

# Från processbeskrivning till organisatoriskt lärande

---

En fallstudie av förutsättningar för lärande  
inom Räddningstjänsten Syd

Maria Allerstam och Emma Haavisto

---

Handledare  
Maria Löfgren Martinsson



## ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidatuppsats 15 hp
Sidantal:	57
Titel:	Från processbeskrivning till organisatoriskt lärande En fallstudie av förutsättningar för lärande inom Räddningstjänsten Syd.
Författare:	Maria Allerstam och Emma Haavisto
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	2015-01-23
Sammanfattning:	På uppdrag av Räddningstjänsten Syd har vi genomfört denna fallstudie med syfte att beskriva och analysera en av deras huvudprocesser, "att utvärdera och lära av olyckor och insatser". Bakgrunden till uppdraget är identifierade problem kopplade till denna process. Organisationens mål är att öka kopplingen mellan insamlat material och det interna lärandet och vi hoppas med denna uppsats kunna hjälpa dem att nå dit. Genom samtal, intervjuer, observation, dokumentstudier samt en surveyundersökning bland den operativa personalen har vi samlat in vårt empiriska material. Vi har kommit fram till att organisationens processer inte är tillräckligt implementerade eller utformade på rätt sätt för att gynna ett organisatoriskt lärande. I nuläget finns inom organisationen inte rätt förutsättningar för den typen av lärande som önskas och vi kan se att detta har både strukturella och kulturella orsaker.
Nyckelord:	Processorientering, processimplementering, skapande av kunskap, kunskapsdelning, förutsättningar för lärande, organisatoriskt lärande

## **Förord**

Inledningsvis vill vi tacka Räddningstjänsten Syd för att vi fick ta del av deras organisation samt att de bidragit med tid, information och nödvändiga resurser. Alla som tagit sig tid att prata med oss och bidragit med sina upplevelser har varit till stor hjälp och detta är vi tacksamma över. Det har varit mycket lärorikt att få sätta sig in i en ny verksamhet samt att få pröva sina teoretiska kunskaper i praktiken.

Vi vill även tacka vår handledare Maria Löfgren-Martinsson för kloka ord och sin stora erfarenhet samt att hon hjälpt till med att hålla oss på banan.

## Innehållsförteckning

1. Introduktion .....	1
1.1 Inledning och tidigare forskning .....	1
1.2 Forskningsfrågor .....	2
1.3 Bakgrund .....	2
1.3.1 Organisationen .....	3
1.3.2 Processerna .....	3
1.3.3 Den operativa verksamheten .....	4
1.3.4 Nuläget för HP 4 .....	4
2. Metod .....	5
2.1 Fallstudie .....	5
2.1.1 Forskarens roll .....	6
2.2 Vårt fall .....	7
2.3 Genomförande och val av datainsamlingsmetoder .....	7
2.3.1 Urval .....	7
2.3.2 Samtal och intervjuer .....	8
2.3.3 Observation .....	8
2.3.4 Dokumentstudier .....	9
2.3.4.1 Processkartor, analyser och rapporter samt kravprofil för processägare .....	9
2.3.4.2 Intranätet .....	9
2.3.5 Surveyundersökningen .....	10
2.3.5.1 Genomförande av surveyundersökning och urval av deltagare .....	11
2.3.5.2 Etik i surveyundersökningar .....	11
2.3.5.3 Utformning av enkäten .....	11
2.4 Kvalitet .....	12
2.4.1 Felkällor .....	12
2.4.2 Reliabilitet och validitet .....	12
2.4.3 Etik i fallstudier .....	13
3. Teori .....	14
3.1 Sökning .....	14
3.2 Urval av källor och källkritik .....	14
3.3 Processer .....	15
3.3.1 Att vara processororienterad .....	15
3.3.2 Olika typer av processer .....	16
3.3.3 Att etablera och implementera processer .....	17

3.3.4	Roller och ledning i en processororienterad organisation .....	18
3.3.5	Skillnaden mellan att leda och att förbättra processer .....	19
3.4	Kunskap och lärande .....	19
3.4.1	Skapande av kunskap .....	20
3.4.1.1	Hinder för skapande av kunskap .....	21
3.4.2	Kunskapsdelning .....	21
3.4.3	Lärande .....	22
3.4.3.1	Olika nivåer på lärande .....	23
3.4.3.2	Organisatoriskt lärande .....	25
3.4.3.3	Lärandemiljö och kultur .....	26
3.4.3.4	Motivation för lärande .....	28
4.	Resultat från vår fallstudie .....	30
4.1	Informantsamtalen och intervjuerna .....	30
4.1.1	Samarbete mellan HP 4 och övriga processer .....	30
4.1.2	Rapporter och analyser samt återkoppling av dem .....	31
4.1.3	Utbildningar och övningar .....	32
4.1.4	Processäggarrollen och processägarmöten .....	32
4.1.5	Kultur .....	33
4.1.6	Intranätet .....	33
4.2	Observation och dokumentstudier .....	33
4.2.1	Observation av utbildningstillfälle .....	34
4.2.2	Dokumentstudierna av processkartor, analyser och rapporter samt kravprofil för processägare .....	34
4.2.3	Intranätet .....	36
4.3	Surveyundersökningen .....	36
4.3.1	Upplevda yrkesrollen .....	36
4.3.2	Kännedom om processerna .....	38
4.3.3	Upplevda förutsättningar för lärande .....	38
4.3.4	Upplevd motivation för arbete och lärande .....	40
4.3.5	Spridning av information och kunskapsdelning .....	41
5.	Analys och diskussion .....	43
5.1	Processer - implementering, utformning och roller inom Räddningstjänsten Syd .....	43
5.1.1	Implementering av processerna .....	43
5.1.2	Processernas utformning .....	44
5.1.3	Roller i processorganisationen .....	46

5.2 Kunskap och lärande i Räddningstjänsten Syd.....	48
5.2.1 Skapande av kunskap i Räddningstjänsten Syd .....	48
5.2.2 Förutsättningar för kunskapsdelning och lärande inom Räddningstjänsten Syd .....	51
5.3 Våra slutsatser.....	56
5.4 Förslag på vidare forskning .....	57
6. Referenser.....	58

# 1. Introduktion

I detta stycke presenterar vi en inledning, tidigare forskning, vårt syfte och forskningsfrågor samt bakgrund till organisationen för att sätta in läsaren i kontexten till denna fallstudie.

## 1.1 Inledning och tidigare forskning

Genom våra studier på Kandidatprogrammet i Personal- och arbetslivsfrågor vid Lunds Universitet har vi kommit i kontakt med många olika teorier, företag, föreläsare, gästföreläsare med mera och vår uppfattning är att de flesta organisationer har ett återkommande problem med att nå ut med information internt. Ett annat problem berör lärandet, dvs. hur det skapas ett lärande inom organisationen och hur de anställda ska fortsätta lära sig genom det dagliga arbetet. Vi upplever det vara allt vanligare bland dagens företag och organisationer att arbeta i processer, men även här verkar det finnas problem. Det finns möjlighet att certifiera sig till olika typer av ISO-standarder som exempelvis *ISO 9001 - ledningssystemstandard för kvalitetsprocesser* men detta ser vi inte som någon garanti för framgång. Att certifiera är en sak men att implementera processerna i organisationen är en helt annan sak och så länge processerna inte är helt implementerade verkar de eventuella fördelarna med dessa utebli.

Räddningstjänsten Syd, där vi genomfört vår fallstudie, har identifierat problem gällande informationsspridning, återkoppling och lärande inom organisationen. Organisationen tar fram material som ska leda till att den operativa verksamheten kan ta lärdom av tidigare insatser och olyckor men det har identifierats brister i flödet då det framtagna materialet inte leder till något internt lärande. Räddningstjänsten Syd skulle önska en kontinuerlig lärandeprocess som leder till att verksamheten ständigt förbättras. Organisationen ställer frågan om det finns olika föreställningar om hur information ska levereras och tas emot samt vem som ska göra det och i vilket format. De uttrycker även att de ej har verktygen som krävs för att gå från brist till färdighet och önskar en bättre nulägesbild som kan leda till att stärka banden mellan insamlat material och lärande. Räddningstjänsten Syd är sedan några år tillbaka certifierade mot ISO 9001 och ser sig numera som en processororienterad organisation.

Vetenskapsradion Forums Urban Björstadius och Håkan Svensson har under hösten 2014 gjort en programserie där man granskat svensk räddningstjänst och konstaterat att organisationen är dålig på att lära av tidigare olyckor och insatser samt att det inte är en lärande organisation. I programmet diskuteras att räddningstjänsten samlar in mycket material men att det inte sprids inom organisationen samt att det saknas återkoppling och uppföljning. Mycket anses bero på den rådande kulturen samt brist på tid och pengar för att genomföra föreslagna åtgärder.

Just nu pågår forskning bedriven av Johan M Sanne, docent vid Linköpings universitet, där han undersöker kvalitén på räddningstjänstens insatsrapporter och ifyllandet av dem. I en förstudie (Pilemalm och Sanne, 2013) påvisas att räddningstjänsten har *“svårt att systematiskt dokumentera och lära från genomförda räddningsinsatser, omvandla kunskap till förbättringshöjande åtgärder och omsätta dessa i praktiken. Svårigheterna beror på otillräckliga metoder, processer och verktyg eller modeller för att rapportera, analysera, mäta och värdera insatser, exempelvis med hjälp av existerande insatsrapporteringsystem”* (s.5). En allmänt rådande uppfattning är att den operativa personalen tror att ingen läser rapporterna. Vid själva ifyllandet av insatsrapporterna fokuseras det mycket på tekniska

detaljer och förslag på hur tekniken kan förbättras. Det skrivs mindre om hur själva räddningsinsatsen genomförts och de organisatoriska förutsättningarna bakom. Samtliga rapporter som studerats i förstudien (Pilemalm och Sanne, 2013) ger förslag på preventiva åtgärder för att undvika att liknande olycka inträffar, men ingen rapport innehåller förslag på åtgärder för effektivare räddningsinsats. Sanne har identifierat en kultur inom Räddningstjänsten där det letas syndabockar istället för att försöka förstå vad som egentligen hände. Detta kan till stor del bero på vilka frågor som ställs vid själva rapporteringen samt hur medarbetare väljer att svara på dem. Detta har lett till en översyn av hur insatsrapporterna är uppbyggda, ett arbete som förväntas vara klart i början av 2015.

Området processimplementering i kombination med offentlig verksamhet upplever vi vara ett ganska utforskat område. Den mesta forskningen handlar om lean och offentlig verksamhet men då lean inte är aktuellt i Räddningstjänsten Syds fall har vi valt att inte titta på detta. Det finns en magisteruppsats från Växjö Universitet, *Processmodell för bättre helhetssyn och kundfokus* av Jacob Hallencreutz, Jenny Johansson och Mirja Wynn-Williams (2007). Detta är en fallstudie kring implementering av processer med syftet att bland annat studera övergången från traditionellt (funktionellt) synsätt till processsynsätt. En av de studerade organisationerna i uppsatsen är en tillsynsmyndighet. Författarna konstaterar att det finns fyra kritiska framgångsfaktorer för att lyckas med införandet av ett processorienterat synsätt, oavsett organisation. Dessa är den strategiska tydligheten i ledarskapet, högsta ledningens uthålliga engagemang, att hålla processarbetet enkelt och pragmatiskt samt att involvera alla delar av organisationen. Som förslag på fortsatt forskning lyfter de bland annat processsynsätt och lärande som ett lämpligt område och vi hoppas att med denna uppsats kunna bidra med några insikter inom just detta område.

Mot bakgrund av ovanstående tidigare samt pågående forskning i kombination med uppdraget från Räddningstjänsten Syd anser vi att det finns motivation för denna fallstudie.

Syftet med detta arbete är att beskriva och analysera en av Räddningstjänsten Syds så kallade huvudprocesser (HP), *Att utvärdera och lära av olyckor och insatser*. Vi kommer att titta på förutsättningar för lärande samt diskutera återkopplingen från vald huvudprocess till övriga organisationen och även försöka identifiera möjligheter för ökat lärande. Nedan redogörs för de forskningsfrågor vi med denna uppsats ska försöka svara på.

## ***1.2 Forskningsfrågor***

Huvudprocessen vi kommer att studera benämns inom Räddningstjänsten Syd för HP 4. Följande forskningsfrågor vill vi med denna uppsats försöka ge svar på:

1. Vad finns det för förutsättningar för lärande inom organisationen?
2. Hur fungerar återkopplingen från HP 4 till övriga organisationen?
3. Hur skulle denna återkoppling kunna optimeras för att öka det interna lärandet?

## ***1.3 Bakgrund***

I detta stycke beskrivs Räddningstjänsten Syd samt ges en kort nulägesbild gällande den process vi har haft i fokus. Informationen baseras på våra inledande informantsamtal samt information från organisationens intranät, hemsida och dess årsredovisning.



### 1.3.1 Organisationen

Räddningstjänsten Syd skapades 2005 och består av kommunerna Burlöv, Eslöv, Kävlinge, Lund och Malmö. Räddningstjänsteförbundets uppdrag är att förebygga olyckor samt att genomföra snabba och effektiva räddningsinsatser. Förbundet arbetar efter handlingsprogram som fastställs utifrån LSO (Lag (2003:778) om skydd mot olyckor) och medlemskommunernas uppdrag. Utifrån handlingsprogrammet görs årliga verksamhetsplaner vilka beskriver uppdrag, strategier, resurser och mål samt hur dessa är tänkta att uppfyllas. Den dagliga verksamheten planeras i produktions- och aktivitetsplaner (Årsredovisning, 2013).

Verksamheten går ut på att stödja, rädda och utveckla. Stödja görs genom att dela med sig av kunskap kring hur olyckor hanteras och förhindras med syfte att skapa trygghet. Rädda avser insatser då en olycka inte kunnat förhindras och då är målet att agera snabbt, säkert och effektivt. Efter räddningsinsatser ska både räddningstjänsten, den enskilde och omgivningen dra lärdomar av det inträffade. Utvecklingsbiten handlar om att utmana rådande förhållningssätt och utveckla samhället till det säkrare och för att kunna göra detta krävs samarbete mellan alla inblandade parter (rsyd.se).

Räddningstjänsten Syds vision är ett olycksfritt samhälle vilket är en långsiktig satsning. Visionen synliggörs i effektmålen som rör trygghet, förebyggande, utbildning, snabb reaktion och effektivitet. Effektmålen är avsedda att svara på vad organisationen vill uppnå och redovisas på årsbasis men sträcker sig över en längre tidsperiod. Målen är kopplade till förbundets ekonomiska uppföljning. Effektmålen följs av produktionsmål som ska redovisa hur effektmålen är tänkta att uppnås. Målen redovisas regelbundet för att ligga till grund för utvärdering av effektmålen. Produktionsmålen bryts ner till aktiviteter på verksamhets- och processnivå och följs upp månadsvis. Både effekt- och produktionsmålen bryts ner i punkterna inriktning och mätpunkter (rsyd.se).

### 1.3.2 Processerna

Räddningstjänsten Syd är en processororienterad organisation och deras processer återfinns i tre olika nivåer.

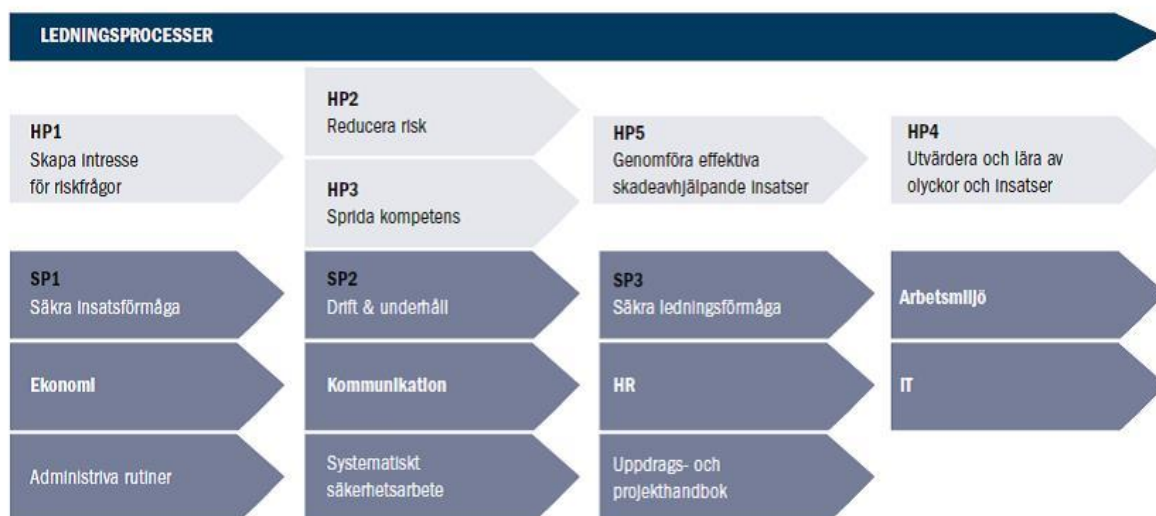


Bild 1 Räddningstjänsten Syds processer. Rsyd.se

Högst upp ligger ledningsprocesserna vilka styr själva organisationen. Organisationens kärnverksamhet delas upp i fem huvudprocesser vilka fortsättningsvis förkortas HP. HP 1 handlar om att skapa ett intresse för riskfrågor externt. HP 2 och HP 3 berör det förebyggande arbetet och innebär att reducera risk (HP 2) samt sprida kompetens (HP 3). HP 2 berör själva myndighetsutövningen som exempelvis tillsyn och styrs till stor del av lagen. HP 3 är liksom HP 1 mest inriktad på externa mottagare. HP 5 innebär att genomföra effektiva skadeavhjälpanse insatser och berör således det operativa arbetet. Slutligen finns HP4 vilken avser arbetet med att utvärdera och lära av olyckor och insatser.

Utöver huvudprocesserna finns även ett par stödprocesser vilka har till uppgift att stödja verksamheten, förkortas fortsättningsvis SP. SP 1 innebär att säkra insatsstyrka, SP 2 har hand om drift och underhåll och slutligen SP 3 som arbetar med att säkra ledningsförmåga.

### **1.3.3 Den operativa verksamheten**

Räddningstjänsten syd har 14 brandstationer varav vissa är bemannade på heltid och andra på deltid. Den operativa personalen arbetar i skift bestående av en s.k. styrkeledare och ett varierat antal brandmän. De arbetar på löpande scheman och på heltidsstationerna arbetar fem olika skift. Varje skift består av ett fast arbetslag som alltid arbetar tillsammans. De mindre stationernas styrkor förstärks av RIB (Räddningsman i beredskap) vid olyckor. Vid behov som exempelvis sjukdom eller större larm förstärker även de olika skiften varandra. Personalen har ett övningsschema som mestadels innehåller praktiska övningar och löper över ett år. Övningarna genomförs under den tid som skiften är schemalagda. Vissa av övningarna är lagstadgade som exempelvis sjukvård och rökdykning medan andra är upp till respektive distrikt eller styrka att bestämma.

### **1.3.4 Nuläget för HP 4**

Organisationen samlar in stora mängder information från framförallt sina insatser och denna information bearbetas på olika sätt. Informationen blir till bland annat rapporter, utredningar, analyser och utbildningsmaterial och dessa hamnar i de allra flesta fall på organisationens intranät där medarbetarna förväntas söka upp dem och läsa dem.

Uppdraget för HP 4 är att utvärdera och lära av insatser och målet är att de ska återkoppla till samtliga andra huvud- och stödprocesser. Vår uppfattning är att detta inte sker på ett systematiskt sätt i dagsläget samt att det inte finns tydliga riktlinjer för hur samarbetet mellan processerna ska se ut.

## 2. Metod

Vi har valt att göra en fallstudie som till stor del är kvalitativ, men vi har även valt att komplettera den med en surveyundersökning i form av en enkät bland den operativa personalen. Enkäten är av kvantitativ karaktär och ingår normalt inte i en kvalitativ fallstudie och vi får därför anse oss använda en adaptiv infallsvinkel då vi tagit oss friheten att skraddarsy vår egen studie (Yin, 2011).

Cohen (2012) hänvisar till en växande skara forskare som anser att sättet att se metod som antingen kvantitativ eller kvalitativ är förlegat då metoderna snarare kompletterar varandra. Cohen hänvisar till Onwuegbuzie och Leech (2005) vilka anser att kvalitativ och kvantitativ metod har fler likheter än skillnader och att kvalitativ metod snarare borde kallas utforskande (*exploratory*) och kvantitativ för bekräftande (*confirmatory*). Det finns även en växande uppfattning att blandade metoder ger en större helhetsbild, mindre känslighet för olika typer av bias, mindre känslighet för enskilda metoders svagheter samt möjlighet att dra mer precisa slutsatser. Världen är inte endast kvalitativ eller kvantitativ och med bara en metod riskerar man att bara förstå en del av fenomenet som undersöks. Forsknings sättet med blandade metoder hänger ihop med en pragmatisk syn och drivs av det praktiska. Det kan finnas flera rätta svar och den eller de metoder som fungerar för att svara på forskningsfrågan är de mest lämpade att använda (Cohen, 2012).

Vi har valt att använda oss av olika metoder just för att dessa kompletterar varandra. De kvalitativa metoderna har vi till största delen använt för att utforska och den kvantitativa till att bekräfta. Vi har valt metod utifrån vad vi tror har lämpat sig bäst för den specifika situationen.

### 2.1 Fallstudie

Vår uppsats baseras på ett uppdrag ifrån Räddningstjänsten Syd där de själva har identifierat problem kopplade till en av deras huvudprocesser, HP 4. Det identifierade problemet ligger som tidigare nämnts i att återkopplingen och det interna lärandet inte fungerar så som organisationen önskar. Vårt uppdrag är att ta reda på varför och vi har därför gjort en fallstudie hos Räddningstjänsten Syd. Vi har valt fallstudien som metod då vi ställs inför ett verkligt problem och behöver skaffa oss djupgående insikter om en viss situation och de inblandade personernas tolkning av situationen. Vårt fokus har varit på process, kontext och att upptäcka snarare än på att bevisa.

Pedagogiska processer, problem och program kan genom fallstudier undersökas på ett sätt som skapar en ökad förståelse vilket i sin tur kan påverka och i bästa fall förbättra praktiken (Merriam, 1994). Eftersom det i det här fallet handlar om det interna lärandet hos Räddningstjänsten syd, som inte riktigt fungerar som det är tänkt, anser vi att kopplingen till en pedagogiskt anpassad metod var ett bra val för vår uppsats.

Det finns fyra grundläggande egenskaper som är utmärkande för en kvalitativt inriktad fallstudie, dessa är att den är *partikularistisk*, *deskriptiv*, *heuristisk* och *induktiv*. Att den är partikularistisk innebär att den fokuserar på en viss situation, händelse eller företeelse. Slutrapporten för en fallstudie är oftast deskriptiv, dvs. att beskrivningen av företeelsen som studerats är omfattande och visar på komplexiteten i den givna situationen. Informationen kommer oftast från ett flertal olika källor och presenteras oftast utifrån många olika perspektiv. Genom att skapa nya innebörder och visa på tidigare okända förhållanden så kan

resultatet av en fallstudie leda till en ny syn på det som studerats. Att belysa varför saker blivit som de är eller varför ett problem uppstått är den heuristiska delen av fallstudien. Den information som fås genom en kvalitativ fallstudie ligger till grund för formande av begrepp och hypoteser vilket gör den induktiv. Induktiva metoder har sitt fokus på process, förståelse och tolkning (Merriam, 1994). Vår fallstudie är till stor del induktiv men vår surveyundersökning är deduktiv då den bygger på kunskapen vi fått genom våra samtal, intervjuer, observationer och dokumentstudier. Vi har även använt oss av tidigare teoretiska kunskaper vid utformandet av vår surveyundersökning.

Vid genomförande av en fallstudie är det brukligt att löpande analysera den data som insamlats för att på så sätt få ny information om hur man bör gå vidare. I den nyss genomförda intervjun kan det finnas information som ger indikationer på vad som bör bli nästa steg. Den intervjuade kanske nämner ett dokument som forskaren behöver studera närmre för att få mer information eller nämner en nyckelperson som forskaren bör prata med härnäst (Merriam, 1994). Vi har löpande gått igenom våra anteckningar efter genomförda samtal, intervjuer eller observationer för att se hur vi bör gå vidare i vår datainsamling. Vi har även planerat in täta besök med vår uppdragsgivare för att stämma av att vi håller oss till det som det är tänkt att vi ska undersöka.

### **2.1.1 Forskarens roll**

I en fallstudie är forskaren instrumentet för insamling och analys av information vilket innebär både för- och nackdelar. Fördelar är att forskaren som instrument kan betrakta kontexten som helhet och kan vara uppmärksam på densamma för att kunna uppfatta exempelvis icke-verbala uttryck. Forskaren bör vara anpassningsbar och välja en teknik som passar bra i den aktuella situationen och bör även kunna bearbeta, klargöra och sammanställa information samtidigt som den samlas in (Merriam, 1994).

Fallstudien ställer stora krav på utföraren då denne måste kunna komma in på djupet av problemet och samla stora mängder data för att inte missa någon aspekt som kan vara avgörande för förståelsen av problemet. Inom fallstudien används oftast många olika metoder för datainsamling och det ställer höga krav på goda kunskaper inom samtliga metoder som används (Yin, 2007). Yin (2007) identifierar sex vanliga sätt att insamla data i en fallstudie, dessa är genom dokumentstudier, intervjuer, direkta observationer, deltagande observationer, fysiska artefakter (t.ex. bilder, möbler, ornament) samt arkivdata (personaldata, diagram, kartor). Detta innebär bland annat att forskaren måste vara duktig både på att ställa frågor, lyssna och tolka svaren. Det är också viktigt att kunna sälla bland data för att inte råka komma in på ett sidospår utan hålla sig till det som är tänkt att undersökas. För att kunna göra det måste forskaren ha en klar bild över vad det är som ska undersökas och lyckas hålla fokus på det.

För oss innebar detta att vi behövde läsa in oss på alla de insamlingsmetoder vi valt att använda oss av samt att vi kontinuerligt stämt av med organisationen att vi varit på rätt spår. Vi har behövt både vår handledares samt organisationens stöd för att guida oss på rätt väg gällande allt från val av metoder till sällande bland data. Vi har ansett det vara viktigt att samla in en stor mängd data, för att sedan sälla bland den och hitta det som varit av vikt för undersökningen. Att vara för snäv i datainsamlingen hade kunnat leda till att vissa viktiga aspekter inte kommit till vår kännedom (Yin, 2007).

Nackdelar med fallstudier kan vara att de blir allt för omfattande, att det är svårt att avgränsa sig eller att forskaren blir allt för detaljerad. För att motarbeta detta är det viktigt att tänka på

hur rapporten utformas. En fallstudie kan även överdriva eller förenkla faktorer vilket i sin tur leder till att felaktiga slutsatser kan dras av mottagaren till rapporten (Merriam, 1994). Vi har genom hela arbetets gång fått påminna oss om att göra avgränsningar samt härleda tillbaka till vårt syfte och våra forskningsfrågor så att inte undersökningen blir för omfattande. De data som inte har tillfört rapporten något eller som inte gått att härleda till vårt syfte eller våra forskningsfrågor har vi fått lämna åt sidan även om informationen i sig varit intressant.

## 2.2 Vårt fall

En fallstudie utgår från ett definierat fall och genom denna definition framgår vad som ingår i studien och vad som faller utanför (Miles och Huberman, 1994).

Fallet i denna studie utgörs av HP 4 inom Räddningstjänsten Syd. Processens intressenter och deras utsagor ingår också i studien. Det är därmed de interna kopplingarna till processen vi har tittat på. Vi har valt att fokusera på den operativa personalens upplevelser vilket ger studien ett operativt perspektiv. Övriga processer, externa faktorer samt andra perspektiv faller utanför ramarna för denna studie.

## 2.3 Genomförande och val av datainsamlingsmetoder

En fallstudie har som tidigare nämnts inte några speciella metoder för datainsamling och analys av information utan alla metoder för insamling av vetenskaplig information kan förekomma (Merriam, 1994, Yin, 2007). Vi har använt oss av blandade tekniker för datainsamling och eftersom fallstudien till största del är kvalitativ i sin inriktning har de olika sätten att inhämta information också varit det i stor utsträckning. Genom mer eller mindre strukturerade samtal och intervjuer, observationer och dokumentstudier har vi försökt få in den information vi behöver för att beskriva och tolka det upplevda problemet. Vårt sista val av metod, surveyundersökningen i form av en enkät, är inte kvalitativ till sin karaktär men vi har valt att använda oss av denna metod då vi bedömer att det annars är svårt att samla in ett brett material från den operativa personalen. Surveyundersökningens syfte är att försöka bekräfta det som framkommit genom de tidigare nämnda metoderna. Det är informationen vi fått fram under fallstudiens gång som styrts valet av metoder.

Nedan följer en tabell där vi sammanställt våra olika metoder:

Metod:	Antal:
Informantsamtal	10 stycken
Observation	1 styck
Dokumentstudier	6 stycken
Intervjuer	5 stycken
Survey, enkät	170 stycken varav 125 svar

Tabell 1 Sammanställning av metoder

### 2.3.1 Urval

Vi har i samråd med Räddningstjänsten Syd kommit fram till vilka personer vi inledningsvis bör prata med och sedan har vi allt eftersom frågor uppstått fått kontakta antingen nya personer eller dem vi redan träffat. Då det är Räddningstjänsten Syd som själva identifierat problemet kopplat till HP 4 tycker vi att de varit väldigt öppna och tillmötesgående med information. Vi upplever inte heller att det har funnits några avsikter att styra informationen i någon speciell riktning.

Vi har eftersträvat att samla in information från medarbetare med olika befattningar för att få en så bred och nyanserad bild som möjligt. Bland de vi pratat med har det funnits processägare, operativa chefer, distriktschefer, koordinatörer, utredare, befäl, styrkeledare och brandmän.

### **2.3.2 Samtal och intervjuer**

Vi har genomfört ett antal informantsamtal för att skaffa oss en bakgrund och nulägesbild av organisationen. Samtal med nyckelpersoner kan vara avgörande för hur framgångsrik en fallstudie blir då dessa personer kan ge viktiga insikter om organisationen och hänvisa till andra nyckelpersoner som kan ge kompletterande information (Yin, 2007). Våra informantsamtal var ostrukturerade till sin karaktär vilket är ett naturligt val då man inte vet tillräckligt om något för att ställa relevanta frågor. Syftet med dessa samtal var att samla kunskap för att kunna formulera frågor för kommande intervjuer (Merriam, 1994). Vi fick hjälp av organisationen att utse informanter. Ibland hade organisationen själv förslag på vilka vi behövde träffa och ibland var det någon specifik information vi behövt som styrde valet. Vi har sammanlagt haft 10 informantsamtal med personer som innehar olika befattningar inom Räddningstjänsten Syd. Vi presenterade enbart vår uppgift att undersöka HP 4, meddelade personen att vi var intresserade av dennes åsikter och uppfattningar gällande HP 4 och därefter var samtalet fritt. Samtalen har pågått mellan cirka en och två timmar. En risk med ostrukturerade samtal är att det blir svårt att hitta ett samband av all information och åsikter som framkommer (Merriam, 1994). Detta har vi försökt att bearbeta genom att efter respektive informantsamtal diskutera det som sagts samt försöka hitta just samband och återkommande teman att gå vidare med.

Vi har även genomfört fem intervjuer som är semistrukturerade till sin karaktär. Detta innebär att intervjuerna bygger på specificerade teman men det lämnas stort utrymme för intervjupersonen att utforma svaren som denne vill (Patel och Davidsson, 2011). En semistrukturerad intervju utgår från ett frågeschema men följderna på frågorna kan variera vilket leder till en flexibel process. Det är även möjligt att ställa uppföljningsfrågor kring sådant som upplevs viktigt och som anknyter till något intervjupersonen sagt (Bryman, 2011). Enligt Bryman (2011) lämpar sig semistrukturerade intervjuer när det finns ett tämligen tydligt fokus och specifika frågeställningar samt om studien omfattar flera fall. En nackdel med semistrukturerade intervjuer kan vara att de i vissa fall kan upplevas begränsande (Bryman, 2011). I vårt fall då vi intervjuat fem personer samt haft en klar uppfattning om vad det är vi vill att intervjuerna ska handla om kändes semistrukturerade intervjuer som ett naturligt val. Vi tror att en helt ostrukturerad intervju hade lett till att intervjuerna varit svåra att jämföra för att personerna valt att prata om väldigt olika saker samtidigt som en helt strukturerad intervju hade varit för begränsande. Valet av intervjupersoner baserades på vad vi fått ta del av tidigare under fallstudien. Vi bedömde att dessa fem personer kunde ge oss den information som vi behövde ta del av samt att de var lämpade för att stämma av information och intryck vi redan fått.

### **2.3.3 Observation**

Vi har deltagit vid ett utbildningstillfälle för styrkeledare och därmed gjort en direkt observation (Yin, 2007). Syftet med observationen var att få en inblick i hur ett utbildningstillfälle för operativ personal kan se ut. Det var organisationen själv som kom med förslaget till denna observation och att det blev just detta utbildningstillfälle berodde på att det låg lämpligt i tiden samt att det var en av våra kontaktpersoner från HP4 som höll i

utbildningen. Genom observationen fick vi ta del av vilket material som ingår i utbildningen samt hur materialet presenteras. Vi fick även en inblick i hur deltagarna vid utbildningstillfället agerade.

När det gäller observationer måste vi vara medvetna om att vår blotta närvaro kan påverka personerna vi observerar. Andra vanliga problem är att observatören riskerar att leta efter sådant denne gärna vill se eller tolkar saker till sin forsknings fördel (Yin, 2007).

Vi genomförde observationen i ett tidigt skede när vi ännu inte hade så mycket kunskap om organisationen eller någon egentlig helhetsbild av nuläget. Kanske ledde detta till att vi kunde observera mer objektivt. Vi presenterade oss och berättade varför vi var där men satt sedan längst bak i salen och deltog inte aktivt. De som ville prata med oss fick tillfälle att göra det i pausen eller efter utbildningen var slut. Observationen ledde till en del slutsatser samt vidare samtal och intervjuer.

### **2.3.4 Dokumentstudier**

Dokumentstudierna består av granskning av processkartor, analyser och rapporter, kravprofil för processägare samt Räddningstjänsten Syds intranät.

Dokumentstudier som en del av en fallstudie har ofta som roll att styrka och bekräfta information från andra källor samt för att ge idéer om kommunikationsvägar inom exempelvis vald organisation. Fördelen med dokumentstudier är att materialet kan granskas flera gånger, att det inte är framtaget enbart för studien och att det ofta är övergripande. Det gäller dock att se upp med vilka dokument som granskas samt att komma ihåg att dokumenten kanske inte innehåller hela sanningen (Yin, 2007). Merriam (1994) anser att dokumentstudiernas största fördel är att forskarens närvaro inte påverkar materialet, jämfört med intervjuer och observationer blir det en relativt objektiv informationskälla.

#### ***2.3.4.1 Processkartor, analyser och rapporter samt kravprofil för processägare***

Gällande samtliga dokument har vi granskat dem med fokus på innehåll och uppbyggnad samt funderat kring deras pedagogiska värde.

Vi har tittat på både övergripande processkartor samt specifika kartor för respektive process. Gällande analyser har vi granskat fyra stycken analyser vid namn "Analyser av olycksutredningar" vilka är sammanställda av HP 4. Via intranätet har vi även tagit del av "Lärande utredningar" vilka används som underlag vid internutbildning samt "Insatsrapporter" vilka ska ligga till grund för statistik och lärande utredningar.

#### ***2.3.4.2 Intranätet***

Vi har vid två tillfällen varit inne på Räddningstjänsten Syds intranät för att ta del av materialet där. Vi önskade dels skapa oss en bild av hur själva intranätet ser ut, vilken typ av information där finns samt titta på hur rapporter, analyser och utbildningsmaterial är utformat. Vi önskade också skaffa oss en egen uppfattning av hur det kan vara att navigera på intranätet då det framkommit vid flera samtal att det är stort, innehåller väldigt mycket information samt att det är svårt att hitta vad som eftersökes. Vi fick dessutom bra ledtrådar till vilka personer vi behövde prata med för att få reda på specifik information.

### 2.3.5 Surveyundersökningen

En surveyundersökning är deskriptiv till sin natur, den syftar till att beskriva hur något är. Genom en survey kan man titta på individer, grupper, institutioner, metoder eller hela organisationer för att på så sätt kunna exempelvis beskriva, analysera, klassificera, bekräfta eller jämföra. Metoden möjliggör att vid ett och samma tillfälle snabbt kunna samla in spridd information från ett stort underlag. Materialet kan sedan användas till att bland annat göra generaliseringar, standardisera information, hitta korrelationer, mönster och samband. Designen av en survey beror på tre saker, förförståelse kring syftet med själva undersökningen, populationen och tillgängliga resurser. Detta för att kunna hitta frågor som stöder själva syftet och identifiera rätt population genom att göra ett korrekt urval. Slutligen måste tillgängliga resursers ses över då detta styr vad som är genomförbart (Cohen, 2011). Vi valde att utforma våra enkäter efter att vi läst in oss på våra valda teorier, detta för att kunna avgränsa antalet frågor till sådant som vi upplevde relevant att få svar på. Då surveyundersökningen utgör det sista steget i vår fallstudie har den även hjälpt oss att validera den information och kunskap vi fått under studiens gång. Vi kunde med hjälp av den stämman av information, åsikter och uppfattningar som kommit till vår kännedom. Då vi har genomfört surveyundersökningen på samtliga heltidsanställda brandmän och styrkeledare hoppas vi kunna utläsa en så verklighetstrogen bild som möjligt av svaren.

Syftet med enkäten begränsades till att undersöka vilka förutsättningar för lärande som den operativa personalen med befattningarna brandmän och styrkeledare upplever att deras arbete erbjuder samt vad de har för upplevelser kring lärande i organisationen. Frågorna till enkäten är baserade på teorier kring lärande, framförallt med organisationen som kontext, vilket gör denna del av vår undersökning deduktiv. Vi har använt oss av Ellströms (1992, 1996) teorier kring olika typer av lärandenivåer samt av Hackman och Oldhams (1976) teori gällande motivation för arbete och lärande. Det finns dessutom frågor som knyter an till skillnaden mellan information och kunskap samt en fråga kopplad till processteorierna.

Då det i våra informantsamtal framkommit att arbetsdagarna upplevdes som fullspäckade för den operativa personalen, med lite tid över för sådant som inte är schemalagt eller rör insatser, ansåg vi det vara viktigt att enkäten gick snabbt att fylla i. Vi fick även uppfattningen att de anställda "drabbas" av många enkäter inom organisationen och att de därför var ganska trötta på att fylla i dem så även av den anledningen ville vi göra enkäten så enkel som möjligt att besvara. Lärande och återkoppling är inga givna samtalsämnen för den operativa personalen så för att hålla oss till de ämnen vi önskade undersöka valde vi fasta svarsalternativ. Vi fick dessutom indikationer från organisationen att målgruppen inte gärna uttrycker sig i skrift så det var ytterligare en anledning till fasta svarsalternativ. För kontroll av språk i enkäten så att det skulle passa målgruppen fick två av våra kontaktpersoner inom organisationen granska den innan den delades ut och komma med åsikter som ledde till vissa förändringar. Även vår handledare har granskat enkäten och kommit med sina åsikter.

Tillgängliga resurser styrde valet mellan att göra standardiserade intervjuer eller en enkät bland den operativa personalen. Med tanke på tid och resurser gällande både oss och räddningstjänsten fanns inte möjligt att genomföra ett stort antal intervjuer med brandmän och styrkeledare utan en enkät bedömdes vara det bästa sättet att nå ut till så många som möjligt. Vi har även valt att utelämna RIB (Räddningsman i beredskap) på grund av tidsbrist. Då RIB inte är heltidsanställda inom Räddningstjänsten och har andra arbetsvillkor än den heltidsanställda operativa personalen hade vi behövt behandla dem som en separat grupp.



### **2.3.5.1 Genomförande av surveyundersökning och urval av deltagare**

Det finns många olika sätt att genomföra datainsamlingen på och vi genomförde vår surveyundersökning i form av en enkät i pappersform. Alternativet att genomföra den via webben valdes bort i samråd med Räddningstjänsten Syd då svarsfrekvensen bedömdes bli lägre på grund av att många inte läser sin mail. Enkäten har delats ut till styrkor på samtliga heltidsstationer inom Räddningstjänsten Syd för att inte eventuella skillnader dem emellan ska påverka resultatet. Samtliga skift har således fått möjlighet att svara på enkäten. Vi delade ut enkäten på respektive brandstation, presenterade oss och vår uppsats för det skift som var i tjänst när vi på plats och sedan har enkäten fått vara kvar på distriktet så länge som bedömts nödvändigt för att alla fem skiften ska ha hunnit vara schemalagda. När enkäterna var ifyllda återsamlade vi dem eller fick dem skickade till oss.

### **2.3.5.2 Etik i surveyundersökningar**

Med enkäten följde ett missivbrev som är utformat i enlighet med Trost (2007) kriterier. Detta för att motivera deltagarna att svara på enkäten samt att informera om förutsättningarna för deltagande. Patel och Davidsson (2011) tar upp fyra etiska regler inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning och dessa har vi tagit hänsyn till vid utformandet av vår enkät. De två första reglerna är informationskravet innebär att beskriva syftet med undersökningen samt samtyckandekravet om att deltagande är frivilligt. Båda dessa krav framgår i vårt missivbrev. Konfidentialitetskravet innebär att informationen behandlas så konfidentiellt som möjligt och i detta fall har det enbart varit vi som behandlat insamlat material. Det går inte att härleda vem som har svarat vad och vi har utelämnat frågor om ålder och kön då vi inte bedömt detta vara av intresse för undersökningen. Vi har heller inte bett dem fylla i vilket distrikt de arbetar på. Nyttjandekravet uppfylls genom att materialet enbart kommer att användas av oss till denna fallstudie.

### **2.3.5.3 Utformning av enkäten**

De allra flesta frågorna i enkäten besvarades genom värdering på en sexgradig skala. Värderingsskalor kan vara ett trubbigt verktyg och det finns många risker med att använda sig av dem, bland annat kan man aldrig veta om respondenterna svarat ärligt på frågorna (Cohen, 2012). De lämpar sig dock enligt Cohen (2012) för att mäta attityder och uppfattningar vilket är just vad vi i detta fall ville göra. För skalor med ojämnt antal svarsalternativ har det konstaterats en tendens bland respondenter att lägga sig i mitten (Cohen, 2012). För att undvika detta har vi valt att ha en sexgradig skala vilket innebär att vi inte har något mittenalternativ. Det kan finnas en risk med att inte ha med ett neutralt alternativ eller ett "vet ej" (Cohen, 2012), men eftersom vi frågar efter de svarandes upplevelse gällande olika saker i deras arbete ansåg vi att de allra flesta bör ha en upplevelse och att detta därför inte var ett problem. Inga av frågorna har heller en direkt personlig karaktär eller bör upplevas som jobbiga att besvara så inte heller av denna anledning ansåg vi att det behövdes ett neutralt alternativ. Risken med att inte ha ett neutralt alternativ är att istället få ett internt bortfall (Cohen, 2012) men detta var en risk vi bedömde som relativt liten med tanke på frågornas karaktär. Vi valde även att inte ge en beskrivning åt varje gradering på skalan, endast de båda ytteralternativen (1 och 6), detta för att inte riskera att göra en gradering som respondenterna kunde uppfatta som ojämn mellan stegen (Cohen, 2012).

För att inte den svarande ska fastna i ett svarsmönster har vi valt att ha med ett par frågor med andra svarsalternativ som rangordning eller möjlighet att välja flera alternativ. Enkäten avslutades med en öppen fråga för att erbjuda möjlighet att tillägga egna åsikter och tankar (Cohen, 2012).

## **2.4 Kvalitet**

I detta stycke diskuterar vi kvaliteten i hela fallstudien och tar upp eventuella felkällor, reliabilitet och validitet samt etik.

### **2.4.1 Felkällor**

Alla våra valda datainsamlingsmetoder har sina risker och felkällor och vi har hela tiden behövt vara uppmärksamma på dessa samt redogöra för dem. Vi tror ändå att det är en fördel att kombinera olika metoder då de kan generera olika typer av information samt olika synvinklar och man blir inte lika sårbar för problem med en viss metod (Cohen, 2011).

### **2.4.2 Reliabilitet och validitet**

Följande sex strategier används för att höja den interna validiteten i kvalitativa studier, triangulering, deltagarkontroll, observation under längre tid eller vid upprepade tillfällen, horisontell granskning och kritik, deltagande tillvägagångssätt samt klargörande av skevheter som forskaren riskerar ta med sig in i undersökningen. Triangulering innebär att använda sig av flera forskare, flera informationskällor samt olika metoder för att bekräfta sina resultat. Deltagarkontroll betyder att de som lämnat information får möjlighet att granska de beskrivningar och tolkningar som gjorts för att kunna bedöma om slutsatserna verkar trovärdiga. Deltagande tillvägagångssätt i forskningen innebär att de som studeras är med i hela forskningsprocessen. De deltar i allt från begreppsbildning till utformning av slutrapporten. Klargörande av de skevheter som forskaren tar med sig bygger på den tidigare förförståelse denne kan ha av det som studeras och att forskaren blivit färgad av tidigare erfarenheter (Merriam, 1994).

Vi har försökt att inkludera och ta hänsyn till strategierna i så stor utsträckning som möjligt. Triangulering gjorde vi genom just valen av flera olika informationskällor och insamlingsmetoder. Vi har inte haft tillgång till flera forskare än oss två men vi tänker att två är bättre än en. Deltagarkontroll uppfylldes genom att de som bidragit med information har fått möjlighet att granska materialet under undersökningens gång för att kunna komma med kommentarer och synpunkter och om något har känts oklart har vi kontaktat berörd person för att kontrollera att vi uppfattat saker rätt. Observation under längre tid har vi inte haft möjlighet att genomföra på grund av tidsramarna för uppsatsen. Genom att Räddningstjänsten Syd varit delaktiga i fallstudiens utformning har vi säkerställt att vi har ett deltagande tillvägagångssätt. Vi har fört en dialog kring möjliga tillvägagångssätt samt val av metoder. Gällande hur våra tidigare erfarenheter och vår förförståelse kan ha påverkat resultatet tror vi att det är viktigt att vi i första hand varit medvetna om just det faktum att erfarenheter och förförståelse påverkar resultatet. Vi anser dock att vi behövt förförståelsen för att kunna genomföra uppdraget genom att förförståelsen kan användas som ett verktyg för att analysera materialet. Det är därför viktigt att vi noggrant redovisat våra tankegångar för att läsaren ska kunna bedöma om vårt resonemang verkar rimligt.

Extern validitet innebär att resultaten är generaliserbara och denna typ av validitet grundar sig på att det finns en intern validitet. Extern validitet är svårt gällande fallstudier då metoden valts för att kunna undersöka något på djupet, inte för att kunna säga något generellt (Merriam, 1994). I detta fall har vi undersökt Räddningstjänsten Syd och kan därför inte dra några slutsatser om någon annan organisation eller deras processer och personal. Däremot tror vi att det kan vara värdefullt att hämta inspiration från fallstudier som gjorts för att se eventuella tillvägagångssätt. Vi tror att lärande, kunskap och processer är aktuella fenomen

för de allra flesta organisationer och företag och även om de ser olika ut kan problemen kanske ha samma ursprung. En lösning kan aldrig appliceras rakt av utan hänsyn måste alltid tas till den egna organisationen för att avgöra vad som rimligtvis kan passa den bäst.

Begreppet reliabilitet är inte speciellt användbart när det kommer till denna typ av studie. Tillvägagångssättet är inte bestämt i förväg utan utvecklas under resans gång och det är därför osannolikt att någon annan fått samma resultat vid en upprepad studie. Resultaten ska istället sträva efter att vara meningsfulla, konsistenta och beroende. Med beroende menas att tydliggöra forskarens position, använda sig av triangulering samt att noggrant beskriva vad som gjorts för att möjliggöra för andra att kunna "följa i samma fotspår" (Merriam, 1994).

### **2.4.3 Etik i fallstudier**

Gällande etik finns fem olika problem som måste tas hänsyn till vid genomförande av en fallstudie: att som forskare blir allt för engagerad i sin frågeställning eller den situation som studeras, konfidentialitet, anonymitet, att olika intressegrupper önskar tillgång och kontroll över resultaten samt läsarens oförmåga att skilja mellan vad som är ren information och vad som är forskarens tolkning av den (Merriam, 1994). Det är främst vid själva insamlandet av information samt vid publicering av resultaten som de etiska frågorna är aktuella.

Det är i synnerhet processen vi hade i uppgift att granska, inte några enskilda människor i den. Detta har vi förtydligat när vi samtalat med anställda för att de inte skulle känna att vi var där för att granska eller bedöma deras individuella prestationer. Vi har även försäkrat för de personer vi varit i kontakt med att inga namn kommer att tas med i vår rapport. Gällande presentation av resultat från surveyundersökningarna finns enbart sammanställning och tolkning av resultat med i rapporten, inga enskilda svar kan utläsas. Då det ligger i organisationens intresse att genomföra denna undersökning har de varit tydliga med att alla åsikter är välkomna, det finns ingen anledning för de anställda att hålla inne information och åsikter av rädsla för eventuella följder.

Vad gäller vårt engagemang i frågeställningen har vi fått påminna oss om att hela tiden hålla oss professionella och inte glömma vad vårt huvudsakliga syfte är. Vi tror dock att ett överdrivet, och därmed kanske skadligt, engagemang är något som uppstår vid längre fallstudier där forskaren under en längre tid lär känna organisationen där fallstudien utförs. Eftersom Merriam (1994) även tar upp problemet med att mottagaren kan ha svårt att förstå vad som är information och vad som är forskarens tolkning av informationen har vi försökt säkerställa att det i vår rapport tydligt framgår vad som är vad.

Gällande kontroll över resultaten har vi behållit dessa för oss själva fram till rapporten blivit färdig. Efter färdigställande kommer vi att redovisa fallstudien för Räddningstjänsten Syd och finnas tillgängliga för diskussion.

## 3. Teori

Vi tar här upp teorier kring processer, kunskap och lärande. Processerna påverkar organisationens kontext och kommer därmed även att påverka skapandet av kunskap och medarbetarnas lärande. Det är internt lärande Räddningstjänsten Syd strävar efter och för att nå dit tänker vi att kunskap och framförallt skapandet av den är en nödvändig faktor. Lärande finns i många olika former och vi går här gå in på vad lärande i sig innebär och vad som krävs för att olika typer av lärande ska uppnås.

### 3.1 Sökning

Då vi inledde vår fallstudie med informantsamtal, en observation och dokumentstudier fick vi allteftersom ledtrådar kring vilka områden som kunde vara av intresse för oss. Våra valda områden, processer, kunskap och lärande är väldigt stora så vi har fått begränsa våra sökningar för att få en hanterlig mängd träffar. Inledningsvis började vi söka i böcker som vi kände till sen tidigare för att skaffa oss en grund att utgå från. Genom böckerna har vi sedan sökt vidare på de referenser som författarna hänvisade till och på så sätt breddat vår grund. Vi har hela tiden försökt hitta tillbaka till originalkällan.

Vi har använt oss av Lovisa för att hitta relevanta böcker och vi har använt LUBSearch för att hitta artiklar, både äldre och nyare samt på svenska och engelska. Vi har även sökt på Google och då framförallt specificerat på författare.

Följande har vi använt som sökord: processororientering, processbaserad, lärandemiljö, lärande i organisationer, lärandemiljö, lärande i organisationer, "4I organizational learning model", knowledge creation, organizational culture + learning, Ellström, Nonaka, Argyris, Schein, Crossan + Lane + White, "4I organizational learning"

### 3.2 Urval av källor och källkritik

Vi har försökt att i så stor utsträckning som möjligt använda oss av förstahandskällor för att öka trovärdigheten. Vi har använt oss av vetenskapliga artiklar som genomgått granskning av andra forskare och våra författare är i stor utsträckning professorer och forskare. Vid val av teorier och modeller har vi valt att använda oss av erkända teorier och modeller som många forskare refererar till. För att få med den senaste forskningen har vi även försökt att blanda in nyare artiklar vilka kan bidra med nya dimensioner samt att de nyare artiklarna kan aktualisera den äldre forskningen.

Det finns alltid en risk att man väljer teorier som stödjer sin egen undersökning. Vi hoppas att så inte är fallet gällande denna undersökning då vi valde ut teorier innan vi slutförde arbetet. Frågorna i surveyundersökningen byggde till stor del på de teorier vi valt ut och resultatet kunde därför både bekräfta eller förkasta vår kopplingar mellan empiri och teori.

Gällande stycket om lärande baseras detta till stor del på litteratur av Ellström men då mycket av forskningen inom området hänvisar till honom känns det befogat. Vi har dock försökt att använda oss av flera olika böcker och artiklar av Ellström samt komplettera hans resonemang med andra forskare.

Valet av teorier gällande processer har styrts av vårt val av organisation. Då mycket av forskningen är gjord i specifika miljöer som exempelvis vården, banker, produktionsföretag av olika slag med mera har detta inte känts aktuellt att applicera på Räddningstjänsten Syd. Därför har vi valt Rentzhog (1998) samt Ljungberg och Larsson (2012) då de skriver om processororientering och processbaserad verksamhet på en mer generell nivå.

### **3.3 Processer**

Ordet process kan ha många innebörder. Rentzhog (1998) använder processdefinitionen: "En process är en kedja aktiviteter som i ett återkommande flöde skapar värde för en kund" (Rentzhog, 1998, s. 30) och "kunder är alla som processen skapar värde för" (Rentzhog, 1998, s.89) vilket innebär att kunderna kan befinna sig utanför eller inuti i själva organisationen (Rentzhog, 1998). Vi har i denna uppsats använt oss av dessa definitioner. Oavsett vilken definition som väljs inleds en process med ett kundbehov och avslutas med att behovet tillfredsställs (Ljungberg och Larsson, 2012).

#### **3.3.1 Att vara processororienterad**

Att en organisation är processororienterad innebär att fokus har flyttats från färdiga resultat till de aktivitetskedjor som formar dem. Hur resultaten produceras är viktigare än vem som gör vad. För att idéerna om processororientering ska få spridning inom organisationen är det viktigt att det finns en gemensam förståelse för processbegreppets innebörd och detta kan vara svårt då ordet process ofta används med flera olika innebörder. Rentzhog (1998) poängterar att en gemensam förståelse inte uppkommer genom att definitioner kommuniceras ut utan det krävs en gemensam mental modell inom organisationen. Ljungberg och Larsson (2012) rekommenderar en aktiv och medveten diskussion kring begreppet för att skapa en gemensam bild.

Processer kan användas om och om igen och det är detta som skiljer dem från projekt vilka tar slut efter genomförande. När en verksamhet beskrivs i processer växer det fram en bild av hur dess olika delar tillsammans skapar ett kundvärde. Det är genom processerna som organisationens verksamhetsidé förverkligas och när processerna fastställs måste hänsyn tas till just verksamhetsidén. Detta kan sättas i relation till den traditionella funktionsbaserade organisationen som ibland liknas vid att organisationen arbetar i silor eller stuprör som utgörs av just funktioner eller avdelningar. Det finns ofta begränsat utbyte mellan de olika funktionerna och cheferna för de olika avdelningarna har sällan en övergripande helhetssyn. Fokus ligger ofta på vem som gör vad än på det slutgiltiga resultatet (Ljungberg och Larsson, 2012).

Att vara processororienterad innebär att sätta kunden i fokus och det är kundernas behov som styr verksamheten. För att organisationen ska vara framgångsrik krävs aktiv samverkan med kunderna och för att kunna utveckla processen krävs regelbunden återkoppling kring hur väl kundernas behov har uppfyllts. Att vara kund innebär en aktiv roll där det ingår att förse leverantören med återkoppling gällande resultaten. På leverantörssidan finns den process eller organisation som förser processen med inobjekt och med inobjekt menas de objekt som i processen omvandlas till ett resultat. Ett inobjekt behöver inte vara något fysiskt utan kan bestå av exempelvis en arbetsinsats (Rentzhog, 1998).

För att en organisation ska bli processororienterad räcker det tyvärr inte med att utveckla en infrastruktur för processledning samt att börja leda och utveckla processerna. Det är en ny dimension som tillförs till organisationens existerande funktionella struktur och för att detta

ska fungera måste processsynsättet införlivas med organisationskulturen och medarbetarnas synsätt (Rentzhog, 1998). Ljungberg och Larsson (2012) säger att en processbaserad verksamhetsutveckling kräver att allt som görs inom organisationen måste falla under ett synsätt där processer är värdeskapande strukturer och att verksamheten måste ses som ett system.

Ljungberg och Larsson (2012) tar upp nio punkter kring varför processkartor bör upprättas:

- beskriva verksamheten utifrån kundperspektiv
- beskriva hur kundvärde skapas
- ge helhetsbild av verksamheten
- tydliggöra samverkan mellan processerna
- tydliggöra processernas relation till omvärlden
- underlätta verksamhetsstyrning
- underlätta verksamhetsutveckling
- vara plattform för analys av strategiska beslut och hur dessa påverkar processerna
- utgöra grund för olika system som ex. IT

Arbetet med att ta fram en huvudprocesskarta bör innehålla tre faser: att skapa förutsättningar, ta fram utkast och uppföljning samt slutförande. Att skapa förutsättningar innebär att involvera rätt personer som har tid och resurser för uppgiften, ge tillgång till en facilitator som är bekant med uppgiften, säkra arbetsgruppens kompetens kring processarbete samt ta fram underlag i form av information om nutid, framtid, visioner och strategier. Att skapa en huvudprocesskarta är tidskrävande och kartan behöver mogna fram och därför är det bra med utkast som sedan kan modifieras. Viktiga frågor att ställa kan vara vad är verksamhetsidén, vilka är kunderna, vilka processer är viktiga för verksamhetens framgång? En huvudprocesskarta ska fungera som ett illustrativt och klargörande dokument och därför måste formuleringar som efter ett tag upplevs otydliga preciseras. I uppföljnings- och slutföringsarbetet granskas om det är rätt processer som existerar, om processerna behöver utvecklas eller om det saknas vissa nödvändiga processer. Processkartorna är sedan avsedda att användas för att förstå processen och för att stödja det operativa utförandet av den (Ljungberg och Larsson, 2012).

Ljungberg och Larsson hänvisar till Senge (1990) som talar om vikten av att skapa gemensamma mentala modeller. Med mentala modeller menar han inre tankestrukturer över hur världen fungerar. Det är viktigt att alla medlemmar i en organisation delar uppfattningen kring hur processerna fungerar och har någorlunda liknande mentala modeller för hur verksamheten är uppbyggd för att kunna få en så heltäckande förståelse för organisationen som möjligt och att därmed kunna förstå sin egen del i den. Genom att rita upp processkartor underlättas arbetet med att skapa gemensamma mentala modeller över processerna (Ljungberg och Larsson, 2012).

### **3.3.2 Olika typer av processer**

Processer delas in i två olika kategorier, kärnprocesser och stödprocesser. Synonymt med kärnprocesser är huvudprocesser som vi fortsättningsvis kommer att använda då det är den valda benämningen inom Räddningstjänsten Syd. Huvudprocesserna realiserar verksamhetsidén, beskriver verksamhetens syfte och speglar organisationens kärnverksamhet medan stödprocessernas uppgift är att stötta huvudprocesserna. Stödprocesserna är inte mindre värda än huvudprocesserna men ska inte ha något egenvärde utan betraktas utifrån just stödet till huvudprocesserna (Rentzhog, 1998 och Ljungberg och Larsson, 2012).

En huvudprocess har två syften, “att skapa en struktur för kundorienterad ledning och förbättring av kärnverksamheten” samt “att valet av huvudprocesser ska skapa en helhetsförståelse för hur olika delar av företaget tillsammans utför företagets övergripande uppgifter”. När huvudprocesserna inom en organisation ska definieras är det viktigt lämna det funktionella tankesättet och inta ett processperspektiv. För att underlätta detta har Rentzhog två huvudregler: anta kundperspektiv istället för ledningsperspektiv samt att se flöden istället för arbetsuppgifter (Rentzhog, 1998).

### **3.3.3 Att etablera och implementera processer**

Enligt Ljungberg och Larsson är en process etablerad när den “används som avsett av alla som bör använda den... och man använder den varje gång som den bör användas”(Ljungberg och Larsson, 2012, s.161). För att en process ska vara etablerad måste följande förutsättningar vara uppfyllda:

- processen är användbar, den måste vara relevant och begriplig samt generera nytta
- processen är känd, medarbetare måste veta att de förväntas följa processdokumentationen samt veta hur den är strukturerad
- processen är accepterad, arbetssättet måste vara motiverat och förankrat
- processen är förstådd, medarbetarna förstår processens varför, vad och hur
- processen är tillgänglig för de anställda (Ljungberg och Larsson, 2012).

Processetablering är något som ofta underskattas och organisationen hoppas att det ska lösa sig själv vilket dock inte är fallet. För framgångsrikt etableringsarbete krävs förmågan att leda i förändring, intresse för den operativa verksamheten och förståelse för hur budskap ska nå ut till samtliga målgrupper. Etableringsarbetet försvåras ofta av en ovilja att förändras och detta motstånd kan komma från alla håll. Motståndet beror ofta på brister gällande planering, information eller utbildning och leder till att processerna inte accepteras. För att minska motståndet krävs att organisationen kan visa på vinster och positiva resultat som uppstår genom användande av processen samt snabbt rätta till eventuella brister i den. Att driva ett förbättringsarbete är en kulturell utmaning och för att lyckas måste alla vara delaktiga. Samtliga medarbetare måste se det som sin uppgift att aktivt identifiera kvalitetsbrister och bidra till att åtgärda dessa. Förutom en kultur som stödjer förändring måste det även finnas en struktur och transparens som stödjer förändringsarbetet (Ljungberg och Larsson, 2012).

Inga förändringar skapar några effekter innan de har implementerats. För en lyckad implementering är det viktigt att engagera personalen, arbeta med accepterat ledarskap, hålla alla välinformerade, ge förändringar tid, behandla andra med respekt och hantera motstånd direkt när det uppstår. Ett väl genomfört implementeringsarbete leder till en balans mellan aktiviteter och metoder som påverkar kultur, struktur och effekter. Organisationens kultur med värderingar, förhållningssätt och attityder måste hänga med i förändringsarbetet och kulturen kan inte förändras utifrån. Den kulturella förändringen växer fram inifrån när medarbetare tar till sig det nya synsättet och för att detta ska ske krävs ett tydligt och konsekvent ledarskap. Tillsammans med kulturen måste även strukturen förändras. Strukturen utgörs av system, regler och rutiner. Om strukturen och kulturen utvecklas i otakt kommer de att motverka varandra och det blir väldigt svårt att genomföra några förändringar. För att hålla motivationen till förändringsarbetet uppe krävs dessutom synliga effekter. Det måste vara tydligt att förändringen av kulturen och strukturen leder till något (Rentzhog, 1998).

### 3.3.4 Roller och ledning i en processororienterad organisation

Ljungberg och Larsson (2012) lyfter att det inte går att tvinga anställda att följa processen. Organisationen måste istället i ett tidigt skede arbeta med att ta fram processdokumentation som de anställda väljer att använda.

När en organisation väljer att arbeta i processer krävs det nya roller. Exempelvis behöver processerna en så kallad processägare som "är utsedd av ledningen för att ansvara för att processen som helhet både är effektiv och ändamålsenlig" (Rentzhog, 1998, s.73). Processägare är inte någon chefsroll och det är framförallt designen av processen som processägaren äger. Processägaren ska även vara som en coach som underlättar processen och förmedlar en helhetssyn samt förespråkare av processen i olika sammanhang och forum. Det är av största vikt att processägaren själv har tagit till sig processsynsättet samt att denne kan motivera och förklara synsättet för andra (Ljungberg och Larsson, 2012).

För att processägaren ska kunna uppfylla sin uppgift krävs befogenheter för genomförande av förändringar i samtliga delar av processen (Rentzhog, 1998). Ljungberg och Larsson (2012) sammanfattar processägarens uppgifter till följande:

- ändamålsenlighet: att tillfredsställa kundens behov, se till att göra "rätt saker"
- effektivitet: göra saker på rätt sätt, leverera förväntade resultat med lågt resursutnyttjande
- flexibilitet: kunna anpassa sig efter förändrade förutsättningar
- se till att processen har en hög grad av etablering

När det gäller etableringen är det processägarens ansvar att skapa förutsättningar för etableringen medan det ligger på användarna av processen att faktiskt använda sig av den.

Det är många gånger svårt att nå ut med processledningsarbetet på alla nivåer inom organisationen. Speciellt svårt verkar det vara att nå ut till den operativa personalen och här kan det krävas att man utser delprocessägare. Genom dessa delprocessägare som utses på en nivå under processägaren blir processarbetet mer konkret då den operativa verksamheten och dess personal involveras. Tvärfunktionellt samarbete kan skapas genom processledningsteam med medarbetare från olika delar av processen och här är delprocessägare naturliga kandidater (Rentzhog, 1998).

I den funktionella organisationen kan det ibland tyckas lättare att tydligt se sin plats, vem som är ens chef, formella beslutsvägar med mera än vad det är i den processororienterade organisationen. Den processororienterade organisationen ställer nya krav på medarbetarna i form av att kunna omsätta processsynsättet i vardagen, kunna tänka horisontellt och arbeta tvärfunktionellt, ta sig an mer komplexa uppgifter, vara mer självständig med krav på kreativitet och fantasi och allt mer arbete i team med ett växande ansvar (Ljungberg och Larsson, 2012).

En processororienterad organisation kräver ett annat ledarskap än den traditionella funktionella organisationen. I den funktionella systemet är det cheferna som tänker och de operativa som verkställer besluten så som de blivit tillsagda. I processorganisationen blir istället begreppet empowerment viktigt. Empowerment innebär att medarbetarna får befogenheter som stämmer överens med deras ansvar och har förmåga, kraft och vilja att ta tillvara på dessa befogenheter. Detta innebär att ansvar och befogenheter flyttas från chefer till anställda. Beslut måste kunna fattas snabbt och det finns inte tid för att samla in information, låta informationen cirkulera på olika nivåer i organisationen, vänta på beslut och sedan agera. Istället måste de anställda ha ansvar och befogenheter för att fatta beslut och arbete bör därför



ske i tvärfunktionella team som tillsammans kan ta beslut längs hela processen. Individerna i teamet ska tillsammans inneha den kompetens som krävs för att agera när problem eller möjligheter uppstår (Ljungberg och Larsson, 2012).

### **3.3.5 Skillnaden mellan att leda och att förbättra processer**

Rentzhog (1998) skiljer på förståelse för att leda processer och förståelse för att förbättra dem. För att leda krävs en övergripande förståelse medan förbättringsarbetet kräver förståelse på en mer detaljerad nivå. Om dessa olika förståelser blandas ihop riskerar organisationen att fastna i ett kartläggande av sina processer och fokusera på vad som kan vara bra att ha istället för vad som behövs. Förbättringsarbetet kan delas in i två delar som motsvarar förebyggande eller avhjälpande åtgärder. De senare kännetecknas av att de alltid initieras av ett upplevt problem. Det avhjälpande förbättringsarbetet handlar om att kunna identifiera problemet, analysera det för att hitta orsakerna samt utarbeta lyckade lösningar. Det förebyggande förbättringsarbetet innebär att man aktivt och kontinuerligt söker efter förbättringar innan problem uppstår. Förbättringsmöjligheter identifieras, analyseras samt implementeras för att slutligen åtgärderna ska kunna utvärderas.

Att analysera och förbättra processer är ett kontinuerligt arbete som måste ske på alla nivåer i organisationen. Arbetet kan antingen gå ut på att förbättra den befintliga processen eller att skapa en helt ny process. Oavsett vilket arbetssätt som väljs måste man börja med att analysera processens nuläge. Att förbättra den befintliga processen är fördelaktigt då sådant som visat sig fungera inte behöver uppfinnas på nytt samt att det inte innebär några större risker, kostnader eller oönskade sidoeffekter. Nackdelen är dock att förbättringspotentialen är mindre jämfört med att skapa en helt ny process (Rentzhog, 1998).

### **3.4 Kunskap och lärande**

Information och kunskap är två begrepp som ständigt är närvarande när man pratar om lärande. Begreppen verkar ha olika innebörd beroende på vem som använder dem samt att dem ibland används synonymt. Ett vanligt antagande verkar även vara att det finns en automatisk koppling mellan begreppen, att information leder till kunskap.

Filstad diskuterar kring information och kunskap, att begreppen inte innebär samma sak och att det ena inte nödvändigtvis leder till det andra. Hon hänvisar till Naisbitt (1982) som säger att "vi sägs drunkna i information, men törsta efter kunskap" (Filstad, 2012, s.8). Kunskap och information behandlas ofta lika och det finns en syn att om de anställda förses med tillräckligt mycket information kommer kunskap att utvecklas (Filstad, 2012). Alavi och Leidner (2001) gör en skillnad på data, information, kunskap och vetande där data utgörs av siffror och bokstäver utan mening och kontext. När dessa placeras i en kontext och tolkas utgör de information och för att informationen ska bli till kunskap krävs erfarenhet, förståelse, sammanhang och reflektion. Kunskap blir på detta sätt bunden till människor då den existerar inom dem. Även Nonaka (1994) skiljer på information och kunskap och är inne på samma spår som ovan nämnda forskare då han anser att information är ett flöde av meddelanden medan kunskap skapas ur informationsflödet när det stöttas av uppgifter och värderingar.

Sveiby (1996) anser vidare att information kräver aktivitet från mottagaren då denna kräver kunskap och energi för att översättas från något passivt till något man kan ta till sig. Även han problematiserar synen att kunskap och information ofta anses vara samma sak vilket leder till förväntningen att kunskap kan överföras lika enkelt som information. Information kan vara

trIGGER till kunskap men kan inte på egen hand utgöra kunskap. Information är fakta fram till att en individ tolkar den och gör om den till kunskap.

Inte nog med att det är skillnad på begreppen information och kunskap utan även innebörden och innehållet i kunskapsbegreppet kan variera. Kunskap kan exempelvis delas upp i tyst och explicit. Enligt Nonaka (1994) bildas kunskap i organisationer genom en dialog mellan tyst och explicit kunskap. Han använder sig av Polanyis definitioner på kunskap där den tysta utgörs av kunskap som är personlig och svår att sätta ord på samt kopplad till handling. Den explicita kunskapen är kodad och överförbar via språket och kan spridas via exempelvis böcker, dokument och diskussioner.

### **3.4.1 Skapande av kunskap**

Organisationens kontext och struktur påverkar hur kunskap värderas. Förutsättningarna för skapande av kunskap kan ha inverkan på kvaliteten av ny kunskap, hastigheten kunskap skapas med, hur nöjda medarbetarna är och organisationens relationer med omvärlden. För att skapande av kunskap ska uppstå måste det finnas stöttande aktiviteter inom organisationen, som t.ex. mötesforum, tid för diskussion och reflektion samt utbildnings- och övningstillfällen. Skapande av kunskap är en kreativ process och när kunskap och information likställs förbises vikten av just kunskapskapande. Den stora utmaningen för ledningen är att skapa förutsättningar för skapande av kunskap. Information är i denna process bara en biprodukt och att samla in den utgör den lätta delen av arbetet. Kunskap skapas i en miljö präglad av omtanke och tillit, där medlemmar är intresserade av att ta till sig varandras insikter och här är goda relationer viktiga (von Krogh m fl., 2000).

Enligt Nonaka (1994) finns fyra olika processer för kunskapsförmedling och när alla fyra är organiserade i en kontinuerlig cykel skapas organisatorisk kunskap. Det är kunskapsstypen som avgör vilken process som används och vilket tillvägagångssätt som lämpar sig bäst. Processen när tyst kunskap förmedlas kallas för "socialisation". Tyst kunskap kräver att individer interagerar med varandra då kunskapen inte uttrycks genom språk utan genom handlingar och delade erfarenheter. Om det däremot handlar om explicit kunskap som ska överföras kallas processen för "kombination" och då används olika sociala processer för att kombinera individens explicita kunskap. Möten, diskussioner och telefonsamtal är exempel på hur explicit kunskap kan utväxlas. När tyst kunskap istället ska bli explicit kallas processen "externalisering" och här spelar metaforer en stor roll för att kunna sätta ord på den tysta kunskapen. Om det istället är tvärtom, explicit kunskap som ska översättas till tyst kallas processen för "internalisering" och den baseras mycket på handlingar som exempelvis praktiska övningar. (Nonaka, 1994).

Interaktioner mellan tyst och explicit kunskap tenderar att bli större och snabbare ju fler aktörer som deltar och leder på så sätt till en växande spiral som har sin början i individen. Individens tysta kunskap växer fram genom handlingsrelaterade erfarenheter och kvaliteten av kunskapen påverkas av variationen i erfarenheterna och kunskapen därifrån. Om arbetet är väldigt rutinbaserat erbjuds individen ingen variation gällande sina erfarenheter vilket i sin tur hindrar kreativt tänkande och skapande av ny kunskap. Den explicita kunskapen kopplas samman med rationell kunskap och förmågan att reflektera över sina erfarenheter. För att höja individens kunskapskvalitet måste det finnas ett samspel mellan tyst och explicit kunskap och därmed även samspel mellan erfarenheter och reflektion. Ett sätt att öka organisationens kunskap är genom att skapa arenor eller självorganiserande team där medlemmarna samarbetar för att skapa nya koncept. Självorganiserande team behöver ett flexibelt system i vilket det finns utrymme för mångfald, nya idéer och nya lösningar. Självorganiserande team

ökar organisationens kunskapsskapande genom att bygga förtroende mellan medlemmar och skapa dialoger där implicita perspektiv kontextualiseras. För att kunna skapa nya koncept krävs förtroende, dialog, delade erfarenheter samt öppenhet för att uttrycka idéer inom organisationen (Nonaka, 1994).

#### **3.4.1.1 Hinder för skapande av kunskap**

Individuella hinder för skapande av kunskap kan vara bristande förmåga att hantera nya situationer, ny information eller nya kontexter. Motstånd till ny kunskap baseras på begränsad anpassning och hot mot självbilden. När individer hamnar i nya situationer krävs att de anpassar sig men när anpassningen blir för utmanande reagerar de med motstånd. Självbilden kan utmanas genom att ny kunskap motsäger tidigare kunskap och individen måste se på sig själv på ett nytt sätt. En ny organisationsstruktur kräver just anpassning och inhämtande av ny kunskap och för vissa blir det för mycket och de reagerar genom att göra motstånd (von Krogh m.fl. 2000).

Organisatoriska hinder kan exempelvis vara behov av legitimt språk, berättelser inom organisationen, procedurer och företagsparadigm. Språket är nödvändigt för att tyst kunskap ska kunna göras explicit och för att kunskapen ska kunna spridas måste alla inom företaget ha ett gemensamt språk som kan utvecklas efter behov. Om berättelser rörande verksamheten i huvudsak är negativa kommer detta påverka de anställdas syn på just verksamheten och organisationen. Procedurer rör arbetssätten inom organisationen, vad som är tillåtet och inte. Procedurer som exempelvis inte tillåter tvärfunktionellt arbete kan vara ett hinder för skapande av kunskap. Organisationsparadigm utgörs av vision, mål, värderingar och normer. Kunskap som faller inom paradigmet tas ofta väl emot medan kunskap som anses falla utanför möts med motstånd. Det räcker att ett av dessa hinder existerar inom organisationen för att idéer och kunskap ska få svårt att spridas och få fäste (von Krogh m.fl. 2000).

### **3.4.2 Kunskapsdelning**

Filstad (2012) återger Hansens (2002) definition av kunskapsdelning: "inhämtande eller mottagande av kunskap eller information om arbete och uppgifter, samt en återkoppling rörande en produkt eller ett tillvägagångssätt" (s.122). Kunskapsdelning bygger på flera olika faktorer så som själva kunskapens karaktär, ledningen, omgivningen, mellanmänniska relationer, individer, tillit, tid, behov och bedömning av kunskapen som viktig att dela (Filstad, 2012).

Filstad (2012) hänvisar till Ardichvili m.fl. (2003) som säger att avgörande för kunskapsdelning är att lärande och kunskap är förankrade i organisationens kultur. Kunskapsdelning måste uppfattas som ett led i utveckling av kunskap och lärande. Kunskap sprids genom praktiskt arbete där erfarenhet och kunskap förmedlas mellan medarbetare genom bland annat problemlösning. Det måste finnas möjlighet för organisationens medarbetare att iaktta varandra, samarbeta, lösa praktiska uppgifter ihop och reflektera över erfarenheter för att det ska uppstå en kunskapsdelning på arbetsplatsen.

Enligt Levin och Cross (2004) är tillit grunden för kunskapsdelning. Förtroende och tillit för varandra inom organisationen ökar viljan att utbyta kunskaper och ökar därmed kunskapsdelningen. Mottagaren måste ha förtroende för själva kunskapskällan för att kunskapen ska uppfattas som trovärdig och man ska vilja ta den till sig. När det gäller explicit kunskap är tillit inte lika viktigt som när det gäller tyst kunskap då den explicita kan stå för sig själv och beskrivas med hjälp av språket. Tyst kunskap däremot är bunden till personer

och handlingar och kräver därför större tillit för att den ska delas mellan individer. Organisationer som vill öka kunskapsdelningen bör se till att det finns system som gynnar och ökar tilliten mellan de anställda.

Explicit kunskap kan sparas i ett informationslagrande medium så som böcker, tidningar och rapporter, detta bygger på att man kan uttrycka kunskapen i skrift. Interaktion mellan individer lämpar sig bäst för all typ av kunskapsdelning men kan upplevas som långsam och resurskrävande vilket gör att ofta snabbare vägar sökes. Det kan exempelvis röra sig om att vilja sprida de informationslagrande medierna direkt och låta varje individ själv ansvara för de kunskapskapande processerna. Detta brukar dock leda till att de personer som arbetar med att ta fram medierna mest producerar kunskap åt sig själva. Detta på grund av att det enbart är de själva som bearbetar informationen och omsätter den till kunskap men själva resultatet av deras arbete presenteras i form av information vilket som tidigare nämnts inte leder till delning av kunskap (Sveiby, 1996).

### 3.4.3 Lärande

Ellström (1992) har utvecklat en modell där lärande, handling och kunskap ingår och är kopplade till varandra. Han pratar om olika perspektiv, ordningar och nivåer vilka vi kommer att redogöra för härnäst. Lärande kan ha flera olika definitioner och vi har valt att utgå från Ellströms definition: "Med lärande avses här varaktiga förändringar hos en individ som ett resultat av individens samspel med sin omgivning" (Ellström, 1992, s.67).

Ellström (1996) tar upp två olika perspektiv på lärande, det kognitiva och det kontextuella. Inom det kognitiva perspektivet ligger fokus på individen och dennes intellektuella processer som består av inkodning och tolkning samt lagring av information. Det kontextuella perspektivet däremot fokuserar istället på lärande som en dimension av vardaglig verksamhet inom olika kontexter vilket leder till ett större fokus på handling och sammanhang. Det kontextuella perspektivet innebär att kunskapen inte kan skiljas från sitt sammanhang och att lärande blir en social process och det är inte individen som är i fokus utan det är istället individen i egenskap av medlem i en arbetsgemenskap. Lärandet blir således knutet till en verksamhet och individens lärande är kopplat till verksamhetens begränsningar och möjligheter. Det går inte att säga att det ena perspektivet är bättre än det andra utan de lämpar sig snarare vid olika tillfällen (Ellström, 1996).

Ellström (1996) talar om en högre och lägre ordningens lärande vilka han även kallar anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande. Det anpassningsinriktade lärandet handlar om att följa givna instruktioner, göra uppgifter rutinmässigt, anpassa sig till problem samt behärska olika situationer. Detta lärande behövs för att kunna behärska enkla principer och följa regler, men Ellström menar att det inte räcker med denna sorts lärande. För att individer ska kunna bli problemlösande, kreativa, ansvarsfulla och kunna hantera uppgifter med oklara mål och förutsättningar krävs ett utvecklingsinriktat lärande. Detta leder till att individer börjar undersöka saker på djupet, ser helheter, ställer mer djupgående frågor, formulerar problem, gör kritiska bedömningar samt kommer med åtgärdsförslag. Anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande bör egentligen inte ses som två olika typer av lärande utan som komplementära aspekter av lärande och det är situationens förutsättningar som styr vilken aspekt som dominerar (Ellström, 2003).

Om situationen till största del bygger på rutiner och standardiserade sätt att lösa uppgifter på gynnas ett anpassningsinriktat lärande på bekostnad av det utvecklingsinriktade lärandet (Ellström, 2008). Rutiner kan innebära en kompetensfälla då rutinerna kan upprätthållas på

grund av att en förändring upplevs som för kostsam trots att den skulle kunna leda till ett bättre sätt att utföra uppgiften på. Rutinerna blir på så sätt hinder för att nå förändring och utvecklingsinriktat lärande (Ellström, 1996).

### 3.4.3.1 Olika nivåer av lärande

I lärsituationer finns handlingsutrymme vilket är kopplat till nivån på lärandet. Med handlingsutrymme menas individens grad av frihet gällande val och tolkning av uppgifter och mål, metoder för lösningar samt värdering av resultat (Ellström 1996). Granberg delar upp handlingsutrymmet i objektiva och subjektiva handlingsutrymme. En individs objektiva handlingsutrymme bestäms av omgivningen och kan beskrivas i exempelvis befattningsbeskrivningar eller genom en chefs förväntningar. Det subjektiva handlingsutrymmet i sin tur bestäms av hur individen uppfattar och tolkar sitt eget handlingsutrymme. Det är viktigt att det subjektiva och objektiva handlingsutrymmet sammanfaller för annars kommer individen antingen att inte använda sitt handlingsutrymme fullt ut eller använda ett handlingsutrymme denne egentligen inte har (Granberg, 2009).

Ellström skiljer på två ytterligheter. Den ena är att personen som ska lösa uppgiften är hårt styrd av riktlinjer, policys, regler, föreskrifter m.m. som denne måste rätta sig efter och den andra är att individen helt och hållet förlitar sig på sin egen auktoritet och kompetens för att kunna komma fram till en lösning. Dessa två ytterligheter skapar fyra typer av lärande i olika nivåer, vilka framgår i tabell 2, och dessa är beroende av lärandesituationens handlingsutrymme. Det är tre olika aspekter av lärandesituationen som varierar, nämligen uppgift, metod och resultat (Ellström, 1992).

Aspekt av lärandesituationen	Typer av lärande/lärandenivåer			
	Anpassningsinriktat lärande			Utvecklingsinriktat lärande
	Reproduktivt lärande	Produktivt lärande		Kreativt lärande
		Regelstyrt	Målstyrt	
Uppgift/mål	Given	Given	Given	Ej given
Metod	Given	Given	Ej given	Ej given
Resultat	Givet	Ej givet	Ej givet	Ej givet
↕	↕	↕	↕	↕
Handlingsnivå	Rutinbaserat handlande	Regelbaserat handlande	Kunskapsbaserat handlande	Reflektivt handlande
↕	↕	↕	↕	↕
Kunskapsnivå	Tyst kunskap	Praktisk kunskap	Teoretisk kunskap	Metakognitiv kunskap

Tabell 2 Fyra typer av lärande beroende av det handlingsutrymme som finns i lärandesituationen samt de tillhörande handlings- och kunskapsnivåerna. Kombination av tabell 3 Ellström (1992) samt tabell 4 Ellström (1996).

Den lägsta lärandenivån kallas för reproduktivt lärande och här är uppgifter och metoder samt resultat givna på förhand genom någon form av exempelvis regler eller föreskrifter. Det finns ett standardiserat sätt att lösa uppgiften på (Ellström, 1992). På denna nivå sker så kallat rutinbaserat handlande och uppgifter är automatiserade och den som utför dem behöver inte reflektera över det som görs (Granberg, 2009). Här efter följer det produktiva lärandet som

finns i två nivåer. Gemensamt för de båda nivåerna är att uppgiften är given på förhand. Den lägre av nivåerna är det metodstyrda lärandet där både uppgift och metod är givna men resultatet värderas av den lärande. I den högre av dessa båda nivåerna, den problemstyrda, är både val av metod och värdering av resultat upp till den lärande (Ellström 1992). Individen måste här tolka situationer och välja lämplig metod eller regel som ska gälla (Granberg, 2009).

Högsta nivån är det kreativa lärandet och här måste den lärande utnyttja sin auktoritet för definition av uppgift, genomförande, val av metod samt tolkning av resultat. Detta ställer höga krav på individen då denne på egen hand måste klara av att identifiera och definiera det som situationen kräver för att önskat resultat ska uppnås (Ellström, 1992). Här handlar det om reflektion kring om man gör saker rätt istället för om man gör rätt saker (Granberg, 2009). Det kreativa lärandet motsvarar det utvecklingsinriktade medan det reproduktiva och produktiva lärandet motsvarar det anpassningsinriktade (Ellström, 1992). För att kunna prata om ett utvecklingsinriktat lärande måste man befinna sig på den högsta nivån med det största handlingsutrymmet. Här sker återkommande reflektion över uppgifter och handlandet baseras på verksamhetens mål och policys (Granberg, 2009).

De olika nivåerna utesluter inte varandra utan ska fungera komplementärt och är inte sorterade efter värde. I vissa situationer är det rutinbaserade handlandet ett effektivt sätt att hantera exempelvis återkommande uppgifter utan att de kräver allt för stor uppmärksamhet och ansträngning. Om det däremot händer något oväntat eller ovanligt krävs kanske ett reflektivt handlande vilket ställer andra krav på individen än det tidigare rutinbaserade (Ellström, 1996).

Handlingsnivåerna baseras i de olika kunskapsstyperna samt bidrar till att kunskap på olika nivåer utvecklas och upprätthålls (Ellström, 1996). Rutin- och regelbaserat handlande kopplas samman med tyst och praktisk kunskap vilka lämpar sig när det gäller att hantera bekanta och återkommande uppgifter (Granberg, 2009). Kunskapsbaserat handlande utvecklar och upprätthåller teoretisk kunskap medan den sista handlingsnivån, den reflektiva, är kopplad till så kallad meta-kognitiv kunskap. Den meta-kognitiva kunskapen innebär en kunskap om sig själv och sitt kunnande (Ellström, 1996).

Även Argyris och Schön (1978) skiljer på två olika nivåer av lärande som de kallar för single-loop och double-loop. Single-loop innebär ett lärande med förändring inom rådande kunskapsstrukturer genom att organisatoriska problem upptäcks och korrigeras. Detta kan likställas vid de lägre nivåerna i Ellströms modell som leder till ett anpassningsinriktat lärande. Förändringarna håller sig fortfarande inom de rådande normer som finns inom organisationen. Double-loop innebär däremot ett lärande med förändring av rådande kunskapsstrukturer. Den rådande kunskapsstrukturen innehåller de dominerande syn- och tankesätt som finns i organisationen och dessa utgörs av övergripande föreställningar om verksamhetens mening och sätt att fungera. Dessa föreställningar delas av majoriteten av organisationens medlemmar och påverkar deras handlande. För att double-loop lärande ska kunna ske krävs kritisk reflektion som ifrågasätter de övergripande föreställningarna. Det är alltså inte själva erfarenheterna man lär sig av utan de slutsatser som man drar av sina erfarenheter (Argyris och Schön, 1978). Precis som i Ellströms utvecklingsinriktade lärande, är det reflektionen som är avgörande för att lärande på denna nivå ska uppnås.

### 3.4.3.2 Organisatoriskt lärande

Crossan, Lane och White (1999) har tagit fram en modell för organisatoriskt lärande som bygger på fyra antaganden:

- organisatoriskt lärande innebär en spänning mellan nytt lärande och sådant som redan är inlärt,
- organisatoriskt lärande bygger tre nivåer: individer, grupper och organisationen,
- att dessa tre nivåer kopplas samman av insikt, interpretation, integrering och institutionalisering
- att tänkande påverkar handling och tvärtom

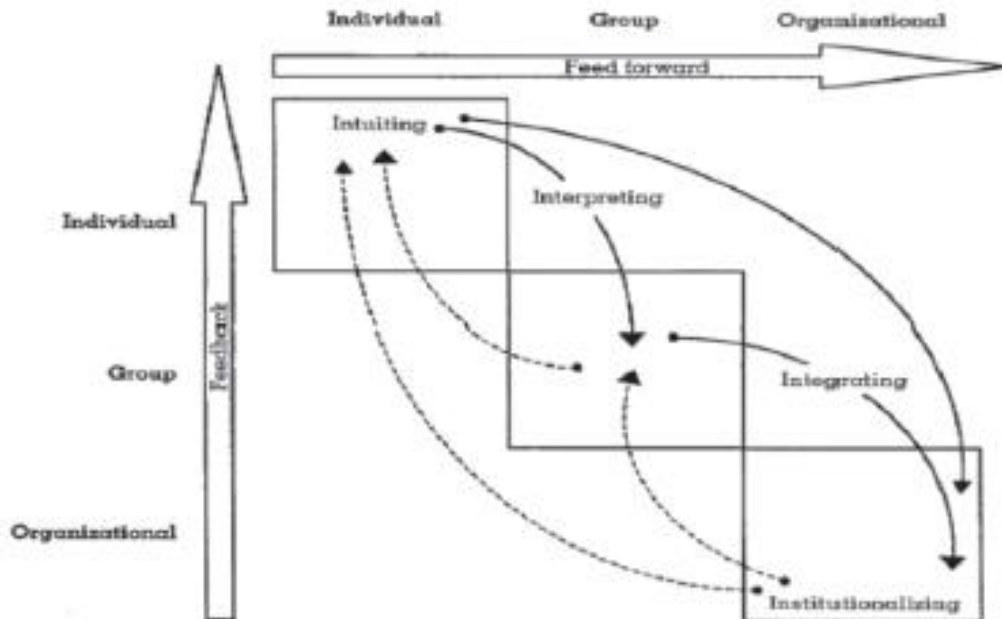


Bild 2 Modell för organisatoriskt lärande, Crossan, Lane och White (1999)

Tanken bakom modellen är att processerna insikt, interpretation, integrering och institutionalisering sker i de tre nivåerna individ, grupp och organisation. Nivåerna i sin tur utgör strukturen för hur organisationen lär. Insikt sker på individnivå och är till stor del en omedveten process. Den bygger på individens uppmärksammande av exempelvis mönster och möjligheter och kan påverka individens beteende. Genom att försöka sätta ord på den individuella insikten och förmedla den till andra kommer man vidare till den andra processen, interpretation, vilken börjar som en individuell process men avslutas i grupp. Språket är en avgörande förutsättning här för att kunna förmedla och förklara sin insikt för både sig själv och för andra. I denna process skapas gemensamma kognitiva kartor och för att åstadkomma detta används ofta metaforer och dialog. Målet är att komma fram till en gemensam uppfattning och här någonstans kommer man in på den tredje processen, integrering. Integrering börjar i grupp som en informell process men i takt med att den gemensamma bilden växer fram och leder till samordnat agerande blir processen allt mer formell då agerandet skapar rutiner och system inom organisationen. Dialog, anpassning och samverkan är avgörande i detta steg. Den sista processen, institutionalisering, börjar på grupp nivå för att sedan övergå till organisatorisk nivå. Här är målet att rutinerna och systemen ska upprätthållas och det som individerna och gruppen har lärt sig ska befästas i organisationen. Kunskap lagras i exempelvis policys, dokument, arbetssätt och informationssystem och lärandet innesluts i organisationen vilket i framtiden kommer att påverka medlemmarnas lärande och handlande (Crossan, Lane och White, 1999).

Det tar tid att överföra lärande hela vägen från individ till organisation och i samband med att omgivningen förändras påverkas vad organisationen måste kunna. Det kan uppstå en skillnad i vad organisationen behöver och vad den kan och när skillnaden växer måste organisationen förlita sig på individernas lärande. En utmaning för organisationer är att kontrollera spänningen mellan det man redan lärt sig och det nya som måste läras. Det gamla, redan inlärd kan ligga i vägen för att lära sig nytt då det nya lärandet kräver möjlighet till insikter, interpretationer och integrering. Crossan, Lane och White pratar om “feed-forward” och “feedback”. Genom feed-forward går exempelvis nya idéer från en individnivå till grupp- och organisationsnivå. Samtidigt sker feedback genom att det som redan är lärt inom organisationen påverkar hur grupper och individer tänker och agerar (Crossan, Lane och White, 1999).

Jenkin (2013) föreslår en förlängning av Crossan, Lane och Whites (1999) modell till att inkludera även informationssökning och verktyg. Spridning av information är viktigt för organisationer och det har uppstått ett större fokus kring hur information kan stötta lärande och vara en startsignal för insikter. Insikten uppstår inte av sig själv men den tidigare modellen berör inte var insikterna kommer från (Jenkin, 2013).

Informationssökning utgör en femte process som föregår insiktsprocessen och är tänkt fånga hur individer tar sig an informationskällor som en del i en lärandeprocess. Informationssökning består av att söka och välja information och är en utvecklingsprocess då sökningen justeras och förfinas under processens gång. Sökstrategin påverkas av uppgiftens utformning samt det upplevda värdet av informationen och kostnaden för sökningen. För att få tillgång till information krävs oftast något verktyg, vilka i den utökade modellen utgör en fjärde nivå utöver de tidigare nämnda individ, grupp och organisation. Informationskällor kan ha olika karaktär och för olika informationskällor finns olika verktyg som hjälper individen att få tillgång till informationen samt bearbeta den till användbar form. Verktygen kan fokusera på kommunikation och koordination eller på att hjälpa till med att lokalisera, bryta ner eller analysera informationen. Verktyg för kartläggning, synliggörande av åsikter, samarbete och informationssystem kan stötta lärandet på olika nivåer. Bra verktyg kan belysa vissa mönster och på så sätt rikta uppmärksamhet åt rätt håll. Genom kartläggning av nuvarande verktyg för att stötta lärande jämfört med behovet för stöd kan organisationen identifiera var gapen är och vart man bör rikta sina insatser (Jenkin, 2013).

### ***3.4.3.3 Lärandemiljö och kultur***

Med lärandemiljö avses organisationens förutsättningar och strategier som underlättar eller förhindrar lärande i arbetet. Det finns två olika typer av miljöer, möjliggörande och begränsande. Arbetsförhållanden som har balans mellan anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande utgör den möjliggörande miljön. Detta innebär en miljö där medarbetarna kan alternera mellan de båda lärandetyperna. I den begränsande miljön kan det anpassningsinriktade lärandet gynnas på bekostnad av det utvecklingsinriktade lärandet eller så hämmas båda typerna av lärande. Huruvida lärandemiljön är möjliggörande eller begränsande kan bedömas både objektivt och subjektivt men det är framförallt den lärande individens subjektiva bedömning som är viktig. Den objektiva bedömningen baseras på strukturella aspekter som utgörs av kulturella, materiella eller sociala faktorer som kan påverka möjligheterna till lärande medan den subjektiva bedömningen utgörs av upplevelsen och förståelsen av de tidigare nämnda faktorerna (Ellström m.fl., 2008).



En gynnsam lärandemiljö uppstår enligt en senare studie av Ellström m.fl. (2008) genom samspel mellan användarkrav, arbetsinnehåll, de lärandes utbildningsbakgrund, uppgiftsorientering, beredskap för lärande samt ledningens stöd. I denna studie betonas att lärande inte uppstår automatiskt och att lärande kräver en arbetsplats utformad för att gynna lärande samt anställda med tillräckliga kunskaper och färdigheter för att identifiera dessa lärandemöjligheter. Organisationer med en god lärandemiljö har visat sig kunna se effekter av exempelvis utbildningsinsatser i högre grad än organisationer med mindre gynnsam miljö (Kock, 2010).

En god lärandemiljö utmärks av fem faktorer: arbetsuppgifter som främjar lärande, stöd för lärande i det dagliga arbetet, verksamhetens kultur, hur verksamheten är organiserad samt ledningens stöd för lärande och utveckling. Stödet för lärande kan utgöras av erfarenhetsträffar, handledning, förbättringsprojekt och efterfrågestyrda utbildningar. Gällande hur organisationen är organiserad måste det finnas tid för både produktion och lärande. Ett vanligt problem i många organisationer sägs vara att vardagens rutinerade verksamhet tar upp både de anställda och ledningens tid så att lärandet därför kommer i skymundan (Kock, 2010, Ellström 2004).

Schein (2004) beskriver organisationskultur som ett mönster av delade grundläggande antaganden som anses allmängiltiga och därför lärs ut till nya medarbetare som det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna. Han skiljer mellan tre olika lager av organisationskultur som åtskiljs av hur synliga och påtagliga de är. Artefakter utgör den "kulturella ytan", mellanlagret utgörs av delade värderingar och det djupaste lagret utgörs av grundläggande antaganden. De två förstnämnda lagren anses vara manifestationer av och indikationer på de grundläggande antagandena vilka utgör själva kärnan i kulturen. De grundläggande antagandena är inlärd reaktioner på problem som organisationen ställs inför.

Schein (2004) skiljer på grundläggande antaganden gällande extern anpassning (mission, strategi och verksamhetsidé), intern integration (gemensamma kommunikationssystem, gemensamt språk, relationer och öppenhet för diskussion) och djupare grundläggande antaganden (definitioner av verklighet och sanning, nivåer av tvetydighet, syn på människans natur och hierarki). Kultur baseras på användandet av kunskap eftersom den utvecklas när kunskap skapas på den nivå där de grundläggande antagandena finns. Organisationskulturen är dessutom en möjliggörande faktor för interna processer eftersom den förser medarbetarna med en känsla för riktning. Kultur möjliggör skapandet av processer eftersom antagandena utvecklas genom problemlösning. Bara lyckade lösningar kan utvecklas till antaganden. Kultur påverkar alla processer i organisationen eftersom den är genomträngande och ständigt närvarande.

Kulturen kan vara ett hinder för lärande om det exempelvis råder en kultur som nedvärderar vissa typer av arbete eller vissa typer av uppgifter. Det kan även råda motstridiga kulturer på en arbetsplats, exempelvis en tjänstemanna- och en arbetarkultur (Ellström, 1996). Organisationens kultur och traditioner definierar vad som anses vara möjliga, önskvärda och naturliga sätt att tänka och agera. E. Ellström och Ekholm har i sin forskning kommit fram till att inom olika kulturer föreligger olika lärandemiljöer vilka i sin tur gynnar olika typer av lärande. För att utvecklingsinriktat lärande ska gynnas krävs en kultur som uppmuntrar ifrågasättande och kritisk reflektion över verksamheten inom organisationen, betonar handling, initiativ och risktagande, har en tolerans för olika uppfattningar och felhandlingar. Detta förutsätter en hög nivå av förtroende och tillit samt jämlika relationer mellan de inblandade (Ellström och Hultman, 2004).

Freiling och Fichtner (2010) kopplar ihop Crossan, Lane och Whites (1999) modell (bild 2) för organisatoriskt lärande med Scheins (2004) teori kring organisationskultur och säger att kulturen påverkar möjligheterna till lärande på olika nivåer. Första steget i modellen handlar om att individen ska komma till insikt och denna ökar i en tydlig kultur som aktivt formar miljön, som ger medarbetarna möjligheter till samarbete i tvärfunktionella kontexter, som har en pragmatisk syn på medarbetarna och ser dem som självdrivande. Interpretation sker på gruppnivå och för att kunna göra gemensamma tolkningar måste gruppmedlemmarna kommunicera med varandra. En kultur med ett tydligt kommunikationssystem, som inkluderar ett gemensamt språk, underlättar denna tolkning. Interpretationen ökar även i organisationskulturer med ledare som ber sina medarbetare om input. Integreringsprocessen ökar med en kultur som baseras på informella system vilka bygger på tillit och där anställda gärna diskuterar med varandra. Kulturen påverkar även den sista fasen, institutionalisering. För att idéer ska få fäste och förankras i organisationen krävs att personen bakom den har en viss grad av inflytande för. Kulturen bör därför inte bygga på en tydlig hierarki där det är svårt för idéerna att spridas. Institutionalisering kan även gynnas av en kultur med en tydlig verksamhetsidé, då det finns en klar strategi som stötts av rutiner och system och fungerar som en vägvisare. Strategin kan dessutom gynna själva institutionaliseringen (Freiling och Fichtner, 2010).

För att skapa en lärande arbetsplats krävs enligt Ellström en kontinuerlig växelverkan mellan utveckling av individ och verksamhet. Hur verksamheten är utformad leder till både möjligheter och hinder för individers utveckling samtidigt som individernas olika förmågor kan begränsa eller möjliggöra utveckling av verksamheten. Tydligt formulerade och sammanhängande mål som det råder enighet om inom organisationen samt förståelse för målens innebörd, acceptans för dem och engagemang för måluppfyllnad är viktigt för att nå lärande. Inte helt ovanligt är att arbetet är organiserat så att det utrymmet som finns för lärande inte utnyttjas fullt ut. För att utnyttja detta utrymme krävs att de anställda i hög grad involveras i planering, analys, uppföljning och utveckling av verksamheten. De anställda bör bjudas in till att formulera och diskutera målen och ha möjlighet att förändra dem. De bör även vara delaktiga i uppföljning gällande verksamheten samt i analys och beslutsfattning gällande exempelvis åtgärder. Här behandlas yrkeskategorier ofta olika gällande vilka arenor och forum man får möjlighet att medverka i (Ellström, 1996)

#### ***3.4.3.4 Motivation för lärande***

En balans mellan olika typer av lärande skapar en paradox då individerna samtidigt ska erbjudas möjligheter att både avlära och nylära. För att individer ska motiveras till avlärande och brytande av rutiner anser Ellström (1996) att det krävs att de ställs inför ett problem eller en kris, någon form av yttre förändring samt en individuell insikt om vad förändringen får för konsekvenser för personens tänkande och handlande. Det krävs dessutom även motivation att omsätta insikten till handlande. En kritisk fråga blir alltså hur individer i en organisation kan påverkas för att underlätta deras motivation för förändring av rutiner och mönster.

Hackman och Oldham (1976) beskriver hur inre motivation samspelar med arbetsinnehåll, upplevelsen av arbetet samt individens bakgrund. Motivation för arbete och lärande baseras på om arbetet upplevs som meningsfullt, kunskap om arbetets resultat samt att individen har ett ansvar för vilket resultat som uppnås. De gör ett grundantagande att motivationen är beroende av arbetsuppgifternas karaktär och följande faktorer är avgörande för motivationen: arbetets mångsidighet och krav på utnyttjande av olika kompetenser, inriktning på helhet och synliga resultat, arbetets praktiska betydelse i form av värde eller påverkan på andra

människor, arbetets handlingsutrymme samt återkoppling om arbetets resultat. De tre första faktorerna, mångsidighet, helhetsbild samt praktisk betydelse är tänkta ska påverka upplevelsen av meningsfullhet. Handlingsutrymmet är kopplat till ansvars känsla och den sista faktorn, återkoppling hänger samman med ansvar för resultat. Önskvärt är att alla fem faktorerna är närvarande men för att ett arbete ska ha hög potential till motivation krävs att minst en av de tre första faktorerna är hög samt de två sistnämnda (Hackman och Oldham, 1976).

För att individen ska bli motiverad till att utvecklas påverkar förutom de nyss nämnda faktorerna även att man har tillräcklig kompetens för att utföra sina uppgifter samt arbetsvillkor i övrigt som exempelvis lön, trygghet, kollegor och ledning. Dessutom när det gäller vuxnas lärande spelar även den individuella synen på hur värdefullt lärande och utveckling är, självförtroende samt tidigare erfarenheter av lärandesituationer roll för vad och hur individen lär sig (Ellström, 1996).

Ett återkommande problem inom många organisationer är att de anställda kanske inte har tillgång till information om verksamheten och finns tillgång saknas kanske motivation att utnyttja den tillgängliga informationen. För att öka denna motivation kan exempelvis de anställda involveras i analys och värdering av informationen vilket utgör en del av uppföljnings- och utvecklingsarbetet (Ellström, 1996).

## 4. Resultat från vår fallstudie

I detta stycke presenterar vi vårt empiriska material. Vi inleder med våra informantsamtal och intervjuer och sedan följer observation samt dokumentstudier. Slutligen presenteras resultatet från vår surveyundersökning.

### 4.1 Informantsamtalen och intervjuerna

I detta stycke har vi sammanställt materialet från våra inledande 10 informantsamtal samt våra 5 semistrukturerade intervjuer (se intervjuguide i bilaga 1). Materialet presenteras uppdelat på ämnesområden som intervjuerna byggde på samt teman som framkommit under informantsamtalen.

#### 4.1.1 Samarbete mellan HP 4 och övriga processer

I informantsamtalen framkommer att det inom Räddningstjänsten Syd upplevs oklart hur processerna är tänkta att samarbeta. Det är mycket upp till personerna inom processerna, exempelvis processägarna, att ta beslut och initiativ om hur och vem samarbete sker med. Det saknas kommunikation mellan processerna och olika grupper, som exempelvis Centrala Skydds Kommittén (CSK), trots att de rimligtvis borde vara intresserade av information från varandra. Det upplevs även saknas kommunikation kring vad olika grupper gör vilket förmodas leda till ett visst dubbelarbete eller att arbete faller mellan stolarna. Beroende på vem vi pratar med framgår det tydligt att bilden av vad processerna innebär och hur de är tänkta att fungera varierar kraftigt. För vissa är processerna i princip helt okända. Många pratade om processerna som "det nya", ett arbetssätt som fortfarande inte kändes bekant och implementerat. Processerna upplevs dessutom av många ha försvårat istället för att underlättat samarbete och det har uppstått täta skott mellan de olika processerna, något som beskrivs som "stuprör". Längre ner i organisationen känner medarbetare sig avskärmade från processerna, det är "någon annan" som jobbar med dem.

Intervjuerna bekräftar uppfattningen att det är upp till personerna i processerna vem det samarbetas med samt hur samarbetet ser ut. På vissa håll anges det fungera väldigt bra medan på andra håll är samarbetet nästan obefintligt.

I intervjuerna valde vi att lyfta hur det har gått till när processerna implementerades samt hur processkartorna tagits fram. Det framkom att när processerna infördes fick medarbetare välja vilken process de ville arbeta i. Detta var en dålig taktik då det resulterade i att medarbetarna idag anser sig tillhöra en viss process. Det är istället olika uppgifter som tillhör olika processer och det uppges saknas en insikt om att allt arbete sker i processer. Det uttrycks ett behov av starkare kundperspektiv inom organisationen där alla ser på varandra som kunder vars olika behov det är som behöver uppfyllas.

Vi fick i intervjuerna veta att det är processägarna själva som fått rita processkartorna. De har fått hjälp med tekniska verktyg för att rita kartorna men inte så mycket mer. Vissa verkar valt att inte rita några kartor alls. Det framkommer uppfattningar om att processkartorna kanske inte täcker hela processen och det saknas tydliga kopplingar mellan processerna. Gränssnitten, input och output framgår exempelvis inte alls. En vanlig fundering är om de som arbetar inom respektive process har rätt kompetenser för det arbete som ingår i processen.

### 4.1.2 Rapporter och analyser samt återkoppling av dem

Våra informanter har uppfattningen att det finns ett stort externt intresse för organisationens information och kunskap men internt känns det svårare att nå ut. HP 4 bistår med material vid intresse då man får göra en så kallad beställning på en rapport, analys eller dylikt. Vissa är flitigare beställare än andra och det är sedan upp till beställaren att avgöra vad som görs med det beställda materialet. HP 4 kan komma med förslag och kommentarer men ger inga direktiv på exakt vad som ska göras och av vem. Rapporter och analyser från HP 4 verkar förbli olästa och det blir aldrig synligt hur och om de leder till någon form av utveckling, lärande eller förbättring. Viktig information upplevs av informanterna försvinna i den stora massan samt att information anses svårtillgänglig och svårbegriplig. Försök har gjorts med så kallade läskvitton för att följa upp vilka som tagit del av materialet men detta har inte gett några positiva resultat. Det finns bland informanterna funderingar kring om det är rätt personer som får informationen till sig och om informationen presenteras på rätt sätt. Många uppger att organisationen har en dålig mailkultur där inte alla läser sin mail regelbundet och att det kommer väldigt många mail dagligen. Mängden mail sägs bero på att medarbetare kan ingå i många olika maillistor och därför få samma mail flera gånger från olika avsändare samt få mail som inte tycks relevanta för ens roll.

Informanterna berättar att efter varje insats ska en insatsrapport fyllas i men detta fullföljs inte. Att fylla i rapporter verkar upplevas som en tung arbetsbörda och bilden huruvida den ingår i arbetsuppgifterna går isär beroende på vem vi pratar med. Problem med tekniken lyfts som en faktor till att rapporter förblir ogjorda. Det är ganska mycket information som ska fyllas i och många upplever att ingen läser informationen och det är inte synligt att den leder någon vart. Informationen anges av intervjupersonerna dock ligga till grund för statistik, utredningar, analyser och utbildningsmaterial. Att det tar för lång tid från att information rapporterats in till att den analyserats och åter ska spridas lyfts också som ett problem då materialet inte längre känns aktuellt.

Det framkommer från samtalen att olika distrikt inom organisationen uppges ha olika behov på grund av att de kommer i kontakt med olika typer av insatser. Exempelvis arbetar vissa mer med trafikolyckor medan andra hanterar mest lägenhetsbränder. Detta leder till att stationerna utvecklar speciella kunskaper inom "sina" typer av insatser. Inom skiften pratar medarbetarna med varandra om hur insatsen genomförts men det finns inget system för spridning av denna expertis till övriga skift och distrikt vilket lyfts av flera som en stor brist. Om en annan styrka rycker ut som förstärkning upplevs det som svårt att snabbt få ut "rätt" information till dem.

I intervjuerna har vi frågat kring återkoppling av analyser och rapporter och återkoppling upplevs generellt vara för dålig inom organisationen oavsett vad återkopplingen gäller. Det tar framförallt för lång tid innan återkoppling fås och vissa saker hinner bli inaktuella.

Återkopplingen borde gå mycket snabbare och förslag ges på att den borde komma från exempelvis delprocessägare eller operativa chefer. När det gäller återkoppling på beställda rapporter och analyser borde beställaren vara med vid återkopplingen vilket inte alltid uppges vara fallet om materialet exempelvis presenteras på ett visst forum. Just nu upplevs det som otydligt vad som händer efter färdig rapport från HP 4. Rapporterna borde leda till att det skapas en handlingsplan men det finns i nuläget inget som säger vem som ska göra detta. Då HP 4 inte har mandat att ta ekonomiska beslut och de flesta beslut kostar att genomföra fastnar många beslut på vägen i väntan på att någon med rätt mandat ska ta ett beslut.

### **4.1.3 Utbildningar och övningar**

Gällande utbildningar och övningar anger informanterna rådande arbetsförhållanden, att aldrig veta när det kommer ett larm samt att stationerna måste vara bemannade hela tiden, som orsak till att utbildningar och övningar blir väldigt tidskrävande. Om en styrka ska på övning måste oftast någon annan täcka upp på den berörda stationen samt ofta tar övningen i sig lång tid med transport, genomförande och återställning av material. Gällande utbildning kan inte alla berörda samlas på ett och samma tillfälle utan samma utbildning måste hållas vid flera tillfällen för att alla berörda ska ha möjlighet att närvara. Ofta blir fallet med utbildning så att enbart några går på utbildningen för att sedan dela med sig av innehållet till exempelvis sitt distrikt eller sin styrka. Det uppges saknas tydliga instruktioner för hur denna delning ska gå till samt även uppföljning på om det sker överhuvudtaget.

Efter genomförd utbildning anger både informanter och intervjupersoner att det generellt saknas system för återkoppling och utvärdering. Det efterlyses utvärdering och feedback men det är inget som görs i dagsläget. Vad detta beror på vet däremot ingen. Vissa utbildningar hålls för separata yrkesgrupper som exempelvis styrkeledare och operativa ledare men innehållet i dessa uppges dock vara snarlikt. När det gäller utbildningar och möten verkar den allmänna uppfattningen vara att det oftast blir rena informationsträffar.

När vi pratar om utbildningar under intervjuerna framgår det att gällande närvaro på olika forum och arenor verkar det oklart vem som ska närvara vid vilka. Vissa skulle önska att de bjöds in till fler och väntar på en inbjudan medan andra väntar på att någon ska flagga att de har något viktigt att dela med sig av och ber om att få vara med. Datum för utbildningar anges sättas i god tid så egentligen borde alla veta när dessa äger rum. Resultatet av att inte veta om man ska delta eller inte vid ett visst forum som exempelvis ett styrkeledarforum är att inbjudan kan fås väldigt sent inpå och därmed ges kort tid för förberedelse. Denna tidsbrist påverkar kvaliteten på det som presenteras negativt och det blir ofta nödlösningar. Själva syftet med det som presenteras kan också bli otydligt då det kanske inte är anpassat för målgruppen.

Praktiska övningar lyfts av informanterna som ett bra sätt att lära på. Att söka information på egen hand upplevs det inte finnas tid till. Vi får lyssna på ett exempel gällande de nya superbussarna i Malmö. Dessa ska hanteras på ett speciellt sätt vid brand och det har därför gjorts en PowerPoint om bussarna med information. Styrkeledarna skulle fördjupa sig i rapporten och sprida innehållet vidare och det erbjöds möjlighet att åka till bussgaraget för att lära sig mer om bussarna. Dock var det väldigt få som nappade på erbjudandet trots det praktiska inslaget med just motiveringen tidsbrist.

När det gäller praktiska övningar uppger informanterna att det saknas vilka kompetenser som ska tränas och hur de ska mätas. Det upplevs exempelvis otydligt när man är "färdigtränad", dvs. när kan man ett visst moment tillräckligt bra. Andra frågor som lyfts är bland annat "hur många gånger ska något repeteras?" och "vad händer om en övning inte gjorts?". Det saknas åtgärder om exempelvis en övning missats på grund av sjukdom vilket leder till att det inte upplevs så prioriterat att övningarna faktiskt genomförs. Önskemål framkommer om någon typ av kompetenskrav för olika roller som finns bland de operativa.

### **4.1.4 Processägarrollen och processägarmöten**

Då processägaren är en nyckelperson i den processorienterade organisationen hade vi med detta som en intervjufråga. Under intervjuerna framkom att det finns en beskrivning för

processägarrollen inom Räddningstjänsten Syd. Hittills har rollen handlat mycket om att få ihop gruppen och det har inte funnits möjlighet att ägna sig så mycket åt själva processen. Trots skriftlig beskrivning verkar det inom organisationen råda lite olika syn på vad rollen innebär och vi får ta del av funderingar kring om vissa är mer eller mindre lämpliga innehavare av rollen. Det framgår tydligt att det finns stora skillnader inom organisationen i hur processägare har tagit till sig processsynsättet samt synen på både sitt eget och andra processägars uppdrag. Det verkar även finnas skillnader i hur aktiva och drivande processägarna är samt i uppfattningen av hur aktiva och drivande de förväntas vara.

Intervjupersonerna uppger att processägarmötena hålls varje månad med uppehåll för sommaren. Det är obligatorisk närvaro men det är ändå många som uteblir. På mötena försöker läget i de olika processerna stämmas av. Deltagarna har möjlighet att påverka dagordningen genom att skicka in punkter till mötet i förväg, detta utnyttjas dock i väldigt liten utsträckning. Mötena har kommit att innehålla mest information uppifrån organisationen och många upplever det oklart varför mötena hålls och det känns inte meningsfullt att närvara. Informationen anser deltagarna sig få tillgång till via sin chef så det känns onödigt att dessa möten ägnas åt detta. Ibland har det hållits arbetsmöten där det erbjudits hjälp efter behov och detta verkade uppskattat även om det utnyttjades i varierande grad. Det framkommer önskemål om att mötena skulle handla mer om samarbete och gränsskikt och alla är överens om att mötena skulle kunna vara mycket bättre.

#### **4.1.5 Kultur**

Den allmänna uppfattningen från både informantsamtal och intervjuer gällande kulturen är att den operativa delen av organisationen är van vid att bli matad med information och därmed inte behöver söka den själv samt att det ofta efterfrågas och inväntas direktiv på vad som ska göras. Den allmänna kulturen bland den operativa personalen uppfattas som att det är praktiska övningar och fysträning som förknippas med den egna rollen och därför anses vara viktigast medan administrativa uppgifter ofta anses mindre prioriterade. Organisationen uppges tidigare ha varit hierarkisk och det har varit vanligare att följa order än att ta eget ansvar och detta tror många lever kvar till viss del än idag. Mycket av kulturen beskrivs sitta i väggarna och det upplevs ta väldigt lång tid att förändra beteende och synsätt. Inom organisationen finns många informella ledare och för att få genomslag för sina idéer beskriver många att det gäller att få rätt personer på sin sida. Olika skift anges ha olika kulturer och det upplevs även finnas stora individuella skillnader framförallt i hur mycket information medarbetare vill ha samt motivationen till att lära sig nytt.

#### **4.1.6 Intranätet**

Intranätet upplevdes av de allra flesta informanter som stort och svårt att navigera i. De ansåg att det var svårt att hitta och att det krävs en bra inblick i vad som sökes för att hitta rätt. Gällande vad som hamnar på intranätet angavs att allt ska kvalitetsgranskas och godkännas först så vad som helst kan inte läggas upp. Det går inte ut någon notis till de anställda om när det lagts upp något nytt på intranätet utan detta förväntas de anställda hålla koll på själv.

### **4.2 Observation och dokumentstudier**

Nedan följer redogörelser för vår observation av ett utbildningstillfälle för styrkeledare i Eslöv 2014-10-12 samt av våra dokumentstudier av processkartor, analyser och rapporter, intranätet och kravprofilen för processägare.

### **4.2.1 Observation av utbildningstillfälle**

Vid det observerade tillfället närvarade 8 styrkeledare från olika distrikt. Upplägget för utbildningen var att några valda problemområden presenterades och deltagarna fick information om vad som hade hänt samt se bilder från några insatser. Information varvades med diskussioner i mindre grupp som sedan återberättades till alla. Upplägget har förändrats nyligen då tillfällena nu är mer interaktiva med mer aktivitet från deltagarna. Vi upplevde deltagarna som aktiva, de lyssnade och kommenterade varandra samt delade med sig av åsikter, tankar och erfarenheter. Det var dock ingen av deltagarna som antecknade något under utbildningen och i slutet av utbildningen hade det framkommit en hel del förslag men de resulterade inte i något konkret, vad som skulle göras, när, hur och av vem. Det sades heller inget om hur återkoppling angående innehållet på utbildningen skulle spridas till distrikt och styrkor eller när detta skulle göras.

Efter observationen fick vi möjlighet att prata med personen som höll i utbildningen och fick då veta att materialet från utbildningen i form av de åsikter och förslag som framkom skulle rapporteras uppåt i organisationen. Vad som sen kom att hända med det beror på vilka beslut som tas upp i organisationen. Deltagarna på utbildningen förväntades dela med sig av innehållet till sina respektive skift men detta är inget som följs upp. Det kommer nästan aldrig någon återkoppling eller feedback från de som deltagit på utbildningar vilket upplevs som en brist.

### **4.2.2 Dokumentstudierna av processkartor, analyser och rapporter samt kravprofil för processägare**

Vi har studerat en övergripande processkarta, se bild 1, där samtliga av organisationens huvudprocesser samt stödprocesser framgår. Vi har även tittat på en mer detaljerad karta över HP 4, se bilaga 4, som heter "erfarenhetsåterföring". Via intranätet har vi dessutom tittat på samtliga huvudprocessers egna kartor och kunde då konstatera att det finns flera olika sätt att rita kartor på samt att det oftast saknas kopplingar mellan de olika processerna. Det som angavs som output från en process fanns inte nödvändigtvis med som input i den process det hänvisades till. Detta gör att en del saker blir hängande i luften och det är oklart var viss information förväntas återkopplas. På intranätet förekommer dessutom olika sätt att rita översiktsskartorna på vilket gjorde oss något förvirrade då de olika processerna framställdes hänga ihop lite olika beroende på vilket sätt översikten presenterades på.

Vad gäller HP 4 inleds processen med att HP 4 får underlag från utredningar och uppdraget är att sammanställa det. Materialet ska sedan enligt kartan arkiveras samt att rapporten ska skickas till berörda. Materialet överlämnas därefter till en kvalitetssamordnare som driver processen vidare. Antingen avslutas ärendet eller så tar kvalitetssamordnaren själv beslut om åtgärd. Ett ytterligare alternativ är att lyfta ärendet till ledningsarenan för beslut. Det verkar sedan ligga på kvalitetssamordnaren att sammanställa åtgärdsförslag samt utse ansvarig person för genomförande samt att följa upp åtgärderna. Härmed anses erfarenhetsåterföringen vara genomförd. Det finns i kartan inga pilar ut till andra processer och det verkar även som att HP 4 enbart är ansvariga gällande de två första leden i processen, sammanställning och arkivering samt överlämning till kvalitetssamordnare som sen ansvarar för resterande steg i processen. Vi ställer oss här frågande till varför det är kvalitetssamordnaren som tar vid och fullföljer erfarenhetsåterföringen.

Vi har fått ta del av fyra stycken analyser av olycksutredningar. Dessa görs en gång om året och sammanställs av HP 4. De baseras på insatsutvärderingar samt förundersökningar från det



gångna året. Analyserna tar upp trender och annat som HP 4 bedömer som viktigt. Analysen består av ren sammanställning av information och det är stort fokus på orsaker. Det finns förslag på områden som bör arbetas vidare med och dessa sammanställs i en tabell. Analysen går bara ytligt in på vad som bör göras, fokus ligger på vad problemet är. Det finns även hänvisning till vem som bör ta sig an arbetet och denna vem kan utgöras av en process, person eller en arena. Det framgår dock inte om dessa måste läsa sig till denna information själva i analysen eller om de fått personlig återkoppling. Det framgår inget mer specificerat vad det är HP 4 tycker ska göras eller någon tidsram för arbetet. Vi upplever syftet med analyserna som oklart, det framgår inte vem de är till för och vad de är tänkta att leda till.

Vi har även tittat på ett tiotal insatsrapporter som ligger på intranätet och kan konstatera att det är mycket information som ska fyllas i. I insatsrapporteringsystemet finns formulär där givna frågor ska fyllas i. Frågorna behandlar allt från hur många och vilka fordon som fanns på plats till hur man upplever att insatsen gick och varför. Vi ser en stor skillnad i hur noga rapporterna fylls i och hur ingående själva insatsarbetet beskrivs. Då det är dessa rapporter som HP 4 har till underlag för mycket av sitt arbete måste det ligga i deras intresse att de fylls i så utförligt som möjligt. Om insatsrapporterna mest innehåller orsaker och tekniska beskrivningar men saknar reflektioner kring insatsen blir det svårt för HP 4 att göra analyser och komma med åtgärdsförslag kring annat än orsak och teknik.

Slutligen har vi studerat dokumenten som heter *Lärande utredningar*, även dessa ligger på intranätet. Dokumenten är gjorda i Power Point och utgörs av mycket bilder. Informationen är sammanställd från insatsrapporter och utgörs av sådant som anses vara viktigt att ta upp, exempelvis någon komplicerad eller återkommande insats. Insatserna presenteras genom rubrikerna: byggnad, händelse, trolig orsak samt reflektioner. Vi kan konstatera att fokus ligger på vad som orsakat olyckorna och hur de kan förebyggas, inte själva insatsarbetet. Vi ställer oss frågande till om den operativa personalen är intresserad av orsaken och varför olyckan började eller hur insatsen gick till och varför? Upplevs materialet som intressant och relevant eller är det kanske "vardagsmat" och sådant den operativa personalen redan anser sig känna till?

Gällande kravprofilen för processägare, se bilaga 5, innehåller den definitioner, generella krav, vad som anses meriterande, beskrivning av övergripande uppdrag, beslutsmandat och processägarens ansvar. Det finns även en punkt som heter "övrigt" som talar om vilka arenor processägaren ingår i samt att processägaren ska ha god kännedom om Räddningstjänsten Syd och de olika rollernas mandat och ansvar. Kravprofilen utgör underlag för rekrytering av processägare samt för att synliggöra förväntningarna på rollinnehavaren. Definitionen av processägare är som följer: "processägare för definierade huvud- eller stödprocesser", en förklaring vi upplever otydlig då den innehåller det definierade ordet i själva definitionen. Under generella krav framgår bland annat erfarenhet och ansvar inom processens område, kunskap, personlig lämplighet, kommunikationsförmåga, samarbetsförmåga, ledaregenskaper, analytisk förmåga samt förmågan att kunna utvärdera arbete med fokus på lärande. Meriterande anses det att tidigare ha arbetat med större uppdrag och projekt samt erfarenhet från processorienterade organisationer. Det övergripande målet och uppdraget är att ansvara för nytänkande, kvalitativ utveckling av processen samt utvärdering för det organisatoriska lärandet inom området. Processägaren är även förbundets specialist inom processområdet och företrädare förbundet. Vi upptäcker att det i beskrivningen inte nämns något om implementering av processen man är ägare för. Beslutsmandatet verkar sträcka sig till att ta beslut om nya processkartor och tillhörande dokument samt uppdatering av dem. Besluten ska tas tillsammans med ledningsarenan. Under ansvarsområdena ligger utveckling och

uppföljning av processarbetet, arbetet med processkartor, extern representation, specialistkompetens inom området samt att hålla möten med eventuella delprocessägare. När vi jämför beslutsmandat med uppdrag och ansvarsområde ställer vi oss frågande om processägarens beslutsmandat är tillräckligt stort.

### **4.2.3 Intranätet**

Vi upplevde intranätet som väldigt stort med otroligt mycket information. En hel del saker går att hitta på flera ställen eller nå genom olika sökvägar vilket skapade viss förvirring, framförallt om vi ville hitta tillbaka till något vi tidigare tittat på. Det kändes även svårt att hålla isär olika dokument och vi upplevde det som oklart om vi hade hittat ny information eller bara en ny sökväg. Vissa flikar verkade inte aktuella längre då de inte uppdaterats sedan lång tid tillbaka. Den mesta informationen är tillgänglig för alla men vissa dokument krävde särskild behörighet. Vi ställer oss frågande till vad syftet med intranätet är. Vår upplevelse är att organisationen i nuläget lägger ut väldigt mycket material på intranätet och sedan hoppas på att rätt person ska läsa det.

## **4.3 Surveyundersökningen**

Svarsfrekvensen för vår surveyundersökning är 74 % vilket vi anser vara högt och gör det möjligt för oss att dra slutsatser som kan tänkas vara allmängiltiga för organisationens brandmän och styrkeledare. Vi är medvetna om att svaren från något skift har kommit bort och detta är troligtvis en konsekvens av att vi var tvungna att lämna ifrån oss enkäten och förlita oss på att någon på distriktet ville sprida den samt samla in den. Samtliga distrikt finns dock representerade bland de insamlade svaren så resultatet bör inte påverkats märkbart av att något skift uteblivit. Undersökningen har ett väldigt litet internt bortfall. Det är enstaka frågor som någon inte besvarat och vi kan anta att personen helt enkelt glömt frågan eller av någon anledning inte velat besvara den. Detta bör inte påverka resultatet på den frågan då vi i övrigt har en hög svarsfrekvens. Vi har inte kunnat utläsa några speciella tendenser i form av att personer har fastnat i vissa svarsmönster. Enkäten finns i sin helhet som bilaga 2.

Enkäten inleddes med fråga 1, om den svarande var brandman eller styrkeledare. Vi har analyserat svaren separat för brandmän och styrkeledare för att se om vi kan hitta några skillnader. Frågorna 2, 17 och 18 innehöll alternativet annat men då enbart ett fåtal valt detta alternativ samt ingen angett vad som avsågs har vi valt att inte ta med dessa svar i resultatet. Fråga 5 tillförde inte något nytt och har därför utelämnats, svar finns i bilaga 3. Den sista frågan var en öppen fråga med möjlighet att tillägga övriga åsikter gällande återkoppling och lärande. Det var enbart ett fåtal som valde att svara och svaren kan sammanfattas kring en uppfattning att både det interna lärandet och återkopplingen inom organisationen upplevs som för dålig och på något sätt måste förbättras. Vi kommer inte att analysera denna fråga vidare.

### **4.3.1 Upplevda yrkesrollen**

Vi hade ett antal frågor som berörde yrkesrollen och i följande tabell och diagram redogör vi för vilka delar som anses ingå i yrkesrollen samt upplevelsen av organisationens förväntningar på sig i sin yrkesroll.

Fråga 2	Brandmän	Styrkeledare
Räddningsinsatser	100 %	100 %
Förebyggande arbete	84 %	88 %
Fysisk träning	100 %	100 %
Praktiska övningar	100 %	100 %
Sammanställa information	37 %	60 %
Sprida information internt	77 %	92 %
Sprida information externt	69 %	96 %
Bidra till att utveckla org.	71 %	92 %
Vidareutveckla sig själv	91 %	96 %
Sprida kunskap inom org.	75 %	96 %

Tabell 3 Delar i yrkesrollen. Observera att frågan tillåter val av flera alternativ.

I tabellen ovan blir det väldigt tydligt att det framför allt är tre områden som är väldigt starkt kopplade till yrkesrollen. Områdena räddningsinsatser, fysisk träning och praktiska övningar har valts av samtliga svarande oavsett yrkeskategori. Sammanställande av information är den kategori som visar på svagast koppling då endast 37 % av brandmännen och 60 % av styrkeledarna anser att det ingår i deras yrkesroll. Gällande styrkeledarna verkar i princip samtliga av de valda områdena starkt kopplade till yrkesrollen då alla utom en fått 88 % eller mer.

I följande diagram redovisas upplevelsen av organisationens förväntningar:

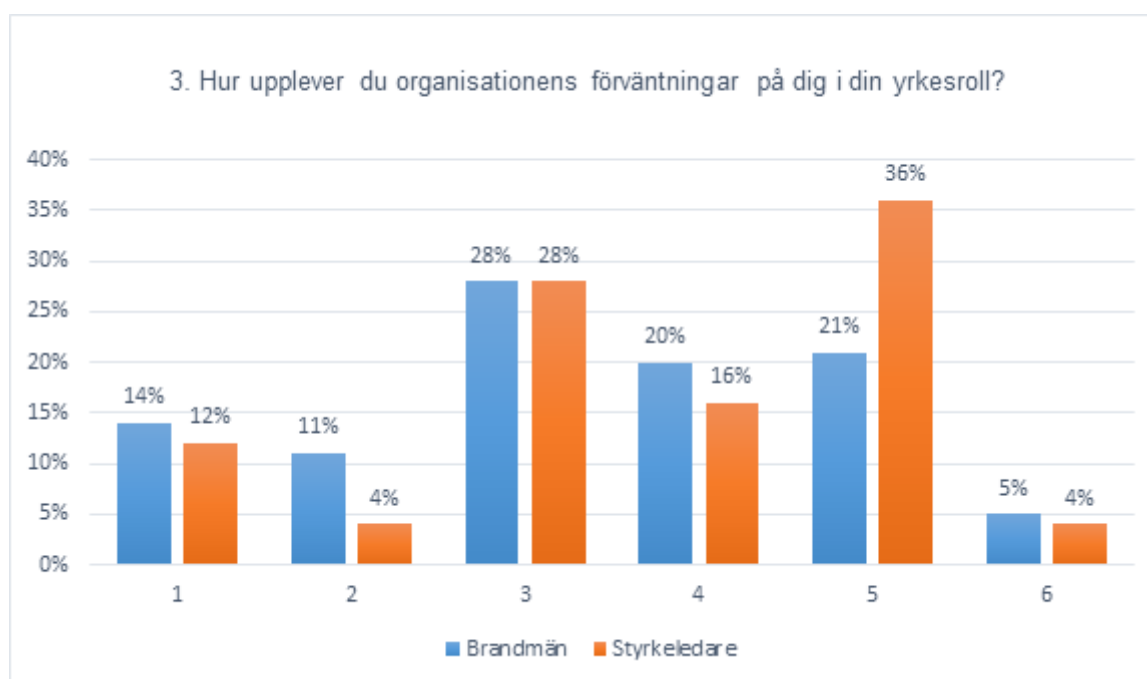


Diagram 1 Organisationens förväntningar på yrkesrollen

De flesta svarande har valt alternativ 3,4 eller 5. Ett svar som kan tolkas som att förväntningarna i många fall upplevs som ganska tydliga. Vi ser dock en tendens att styrkeledarna upplever förväntningarna som något tydligare än brandmännen. Svarens fördelning signalerar också om att det är fler som upplever förväntningarna otydliga (alternativ 1) än tydliga (alternativ 6).

### 4.3.2 Kännedom om processerna

I följande diagram presenteras upplevelsen av huruvida man upplever sig känna till organisationens processer

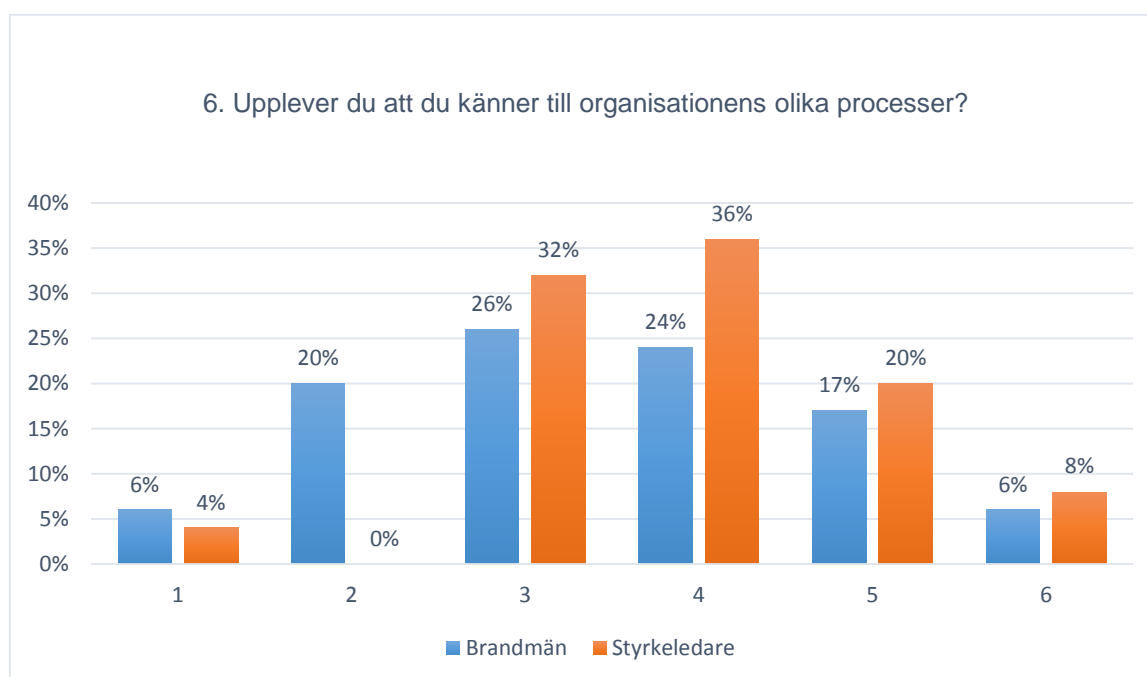


Diagram 2 Kännedom om organisationens processer

### 4.3.3 Upplevda förutsättningar för lärande

I följande frågor har vi försökt stämma av hur den operativa personalen upplever förutsättningarna för lärande. Brandman förkortas här BM och styrkeledare SL.

Fråga 4	BM	SL	Fråga 7	BM	SL	Fråga 8	BM	SL
1, inte alls	2 %	8 %	1, inte alls	48 %	12 %	1, inte alls	35 %	12 %
2	6 %	4 %	2	31 %	60 %	2	35 %	28 %
3	17 %	24 %	3	17 %	12 %	3	13 %	20 %
4	25 %	28 %	4	2 %	16 %	4	13 %	20 %
5	37 %	32 %	5	2 %	0 %	5	3 %	20 %
6, hög grad	13 %	4 %	6, hög grad	0 %	0 %	6, hög grad	0 %	0 %

Tabell 4 Förutsättningar för lärande

Fråga 4 fångar upplevelsen av huruvida arbetet är rutinstyrt och här svarar majoriteten alternativ 4 eller 5 vilka ligger i den övre delen av skalan och tyder på att rutiner och riktlinjer i ganska hög grad styr arbetet vilket gynnar det anpassningsinriktade lärandet. Möjlighet att påverka beslut upplever sig 48 % av brandmännen inte ha då de på fråga 7 svarar alternativ 1. Av styrkeledarna svarar 60 % alternativ 2 vilket även det tyder på en låg påverkansgrad gällande beslutsfattandet. Det är ytterst få som upplever att de i hög grad kan påverka vilka beslut som tas i organisationen. Gällande möjligheten att påverka målen för distriktet upplever 70 % av brandmännen låg grad av möjlighet att påverka (alternativ 1 och 2) medan styrkeledarnas upplevelser verkar relativt jämt fördelade mellan alternativ 1 till 5 på fråga 8. Kan noteras att ingen av de operativa upplever hög grad av möjlighet att påverka distriktens mål. Att varken kunna påverka mål eller beslut tyder på att det saknas handlingsutrymme vilket krävs för att nå ett utvecklingsinriktat lärande.

Gällande möjligheten att styra valet av arbetsuppdrag är den kopplad till olika nivåer och typer av lärande (se tabell 2). Den operativa personalen upplevda möjligheter att välja arbetsuppgifter presenteras i diagrammet nedan.

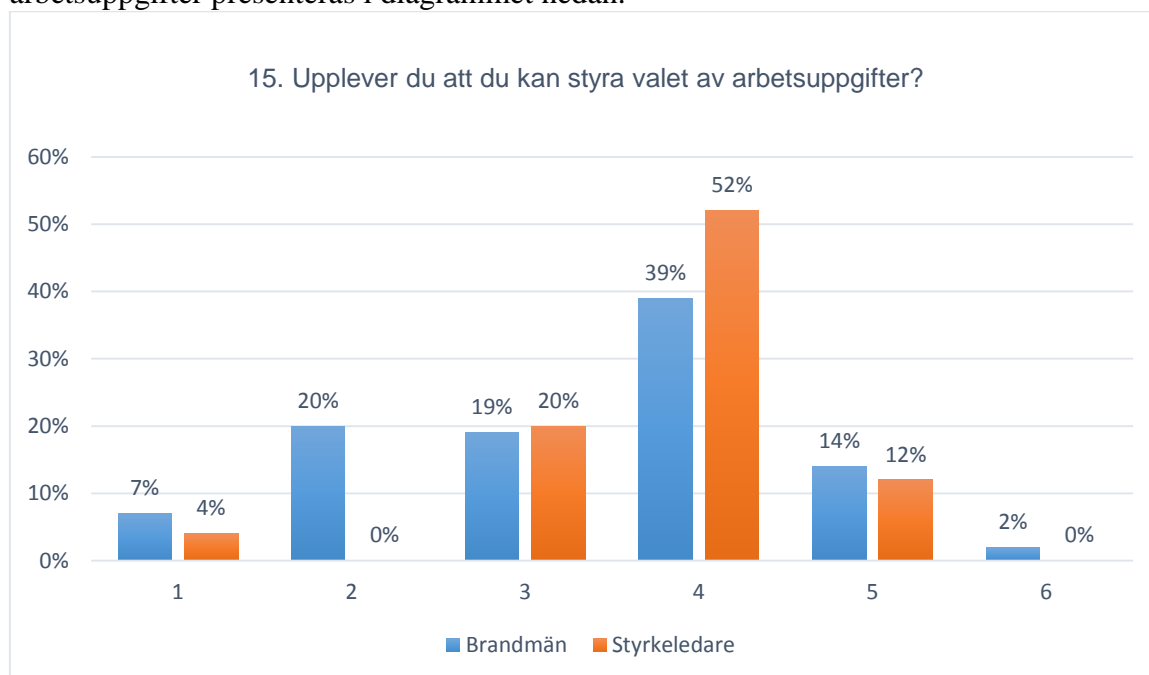


Diagram 3 Val av arbetsuppgifter

Här har de allra flesta svarat alternativ 4, styrkeledare i lite högre grad än brandmännen, vilket tyder på en relativt hög grad gällande inflytande vid val av arbetsuppgifter samt att det borde finnas möjligheter för utvecklingsinriktat lärande. Fråga 16 är dock tänkt som en kontrollfråga då den frågar hur man väljer att prioritera sina arbetsuppgifter och här följer vad som rankades högst.

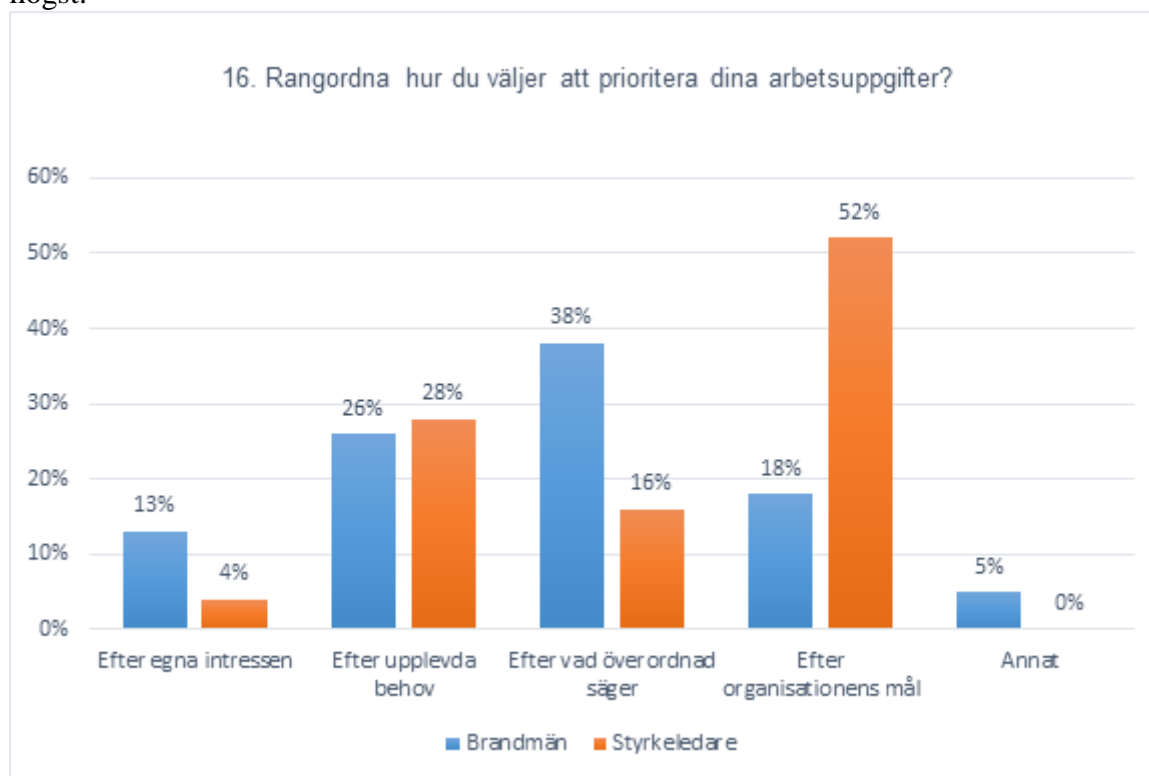


Diagram 4 Prioritering av arbetsuppgifter

Vad överordnad säger var det som rangordnades högst av brandmännen vilket är motsägelsefullt gällande svaret i den tidigare frågan. Att göra som överordnad säger tyder snarare på givna uppgifter och anpassningsinriktat lärande. För styrkeledare var det organisationens mål som i störst utsträckning påverkade prioriteringen av arbetsuppgifter.

#### 4.3.4 Upplevd motivation för arbete och lärande

Följande frågor är kopplade till Hackman och Oldhams teori gällande motivation för arbete och lärande samt Ellström (fråga 12) som kompletterar denna modell. Svaren presenteras i separata tabeller för brandmän respektive styrkeledare.

Brandmän	Fråga 9	Fråga 10	Fråga 11	Fråga 13	Fråga 14
1, inte alls	2 %	3 %	7 %	30 %	4 %
2	1 %	6 %	8 %	17 %	5 %
3	9 %	15 %	15 %	19 %	11 %
4	16 %	25 %	33 %	18 %	22 %
5	33 %	39 %	27 %	16 %	39 %
6, i hög grad	39 %	12 %	9 %	1 %	19 %

Tabell 5 Motivation för arbete och lärande, brandmän

Styrkeledare	Fråga 9	Fråga 10	Fråga 11	Fråga 13	Fråga 14
1, inte alls	0 %	4 %	12 %	16 %	0 %
2	0 %	4 %	0 %	16 %	8 %
3	4 %	8 %	0 %	20 %	4 %
4	16 %	32 %	24 %	24 %	32 %
5	48 %	40 %	48 %	16 %	40 %
6, i hög grad	28 %	12 %	16 %	1 %	4 %

Tabell 6 Motivation för arbete och lärande, styrkeledare

Fråga 9 berör arbetets mångsidighet och här verkar brandmän och styrkeledare dela upplevelsen att arbetsuppgifterna i hög grad utnyttjar flera olika kompetenser då 72 % respektive 76 % av de svarande anger alternativ 5 eller 6. Fråga 10 gäller helhetsbild över arbetet och här svarar över 75 % av de svarande, oavsett yrkesgrupp, alternativ 4 och uppåt vilket tyder på att de upplever sig ha en helhetsbild. Fråga 11 berör arbetets praktiska betydelse för andra inom organisationen och här svarar 69 % av brandmännen och 88 % av styrkeledarna i den övre hälften av skalan. Fråga 13 är kopplad till om man upplever sig få återkoppling på arbetets resultat och vi valde att specificera frågan till att gälla distriktschefer då de är närmsta chef för den operativa personalen. Frågan genererade spridda svar då svaren för styrkeledare är relativt jämt fördelade på alternativ 1, 2, 3, 4 och 5 där de fått mellan 16 och 24 % var. Även brandmännens svar var relativt jämt fördelade på alternativ 2, 3, 4 och 5 med mellan 16 % och 19 %. Högst svarsfrekvens har dock alternativ 1, inte alls, som fick 30 % av svaren. Detta tyder på att man har skilda åsikter gällande återkopplingen vilket kanske kan bero på vem man har som distriktschef. Svaren tyder dock på att återkopplingen verkar ske på väldigt olika nivåer och det finns många bland de operativa som tycker att återkopplingen är låg. På fråga 14 gällande om man upplever sig ha ansvar för resultatet av sitt arbete svarar 80 % respektive 76 % alternativen i den övre delen av skalan. Tillräcklig kunskap för att utföra sina arbetsuppgifter lyfts av Ellström som avgörande för motivationen att utvecklas och 70 % av samtliga svarar alternativ 4 eller 5 på fråga 12 som tar upp detta. Svaren presenteras i diagrammet nedan.

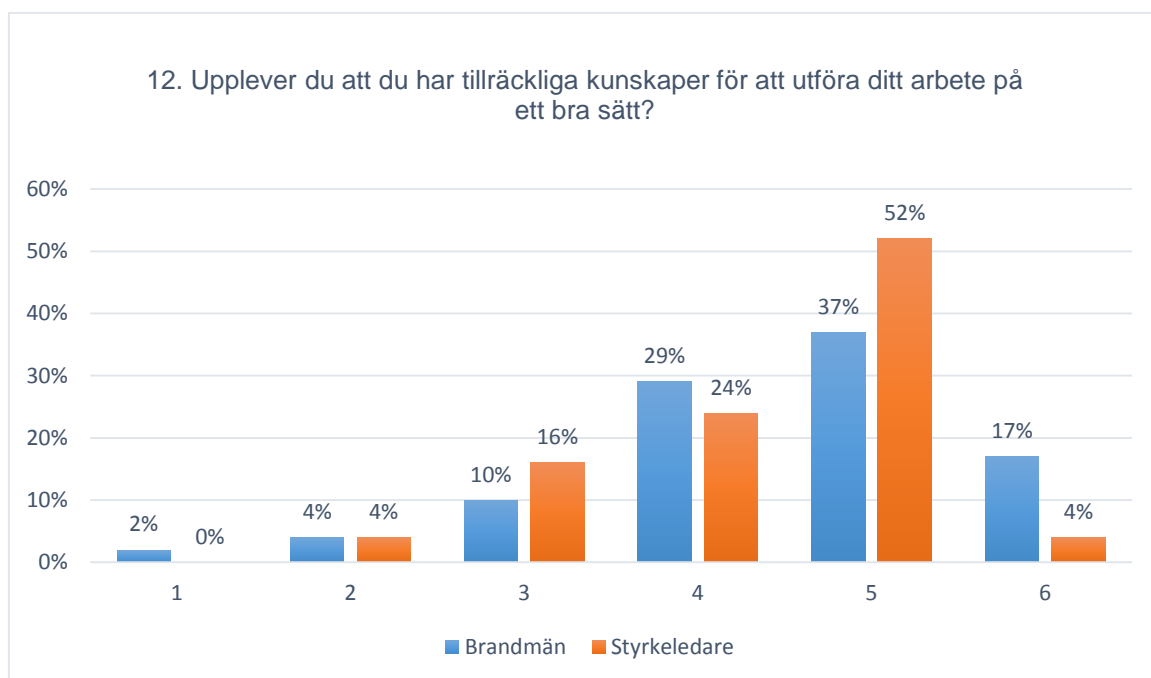


Diagram 5 Tillräckliga kunskaper

### 4.3.5 Spridning av information och kunskapsdelning

Följande frågor berör hur den operativa personalen skulle önska att information presenterades samt hur de lär sig bäst och svaren presenteras i tabellerna nedan

Fråga 17	Brandmän	Styrkeledare
Film	30 %	20 %
Kurs	39 %	32 %
I pappersform, ex rapport att läsa själv	30 %	32 %
I olika diskussionsforum	40 %	48 %
I korta sammanfattningar	51 %	24 %
På intranätet	43 %	60 %
I mail	43 %	40 %

Tabell 7 Presentation av information. Observera att frågan tillåter val av flera alternativ.

Brandmän föredrar, i nämnd ordning, att få information via korta sammanfattningar, intranätet, mail och diskussionsforum medan styrkeledare föredrar intranätet, diskussionsforum och mail.

Fråga 18	Brandmän	Styrkeledare
I diskussioner med det egna skiftet	80 %	60 %
I diskussioner med det egna distriktet	28 %	60 %
I diskussioner med blandade distrikt	35 %	56 %
Genom föreläsningar	33 %	56 %
Läsa material i pappersform på egen hand	19 %	20 %
Praktiska övningar	92 %	92 %
Söka information på intranätet	5 %	0 %
Övningar via Competence Tool	12 %	16 %
I samtal i fikarummet	43 %	16 %
Interna utbildningstillfällen	60 %	56 %

Tabell 8 Hur man lär sig bäst. Observera att frågan tillåter val av flera alternativ

Både brandmän och styrkeledare upplever att de lär sig bäst genom praktiska övningar och sämst via sökning av information på intranätet. Bland brandmännen upplevs även diskussioner med det egna skiftet, intern utbildning samt samtal i fikarummet leda till lärande. För styrkeledare är det diskussioner med det egna skiftet samt distriktet som upplevs bäst gällande lärande, därefter kommer diskussioner med blandade distrikt, föreläsningar och intern utbildning.

Tydligt blir här att information önskas via intranätet men att lärandepotentialen i detta ses som väldigt låg och det därför efterfrågas andra forum för kunskapsdelning och lärande, gärna med praktiska inslag och möjlighet till diskussion. Dessutom uppfattar över 75 % av den operativa personalen intranätet som otydligt då de har svarat alternativ 1-3 (på fråga 19) som utgör den lägre delen av skalan, där 1 står för "mycket otydligt", se diagram 6.

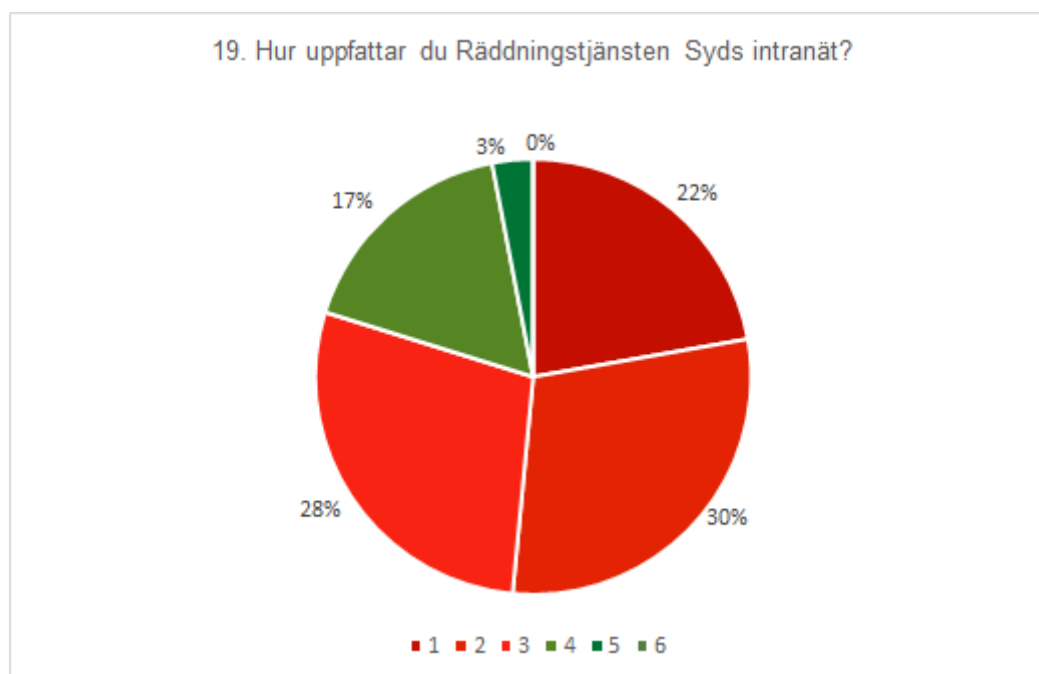


Diagram 6 Intranätets tydlighet



## 5. Analys och diskussion

I detta stycke analyserar vi vårt resultat samt diskutera innebörden av det som framkommit i relation till våra valda teorier gällande processer, kunskap och lärande. Vi presenterar processer samt kunskap och lärande separat för att sedan väva ihop de båda och visa hur de påverkar varandra.

### ***5.1 Processer - implementering, utformning och roller inom Räddningstjänsten Syd***

I vår empiri är det framförallt implementeringen av processerna, deras utformning samt roller i processorganisationen som varit i fokus och därför har vi valt att presentera vår analys av processer uppdelad i dessa tre punkter.

#### **5.1.1 Implementering av processerna**

Vi hittar flera tecken på att den processororienterade synen varken är förankrad eller helt implementerad i organisationen. Flera av personerna vi pratat med under våra informantsamtal och intervjuer nämner att de tycker att Räddningstjänsten Syd nu jobbar i stuprör med täta skott mellan verksamhetens olika delar. Detta är ett fenomen som, enligt Ljungberg och Larsson (2012), är mer förenligt med en traditionell funktionsbaserad organisation än en processororienterad. Allt som görs inom organisationen ska falla under en process men så är inte fallet inom Räddningstjänsten Syd. Uppfattningen att man som person tillhör en viss process måste förändras då det är uppgifterna och inte personerna som utför dem som tillhör de olika processerna. Arbete med exempelvis utbildning ligger under en process medan förebyggande arbete hamnar under en annan. Vi tror att känslan av att tillhöra en viss process har befast bilden av stuprör och försvårar samarbete mellan processerna.

Vi har under fallstudiens gång fått uppfattningen att det saknas både gemensam förståelse och modell för organisationens processer. För att den processororienterade synen ska kunna få fäste är det enligt Rentzhog (1998) viktigt att det bland samtliga medarbetare finns en gemensam förståelse för vad processerna innebär och denna förståelse måste bygga på en, för Räddningstjänsten Syd, gemensam mental modell. I vår surveyundersökning hade vi med en fråga (fråga 6) gällande de operativas upplevelse av att känna till organisationens processer. Svaret tyder på att processerna är kända men inte i så hög grad då de allra flesta svarar mittenalternativ 3 eller 4. Detta tolkar vi som att organisationen bör arbeta med att öka kännedomen om processerna samt och deras innehåll då detta är avgörande för att processsynsättet ska få fäste och kunna implementeras fullt ut i organisationen.

I Räddningstjänsten Syds fall upplever vi att det mest är strukturen som försökt förändras och att kulturen har glömts bort vilket enligt Rentzhog (1998) leder till att de båda motverkar varandra och försvårar förändringsarbetet. Vi tycker oss se ett motstånd mot HP 4 (och övriga processer) i organisationen, det framgår att de vinster som processen skulle kunna leda till inte är synliga för de flesta inom organisationen. Motståndet verkar vara känt bland chefer såväl som processägare, men vi upplever att inte mycket görs för att bemöta motståndet och engagera de anställda. Vi tror att en källa till motståndet är tidsperspektivet, då det exempelvis dröjer väldigt lång tid från ifylld insatsrapport till återkoppling och utvärdering i form av sammanställda analyser från HP 4. Processens resultat upplevs därför inte längre aktuellt när det väl blir tillgängligt för organisationen och dess medlemmar. Genom att följa Rentzhogs (1998) rekommendationer, att engagera all personal, hålla dem välinformerade samt börja

bemöta motstånd på ett snabbt med respektfullt sätt tror vi att organisationen hade kunnat få en bättre balans mellan struktur och kultur vilket i sin tur gynnar implementeringsarbetet.

Processer kan många gånger vara underlättande men då de inom Räddningstjänsten Syd av många ses som något svårt, krångligt och onödigt extra antar vi att något vid implementeringen gått snett. Processetablering är något som enligt Ljungberg och Larsson (2012) ofta underskattas och antas ske av sig själv och detta tycker vi oss kunna se inom Räddningstjänsten Syd. För att en process ska vara implementerad krävs, enligt Ljungberg och Larsson (2012), att den är användbar, känd, accepterad, förstådd och tillgänglig. Gällande HP 4 kan vi se brister gällande om processen är känd, accepterad och förstådd i organisationen. Vi ser även svagheter gällande användbarheten då den inte verkar åstadkomma så mycket nytta som man önskar då väldigt få av de identifierade åtgärdsförslagen faktiskt genomförs.

För att vinsterna med HP 4 ska bli synligare tror vi att HP 4 i högre utsträckning måste anta ett kundperspektiv. När de får en beställning måste beställarens behov specificeras och så även syftet med materialet som önskas av HP 4. Så länge materialet från HP 4 inte speglar kundens perspektiv eller behov finns risken att det upplevs som ointressant och oanvändbart och därför inte leder till några synliga resultat. Det är dessutom absolut nödvändigt att det framtagna materialet återkopplas på rätt sätt samt att det utvärderas. Rentzhog (1998) anser, som tidigare nämnts, att kunden innehar en aktiv roll. Detta innebär att kunden, som utgörs av beställaren i Räddningstjänsten Syds fall, måste meddela HP 4 hur väl materialet uppfyllde behoven som låg bakom beställningen. Denna återkoppling från kunden förser HP 4 med viktig information gällande kvaliteten på processens resultat och möjliggör kontinuerlig förbättring.

För att summera denna del av analysen, implementeringen av Räddningstjänsten Syds processer, anser vi att generellt sett är processerna inte implementerade fullt ut.

### **5.1.2 Processernas utformning**

Processkartor lyfts av Ljungberg och Larsson (2012) som ett viktigt hjälpmedel för att bland annat synliggöra och beskriva processerna, ge en helhetsbild samt tydliggöra hur processerna samverkar och vi tänker att de därför är ett avgörande steg i att kunna skapa och sprida den gemensamma bilden inom Räddningstjänsten Syd. I informantsamtalen och intervjuerna framkom att det finns processer som inte har översiktliga kartor, eller några kartor alls, och detta tror vi i hög grad försvårar spridningen och implementeringen av processorienteringen.

Vi har inte analyserat alla fem huvudprocesser då vårt fokus varit HP 4 men det är, precis som Rentzhog (1998) samt Ljungberg och Larsson (2012) påpekar, viktigt att HP 4 tillsammans med de andra huvudprocesserna realiserar verksamhetsidén, beskriver verksamhetens syfte samt speglar kärnverksamheten. Räddningstjänsten Syds verksamhet går ut på att stödja, rädda och utveckla och det är detta som ska synliggöras i processerna och dess tillhörande kartor. Vi tror det är viktigt att Räddningstjänsten Syd ser över och analyserar sina processer för att kunna avgöra om det är rätt processer som valts och om de är uppbyggda på rätt sätt. Vi anser att vissa av processerna, till exempel HP 5 som omfattar den operativa verksamheten, snarare är en funktion än en process. Vi har även funderat kring om det hade varit möjligt att inkludera lärande i samtliga processer istället för att ha den som en egen och istället låta HP 4 inrikta sig enbart på utvärderingsbiten. Vi tror att det är svårt för HP 4 att på egen hand skapa förutsättningar för lärande, här måste hela organisationen hjälpas åt.

Genom våra dokumentstudier där vi granskat processkartor har vi fått uppfattningen att kartorna tar slut för tidigt samt att det saknas pilar som kopplar ihop processerna. För att det ska bli tydligt för alla inom organisationen hur processerna samverkar tror vi detta måste illustreras genom att en pil ut från en process blir en pil in i en annan process. När det gäller organisationens stödprocesser anser vi det otydligt illustrerat hur dessa ska stötta huvudprocesserna. Stödprocessernas enda uppgift är just att stötta (Rentzhog, 1998 samt Ljungberg och Larsson, 2012) och därför anser vi det vara av största vikt att det tydliggörs hur detta ska gå till.

Räddningstjänsten Syd vill enligt egen utsago förstärka banden mellan insamlat material och lärande. Vår reflektion är att det i så fall är konstigt att det inte i processkartorna, framför allt i den för HP 4, finns förtydligat hur de olika processerna är tänkta att leda till lärande. Vi tycker även att det är märkligt att enbart de två första stegen i processen utförs av processägaren för HP 4 och sen lämnas ansvaret för övriga steg över till en kvalitetssamordnare. Här riskeras, precis som Sveiby (1996) betonar, att gå miste om värdefull kunskap då det vid själva analysarbetet skapats ett lärande kring det som bearbetats. Om HP 4 hade ansvarat även för övriga steg i processen tror vi att denna kunskap kunnat delas med övriga som är inblandade i processen på ett sätt som blir svårt att göra om det enbart är information som förs vidare. Om vi tittar till vad HP 4 enligt processkartan förväntas leverera så anser vi att de idag fullföljer sitt uppdrag. Det är snarare de resterande stegen i processen som faller alternativt att överlämningen till kvalitetssamordnaren inte fungerar som den ska. Kartan för HP 4 slutar med att kvalitetssamordnare följer upp och konstaterar att åtgärderna är genomförda och sedan anses erfarenhetsåterföring vara genomförd. Vi anser, med stöd av våra valda teorier kring kunskap och lärande, att detta inte är tillräckligt för att varken skapa kunskap eller för att leda till lärande inom organisationen. Önskar organisationen sig mer av HP 4 tror vi processkartan i första hand måste ritas om och den nya arbetsgången börja tillämpas. Längre fram i analysen kommer vi att återkomma till skapandet av kunskap samt lärande inom organisationen.

Vi har genom fallstudien kommit fram till att det inte funnits rätt förutsättningar när processkartorna togs fram. I intervjuerna har vi diskuterat kring det faktum att det är processägarna själva som har ritat sina kartor och det framgår att inom Räddningstjänsten Syd inte det inte funnits ett systematiskt arbete med att ta fram processkartorna. Vi funderar över vad processägarna har för kompetens för att göra detta samt om inte kartan till störst del ger processägarens egen bild av processen. Vi anser att kartorna bör ge organisationens bild av processerna och spegla organisationens behov samt identifiera vilka som är kunder för processerna. Ljungberg och Larssons (2012) nio punkter att ta hänsyn till vid upprättande av processkartor tror vi är en bra bas för Räddningstjänsten Syd att utgå ifrån. Att varje processägare ritat sin karta och att vissa har låtit bli tror vi leder till att det blir svårt för processerna och människorna i dem att samarbeta.

Baserat på vad Ljungberg och Larsson (2012) säger angående framtagande av processkartor bör räddningstjänsten börja med att engagera rätt personer med tid och resurser för arbetet, ge dessa personer tillgång till någon slags mentor som kan hjälpa till med just processbiten, samt se till att dessa personer får tillgång till den information de behöver. Vårt förslag till organisationen är att alla processägare, tillsammans med representanter från ledningsgruppen, träffas för att rita kartorna. På så sätt kan processägarna tala för sina processers behov och ledningsgruppen kan föra organisationens talan. Processägarmötena skulle kunna användas till detta och som utgångspunkt kan vara att se organisationen som kund och beställare av kartorna. Detta arbete måste vara prioriterat och vi tror att det måste sättas en deadline för när

kartorna ska vara gjorda samt att det måste bli någon konsekvens av att detta inte görs. Här hänvisar vi åter till processkartornas viktiga roll i att skapa gemensamma mentala modeller och synliggöra processerna och det kan därför inte vara upp till processägaren att ta beslut om huruvida en karta ska ritas eller ej. Det skulle troligtvis behövas en person med övergripande ansvar och som har mandat att styra och hjälpa processägarna i detta arbete.

Sammanfattningsvis anser vi att Räddningstjänsten Syd måste se över processernas utformning samt att processkartorna är ofullständiga och behöver därför omarbetas.

### **5.1.3 Roller i processorganisationen**

När vi granskat Räddningstjänsten Syds kravprofil för processägare upplevde vi deras definition av processägare som otydlig då de använder ordet som ska definieras i själva definitionen: "Processägare för definierade huvud- eller stödprocesser". Vi har jämfört deras definition med den tidigare nämnda som Rentzhog (1998) använder: Processägaren "är utsedd av ledningen för att ansvara för att processen som helhet både är effektiv och ändamålsenlig" (Rentzhog, 1998, s.73). I räddningstjänstens definition framgår egentligen ingenting om vad rollen innebär och vi är inte förvånade över att det inom organisationen därför råder osäkerhet kring detta. Ljungberg och Larsson skriver att processägarens roll är att underlätta för processen och förmedla en helhetssyn av den. Det är därför otroligt viktigt att processägaren själv tagit till sig processsynsättet samt är medveten om vad som ingår i just processägarrollen. I våra samtal och intervjuer har vi märkt att det finns stora skillnader i hur mycket de olika processägarna tagit till sig processsynsättet och vi tror detta kan vara ett hinder implementera processerna och göra dem kända i organisationen.

Processägarnas beslutsmandat inom räddningstjänsten sträcker sig enligt kravprofilen till beslut om nya processkartor och tillhörande dokument. Rentzhog betonar vikten av att processägaren har befogenheter för genomförande av förändringar i hela processen för att kunna fullfölja sin uppgift. Vi antar att det är detta som menas med formuleringen att Räddningstjänsten Syds processägare i samband med beslut om nya processkartor får genomföra de förändringar i verksamheten som krävs och att förändringarna kommuniceras ut i organisationen. Vi tycker dock att detta borde omformuleras i kravprofilen då det i nuläget låter som att förändring i processerna enbart är en pappersprodukt. Det står dessutom att beslut tas i samråd med ledningsarenan vilket skulle kunna tolkas som att processägarens eget beslutsmandat är tämligen obefintligt vilket gör det svårt för processägaren att fullfölja sitt uppdrag.

Rentzhog (1998) gör skillnad mellan att ha förståelse för att leda processer och för att förbättra dem och att om dessa olika förståelser blandas ihop riskeras att fastna i kartläggning av processerna. Detta tror vi möjligtvis har hänt inom Räddningstjänsten Syd då vi ser just avsaknad av helhetsperspektiv och kundfokus. I kravprofilen står inget om ansvar för implementering av processen och tämligen lite om att leda den, fokus ligger på utveckling och förbättring. Så länge organisationen är fast i kartläggandet tror vi att det blir svårt att fullt ut kunna implementera processerna, det skulle behövas ett mycket större fokus på att leda och ha rätt mandat. För oss ter det sig onödigt att lägga resurser på att förbättra en icke-implementerad process då implementeringen är avgörande för att processens resultat ska bli synliga i organisationen.

Det har i våra samtal blivit tydligt att det inom Räddningstjänsten Syd finns en vana att bli serverad information, invänta direktiv och inte gärna ta beslut själv. Alla pratar om "någon annan" som ska ta tag i saker. Den aktiva kunden måste tydliggöra sina behov samt komma

med återkoppling och detta måste alla medarbetare inom Räddningstjänsten Syd anamma. Processernas kvalitet angår alla i organisationen, inte bara processägarna, så även operativ personal måste se det som sin uppgift att identifiera kvalitetsbrister och hitta åtgärder för dessa. Detta i sin tur kräver viss struktur av organisationen, att denne måste erbjuda medarbetarna rätt möjligheter samt motivera dem att vara aktiva. Ett sätt att göra detta är att kunna visa på snabba vinster av att inta en aktiv roll. Här tror vi att kontinuerlig feedback och återkoppling från chefer och processer spelar en viktig roll.

En strukturell förändring kan enligt von Krogh m.fl. (2000) komma att kräva en omvärdering av självbilden samt inhämtande av ny kunskap. Processorganisationens medlemmar måste enligt Rentzhog (1998) och Ljungberg och Larsson (2012) kunna omsätta processsynsättet, tänka horisontellt, arbeta tvärfunktionellt, vara bekväm med komplexa uppgifter, vilja vara självständiga och ta mycket ansvar och detta anser vi kräver en förändrad bild på sig själv som brandman. Rentzhog (1998) och Ljungberg och Larsson (2012) betonar vikten av tydliga roller oavsett om det gäller lärande eller processer. Både styrkeledare och brandmän svarar i surveyundersökningen att de upplever ganska tydliga förväntningar från organisationen på dem i sina yrkesroller men vi tror att det hade varit viktigt att öka denna tydlighet för att undvika konflikter och missförstånd. Processorientering ställer som tidigare nämnts nya krav på de anställda och det är viktigt att arbeta aktivt med den förändrade bilden detta medför. Individer som upplever denna utmaning som för stor reagerar, enligt von Krogh m.fl. (2000), med motstånd och detta tycker vi oss se spår av inom organisationen. Vi tror att Räddningstjänsten Syd bör jobba aktivt med att uppdatera de anställdas självbild genom exempelvis workshops, diskussionsforum och utbildningar. Organisationen bör dessutom ha tydligt formulerade förväntningar på olika roller samt vilka uppgifter som ingår och samtidigt jobba med en förändring av kulturen så att kulturen stödjer och skapar "rätt" självbild. Den upplevda bilden som förmedlas i surveyundersökningen av yrkesrollen som brandman är att det främst är räddningsinsatser, fysisk träning och praktiska övningar som kopplas till yrkesrollen. Att sammanställa information verkar vara det arbetsmoment som har svagast koppling. Yrkesrollen som brandman kan inte längre identifieras med räddningsinsatser, fysträning och praktiska övningar eftersom processorienteringen medför att medarbetarna måste arbeta med att identifiera kvalitetsbrister och åtgärda dessa, ha en helhetsbild, ta ansvar och beslut i större utsträckning än tidigare samt arbeta mer tvärfunktionellt och dessa delar måste införlivas i yrkesrollen.

Det finns, enligt surveyundersökningen, dock en skillnad mellan brandmän och styrkeledares uppfattning kring kopplingen mellan sammanställande av information och yrkesrollen. Vi tror denna skillnad kan bero på att det är styrkeledarna som fyller i insatsrapporterna och de därför gör en starkare koppling än vad brandmännen gör. Vi anser det dock en aning oroväckande att en så stor andel som 40 % av styrkeledarna inte tycker att denna arbetsuppgift ingår i deras yrkesroll. Då det enligt organisationen är styrkeledarnas arbetsuppgift att fylla i insatsrapporterna kan vi se en skillnad mellan organisationens bild av vad som ingår i yrkesrollen jämfört med styrkeledarens egen bild och detta tror vi kan vara en källa till konflikt och missförstånd.

För att de nya rollerna i processorganisationen ska realiseras krävs, enligt Ljungberg och Larsson (2012), empowerment vilket vi i nuläget saknar inom Räddningstjänsten Syd. Vi ser tydliga spår av det funktionella systemet då det fortfarande i stor utsträckning är chefer som tar beslut och medarbetarna som verkställer dessa. För att skapa empowerment måste, enligt Ljungberg och Larsson (2012), organisationens anställda ges mer ansvar och befogenheter att ta beslut. Ett bra sätt att skapa empowerment i Räddningstjänsten Syd tror vi skulle kunna

vara genom inrättandet av tvärfunktionella grupper med olika typer av uppgifter kopplade till processerna. Gruppmedlemmarna kan sinsemellan ha olika mandat men någon måste kunna ta beslut om att verkställa gruppens förslag på åtgärder utan att invänta ytterligare beslut från högre nivåer inom organisationen. Detta tror vi även skulle ha positiv påverkan på den långa tid det verkar ta för att sprida information och återkoppling inom organisationen då man inte skulle behöva invänta långa ställtider på olika nivåer.

Gällande samtliga roller i organisationen måste subjektivt och objektivt handlingsutrymme, som Granberg (2009) pratar om, sammanfalla och detta kräver tydligt definierade roller. I nuläget verkar det finnas oklarheter kring de flesta av rollerna vilket vi misstänker leder till att vissa säkert utnyttjar mer handlingsutrymme än de egentligen har men framförallt att mycket handlingsutrymme förblir outnyttjat. Outnyttjat handlingsutrymme blir ett slöseri med resurser vilket vi i Räddningstjänsten Syds fall tror leder till medarbetare inte upplevs uppfylla sina roller fullt ut. Medarbetarna däremot verkar inte medvetna om sitt fulla handlingsutrymme utan hänvisar exempelvis till att det är någon annans uppgifter eller ansvar. Vi tror att det måste bli tydligare att medarbetare exempelvis förväntas ta eget ansvar, hjälpa till att utveckla organisationen samt komma med åtgärdsförslag för att det objektiva handlingsutrymmet ska bli väl definierat. Det subjektiva handlingsutrymmet skulle kunna definieras genom att Räddningstjänsten Syd organiserar sin verksamhet så att medarbetarna upplever sig kunna utnyttja sitt givna handlingsutrymme.

Vår sammanfattning är att det finns en obalans mellan de roller som krävs i en processorganisation och de befintliga rollerna inom Räddningstjänsten Syd. Organisationen måste tydliggöra vilka roller som behövs samt vad de innebär. Organisationen måste även hjälpa medarbetarna att uppdatera sina självbilder så att de passar in i processorganisationen.

## ***5.2 Kunskap och lärande i Räddningstjänsten Syd***

Detta avsnitt innehåller delarna *Skapande av kunskap i Räddningstjänsten Syd* samt *Förutsättningar för kunskapsdelning och lärande inom Räddningstjänsten Syd*.

I det första stycket försöker vi klargöra hur organisationen ska gå tillväga för att öka sitt organisatoriska kunskapskapande för att sedan i andra stycket visa vad som krävs för att denna kunskap ska delas och leda till ett lärande inom organisationen.

### **5.2.1 Skapande av kunskap i Räddningstjänsten Syd**

För att Räddningstjänsten syd ska kunna skapa kunskap inom organisationen krävs enligt von Krogh m.fl. (2000) stöttande aktiviteter som exempelvis mötesforum, tid för reflektion och diskussion samt utbildnings- och övningstillfällen. I nuläget upplever vi att inom organisationen används begreppen information och kunskap synonymt vilket, enligt von Krogh m.fl. (2000), missgynnar skapandet av kunskap då den kreativa processen förbises. Vår uppfattning är att Räddningstjänsten Syd inte har rätt förutsättningar för skapande av kunskap och därför fastnar i ett berg av information.

Nonakas (1994) fyra processer för skapande av kunskap inom organisationen tror vi är viktiga för Räddningstjänsten Syd att ta till sig. Vi har försökt hitta samtliga fyra processer inom Räddningstjänsten Syd för att synliggöra hur det skulle kunna gå till vid skapande av kunskap. Socialisationsprocessen inom Räddningstjänsten Syd tror vi sker främst inom skiften. Detta då skiften består av individer som delar erfarenheter från insatser som genomförts tillsammans. Den tysta kunskapen går inte att uttrycka i ord så handlingar och möjlighet att observera varandra är helt avgörande för att kunskapen ska förmedlas. De räddningsinsatser

Räddningstjänsten Syd genomför anser vi erbjuder möjlighet till både handling och observation. Den tysta kunskapen går inte att sprida genom rapporter eller analyser oavsett hur dessa är utformade så det hjälper inte att försöka utforma material på ett nytt sätt.

För att rapporter och analyser ska kunna användas som hjälpmedel krävs att externaliseringsprocessen är igång, att den tysta kunskapen görs explicit genom att den går att sätta ord på. Här krävs reflektion om exempelvis varför en insats gick som den gick men för att kunna göra detta krävs ett gemensamt språk och uttryck som delas av alla inom organisationen. Insatsrapporter ser vi som en del av externaliseringsprocessen och om det inte finns ett gemensamt språk blir det näst intill omöjligt att översätta sina tysta kunskaper från genomförd insats till explicit kunskap som ska förmedlas till bland annat HP 4. Att insatsrapporternas kvalitet varierar tror vi beror till viss del på avsaknaden av ett gemensamt språk och att det därför upplevs svårt att förmedla sina upplevelser. Det verkar vara lättare att beskriva de tekniska aspekterna än att reflektera kring kvaliteten på genomförandet av insatsen samt vad som påverkade kvaliteten.

För förmedling av explicit kunskap som exempelvis en rapport krävs sociala processer som möte, diskussioner och telefonsamtal och detta är kombinationsprocessen. Kunskapen kan förvaras i form av rapporter och texter men för att den ska fortsätta vara kunskap krävs interaktion, bearbetning och reflektion annars kommer den bara att utgöra information. När HP 4 skriver analyser har de möjlighet att skapa kunskap åt sig själva, då de själva aktivt bearbetar informationen. Men väl i analysen blir det inte längre kunskap utan istället information tills den åter bearbetas av läsaren. I nuläget upplever vi att bearbetning ofta saknas och vi tror att detta är en av anledningarna till att kunskapsskapande inom Räddningstjänsten Syd inte sker i den utsträckning som önskas. Vi tror att HP 4 måste inta en mer aktiv roll med att presentera sitt material, träffa berörda personer och diskutera innehållet för att på så sätt förstärka kombinationsprocessen. Dessa förslagna aktiviteter saknas dessutom som tidigare nämnts i processkartan för HP 4 och blir förmodligen därför inte genomförda.

För att den explicita kunskapen ska leda till förändrade arbetssätt krävs internalisering och här lämpar sig enligt Nonaka (1994) praktiska övningar bäst. För Räddningstjänsten Syd innebär detta inledningsvis att HP 4 måste återkoppla till rätt process, SP 1 i fallet med praktiska övningar, för att deras rapporters innehåll ska ge avtryck i övningarnas utformning. Att sprida rapporter och analyser inom organisationen leder alltså inte till förändrade arbetssätt även om de tänkta mottagarna läser materialet. För att mottagarna ska omsätta innehållet till handlingar krävs bearbetning och omsättning till tyst kunskap. För att den operativa personalen exempelvis ska kunna agera mer effektivt vid en insats måste de förslagna åtgärderna införlivas i de praktiska övningarna för att på så sätt bli en del av medarbetarnas tysta kunskap som sedan praktiseras i samband med insats.

Alla dessa fyra processer måste slutligen enligt Nonaka (1994) organiseras i en kontinuerlig cykel för att organisatorisk kunskap ska skapas. För Räddningstjänsten Syd handlar det om att hitta strukturer och system som håller alla fyra processer igång. Eftersom det är kunskapstypen som avgör vilken process som lämpar sig måste organisationen vara medveten om vilken typ av kunskap som ska skapas i olika sammanhang för att på så sätt skapa rätt förutsättningar. Det går inte att säga att exempelvis praktiska övningar är bättre än diskussionsforum, bara att de lämpar sig vid olika tillfällen.

Självorganiserande team lyfter Nonaka (1994) som ett sätt att öka organisationens kunskap och detta tror vi att Räddningstjänsten Syd skulle kunna utnyttja i större utsträckning än vad de gör idag. Vi har tidigare skrivit om tvärfunktionella grupper och tänker att detta kan kombineras med möjligheten att vara självorganiserande. Självorganiserande team tror vi dessutom är ett sätt att öka den empowerment hos medarbetarna som är så gynnsam i en processorienterad organisation.

Genom att observera utbildningstillfället fick vi uppfattningen att det i stora drag saknas tydlig återkoppling och uppföljning samt att tillfället egentligen inte ledde till något lärande utan mest handlade om att sprida information. Vi har förstått det som att materialet från utbildningen rapporteras uppåt i organisationen och att deltagarna förväntas sprida materialet till sina skift men att det saknas ett system för hur styrkeledarna ska göra detta. Då det verkar mer uttalat hur materialet från utbildningen ska rapporteras uppåt än neråt får vi intrycket av att utbildningstillfällets syfte var att samla in information från deltagarna och underlag till beslut, inte att deltagarna skulle lära sig något på plats. Eftersom deltagarna inte antecknade eller fick något material med sig undrar vi dessutom hur mycket av utbildningsinnehållet som egentligen sprids vidare till skiften.

Vi har efter observationen funderat kring vad syftet med utbildningen är, vem som bestämmer innehållet samt varför upplägget ser ut som det gör och genom vår fallstudie har vi fått en del svar. Då det inom organisationen är väldigt tidskrävande att ha utbildningar känns det extra viktigt att dessa timmar används på bästa möjliga sätt och faktiskt leder till lärande. I nuläget tror vi tyvärr att tillfällena används mycket till informationsspridning och inte heller leder till några synliga resultat, vilket får oss att tro att ett annat upplägg hade kunnat leda till en mer fördelaktig tidsanvändning.

Gällande upplägget och tanken att aktivera deltagarna tycker vi att upplägget har förändrats i rätt riktning. Det är trots allt deltagarna som är ute på insatserna och sitter inne med mycket kunskap och kompetens och diskussioner är därför, som tidigare nämnts, ett bra sätt för att sprida denna kunskap. Genom våra semistrukturerade intervjuer har vi fått reda på att det ofta är många personer inblandade i upplägget av utbildningar. Det kan vara en person som bestämt att en viss typ av utbildning ska finnas, en annan som planerar in när den ska ligga och ytterligare en tredje som fyller ut med utbildningens innehåll. Detta tror vi leder till att ingen har en helhetsbild eller ett helhetsansvar över utbildningen och att det därmed är delar som faller mellan stolarna. Exempelvis kan processägarna med kort varsel få reda på att de ska hålla i en utbildning vilket påverkar innehållet i utbildningen negativt då materialet kanske inte är riktigt hinner anpassas till målgruppen och själva syftet med utbildningen. Även om utbildningarnas datum är planerade i god tid verkar det inte självklart för alla vem som förväntas närvara och organisationen måste tydliggöra vem som ska närvara var samt vad syftet med de olika arenorna, forumen, utbildningarna och mötena är. Här tror vi det är viktigt att alla inblandade parter intar aktiva roller genom att både bjuda in varandra samt att flagga för när de har något viktigt att dela med sig av. I nuläget sitter några och väntar på en inbjudan medan andra väntar på att någon ska vilja dela med sig av sin information och detta skapar ett passivt dödläge som inte gynnar organisationen eller dess medlemmar.

Frånvaron av utvärdering efter utbildningstillfällena anser vi gör det omöjligt för organisationen att mäta vad tillfället ledde till, om syftet med utbildningen uppfylldes eller vad som egentligen borde ändras till nästa gång. Detta ser vi som en stor brist då möjligheterna att förbättra de interna utbildningarna i princip helt försvinner. En utvärdering behöver inte vara lång och komplicerad utan går att anpassa till vad organisationen upplever



sig klara av. Vi tror att denna brist är ett resultat av att det som i föregående stycke nämnts saknas någon med övergripande ansvar.

Det finns, enligt von Krogh m.fl. (2000), olika hinder för skapande av kunskap och förutom att organisationens medlemmar till viss del verkar ovilliga till att ta till sig ny kunskap ser vi vissa organisatoriska hinder. Det första av dessa är att det inom Räddningstjänsten Syd verkar finnas en hel del berättelser som vittnar om att det var bättre förr och detta leder till ett motstånd mot allt som ses som nytt. Ett annat hinder vi identifierat är avsaknaden av tvärfunktionellt arbete. Gällande rådande organisationsparadigm ser vi en kamp mellan det nya och det gamla vilket leder till att kunskap som faller innanför det nya paradigmet möts med skepsis och motstånd. Enligt Von Krogh m.fl. (2000) räcker det med ett av dessa hinder för att kunskap ska få svårt att få fäste och kunna spridas inom organisationen. Det är därför mycket viktigt för Räddningstjänsten Syd att överkomma dessa hinder för att det inom organisationen ska skapas kunskap.

Sammanfattningsvis anser vi att det finns möjligheter för Räddningstjänsten Syd att skapa kunskap men i nuläget erbjuds inte rätt förutsättningar och därför går troligtvis en hel del kunskap förlorad.

## **5.2.2 Förutsättningar för kunskapsdelning och lärande inom Räddningstjänsten Syd**

För att Räddningstjänsten Syd ska få till stånd en kunskapsdelning krävs enligt Ardichvili (Filstad, 2012) att lärande och kunskap är begrepp som är förankrade i organisationens kultur. Levin och Cross (2004) beskriver tillit och förtroende som grunden för kunskapsdelning och kulturen måste därför genomsyras av detta och det måste finnas system som gynnar och ökar tilliten bland de anställda. Ardichvili (Filstad, 2012) anser att det måste finnas möjlighet för medarbetarna att iaktta varandra, samarbeta, lösa praktiska uppgifter ihop och reflektera över erfarenheter för att kunskapsdelning ska kunna ske. De tre första företeelserna tror vi förekommer, men att det saknas reflektion. För Räddningstjänsten Syd innebär det att de anställda vågar reflektera över de misstag som kan ha begåtts under en insats utan att känna att man hänger ut sig själv eller någon annan. Om skiften idag reflekterar över genomförda insatser så syns i alla fall inte detta i insatsrapporterna.

Individens lärande är enligt Ellström (1996) kopplade till verksamhetens begränsningar och möjligheter. Detta innebär att det är Räddningstjänsten Syd som sätter ramarna för lärandet. Individerna kan inte vara bättre än organisationen denne befinner sig i, men organisationen kan inte heller vara bättre än de medarbetare den består av. Genom fråga 4 i surveyundersökningen har vi fått veta att den operativa personalen anser att deras arbete är rutinstyrt och detta hänger ihop med Ellströms (1992, 1996) förutsättningar för det anpassningsinriktade lärandet. Detta är inget fel i sig, men det är inte så gynnsamt för organisationen att denna typ av lärande tar överhanden. Detta leder som tidigare nämnts enligt Ellström (1992, 1996) och Granberg (2009), tabell 2, till tyst kunskap och rutinbaserat handlande. När det gäller den operativa personalen på Räddningstjänsten Syd kan vi tänka oss att exempelvis gällande insatser och praktiska övningar lämpar det sig bra med rutinbaserat handlande för att säkerställa att styrkan genomför vissa moment tillräckligt snabbt. Vid en uttryckning ska styrkan vara iväg inom viss tid och i denna situation är både uppgift, metod och resultat givna. Det är ett rutinbaserat handlande som krävs och det är den tysta kunskapen som används och utvecklas.

Vid en insats är dock resultatet inte längre givet vilket innebär att det även ingår regelbaserat handlande samt praktisk kunskap. För att styrkan i efterhand ska kunna utvärdera hela insatsen samt förbättra tillvägagångssättet krävs teoretisk kunskap och kunskapsbaserat handlande. Allt detta ligger under anpassningsinriktat lärande och det verkar enligt oss vara ungefär hit som lärandet sträcker sig inom Räddningstjänsten Syd.

För att nå utvecklingsinriktat lärande med reflektivt handlande och meta-kognitiv kunskap (se tabell 2) måste det finnas möjlighet att påverka både uppgift, metod och resultat. Den meta-kognitiva kunskapen krävs för att kunna utvärdera sig själv, för att kunna lära av tidigare insatser samt undvika att begå samma misstag som tidigare gjorts. Kopplat till insatsrapporterna finns behov av just reflektivt handlande för att utvärdera insatsen. Om insatsrapporterna inte innehåller information av rätt kvalitet begränsar detta HP 4s möjlighet att göra korrekta analyser och sammanställningar av insatserna.

Gällande möjligheterna att påverka beslut inom organisationen och distriktens mål upplever den operativa personalen överlag liten möjlighet att påverka. Detta tyder på ett begränsat handlingsutrymme samt återigen ett anpassningsinriktat lärande då det utvecklingsinriktade kräver just möjlighet att påverka. Möjlighet att välja uppgifter påverkar också som tidigare nämnts vilken typ av lärande som gynnas. Medarbetarna upplever ganska hög grad av valmöjlighet vilket dock motbevisas av frågan hur man prioriterar. Då det till störst del är vad överordnad säger som styr brandmännens val av prioritering anser vi att det kanske trots allt inte finns så stort utrymme att själv välja uppgifter. Styrkelederna verkar dock uppleva större möjlighet att påverka vilket är ett resultat vi tolkar som att brandmännen inte engageras utan att besluten tas av styrkelederna själva. Genom att ta beslut tillsammans i styrkan hade även brandmännen involverats och fått känna sig delaktiga. Ett sätt att öka förutsättningarna för utvecklingsinriktat lärande kan exempelvis vara att bjuda in och engagera de anställda i att formulera och diskutera målen och även ges möjlighet till att förändra dem. De bör även vara delaktiga i uppföljning, analys och beslutsfattande. De bör vidare ges tillgång till information och motiveras till att använda den. Viktigt är då att informationen upplevs ha ett värde för att medarbetarna ska vilja söka upp den och ta den till sig.

Vi upplever att organisationen önskar komma till ett utvecklingsinriktat lärande med allt vad det innebär men att det i nuläget snarare är det anpassningsinriktade lärandet som gynnas. Vi upplever att hela processororienteringen med ansvarstagande och beslutsfattande medarbetare som har en helhetsbild över arbetet och ständigt bidrar till organisationens utveckling hänger ihop med det utvecklingsinriktade lärandet eller som Argyris och Schön (1978) kallar det en double-loop. Kunskap, lärande och handlingar går tydligt hand i hand och vill Räddningstjänsten Syd nå utvecklingsinriktat lärande anser vi det inte vara omöjligt men det kräver rätt förutsättningar. Det är enligt Ellström m.fl. (2008) verksamhetens utformning som utgör lärandemiljön och vi uppfattar att det anpassningsinriktade lärandet sker på bekostnad av det utvecklingsinriktade lärandet inom Räddningstjänsten Syd vilket tyder på en begränsande lärandemiljö samt att organisationen bara åstadkommer ett single-loop lärande. En mer gynnande lärandemiljö bör försöka skapas för att öka det utvecklingsinriktade lärandet, men det krävs enligt Ellström m.fl. (2008) samtidigt att medarbetarna har förmågan att identifiera de möjligheter till lärande som erbjuds. Det måste precis som Kock (2010) och Ellström (2004) säger ges tid för både produktion och lärande, rutinerna får inte ta överhanden. Räddningstjänsten Syd skulle kunna se över hur den operativa personalens arbetsuppgifter är utformade. Dessa skulle i högre grad kunna främja lärande genom att mer tid ges till exempelvis reflektion och erfarenhetsträffar.

Här kan dock kulturen sätta käppar i hjulet då det verkar finnas ett inbyggt motstånd mot förändring. Schein (2004) menar att kulturen påverkar alla processer i en organisation även om den inte syns i processkartorna. Om inte kultur och struktur går hand i hand så kan processerna utformas enligt konstens alla regler, men kommer ändå att riskera att möta motstånd om de inte överensstämmer med de grundläggande antagandena som utgör organisationens kultur. Det är framför allt de grundläggande antagandena gällande intern integration som vi anser att Räddningstjänsten Syd bör försöka förändra. Kopplat till svaren i surveyundersökningen, där det framkom att brandmännen anser det är viktigare med räddningsinsatser, fysträning och praktiska övningar än att sammanställa information, tror vi att även detta härstammar från kulturen. Den gamla bilden av brandmansrollen måste tvättas bort och den nya processororienterade bilden måste befästas i kulturen.

Förutsättningar för att individer ska lära sig är helt avgörande för att något lärande alls ska uppstå inom organisationen men för att dessutom uppnå ett organisatoriskt lärande tillkommer ytterligare aspekter att ta med i beräkningen. Genom att applicera 4I modellen av Crossan, Lane och White (1999) för organisatoriskt lärande samt Jenkins (2013) tillägg på Räddningstjänsten Syd hoppas vi kunna visa organisationen vart insatser bör riktas för att öka det interna lärande. Insikt bygger på individens uppmärksammande av exempelvis mönster och hela Räddningstjänstens Syds lärande grundar sig i att organisationens samtliga medlemmar kommer till olika insikter. Vår uppfattning är att det inte finns något inom Räddningstjänsten Syd som motiverar de anställda till att sätta ord på sina insikter och även om detta görs finns inget system för hur insikterna ska kunna spridas för att skapa just gemensamma uppfattningar. Det finns en viss spridning av insikter inom det egna skiftet men sen brister det gällande spridningen av insikter utanför det egna skiftet. Vi anser att det kan vara svårt att upptäcka mönster om medarbetare bara har inblick i det egna skiftets göranden och att möjligheten till att komma till insikter därmed är något begränsad.

Genom att förmedla insikterna till andra inom organisationen tas steget till interpretation. Då möjligheten att komma till insikt är begränsad samt att system för spridning av insikterna saknas tas sällan steget till interpretationsfasen vilket förhindrar skapandet av gemensamma modeller och uppfattningar. Vi tror exempelvis att processimplementeringen hade gynnats av en starkare interpretationsfas då det hade underlättat för skapandet av en gemensam mental modell av organisationens processer. Vi tror även att det till viss del saknas ett gemensamt språk för att lättare kunna sprida sina insikter.

Integreringsprocessen börjar oftast inom arbetsgruppen, vilket i Räddningstjänsten Syds fall skulle kunna utgöras av de olika skiften. Här är tanken att den gemensamma modellen fortsätter växa fram och sprids inom organisationen, den måste alltså lämna det egna skiftet. I detta steg är dialog och anpassning avgörande och organisationen måste ge de anställda möjlighet till att diskutera det som framkommit i de tidigare två faserna samt möjligheter att ge förslag på förändrade rutiner och arbetssätt. Arenor och forum skulle exempelvis kunna utformas för att ges tid åt detta. Avsaknaden av de tidigare två stegen försvårar integreringen och hindrar således det organisatoriska lärandet.

För att sista steget, institutionalisering, ska kunna uppnås är det viktigt att organisationen tar till vara på de förslag som inkommer och att förändrade rutiner och arbetssätt förankras i organisationen. Institutionaliseringen bygger på de tidigare faserna och det blir därför näst intill omöjligt för Räddningstjänsten Syd att nå hit.

Sammanfattningsvis är vår uppfattning att i bästa fall kanske en grupprocess nås inom det egna skiftet, men att detta sällan leder till integrering och institutionalisering. Vår uppfattning är att feedbackprocessen (från organisation till individ) är väldigt stark och färgad av den gamla organisationsstrukturen och det funktionella synsättet vilket leder till att feedforwardprocessen (från individ till organisation) får stå tillbaka. Detta tillsammans leder till begränsningar i det individuella lärande och på sikt även det organisatoriska lärandet.

Freiling och Fichtner (2010) anser att det organisatoriska lärandet även påverkas av kulturen inom organisationen. Viktiga inslag i kulturen som skulle gynna det organisatoriska lärandet är tvärfunktionella samarbeten, kommunikation, tillit samt att medarbetare bes om input. Det är även viktigt att kulturen inte bygger på hierarkiska strukturer. Den uppfattning vi har fått av kulturen i Räddningstjänsten Syd är att ovanstående delar till stor del saknas idag, men att de med ganska små medel är genomförbara. Det avgörande är att skapa en kultur som inte bygger på hierarkiska strukturer utan istället på tillit och empowerment.

Som tidigare nämnts finns det ingen direkt koppling mellan information och kunskap, men informationen kan enligt både Jenkins (2013) och Sveiby (1996) utgöra en grogrund för utveckling av kunskap och lärande. Enligt Jenkins (2013) föregås insikten av informationssökning och vad vi kan se i svaren från surveyundersökningen verkar den operativa personalen uppleva värdet av tillgänglig information som lågt och kostnaden för sökningen som alltför hög. Detta leder till att hela informationssökningsprocessen stannar av vilket naturligtvis begränsar både det individuella och det organisatoriska lärandet. För att bryta det här mönstret kan organisationen försöka öka det upplevda värdet av informationen genom att se till att presentera information som efterfrågas (dvs. anta ett mer kundorienterat perspektiv) samt göra det på "rätt sätt". Enligt svaren i surveyundersökningen efterfrågar de anställda framför allt information via intranätet, mail och diskussionsforum. Då 75 % av de svarande i surveyundersökningen upplever intranätet som otydligt tolkar vi det som att det är intranätets utformning som är problemet till att information in når ut, inte dess egentliga möjligheter till informationsspridning eller viljan att ta till sig information på det sättet. Den upplevda ogynnsamma mailkulturen tror vi också är ett hinder för informationsspridning. Mängden mail och innehållet i dem måste upplevas som relevanta för att mail ska fungera som medel för informationsspridning.

Från våra dokumentstudier av *analys av olycksutredningar, insatsrapporter samt lärande utredningar* konstaterade vi att samtliga har ett stort fokus på orsak. Detta tror vi utgör ett hinder för att bygga kunskap utifrån dessa dokument. För den operativa personalen borde det enligt oss vara mer intressant med material som rör analys och utredning kring själva insatserna och deras kvalitet men detta ingår endast till liten del idag. HP 4 bör enligt oss ändra fokus i innehållet av sitt material men för att kunna göra detta måste de ha tillgång till relevant underlag vilket i sin tur kräver exempelvis bättre ifyllda insatsrapporter där reflektion kring insatserna ingår. I nuläget upplever vi att inom organisationen skyller medarbetare på varandra, istället borde alla hjälps åt och bidrar till att skapa ett bättre informationsmaterial som kan vara underlag för lärande.

I tabell 7 och 8 presenteras resultatet gällande önskemål om presentation av information och hur man lär sig bäst. Det blir tydligt att information önskas presenterad på vissa sätt medan kunskap kräver andra kanaler. HP 4 borde, kopplat till detta, sprida information via intranätet, mail och diskussionsforum och gärna i form av korta sammanfattningar. Detta gäller dock enbart spridning av information för gällande lärande är det praktiska övningar, diskussioner i olika sammansättningar samt interna utbildningstillfällen som efterfrågas. Brandmän vill i

högre utsträckning diskutera med det egna skiftet medan styrkeledarna gärna diskuterar mellan olika skift och distrikt. Denna skillnad tror vi kan bero på att styrkeledarna erbjuds möjlighet till detta genom exempelvis styrkeledarforum medan brandmännen inte har dessa möjligheter och därför inte ser de som en möjlighet till lärande. Lärandepotentialen genom att söka information via intranätet bedömdes som tidigare nämnts väldigt låg, detta är också något HP 4 och hela organisationen måste ta till sig. Att lägga ut information på intranätet leder inte till lärande vilket är ett resultat som får stöd av flera av våra valda teorier kring kunskap och lärande. För att information ska bli kunskap krävs bland annat bearbetning, tolkning och förståelse samt stöttande aktiviteter. Som stöttande aktiviteter ser vi exempelvis att erbjuda möjligheter till praktiska övningar och diskussioner i olika sammansättningar. Även interna utbildningstillfällen lyftes i surveyundersökningen som ett bra sätt att lära och därför vill vi poängtera vikten av att dessa inte används som tillfällen för att sprida information då lärandepotentialen går förlorad. Deltagare kan behöva ta del av information inför ett utbildningstillfälle men då anser vi att detta kan göras genom exempelvis intranätet eller mailen. Om utbildningstillfällena lever upp till deltagarnas förväntningar, levererar tydliga konkreta resultat och positiva effekterna av deltagandet blir synliga tror vi att attityden till både lärande och kunskapsdelning inom Räddningstjänsten Syd kan förändras till det bättre.

Jenkins (2013) förslag inkluderar även en fjärde nivå som utgörs av verktyg vilka hjälper individen med tillgång och bearbetning av information. Det är viktigt för Räddningstjänsten Syd att se över vilka verktyg som idag erbjuds och hur de anställda uppfattar dessa. Exempel på verktyg kan vara intranätet, mailpolicys, mötesrutiner, CompetenceTool (ett verktyg för e-learning) och insatsrapporteringssystemet. Räddningstjänsten Syd måste erbjuda verktyg som stöttar alla fem stegen från informationssökning till institutionalisering för att lärande ska kunna gå hela vägen från individ, via grupp, till organisation. Det modellen vill synliggöra är att organisatoriskt lärande alltid bygger på individens motivation att lära.

Enbart rätt förutsättningar för lärande är inte tillräckligt utan det krävs även motivation från medarbetarna att vilja utnyttja förutsättningarna som erbjuds och Hackman och Oldham resonerar kring vad som krävs för motivation för arbete och lärande. Hackman och Oldham anser som tidigare nämnts att om någon av de tre första faktorerna kopplade till upplevelse av meningsfullhet samt både ansvarskänsla och återkoppling måste vara närvarande för att det ska finnas motivation för arbete och lärande. Vi kan genom enkäten se att så är inte fallet inom Räddningstjänsten Syd då återkopplingen i stor utsträckning upplevs saknas. Gällande ansvarskänslan tyder resultatet på att det finns många individer inom organisationen som upplever att även denna faktor saknas. För att öka motivationen för arbete och lärande inom Räddningstjänsten Syd tror vi att det är det just återkoppling från framför allt distriktschef samt en ökad känsla för ansvar gällande det egna arbetet som organisationen behöver utveckla.

Även tillräcklig kunskap för att utföra arbetsuppgifterna krävs enligt Ellström (1996) för motivationen och detta kriterium anser sig den operativa personalen i stor utsträckning uppfylla. Dock funderar vi kring vad som valts att räknas in som sina arbetsuppgifter och hur väl dessa stämmer överens med organisationens syn på arbetsuppgifterna. Är det kunskap för räddningsinsatser, fysisk träning och praktiska övningar som upplevs tillräcklig medan kunskap för sammanställning av information kanske är bristfällig men inte räknats med eftersom den av flertalet inte ses som en arbetsuppgift?

### 5.3 Våra slutsatser

Syftet med detta arbete var som tidigare nämnts att beskriva och analysera en av Räddningstjänsten Syds så kallade huvudprocesser (HP), *Att utvärdera och lära av olyckor och insatser*. Vi har tittat på förutsättningar för lärande samt diskuterat återkopplingen från vald huvudprocess till övriga organisationen och även försökt identifiera möjligheter för ökat lärande.

Problemet med kunskapsåterföringen och det interna lärandet upplever vi vara ett organisatoriskt problem och är därmed större än att det går att isolera till enbart HP 4. Gällande organisationens processer anser vi att de inte är implementerade i tillräckligt hög grad för att kunna fungera på ett bra sätt. Dessutom tror vi inte att deras utformning är optimal för organisationen samt att alla processerna mycket tydligare måste hänga ihop. Gällande HP 4 anser vi att processen saknar ett antal delar för att den ska kunna leda till ett organisatoriskt lärande.

#### 1. Vad finns det för förutsättningar för lärande inom organisationen?

Gällande organisationens utformning ser vi att denna inte gynnar lärande, framförallt lärande på högre nivå. Lärandet verkar begränsat till det anpassningsinriktade lärandet och för att komma tillrätta med detta och nå ett utvecklingsinriktat lärande måste organisationens struktur förändras.

Processorienteringen har varit ett sätt att försöka förändra strukturen men detta har som sagt inte riktigt lyckats. Vi tror att det framförallt är kulturen som varit hinder för denna förändring då organisationen enbart fokuserat på förändring av strukturen men inte fått kulturen med sig. Så länge den gamla kulturen lever kvar är det svårt för den nya strukturen att få fäste och vi misstänker att Räddningstjänsten Syds har hoppats att den nya strukturen ska förändra även kulturen. Förändring av kulturen kräver dock mycket arbete och tar tid och vi tror denna förändring kräver minst lika mycket resurser som förändringen av strukturen. Aspekter gällande den rådande kulturen organisationen måste jobba med är att den i nuläget inte gynnar lärande, att det ej är naturligt att reflektera och ifrågasätta, att information och kunskap likställs samt att en föråldrad bild av vissa yrkesroller lever kvar.

#### 2. Hur fungerar återkopplingen från HP 4 till övriga organisationen?

Gällande återkopplingen från HP 4 till övriga organisationen har vi konstaterat att det inte finns tillräckliga system för detta. Återkopplingen är ofta personberoende då den bygger på hur processägarna väljer att samarbeta vilket i sin tur bygger på deras egna nätverk. Dessutom saknas det pilar i processkartorna som på ett naturligt sätt synliggör hur processerna ska kopplas samman och det saknas även delar i HP 4s process gällande hur kunskap skapas utifrån information samt hur denna kunskap leder till ett organisatoriskt lärande. Återkoppling i form av ren information är inte tillräckligt då det i sig inte leder till något lärande. Själva lärandet behöver inte nödvändigtvis ske inom ramarna för HP 4 men det måste tydliggöras var och hur detta lärande förväntas ske. Ett exempel är att det tydligare måste synas hur output från HP 4 ska återkopplas som input i SP 1 där de praktiska övningarna planeras.

#### 3. Hur skulle denna återkoppling kunna optimeras för att öka det interna lärandet?

Genom att synliggöra hur processerna kopplar i varandra tror vi att Räddningstjänsten Syd hade kunnat skapa bättre förutsättningar för det interna lärandet. Återkoppling kan inte vara personstyrd, det måste finnas strukturer inom organisationen som skapar förutsättningar för det behövda samarbetet. Exempel på detta är processägarforum, arenor för olika yrkesgrupper där det ges tid för diskussion och reflektion samt möjlighet för processägare att delta på

ledningsarenor. Räddningstjänsten Syd bör även se över möjligheterna till införande av tvärfunktionella grupper där medarbetare med olika yrkesroller kan träffas och bearbeta utvalda frågor. Olika typer av lärande kräver olika förutsättningar och återkopplingen måste ske på ett sätt som skapar de efterfrågade förutsättningarna. Innehållet i materialet som ska återkopplas bör ha ett tydligt kundperspektiv och utformas på ett sätt som uppfyller kundens behov. Vi anser att det bör vara HP 4 som är med vid själva kunskapsdelningen eftersom det är dem som är bärare av kunskapen, materialet de producerar är enbart information. Utan deras medverkan blir det i det närmaste omöjligt att nå ett lärande vid återkopplingstillfället. HP 4, beställare och andra berörda parter måste träffas i samband med återkopplingen för att kunna bearbeta materialet och planera för det interna lärandet. Tid är en kritisk aspekt för återkopplingen. För att återkopplingen ska leda till det önskade lärandet får det inte ta för lång tid från att materialet samlas in till det att återkoppling sker eftersom materialet då inte längre upplevs aktuellt. Motivationen att bidra med underlag till HP 4 verkar dessutom minska eftersom arbetet inte upplevs leda någonstans då de synliga resultatet ligger så långt fram i tiden. HP 4 borde därför försöka återkoppla mer frekvent, de som bidrar med underlag måste få feedback och bekräftelse på sitt arbete.

#### ***5.4 Förslag på vidare forskning***

Då processer och lärande verkar vara ett relativt outforskat område anser vi att det hade varit mycket intressant att se mer forskning kring kombinationen av dessa områden. Det är allt fler företag och organisationer som blir processororienterade samtidigt som dagens kunskapssamhälle ställer stora krav på både kunskapsdelning och lärande på arbetsplatsen så det borde finnas ett stort intresse för hur processorientering och lärande påverkar varandra. Vi har bara skrapat på ytan och upplever att det finns mycket kvar att upptäcka.

Gällande Räddningstjänsten i allmänhet finns det som i inledningen nämnts pågående forskning gällande just det interna lärandet och det vi ser fram emot att få ta del av vad denna forskning leder till.

## 6. Referenser

Alavi, M. Leidner, D.E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*. 25 (1). pp 107-136

Argyris, C. Schön, D, A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Weasley, cop

U. Svensson, H. (2014). ”Räddningstjänsten är dålig på att lära av olyckor och bränder”. Radioprogram, sändes 24 november 2014 kl.13.35, SverigesRadio.  
<http://sverigesradio.se/sida/avsnitt/465696?programid=1302>

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2:a uppl.). Malmö: Liber

Cohen, L. Manion, L. Morrison, K. (2011). *Research methods in Education* (7th Ed.) Abingdon: Routledge.

Crossan, M, M. Lane, H, W. White, R, E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*. 24 (3) pp 522-537

Ellström, E. Ekholm, B. Ellström, P-E. (2008). Two Types of Learning Environment: Enabling and Constraining. A Study of Care Work. *Journal of Workplace Learning*. (20), 2, 84-97. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13665620810852250>.

Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Norstedts Juridik AB

Ellström, P-E. (1996). *Arbete och lärande - förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Solna: Arbetslivsinstitutet

Ellström, P-E. (2003). *Utvecklingsinriktat lärande i arbetet - vilka är förutsättningarna?* Paper till konferens HSS 03 (Högskolor och Samhälle i samverkan) 14-16 maj 2003

Ellström, P-E. Hultman, G. (2004). *Lärande och förändring i organisationer*. Lund: Studentlitteratur

Filstad, C. (2012). *Organisationslärande. Från kunskap till kompetens*. Lund: Studentlitteratur



Freiling, J. Fichtner, H. (2010). Organizational Culture as the Glue between People and Organization: A Competence-based View on Learning and Competence Building. *Zeitschrift für Personalforschung*. Vol. 24 Issue 2, p152-172. 21p. 1 Diagram.

Granberg, O. (2009). *Lära eller läras. Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur

Hackman, J.R. Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 16 (1976), pp. 250–279

Hallencreutz, J. Johansson, J. Wynn-Williams, M. (2007). *Processmodell för bättre helhetsyn och kundfokus*. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:205314/FULLTEXT01.pdf>

Hansen, M.T. (2002). Knowledge Networks - Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies. *Organization Science*. 13 (3): 232-248

Jenkin, T, A. (2013). Extending the 4I Organizational Learning Model: Information Sources, Foraging Processes and Tolls. *Administrative Sciences*. 3 pp 96-109. doi: 10.3390/admsci3030096

Levin, D, Z. Cross, R. (2004). The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in effective Knowledge Transfer. *Management Science*. 50 (11) pp 1477-1490. doi: 10.1287/mnsc.1030.0136

Ljungberg, A. Larsson, E. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur

Kock, H. (2010). *Arbetsplatslärande - att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur

Merriam, S, B. (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur

Miles B, M. Huberman, A, M. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2nd Ed.). Thousand Oaks: SAGE publications, Inc.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*. 5 (1). pp 14-37

Patel, R. Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (4:e upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Pilemalm, S. Sanne, J, M. (2013). *Lärande och produktionshöjandeåtgärder i räddningstjänst - behov i insatsrapporteringssystem*. CARER. Arbetsrapport Nr 7. Linköpings universitet. *Linköping University Electronic Press*.

Rentzhog, O. (1998). *Processorientering: en grund för morgondagens organisationer*. Lund: Studentlitteratur. ISBN 91-44-00654-3.

rsyd.se, <http://rsyd.se/Global/Om%20oss/%C3%85rsredovisning%202013.pdf>, hämtad (2014-11-03)

Schein, E.H. (2004): *Organizational culture and leadership*. 3rd ed., San Francisco, CA: Jossey Bass Wiley.

Sveiby, K-E. (1996). Transfer of Knowledge and the Information Processing Professions. *European Management Journal*. 14 (4). pp 379-388

Trost, J. (2007). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur

Yin, R, K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*, Malmö: Liber

Yin, R, K. (2011). *Kvalitativ metod från start till mål*. Lund: Studentlitteratur

von Krogh, G. Ichijo, K. Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. E-bok. doi:10.1093/acprof:oso/9780195126167.001.0001

# **Bilagor**

1. Intervjuguiden
2. Enkäten (surveyundersökning)
3. Svar fråga 5 surveyundersökningen
4. Processkarta HP 4, erfarenhetsåterföring
5. Kravprofil processägare

# Bilaga 1

## Intervjuguide till de semi-strukturerade intervjuerna

Vad är ditt uppdrag som .....

Vilka andra roller har du?

Hur ser samarbetet med HP4 ut?

- Hur kan ett uppdrag se ut?
- Återkoppling, feedback
- Riktlinjer uppifrån? Struktur?

Kopplingen mellan HP4 och din process/roll?

- Hur hakar de olika processerna i varandra?
- Finns det några riktlinjer?
- Utvärderingen görs av HP4, hur sker återkopplingen av den tillbaka till verksamheten?
- Vem återkopplar till de övriga huvud- och stödprocesserna? På vilket sätt sker återkopplingen?
- Hur skulle du önska att samarbetet såg ut?

Har du inblick i vad de andra processerna arbetar på med?

- Samarbetar ni kring vissa frågor?

Hur skulle du vilja att HP4s rapporter användes i verksamheten?

Vem är det som ansvarar för styrkeledarforumen?

- Hur går det till när man väljer ut innehållet i styrkeledarforumen?

Hur upplever du de träffar som ni processägare har (som Nina håller i)?

- Vad är det ni diskuterar?
- Vad ska träffarna leda till?
- Hur skulle de kunna se ut om du fick önska?

Hur upplever du den administrativa belastningen för styrkeledarna? Och för brandmännen?

## Bilaga 2

# Analys av HP4 gällande återkoppling och internt lärande

Hej!

Vi heter Emma och Maria och vi läser till personalvetare vid Lunds Universitet. Vi har fått i uppdrag att analysera "HP4" (Utvärdera och lära av olyckor och insatser) och hur man skulle kunna förbättra återkopplingen till övriga organisationen samt öka det interna lärandet. Vi kommer att ha ett operativt perspektiv på vår undersökning och det är därför av största vikt att få ta del av era uppfattningar.

Denna enkät kommer att gå ut till den operativa personalen i form av brandmän och styrkeledare. Urvalet sker slumpvis genom att de som befinner sig på stationen när vi kommer får delta. Vi kommer att besöka samtliga distrikt inom Räddningstjänsten Syd.

Ni som svarar kommer att vara konfidentiella, det kommer alltså inte att framgå vem som har svarat vad. Det är dessutom bara vi som kommer att hantera enkäterna samt ha tillgång till resultatet. I rapporten som vi presenterar kommer en sammanställning samt analys av resultaten finnas med. Vår rapport kommer att finnas tillgänglig för alla som vill ta del av den.

Enkäten består av 20 flervalsfrågor och tar cirka 5-10 minuter att besvara. Det är frivilligt att delta men vi är naturligtvis tacksamma för alla svar vi får in då varje svar förbättrar vårt underlag!

Om ni har några funderingar eller vill tillägga något tveka inte att kontakta oss!

[emmahaavisto84@gmail.com](mailto:emmahaavisto84@gmail.com)  
[maria.allerstam.226@student.lu.se](mailto:maria.allerstam.226@student.lu.se)

Tack på förhand!



**6. Upplever du att du känner till organisationens olika processer?**

1 2 3 4 5 6

---

Inte alls       I hög grad

---

**7. Upplever du att du har möjlighet att påverka vilka beslut som tas i organisationen?**

1 2 3 4 5 6

---

Inte alls       I hög grad

---

**8. Upplever du att du har möjlighet att påverka målen för ditt distrikt?**

1 2 3 4 5 6

---

Inte alls       I hög grad

---

**9. Upplever du att dina arbetsuppgifter kräver utnyttjande av flera olika kompetenser?**

1 2 3 4 5 6

---

Inte alls       I hög grad

---

**10. Upplever du att du har en helhetsbild för hur de olika delarna i ditt arbete hänger ihop?**

1 2 3 4 5 6

---

Inte alls       I hög grad

---

**11. Upplever du att ditt arbete har ett värde för andra människor inom den egna organisationen?**

1 2 3 4 5 6

---

Inte alls       I hög grad

---

**12. Upplever du att du har tillräcklig kunskap för att utföra ditt arbete på ett bra sätt?**

1 2 3 4 5 6

---

Inte alls       I hög grad

---

**13. Upplever du att du får återkoppling från din distriktschef gällande resultatet på ditt arbete?**

1 2 3 4 5 6

---

Inte alls       I hög grad

---

**14. Upplever du att du har ansvar för resultatet av ditt arbete?**

1 2 3 4 5 6

---

Inte alls       I hög grad

---

**15. Upplever du att du kan styra över valet av arbetsuppgifter?**

1 2 3 4 5 6

---

Inte alls       I hög grad

---

**16. Rangordna hur du väljer att prioritera dina arbetsuppgifter?**

- Efter egna intressen
- Efter upplevda behov
- Efter vad överordnad säger
- Efter organisationens mål
- Annat



### 17. Hur skulle du önska att information presenterades?

Observera att du får fylla i flera alternativ

- Film
- Kurs
- I pappersform ex. rapport att läsa själv
- I olika diskussionsforum
- I korta sammanfattningar
- På intranätet
- I mail
- Annat

### 18. När upplever du att du lär dig bäst?

Observera att du får fylla i flera alternativ

- I diskussioner med det egna skiftet
- I diskussioner med det egna distriktet
- I diskussioner med blandade distrikt
- Genom föreläsningar
- Läsa material i pappersform på egen hand
- Praktiska övningar
- Söka information på intranätet
- Övningar via Competence Tool
- I samtal i fikarummet
- Interna utbildningstillfällen
- Annat

### 19. Hur uppfattar du Räddningstjänsten Syds intranät?

1   2   3   4   5   6

---

Mycket otydligt                   Mycket tydligt

---

### 20. Övrigt

Är det något gällande återkoppling eller lärande du vill tillägga?

## Bilaga 3

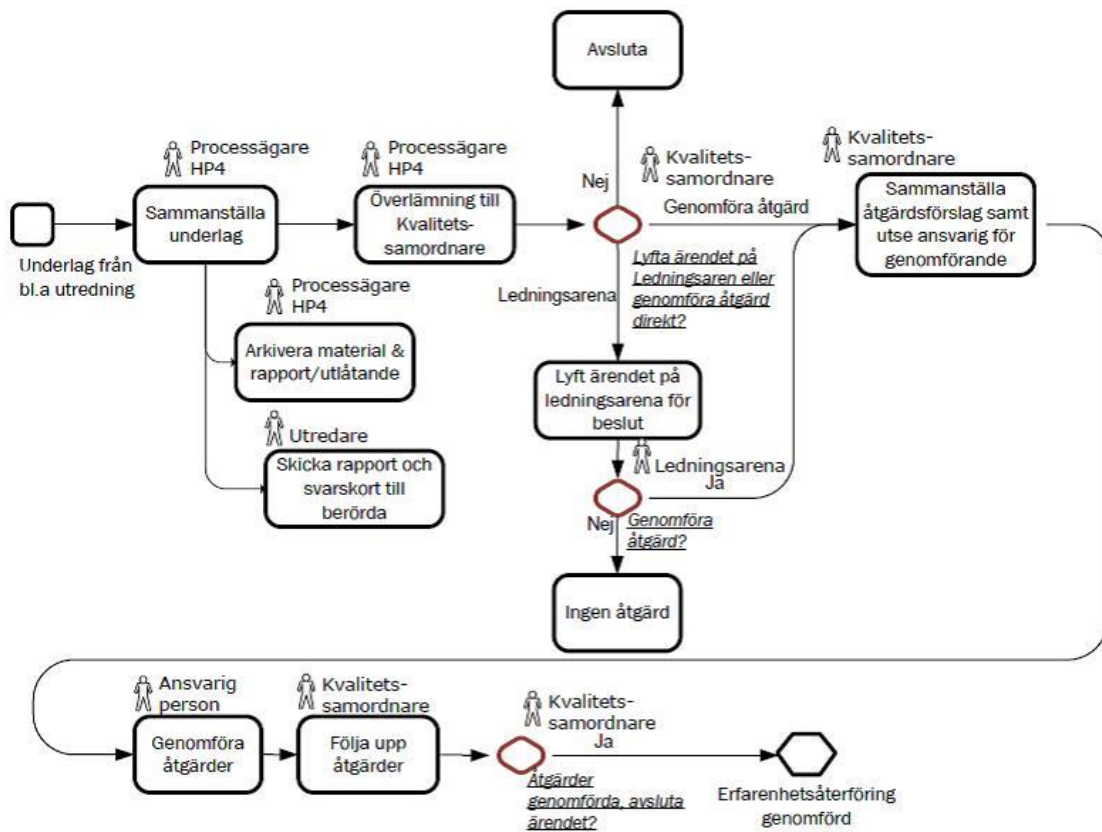
Svar från fråga 5 i surveyundersökningen.

Fråga 5	Brandmän	Styrkeledare
1, inte alls	1 %	4 %
2	3 %	0 %
3	13 %	12 %
4	25 %	16 %
5	46 %	60 %
6, hög grad	12 %	8 %

Kännedom om riktlinjer

# Bilaga 4

## Processkarta HP 4, erfarenhetsåterföring





## RÄDDNINGSTJÄNSTEN SYD

Datum 2011-12-13

BESLUT AVSEENDE KRAVPROFIL, ROLL  
OCH MANDAT FÖR PROCESSÄGARE  
2011-12-16

Handläggare  
Stina Blix

Beslutande: Per Widlundh

Direkttelefon: 046-540 46 21

**Beslutande:**  
Per Widlundh

**Samråd:**  
Nina Friberg  
Samt hela ledningsarenan den 15/12

### Mall för kravprofil samt roll och mandat för processägare

Som en del i det uppdrag som förbundsdirektör tilldelade kvalitetssamordnare på ledningsarenan 17/10 ingick att definiera processägarnas roll och mandat. Uppdraget återrapporteras i rapportform samt med muntlig föredragning på ledningsarenan den 15/12 2011. Denna mall föreslås utgöra grunden inför rekrytering och i förväntningar på rollen som processägare. Den ska tjäna som underlag för annons, intervjuer och fortsatt urvalsförfarande. Diskussion om kompetens, roll och mandat ska fortsättningsvis leva efter rekrytering i medarbetarsamtal och lönesamtal med respektive processägare. Detta utgör en grund även för den diskussionen.

#### Definitioner:

Processägare – processägare för definierade huvud- eller stödprocesser  
Delprocessägare - ansvarar för en definierad avgränsad del i en huvud- eller stödprocess.

#### Generella krav:

- Flera års erfarenhet av arbete inom det område som processen utgör
- Erfarenhet av ett utökat ansvar inom processområdet.
- Personen ska ha tillgodogjort sig en hög grad av kunskap inom området, både bred och djup, för att kunna agera även som specialist inom området.
- Personlig lämplighet utifrån värdegrund och engagemang.
- Mycket god kommunikativ förmåga  
Att ha förmåga att kommunicera med olika intressenter främst internt men även externt.
- God samarbetsförmåga.
- Goda ledaregenskaper
- God analytisk förmåga och förmåga att se konsekvenser och helheter
- God förmåga till att utvärdera eget och andras arbete med fokus på framtida lärande och kvalitetsutveckling

**Meriterande:**

- Att ha arbetat med något större uppdrag/ projekt.
- Erfarenhet av att ha arbetat i en processororienterad organisation.

**Övergripande uppdrag:**

Processägarens övergripande mål och uppdrag är ansvar för nytänkande, den kvalitativa utvecklingen av processen samt utvärdering för det organisatoriska lärandet inom området. Det ingår även att kunna vara förbundets specialist inom processområdet och företräda förbundet externt. Processägaren representerar den utökade förbundsledningen tillsammans med distriktschefer och ledningsarena. Det innebär att processägaren företräder förbundsledningens hållning i alla sammanhang.

**Beslutsmandat**

Processägaren beslutar om nya processkartor och tillhörande dokument samt uppdateringar i dem. Beslut sker i samråd med ledningsarenan.

**Processägaren ansvarar för**

- utveckling och uppföljning av processarbetet, dvs "hur"et
- framtagande, utveckling och underhåll av processkartor
- att kunna representera förbundet externt när det gäller processområdet
- att processkartor och tillhörande dokument är i ordning och uppdaterade på intranätet.
- specialistkompetens inom området
- i de processer där det finns delprocessägare ansvarar processägaren för att samla dem med jämna intervaller.

Processägaren som medarbetare ska arbeta långsiktigt och organisationsövergripande med vision, mål och värdegrund som plattform. Detta ska nås med ett medarbetarskap som präglas av strategisk förmåga, resultatorientering, samarbete, inspiration och personlig omtanke.

**Övrigt:**

- Ingår i processarenan
- Ingår i förbundsarenan
- Processägaren bör ha god kännedom om Räddningstjänsten Syd och de olika rollemas mandat och ansvar.



**LUNDS**  
UNIVERSITET

**LUNDS UNIVERSITET**  
**Sociologiska institutionen**  
**Avdelningen för pedagogik**  
**Box 114, 221 00 LUND**  
**[WWW.soc.lu.se](http://WWW.soc.lu.se)**