definitivt att föredra att ”få pilla lite själv”, det vill säga experimentera aktivt. Det har även utvecklats egna metoder som visat sig vara mycket framgångsrika och i denna uppsats benämns den menade metoden för ”skarpa-läget-metoden” då intet ont anande studenter utsätts initialt, för skarpt läge i en konkret upplevelse, för att först därefter få teorin sig tillgodo. Fördelen med små gentemot stora grupper beskrivs ingående så visst finns det god vana, tillsammans med stor erfarenhet men det finns alltid rum för förbättring.Handledning är det allra mest förekommande läromedlet eller metoden men

det kostar mycket att ha dubbel bemanning och där kommer e-learning in som ett alternativ eller komplement. E-learning växer i utbredning och användning även om det svåraste är att finna acceptans för denna, relativt nya lärometod. E-learning finns redan på lasarettet, med leas ”goda minne”, men det skulle kunna utvecklas mycket mer. Huvudsaken för att lyckas med KU och därmed lärandet är dock, förutom motivation som jag behandlar i nästa avsnitt, att individen har möjlighet att själv få påverka sitt lärande och därmed kunskapsutveckling för att slutligen kunna använda sagda kunskap i sitt yrkesutövande.

Motivation – en förutsättning för lärande

Det sägs att motivation är en förutsättning för lärande och deltagarna i denna undersökning verkar uppleva detsamma. De flesta upplever motivationen som högst när det är som svårast eller krävs mest av deras kompetens och färdigheter. Detta är helt i enlighet med andra undersökningar och forskningsresultat. Någon söker dock hellre synergi som mål och motivation. När teamet samarbetar och allt flyter, då är jobbet som allra roligast. Entusiasm nämns flera gånger även till förbannelse enligt egen utsago. En viss tanke om att för mycket pepp eller entusiasm av studenter eller kollegor kan ha en motsatt effekt. Teoretiker påstår dock att all utveckling sker i språng och efter varje språng framåt kommer en rekyl. Det som upplevs som en kvävande effekt kanske bara är en temporär rekyl. Engagemang och entusiasm smittar av sig och det tycks även finnas tankar om hur teamet hjälper sina medlemmar i ett motivationsarbete. Det är ok att vara lite låg ibland för då tar någon annan vid i detta motivationsprocess. Medel av alla slag tas till: tjuvnyp och råa skratt med mycket värme. De verkar att ha mycket kul på arbetet och bra gruppfärdigheter. Den psykosociala strukturen och därmed stödet i arbetsteamet eller teamen verkar vara genomgående. Det finns gott om starka personligheter och viljor men denna dynamik tycka välkomnas även om det ibland kan vara ett problem och påverka motivationen negativt. Det har även noterats att de medarbetare som gör tillfälliga arbetsinsatser på avdelningarna ofta tycks ha en lägre motivation, vilket även bekräftas av den finländska studien sjuksköterskor som dels bestod av fast anställda och dels av vikarierande med osäker anställning.

En intressant iakttagelse gjordes då det på en avdelning med stolthet och glädje berättades att det inkom oerhört många intresseanmälningar och jobbansökningar till enheten och hur detta klart påverkade synen och värdet av det egna jobbet. På en annan avdelning var situationen precis tvärtom: man saknade intresseanmälningar och nyrekryter men då detta torde ge en motsatt effekt än förstnämnda exemplet var så icke fallet. Tvärt om detta tolkades som att yrket var ännu mer speciellt och krävde speciellt anpassad personal. Parallellt kan dras till den teori som påstår att det som är svårast att uppnå blir mest åtråvärt. Ju mer en individ får kämpa desto mer värdefullt blir priset och desto högre motivation. Som motsats kan prestationsångest sättas där ångesten för att misslyckas kan skapa total avsaknad av motivation och ävenhandlingsförslamning. Här blir skammen större ju enklare och lättare uppgiften är. Denna ångest kan enligt deltagarna faktisk fungera som en ytterst stark motivator och exempel ges när människoliv står på spel och rädslan att misslyckas är närvarande men triggas sinnena och ökar motivationen. Å andra sidan så infinner sig en oerhörd känsla av glädje och stolthet då man efter en stark insats lyckas och patienten mår bra. Ytterligare en aspekt

som kan knytas till samma teori är den dåliga pressen och effekten detta fått på motivationen. Det är skambelagt att misslyckas även om man anser att inget fel begåtts.

Övrigt som framkommer och kan ställas i jämförelse med forskning gjord i USA om hur anställda rankade jobbattribut är att arbetet oftast upplevs som kul, att kollegorna är trevliga, att man får använda sin kompetens samt att det är goda relationer mellan chefer och underställda. Det finns naturligtvis dagar då det upplevs mindre roligt och att den egna kompetensen inte utnyttjas men inslagen av dessa attribut framkommer under samtalen.

Engagemang eller motivation menar någon har med det egna temperamentet att göra och det finns forskning som stöder detta påstående. Motivation kan vara både genetiskt betingat som en egenskap formad i barndomen genom uppfostran. Det finns även det som talar för att det som driver människan framåt i livet är hennes behov av att förverkliga sig själv efter att ha tillfredsställt de mer basala behoven. Behovet motiverar handlingen även om de skiftar i form och kontext. Motivation kan vara beroende av vilken livsfilosofi en individ praktiserar men även vilken fas i livet denne befinner sig i påverkar motivationen menar både teoretiker och deltagare.

Det finns även belägg för att den teamanda som utmålats skapar bra grogrund för motivation genom social facilitering. Dominanta responser tycks finnas i arbetslagen även vid intrikata uppgifter såsom operationer. Befintlig teori visar på att endast vid enkla och väl inövade uppgifter visar både människor och kackelackor upp synergi. I just detta fall eller fallstudie tycks det dock finnas utrymme för synergi även vid svårare uppgifter. Motivationsarbetet kräver, enligt teorin bland annat engagemang, möjligheter, självförtroende eller tilltro och en känsla av egenvärde samt förståelse för varandra och ärlighet. Det finns med andra ord alla förutsättningar för ett teamthink å ena sidan men även en risk för groupthink som man bör vara aktsam mot.

Något som sänker motivationen är bland annat en för hög arbetsbelastning men även en otrygg anställning, speciellt för de av oss som kommit över 40-års strecket enligt en undersökning gjord med hjälp av finländska sjuksköterskor. I en så sammansvetsad organisation finns risken av en dominoeffekt om utbrändhet skulle uppstå i en del av verksamheten och det finns en del tankar om risken för detta. Om det å ena sidan är svårt att påverka den emellanåt tunga arbetsbördan så kan verksamheten å andra sidan motverka effekten genom att skapa trygghet i form av information och tydlighet. Andfasta förslag finns att tillgå i olika teorier om motivation och det ses bland annat att information om orsaken till förändring, dess fördelar och vad som krävs av de inblandade eller påverkade kan syfta till en ökad trygghet och därmed skapa bättre underlag för god motivation inför exempelvis en KU.

Önskemålet om ökad tydligt ledarskap kan var ett tidigt symtom på utmattning då ett starkt stöd kan vara alfa och omega. Det uttrycks även det motsatta nämligen en känsla av stöd från sin närmsta chef och även om ledarskaps erfarenheten inte är så långvarig känner man sig trygg med sitt stöd.

Lärande och teknik

Att tekniken går framåt råder det inget tvivel om men hur fort och hur mycket som ska införas beror på typen av vårdenhet eller den specifika inriktningen. Mest medicinteknisk utrustning används på operation, anestesi, akut och

intensivvårdsavdelningar av förklarliga skäl. Alltså är denna fallstudie gjord på avdelningar med ett högt inslag av just tekniska hjälpmedel. Variationen av intresse för teknik framkommer såväl som skicklighet. Det finns de som nästan tappat orken och motivationen att lära sig nya apparater och det finns de som älskar denna del av arbetet. Det tycks inte vara ett större problem dock eftersom yrket kräver denna typ av kompetens så införskaffas den oavsett intresse eller ej. Risken för ointresse skulle kunna medföra en risk för patienten men det som ses som en potentiell risk är dess raka motsats nämligen de som eventuellt lider av teknisk hybris och blir lite för ivriga eller kreativa med diverse teknisk utrustning. Även i detta sammanhang stödjer de mer kompetenta de mindre kunniga kollegerna och lär av och ut till varandra.

Ett annat sätt att KU sin tekniska förmåga, som framkommer, är att det ofta ställs testmoduler av medicinteknisk utrustning på plats som personalen kan öva på och utvärdera inför ett eventuellt inköp. Man framhäver vikten av att repetera och praktisera just i samband med teknik. Det verkar upplevas som en mer lättglömd kunskap eller kompetens på så vis att om det praktiska ”knappandet” inte praktiseras så glöms det inom en relativt kort tidsperiod.

Att lära sig själv som alternativ skulle kunna öka med hjälp av e-learning dock. Det finns exempelvis vissa simulatorprogram för olika typer av hjärtåkommor. Här kan medarbetarna gå ifrån vid tillfälle och puts på kunskaperna. Det finns även en datasal för liknande övningar. Däremot verkar intresset ganska svalt och även andra undersökningar bekräftar att även då e-learning är på stark frammarsch och ”här för att stanna” så finns det fortfarande stor misstro och motstånd. Botet torde vara att ge bra information och inköpa bra programvara, vilket kan visa sig vara lättare sagt än gjort.

Ledarskap

Deltagarna upplever sig ”rå sig själv” på vissa avdelningar och de flesta anser sig ha tillräckligt stort handlingsutrymme. Det verkar råda mer autonomi på dessa avdelningar än exempelvis vårdavdelningar, det är i alla fall vad deltagarna antar. Trots detta finns det mindre positiva tankar kring de bfall då beslut tas regionalt över deltagarnas arbetsplats. Det verkar vara så vanligt med självstyre att det tas för givet med andra ord. Så å ena sidan önskas ännu mer självstyre samtidigt som det å andra sidan önskas mer tydlighet och auktoritärt ledarskap. Detta nämns speciellt med tanke på att vissa anställda upplever det som att vissa andra inte behöver göra sitt jobb bra. Kanske en indikation på favoritism, vilket ite rekommenderas i ett gott ledarskap. Däremot verkar det finnas ett visst mått, för att inte säga en hel del, av *leader-member-exchang- theory* och även engagerade medarbetare enligt *attribution-theory* som tillsammans med sina avdelningschefer skapar ett gott ledarskap. Det verkar ges stort utrymme från ledning till enhetschef exempelvis och detta utrymme genererar autonomi utåt i leden.

När empowerment togs upp var det i översättningen om huruvida individen kände sig styrkt i sin roll som ledare och efter en del funderade ansåg de med ledarroll sig göra det även om det ibland tvivlades på den egna förmågan. Gruppdynamik framkom som speciellt utmanande och svårt att hantera ibland. Ska en ledare vara demokratisk eller auktoritär? Å ena sidan behövs styrka och tydlighet och å andra sidan medbestämmande. Det visar sig mer och mer vara ett flexibelt ledarskap som utgör ett gott sådant. Att välja ledarstil blir därmed irrelevant. Ledarskapet påverkas av alla som kommer i kontakt med det och blir därmed kontextuellt, det vill säga helt betoende på

situation. Vissa karaktärsdrag hos ledare premieras dock och det synes mig som att stresstålighet och gott självförtroende samt självkontroll är mycket framträdande attribut bland de deltagare med ledarroll vilket är några av de drag som visat sig vara mest uppskattade av medarbetare. De flesta forskare är numera överens om att även då en ledares personlighet spelar en viss roll är det dock just i samspelet som det goda ledarskapet skapas.

Ledarskapet och dess betydelse för lärandet

Ett gott ledarskap syns vara en förutsättning för gott lärande i det att ett bra ledarskap skapar en god lärmiljö. Det tillåts att göra fel inom rimliga gränser. Ett visst mått av experimenterande tillåts och underställda medarbetare tillåts påverka sin egten lärsituation. Kan en ledare dessutom skapa trygghet, tydlighet och därmed stabilitet i sitt arbetsteam torde detta påverka KU och därmed lärandet på ett positivt sätt.

Vad avser att vara *pro-active* i sitt ledarskap så var det inte lika tydligt framträdande. Anledningen kan vara att deltagarna inte reflekterat vidare över begreppet men det kan även förhålla sig så att tempot helt enkelt är för högt. Även om handlingsutrymme upplevs som tillräckligt så kanske uppfattningen om vad som avses med begreppet är svårt att få grepp om. Min tolkning av vad som sägs är att det i mångt och mycket finns utrymme för att öka sagda handlingsutrymme och att skapa ett mer pro-aktivt ledarskap. Detta i sin tur skulle få konsekvenser för organiserandet av både lärandet och arbetet i övrigt. Tid för eftertanke och planering är aldrig fel och som sagt: "*Bättre förekomma än förekommas*". I arbetet med team och förståelsen av vilket typ av team man som ledare har att handskas med krävs det troligen mer av just eftertanke och planering av strategi bland annat.

6. Slutsats

Även om det mesta som sägs är övervägande positivt är det viktigt att vara lyhörd för det som är ett problem. Det kan vara skillnaden mellan ett väloljat maskineri och ett med grus i. Det finns klara fördelar med en stark sammansvetsad organisation och starka team men det finns även risker som att om det börjar fela i en del finns risken av en dominoeffekt. Det vill säga motivation är ett föränderligt tillstånd och kan vara helt avgörande för huruvida kompetenshöjande insatser ska lyckas eller misslyckas.

Övervägande upplevs motivationen som relativt hög även om små tecken på trötthet kan skönjas ibland. KU är ett självklart inslag i vardagen och roligt för många. Det motstånd som finns verkar vara gentemot mer traditionellt rationellt lärande och mer positiva tankar uttrycks i samband med progressiv pedagogik som exempelvis upplevelseinriktat lärande eller varför inte rollspel som i akutövningar. Det finns utrymme för förbättring inom formen av KU och därmed lärandet alltså. Även ledarskapet kan utvecklas med mer tid för utbyte av tankar och idéer samt reflektion. Nya vägar kan prövas för att förbättra tydligheten och gruppfärdigheterna.

Sammanfattning av utvecklingsområden:

- Önskemål om ökad tydlighet från ledning och chefer
- Mer tid för bland annat förbättringsarbete och reflektion
- Mer benchmarking eller rotering, det vill säga mer utbyte av erfarenhet och kunskap mellan avdelningar och andra organisationer.
- Mer upplevelseinriktad och varierad utbildning och kompetensutveckling i samband med införande av ny teknik såväl som i övrigt

Se även Bilaga 5.

Fortsatt forskning

Det har genomförts mycket forskning om kompetensutveckling inom pedagogiken och även inom vården men ändå efterlyses mer kunskap om vårdens speciella förutsättningar för bland annat KU men även lärandet i sig. Mitt bidrag är blott en mycket liten del som jag hoppas kunna bidra till något konstruktivt men mer forskning behövs för att kunna till fullo förstå, förklara och eventuellt förbättra KU inom vården generellt men speciellt kring införandet av teknik både som arbetsredskap och läromedel.

Referenser

Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Air & Space Power Home Page (n.d.). *Manageral Styles*. Hämtad 15 juni 2012 från Air & Space Power Home Page

<http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/aureview/1976/mar-apr/dean.html>

Atkinson, J. W. och Raynor, J.O. (1974). *Motivation and achievement*. Washinton: V.H. Winston & sons.

Backman, J. (2011). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bell, J. (2007). E-learning: your flexible development friend? *Development and Learning in Organizations*, Vol. 21 Iss: 6, pp.7 – 9. doi: [10.1108/14777280710828558](https://doi.org/10.1108/14777280710828558)
<http://www.emeraldinsight.com/ludwig.lub.lu.se/journals.htm?issn=1477-7282&volume=21&issue=6&articleid=1628191>

Bergengren, M. (2008). *Organisation & Ledarskap – om organisationen och dess människor*. Malmö: Bonniers Utbildning.

Bjurklo, M.& Kardemark, G. (2003). *Händelseredovisning: En bok om redovisning av kompetens*. Lund: Studentlitteratur.

Bürg, O. & Mandl, H. Implementation of e-learning bin companies: Acceptance as a central challenge. In Gruber, H., Harteis, C., Mulder, R.H. och Rehr, M. (2005). *Bridging Individual, Organizational, and Cultural Aspects of Professional Learning*. Regensburg: S. Roderer Verlag.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. Abingdon: Routledge.

Cuff, E. C. & Payne, G. C. F. Red (1979). *Samhällsvetenskapliga perspektiv*. Göteborg: Korpen.

Dimbleby, R. & Burton, G. (1997). *Oss emellan. Mellanmänsklig kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

- Ellström, P-E. (1997). The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training*. (21/6/7, pp. 266-273) MBC University Press ISSN 0309-0590
- Ellström, P-E. (2010). Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer. I Kock, H. (Red.). *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling* (s .21-48). Lund: Studentlitteratur AB.
- Fejes, A. & Thornberg, R. red (2009). *Handbok I kvalitativ analys*. Stockholm: Liber AB
- French, W. L. och Bell, C. H. (1999). *Organization Development – Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. New Jersey: Prentice Hall.
- Granberg, O. (2009). *Lära eller läras – Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet. (mars, 1990). *Etikregler för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Från föreläsning på Lunds Universitet, VT 2012.
- Kessels, J.W.M. Designing for learning in the workplace: The implications of an emerging knowledge economy for professional development. In Gruber, H., Harteis, C., Mulder, R.H. och Rehr, M. (2005). *Bridging Individual, Organizational, and Cultural Aspects of Professional Learning*. Regensburg: S. Roderer Verlag.
- Kock, H. (2010). *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Liker, J. K.(2004). *The Toyota Way*. McGraw-Hill: New York.
- Lundmark, A. (1998). *Utbildning i arbetslivet – Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, pp. 99-113.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. (2:a uppl.). New York: Harper & Row Publishers Inc.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Moxnes, P. (1984). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Stockholm: Natur och kultur.
- Nationalencyklopedin (n.d.). *Svensk ordbok*. Hämtad 21 maj 2012 från Nationalencyklopedin <http://www.ne.se/motivation/litteraturanvisning>
- Olkinuora, E. & Mäkinen, J. How do hospital nurses' work experiences affect their commitment and willingness to develop work practices? In Gruber, H., Harteis, C., Mulder, R.H. och Rehr, M. (2005). *Bridging Individual, Organizational, and Cultural Aspects of Professional Learning*. Regensburg: S. Roderer Verlag.

Patel, R. & Davidson, B. (1991,2003). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Region Skåne (n.d.). *Lasarettet i Ystad – en del av Region Skåne*. Hämtad 31 maj 2012 från Region Skåne. http://www.skane.se/sv/Webbplatser/Lasarettet_i_Ystad/

Revstedt, P. (2002). *Motivationsarbete*. (3:e uppl.). Stockholm: Liber AB.

Robinson, K. Sir (n.d.). *Bring on the learning revolution*. Hämtad 20 maj 2012 från TED: http://www.ted.com/talks/sir_ken_robinson_bring_on_the_revolution.html

Robinson, K. Sir (n.d.). *RSA Animate - Changing Education Paradigms*. Hämtad 20 maj 2012 från YouTube: <http://www.youtube.com/watch?v=zDZFcDGpL4U>

Sambrook, S. (2001). Factors influencing learners' perceptions of the quality of computer based learning materials. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25 Iss: 2/3/4, pp.157-167. doi: [10.1108/EUM0000000005445](https://doi.org/10.1108/EUM0000000005445)
<http://www.emeraldinsight.com/ludwig.lub.lu.se/journals.htm?issn=0309-0590&volume=25&issue=2/3/4&articleid=837050>

Sjövold, E.(2008). *Teamet – Utveckling, effektivitet och förändring i grupper*. Malmö: Liber AB

Spencer, A. (n.d.). Patientsäkerhet. Hämtad 22 maj 2012 från Anna Spencers hemsida. <http://www.annaspencer.se/patient.asp>

Stenberg, H. (2011). *Gemenskapens socialpsykologi*. Malmö: Liber AB.

Strindberg, A. (1919). *Hemsöborna*. Bohusläns Grafiska AB: Uddevalla.

Sutherland, J. (2011). Job attribute preferences: who prefers what? *Employee Relations*, Vol. 34 Iss: 2, pp. 193-221. doi: [10.1108/01425451211191896](https://doi.org/10.1108/01425451211191896)
<http://www.emeraldinsight.com/ludwig.lub.lu.se/journals.htm?issn=0142-5455&volume=34&issue=2&articleid=17004662&show=html>

Tannenbaum, R., Weschler, I.R. och Massarik, F. (1961). *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*. New York: McGraw-Hill.

Trost, J. (2005). *Kvalitativintervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Thurén, T. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber AB.

Umeå Universitet. (n.d.). Sjukhusfysik och medicinsk teknik. Hämtad 20 maj 2012 från Umeå Universitet <http://www.teknat.umu.se/utbildning/program/profiler---teknisk-fysik/sjukhusfysik-och-medicinsk-teknik>

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson.

Bilaga 1

Riktlinjer för kompetensförsörjning vid Lasarettet i Ystad

Ledningssystem för kompetensförsörjning

Definitioner enligt standard

Region Skåne har i *Mål och Strategier för kompetensförsörjning* antagit definitioner enligt svenska standarden SS 62 40 70 *Ledningssystem för kompetensförsörjning*:

- **Kompetensförsörjning** – En process i organisationen för att fortlöpande säkerställa rätt kompetens för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov.
- **Kompetensutveckling** – Aktivitet för att bredda eller höja individers och grupperns kompetens.
- **Kompetens** – Förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter.

Kvalitetskrav

Socialstyrelsens föreskrifter om ledningssystem för kvalitet och patientsäkerhet SOSFS 2005:12, 4 kap §3, ställer krav på att vi som vårdgivare har:

- rutiner som tillgodoser att personalen har den kompetens som krävs för att utföra arbetsuppgifterna
- rutiner som anger personalens ansvar och befogenheter
- planer för personalens kompetensutveckling utifrån verksamhetens behov

Lasarettet har även vissa specifika krav på området beskrivna i sitt uppdrag från Hälso- och sjukvårdsnämnden.

Omfattning

För Lasarettet i Ystad innebär ovan kvalitetskrav att vårt ledningssystem ska omfatta:

- årliga kompetensanalyser för att identifiera kompetensbehov på kort och lång sikt
- individuella kompetensutvecklingsplaner
- en kvalitetssäkrad introduktion för alla medarbetare och inhyrd personal
- ett kvalitetssäkrat system för delegering av hälso- och sjukvårdsuppgifter
- kvalitetssäkrad rekrytering – kvalitetskontroller av legitimerad personal

Inom dessa områden sker ett systematiskt kvalitets- och utvecklingsarbete, se separat *Handlingsplan för kvalitetssäkring av kompetensförsörjningsprocessen*.

En viktig utgångspunkt för arbetet med kvalitetssäkring är att verksamheten kontinuerligt identifierar sitt behov av kompetens utifrån verksamhetens uppdrag, mål och framtida utmaningar.

Ansvar

Enligt Hälso- och sjukvårdslagen, HSL, är det verksamhetschefen som är ansvarig för att:

- den personal som ska utföra olika arbetsuppgifter har erforderlig kompetens och är introducerade i verksamheten
- den samlade kompetensen motsvarar verksamhetens kompetensbehov
- kompetens upprätthålls genom adekvata vidareutbildningsinsatser

Verksamhetschefen, divisionschef vid Lasarettet i Ystad, har normalt delegerat ledningsuppgifter inom området till underordnade chefer med personalansvar.

Personalenheten har i uppdrag att stödja chefer i processen kompetensförsörjning. Personalchefen har ett övergripande ansvar för att säkerställa att system för styrning, ledning och uppföljning inom området, att riktlinjer och rutiner finns och efterlevs samt att kvalitetsutveckling av processen sker.

Arbete med funktionsbeskrivningar

Grunden för att identifiera kompetensutvecklingsbehov

Genom att tydliggöra kompetenskrav stöd arbetet med att identifiera kompetensutvecklingsbehov både för individ och för grupp. Lasarettet i Ystad har tydliggjorda kompetenskrav som gäller samtliga anställda, oavsett yrkeskategori och som ska vara en grund i introduktionsutbildningen.

På Lasarettet finns övergripande funktionsbeskrivningar för olika yrkesgrupper. Funktionsbeskrivningen fastställer generellt förekommande arbetsuppgifter och generella kompetenskrav. Varje enhet bör utifrån denna ta fram mer specifika beskrivningar över olika funktioner och dess specifika kompetenskrav utifrån den unika verksamhetens behov. Differentierade funktionsbeskrivningar inom samma yrkesgrupp kan komma att behövas.

En utgångspunkt i arbetet med att identifiera kompetenskrav kan vara de kompetensbeskrivningar som finns på nationell nivå för exv sjuksköterskor, barnmorskor, arbetsterapeuter, sjukgymnaster. Kompetensbeskrivningarna uttrycker Socialstyrelsens rekommendationer med avseende på yrkeskunnande, kompetens, förhållningssätt och erfarenhet.

Kvalificering vid delegation

Vilket ansvar och vilka arbetsuppgifter som åligger legitimerad personal regleras av Lag om yrkesverksamhet inom hälso- och sjukvård, LYHS. Enligt SOFS 1997:14 kan delegering av vissa arbetsuppgifter göras under förutsättning att den som delegerar både har formell och reell kompetens för uppgiften och den som mottar delegationen har reell kompetens att utföra arbetsuppgiften. Tydliga funktionsbeskrivningar i verksamheten sätter en standard som underlättar rutin för kvalificering vid delegation. Fortsatt utveckling av kvalitetssäkrad bedömning av kompetens krävs, exv genom att i högre grad än i dag införa certifieringsutbildning, där färdigheter tränas, testas och dokumenteras.

Lärande kultur

Då Lasarettet i Ystad har lean-filosofin som bärande verksamhetsidé förväntas alla anställda aktivt medverka till en lärande kultur med ständiga förbättringar. En lärande kultur förutsätter att alla tar gemensamt ansvar att uppmärksamma fel och brister i verksamheten och att alla är beredda att anstränga sig för att åtgärda uppkomna problem. Chefer som uppmuntrar och belönar medarbetare som tar ett sådant ansvar är viktiga kulturbärare. I en lärande kultur är dialogen aktiv – vi ger varandra konkret och direkt feedback och våra samtal är präglade av respekt, tolerans och mänsklig omtanke. Vi lär av våra misstag och ger varandra en chans att lyfta oss utifrån tydliggjorda förväntningar. I en lärande organisation ligger tyngdpunkten av kompetensutveckling på lärande i vardagen, och inte på extern utbildning. Exempelvis:

- reflektion
- förbättringsarbete enligt lean
- handledning av kollegor och studenter
- klinisk forskning och utveckling
- fördjupning/breddning av den yrkesmässiga kompetensen
- rotation/hospitering
- uppdatering av nya rön, behandlingsriktlinjer etc.
- körkort/certifikat exv vissa moment, medicinsk-teknisk utrustning etc.
- Interaktiva webbaserade utbildningar
- Internrevision och uppföljning
- Uppföljning av avvikelser

Förväntningar på chefer och medarbetare

Utifrån ledningsdokumentet *Mål och strategier för kompetensförsörjning i Region Skåne* vill Lasarettet i Ystad att medarbetare i organisationen ska:

- bidra till en lärande kultur
- arbeta med ständiga förbättringar
- ta ansvar för sitt arbete och sin utveckling

Som chef förväntas du även:

- arbeta aktivt med att lära känna patientens behov och använder detta i arbetet med kompetensförsörjning
- skapa förståelse och ansvarstagande för uppdraget genom medarbetarsamtal, arbetsplatsträffar och andra samtal löpande i verksamheten
- organisera verksamhet både utifrån produktion och lärande – tid för kompetensutveckling inklusive lärande i arbetet ska definieras i samband med produktionsplanering och pengar ska avsättas i budget
- säkerställa att bemanning och schemaläggning av personal ser utifrån verksamheten och patientens behov av kompetens
- planera och följa upp kompetensutvecklingsinsatser på ett strukturerat sätt samt säkra att nyvunnen kunskap återförs till arbetsplatsen
- uppmuntra och stödja metoder för ett lärande i vardagen
- skapa förutsättningar för arbete med ständiga förbättringar

Bilaga 2

Forskaren Jeffrey Liker har använt 14 punkter för att karakterisera lean production. Basera beslut på långsiktigt tänkande även då det sker på bekostnad av kortsiktiga finansiella mål.

1. Skapa kontinuerliga processflöden för att föra upp problem till ytan.
2. Använd dragande system för att undvika överproduktion.
3. Jämna ut arbetsbelastningen.
4. Skapa en kultur där processer stoppas för att reda ut problem.
5. Standardiserat arbete är grund för ständiga förbättringar och för medarbetarnas medverkan.
6. Använd visuell styrning så att inga problem döljs.
7. Använd bara pålitlig, väl beprövad teknik som passar medarbetare och processer.
8. Se till att ledningen känner verksamheten på djupet, lever enligt företagets filosofi och lär andra att göra det.
9. Utveckla människor och arbetslag som följer företagets filosofi.
10. Respektera partners och leverantörer genom att hjälpa dem att bli bättre.
11. Gå och se med egna ögon för att bättre förstå en situation.
12. Fatta beslut långsamt och i samförstånd. Överväg alla alternativ och genomför sedan valt beslut snabbt.
13. Bli en lärande organisation genom att ständigt reflektera och förbättra.

Bilaga 3

Semi-strukturerad, tematiserad intervjuguide för intervju av personal Lasarettet i Ystad.

Intervjuare: Mita Svensson

Deltagare: XXXXX

Informera om etiska regler och konfidentialitet!

Teman

Kompetens/Kompetensutveckling

Tankar kring begreppen; positivt - negativt

Det egna lärandet

Formellt – informellt, i grupp – enskilt,

Teknik

Tankar kring teknik som arbetsverktyg, tankar kring teknik som lärhjälp, Ny teknik: spännande – skrämmande

Motivation/Engagemang

När känns jobbet som mest givande/roligt, när känns jobbet som mest utmanande/svårarbetat, i den bästa av världar...

Empowerment/handlingsutrymme

Tankar kring begreppet, något man skapar eller tilldelas,

Ledarskap inför och under kompetenshöjande insatser

Optimalt ledarskap – dåligt ledarskap, er avdelning, tankar kring förbättring

Bilaga 4

Dimbleby & Burtons (1997) lista över gruppferdigheter, inspirerade av Bale.

1. Att erbjuda information och idéer
 - *Hur skulle det vara om vi gjorde X?*

2. Att utveckla idéer och information (erkänna värdet av andras idéer)
 - *Det är bra, och vi kunde göra X (lutar sig framåt i gruppen)*

3. Att utvärdera idéer och information
 - *Hur skulle det fungera i praktiken? Vad skulle hända om...?*

4. Att be om andras bidrag eller bedömningar
 - *Vad anser du om X (med blicken fäst vid den svarande)*

5. Att sammanfatta idéer och uppfattningar
 - *Vi tycks mena att...Är det riktigt?*

6. Att föreslå handlingsätt
 - *Varför gör vi inte X? (ser sig om i gruppen)*

7. Att berömma och erkänna andras bidrag.
 - *det var verkligen en bra idé! (ler och ger en direkt blick)*

8. Att erbjuda sig att handla
 - *OK då, jag gör X!*

9. Att visa humor
(*skämta om ett problem, skratta*)

Bilaga 5

Förbättringsförslag

- Öppna kommunikation såväl tvärgående (mellan avdelningar) som uppåt-neråt.
- Skapa ett forum för kommunikation, benchmarking och lärtillfällen i exempelvis återkommande träffar med korta föredrag.
- Skapa en starkare företagskultur som ger en stark vi-känsla.
- Den befintliga kompetensen är enorm – utnyttja den!
- Öppna upp för kommunikation med och bjud in andra företag.
- Skapa ett forum för e-learning med eventuellt café.
- Upprätta Appar för både personal och patienter.

Forum Lasarettus Ystadium

Ett ”casual Friday” koncept som i c:a 8-10 fredagar i rad, har inarbetat konceptet som därefter utvärderas: initialt snacks och alkoholfria drinkar eventuellt.

Konceptet kan inbegripa föreläsningar à 5-7 minuter per fredag och kan utföras av gästföreläsare såväl som intern medarbetare.

Informera via befintligt intra-nät. Exempelvis filma föredrag som kansas på kafferasten av de som missat.

Syftet från organisationens sida är att få till stånd ett utbyte av kunskaper och kompetens men även att bygga en stark företagskultur, vilket tar tid.

Attraktionskraften för medarbetare är att få träffa kollegor under mer avslappnade former, lära känna fler kollegor, lära sig nya kunskaper etcetera.

Lokala företag kan bjudas in då de har intresse av en stor potentiell kundgrupp och kan i gengäld bjuda på smakprov. Bjud in allmänheten på informationsträffar och visa vad som erbjuds och hur det fungerar.

”Think-tank”

Skapa ett forum för experimentellt tänkande och öppna upp möjligheter för utveckling. Dessa think-tanks kan vara i form av läkare från olika inriktningar, SSK som ska lösa ett specifikt problem från samma eller olika avdelningen exempelvis. Exempel på större projekt kan vara att våga ställa frågor som:

- Skulle vi kunna utveckla och förbättra kirurgin. Bli bäst på ryggoperationer eller skapa en plastikkirurgisk enhet?
- Kan vi skapa Appar som hjälper våra patienter att hitta rätt och få bra information?
- Kan vi skicka kallelser eller påminnelser via mail eller via sms?



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
WWW.soc.lu.se