

Analys av Region Skånes basutbildningsprocess för chefer

Författare

Emil Jönsson
Elin Salomonsson

Handledare

Dag Näslund
Teknisk logistik, Lunds tekniska högskola



LUNDS UNIVERSITET
Lunds Tekniska Högskola

Förord

Detta examensarbete utfördes under hösten 2016 och är det slutgiltiga akademiska arbetet inom vår examen i utbildningen till civilingenjör inom maskinteknik vid Lunds tekniska högskola. Examensarbetet har utförts i samarbete med Region Skåne och omfattar 30 högskolepoäng.

Vi vill tacka Karin Ernhagen, Charlotta Tinghammar och Per Palo på Region Skåne vilka har bidragit med information, stöd och tankar samt förgyllt vår tid på Region Skåne. Vi vill även tacka vår handledare på Lunds Tekniska Högskola, Dag Näslund, för värdefulla kommentarer och engagemang i examensarbetet.

Slutligen vill vi tacka alla personer som har deltagit i våra enkäter och intervjuer, era svar, tankar och synsätt har varit mycket viktiga.

Lund, 10-02-2017

Emil Jönsson

Elin Salomonsson

Sammanfattning

- Titel** Analys och utveckling av Region Skånes basutbildningsprocess för chefer.
- Författare** Emil Jönsson och Elin Salomonsson.
- Handledare** Dag Näslund, institutionen för teknisk logistik, Lunds tekniska högskola.
- Bakgrund** År 2014 startade Region Skåne en basutbildning för alla chefer inom organisationen i Region Skåne. Basutbildningen infördes med anledning av att säkerställa att alla chefer befattade en gemensam grund att utgå ifrån inför kommande ämnesspecifika arbetsuppgifter. Under årens lopp har få utvärderingar utförts vilket har resulterat i att basutbildningens effektivitet i nuläget är av okänd karaktär.
- Frågeställning**
- Hur bör en optimal basutbildning konstrueras?
 - Hur effektiv är basutbildningen i jämförelse med vad som anses optimalt?
 - Har basutbildningen några effekter, nås det uppsatta intressentmålen?
 - Kan basutbildningsprocessen förändras för att effektivare påverka Region Skånes verksamhet?
- Syfte** Syftet är att utvärdera den inre och yttre effektiviteten i basutbildningen samt urskilja var skillnader uppkommer utifrån vad som anses vara optimalt.
- Metod** Detta examensarbete kommer nyttja sekundärdata, i form av litteraturstudie, samt primärdata, i form av enkäter, intervjuer samt observationer under basutbildningens genomförande. Litteraturstudien kommer utföras genom studier riktat främst mot vetenskapliga artiklar samt böcker. Inom det studerade området kommer tre ord ligga till grund för litteratursökningen; utbildning, process och mätning. Då relevant teori söks kommer den booleska operatoren *AND* användas. Intervjuer kommer användas för informationsinsamling hos föreläsare och föregående deltagare medan enkäter kommer användas för insamling av data hos de nuvarande deltagarna. Under basutbildningen kommer observationer ske i rollen som fullständig observatör.

Diskussion Ett observerat problem i en utbildning är grundinställningen till vad den förväntas skapa för värde. Ur ett processperspektiv verkar grundkraven för vad en utbildning ska ge vara lågt ställda, om inte obefintliga. Ställs deltagare, som deltog i basutbildningen sex månader bak i tiden, frågan vad basutbildningen gav ges få svar på faktiska genomförda förändringar. Basutbildningen anses samtidigt vara en "bra utbildning" vilket tyder på att vad som anses "bra" inte beror på graden av förändring som skett hos deltagaren. Frågan bör således ställas om det som värderas mäts eller det som mäts värderas? En utbildning kan exempelvis värderas utifrån:

- Att innehållet i utbildningen var bra, att föreläsare och personal var trevliga, kompetenta och pedagogiska.
- Att deltagaren lärde sig mycket, fick kunskap och förståelse för ämnet.
- Att förändrat beteende skapats som genererar positiva effekter.

Vad som noterats är att deltagare generellt bedömer en utbildning efter första och andra punkten vilket kan kopplas till reaktion och lärande. Frågan som bör ställas är om detta är en relevant definition över vad som anses vara en bra utbildning? Kunden är nöjd men enbart lärande har inte skapat någon form av värde i detta stadiet.

I litteratursökning gjordes noteringen att forskning kring mätning av en utbildning i majoritet tillägnas lärande. Markant mindre resurser har tillägnats mätning av beteendeförändringar och effekter av en utbildning.

Slutsats Utifrån värdeorden utbildning, mätning och process har följande definition över en utbildningsprocess definierats:

En aktivitet som utifrån uppnådd kunskap genererar ett förändrat beteende som kan kopplas till en eftersträvd effekt.

Enligt denna definition bör basutbildningen sträva efter en breddning. Vad som kan fastslås idag är att ansvariga i basutbildningen anser lärandefasen som viktig, vilket också är korrekt. Lärandefasen är något som anses utföras effektivt i många aspekter och det är tydligt att deltagarna är nöjda med lärandet som förmedlas. Eftersom denna fas uppfylls väl är således nästa steg i

basutbildningens utveckling att expandera synen på en utbildningsprocess inkluderande deltagaren både före och efter föreläsningen.

Inför basutbildningen är det av relevans att samla in deltagaråsikter i form av behov, önskemål och förväntningar till basutbildningen. För att motivera en deltagare är det viktigt att inte endast beakta den fakta som anses vara viktig utan också vad som är önskvärt, en deltagare måste känna sig inkluderad.

För att bibehålla effektivitet i en utbildning är graden av engagemang av relevans. Vad som observerats skapa utstickande bra engagemang under föreläsningar är:

- Kundanpassad föreläsning som inriktas mot ett tydligt deltagarbehov.
- Innehåll av chefsrelaterade verktyg.
- Innehåll av verksamhetsförankrade metodiker/processer.
- Inslag av erfarenhetsutbyte mellan chefer.

Inslagen av dessa parametrar har även noterats vara skäl för de beteendeförändringar som deltagare genomfört kopplat till basutbildningens innehåll.

För att uppfylla definitionen på en utbildningsprocess måste basutbildningen inkludera uppföljning, efter föreläsning, av den kunskap som förmedlats. Utifrån empirin överförs endast en bråkdel av lärandet till en beteendeförändring. Genom att:

- Ställa krav på förberedelser genom uppställda behov och målsättning.
- Inkludera deltagarens chef och dennes krav på vad basutbildningen ska ge.
- Införa hemuppgifter.
- Uppföljning av hemuppgifter.
- Införa mätning av beteendeförändring.

kommer bättre förutsättning ges till en beteendeförändring.

Nyckelord Process, PBU-modellen, basutbildning, inre effektivitet, yttre effektivitet.

Abstract

- Title** Analysis and development of a basic course process for managers.
- Authors** Emil Jönsson and Elin Salomonsson.
- Supervisor** Dag Näslund, the institution for engineering logistics, Lund university, faculty of engineering.
- Background** In year 2014, Region Skåne started a basic course for all managers within the organisation. The program was introduced with the motive to ensure that all managers should acquire a common base to stand on for future assignments. Over the years, few evaluations have been carried out which have resulted in an unknown effectiveness and efficiency of the basic course.
- Problem**
- How should an optimal basic course be designed?
 - How effective is the basic course in comparison with what is considered optimal?
 - Does the basic course have any effects, are the established stakeholder objectives reached?
 - Can the basic course process change in order to affect Region Skåne's business more effectively?
- Purpose** The purpose is to evaluate the efficiency and effectiveness of the basic course and where differences occur based on what is considered optimal.
- Methodology** This master thesis will use secondary data, in the form of literature, as well as primary data, in the form of surveys, interviews and observations. The reviewed literature will be conducted primarily through studies of scientific articles and books. Within the study area, three words are discerned; education, process and measurement. When relevant theory is searched, the Boolean operator *AND* is used. For information gathering will interviews will be held with lecturers and past participants, while surveys will be used for current participants. During this basic course, observations will be held with the role as *complete observer*.
- Discussion** During the master thesis the primary problem, that strongly restrict a training process, have been defined. A major problem is the basic attitude for what value the education is expected to create. In a training process, the basic requirements for what an education

should give seems to be low, and in many cases non-existing. When participants from the spring round are given the question what the education resulted in, the answers on actual implemented changes are few. The basic course is, at the same time, considered a "good education" which implies that the participants are content with the obtained knowledge. When measuring, the question should be asked whether if what is valued is measured or if what is measured is valued. An education can be considered good in the aspects of:

- The content of the education was good, the lecture and the staff was friendly, competent and pedagogical.
- The participants learned considerably, gained knowledge and understanding of the subject.
- Change behaviour has been created, which generates positive effects.

What has been noted is that participants generally judge a course after the first point, which can be linked to the reaction and attitude. The question that should be asked is whether this is a relevant definition of what is considered "good" with an education.

In the literature research an observation was made that measurement of training was mainly focusing on how learning should be measured. Significantly fewer resources have been dedicated to the measurement of behaviour and result.

Conclusion Based on research, including education, measurement and process, the following definition of a basic education process have been defined:

An activity where attained knowledge generates a change of behaviour which can be connected to a desired effect.

Linked to this definition the basic course should strive for a broadening. What can be said today is that the basic course considers the learning phase as important, which is also correct. However, learning alone cannot create value for a participant unless it transforms into change behaviour.

Before the basic course, it is relevant to collect opinions from the participants in terms of needs, desires and expectation. To motivate a participant, it is important not only to consider the data

that is considered important but also what is desired. A participant must feel included.

To maintain the efficiency and effectiveness in an education, the level of commitment is important. What has been observed impacting both these parameters during lectures throughout the creation of engagement are:

- Customized lectures with clear needs from participants.
- Content of manager related tools.
- Content of business anchored methodologies/processes.
- Elements of experience exchange between managers.

These parameters have also been noted to be connected to the changed of behaviour that participants have performed after the basic course.

To meet the definition of an education process a follow-up of the supplied knowledge must be included. Based on the empirical data, only a fraction of the learning is transferred to a behavioural change. By:

- Putting demands on preparation by established needs and goals.
- Including the participant's manager and his demands on what the basic course should provide.
- Establishing homework.
- Follow-up homework.
- Introducing measurement of behavioural change.

better conditions will be given for a change in behaviour.

Key words Process, PBU model, basic course, efficiency, effectiveness.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Mål och problemställning	1
1.2.1 Problemfrågeställning	2
1.3 Syfte	2
1.4 Målgrupp	2
1.5 Disposition av examensarbete	2
1.6 Företagsbeskrivning	4
1.6.1 Styrning av Region Skåne	4
1.6.2 Hur Region Skåne arbetar	5
1.6.3 Utbildningsbeskrivning	6
2. Metodik	7
2.1 Definition av metod	7
2.2 Datainsamling-Sekundär och primär data	8
2.2.1 Litteraturstudie	8
2.2.2 Enkäter	9
2.2.3 Intervjuer	10
2.2.4 Observation	10
2.3 Loggbok	11
2.4 Validitet	12
2.5 Reliabilitet	12
2.6 Avgränsningar	12
2.6.1 Intressentavgränsning	13
2.6.2 Urvalsgrupper	13
2.7 Utvärderingsmodell	14
2.8 Metodik för datainsamling	14
3	17
3. Teori	17
3.1 Teorifokus	17

3.1.1 Ramverksstrategi	20
3.2 Utbildning.....	21
3.2.1 Definition på en bra utbildning	21
3.2.2 Utbildningseffektivitet	22
3.3 Process	26
3.3.1 Definition av process.....	27
3.3.2 Processens egenskaper	28
3.3.3 Horisontellt synsätt.....	30
3.4 Mätning.....	32
3.4.1 Anledning till mätning.....	32
3.4.2 Definition på utvärdering.....	33
3.4.3 Syfte med utvärdering	34
3.5 Skärpunkt mellan Utbildning – Mätning	35
3.5.1 Mätning av utbildning.....	35
3.5.2 Kirkpatrick's grundmodell.....	36
3.5.3 Jerkedals evalueringsmetoder	42
3.5.4 Kort- och långsiktiga mål.....	45
3.6 Skärpunkt mellan Process – Mätning.....	46
3.6.1 Processens tillstånd.....	46
3.6.2 Kundens väg.....	48
3.7 Modell-Processbaserad utbildningsmodell (PBU)	48
3.7.1 Definition av processperspektiv.....	49
3.7.2 Processperspektivets påverkan	53
3.7.3 Mätningsstrategi.....	53
3.7.4 Mål- och syftesanalys.....	58
4. Empiri	59
4.1 Observationer	59
4.2 Intervju.....	63
4.2.1 Intervju Processansvarig	63
4.2.2 Föreläsarintervju.....	65

4.2.3 Deltagarintervju	75
4.3 Deltagarenkäter	78
5. Analys	87
5.1 Inför basutbildningen	87
5.1.1 Målanalys	88
5.1.2 Motivationsanalys	89
5.1.3 Basutbildningens grundsyfte	90
5.1.4 Föreläsningssyfte	92
5.1.5 Deltagarsyfte	93
5.1.6 Processparametrar inför basutbildning	95
5.2 Under basutbildningen	96
5.2.1 Reaktionsfasen	97
5.2.2 Lärandefasen	97
5.3 Efter basutbildningen	112
6. Resultat	117
6.1 Uppdatering av PBU-modellen	117
6.1.1 Reaktionsfasen	118
6.1.2 Lärande- och beteendefasen	119
6.1.3 Resultatfasen	122
6.2 Modellanjering med basutbildningen	123
6.2.1 Syfteslinjering	124
6.2.2 Lärandefasen	126
6.2.3 Beteendefasen	128
6.2.4 Resultatfasen	130
7. Diskussion	133
7.1 Problematiken med en utbildningsprocess	133
7.1.1 Mänskliga faktorn	133
7.1.2 Syftet med basutbildningen	134
7.1.3 Litteraturvaliditet	135
7.1.4 Empirivaliditet	135

7.1.5 Metodreflektion.....	136
8. Slutsats	137
8.1 Basutbildningsprocessens grundsyfte.....	138
8.2 Expandera syn på utbildningsprocess.....	139
8.3 Yttre effektivitet.....	140
8.4 Inre effektivitet	141
8.4.1 Föreläsningseffektivitet	141
8.5 Förändringsförslag	141
8.5.1 Inför basutbildning.....	141
8.5.2 Processgenomförande	142
8.6 Framtida forskning.....	145
8.6.1 Mätning.....	145
8.6.2 Inkludera deltagares chefer	145
8.6.3 Effektmätning.....	146
8.6.4 Resursanalys.....	146
8.6.5 Obligatorisk basutbildning	147
8.6.6 E-föreläsning/webinarium	148
8.6.7 Påverkan av offentlig organisation	148
8.7 Förändring av utförande	149
9. Referenser.....	151
Bilaga 1.....	ii
Bilaga 2.....	iii
Bilaga 3.....	ix

1

Introduktion

I detta kapitel beskrivs examensarbetets bakgrund, innehållande problemformulering, mål samt syfte. Det görs även en beskrivning av examensarbetets disposition, en beskrivning av Region Skåne där examensarbetet har utförts samt en beskrivning av den studerade basutbildningen för chefer.

1.1 Bakgrund

Region Skåne ansvarar för hälso- och sjukvård, kollektivtrafik och en hållbar utveckling i hela Skåne. Region Skåne består av 35 700 anställda varav 1 500 är chefer fördelade på fem olika chefsnivåer.

Detta examensarbete kommer att utföras på koncernstab HR som är en del av koncernkontoret och ingår i Region Skånes centrala tjänstemannaledning. Avdelningens ansvarsområde är övergripande arbetsgivarfrågor så som chefsförsörjning, kompetensförsörjning, arbetsmiljö och HR-utveckling etcetera.

År 2014 startade Region Skåne en basutbildning för alla chefer inom organisationen i Region Skåne. Utbildningen infördes med anledning av att säkerställa att alla chefer befattade en gemensam grund att utgå ifrån inför kommande ämnesspecifika arbetsuppgifter. Denna utbildning är fördelad under sex dagar innehållande bland annat information av Region Skåne, verksamhetsutveckling samt kommunikation i chefsrollen.

1.2 Mål och problemställning

Basutbildningen är en stor satsning av Region Skåne och kräver en stor omfattning av resurser, både ekonomiska och tidsmässiga inkluderande både deltagare och utbildare. Trots den stora satsningen har ytterst få utvärderingar och valideringar

utförts vilket har resulterat i att basutbildningens effektivitet och slutliga effekter är okända i dagsläget.

Ett första delmål med examensarbetet är att förstå syfte med basutbildningen, det vill säga varför genomförs den? Detta måste också sättas i relation till vad intressenter i form av kursdeltagare, utbildare och deltagares chefer har för förväntningar och syfte. Möts dem? Vilka förändringar förväntar sig intressenterna efter genomförd utbildning?

Vidare är ett andra delmål med examensarbetet att konstruera en processbaserad modell över en optimal basutbildning utifrån relevant teori i ämnet. Modellen avser att mäta hur effektivt utbildningen genomförs idag genom att observera skillnader med basutbildningen och var potentiella förbättringsområden uppträder.

Oberoende av i vilken grad Region Skånes syfte och basutbildningens effektivitet uppfylls är det examensarbetets tredje delmål att tillhandahålla förslag på hur utbildningens upplägg ur ett processperspektiv potentiellt kan förbättras.

1.2.1 Problemfrågeställning

- Hur bör en optimal basutbildning konstrueras?
- Hur effektiv är basutbildningen i jämförelse med vad som anses optimalt?
- Har basutbildningen några effekter, nås de uppsatta intressentmålen?
- Kan basutbildningsprocessen förändras för att effektivare påverka Region Skånes verksamhet?

1.3 Syfte

Syftet är att utvärdera den inre och yttre effektiviteten i basutbildningen och var skillnader finns utifrån vad som anses vara optimalt.

1.4 Målgrupp

Detta examensarbete ämnar ge insikt för företag vilka genomför utbildningar i den egna verksamheten och önskar utföra dessa utbildningar på ett optimalt sätt. Studien ämnar även ge insikt åt studenter och forskare som söker kunskap och inblick i området.

1.5 Disposition av examensarbete

Nedan görs en beskrivning av respektive kapitel i detta examensarbete (se även figur 1).

Kapitel 1: Detta examensarbete inleds med en introduktion som behandlar bakgrunden till examensarbetet samt den problematisering som finns. Kapitel 1

beskriver också den målsättning och det syfte som ligger till grund för examensarbetet. Slutligen görs en beskrivning av företaget Region Skåne där examensarbetet utförs samt den utbildning som är det undersökta.

Kapitel 2: Detta kapitel beskriver den metodik som används under examensarbetet. Först görs en beskrivning av vanliga metoder vid utförande av arbeten och vanligen använda metodiker för datainsamling. Därefter behandlas olika metodbegrepp samt de avgränsningar som finns och slutligen ges en beskrivning av hur detta examensarbete kommer utföras.

Kapitel 3: Detta kapitel behandlas relevanta teorier för detta examensarbete. Här introduceras tre fokusuttryck som utgör grunden för teorisökningen; utbildning, mätning och process, samt en beskrivning av respektive område. Därefter beskrivs eventuella kopplingar mellan dessa uttryck och slutligen skildras den erhållna modellen.

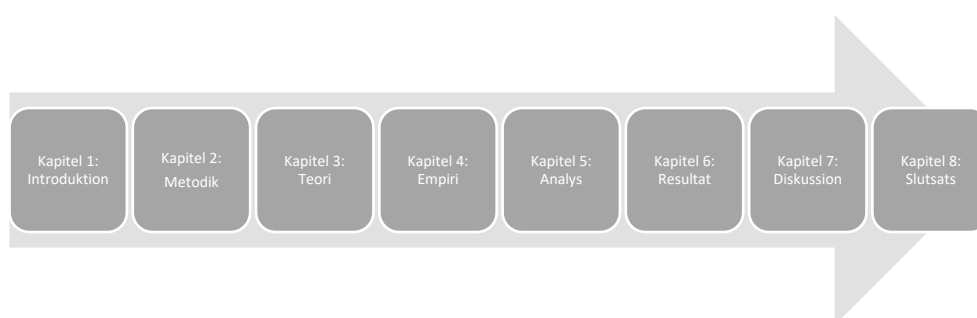
Kapitel 4: I detta kapitel redovisas den empiri som erhålls. Här beskrivs det material som införskaffats under de intervjuer, observation och enkäter som har utförts.

Kapitel 5: I kapitel 5 görs analyser av det insamlade materialet i kapitel 4.

Kapitel 6: I detta kapitel redovisas det resultat som har framkommit under examensarbetet.

Kapitel 7: Här förs diskussioner behandlande det resultat och den empiri som framkommit.

Kapitel 8: Slutligen i detta examensarbete så beskrivs den slutsats som framkommit samt diskussion kring validitet, reliabilitet samt källkritik. I detta kapitel ges även förslag för framtida forskning.



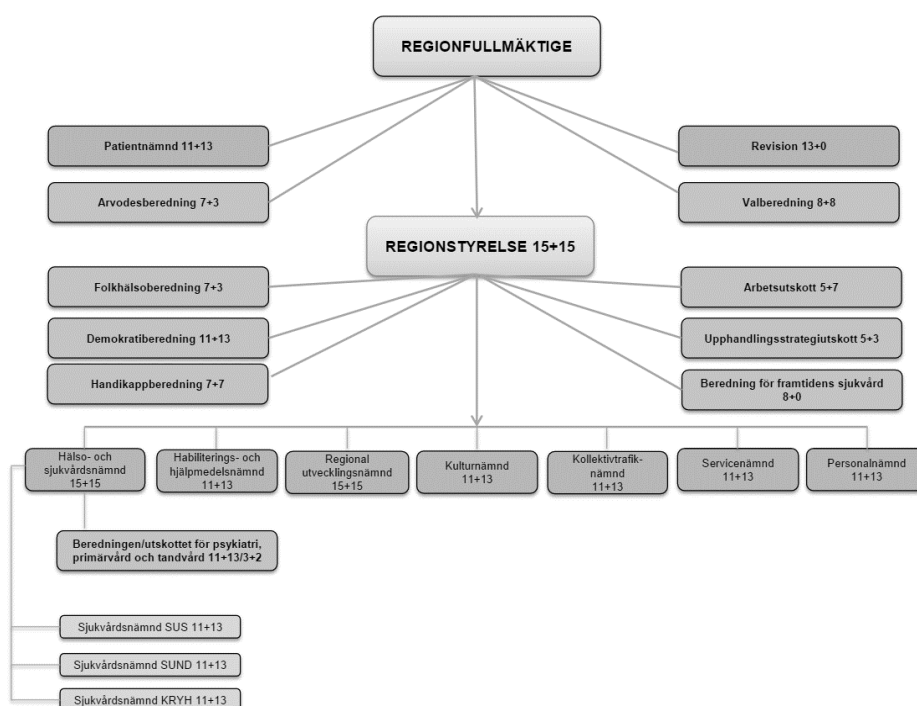
Figur 1- Disposition av examensarbete.

1.6 Företagsbeskrivning

Region Skåne representerar Skånes landsting och utgör den högsta direktvalda politiska organisationen i Skåne. Organisationen består av cirka 37 500 anställda varav 1 500 är chefer fördelade på fem chefsnivåer. Organisationen har ansvar för kollektivtrafik, vård och hälsa, kultur, infrastruktur, utveckling av näringsliv, samhällsplanering och miljö- och klimatfrågor i hela Skåne (Region Skåne a), 2016).

1.6.1 Styrning av Region Skåne

Det högsta beslutande organet inom Region Skåne är regionfullmäktige, bestående av 149 representanter, och är den församling som väljs av medborgarna i Skåne vart fjärde år (Region Skåne a), 2016). Regionfullmäktige har som uppgift att ta beslut om exempelvis budget och den inriktning olika verksamheter inom organisationen bör sträva efter. De beslut som tas av denna församling grundar sig primärt på förslag som regionstyrelsen framlägger. Denna regionstyrelse är utvald av regionfullmäktige och består av 15 ledamöter och 15 ersättare till dessa. Under dessa två organ hittas olika nämnder, beredningar och utskott vilket kan ses i figur 2 (Region Skåne a), 2016).



Figur 2- Region Skånes politiska organisation (Region Skåne c), 2016).

Koncernkontoret har som uppdrag att stödja regionstyrelsens arbete (Region Skåne a), 2016). Detta kontor fungerar som Region Skånes huvudkontor och består av drygt 600 medarbetare placerade primärt i Kristianstad och Malmö. Koncernkontoret har som arbetsuppgift att jobba med frågor rörande hälso- och sjukvårdsplanering, kommunikation, regional utveckling, ekonomi, HR, folkhälsa samt miljöfrågor (Region Skåne a), 2016).

1.6.2 Hur Region Skåne arbetar

Den vision som Region Skåne har och arbetar för är "Skåne- Livskvalitet i världsklass". Utifrån detta arbetar organisationen utefter sex övergripande mål (Region Skåne b), 2016):

- Nöjda medborgare.
- Långsiktig stark ekonomi.
- Verksamhet och resultat i fokus.
- En effektiv verksamhet med hög kvalitet.
- En drivande utvecklingsaktör.
- Kompetenta, stolta och motiverade medarbetare.

Här tillhör *Nöjda medborgare* medborgarperspektivet, *En effektiv verksamhet med hög kvalitet* och *En drivande utvecklingsaktör* tillhör verksamhetsperspektivet, *Kompetenta, stolta och motiverade medarbetare* och *Verksamhet och resultat i fokus* tillhör medarbetarperspektivet och slutligen tillhör *Långsiktig stark ekonomi* ekonomiperspektivet. Dessa sex övergripande mål bryts sedan ner i mindre mål vilket tillsammans bildar en strategikarta (Region Skåne b), 2016). Det mål Region Skåne främst fokuserar på är "Nöjda medborgare". Detta innebär bland annat att man på olika nivåer strävar efter en väl fungerande kommunikation samt dialog mot medborgare, samarbetspartners och liknande. En innebörd är också att medborgare ska ha en känsla av delaktighet samt att Skåne ska vara en öppen region vilken är välkomnande och attraktiv för boende så som företag och besökare.

Region Skåne arbetar efter tre värdegrunder som genomsyrar alla områden i organisationen. Dessa värdegrunder är *välkomnande*, *drivande* samt *omtanke och respekt*. Välkomnande innebär ett gott bemötande mot medmänniskor, att besitta ett öppet sinne samt bjuda in till samarbete. Drivande har betydelse av att besitta nyfikenhet, vara initiativrik och ansvarstagande. Här är de även av stor vikt att våga samt agera. Slutligen innebär omtanke och respekt värdet av att vara hänsynsfull till medmänniskor och omgivning (Region Skåne b), 2016).

1.6.3 Utbildningsbeskrivning

År 2014 startade Region Skåne en basutbildning för alla chefer inom organisationen i Region Skåne. Utbildningen infördes med anledning av att säkerställa att alla chefer befattade en gemensam grund att utgå ifrån inför kommande ämnesspecifika arbetsuppgifter.

Denna basutbildning pågår i totalt sex dagar som är utspridda under tre till fyra månaders period. De olika dagarna har olika inriktningar (Region Skåne c), 2016) (se bilaga 1):

- Dag 1 ska skapa förståelse för koncernens uppdrag och organisation samt förmedla hur deltagarens arbete påverkar.
- Dag 2 och dag 3 behandlar arbetsgivarfrågor samt förtydligar rollen som arbetsgivarföreträdare.
- Dag 4 ämnar till att deltagaren ska få kunskap om planering och organisera sin verksamhet utifrån de ramar som finns. De ska även få kunskap om hur de ska skapa engagemang och delaktighet från medarbetarna.
- Dag 5 ska skapa förståelse för kompetensförsörjning och hur arbete kan ske systematiskt med kompetensförsörjningsprocessen både inom den enskilda verksamheten och inom Region Skåne.
- Dag 6 behandlar vikten av kommunikation i chefsrollen och hur kommunikation planeras för att erhålla förståelse hos de anställda.

2

Metodik

I detta kapitel beskrivs metoder för utförande av ett arbete. Här beskrivs även den metod som har används i examensarbetet. I detta kapitel beskrivs även reliabilitet och validitet samt de avgränsningar som har gjorts för examensarbetet.

2.1 Definition av metod

En metod sätter upp ramar för hur exempelvis ett examensarbete ska gå tillväga. Metoden beskriver inte i detalj hur arbetet utförs, vad som ska göras utan utgör endast en hjälp för att erhålla kunskap och nå den uppsatta målsättningen. Vanligen kan ett arbete ha fyra generella syften (Höst, Regnell, & Runeson, 2006, s. 29):

- En *förklarande* studie syftar till att finna samband mellan orsaker samt svar på en funktion eller ett utförande.
- En *problemlösande* studie önskar finna lösningar till uppfattade problem.
- En *utforskande* studie har som syfte att erhålla grundläggande förståelse för hur något fungerar eller utförs.
- En *beskrivande* studie syftar till att undersöka och beskriva en funktion eller ett utförande.

Höst et al (2006) beskriver fyra metoder vilka är vanligen använda vid genomförande av examensarbeten:

- *Kartläggning* är lämplig då syftet är att beskriva en händelse och innebär en sammanställning och beskrivning av hur den händelsen förefaller i nuläget. En kartläggning utförs vanligen då en bred fråga ska studeras och exempel på då det utförs är då det ska studeras hur välanvänt ett datorprogram är eller se vilket problem inom ett företag som är viktigast att åtgärda. En kartläggning kan samla in både kvantitativ data (data som kan räknas eller klassificeras) och kvalitativ data (ord och beskrivningar)

men oavsett vilken data det än är så är den fix. När väl kartläggningen har börjat så kan inte frågor omformuleras eller läggas till vilket gör det viktigt att i förväg testa enkäten hos en referensgrupp vilken inte ingår i urvalsgruppen.

- En *fallstudie* används då det finns en avsikt att djupare skildra en händelse eller ett föremål. Vid en fallstudie görs försök att så lite som möjligt påverka det studerade vilket exempelvis kan vara att få en förståelse hur en organisation arbetar. De frågor som ställs i en fallstudie kan ändras och omformuleras och även riktningen på studien kan ändras under tidens gång, detta betyder att fallstudien är flexibel. Den data som samlas in är mestadels kvalitativ. Under en fallstudie utförs datainsamlingen oftast med hjälp av intervjuer, observationer samt arkivanalys.
- *Aktionsforskning* används då en studie av en aktivitet utförs och ett syfte finns att lösa ett problem. Denna metod kan ibland kallas en variant på fallstudier och används i studier av problemlösande form. I början av en aktionsforskning, då det problem som ska lösas identifieras eller tydliggörs, kan kartläggning eller fallstudie användas. I studier där aktionsforskning används är syftet vanligen att observera en utveckling över tid.
- Ett *experiment* används i situationer då det finns ett intresse att hitta orsakssamband och förklara vad en händelse beror på. Då studien är fix är det viktigt med förberedelse innan experimentet utförs där det är viktigt att klargöra målen med undersökningen. De insamlade datan under ett experiment är huvudsakligen kvantitativ dock kan den kompletteras med kvalitativa undersökningar.

2.2 Datainsamling-Sekundär och primär data

Sekundärdata innebär att datan redan är insamlad och producerad i andra sammanhang, exempelvis tidigare undersökningar eller existerande statistik. Idag är denna typ av information ofta samlad och kommunicerad i elektronisk form. Här talas det ofta om skrivbordsundersökningar (Lekvall & Wahlbin, 2001, ss. 80,212). Primärdata är istället den data vilken en person (alternativt personer) själv samlar in från den ursprungliga källan vilket exempelvis kan ske genom intervjuer, direkt observation eller enkäter. I detta fall talar man om laboratorieundersökningar eller fältundersökningar vilket beror på var insamling av materialet sker (Lekvall & Wahlbin, 2001, ss. 80,212).

2.2.1 Litteraturstudie

I ett arbete är litteraturstudien en viktig del då det i synnerhet är en grundsten i bra vetenskaplig metodik. En litteraturstudie som är väl genomförd ger möjlighet att bygga på befintlig kunskap och minskar den risk som finns att försumma kunskaper

som redan finns. Om de källor som används är öppet redovisade underlättar det för utomstående att förstå de utgångspunkter som finns samt möjliggör, för exempelvis andra forskare, att utnyttja och bygga vidare på resultaten (Höst, Regnell, & Runeson, 2006, s. 59).

I början av ett arbete är litteraturstudien av vikt för inskaffande av kunskap om det specificerade ämnet. Då delproblem och frågeställningar är definierade kan litteraturstudien ske mer specifikt och då ett resultat är insamlat kan en återgång till litteraturstudien göras för att jämföra det som har erhållits (Höst, Regnell, & Runeson, 2006, s. 60).

Olika typer av källor under en litteraturstudie kan vara vetenskapliga publikationer så som artiklar, läroböcker, websidor samt företagsintern information (Höst, Regnell, & Runeson, 2006, ss. 62,66).

2.2.2 Enkäter

En enkät kan användas då åsikter och uppfattningar önskas samlas in från större persongrupper. Enkäten är ett frågeformulär som främst består av fasta frågor med redan fördefinierade svarsalternativ. Svarspersonen fyller själv i enkäten och skickar sedan tillbaka den till personen som utför undersökningen. Det finns flertalet sätt att distribuera en enkät (Höst, Regnell, & Runeson, 2006, ss. 85-86):

- En *postenkät* skickas ut via papper.
- En *gruppenkät* ges ut till personer som regelbundet är samlade på en plats, exempelvis på en arbetsplats.
- En *enkät till besökare* ges till personer som själva har valt att komma exempelvis till en affär eller besöker en viss hemsida.
- En *datorenkät* skickas ut, som en enkät eller en länk till en enkät, via till exempel mail.
- En *enkät för den intresserade* delas exempelvis ut som en bilaga till en tidning, en produkt eller en enkät som ges till personer som tittar på ett tv-program.

Hur resultatet från en enkät kan användas och generaliseras grundar sig i hur urvalet har gjorts, hur de personer som ska intervjuas har valts ut ur den urvalsram eller population som önskas undersökas. De personer som enkäten ska skickas ut till väljs enligt (Höst, Regnell, & Runeson, 2006, ss. 86-87):

- *Totalundersökning*: Enkäten sänds ut till alla personer i populationen. Detta är endast möjligt i små populationer.
- *Systematiskt urval*: Enkäten skickas ut till var N:te person som valet har gjorts att välja ut personer i förhållandet 1/N.

- *Obundet slumpmässigt urval*: En delmängd ur en population väljs ut med slumpstal. Alla individer har samma sannolikhet att bli utvald för att resultaten ska bli representativ.
- *Klusterurval (tvåstegsurval)*: Här sker urvalet i slumpmässigt urval. Exempelvis om populationen är grupperad i kluster, till exempel personer som bor i en trappuppgång, väljs först trappuppgång ut och sedan de boende i denna trappuppgång som ska få enkäten skickad till sig.
- *Stratifierat urval*: Detta urval liknar klusterurval men det finns en systematisk skillnad mellan kluster. De olika klustren tillhör olika kategorier, så kallade strata. Ett exempel på två naturliga strata är om delar ur en population bor i en trappuppgång och en annan del i hus. Ur dessa två strata väljs sedan de personer som ska bli skickade enkäten.

2.2.3 Intervjuer

En intervju kan beskrivas som att en person mer eller mindre metodiskt utfrågas kring ett visst tema. Intervjun kan exempelvis ske via telefon eller genom personligt möte och datainsamlingen kan bland annat ske via anteckning eller ljudinspelning (Höst, Regnell, & Runeson, 2006, s. 89). Personliga intervjuer kan exempelvis ta formen av en ostrukturerad intervju då det sker ett samtal till vilket inga förberedelser har gjorts eller en strukturerad intervju där frågorna redan är nedskrivna och det finns tydliga svarsalternativ. Fördelar med denna typ av intervju är att den ger nästintill obegränsade möjligheter att ställa olika typer av frågor, använda bilder och andra typer av illustrationer. Genom personliga intervjuer finns möjligheten att få omfattande och ingående intervjuer om respondenten är intresserad och engagerad. Metoden är därför vanlig då man vill göra djupa och ingående intervjuer (Lekvall & Wahlbin, 2001, s. 265).

2.2.4 Observation

Under en direkt observation studeras ett skeende och observatören registrerar det som sker. Insamlandet av data kan exempelvis ske med sinnen eller tekniska hjälpmedel (Höst, Regnell, & Runeson, 2006, s. 35). Personer som observerar kan i olika grad interagera med det som studeras, från en aktiv medverkanden till en ren observatör. En observatör kan även vara mer eller mindre dold under observationen och de som observeras kan vara mer eller mindre medvetna om att de är observerade, se tabell 1, (Höst, Regnell, & Runeson, 2006, s. 93).

Tabell 1- Fyra kategorier av observationer.

Interaktion\Kunskap om att vara observerad	Hög	Låg
Hög	Observerande deltagare	Fullständigt deltagande
Låg	Deltagande observatör	Fullständig observatör

Observatören kan anta olika roller under observationen (Höst, Regnell, & Runeson, 2006, s. 93):

- En *deltagande observatör* innebär att observatören har en roll i det skeende, exempelvis som projektdeltagare, samtidigt som observation görs. Dock är personen inte en riktig del i sammanhanget och man försöker inte dölja att man är en observatör. Insamlingen av data kan ske exempelvis med öppna metoder, intervjuer, eller med "tänka-högt"-metoden, den observerade uppmanas tala högt om vad som sker.
- En *fullständig observatör* deltar inte i verksamheten utan antecknar och beskriver endast. Idealt är denna helt osynlig. Insamling av data kan ske exempelvis via bandupptagning och kamera.
- En *observerande deltagare* gör försök att bli en del av den observerande gruppen medan denna grupp är väl medveten om att den är observerad. Här sker datainsamling exempelvis genom loggboksanteckningar.
- En *fullständigt deltagande* observatör är en del av den studerade gruppen men personen försöker visa så lite som möjligt att den är en observatör. Insamlingen av data sker exempelvis via loggboksanteckningar.

Då observatören är en synlig person finns risker att denna påverkar det som observeras samt att den mister distansen till detta. Om observatören istället är dold finns risken att denna får en för stor distans till det som observeras (Höst, Regnell, & Runeson, 2006, s. 94).

2.3 Loggbok

Under ett arbete insamlas mycket data, antingen medvetet eller omedvetet. Det är viktigt att kunna förklara de val som har gjorts och reflektera över dem. Ett sätt att dokumentera och samla data är utförande av loggbok, där det viktiga är att

presentera vad som har utförts eller inte och behöver därför inte innehålla detaljer (Höst, Regnell, & Runeson, 2006, ss. 84-85).

2.4 Validitet

Validitet handlar om huruvida den valda mätmetoden faktiskt mäter den egenskap som avses mäta. Problemet med validitet är komplexiteten i att säkerställa om en mätmetod är valid eller inte. Just validitet är en av de stora svårigheterna vid planering och genomförande av undersökningar. Vanligen är det mycket svårt att konstruera frågor där det kan avgöras om mätningen är valid eller inte och det finns inget klart kriterium som beskriver vad som är en bra eller dålig fråga (Lekvall & Wahlbin, 2001, ss. 304-306). Genom att med olika metoder studera samma objekt, så kallad triangulering, kan validiteten ökas (Höst, Regnell, & Runeson, 2006, s. 42).

2.5 Reliabilitet

Reliabilitet behandlar huruvida en mätmetod har förmåga att stå emot inflytande från olika tillfälligheter som kan uppstå i olika intervjusituationer. En hög reliabilitet erhålls exempelvis om en mätning av en person upprepas ett flertal gånger, medan mätvariabelns "sanna" värde är konstant, det erhålls i princip samma mätvärden varje gång (Lekvall & Wahlbin, 2001, s. 306). För att uppnå en hög reliabilitet är det väsentligt att datainsamlingen och analysen utförs noggrant (Höst, Regnell, & Runeson, 2006, s. 41). En låg reliabilitet är ett resultat då mätvärdena varierar kraftigt mellan de olika mättillfällena. Detta kan exempelvis bero på att respondenten "gissat" när den svarat på formulär eller olika intervjuare har olika sätt att ställa frågor på (Lekvall & Wahlbin, 2001, ss. 306-307).

2.6 Avgränsningar

För att begränsa de faktorer som används vid mätning av basutbildningen kommer detta examensarbete primärt utgå från ett processperspektiv. Det är således inte av intresse att i detalj bedöma föreläsningar, lokaler eller andra faciliteter, utan det är basutbildningen sedd som en process som bedöms. Region Skåne har vidare begärt en kartläggning över det tillstånd utbildningen står i idag. Eftersom basutbildningen är av en omfattande karaktär kommer de analyser som utförs därför vara av en generell karaktär. Syftet är att bedöma basutbildningen som helhet, utifrån tidsramen kommer därför inga fördjupade analyser vara möjliga att åstadkomma. Däremot kommer potentiella fördjupningsanalyser att rekommenderas utifrån resultatet som uppkommer.

2.6.1 Intressentavgränsning

I detta examensarbete kommer den primära kunden och således den primära intressenten för examensarbetet utgöras av kursdeltagare som agerar som servicemottagande kund. En intressant kundgrupp att inkludera hade varit de slutligt betalande kunderna, det vill säga skattebetalarna och relevanta patienter som betalar för sitt besök och samtidigt också är servicemottagare. Detta innebär dock ett mer omfattande arbete gällande datainsamling som inte kommer vara möjligt att täcka under den uppsatta tidsperioden. På grund av tidsbrist och prioriteringar kommer en avgränsning göras mot intervjuer av deltagares chefer som endast i mån av tid kommer att utföras.

Föreläsare är en viktig intressent då de till stor del styr utbildningsprocessen. De utgör en stor del av utbildningens resurs och har den primära påverkan för attityd, lärande och beteendeförändring hos deltagaren. Deras kunskap och syn på utbildningen styr till stor del utbildningens processegenskaper och beskriver således hur deltagarförändringen sker.

Det är oklart om basutbildningen idag har en processägare. Det är nödvändigt att ha en högre stående part med högre ansvar för utbildningens utveckling. En analys på om denna part existerar i utbildningen kommer därför utföras.

2.6.2 Urvalsgrupper

Här beskrivs de olika urvalsgrupper vilka ingår i detta examensarbete.

Utbildningsdeltagare

De deltagare av basutbildningen som utses att svara på de enkäter som utges före och efter utbildningen samt efter varje utbildningsdag kommer bestämmas genom ett klusterurval. Detta urval kommer att beslutas i en studie inkluderande alla basutbildningens deltagare beroende på hur många av dessa deltagare som kommer delta under specifika datum. Dessa specifika datum är 141016, 261016, 271016, 081116, 171116 samt 071216. De deltagare som kommer delta under datumet 141016 studeras huruvida de ska delta på resterande bestämda datum, för att på så sätt kunna mäta en förändring. Resultatet av denna studie visar dock att det var endast få av dessa deltagare vilka ska delta under de tre sista utbildningsdagarna. På grund av detta görs valet att utföra samma studie för de deltagare som ska delta datumet 071216. Även detta resultat visar på lågt deltagande varav valet görs att även skicka ut enkäter till de deltagare som deltar under dagarna 161116, 241116, 141216.

Då denna studie kommer utföras, samt då enkäten innan basutbildningen skickas ut har utbildningsdagen datumet 280916 redan utförts. Vissa av deltagarna i det

valda urvalet har då redan genomgått denna utbildningsdag. Detta är känt men eftersom det endast hade gått en kort tid kommer valet göras att även inkludera de deltagare som har deltagit under denna dag. Det tydliggörs för deltagarna att detta är beaktat och att de ska sätta sig in i de tankar och den kunskap de hade innan denna utbildningsdag.

Då effekter av basutbildningen tar lång tid att erhålla kommer de deltagare som genomgår utbildningen denna omgång (hösten 2016) inte bli intervjuade om detta. Istället kommer somliga av de deltagare vilka deltog i basutbildningen våren 2016 att kvalitativt intervjuas.

Föreläsare

Under de olika dagarna kommer flera personer att föreläsa, då det på grund av tidsbrist inte är möjligt att kvalitativt intervju alla kommer intervjuer endast ske med en/ett fåtal föreläsare från varje dag. De föreläsare som väljs ut för intervjuer kommer vara de vilka föreläst under en betydande del av respektive dag.

2.7 Utvärderingsmodell

Utifrån fakta, struktur och ramverk från de olika sökkombinationerna är målet att skapa en utvärderingsmodell som innehåller väsentliga delar från alla områden. Denna modell kommer användas som grund till vad för underlag som behövs för att kunna göra en relevant analys och empiriinsamling. Utbildningen utförs bara en gång under hösten 2016 vilket innebär att det bara ges en chans till att samla in önskvärd data.

2.8 Metodik för datainsamling

Inledningsvis under examensarbetet kommer en litteraturstudie att utföras där litteratur så som vetenskapliga artiklar och böcker studeras. För att erhålla relevant litteratur genomförs sökningar på olika sökmotorer. Dessa sökmotorer är Lub Search och Google Scholar. För att hantera all information på ett adekvat sätt kommer tre ord relaterat till området urskiljas: Utbildning, process och mätning. Genom att utföra sökningar där dessa ord kombineras kan sökinnehållet avgränsas till det som är relevant för examensarbetet. Sökningen kommer att utföras med den booleska operatören *AND* vilken söker på kombinationer där båda sökorden måste ingå.

Detta examensarbete kommer utföras som en fallstudie och nyttja sekundärdata i form av litteraturstudien samt primärdata i form av intervjuer, enkäter och observationer. En litteraturstudie är en viktig del i metodiken och lägger grunden för resterade delar. För att erhålla såväl kvantitativ som kvalitativ data kommer

intervjuer, enkäter och observationer att utföras, för intervju- och enkätfrågor se bilaga 2. Intervjuer kommer användas för informationsinsamling hos föreläsare (efter respektive föreläsningdag) och föregående deltagare då de utgör en kvalitativ datainsamling där exempelvis följdfrågor kan ställas utifrån den kvantitativa mätningen. Dessa intervjuer kommer primärt att utföras personligen men även via telefon. Då deltagarantalet i basutbildningen är relativt omfattande är det inte tidsmässigt möjligt att kvalitativt intervjua dessa, därav kommer kvantitativa mätningar göras i form av enkäter för denna intressentgrupp. Dessa enkäter kommer att skickas ut (via mail) inför basutbildningens start, efter respektive utbildningsdag samt efter basutbildningens slut. Urvalet för dessa enkäter kommer göras genom klusterurval där specifika dagar väljs ut och alla deltagare under dessa dagar blir tillskickade enkäter.

Eftersom det finns risk att deltagarna bortprioriterar enkäterna om de anses för omfattande kommer planering och avvägningar göras kring vilken data som bör prioriteras. Data som inte anses som primär kommer då att flyttas till sekundär vilket innebär att datan observeras under utbildningens gång. Under dessa observationer kommer rollen som *fullständig observatör* tas, där ingen delaktighet i utbildningen sker.

Loggbok kommer föras veckovis under examensarbetets framskridande. Detta utförs för att få en överblick över vad som har genomförts och beslutats under de olika veckorna samt ge en möjlighet att kontrollera att det som bestäms faktiskt utförts.

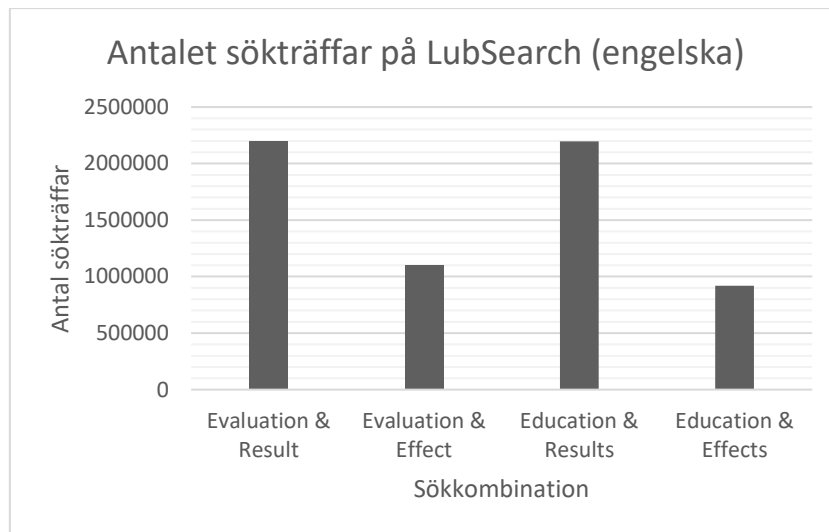
3

Teori

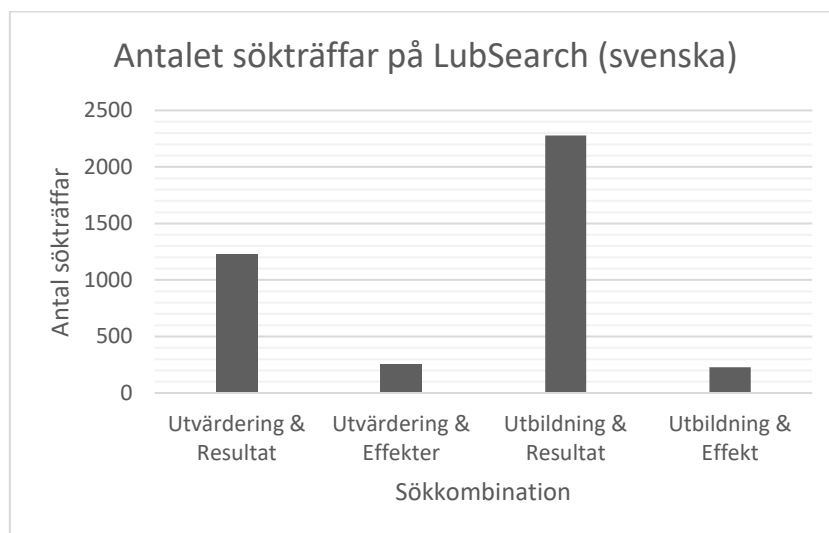
I detta kapitel berörs den teori som ligger till grund för examensarbetet och dess analys. Här beskrivs även den modell vilken kommer användas som utgångspunkt i studien.

3.1 Teorifokus

En problematik med utvärdering av utbildningar idag är att det tenderar till att mäta vad som är lätt att mäta, det vill säga kortsiktiga resultat som i närtid kan kopplas till utbildningen. Ett vanligt förekommande exempel av kortsiktiga resultat är mätning genom kunskapstester. Mindre fokus har tillägnats den långsiktiga effekten, en effekt som kan uppkomma långt efter utförd utbildning och är avsevärt mer komplicerad att mäta. En sökjämförelse av kort- och långsiktiga mål, se figur 3-4, visar att när sökorden *utvärdering* och *utbildning* kombinerats med *resultat* och *effekt*, som i utvärderingssammanhang rubriceras som kort- samt långsiktigt mål, får resultatkombinationerna ett avsevärt högre antal sökträffar. Syftet med denna analys är att jämföra hur utvärderingar har studerats genom historiens gång och hur det relaterar till kort- och långsiktiga mål (resultat och effekt). Utifrån denna studie kan slutsatsen dras att det primära vetenskapliga fokus som råder huvudsakligen berör det kortsiktiga målen då antalet sökträffar för de långsiktiga nyckelorden i samtliga fall är mindre än 50 procent av antalet sökträffar på de kortsiktiga målen. En hypotes är att detta beror på att resultat är ett mer konkret mätområde medan en effekt är långt mer komplex att mäta och inkluderar såväl hårda som mjuka mätvärden. Fokus har helt enkelt tillägnats områden som anses lätta att mäta.



Figur 3- Sökjämförelse av kort- och långsiktiga mål, resultat och effekt (engelska ord).



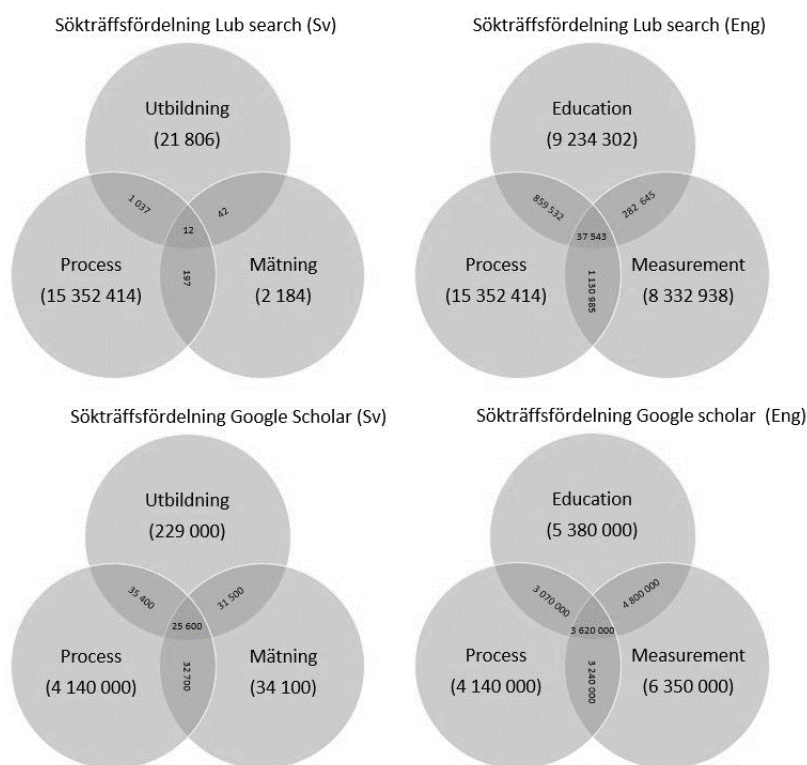
Figur 4- Sökjämförelse av kort- och långsiktiga mål, resultat och effekt. (svenska ord).

Relevant teori är framtagen för ändamålet att utvärdera Region Skånes basutbildning. Metodiken för sökningen har baserats på tre strategiska sökord som ramar in den teori som är önskvärd. Dessa sökord är:

- Utbildning.
- Mätning.
- Process.

Ur ett processperspektiv ska en basutbildning för chefer, som kommer att utgöra huvudprocessen, mätas. För att kartlägga var vetenskapen hittills idag har lagt fokus kommer en förstudie utföras över dessa sökord och kombinationer av detta, se figur 5. Syftet med studien är dels att förstå vilka områden och kopplingar som har tillägnats vetenskaplig fokus och dels som en metodik att sälla information. I studien kommer LubSearch och Google Scholar att användas som sökplattformar, detta på grund av att sprida sökningen ur ett nationellt och internationellt perspektiv och därigenom få en större täckning.

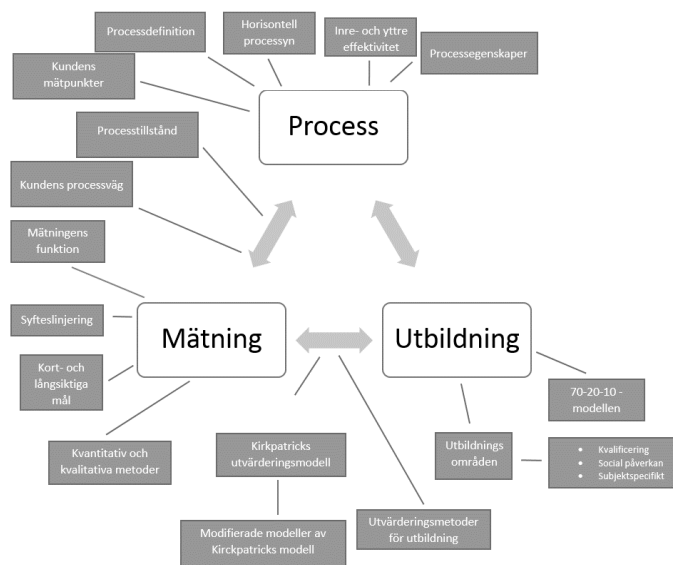
Ur resultatet kan antalet sökningar för respektive sökord utläsas. Kombinationer mellan sökord är också markerade för respektive sökning. Slutsatsen som kan dras är att det är förhållandevis få sökresultat för vetenskapligt material innehållande alla sökord i förhållandevis till antalet sökträffar när orden är enskilda. Ett undantag är Google Scholar med engelsk söktext där sökkombinationerna var förhållandevis höga. Utifrån resultat kan dock ingen slutsats dras om sökträffarna innehåller relevant information men ger en indikation om var forskning har tillägnats under historien. Värt att notera att ordet "process" är samma på engelska och svenska och utgör därför en påverkan i sökningen.



Figur 5- Sökfördelning av värdeorden mätning, process och utbildning.

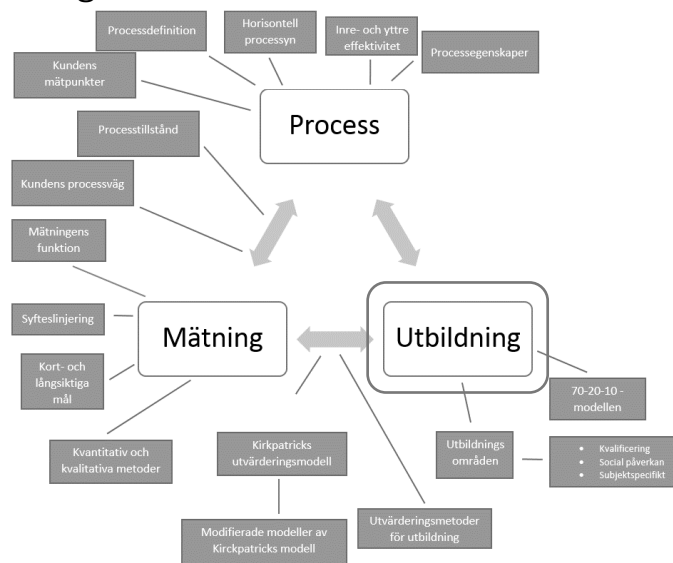
3.1.1 Ramverksstrategi

Strategin för litteraturstudien är att inledningsvis definiera vardera intresseområde för att sedan vinkla litteraturstudien emot skärpunkter dem emellan. Utifrån litteraturstudien är utbildning-process och process-mätning de mest relevanta kombinationerna och kommer därför stå för de primära områdesövergångarna, se figur 6. Metodiken förete sig genom att först införa en definition över vad som beskriver respektive område. Vad är relevant? Vad är värt att inkludera i ramverket? Genom att vidare utforska kopplingar mellan intresseområden erhålls en beskrivning över hur forskning nyttjar sammanlänkning mellan olika intresseområden. Spridningen över den sammanställda teori som anses ha relevans för ramverket beskrivs överskådligt i figur 6. Beskrivningar riktade mot intresseområdena är litteratursinnehåll taget från respektives sökområde medan beskrivningar riktade mot pilar kan kopplas till skärpunkter mellan fokusområden och är tagna ur kombinationen av sökord i litteraturstudien.



Figur 6- Spridning över litteratursökning.

3.2 Utbildning



Figur 7- Teoretiskt använd teori inom sökområdet utbildning.

En utbildning kan förklaras som aktiviteter vilka är planerade samt har som syfte att möjliggöra, även i vissa fall styra, förändring av kunskaper, färdigheter och attityder. Detta leder således till beteendeförändringar (Jerkedal, 1975, s. 7).

3.2.1 Definition på en bra utbildning

För att möjliggöra en utvärdering och potentiell förbättring av en utbildning måste först frågan ställas: *Vad är en bra utbildning?* Detta är en problematisk frågeställning utan ett enkelt svar då sammanhanget avgör vad som gör en utbildning bra, därav kan en utbildning anses bra i olika avseenden (Biesta, 2008):

- **Kvalificering:** Kvalificering av barn, unga och vuxna är en stor funktion inom utbildning. Här förses dessa med kunskap, färdighet och förståelse och ofta även former av bedömning som tillåter dem att göra *något*. Detta *göra* kan vara mer specifikt, exempelvis vid utbildning för ett specifikt yrke, eller mer generellt, exempelvis vid lärande av livsfärdigheter. Kvalificering är dock inte begränsad till att förbereda deltagarna för arbetslivet. Kunskaper och färdigheter som elever erhåller är även viktiga i andra aspekter i det vardagliga livet. Detta kan även vara viktigt för exempelvis de kunskaper och färdigheter som är nödvändiga för deras medborgarskap eller läs- och skrivfärdigheter.

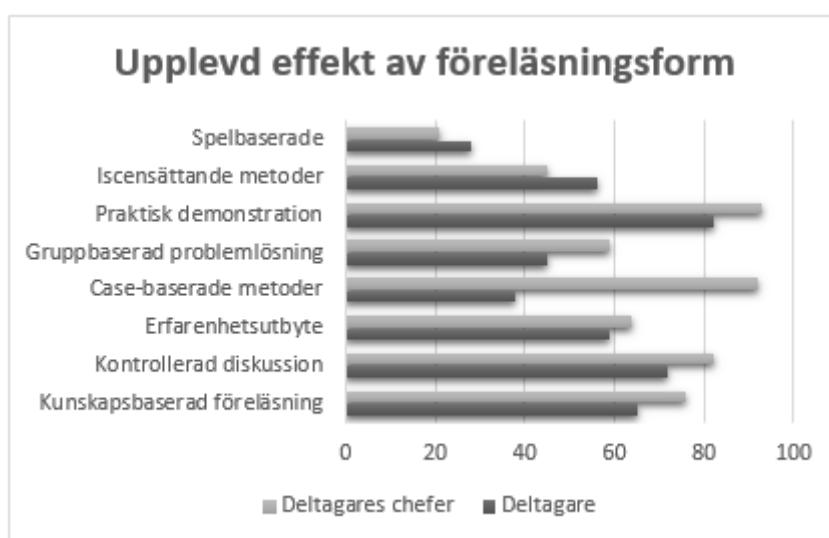
- *Social påverkan*: Denna funktion syftar till att genom en utbildning blir deltagare, på många sätt, medlemmar av olika sociala, kulturella och politiska system. Socialisering kan i vissa fall vara aktivt driven av utbildningsinstitut, exempelvis vid överföring av vissa normer och värderingar. Även om socialisering inte är ett uttalat mål med en utbildning kommer det trots det fungera som ett. Med den sociala påverkan influerar utbildningen dess deltagare till att göra och vara på befintliga sätt och spelar genom detta en viktig roll i utvecklingen av kultur och tradition. Vidare är ofta utbildningen ett ypperligt tillfälle att knyta arbetsrelaterade kontakter då deltagande i samma utbildning sannolikt kan ha arbetsrelaterade kopplingar mellan kursdeltagare.
- *Subjekt-specifikt*: Utbildning bidrar till hur deltagare utvecklas som person. Detta kan ses som motsatsen till socialisering då den bidrar till självständighet. Det finns olika meningar om utbildningar faktiskt bidrar till subjekt-specifiering där vissa menar att så inte är fallet och andra menar att en utbildning alltid gör det.

3.2.2 Utbildningseffektivitet

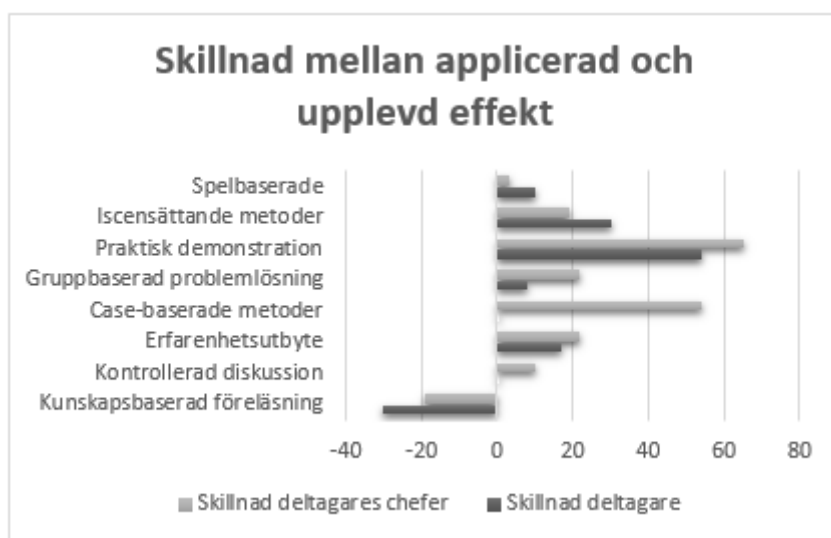
Det finns olika sätt att utvinna lärande, i en studie sammanställdes i vilken mån dessa inlärningsmetoder appliceras internt inom ett antal företag i USA, se figur 8. Utifrån detta kan slutsatsen dras att den främst använda formen av inlärningsöverföring är så kallad kunskapsföreläsning där föreläsaren lär ut och deltagarna lyssnar. Metoden är dock inte ansedd som den mest effektiva för inläring i relation till de alternativa inlärningsmetoderna, se figur 9 (Maria & Drdla, 2011). I denna undersökning ansåg deltagarna att praktisk demonstration och kontrollerad diskussion gav bäst effekt på lärande. I studien ställdes också deltagares chefer samma frågeställning. Utifrån deras synpunkt vara det främst case-baserat och praktisk demonstration som ansågs vara den mest effektiva metoden, se figur 9. Vad som påvisades ur studien var att upplevt effektiva inlärningsmetoder sällan applicerades i praktiken. Av skillnaden mellan upplevd effektivitet och applicerad inlärningsform kan slutsatsen dras att praktisk demonstration är undervärderad av både deltagare och deltagares chefer, se figur 10. Dessutom är case-baserad inläring utifrån deltagares chefer också något som underskattas. Faktum är att den enda inlärningsform som kan anses som överskattad är kunskapsföreläsning då detta resultat blev negativt (Maria & Drdla, 2011).



Figur 8- Representation av utbildningsmetoder i företagsutbildning (Maria & Drdla, 2011).

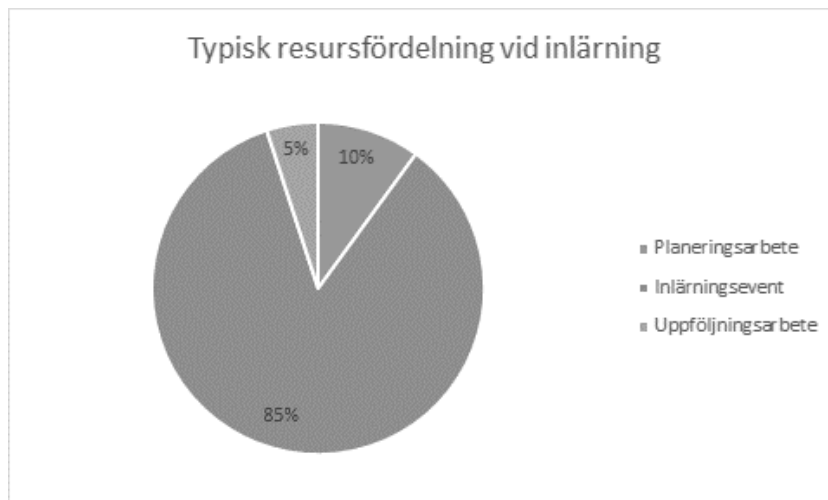


Figur 9- Representation av upplevd inlärningseffekt (Maria & Drdla, 2011).

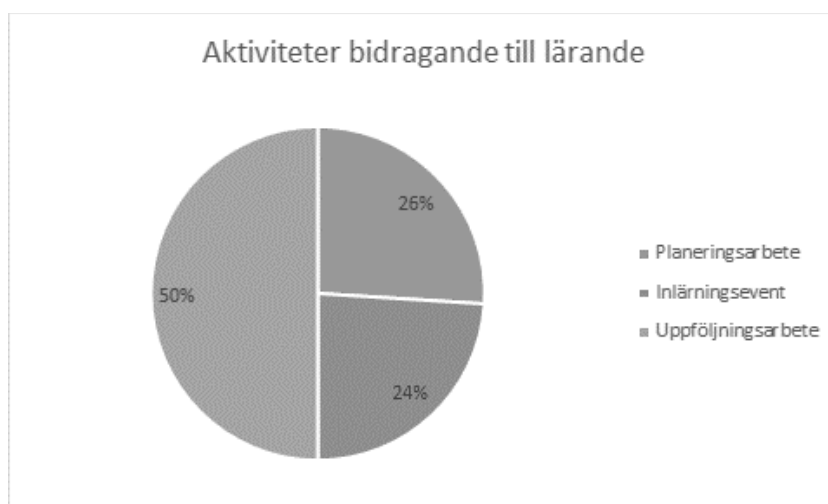


Figur 10- Representation av skillnaden mellan applicerade och upplevd effekt av inlärningsmetod.

I en annan studie av Maria & Drdla (2011) påstås den största delen av använda resurser i en utbildning investeras i själva inläringseventet, exempelvis under föreläsningar. Hela 85 procent av resurser spenderas här medan planering- och uppföljningsaktiviteter står för 10 procent respektive 5 procent, se figur 11. I studien gjordes ansats att mäta vilken typ av fördelning som var mest bidragande till inläring för deltagarna, det vill säga den optimala fördelningen av faserna. Denna fördelning visade sig vara 26 procent, 24 procent samt 50 procent i planerings-, utförande- och uppföljningsarbete se figur 12 (Maria & Drdla, 2011).



Figur 11- Typisk resursfördelning vid utbildning (Maria & Drdla, 2011).



Figur 12- Bidragande fördelning till inlärnin (Maria & Drdla, 2011).

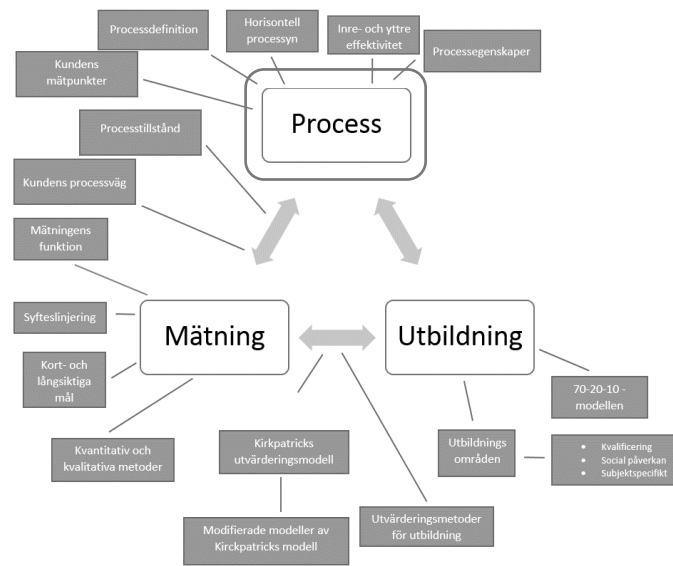
70-20-10-Modellen

I den så kallade 70-20-10-modellen beskrivs den optimala inlärnin som en fördelning av tid hos deltagaren. Enligt modellen bör 70 procent av applicerat arbete relatera till inlärnin, 20 procent genom feedback och arbete med exempelsituationer av inlärnin samt 10 procent av ren inlärnin såsom studier av böcker eller föreläsningar. Trots att modellen idag är väletablerad och används av flertalet företag värden över besitter modellen en del brister. Den primära misstron till modellen är avsaknaden av den empiriska datan och faktumet att effekten av

modellen många gånger är svår att bevisa och/eller koppla till modellen. Det okända ursprunget från modellen har också skapat en osäkerhet till modellens trovärdighet (Kajewski , Madsen, & Prime, 2012).

Sätts modellen i relation till den utförda studien av Maria & Drdla (2011) beskrivande bidragande inslag till inlärninng kan liknande resultat urskiljas. Det efterföljande arbetet av en utbildning (50 procent) ger i särklass det högsta bidraget till inlärninng.

3.3 Process



Figur 13- Teoretiskt använd teori inom sökområdet process.

Idag finns flertalet företag som inte har en klar bild av vad en process är, dess definition eller vilken roll en process har inom organisationen (Ljungberg & Larsson, 2001, s. 42) (Bergman & Klefsjö, 2012, s. 461). Det händer att företag väljer att använda sig av ordet, men på grund av bristande förståelse och en känsla av att *ordet är bra* ger det ett negativt resultat (Ljungberg & Larsson, 2001, ss. 42-43). Om det inte finns någon klar definition av ordet process inom organisationen skapas rum för missförstånd. Nedan följer ett antal tolkningar av ordet process.

Process som begrepp har sitt ursprung i latinets *procedere* och *preprocessus* vilket kan sägas betyda *framåtskridande* eller *gå framåt*. Ordet brukar vanligen beskriva olika typer av förlopp, något som har en utveckling i tiden. Dock sker detta ofta långsamt (Bergman & Klefsjö, 2012, s. 457).

3.3.1 Definition av process

En vanlig samt kortfattad definition av en process är: *En kedja av aktiviteter* (Ljungberg & Larsson, 2001, s. 43) (Bergman & Klefsjö, 2012, s. 456). Men är detta en bra och tydlig definition? Ljungberg och Larsson (2001) menar att det är möjligt att ett förtydligande är nödvändigt och att olika definitioner kan betyda olika samt ha olika fokus för det processarbete som sker i organisationer. Definitionen *En process är en samling länkade aktiviteter som transformerar en input för att skapa en output* är en lättbegriplig och enkel definition.

Nästa definition är: *En process är en kedja av aktiviteter som i ett återkommande flöde skapar värde för en kund*. Denna definition beskriver hur processen är repetitiv samt värdeskapande för kund. En vanlig skildring av en process är att den är sekventiell som en kedja av aktiviteter. Detta skildrar dock inte verkligheten eller utvecklingen på ett tillfredsställande sätt (Ljungberg & Larsson, 2001, s. 44).

En process är ett repetitivt använt nätverk av i ordning länkade aktiviteter som använder information och resurser för att transformera "objekt in" till "objekt ut", från identifiering till tillfredsställelse av kundens behov. Detta är den tredje definitionen där det sekventiella betraktelsesättet har ersatts med ett mer verklighetstroget synsätt. Denna definition visar även på ett påtagligt slut och en påtaglig början av processen samt väsentligheten av information och resurser så att resultat kan utfås av processen (Ljungberg & Larsson, 2001, ss. 44-45). Ur ett kundperspektiv kan en process beskrivas likt en väg där principen är lika oberoende vilken process som avses. Här börjar vägen i *Behovsbyn*, vilket representerar att ett kundbehov uppstår, och avslutas i *Tillfredställelsebyn* då kunden blir tillfredsställd. Detta kan ses som att fordon, styrda av människan, kör på vägen och passerar ett antal gränser. Dessa gränser behöver ofta tas hänsyn till, exempelvis köras runt och liksom i en process behöver olika metoder användas för att passera gränser (Ljungberg & Larsson, 2001, ss. 47-48).

Bergman och Klefsjö (2012) menar att en definition på ordet process är: *en process är ett nätverk av aktiviteter, som upprepas i tiden, och vars syfte är att skapa värde åt någon extern eller intern kund*. Denna definition kan ge en uppfattning av att processen liknas vid en maskin eller löpande band, med andra ord ge en mekanisk syn (Bergman & Klefsjö, 2012, s. 457). För att skapa värde bör processen delas upp i aktiviteter som enskilt bedöms utifrån dess förmåga att vara värdeadderande. Att skapa värde innebär att göra rätt saker och att göra saker rätt (Laguna & Marklund, 2013). Bergman och Klefsjö (2012) anser att processer istället (för den mekaniska synen) vanligtvis behandlar samverkan mellan människor. Detta anses vara av relevans då den största potentialen för förbättring idag kan finnas i de arbetsflöden vilka är administrativa. I de processer vilka har en koppling till tillverkning har

tämligen stora förbättringar åstadkommits medan andra typer av processer har försumrats (Bergman & Klefsjö, 2012, s. 457).

Ett annat sätt att beskriva en process kan göras utifrån dess karaktär, det vill säga vilken inre samt yttre effekt som processen applicerar. Dessa två uttryck används ofta felaktigt och blir många gånger feltolkade, trots det är de välanvända i företagsvärlden. Definitionerna på dessa uttryck är (Näslund 2016):

- Yttre effektivitet: göra rätt saker, att färdigställa aktiviteter och nå mål.
- Inre effektivitet: göra saker rätt, att utföra saker på det mest optimala sättet. Här handlar det även om att utföra dessa saker på det mest resurssnåla sättet med de minsta ansträngningarna.

DeToro & McCabe beskriver att den inre och yttre effektiviteten kan användas som mätverktyg i syfte att avgöra vilken förändringsstrategi en process bör tilldelas. Detta mäts genom att gradera hur väl den inre och yttre effektiviteten appliceras i verksamheten. Utifrån processtillstånd kan processen antingen ersättas, omstruktureras eller repareras (DeToro & McCabe, 1997, ss. 58-59).

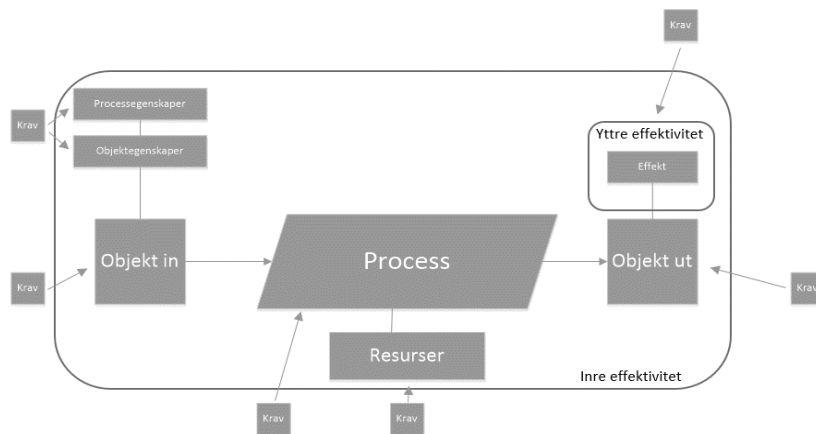
3.3.2 Processens egenskaper

Ett sätt att beskriva en process är att göra detta utifrån egenskaper som processen besitter. Primärt kan fyra processegenskaper urskiljas (Ljungberg & Larsson, 2001):

- *Förutsägbarhet*: Förutsägbarhet innebär att processen har en jämn prestationsnivå och lämnar ifrån sig objekt med förutsägbara egenskaper. Denna egenskap har en stark koppling till kvalitet och tydlighet.
- *Ändamålsenlighet*: Vid liknandet av en väg kan ändamålsenlighet beskrivas som frågeställningen om vägen börjar och slutar på rätt ställe. Det måste ha klargjorts var processen börjar och när den anses färdig, det vill säga vilken grad av kundtillfredsställelse som eftersträvas. Det måste också finnas klarhet i att processen har förutsättning att göra kunden nöjd.
- *Effektivitet*: Denna egenskap beskrivs som hur väl resurser används inom processen, dessa resurser kan antingen vara i form av kostnad eller tid. Detta bör i sin tur ställas i relation med vad för kvalitet resursen resulterar i, nås inte uppsatta mål spelar processens kostnad ingen roll. Ses det vidare ingen positiv förändring av processen bör frågan ställas om processens existens tjänar något syfte. Ur ett värdeperspektiv beskriver detta den yttre effektiviteten.
- *Flexibilitet*: Kan kopplas till yttre effektivitet och skapar värde i en process tillsammans med den inre effektiviteten. Utifrån kunders önsknings, hur väl anpassar sig processen? Detta kan vara både kort- och långsiktigt.

Kortsiktigt i avseendet att processen förändras efter inkommande kunders behov och mål. Om kundmålen inför en process inte klargörs finns ingen förutsättning för en process att vara flexibel då kunskap om hur inte finns. Långsiktig flexibilitet relaterar till lärdomar från tidigare processomgångar och anpassning till yttre förändringar som påverkar. Det finns dock en begränsning på hur långt den långsiktiga flexibiliteten kan utvärderas utifrån hur länge den har varit verksam.

Strukturen på en process kan utifrån definitionerna generellt beskrivas som en utformning av ett antal komponenter; objekt in, aktivitet och objekt ut och kan schematiskt beskrivas i figur 14. Vad som skiljer processerna åt är vad komponenterna beskriver. Objektet kan exempelvis bestå av en produkt, tjänst eller människa. Processen kan vara singular eller vara ihopkopplad med många subprocesser i ett komplext nät. Dessa objekt kan beskrivas utifrån egenskaper; objekt- eller processegenskaper. Objekttegenskaper är mått som är relaterade till själva objektet och dess egenskaper medan processegenskaper beskriver hur processen hanterar objekten. Med andra ord är objekttegenskaper vad som erhålls och processegenskaper hur det erhålls. En kund till en process kan utifrån detta avgöra att rätt produkt erhöles, att produkten gör vad den är avsedd för och även hur den erhöles. Exempel kan vara att kunden fick tjänsten utförd under utsatt tid. Således kan kunden bedöma huruvida process- och objekttegenskaperna uppfylls (Ljungberg & Larsson, 2001, ss. 242-245).



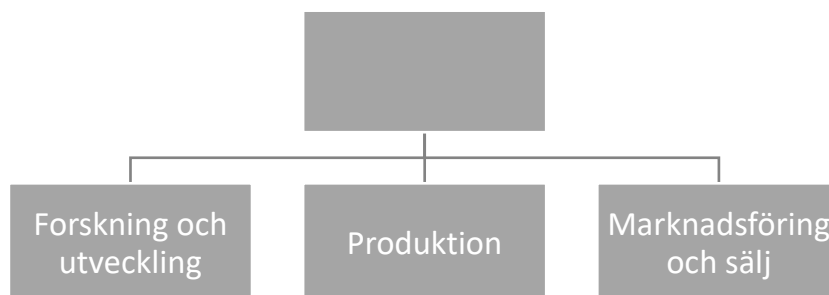
Figur 14- Processmodellen.

Det är ett faktum att det är enklare att mäta objekt- och processegenskaper när det sker i närtid, även kallat inre effektivitet. Det är dock mer komplext att mäta dessa resultat över tid, det vill säga processens yttre effektivitet. För att mäta en process

kan det vara bra att utgå från processmodellen, se figur 14. Med hjälp av denna modell kan det på en mer detaljerad nivå beskrivas vilka delar som önskas mätas, vilka krav som finns på processen samt utläsa vilken täckning som finns över mätning på de krav och mål man ställt. Mäts hela processen eller bara utvalda delar? (Ljungberg & Larsson, 2001, ss. 242-245).

3.3.3 Horisontellt synsätt

En vanlig beskrivning av en organisation är att varje avdelning i organisationen har en egen hierarkisk ledning, se figur 15 (Brache & Rummler, 1991). Den information som finns här förflyttas upp till funktionens ledning vilken utvärderar data, tar beslut och sprider sedan politik och information nedåt (DeToro & McCabe, 1997). Fördelen med detta synsätt är att det blir en tydlig fördelning över ansvarsområden och vem som rapporterar till vem (Brache & Rummler, 1991). Detta har också varit ett effektivt synsätt under historiens gång då krav på kompetens inom verksamheten inte alltid har varit av prioritet. Ett exempel var då arbetsuppgifterna på "golvet" var tämligen lätta att utföra. Med en stigande komplexitet har också behovet av ökad kompetens hos medarbetare blivit mer efterfrågad. Den traditionella organisationsbeskrivningen ger ingen insikt i vilka produkter eller tjänster företaget erbjuder, det beaktar inte de kunder som berörs och det ger inte någon känsla för det flöde där produkter utvecklas, produceras och levereras. Med andra ord visar det inte vad som görs, för vem det görs eller hur det ska verkställas. Denna beskrivning kallas en *vertikal organisation*. Problemet när detta traditionella synsätt appliceras i dagens komplexa verklighet är att det ökar barriären mellan funktioner inom organisationen. Endast den egna funktionen optimeras med lågt intresse till vad andra funktioner inom verksamheten utför och presterar. Detta problem benämns som *silo-effekten*, där endast den egna funktionen är i fokus och ett rivaltänk mellan funktioner existerar (Brache & Rummler, 1991).



Figur 15- Exempel på traditionellt synsätt av en organisation.

I den organisationsstruktur som istället kan beskrivas som *horisontell* är de tre saknade punkterna i en vertikal organisation inkluderade; kund, produkt och arbetsflöde. Ett horisontellt synsätt beskriver flödet och visar vad som faktiskt utförts genom interna förhållandet mellan olika funktioner. Det visar även den interna relationen mellan kund och leverantör genom vilka produkter och tjänster blir producerade (Brache & Rummler, 1991). I denna typ av struktur är riktning och politik fortfarande satta av ledningen. Dock har tvärfunktionella team befogenheten att utmana, undersöka och förändra arbetsmetoder (DeToro & McCabe, 1997).

Förändringen från en vertikal organisation till horisontell kräver stora förändringar i hur en organisation tänker. I en vertikal organisation finns en struktur som är "top-down", personlighetsbaserad samt kommando- och kontrollbaserad. I en horisontell organisation är strukturen plattare, mer lagorienterad och processorienterad (DeToro & McCabe, 1997).

I en horisontell organisation blir de kritiska samspelen mellan funktioner (*white space*) synliga och det är här ledningen tillför värde. Ett horisontellt synsätt gör det möjligt för organisationer att effektivt hantera den konkurrens som finns och förändrade kundförväntningar (Brache & Rummler, 1991).

Mätning ger en styrsignal:

Utan mätning är det svårt att veta vart man ska, för att svara på det måste först kunskap om var man står vara fastställt. Därför är mätning centralt för varje förändring eller utveckling då det erhålls en indikation på vad som behöver förändras (Ljungberg & Larsson, 2001, s. 223).

Mätning identifierar problem:

Genom mätning erhålls en förståelse för problem och brister i en process. Den kan också ge "sanningar" om orsak och verkan, vilka problem som är störst, eller vem som är ansvarig för ett eventuellt fel. Ofta finns en inställning till vad en mätning ska resultera i och vem som är ansvarig för ett eventuellt misstag. Genom mätning kan sådana situationer verifieras som sanna eller avlivs som myter (Ljungberg & Larsson, 2001, s. 223).

Skapar gemensamt språk:

Mätningen kan också vara ett sätt att se till att alla talar "samma språk". Innan något mäts måste det definieras och gärna standardiseras. Vad menas till exempel med en "bra" presentation och var går gränsen för att presentation ska betraktas som "dålig"? Detta beror än en gång på vilket syfte som avses. Det är således viktigt med ömsesidig förståelse om vad ett resultat syftar till för att undvika missförstånd (Ljungberg & Larsson, 2001, s. 223).

Tydliggöra samband mellan insats och resultat:

Det är bevisat att en medarbetare har stort behov av att känna den egna betydelsen, det vill säga att det personen gör skapar skillnad. Här kan den individuella insatsen tydliggöras bättre med mätning (Ljungberg & Larsson, 2001, s. 224).

3.4.2 Definition på utvärdering

Varje generation löser vissa problem och för över andra problem till nästa generation. Dessutom förändras världen och nya problem uppstår (House, Glass, McLean, & Walker, 1978).

*... För vad vi vill hävda är att det inte finns något "rätt" sätt att definiera **utvärdering**.* (Guba & Lincoln, 1989)

Dessa författare menar att det inte finns en precis definition av vad en utvärdering är utan istället att utvecklingen av evaluering är en fortlöpande process där olika generationer påverkar och ändrar utvärderingens syfte och därmed dess definition. Dock menar flertalet utvärderingsforskare att det finns behov av en

definition, även om det bara är för tillfället. Trots detta finns flertalet definitioner. Exempel är: *Att definiera, införskaffa och använda information för beslutsfattande*. Många menar att det är av vikt att en utvärdering just ska ge underlag för beslutsalternativ, som Guttentag och Struening (1975) säger:

Utvärderingar existerar eller borde endast existera för att underlätta intelligent beslutsfattande.

En viktig aspekt i utvärdering är att det inte finns någon allmänt bästa utvärderingsmetod. Dock är det av värde att förstå att trots att det inte finns någon "bästa" metod så betyder det inte att alla metoder är lika bra (Jerkedal, 1975, s. 54). Jerkedal (2010) menar samtidigt att en utvärdering ska vara så generell som möjligt och har därför utformat definitionen:

Utvärdering är att beskriva och värdera ett program.

Vid evaluering av en utbildning, har Jerkedal (1975) även konstruerat följande definition:

Evaluering avser värdering, bedömning och mätning av utbildning, av dess innehåll och form och av de förändringar den åstadkommit, direkt med avseende på deltagarna och indirekt med avseende på deltagarnas omgivning.

3.4.3 Syfte med utvärdering

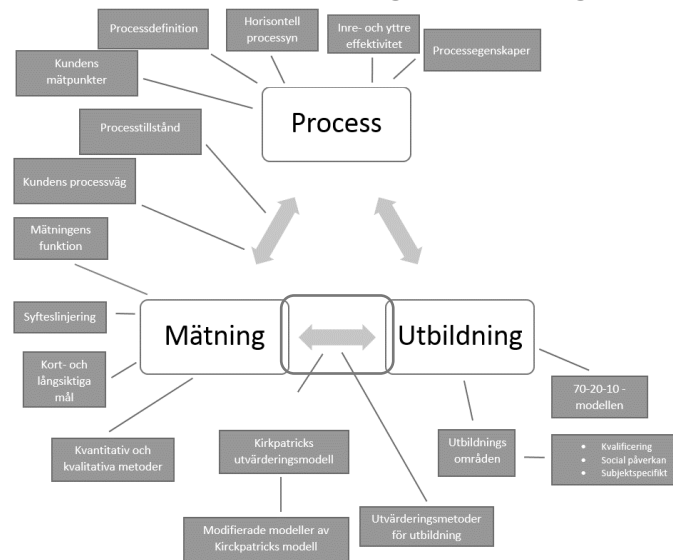
Det sker många utvärderingar runt om i organisationer och företag idag och men det finns inte alltid medvetenhet om varför en utvärdering utförs och hur resultaten ska användas. Detta är två viktiga aspekter beställare av utvärderingar måste beakta och ha bestämt (Jerkedal, 2010, s. 41). Det finns flertalet anledningar till varför en utbildning utförs, dock anser Jerkedal (2010) att det framförallt finns fyra anledningar:

- *Summativ utvärdering*: här är syftet att bedöma om ett visst program har gett det förväntade resultatet (Karlsson, 1999, s. 34) och därigenom erhålla underlag om programmet exempelvis ska fortsätta eller avbrytas (Jerkedal, 2010, s. 41).
- *Formativ utvärdering*: syftet är här att stödja och hjälpa ett visst program (Jerkedal, 2010, s. 41) och därigenom förbättra densamma (Karlsson, 1999, s. 34). Formativ utvärdering tillsammans med Summativ utvärdering är de två vanligaste, rationella syftena till utvärdering (Jerkedal, 2010, s. 41) och är av värde då exempelvis en utbildnings riktning ska bestämmas (Karlsson, 1999, s. 34).
- *Utvärdering av implementering*: här är syftet att avgöra om programmet har utförts enligt de planer som satts (Jerkedal, 2010, s. 42).

- *Prognostisk utvärdering*: syftet är här att erhålla en prognos huruvida ett program kan nå de uppsatta målen. Detta sker innan programmets start (Jerkedal, 2010, s. 89).

När det gäller specifikt en utbildning menar Kirkpatrick (1998) att, förutom summativ och formativ utvärdering, anledningen till utvärdering är att rättfärdiga att utbildningsavdelningen existerar genom att visa att den bidrar till de syften och mål som finns i organisationen. Kirkpatrick (1998) menar här att dessa utbildningar genomförs med syfte att visa att man är förtjänt av att vara accepterad, betrodd, respekterad och behövd vilket således resulterar i exempelvis en högre kvalitet på utfört jobb.

3.5 Skärpunkt mellan Utbildning – Mätning



Figur 17- Teoretiska kopplingar mellan sökområdet mätning och utbildning.

Under de senaste 20-30 åren har intresset att genomföra utvärderingar av utbildningar (eller det resultat utbildningen ger) ökat anmärkningsvärt (Biesta, 2008).

3.5.1 Mätning av utbildning

Utbildningsutvärdering är definierat som en systematisk samling av information av beskrivande och dömande natur som är nödvändig för att kunna ta effektiva beslut relaterat till urval, värdeaddering och modifiering av utbildningen (Goldstein & Ford, 2002).

Ett generellt grundproblem som ofta appliceras är frågan om vad som ska mätas enbart beaktas genom hypoteser och allmänna åsikter. Det finns två problem med denna metodik (Hume, 1738-1740). Det första är att medan det alltid är rekommenderat att använda faktabaserad information för att bestämma vad som bör göras, kan vad som bör göras aldrig logiskt kopplas till vad som är. I utbildningssammanhang innebär detta mer konkret att det inte är möjligt att endast ta hänsyn till den faktabaserade datan utan också till vad som är önskvärt, det vill säga intressenters värderingar måste inkluderas. Det andra problemet är relaterat till validering av mätning. Ofta läggs allt för stort fokus på att säkerställa att den tekniska mätningen är korrekt i stället för att faktiskt se till att mäta det som värderas (Hume, 1738-1740). Idag tenderar företag och organisationer att vara allt för tekniskt orienterade vid mätning, mer avancerade IT-lösningar eller högre effektivitet i utbildningen etcetera, men glömmer att reflektera över vad som faktiskt värderas vid mätning. Effekten på en utbildning vid detta tankesätt blir att en osäkerhet skapas gällande vilken riktning utbildningen har (Biesta, 2008).

Vidare finns också en tendens att endast basera mätning på de områden som är lätta att mäta. Vad som bör beaktas är om frågeställningen relaterat till det som mäts är det som värderas eller om man enbart mäter det som är enkelt att mäta och i slutändan endast gör en värdering på denna data. Frågan bör därför ställas om det som mäts är det som värderas eller värderas det som mäts. (Biesta, 2008). Ett delsyfte till utbildning är att mäta effekter, strategin för detta kan bete sig olika. Den vanligaste metoden är att en individuell deltagare mäts och ställs i relation till varför organisationen beställde kursen till att börja med. Ett annat sätt är att med den returnerade investeringen (ROI) ställa kostnad av utbildningen i relation till resultat. (Maria & Drdla, 2011)

3.5.2 Kirkpatrick's grundmodell

Enligt en utvärderingsmodell av Kirkpatrick (1998) sker en utvärdering av en utbildning i fyra nivåer:

1. Reaktion.
2. Lärande.
3. Beteende.
4. Resultat.

Nivå 1-Reaktion: Nivå 1 behandlar mätning relaterat till hur deltagare i utbildningen reagerar till densamme, med andra ord attityd hos deltagaren. Detta menar Kirkpatrick (1998) kan uttryckas som kundnöjdhet, då deltagarna i detta fall är kund. Här kan frågor av intresse vara:

- Är utbildningen värd tiden?
- Anses uppsatta mål tillfredsställda?
- Har utbildningen varit framgångsrik?
- Styrkor och svagheter?

När det gäller mätning av attityder är det av vikt att erhålla positiva reaktioner. Detta då en utbildnings framtid är beroende av positiva reaktioner. En negativ reaktion resulterar i en ovilja att lära sig från deltagarens håll medan en positiv ger lärande en större möjlighet att inträffa (Kirkpatrick D. , 1998, s. 20).

Nivå 2-Lärande: Nivå 2 belyser vilket lärande som har skett, med andra ord i vilken utsträckning följande har skett:

- Attitydförändring.
- Förbättrade kunskaper.
- Ökad skicklighet.

En eller flera av dessa måste uppnås om lärande ska inträffa. Utifrån vilket syfte utbildningen har kan olika effekter vara önskvärda. Utbildningar relaterade till teknik riktar sig mer åt att lära en skicklighet. Utbildningar med syfte att ena oliktankande syftar mer till attityd medan en chef-/ledarskapsutbildning inkluderar alla tre ovanstående punkter. Kontroll av inläring på denna nivå sker oftast i form kunskapstester eller frågeformulär där den utbildade testas på inlärd kunskap, färdigheter samt attityd. Kontrollen sker med fördel både före och efter utbildning då utbildningens kortsiktiga påverkan tydligare kan speglas (Kirkpatrick D. , 1998, s. 20).

Nivå 3-Beteende: Nivå 3 beskriver hur lärandet har överförts till ett förändrat beteende. Detta är en utvärdering som bör utföras en tid efter utförd utbildning, relevanta frågor kan vara:

- Har de förvärvade kunskaperna använts i arbetsrollen?
- Har den utbildade en förmåga att utbilda kollegor sin förvärvade kunskap?
- Är den utbildade medveten det förändrade arbetsbeteendet?

För att skapa en förändring måste följande punkter vara uppfyllda (Kirkpatrick D. , 1998, s. 21):

- Deltagaren måste besitta en önskan att lära.
- Deltagaren måste vara medveten om vad som ska göras och hur.
- Deltagaren måste arbeta i rätt klimat.
- Deltagaren måste bli belönad för förändringen.

De första två punkterna kan bli uppfyllda genom att föra en positiv attityd mot den önskade förändringen och samtidigt erhålla relevant kunskap och verktyg för att genomföra det. Punkt tre, rätt klimat, refererar primärt till deltagarens chef. Fem olika kategorier av klimat kan beskrivas (Kirkpatrick D. , 1998, ss. 21-22):

- 1.) *Motstånd*: Chefen förbjuder deltagare att använda de nyförvärvade kunskaperna. Det kan också vara att de önskade förändringarna går emot organisationskulturen eller styrelsen.
- 2.) *Icke uppmuntrande*: En deltagare blir inte förbjuden att skapa förändringar men chefen uttrycker tydlig negativ inställning för förändring. Ett exempel kan vara att chefen inte håller med om den kunskap som utbildats och därför inte uppmuntrar för den aktuella förändringen.
- 3.) *Neutral*: De önskade förändringarna ignoreras av chefen. Det är verksamhet som vanligt, vill deltagaren förändra något har chefen inga invändningar så länge inte den dagliga verksamheten påverkas. Chefen visar dock inget intresse eller engagemang för förändringsinitiativet.
- 4.) *Uppmuntrande*: Chefen uppmuntrar deltagare att använda sina förvärvade kunskaper i förändringsarbete i verksamheten. Chefen har också haft en dialog med kursledare innan kurs och har ett syfte med varför han skickar en deltagare. Under förändringsprocessen visar chefen ett tydligt engagemang och visar deltagare stöd i sitt initiativ.
- 5.) *Krav*: Chefen vet vad kursdeltagaren kommer att lära sig och har eventuellt själv redan gått kursen. Krav eller mål med utbildningen formuleras innan utbildning och deltagaren har en tydlig bild över vad som förväntas. Efter utbildningen är chefen delaktig i att nå de mål/krav som formulerats innan utbildning.

Nivå 4-Resultat: Nivå 4 handlar om vilket resultat eller vilka effekter som har generats då deltagaren genomfört utbildningen. Dessa resultat kan vara av formen ogreppbara och greppbara. Greppbara inkluderar mått såsom minskad processledtid, snabbare kundhandläggning, minskat antal sjukdagar etcetera. Dessa resultat mäts ofta i form av nyckeltal eller andra resultatstermer för att identifiera förändring och är den huvudsakliga anledningen till varför utbildningen har utförts. Ogreppbara värden inkluderar mått som man bokstavligen talat inte kan "ta" på. Exempel på detta är förändra chefs attityd till förändringsarbete eller processtänkande. Det kan också vara av mer subjektiv karaktär såsom att öka deltagarens självförtroende inför dess kommande arbetsuppgifter (Kirkpatrick D. , 1998, ss. 23-24).

De olika nivåerna bör utvärderas i turordning för att det ska bli meningsfullt att utvärdera efterföljande nivå. Beroende på typ av utbildning och omfattning måste

det dock fastställas vilka nivåer som ska ingå i det aktuella fallet. Attitydsutvärdering, nivå 1, och lärande, nivå 2, kan med fördel utföras av en utvärderare. Däremot bör beteende och resultat (nivå 3 och 4) involvera chefer för att möjliggöra en relevant utvärdering.

Modifierade modeller till Kirckpatrick's grundmodell

Kirkpatrick's modell utgör grunden till många utvärderingsmodeller över utbildningar och träning som appliceras idag. Dessa nya modeller är ofta en vidareutveckling eller en modifiering av Kirkpatrick's grundmodell.

The Five Level Approach (Hamblin, 1974)

Modellen består av följande nivåer

Nivå 1: Reaktion.

Nivå 2: Lärande.

Nivå 3: Beteende.

Nivå 4: Organisationseffekter.

Nivå 5: Värde.

Modellen som i nivå 1-3 är identisk med Kirkpatrick's modell delar upp resultatdelen till två nivåer; organisatoriska (nivå 4) och värde (nivå 5). Eftersom dessa nivåer anser vara de svåraste att samla in data till används denna uppdelning i en ansats att kategorisera resultatet av utbildningen.

The Carousel of Development: (Society, 2000)

Steg 1: Identifiera affärsbehovet.

Steg 2: Definiera de utvecklande objekten.

Steg 3: Designa lärandeprocessen.

Steg 4: Genomför lärandeprocessen.

Steg 5: Använd och förstärk lärande.

Steg 6: Bedöm fördelar till organisationen, kvalitetsmätningar, kundtillfredsställelse och finansiella vinster.

Steg 3-4 är av validerande karaktär medan steg 5-6 är mer inriktat på utvärdering. Andrew Forrest från the Industrial Society menar på att en "riktig utvärdering" bör

starta långt före och efter en utbildning tar plats och att identifiera affärsbehovet är ett nödvändigt steg i modellen.

The Five-Level-ROI framework: (Phillips & Holton, 1995)

Denna modell fokuserar på att mäta Return of investment (ROI) på en utbildning. Syftet med denna nivå är att sätta utbildningskostnad i relation till dess värdeskapande.

Nivå 1: Reaktion och planerad åtgärd - inkluderar vad deltagare har för förväntningar.

Nivå 2: Lärande.

Nivå 3: Jobbapplicering.

Nivå 4: Resultat.

Nivå 5: Return of Investment.

Modellen är identisk till Kirckpatrick's grundmodell så när som på en adderade femte nivå vid namn Return of investment. Resultat mäts i former av kvalitet, kostnad, tid och kundtillfredsställelse.

CIRO (Context, Input, Reaction, Outcome) (Warr, Bird, & Rackham, 1970)

Nivå 1: Kontext - Den rådande situationen ger information till vilket behov organisationen har.

Nivå 2: Input - Angreppssätt på olika typer av utbildningsmetoder sammanställs.

Nivå 3: Reaktion - Samla ihop deltagares åsikter och förslag på ändring i utbildningen.

Nivå 4: Effekt - Resultat av utbildningen på ett direkt och indirekt tillvägagångssätt.

Modellen särskiljer sig primärt från Kirkpatrick's grundmodell i avseendet till förändring där CIRO-modellen talar för att ständigt testa nya angreppssätt.

I en sammanställning av ovanstående modeller, se tabell 2, kan en slutsats göras att de alternativa modellerna till Kirkpatrick inkapslar både tiden före och efter utbildningen som en del av utbildningsprocessen. Vad som primärt är fokus före utbildningen är identifiering av organisationsbehovet som utgör bas till utbildningsutformningen. Efter utbildningen differentierar sig både Hamblin och Phillips då de inkluderar värdet av utbildningen genom att ställa kostnad mot resultat. Sammanfattningsvis är de alternativa modellerna mer inriktade på

organisationen än utbildningen. Organisationen skapar behovet och hur effektivt företaget gör det bedöms efter utbildningen.

Tabell 2- Sammanställning av modeller.

	Kirkpatrick	Hamblin
Före utbildning		
Reaktion	Reaktion	Reaktion
Lärande	Lärande	Lärande
Beteende	Beteende	Beteende
Resultat	Resultat	Organisationseffekter
Efter utbildning		Värde

	IS Carousel	Phillips	CIRO
Före utbildning	Identifiera organisationsbehoven ; definiera utvecklingsobjekt; designa lärandeprocessen		Kontextanalys
Reaktion	Upplev lärandeprocessen	Reaktion och planerad åtgärd	Reaktion
Lärande	Använd och förstärk lärandeprocessen	Lärande	Kortsiktigt resultat
Beteende		Jobbapplicering	Långsiktigt resultat
Resultat	Bedöm värdet till organisationen	Organisationsresultat	
Efter utbildning		ROI	

3.5 3 Jerkedals evalueringsmetoder

Enligt Jerkedal (1975) existerar fyra primära metodgrupper av evaluering för en utbildning:

1.) *Mätning av attityder och åsikter om utbildningen.*

Syftet med denna metodgrupp är i huvudsak att få en uppfattning om hur intressenter bedömer och värderar utbildningen. I denna metod sker arbetet oftast i form av frågeformulär uppbyggt av ett antal frågor med inbyggda svarsalternativ. Ett generellt mätinstrument är den så kallade Attityd till utbildning-skalan (ATU). Skalan är uppbyggd på Osgoods semantiska differentialteknik där motsatspar av adjektiv används. Den som utvärderas skall ge uttryck för sin attityd på en sjugradig skala och ska därigenom bedöma när det bedömda objektet (till exempel en utbildning) överensstämmer med det ena eller andra adjektivet. Det innehåll deltagaren ska jämföra sin attityd mot skiljer sig utifrån det område som avses att mäta. Denna typ av bedömning begränsas i sin natur av att den endast bedömer attityd. Ingen information om i vilken utsträckning uppsatta mål på beteendeförändringar har uppnåtts utfås. Innehållet i ATU:n kan riktas för att beröra upplevda förändringar hos individen men mäter då endast den kortsiktiga förändringen eller utbildningsdelmål och inte den arbetsrelaterade effekten. Vad som däremot kan avläsas är förväntningar och inställningar till utbildningen. Detta är av avsevärd relevans då en önskan finns att kartlägga intressenters mål. Genom att upprepa en ATU före och efter en utbildning kan en kortsiktig utvärdering göras över huruvida uppsatta mål överensstämde (Jerkedal, 1975, s. 28).

2.) *Kognitiva prestationer.*

Kognitiva prestationer, även kallat kunskapsprov, ger ett mått på hur mycket kunskap en utbildad tillgodosett sig under utbildningen. Detta kan vara förmånligt då det finns en vilja att mäta en deltagares förmåga att inta information under tid. Det kan också vara av intresse i jämförelseändamål mellan en grupp individer. Problemet med denna utvärdering är dess begränsning i att mäta vad en utbildade praktiskt kan prestera utifrån den kunskap som förvärvats under utbildningen. Även om ett kunskapsprov kan innehålla mer insiktsinriktade delar så som analys, tillämpning och evaluering ger detta ingen indikation på förändring i arbetsbeteende (Jerkedal, 1975, s. 28).

3.) *Mätning i simulerade situationer.*

I en simulerad situation görs försök att återskapa en bild av en komplex verklighet. Ett exempel är att piloter under sin utbildning genomgår

simulering där de tränas i att manövrera ett flygplan. Ett misslyckande i en simulering har inga konsekvenser medan samma misslyckande i verkligheten kan ha förödande konsekvenser. En fördel med detta är att verkligheten kontrolleras och styrs beroende på vilket mål som förekommer med utbildningen. Begränsningen med simulering är att inte hela verkligheten realiserar, till exempel finns inte lika stor psykologisk press som pilot i en simulering i jämförelse med verkligheten (Jerkedal, 1975, s. 29).

4.) *Mätning i arbetsrelaterade situationer.*

Denna mätmetods huvudsyfte är att avgöra vilka effekter utbildningen ger i det långsiktiga perspektivet. För denna mätmetod är definition av mål och syfte extra viktig, ju mer väldefinierade målen är ju mer specifika blir det aktuella mätområdena. Motsvarande ger otydliga mål mer utrymme för spekulationer och gissningar. Intressenter har också olika syn på vad som är utbildningsmålet. Vid mätning är det därför strategiskt att kategorisera utbildningsmålen till en mer generell övergripande grupp, gällande för alla intressenter och en mer inriktad på var intressents specifika mål (Jerkedal, 1975, s. 30).

Mätområden inom *mätning i arbetsrelaterade situationer* kan indelas i tre kategorier; prestationsmått, observationsmått och bedömningsmått.

Objektiva prestationsmått är ofta det mest eftersträfvade måttet på prestation. Detta är mått som uttrycks i siffror, exempelvis ökad produktivitet, fler framställda produkter, lägre antal fel etcetera. Dessa exempel bygger på att det finns någon form av jämförelse men en situation kan också uppstå där jämförelsetal saknas. I detta fall får utbildningen relateras till godtyckliga tal, till exempel under den första månaden ska x antal patienter behandlas (Jerkedal, 1975, s. 50).

Observationsmått används då det finns en vilja att direkt studera hur de beteenden en deltagare har ställer sig till de långsiktiga målen. En observatör kan kontinuerligt eller slumpmässigt studera den utbildades arbetsbeteenden. Den utbildade kan också själv föra dagbok över sitt beteende i form av kritiska-händelse metoden där positiva och negativa effekter samlas in och kan ställas i relation till utbildningsmålet (Jerkedal, 1975, s. 51).

Bedömningsmått avser vanligen också arbetsbeteenden och används med hjälp av så kallade subjektiva metoder. Denna metod kan bestå av allt från enkla utvärderingsfrågor relaterat till det dagliga arbetet till mer

systematiska bedömningar där två anställda jämförs mot varandra eller mot en icke utbildad kontrollgrupp. Fördelen med den sistnämnda utvärderingen är att det erhålls en konkret prestationsjämförelse mellan två anställda, det antas dock att dessa anställda har presterat liknande innan utbildningen genomfördes (Jerkedal, 1975, s. 51).

Trots att *mätning i arbetsrelaterade situationer* är den allmänt rekommenderade metoden vid mätning av utbildning används den trots detta sparsamt. Problematiken med den typ av mätning är dess breda spridning av faktorer som kan påverka. Vid en mätning förlagd i arbetslivet kan det uppkomma komplikationer som påverkar mätdatan. Mätdatan kan då ge resultat som inte representerar det normala fallet och mäter därför inte prestationen korrekt. Vad som behövs här är någon form av standardisering av verkligheten. Frågan är dock hur man standardiserar en verklighet styrd av yttre faktorer som kan uppkomma slumpartat. Så även om arbetsrelaterade mätningar är att föredra är det kanske den mest problematiska att genomföra (Jerkedal, 1975, ss. 52-53).

Det finns ingen av ovanstående grupper som kan anses vara en bättre mätmetod än den andra, metodens relevans och framgång utgår ifrån vad som avses mätas, se tabell 3.

Tabell 3- Jämförelse av evalueringsmetoder.

Metodgrupp	Mål	Syfte	Svaghet
1	Kortsiktiga	Personlig inställning till utbildning.	-Mäter ej resultat eller effekt.
2	Kortsiktiga	Mäter utbildningens resultat i relation till mål.	-Mäter ej effekten av utbildningen.
3	Långsiktiga	Ger en kontrollerad indikation på arbetsrelaterade effekter.	- Motsvarar inte den verkliga arbetssituationen. - Resurskrävande.
4	Långsiktiga	Ger en verklig insyn av den arbetsrelaterade effekten.	- Beroende på yttre effekter som inte vanligtvis speglar verkligheten kan göra att metoden ger irrelevant data. - Omöjligt att fullständigt täcka alla mätområden.

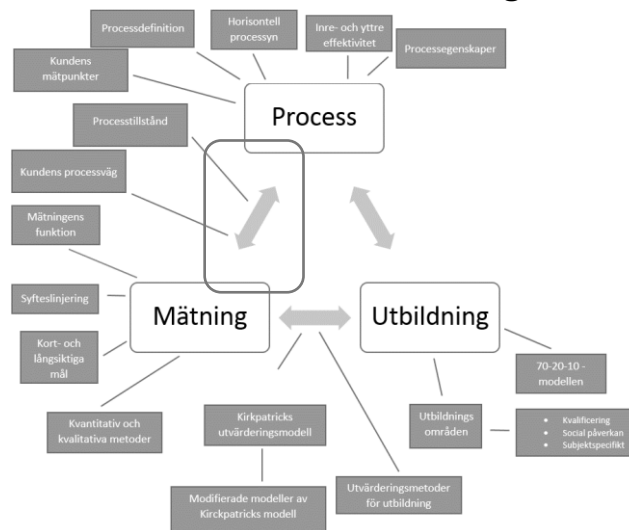
3.5.4 Kort- och långsiktiga mål

Vid målsättning av en utbildning är det väsentligt att ställa sig frågan vilken tid efter utbildning som effekter önskas ses. Är målet kortsiktigt eller långsiktigt? Beroende på vilket mål som avses mätas är olika typer av utbildningskontroller av intresse. Vid en utvärdering är det därför av relevans att avgöra under vilket efterkommande tidsintervall som avses för att korrekt kunna evaluera en utbildning. För kortsiktiga mål ligger det fokus i att mäta vad en deltagare har tagit till sig i form av kunskap, färdighet och attityd. Detta mäts oftast via kunskapstester efter utbildning i form av kunskapsprov eller examensskrivning (muntliga eller skriftliga). I detta fall ger utbildningen ett slutresultat på deltagaren. Ett långsiktigt mål fokuserar på förändring i beteende hos en deltagare i den arbetssituation som utförs efter en genomförd utbildning. Detta kan beskrivas som en effekt av utbildningen, se tabell 4. Viktigt är att pointera att det inte finns något rätt eller fel med vilket mål som ställs upp, ett mål kan vara mer eller mindre relevant utifrån vad som önskas av en utbildning (Jerkedal, 1975, ss. 15-19).

Tabell 4- Utvärderingsfokus i relation till typ av mål.

Målfokus	Typ av utvärdering
Kortsiktiga mål	Resultatorienterat (ex kunskap och färdighet)
Långsiktiga mål	Effektorienterat (ex beteendeförändring)

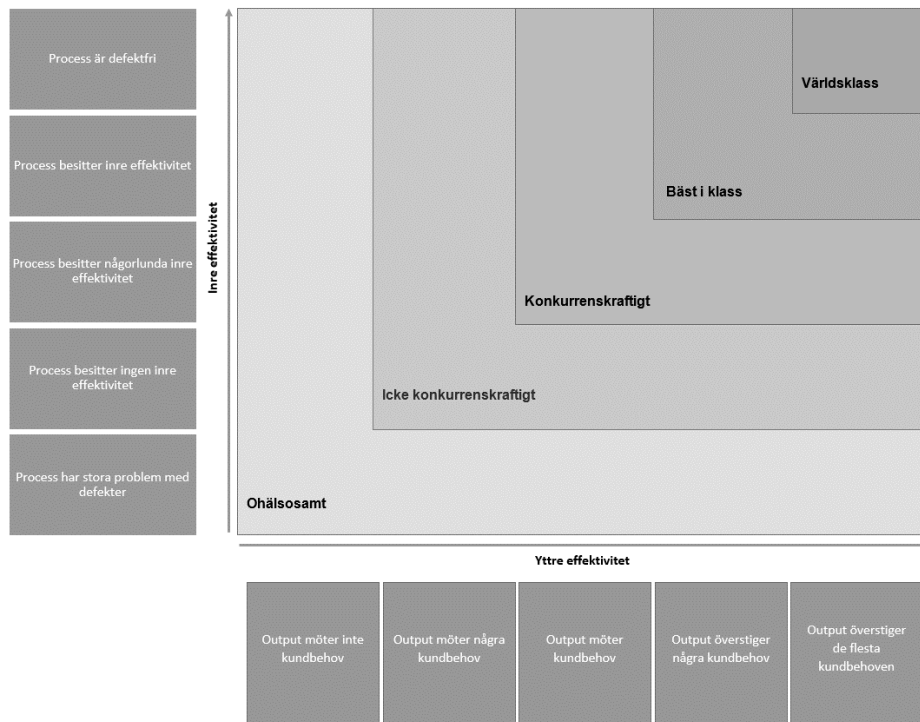
3.6 Skärpunkt mellan Process – Mätning



Figur 18- Teoretiska kopplingar mellan sökområdet mätning och process.

3.6.1 Processens tillstånd

En process tillstånd kan definieras utifrån dess inre och yttre effektivitet genom att använda en femskalig graf, se figur 19. X-axeln är avsedd att bedöma yttre effektivitet, det vill säga hur väl processen tillfredsställer kunder. Y-axeln är avsedd att bedöma inre effektivitet, det vill säga hur väl processen nyttjar inre resurser. Genom att utvärdera processen utifrån dessa aspekter erhålls information över var processen står och vilken typ av åtgärd som är mest relevant att vidta åtgärder för. Modellen ska användas i avseende att få en övergripande förståelse för processen och bör således inte överarbetas med exakta siffror (DeToro & McCabe, 1997, ss. 4-5).



Figur 19- En process tillstånd utifrån yttre- och inre effektivitet (DeToro & McCabe).

Utifrån bedömningen kan processen tilldelas fem tillstånd. Genom dessa tillstånd ges indikationer till vilken typ av åtgärd som bör vidtas. Dessa tillstånd är:

Världsklass: Processen är ansedd som överstående konkurrenter av kunder och används ofta som en benchmark av liknande organisationer. Strategin i detta tillstånd är att reparera eventuella felaktigheter.

Bäst i klass: Företagets outputs överstiger kundens förväntningar och processen överträffar konkurrenters processer som ger tydliga konkurrensfördelar. Strategin i detta tillstånd är att reparera eller omstrukturera processen.

Konkurrenskraftigt: Företaget möter alla kunders krav och interna krav på kostnader och kvalitet. Strategin i detta tillstånd är att omstrukturera eller reparera processen.

Icke-konkurrenskraftigt: Företaget tillfredsställer inte kundkrav eller interna krav. Strategin i detta tillstånd är att omstrukturera eller att ersätta processen.

Ohälsosam: Detta företag besitter varken inre eller yttre effektivitet och riskerar att misslyckas. Strategin i detta tillstånd är att ersätta processen.

Värt att notera är att i en process kan olika subprocesser bedömas vara i olika tillstånd och därav vara i behov av olika förändringsstrategier. Således kan olika kombinationer av strategier med fördel tillämpas i processförändringen.

3.6.2 Kundens väg

Ofta då företag beaktar de upplevelser en kund har ligger fokus på mätpunkter. Detta innebär att det ligger fokus på individuella delar av en kunds samspel med företaget och dess erbjudanden. Trots att detta är logiskt och relativt enkelt att verkställa så missar denna form av fokus helhetssynen, det vill säga en kunds början-till-slut upplevelse. För att verkligen förstå hur prestationer på ett meningsfullt sätt kan förbättras krävs en granskning av kunders upplevelser genom hela deras resa genom processen, sedd genom deras ögon (Maechler, Nehler, & Park, 2016).

En kunds upplevelse och resa kan bestå av flertalet mätpunkter och sträcka sig över flera månader. Det kan även innehålla många olika företeelser som sker både före, under och efter exempelvis ett köp av en produkt (Maechler, Nehler, & Park, 2016).

För att kunna hantera kunders upplevelser och resor har Maechler, Nehler och Park (2016) identifierat sex kritiska handlingar:

- Ta ett steg tillbaka och identifiera den resa kunden tar, genom dess egna ögon.
- Förstå hur kunden navigerar genom mätpunkter under dess resa.
- Förutse kundens behov och förväntningar under resans olika delar.
- Bygga upp en förståelse för det som fungerar och det som inte fungerar.
- Sätta prioritet för de viktigaste målen och möjligheter för förbättring av resan.
- Komma tillrätta med att fastställa grundorsakens frågor och omkonstruera resan för en bättre upplevelse från början till slut.

3.7 Modell-Processbaserad utbildningsmodell (PBU)

I utförandet av detta examensarbete har en processbaserad utbildningsmodell (PBU-modellen) tagits fram som underlag för att mäta utbildningsprocessen. PBU-modellens syfte är att beskriva hur en utbildning bör utföras utifrån ett processperspektiv. De frågor ramverket inriktar sig på är således: Hur bör en utbildning genomföras för att ett optimalt värdeskapande ska ges till deltagare? Vad skapar värde och kundtillfredsställelse samt hur kan detta göras på ett effektivt

sätt? Modellen beskriver med andra ord hur en utbildning bör genomföras sett från ett inre och yttre effektivitetsperspektiv.

PBU-modellen inkluderar kombinationer av teoretiska modeller, principer och fakta ur teori-avsnittet. Basutbildningen kommer att ställas i jämförelse med vad PBU-modellen förespråkar och utifrån detta avgöra hur väl basutbildningen genomförs. Det praktiska inslaget från basutbildningen kommer till stor del också fylla ut modellen med olika typer av parametrar. Även nya inslag kommer beaktas och efter genomförd basutbildning kommer en uppdatering göras av PBU-modellen. De ingående intressenternas åsikter förväntas också styra examensarbetet mot vad som anses relevant.

3.7.1 Definition av processperspektiv

Under examensarbetet kommer mätningar, utvärderingar samt slutsatser dras utifrån ett processperspektiv. Då det finns många synsätt på ordet process beroende på vilket sammanhang som avses, det är därför relevant att klargöra ordets betydelse i PBU-modellen då det kommer influera hela examensarbetet. Detta är en sammanfattning utifrån den teori som beskrivs inom området och sammanfattas som följer:

Med processperspektiv menas en helhetssyn på processen som bedrivs. Hur väl interagerar delprocesser med varandra? Vet medarbetare syftet med huvudprocessen? I vilken mån inkluderas kunder i processen och framförallt hur inkluderas dem?

I ett processperspektiv är kundbehovet i fokus och det appliceras ett kundtillfredsställelse-tänk snarare än en varutjänst. En process bör vara flexibel att förändras utifrån de förutsättningar och kundbehov som ställs.

Ur ett organisationssynsätt har processperspektivet en horisontell utformning som beskriver varu- eller tjänsteflödet, interaktion och beroenden mellan funktioner inom processen. Flödet startar med ett kundbehov och anses avslutad när kunden är tillfredsställd.

Dessa aspekter kommer att speglas i PBU-modellen och i de frågor som kommer ställas till relevanta intressenter beskrivna nedan.

Kirpatricks utvärderingsmodell

Inom utvärdering har Kirpatricks modell använts som bas, se figur 20. Anledning till varför denna modell valdes var på grund av att deltagaren kontrolleras kontinuerligt genom utbildningen efter vad som förväntas uppnås efter respektive steg. Modellen är också av processbaserad grund då input plus aktivitet genererar en output som i sin tur agerar input till nästa steg. Respektive steg utgör en process,

där input och output kan mätas och ge information om hur stort inflytande den mellanliggande aktiviteten har. Utifrån detta kan denna modells objektgenskaper i respektive delprocess (steg) mätas och således kan utvecklingen följas. Likt en process måste varje steg vara uppfyllt innan nästa steg kan påbörjas. Görs inte detta kommer outputen med största sannolikhet påverkas negativt vilket resulterar i att utbildningens påverkan försämras. Fördelen med denna kategorisering i lärandeprocessen är att det tydliggör på en mer detaljerad nivå var eventuella flaskhalsar uppstår i utbildningen.



Figur 20- Kirkpatrick's utvärderingsmodell.

Brister i Kirkpatrick's utvärderingsmodell

Kirkpatrick's modell innehåller dock en del brister som gör modellen ofullständig sett ur ett processperspektiv. Den primära bristen är oklarheten i när modellen startar, det vill säga ändamålsenligheten är inte specificerad fullständigt. Processen startar med att mäta reaktion till utbildningen och utesluter vad som skett innan detta stadiet, det vill säga kundbehovet. Varför genomförs utbildningen? Varför är reaktionen utformad som den är inför utbildningen? Utbildningen ska resultera i en effekt som intuitivt borde varit fastslagen innan utbildningens start och önskan på effekt bör också styra inställningen. Därav bör modellen starta vid ett tidigare skede för att täcka hela processen. Som modellen är utformad idag är inte den yttre effektiviteten praktiskt mätbar eftersom inget fokus tillägnas vad som bör mätas. Följande frågor är exkluderade i modellen:

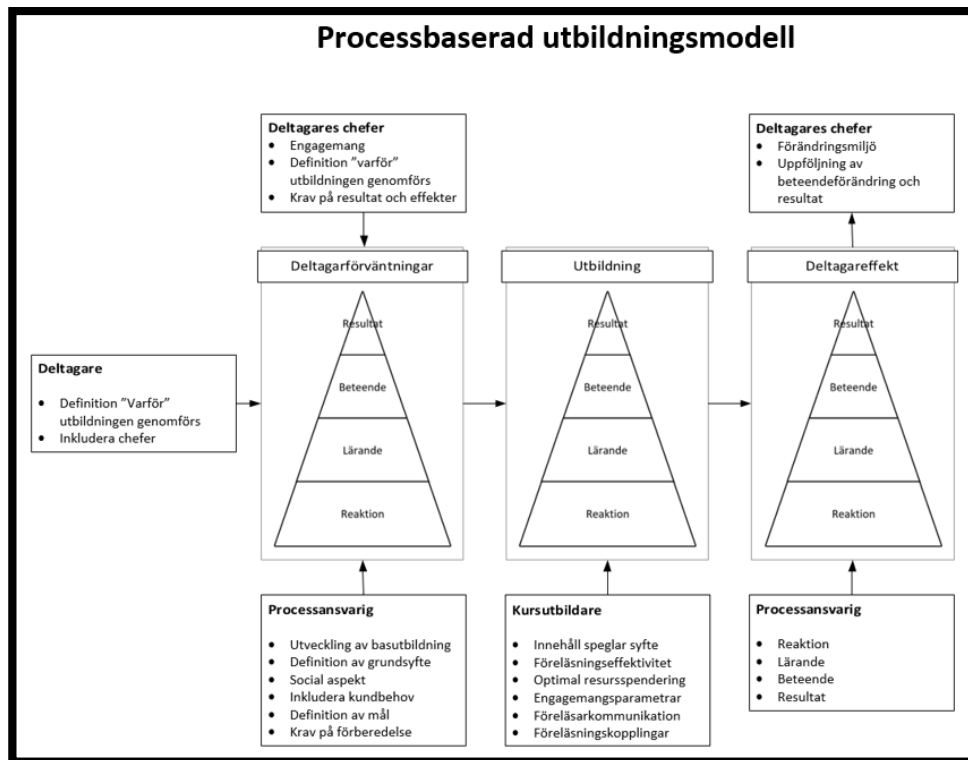
- Vad är kundens syfte med utbildningen?
- Vad har kunden för mål?
- Vem är kunden? Betalande eller mottagande?
- Är utbildningens syfte linjerat med kundens?

Utan svar på dessa frågor kommer processen starta i ovisshet ifrån alla parter. Att göra en förändring utan diskussion till syfte och mål innebär att alla parter kan komma att dra åt olika håll med en okänd slutdestination. Processen blir dessutom omöjlig att mäta då eventuella resultat inte kan kopplas till någon form av målsättning.

Bortsett från de brister nämnda ovan är modellen fullständig då den beskriver samtliga faser som deltagaren genomgår för att översätta en reaktion till resultat. En effekt av detta är att varje fas kan utvärderas enskilt och därigenom kan det avgöras om resultatet från en fas ger förutsättning för att vara input till nästa fas. Exempelvis är det nästintill lönlöst att påbörja lärande om inställningen till lärandet är lågt.

Processmodellen

För att fylla i de brister i Kirkpatrick's utvärderingsmodell som beskrivs ovan har en kombinerad modell utformats tillsammans med processmodellen. Designen av dessa modeller kombinerade kan avläsas i figur 21 där Kirkpatrick's utvärderingsmodell är delaktig i input, huvudprocess och output. Huvudprocessen är utbildningen, där respektive föreläsningdag bedöms efter hur väl de applicerar grundfaserna. Input är vad som förväntas inför basutbildningen utifrån dessa faser och slutligen output om utbildningen faktiskt gav detta. Input och output kommer främst utföras genom deltagarmätningar medan kommer bestå dels av deltagar- och föreläsarmätningar samt observationer över hur väl och effektivt grundfaserna förespråkas.



Figur 21- Processbaserade utbildningsmodellen (PBU).

Den kombinerade modellen tar hänsyn till momentet före utbildningen, det vill säga kundbehovet som kan kopplas till ett slutresultat. En väsentlig del av processmodellen är dess kravsynsätt. Översatt till PBU-modellen förväntas varje intressent uppfylla de krav som ställs. Ett relevant krav i sammanhanget är förberedelse angående mål och syfte med utbildningen som kommer att mätas. Varför genomför deltagaren utbildningen och vad är målet? Vidare bör en dialog ha förts mellan servicemottagande och betalande kund för att säkerställa att de har samma mål med processen. Input till en aktivitet behöver dock inte vara identiska, vilket sällan är fallet i verkligheten och något huvudaktiviteten (utbildningen) måste vara medveten om.

Processmodellen tillför följande till PBU-modellen:

- Helhetssyn, inkluderande varför utbildningen genomförs.
- Krav på processansvarig att sätta upp ett syfte som förväntas uppnå ett mål samt utforma en strategi för utbildningen som leder till uppfyllt mål.
- Krav på förberedelse för deltagande, exempelvis krav på mål med utbildningen.

- Krav på deltagares chefer, att linjera mål och förväntningar samt bidra till en god förändringsmiljö.
- Mäter utbildningen utifrån processegenskaper.

Effektmätning

I PBU-modellen kommer det finnas två typer av outputs, en för deltagare som går utbildningen hösten 2016 och en för de som har gått basutbildningen under våren 2016. Anledning att den senare gruppen inkluderas i modellen är på grund av att de, under 6 månaders tid, har varit verksamma efter genomförandet av basutbildningen och kvalificerar sig därför bättre för utvärdering av effektförändringar. Värt att notera är att denna utvärderingsgrupp inte följts under sin pågående utbildning utan används endast som objekt för effektmätning. Studier av dessa effekter kommer utföras genom kvalitativa intervjuer där huvudämnet kommer vara förändringar i arbetsbeteende relaterat till lärdomar från basutbildningen.

3.7.2 Processperspektivets påverkan

Processperspektivet är en del som kommer att ingå i modellen, detta är ett synsätt på hur processer med fördel bör utformas. Processperspektiv handlar till stor del om att se till helheten. PBU-modellen beskriver en process, där ett behov ska motivera till lärande. Lärandet ska i sin tur överföras i ett förändrat beteende kopplat till kundens mål, först då skapas värde. I en processorienterad verksamhet skulle detta innebära att samtliga intressenter är införstådda med detta synsätt. Således är det inte en utbildares mål att maximera sin egen föreläsning gällande innehåll och förmedlad kunskap. Det är inte heller målet att en deltagare endast ska förstå innehållet i föreläsningen. Målet bör vara att kundens behov översätts i resultat. Därför kan inte endast fokus ges på den egna föreläsningen (subprocessen) då den självständigt inte uppfyller kundbehovet. Detta kan beskrivas som silotänkande och kan reducera effekten av utbildningsprocessen. Därför är det horisontella synsättet en väsentlig del för framgång. Det handlar inte bara om ansträngningen som görs i subprocesser utan också den ansträngning som görs mellan kopplingar.

3.7.3 Mätningstrategi

Nedan beskrivs på en mer detaljerad nivå vad PBU-modellen anser bör ingå i en utbildning och således också det som kommer att observeras och mätas under utbildningen. Vidare kommer också inre och yttre effektivitet mätas efter de forskningsstudier som är beskrivna kopplat till detta ändamål. Strategin är uppdelade efter ingående intressenter: deltagare, föreläsare och processansvarig.

Deltagare

Den servicemottagande kunden.

Objekt in

Deltagares förväntningar är av relevans att mäta inför basutbildningen då möjligheten för resultat påverkas redan i denna fas. Detta kommer att utföras genom en kvantitativ mätning av utbildningen för deltagare som genomför alla dagar inom examensarbetets tidsintervall. Utifrån den insamlade datan från beteende- och resultatfasen i PBU-modellen är det möjligt att kartlägga var respektive intressent står i frågan relaterat till långsiktiga mål med utbildningen och samt vad det upplevda syftet med utbildningen är. Det är av relevans för utgången av utbildningen att syften mellan intressenter är linjerade för att säkerställa att utbildningen är riktad mot det håll som är avsett. Utifrån datan kan också slutsatser fastställas kring hur väl förberedda deltagare är inför utbildningen eller ifall detta är något som bör belysas för utbildningsansvariga. Den insamlad datan från *reaktionsnivån* kommer att användas som underlag för en attitydsanalys till utbildningen. Vad som är av intresse här är att mäta kundbehovet. Hur stort behov har en deltagare av att gå utbildningen? Detta är relevant att mäta då utbildningen idag är obligatorisk. En negativt inställd attityd måste vidare beaktas av utbildningen, vad beror den på och finns det något som kan förändras för att förbättra attityden?

Sammanfattningsvis är de huvudsakliga parametrarna som är av intresse inför utbildningen graden av:

- Linjering av intressentsyfte.
- Kundbehov.
- Reaktion inför utbildningen.
- Personlig och/eller resultatorienterad målsättning.
- Förberedelser från intressenter.
- Kommunikation från processansvarig.

Basutbildningen

Det primära som kommer mätas under utbildningen är engagemangsparametrar hos deltagarna. Frågan som önskas besvaras är vad i utbildningen som skapar engagemang, det vill säga vad som anses relevant och vilka inslag som väcker intresse.

För att kunna mäta reaktion och lärande under basutbildningens framskridande är det relevant att kontinuerligt mäta deltagarutvecklingen. Vad känns aktuellt för deltagaren och vad känns överflödigt? Saknas något innehåll? Syftet är att på ett mer individuellt plan undersöka hur pass skraddarsydd basutbildningen anses vara

från olika deltagare med olika bakgrund. Beroende på resultat kommer attityden till utbildningen att påverkas och framförallt deltagarens benägenhet att lära sig.

En viktig aspekt att mäta är övergången från lärande till beteende. Hur förefaller övergången mellan föreläsningssalen och arbete? Genom ett tidsförskjutet enkätutskick på 3-5 dagar kan en generell slutsats dras kring vad deltagare minns och om lärandet övergått i en beteendeförändring.

Under utbildningen kommer också processegenskaper att analyseras, det vill säga vad för typ av process anses basutbildningen besitta? Utifrån observationer kommer inslag i utbildningen som skapar engagemang och delaktighet urskiljas och kopplas mot processegenskaper. Syftet är dels att analysera vad en bra utbildning bör innehålla och utformas ur ett deltagarperspektiv. Ingående processegenskaper är:

Inre och yttre effektivitet - Vilka inslag skapar engagemang i utbildningen? Hur mycket i utbildningen översätts i ett förändrat beteende?

Ändamålsenlighet - Är målen och syftet med basutbildningen definierade och hur relevanta upplevs dem?

Flexibilitet - Hur stor påverkan har deltagare på utbildning och hur benägen är föreläsare att styra materialet efter vad deltagaren önskar. På det långsiktiga planet är det relevant att mäta hur väl föreläsare är benägna att ändra utbildningen efter önskemål.

Utifrån utbildningsinnehåll sett från *kvalificering, socialt och subjektivitet* kommer det mätas till vilken grad dessa upplevs. Särskilt intressant är att samla in data relaterat till den sociala aspekten då detta ofta är något som utesluts i en utbildning. Ur ett processperspektiv förespråkas ett horisontellt synsätt genom att sammanföra blivande chefer, många inom samma bransch. Här ges det tillfälle att knyta kontakter och byta erfarenheter mellan enheter och avdelningar. Hur väl utnyttjas denna möjlighet som är starkt kopplad till processeffektivitet? Denna del kommer att utföras genom kvantitativ datainsamling i form av enkäter.

Objekt ut

Sett till de kortsiktiga målen, hur väl har de överensstämmt med de utsatta målen? För att vidare kunna mäta till vilken mån utbildningen gett effekt är det relevant:

- Att deltagare anser kursinnehållet vara relevant.
- Att kursinnehållet har överförts till kursdeltagare.

Det vill säga, vilka resultat har utbildningen genererat i form av lärande och reaktion? Vad har deltagaren lärt sig? Vad har varit bra eller mindre bra utifrån

kvalificerings-, sociala- och subjektivitetsperspektivet? Ser deltagaren ett tillfredsställt behov av sina förvärvade kunskaper? Är deltagaren villig att implementera sina förvärvade kunskaper i sin framtida chefsroll? Att ovanstående punkter har infriats är en förutsättning för att en arbetsförändrad effekt ska träda i kraft.

Föreläsare

Föreläsarna är i högsta grad påverkande i utformningen av utbildningsprocessen. Hur processen är utformad kommer att mätas genom processegenskaperna: *försägarbarhet, ändamålsenlighet, flexibilitet och effektivitet*. Vidare kommer en kartläggning utföras över hur väl kursansvariga inkluderar processperspektiv i sitt föreläsningmaterial.

Objekt in

Ur ett processperspektiv är kundbehov i fokus och hur väl detta appliceras kommer att mätas i denna del där utvalda föreläsare kommer att intervjuas kvalitativt. Finns kunskap om vilken spridning som existerar över deltagare och anpassas materialet efter detta? Har målen för utbildningen klargjorts innan den utförs eller är det något som exkluderas ur innehållet? Har föreläsarna några krav på deltagarna då de genomför utbildningen? Är kundbehovet före utbildningen kartlagt och inkluderas dessa önskemål i materialet?

Förmågan av kommunikation och enlighet mellan föreläsare är av relevans, det vill säga har samtliga föreläsare samma övergripande syfte med sin del av utbildningen. Vilka typer av ansatser görs till planering av föreläsningar?

Basutbildningen

Under basutbildningen kommer utbildare att mätas ur ett processperspektiv genom frågeställningar kring:

- Inre och yttre effektivitet genom analys av upplägg och form på föreläsningen.
- Hur väl processperspektiv appliceras i föreläsningen.

Att endast mäta basutbildningen allmänt bedöms ge en allt för odetaljerad utvärdering. För att tydligare kunna mäta utbildningen kommer kvalitativ datainsamling göras för en föreläsare efter varje föreläsningdag av utbildningen. Detta på grund av att varje dag berör olika kunskapsområden och med anledning att utbildare kan ha olika upplägg, retorik och engagemang på sina föreläsningar. Att mäta utbildningen per dag har också ett syfte att utvärdera hur väl föreläsare linjerar mellan varandra i form av upplägg samt hur tydligt utbildningen förefaller

utifrån övergångar mellan utbildningsdagar. Vidare är det inte bara innehållet som är relevant att mäta utan också det förmedlande lärandet, utan lärande kan ingen förändring ske. Mäter kursansvariga lärande under processens gång?

Målfokus är särskilt intressant. Utifrån Kirkpatrick's modell kommer en analys göras på samtliga föreläsare huruvida målet med föreläsningen uppfattas. Är målet att skapa reaktion, lärande, förändring, resultat eller resultat kopplat till utsatta mål?

Har de olika föreläsarna haft en kommunikation med varandra och därmed försökt införa en "röd tråd" mellan de olika utbildningsdagarna? För att skapa resultat är det relevant att urskilja huruvida föreläsarna är införstådda i kundens väg genom processen och således analysera om det finns någon aspekt som påverkar deltagarutvecklingen.

Objekt ut

Efter utbildningen, var anser föreläsaren att dennes jobb är slutfört? Är målet endast att inspirera och skapa förståelse eller görs ansatser till att föra över förståelse till beteende? Hur fastställs att de eventuella mål föreläsarna ställt på deltagarna faktiskt uppfylls? Lyckades föreläsaren att genomföra hela utbildningsprocessen, det vill säga, transportera kunden ifrån behovsbyn till tillfredställelsen i form av resultat kopplat till behov.

Region Skåne/utbildningsgrundare

Objekt in

Då Region Skåne har haft en avsikt med införandet av basutbildningen är det av vikt att förstå vilka syften organisationen har med utbildningen och vad som förväntas av deltagarna. Då det är Region Skåne som har formulerat grundsyftet med utbildningen kommer det studeras om de har kommunicerat detta mål till resterande intressenter.

Basutbildningen

På en övergripande nivå, speglas grundsyftet i utbildningen? Är värderingar likställda?

Objekt ut

Region Skånes mål med utbildningen är av stor vikt då de årligen satsar omfattande resurser på dess genomförande. Är alla intressenter medvetna om vad grundsyftet är med utbildningen? Är syftet fortfarande relevant när dess syfte och mål sätts i relation till vad som är önskvärt av kunden? I detta fall, bör utbildningens syfte och mål formuleras om/uppdateras för att bättre överensstämna med kundbehovet.

3.7.4 Mål- och syftesanalys

I detta steg kommer kopplingen mellan mål/syfte och strategi undersökas utifrån den data som samlats in under fas två. Har den strategi som satts upp för utbildningen resulterat i ett tillfredsställt kundbehov?

Som utgångspunkt kommer grundsyftet med utbildningen att användas, det vill säga, syftet med själva uppstarten av utbildningen. Utifrån denna aspekt kan intressenter ställas i jämförelse med vad för syfte som appliceras idag och vad som önskas. Beroende på vad resultatet ger kan åtgärder vidtas för att bättre linjera intressentförväntningar. Beroende på hur resultatet förefaller sig kan en frågeställning behöva belysas huruvida grundsyftet med utbildningen fortfarande är giltigt eller om det bör omformuleras.

Till målanalysen kommer processtillståndsmodellen att användas för att jämföra hur de olika intressenterna uppfattar utbildningen. I denna fas kommer det även undersökas huruvida utbildningen resulterade i effekter för de olika intressenterna, i så fall vilka? Vilken form har dessa effekter? Är effekten mot det kvalificeringsinriktade (organisatoriska) planet eller mer mot det subjektiva planet (personlighetsutvecklande)? Om utbildningen inte resulterade i effekter, vad kan orsaken vara till detta? Effektmätningen kommer att genomföras med kvalitativa intervjuer på kursdeltagare som genomförde utbildningen under våren 2016 och således har varit verksamma i cirka sex månader sen avslutad utbildning.

4

Empiri

I detta kapitel beskrivs den data som erhållits genom de observationer, enkäter och intervjuer som har utförts.

4.1 Observationer

Dag 1

Under dag 1 föreläste fem ordinarie föreläsare samt en icke ordinarie (vilken endast föreläste vid detta tillfälle) och deltagarantalet var cirka 60 personer. Föreläsningen ägde rum i en stor och rymlig föreläsningssal. I början av dagen förtydligades agendan för dagen, dock redogjordes inte vilket tidsspän de olika föreläsningarna tilldelats. Denna dag beskrevs som den dag som är mest intensiv av dagarna under utbildningen, innehållande flera föreläsningar inom olika ämnesområden. Ämnesområdena var inte tydligt kopplade till varandra och ingen speciell "röd tråd" kunde urskiljas. Dock tog några av föreläsarna upp delar av föregående föreläsares material och gjorde en mild grad av återkoppling. Det material som förelästes var heltäckande och inte riktad mot någon speciell funktion eller division inom Region Skåne. Materialet var i majoritet av faktabaserad form och presenterades i form av en kunskapsföreläsning. Under dagen applicerades ett fåtal diskussioner men i majoritet stod föreläsaren för föreläsningen.

Syftet med föreläsningarna presenterades i mild grad av enstaka föreläsare, dock utslöts denna del i majoriteten av fallen. Ingen föreläsare ställde upp någon form av målsättning med respektive föreläsning.

Alla föreläsare under dagen gav deltagarna möjligheten att avbryta och ställa frågor under föreläsningarnas gång. Deltagarna hade även möjlighet att komma med kommentarer utifrån den egna verksamheten, detta utnyttjades dock i mild grad. Det gavs även varierande möjligheter till privata diskussioner med föreläsaren efter utsatt tid, delvis på grund av ett späckt schema och delvis på grund av att föreläsaren var uppbokad.

Om ett lärande har skett efter dagen undersöktes inte från föreläsarnas håll, däremot ombads deltagarna redogöra för vad de lärt sig under föreläsningen från processansvarig. Alla presentationsbilder som presenterats under dagen publicerades på kurshemsidan och majoriteten av föreläsarna uppmanade till kontakt i efterhand om frågor skulle uppstå.

Frågefrekvensen var under dagen förhållandevis låg.

Inga hemuppgifter gavs under någon föreläsning.

Dag 2

Under dagen föreläste tre föreläsare och deltagarantalet var cirka 60 personer. I början av dagen förtydligades agendan för dagen, dock redogjordes inte vilket tidsspän de olika föreläsningarna tilldelats. De ämnesområden som berördes ansågs vara kopplade till samma områden och röd tråd kunde urskiljas under dagen. Flertalet av föreläsarna behandlade samma material och gjorde upprepning av viktig information. Ett fåtal föreläsare tog upp information som behandlades under dag 1, exempelvis de värderingar Region Skåne har. Då alla föreläsare för dagen kommer från koncernstab HR kunde det urskiljas att det förelästa var linjerade och de var medvetna om vad de andra skulle beröra i respektive föreläsning. De exempel som togs upp var inte riktade mot någon speciell del av verksamheten men dessa exempel utformades mestadels utifrån ett sjukhusperspektiv.

Föreläsningss lokalen var mindre än dag 1 och möjliggjorde kommunikation mellan deltagare och föreläsare. Diskussion- och case-föreläsningar applicerades i större omfattning under dag 2 än dag 1. Flertalet av föreläsarna tillät deltagarna diskutera med varandra och därigenom utbyta erfarenheter, åsikter och skapa relationer. Föreläsarna ville skapa diskussioner mellan deltagarna och främja frågor från deltagarna.

Om ett lärande har skett efter dagen undersöktes inte från föreläsarnas håll, däremot ombads deltagarna redogöra för vad de lärt sig under föreläsningen från processansvarig. De presentationsbilder vilka använts under dagen publicerades även på kurshemsidan.

Inga hemuppgifter gavs under någon föreläsning.

Frågefrekvensen var under dagen förhållandevis medelhög.

Dag 3

Dag 3 förelästes av två föreläsare. Delar dagen innehöll syfte och mål kopplat till föreläsningen. Under en föreläsningssedel inkluderades både syfte och mål i presentationen:

- Mål: positivt arbetsklimat och en god hälsa och arbetsmiljö.
- Syfte: Underlätta och stödja samverkan mellan parterna och öka medarbetarnas möjlighet till delaktighet.

Föreläsningssalen var samma som under dag 2 och deltagarantalet var cirka 60. I början av dagen förtydligades agendan för dagen, dock redogjordes inte vilket tidsintervall de olika föreläsningarna tilldelats. De ämnesområden som berördes ansågs vara kopplade till samma områden och röd tråd kunde urskiljas under dagen. Då båda föreläsarna för dagen kom från koncernstab HR kunde det urskiljas att det förelästa materialet var linjerat och de var medvetna om vad de andra skulle beröra i respektive föreläsning. De exempel som togs upp var inte riktade mot någon speciell del av verksamheten men dessa exempel utformades mestadels utifrån ett sjukhusperspektiv.

Kunderinteraktionen upplevdes som tillfredställande då stora delar av föreläsningen bestod av diskussioner kring de exempel som berördes.

Under dagen varvades den teoretiska sidan av föreläsningssinnehållet varvat med praktiska exempel tagna ur verkligheten. Utifrån detta bestod en stor del av dagen av diskussioner kopplat till exempel.

Om ett lärande har skett efter dagen undersöktes inte från föreläsarnas håll, däremot ombads deltagarna redogöra för vad de lärt sig under föreläsningen från processansvarig. De presentationsbilder vilka använts under dagen publicerades även på kurswebsidan.

Frågefrekvensen var under dagen förhållandevis hög.

Inga hemuppgifter gavs under någon föreläsning.

Dag 4

Under denna dag 4 föreläste en ordinarie föreläsare. Inledningsvis beskrevs ett tydligt syfte över varför föreläsningen hölls varvat med en tydlig genomgång av agendan. I föreläsningssupplägget varvades teori med diskussion och ett flertal case-uppgifter. Diskussionerna över både case och frågor rörande ämnet var i flertalet fall djupgående, en specifikt lång diskussion pågick i 45 minuter. Omfattningen på dessa diskussioner resulterade i att slutdelen av föreläsningen utfördes i en

markant högre hastighet. Det gjordes i flertalet fall sammanfattningar och upprepningar av vad som förelästs samtidigt som väsentliga delar tydliggjordes.

En stor del av dagen bestod i diskussioner och case gällande deltagares verksamheter och även om deltagare inte kunde påverka innehållet i föreläsningen kunde de i stor grad styra tiden som spenderades på varje ämne. Av de ämnen som berördes var majoriteten riktat mot vård och hälsa.

Deltagarantalet var under denna dag markant lägre (ca 25 personer) än föregående dagar och deltagare satt vid runda bord i ett seminarierum. Anledningen till detta vara att skapa en diskussionsmiljö relaterat till de case som utfördes.

Om ett lärande har skett efter dagen undersöktes inte i någon större utsträckning från föreläsarens sida. Däremot gjordes en personlig utvärdering över reaktionen till det föreläsningmaterial som berördes. Det utgavs även presentationsbilder i pappersform i början av föreläsningen där deltagarna enkelt kunde följa föreläsningen och göra anteckningar.

Frågefrekvensen var under dagen förhållandevis hög.

Inga hemuppgifter gavs under någon föreläsning.

Dag 5

Under dag 5 föreläste en ordinarie föreläsare och inledningsvis presenterades en agenda för dagen inkluderande tydliga syften och mål. Dessa diskuterades grundligt och återkopplades till under dagen. I inledningen gjordes också en koppling över vad dagens föreläsning täckte i Region Skånes strategikarta. Föreläsningstrategin under dagen var varierande med inslag av ren kunskapsföreläsning varvat med ett antal case kopplade till ämnet och diskussioner kopplat till erfarenhet mellan deltagare.

Inför utbildningsdagen hade en e-kurs lagts ut, denna kurs var inte ett krav att gå men var ansedd som en god förberedelse. Det var dock få som hade genomfört utbildningen och ett antal deltagare visste inte om att den existerade. Dagen hade ett stort antal frånvarande.

Återkopplingar gjordes under dagen riktat mot information behandlat i andra dagar under basutbildningen.

Om ett lärande har skett efter dagen undersöktes inte i någon större utsträckning från föreläsarens håll. Däremot blev deltagarna ombedda att kortfattat redogöra för vad de hade lärt sig under dagen. Det utgavs även presentationsbilder i pappersform i början av föreläsningen där deltagarna enkelt kunde följa föreläsningen och göra anteckningar.

Frågefrekvensen var under dagen förhållandevis hög.

Inga hemuppgifter gavs under någon föreläsning.

Dag 6

Under basutbildningens sista dag föreläste tre personer. Deltagarantalet under denna dag var lågt då det endast var 13 deltagare närvarande. Under inledningen av del 1 av dagen tydliggjordes inget syfte eller mål med dagen, istället presenterades fyra dilemman där deltagarna själva fick skapa sitt egna behov utifrån problemställningar. En stor del av föreläsningens upplägg bestod av ett case uppdelat i tre delar. Inför dessa case fick deltagarna relevant teori för att sedan kunna utföra casen. I slutet av del 1 återgicks det till de fyra dilemman vilka hade blivit presenterade i början av föreläsningen, på vilka deltagarna fick presentera möjliga lösningar och angreppssätt.

Den andra delen av föreläsningdagen bestod främst av teori men innehöll även kortare diskussioner. Att denna del endast hade en tidslängd på cirka en timme kan vara en anledning till avsaknaden av större diskussioner och case.

Om ett lärande har skett efter dagen undersöktes inte i någon större utsträckning från föreläsarnas sida. Däremot blev deltagarna ombudda att kortfattat redogöra för vad de hade lärt sig under dagen (efter del 1). De presentationsbilder som användes under föreläsningdagen publicerades efter dagen på kurshemsidan.

Frågefrekvensen var under dagen förhållandevis hög.

Inga hemuppgifter gavs under någon föreläsning.

4.2 Intervju

4.2.1 Intervju Processansvarig

Det hölls en 1 timme lång intervju med processansvarig där denne informerade att anledningen till att denna basutbildning för chefer startade år 2014 var att regiondirektören fick påtryckningar från olika håll, exempelvis från facken, att någon form av utbildning måste införas för cheferna. Dock var denna information ospecificerad. Trots denna ospecificerade information infördes en basutbildning för alla chefer inom Region Skåne. Upplägget var då att utbildningen varade under nio dagar (fördelade på fem moment) där deltagarna själva fick önska vilka dagar de skulle genomgå och i vilken ordning. Vid denna tidpunkt utfördes utvärderingar efter respektive dagar. Processansvarig menar att dessa utvärderingar inte användes eller utnyttjades och det sågs inget värde i att utföra dem vilket resulterade i en kort utvärdering efter basutbildningens slut. Det fanns för avsikt att ha någon form av examination efter utbildningen vilket aldrig infördes.

Antalet dagar under tidens gång har förändrats, först till sju dagar och sedan till dagens sex dagar. Det har även förts diskussioner om att införa färre dagar. Anledning till denna förändring är att de olika dagarna inte utnyttjades på ett optimalt sätt och det ansågs att det fanns delar som var av mindre relevans för en chef.

Den gruppstorlek som appliceras på olika dagar är uppdelad på vilket ämnesområde som behandlas och föreläsarnas åsikter. Vad som också har inkluderats i planeringen är föreläsningssinnehållet som appliceras. Faktabaserade föreläsningar hålls inledningsvis och således också i större lokaler med föreläsningssinnehåll av en mer subjektiv karaktär sker i mindre lokaler med större möjligheter för diskussion och grupparbete.

Det existerar ett syfte med hela basutbildningen samt ett kort syfte för respektive dag, däremot förekommer inte något mål med basutbildningen och inte heller för respektive dag. Syfte och mål är något processansvarig har diskuterat med alla föreläsare där denne har bett dessa att strukturera egna syften och mål med föreläsningarna och kommunicera detta till deltagarna. Dock har detta inte gjorts i någon stor utsträckning.

Vision

Region Skånes vision är att vara den ledande arbetsgivaren i Sverige. Detta kräver ett modernt och framgångsrikt ledarskap. Basutbildningen ska ge regionernas nya chefer grundläggande kunskaper för chefsrollen. Det innebär att öka kunskapen om vad regionen är och vad den vill stå för samt de spelregler jag som chef måste förhålla mig till.

I kombination med förvaltningsintern chefsutbildningen och annan ledarträningen ges förutsättningar för att Region Skåne ska leva upp till att bli en ledande arbetsgivare. Basutbildningen är ett sex dagars program som löper över cirka 3 månader och som är obligatoriskt för alla nya chefer inom regionen.

Syfte

Nya chefer inom Region Skåne ska få en introduktion om Region Skånes uppdrag och hur organisationen försöker lösa detta. För att nya chefer ska kunna fungera i sin chefsroll och exempelvis vara arbetsgivareföreträdare för Region Skåne krävs vissa grundläggande kunskaper och färdigheter. Det är av vikt att nya chefer erbjuds en kvalificerad introduktion där det klarläggs kraven på chefen och hur de kan lyckas uppfylla dessa krav.

Huvuddelen av introduktionen förutsätts i första hand att genomföras inom den egna förvaltningen och i många frågor mellan den nya chefen och dennes chef. Vissa övergripande delar bör dock ske koncernövergripande.

4.2.2 Föreläsarintervju

Intervju 1

Det hölls en cirka 1 timme lång intervju med intervjuobjekt 1 bestående av två föreläsare. Dessa föreläsare har under flera utbildningstillfällen arbetat tillsammans men har arbetat olika länge med basutbildningen, där föreläsare 1 har varit delaktig sedan våren 2015 och föreläsare 2 sedan starten 2014.

Syftet med föreläsningen

- Deltagarna ska erhålla en sådan kunskap så att de kan förstå att de är i behov av mer kunskap inom det förelästa området.
- Förmedla kunskap relaterat till vilka stöd som finns att tillgå i frågan.
- Förstå de dokument/kontrakt som har signerats kopplade till utbildningens område.
- Förstå innebörden av påskrivna kontrakt kopplat till föreläsningens innehåll.

Mål med föreläsningen

- Som ett resultat av detta är målet även att deltagarna ska välja att genomgå en utbildning vilken många idag väljer att inte delta i trots att den är obligatorisk.
- Att deltagare återgår och läser de dokument som de skrivit under.

Föreläsningens innehåll

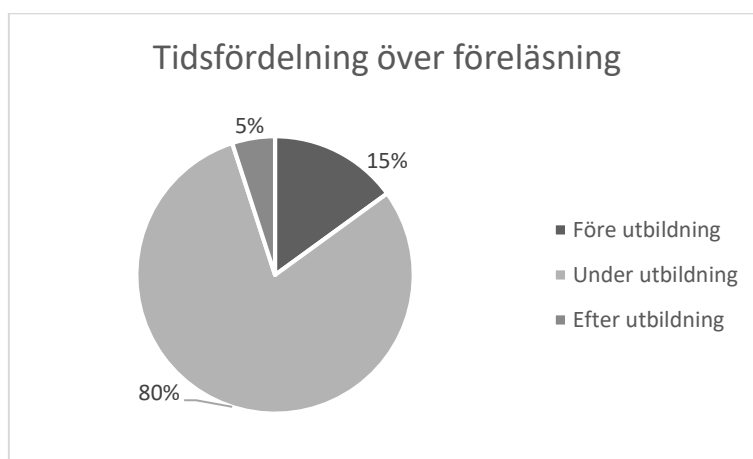
Det finns en tydlig strategi bakom föreläsningens upplägg. Upplägget är att först förmedla kärnfakta, den kunskap en chef anses besitta av både föreläsare och enligt lag. Vidare inkluderas också de verktyg och stöd som organisationer erbjuder cheferna och som uppmuntras att användas i deras verksamheter. Utöver detta trycker föreläsarna på att skapa mening i föreläsningens innehåll genom att deltagarna ger varandra värde utifrån upplevda erfarenheter i den egna verksamheten. Det frekventa användandet av diskussioner och dialoger ger deltagarna möjlighet att påverka föreläsningen vilket även är något föreläsaren uppmuntrar till. Dock kan föreläsaren inte kompromissa innehållsmässigt men kan styra hur djupt ämnet berörs. Här beskrivs vikten av flexibilitet. Syftet med dessa diskussioner och dialoger är att deltagarna ska utbyta positiva erfarenheter och bli berikade vilket skapar mervärde.

Det förelästa materialet anses varken vara för generellt eller för detaljerat där det väljs ett värde av 3 på en 5-gradig skala, där 1 är generellt och 5 är detaljerat. Det

anses inte att materialet är specifikt mot någon grupp av deltagare utan värdet sätts till 1 på en 5-gradig skala, där 1 är generellt och 5 är skräddarsytt för en specifik grupp. Materialet anses vara riktad mot chefer vilket alla deltagare under basutbildning har som befattning.

Båda föreläsarna anser sig fördela det utförda arbetet före, under och efter utbildningsdagen principiellt på liknande sätt. Fördelningen kan ses som att arbetet innan föreläsningen, det vill säga planering- och förberedelsefasen, utgör 15 procent av arbetet. 80 procent av arbetet är fördelat under föreläsningen och de slutliga 5 procenten utgör efterarbetet innehållande bland annat reflektioner på föreläsningen, se figur 22.

Det har inte gjorts några större förändringar av föreläsningen under tidens gång men de förändringar som har gjorts har fokuserat på en effektivare inläring. Exempelvis har det införts fler gruppaktiviteter och texten på de presentationsbilder som används har reducerats.



Figur 22- Procentuell fördelning av tidsresursen kopplat till föreläsning.

Inför och efter basutbildningen

Inför utbildningsdagen har det inte varit någon kontakt med deltagarna och föreläsaren, inget förberedelsematerial har heller skickats ut. Däremot har ett möte mellan processansvarig och majoriteten av föreläsare ägt rum där diskussioner förts angående upplägg och linjering av utbildningen. Dock trycker föreläsaren på att detta är något som borde utvecklas mer. Det behövs mer kunskap av vad de andra föreläser för att skapa möjlighet till återkoppling. Vidare trycker det på enhetligheten i föreläsningar borde förbättras, till exempel måste presentationer linjeras för att visa på att utbildningen är linjerad över dagar.

Möte årsvis anses vara för lite, fler möten under året krävs för att kunna göra relevant avstämning mellan föreläsare och processansvarig. Tidsresursen av extra insatta möten upplevs inte som ett problem av föreläsaren.

Ingen utvärdering görs efter utbildningen, dock görs en generell utvärdering efter utbildningen som föreläsaren tar del av. Information läggs ut på kurshemsidan vilket deltagarna kan ta del av och det föreläses tydligt under utbildningen.

Intervju 2

Det hölls en cirka 45 minuter lång intervju med föreläsare 3 som har föreläst under basutbildningen sedan hösten 2014.

Syfte med föreläsningen

- Deltagarna ska känna till grundläggande och basala delar om området samt förstå hur deltagarna kan handla i olika situationer.
- Det ska väckas varningsklockor hos deltagarna angående ämnet.

Mål med föreläsningen

- Deltagarna ska diskutera området på den egna arbetsplatsen och där ha en öppen och levande diskussion kring ämnet.

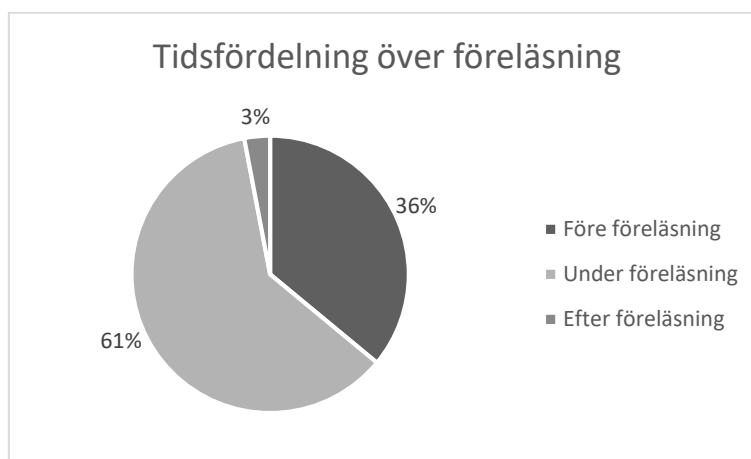
Liksom de andra föreläsarna finns en kunskap angående grundmålet med basutbildningen, att cheferna ska ges en gemensam grund och erhålla de mest basala kunskaperna.

Föreläsningssinnehåll

Gällande upplägget av föreläsningen så gäller allmänt att det först görs en beskrivning av exempelvis en term och därefter tydliggörs denna term genom användning av exempel. Det förelästa område kan ses som ett svårförståeligt ämne och därför kan exempel resultera i att innehållet i informationen kopplas på ett bättre sätt. Föreläsare 3 har även sett att exempel skapar engagemang bland deltagarna och används därför flitigt. Deltagarna kan och får under föreläsningen påverka det material som föreläses. Dock ska de frågor som ställs och de diskussioner som förs vara relevanta för ämnet och då det inte längre finns frågor inom området förflyttas uppmärksamheten tillbaka till ursprungsämnet.

Gällande hur generellt eller detaljerat föreläsningmaterialet är beror på vilken del av materialet som berörs. En del, vilken är mycket viktig och kan vara problematisk att förstå anses vara en 4 på en 5-gradig skala. Denna del ges även stort utrymme under dagen. De två resterande delarna ges ett värde av 2 då dessa är stora områden och det därför inte är möjligt att fördjupa sig i materialet. Huruvida materialet är generellt eller riktat till någon speciell grupp anses vara mer åt det generella hållet och ges därför ett värde av 3 på en 5-gradig skala. Fördelningen

av det arbete som sker före, under samt efter föreläsningen är som följer; 35 procent av arbetet spenderas innan utbildningen, där majoriteten av tiden spenderas på en speciell del. Huvuddelen, 61 procent, spenderas under utbildningen och endast 3 procent spenderas efter utbildningen, där tidsbrist är en förklaring till det låga värdet, se figur 23.



Figur 23- Procentuell fördelning av tidsresursen kopplat till föreläsning.

Inför och efter basutbildningen

Innan föreläsningens och dagens start ställs det inga krav på deltagarna och det delas heller inte ut något material. Istället kan deltagarna ta del av materialet efter dagens slut vilket finns att tillgå på kurshemsidan. Inte heller någon mätning sker efter avslutad dag. Dock tas det del av den utvärdering som gör efter avslutad basutbildning vilket görs med noggrannhet.

Inställningen till de möten som hålls gemensamt för alla föreläsare är negativ, där det anses vara för mycket icke konkret information som behandlas och en önskan finns om att göra det mer konkret där det exempelvis kan diskuteras förslag på förbättrad deltagarinläring. En anledning till det mindre positiva synsättet är tidsbrist då föreläsare 3 är mycket upptagen i sitt vanliga arbete och en anledning till önskan om mer konkreta samtal.

Det material som föreläses under denna dag är även information som sällan ändras och därför inte går att göra större förändringar på. Dock har det skett en del förändringar under årens gång till följd av exempelvis lagändringar och att frågor som har berörts under en (eller flera) utbildningsdag(ar) läggs in i presentationen till efterföljande utbildningsdagar.

Intervju 3

Det hölls en cirka 1 timme lång intervju med föreläsare 4 som har föreläst under basutbildningen sedan år 2014. Föreläsare 4 menar att denna föreläsning är en chockbehandling på en dag där deltagarna endast erhåller viss kunskap inom området. Det finns tydliga syften med alla delar av föreläsningen och även för hela dagen.

Syfte med föreläsningen

- Uppmärksamma deltagarna på att det förelästa området är en del av deras arbete och ingår i rollen som chef.
- Ge en känsla över att vilja göra något efter avslutad dag och då använda de verktyg/redskap som beskrivits under dagen.
- Inge känsla av "skön ångest i magen", det vill säga förståelse för att det förelästa området är viktigt och måste beaktas.

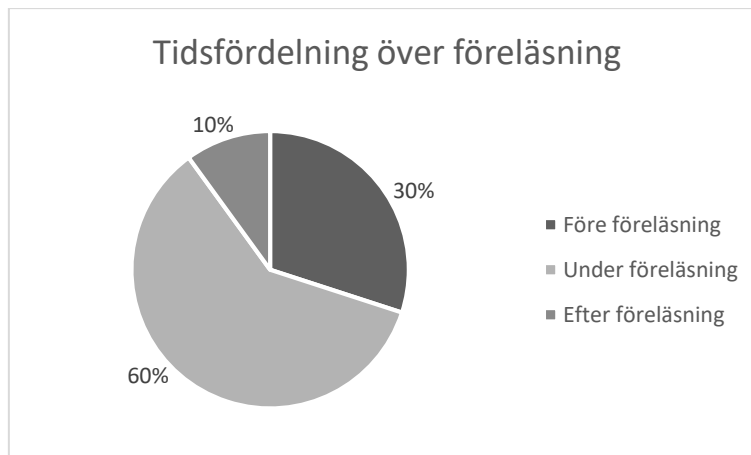
Mål med föreläsningen

- Få deltagare att reflektera angående deras uppdrag samt även om de har planering och systematik kring uppdraget relaterat till det förelästa materialet.

Föreläsningssinnehåll

Det finns en tydlig tanke bakom de valda delarna i föreläsningssupplägget. För varje område sker en inledning av förmedlad teori vilken efterföljs av gruppdiskussion eller i form av case -lösning. På detta sätt menar föreläsaren att det bildas en röd tråd genom föreläsningmaterialet. Huruvida det förelästa materialet är generellt eller detaljerat menar föreläsare 4 att materialet har värdet 2 på en 5-gradig skala. Materialet anses även ha ett värde av 3 på en 5-gradig skala när det gäller huruvida kundspecifikt materialet är. Här menar föreläsare 4 att materialet inte är riktat mot någon speciell grupp utan istället mot deltagaren som chef.

Gällande det arbete som sker före, under och efter föreläsningdagen spenderas den huvudsakliga tiden under föreläsningdagen (60 procent), och en stor del spenderas före föreläsningdagen (30 procent). Den tid som istället spenderas på efterarbetet är således 10 procent, se figur 24.



Figur 24- Procentuell fördelning av tidsresursen kopplat till föreläsning.

Inför och efter basutbildningen

Det ställs inga krav på deltagarna inför utbildningsdagen och inget material skickas ut till deltagarna i förväg.

Föreläsaren deltar i det gemensamma mötet mellan föreläsare och processansvarig inför basutbildningen där det ges en bild av sammanhanget och de andra föreläsarnas material. Här förs även diskussioner huruvida någon av föreläsningssdelarna ska tilldelas mer utrymme.

Vid föreläsningens slut utförs en kort utvärdering där deltagarna ger föreläsaren feedback och förslag på förbättring samt väl fungerande delar av föreläsningen. Föreläsaren tar även del av de utvärderingar som görs efter basutbildningens slut.

Intervju 4

En cirka en timme lång intervju utfördes med föreläsare 5 vilken har föreläst under basutbildningen sedan starten.

Syfte med föreläsningen

Syftet med denna utbildningsdag är att ge deltagarna en övergripande introduktion i ämnet. Ett syfte är även att deltagarna ska få kunskap angående en existerande process, varför de ska använda sig av det, vad området handlar om samt hur det används.

Mål med föreläsningen

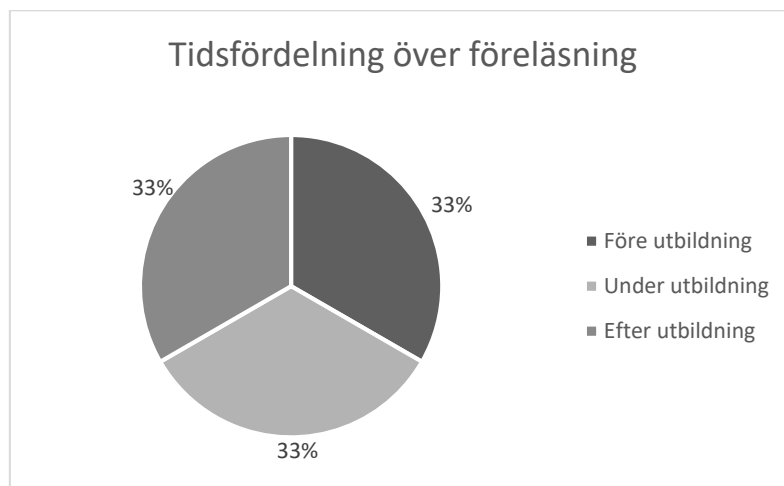
De existerande målen med föreläsningdagen är önskan att deltagarna ska arbeta med ämnet i de ordinarie verksamheterna efter utbildningsdagen. Det finns även ett mål att deltagarna ska arbeta med medarbetarutveckling och samtidigt göra en koppling med ämnet.

Föreläsningssinnehåll

Det finns en tydlig tanke angående föreläsningssupplägget där ett fokus ligger på *veta-kunna-göra* där deltagarna får information om ett område vilket de sedan gör case inom för att slutligen kunna använda dessa synsätt och arbetssätt i den ordinarie verksamheten. Föreläsare 5 har en vilja att just förmedla synsätt och arbetssätt som deltagarna sedan har nytta av.

Användningen av case menar föreläsare 5 är pedagogiskt och ger möjlighet för deltagarna att använda varandra för kunskap- och erfarenhetsutbyte. Denna föreläsare menar att hen inte har alla svar utan att deltagarna själva har en stor del av svaren. Här finns en syn av att inte vara en föreläsare med svar utan istället en "facilitator" som visar deltagarna i rätt riktning.

Huruvida om det förelästa materialet anses vara generellt eller detaljerat menar föreläsare 5 att materialet är ingetdera, med andra ord är det inte för generellt eller för detaljerat och värdet är 3 på en 5-gradig skala. Även angående om materialet är generellt eller anpassat för en viss grupp menar föreläsaren får värdet 3 på en 5-gradig skala. Den tid som spenderas på arbetet före, under samt efter utbildningsdagen är av samma storlek där varje skede får 33,33 procent av föreläsarens tid, se figur 25.



Figur 25- Procentuell fördelning av tidsresursen kopplat till föreläsning.

Det finns en klar förståelse angående ursprungsmålet med basutbildningen. Det är även detta, samt det som bestämts regionövergripande, som föreläsare 5 menar att alla föreläsare bör gå tillbaka till och beakta då respektive föreläsning planeras. Det anses att de olika föreläsningarna bör ha en röd tråd och kopplingar vilket idag finns i låg utsträckning. Angående detta finns en önskan att det ska finnas något som förenar de olika föreläsningdagarna.

Det finns en hög grad av flexibilitet i föreläsningen men denna flexibilitet gäller inte allt föreläsningss innehåll. När det gäller vad:et i föreläsningen finns ingen flexibilitet, med andra ord när det gäller de olika målen med utbildningsdagen. Föreläsare 5 menar att om siktet och målet finns så kan resterade delar ändras- och därmed vara flexibelt. De förändringar som har utförts under tidens gång har innehållit flexibilitet där deltagarna har påverkat förändringarna. Även tiden har varit en bidragande faktor då det exempelvis utfördes mycket workshops men på grund av tidsbrist har detta blivit nerkortat.

Inför och efter basutbildningen

Inför utbildningsdagen förs ingen kommunikation med deltagarna. Kommunikationen sker istället via processansvarig. Dock läggs presentationen ut på kurshemsidan där det även finns en e-utbildning som är önskvärdt att deltagarna genomgår innan utbildningsdagen. Även andra material som nyttjas under föreläsningen finns att tillhandahålla på kurshemsidan.

Det utförs ingen utvärdering efter föreläsningdagen, dock tas det in feedback från deltagarna samt huruvida de tar med sig något efter utbildningen. Detta finns en vilja att göra direkt efter föreläsningens slut. Det tas del av den utvärdering vilken görs efter basutbildningens slut då vikten av bra uppföljning värderas.

Intervju 5

Det hölls en cirka 1 timmes lång intervju med föreläsare 6 och 7 vilka har föreläst under basutbildningen sedan dess start.

Syfte med föreläsning

Syftet med denna föreläsningdag är att deltagaren ska få en grundläggande kunskap om området och vilka verktyg det finns att tillgå samt vart deltagarna kan få hjälp i området. Deltagarna ska även få en förståelse att de har ett uppdrag inom detta ämne i rollen som chef och vad detta innebär. Ett annat syfte är även att deltagaren ska bli tryggare i chefsrollen och känna trygghet i att kunna utföra sitt uppdrag inom detta ämne.

Mål med föreläsning

De mål som finns beskrivs vara samma som syftena. Föreläsarna vill att deltagarna ska hört talas om dess uppdrag och veta vad det betyder. Här finns även en vilja att deltagarna ska få testa och använda de verktyg som föreläses. Med anledning att det är en basutbildning är mål att deltagarna ska fånga upp delar inom området och få en så kallad aha-upplevelse.

Det finns även en medvetenhet angående det ursprungliga målet med basutbildningen.

Föreläsningssinnehåll

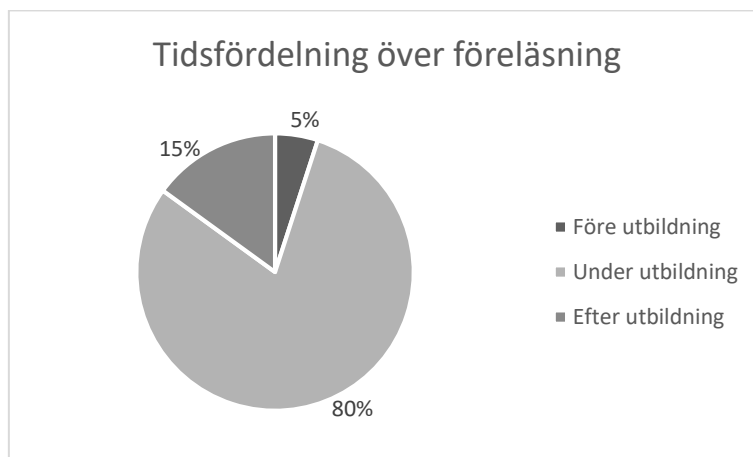
Det finns en tydlig tanke bakom upplägget på föreläsningdagen som inleds med diskussion av ett antal dilemman där deltagarna själva får röra sig i föreläsningssalen och fundera på vart de befinner sig i sin verksamhet och vilka problem som finns där. Detta sätter en del av agendan över vad som ska diskuteras under dagen. Det görs sedan en djupare presentation av området följt av ett case där deltagarna får testa de verktyg som har introducerats. Det finns en medvetenhet om att deltagarna önskar att erhålla just verktyg vilka kan användas i den ordinarie verksamheten. Slutligen tillägnas fokus de dilemmana som introducerades i början av föreläsningen där deltagarna ännu en gång får fundera kring detta, nu med den kunskap de har erhållit under dagen. Här vill föreläsarna inte lämna deltagarna helt förvirrade utan istället med en känsla att ny kunskap förvärvats. Det är även lite av ett kvitto på vad deltagarna har lärt sig. Även de case och diskussioner som förs utnyttjas som en form av kvitto där deltagarna får känna vad de har lärt sig och förstått eller inte förstått. Det kan ses som en kunskapskontroll.

Det finns en vilja från föreläsarna att de inte ska stå och föreläsa under majoriteten av dagen utan deltagarna ska själva få prata och utbyta erfarenheter. De menar även att det vanligen inte finns något korrekt svar på områden utan deltagarna ska få diskutera, utifrån deras egna tolkningar.

Gällande om föreläsningmaterialet är generellt eller detaljerat anses det föreläsningmaterial som används ligga på värdet 2 på en 5-gradig skala. En anledning till detta är att utbildningen just är en *basutbildning* så det förelästa materialet kan inte vara för djupt. Huruvida föreläsningmaterialet är anpassat för alla grupper ges värdet av 3 på en 5-gradig skala. Det anses att materialet är generellt riktat mot chefer inom regionen.

Fördelningen över det arbete som sker före, under och efter utbildningen är som följer; före: 5 procent, där de går igenom deltagarlistan och skriver ut material etcetera, under: 80 procent, där föreläsningen sker och majoriteten av de

avvägningar som görs angående vad som ska föreläsas sker här, efter: 15 procent, där dilemmasvaren renskrivs, för diskussioner vad som skett under dagen (vad fungerade bra och mindre bra), se figur 26.



Figur 26- Procentuell fördelning av tidsresursen kopplat till föreläsning.

Det finns en intention från basutbildningens håll att skapa en röd tråd och binda ihop föreläsningdagarna, dock har inte detta förverkligats. Föreläsare 6 och 7 menar att de hade önskat veta huruvida deltagarna hade deltagit under samma utbildningsdagar innan och hur de föregående föreläsarna upplevt gruppen. De menar att storleken på gruppen inte har någon betydelse. Däremot har det betydelse ifall deltagarna har gått föregående utbildningsdagar tillsammans och följts åt. Det är enklare att "få igång" en grupp om de känner varandra och tar längre tid att få engagemang om de inte gör det.

Förändring och utveckling av föreläsningen sker regelbundet. Föreläsarna känner under varje föreläsning stämningen i gruppen, om de pratar mycket och bjuder på erfarenheter, och vilka chefserfarenheter det finns. Då halva föreläsningdagen gått samtalar föreläsarna om hur de ska lägga upp resterande del av föreläsningen och om ändringar ska göras.

Inför och efter basutbildning

Inför föreläsningdagen förs ingen kommunikation med deltagarna. Det ställs heller inte några krav på deltagarna och det utges heller inte något material. Istället kan deltagarna ta del av materialet efter dagens slut vilket går att hitta på kurswebsidan. Inte heller någon mätning sker efter avslutat dag. Däremot ber föreläsarna deltagarna att redogöra för de största lärdomarna från dagen.

4.2.3 Deltagarintervju

Intervju 1

Det utfördes en 1 timme lång intervju med deltagare 1 som utförde basutbildningen våren 2016. Inför basutbildningen fanns inga mål uppsatta från deltagarens eller dess chefs sida. Det anses att det ursprungsmål och syfte som presenterades på kurshemsidan var tydligt och tillräckligt. Även de olika syftena och målen i de olika föreläsningdagarna var tydligt presenterade. Dock finns uppfattningen att det vore positivt att förtydliga mål och syfte för de deltagare som endast deltar i utbildningen då den är obligatorisk. Deltagare 1 deltog dock inte i utbildningen för att den är obligatorisk utan hade deltagit i basutbildningen oavsett. Deltagaren var nöjd med utbildningen och fick på det stora hela med sig flertalet användbara delar. Det som framförallt togs med är det mycket stora närverket i chefsrollen då det finns möjlighet att utnyttja andra chefs kunskap och erfarenheter samt att minimera känslan av ensamhet i rollen. Det som minns från de olika utbildningsdagarna är däremot varierande.

Utbildningen har resulterat i en lyckad rekrytering där de rekryterade helt rätt person med hjälp av de kunskaper som erhållits. Det finns även en större förståelse för varför somliga saker händer i organisationen och deltagaren har mer kunskap "i ryggen" för att kunna prata med medarbetarna om olika områden. Även andelen samtal om olika områden i verksamheten har ökat, exempelvis är varumärket Region Skåne något som diskuteras mer frekvent. Det finns även en trygghet i att det finns information att tillgå angående olika områden om stöd och hjälp behövs.

Deltagare 1 tycker inte det är önskvärt att få en sammanfattning/repetition utdelad efter varje utbildningsdag. Istället hade det räckt med den information som finns på kurshemsidan. Dock fungerade inte denna på ett optimalt sätt under utbildningen vilket gav en negativ förutsättning för lärandet. Det hade även varit önskvärt med en genomgång av kurshemsidan för att kunna utnyttja denna på bästa sätt. Hemuppgifter hade varit möjligt med förutsättning att det finns något värde i utförandet samt att det finns en koppling till arbetsplatsen och ett bra definierat syfte.

Inställningen till basutbildningens upplägg är splittrat, å ena sidan är det positivt med två efterföljande dagar då "man var inne i det" och i det tänket, å andra sidan var deltagarna borta från verksamheten i två efterföljande dagar. Det fanns även en känsla av stress hos deltagaren under dessa två efterföljande dagar.

Det ses positivt på basutbildningens upplägg med undantag att somliga delar kändes hoptryckta och stressiga medan andra kändes luftiga. Speciellt dag 4 ansågs

som luftig och hade önskats vara kortare för att istället spendera tiden på andra områden.

Intervju 2

Det hölls en drygt en timme lång intervju med deltagare 2 som utförde basutbildningen under våren 2016. Inför utbildningen fanns inga mål uppsatta. Här menar deltagaren att eventuella mål överskuggas av det faktum att utbildningen är obligatorisk, vilket då medför att målet med utbildningen blir att genomföra den. Även det syfte som kommunicerats från deltagarens chef och organisationen har behandlat det faktum att utbildningen är obligatorisk. Istället för att fokus ligger på att utbildningen är obligatorisk skulle det istället fokuseras på helheten samt det deltagarna påträffar i den vardagliga verksamheten och vart information gällande olika områden kan hittas. Fokus kan även läggas på att deltagarna ska erhålla en "verktygslåda" vilken är användbar i vardagen och för att klara av arbetsuppgifterna. Det bör även vara tydligare kommunikation om detta.

Gällande upplägget på basutbildningen menar deltagare 2 att denna är för utdragen och hade föredragit tätare utbildningstillfällen. Det finns även en förståelse för tidsupplägget då deltagarna från vården kan ha svårigheter att undvara flertalet dagar på rad. De exempel som upptas anses vara för kopplade till ett visst arbetsområde vilket kan resultera i att deltagare från andra områden visar ointresse. Här menar deltagaren att exemplen skulle vara utformade på en generell nivå, kopplat till chefsrollen. De ämnesområden som ingår in utbildningen ses som relevanta där den mest uppskattade var *kommunikation i chefsrollen* då denna föreläsning har ett bra upplägg för lärande. Däremot finns en önskan att på ett tydligt sätt förklara varför detta ämnesområde tas upp och dess syfte. Då deltagaren har mer administrativa arbetsuppgifter (ej inom vårddyrket) och har arbetat på Region Skåne en längre tid ses somliga föreläsningar som mindre relevanta (exempelvis dag 1). Därför hade det setts som positivt om det fanns en flexibilitet där närvaro inte behövs inom alla områden. Det ses positivt på hur utbildningen är samordnad, där majoriteten av föreläsningarna hade en lagom tidslängd.

Deltagaren ser inte något större behov av kursrummet då mycket av den information som publiceras är statisk information. Ett större behov hade exempelvis varit att utnyttja kursrummet som ett diskussionsforum där deltagarna exempelvis kan utbyta erfarenheter och uttrycka problem. Det finns en medvetenhet att flertalet av de resterade deltagarna kan ha svårigheter att avvara tid för detta.

Ett observerat problem med basutbildningen är spridningen i yrkesområdena då det händer att diskussioner förs inom en viss yrkesgrupp eller att material inte är relevant för alla grupper. Samtidigt ses det positivt på denna variation av yrkesområden då deltagarna får träffa andra chefer de annars inte hade träffat. Här får deltagarna förståelse för varandras vardag och verkligheter samtidigt som detta sociala inslag anses som värdeskapande.

Någon form av hemuppgift hade varit önskvärd mellan utbildningsdagarna. Även någon form av test hade varit önskvärt efter basutbildningens slut där deltagarna får svara på korta frågor.

Basutbildningen har inte resulterat i några specifika förändringar eller effekter. Däremot är ett ämne som deltagaren har utnyttjat kopplat till lönesättning då deltagaren innan utbildningen hade genomfört detta och efter deltagande i föreläsningen fått bättre kunskap.

Intervju 3

Det utfördes en cirka 1 timme lång intervju med deltagare 3 som deltog i majoriteten av basutbildningsdagarna under hösten 2015, men även ett par dagar under våren 2016. Inför basutbildningen fanns inga speciella mål uppsatta utan deltagaren önskade lära sig mer och menar att utbildningar alltid är bra. Deltagaren menar att utbildningen var bra genomförd och värd tiden, en anledning till detta var att deltagaren var helt ny i organisationen. Till följd av detta sågs det positivt på dag 1 vilket var bra för introduktion. Även resterande dagar ansågs positiva med undantag från en vilken innehöll fokus på sjukvården vilket inte är dennes arbetsområde. Det mål som existerar gällande basutbildningen samt de mål som finns för dagarna sågs som tydliga.

Den obligatoriska karaktären på utbildningen ser deltagaren inte negativt på då det visar att ledningen har ställt sig bakom utbildningen. Här menas det även att detta inte skulle påverka eventuella mål.

Det ses positivt på möjligheten för hemuppgifter då det kan ske en koppling till den egna situationen och verkligheten på arbetsplatsen. En tanke är även att någon form av repetition skulle kunna genomföras cirka ett halvår efter basutbildningen där alla deltagare samlas och det sker en uppföljning. Även e-utbildning skulle vara möjlig för implementering. Detta skulle då kunna införas på konkreta områden då det kan uppkomma frågor under basutbildningens gång vilket inte hade uppkommit i en e-utbildning och inte är möjliga att diskutera där.

De beteenden som framförallt har förändrats efter deltagande i basutbildningen är inom området arbetsrätt och framförallt lönesättning där deltagaren är tryggare i

rollen som lönesättare. Det har skapats en trygghet i arbetsgivarrollen där det i en stor organisation ligger utmaningar i att förmå de anställda att arbeta utefter det som bestämts uppe i organisationen.

Då de olika dagarna är frikopplade från varandra (förutom dag 2 och 3) anses basutbildningens upplägg som bra. En positiv syn på upplägget faktumet att deltagarna fick arbeta i grupp och därigenom fick lära känna andra chefer inom andra områden. Detta resulterade i att deltagarna vet vart de kan ringa om de behöver information eller har problem. Med andra ord vet de att det finns någon där ute som kan hjälpa dem i arbete och som befinner sig i samma situation. Även tidslängden på dagarna anses bra där deltagaren menar att då de ändå är iväg från ordinarie verksamhet kan det likaväl vara en heldag.

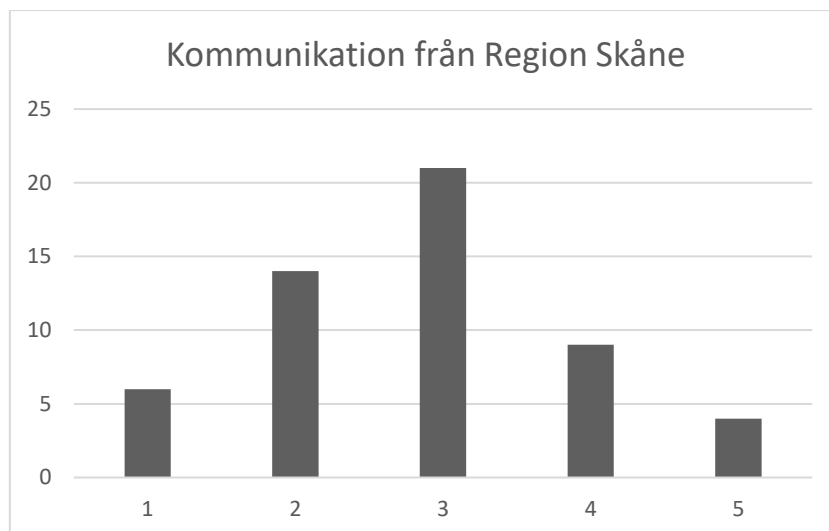
4.3 Deltagarenkäter

Antal svar som har inkommit i de olika enkäterna kan ses i tabell 5. Snittet på dessa svar är 25 av cirka 40 utskickade. Här är enkäten som skickades ut inför basutbildningen inte inräknad där antal svar var 54.

Tabell 5- Antal enkätsvar.

Enkät	Antal svar
Inför basutbildningen	54
Efter dag 1	44
Efter dag 2	23
Efter dag 3	20
Efter dag 4	25
Efter dag 5	25
Efter dag 6	24
Efter basutbildningen	20

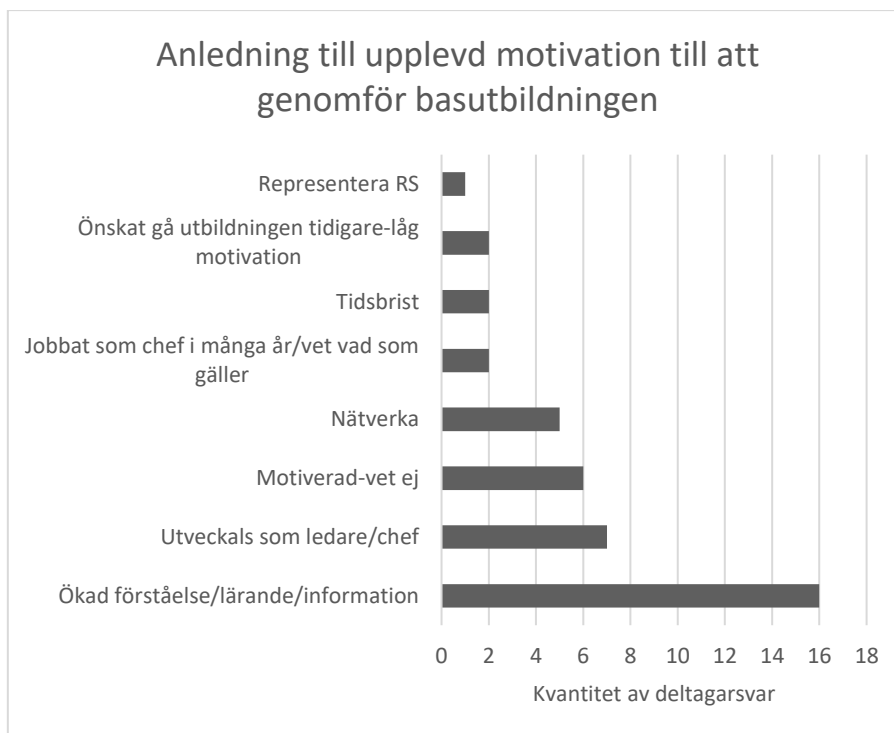
Innan basutbildningens start har Region Skåne i viss mån informerat deltagarna om anledningen till deras deltagande under dagarna. Deltagarna menar att de har erhållit denna information till ett medelvärde av 2,83 på en 5-gradig skala, se figur 27.



Figur 27- Upplevd kommunikation från Region Skåne inför basutbildning.

Innan basutbildningen genomförs kan det tydligt urskiljas att alla deltagare känner ett behov av att genomföra utbildningen. Detta kan ses då medelvärdet av resultatet är 4,35 på en 5-gradig skala. Det tydligaste motivet till genomförande av utbildningen menar deltagarna är att de är nya i rollen som chef samt viljan att erhålla baskunskap om Region Skåne. Andra viktiga motiv är viljan att få förståelse för Region Skånes och dess organisationsstruktur samt vetskap om de förväntningar som finns på chefer i organisationen.

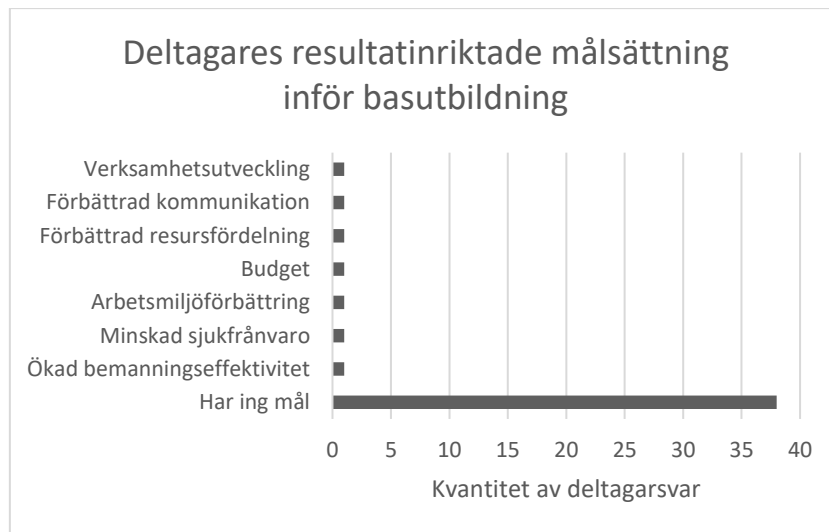
Den motivation som finns inför att delta i basutbildningen anses vara hög, medelvärdet av resultatet är 4,46. Den största anledningen för denna motivation är en ökad förståelse och ett ökande lärande om ledarskap inom Region Skåne samt ett en chans för utveckling i chefsrollen. Anledningen till den upplevda motivationen kan ses i figur 28.



Figur 28- Anledning till upplevd motivation till genomförande av basutbildning hösten 2016.

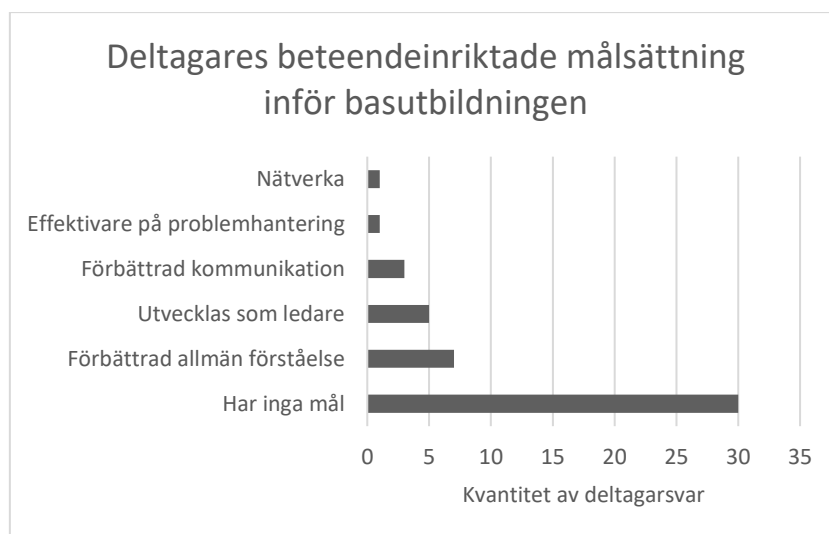
Gällande olika mål med basutbildning kan det tydligt urskiljas att detta existerar i liten utsträckning. De medelvärden som erhållits för de mål som deltagaren personligen har uppsatt är: personutvecklande mål: 2,66 på en 5-gradig skala samt resultatnriktade mål 1,98 på en 5-gradig skala, där svarsfrekvensen är 53 respektive 52 av totalt 54 respondenter. De medelvärden på den kunskap som finns angående de mål som deltagarens chef har/kan ha uppsatt är: resultatnriktade mål 1,81 på en 5-gradig skala samt personlighetsutvecklande mål 1,94 på en 5-gradig skala. Här är svarsfrekvensen 54 av 54 respondenter.

Vad som kan avläsas i datan, se figur 29, är att det är få deltagare som har konkreta resultatmål uppsatta inför basutbildningen, 84 procent av samtliga svarande har inget mål uppsatt.



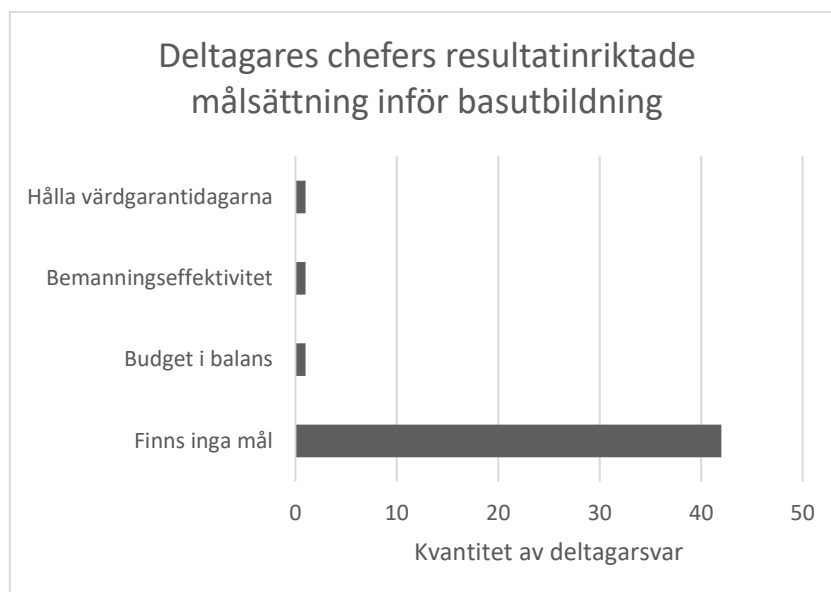
Figur 29- Den uppsatta resultatorienterade deltagarmålsättningen inför basutbildningen hösten 2016.

På det personliga planet påvisar svaren liknande karaktär, deltagare besitter något högre målsättning när det kommer till personlighetsförhöjande faktorer, dock anser sig 78 procent sakna en målsättning inför basutbildningen, se figur 30.

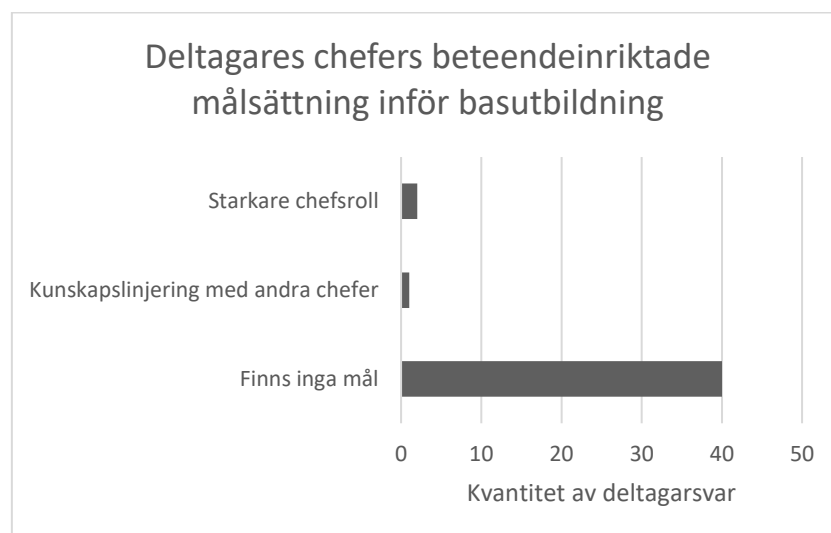


Figur 30- Den personlighetsförhöjande deltagarmålsättningen inför basutbildningen hösten 2016.

Deltagares chefers uppsatta målsättning kan ses i figur 31 och figur 32. Här anser sig 93% inte ha resultatnriktade respektive beteendnriktade mål.



Figur 31- Fördelning över uppsatt resultatnriktad målsättning av deltagares chefer inför basutbildning hösten 2016.



Figur 32- Fördelning över uppsatt beteendnriktad målsättning av deltagares chefer inför basutbildning hösten 2016.

Det kan ses att deltagarna i allmänhet inte tycker att någon föreläsning under de sex dagarna bör ersättas med exempelvis webinarium eller e-utbildning. Dock finns några föreläsningar vilka somliga av de svarande anser ska ersättas, ett exempel är del 2 under dag 1 där 27,3 procent av deltagarna menar föreläsningen kan ersättas. Även del 2 under dag 5 menar 34,8 procent av deltagarna är ersättningsbar. För resterande dagar, se tabell 6.

Tabell 6- Andel deltagare som menar att föreläsningar kan ersättas.

Dag 1	Del 1: del1: 15,9%, del 2: 6,8%	Del 2: 27,3%	Del 3: del 1: 4,5%, del 2:4,5%		Ingen: 56,8%
Dag 2	Del 1: 13%	Del 2: del 1: 4,3%, del 2: 4,3%			Ingen: 87%
Dag 3					Ingen: 100%
Dag 4			Del 3: 4,2%		Ingen: 95,8%
Dag 5	Del 1: 21,7%	Del 2: 34,8%	Del 3: 17,4%	Del 4: 26,1%	Ingen: 60,9%
Dag 6	Del 1: 15%	Del 2: 14,3%	Del 3: del 1: 14,3%, del 2:14,3%	Del 4: 19%	Ingen: 76,2%

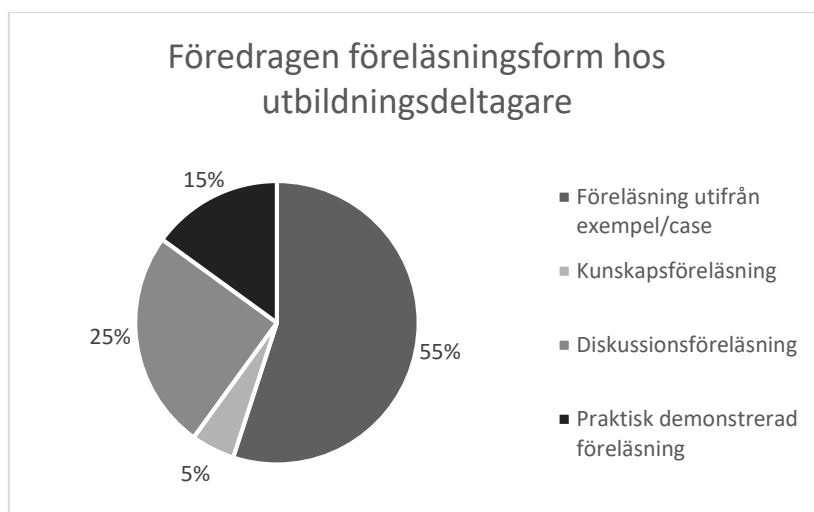
Då deltagarna fick besvara vilka lärdomar de anser vara störst från respektive dag 1-5 kan det urskiljas att dessa lärdomar är av varierande form. Det finns ingen lärdom som majoriteten av deltagarna tycker är viktigast. Däremot kan några ses som utstickande:

- Dag 1 anser 32 procent att den viktigaste lärdomen är den övergripande bilden av Region Skåne och helheten.
- Dag 2 anser 37 procent att den viktigaste lärdomen är om området lön.
- Dag 3 anser 13 procent att den viktigaste lärdomen är diskrimineringslagen.
- Dag 4 anser 22 procent att den viktigaste lärdomen är uppdraget och dess innehåll.
- Dag 5 anser 18 procent att den viktigaste lärdomen är kompetensförsörjning respektive tankekartan.

Då dag 2 och dag 3 inföll dagarna efter varandra ställdes frågan huruvida deltagarna ansåg att dessa dagar låg för tätt inpå varandra. Medelvärde av resultatet är 1,6 vilket betyder att deltagarna inte tycker att dagarna inföll med för litet avstånd. Här

kan det även urskiljas att 70 procent av deltagarna menar att tidsintervallet inte var för litet medan endast 5 procent ansåg att så var fallet.

Flertalet av föreläsningarna utfördes i viss mån i form av case-föreläsningar. Denna form av föreläsning påverkar deltagarnas inlärning positivt i viss mån vilket kan ses i medelvärdet 3,72. Då föreläsningarna hade flertalet olika former undersöktes vilken föreläsningsform deltagarna ansågs bäst. Resultatet kan ses i figur 33. Dock menar somliga deltagare att den föredragna föreläsningstypen beror på situation och ämne samt att en blandning av olika former är optimalt.



Figur 33-Fördelning av föreläsningsform.

Det kan ses att deltagarna anser de olika utbildningsdagarna som relativt relevanta, där medelvärdet är 4,15. Deltagarna anser även att dagarna varken är för generella eller för detaljerade då värdet är 3,02. Deltagarna minns relativt mycket från de olika utbildningsdagarna, med ett värde på 3,75 och anser sig komma ha nytta av lärdomarna i chefsrollen, där värde är 3,87. Se bilaga 3 för respektive dag.

Utbildningsdagarna mötte deltagarnas förväntningar till ett värde av 3,93 och väckte icke existerande frågeställningar till ett värde av 3,72. Deltagarna anser att det gavs möjligheter till diskussioner med andra deltagarna till ett värde av 3,79. De menar även att de erhållna kunskaperna kommer hjälpa deltagaren att uppnå de egna eller dess chefs uppsatta mål, där värdet är 3,77. Se bilaga 3 för respektive dag.

Efter basutbildningens slut kan det urskiljas att denna har tillfredsställt deltagarnas förväntningar, med ett medelvärde på 3,95 och att deltagarna är nöjda med utbildningen, där medelvärdet är 4,11. Huruvida repetition och hemuppgifter hade

påverkat deltagarnas lärande positivt anses relativt troligt. Deltagarna menar att repetitioner hade påverkat lärandet positivt med ett medelvärde av 3,26 medan hemuppgifter hade gjort detsamma med ett värde av 2,84. Överlappandet mellan de olika utbildningsdagarna ses som relativt bra där medelvärdet är 3,26.

Det kan urskiljas att majoriteten av deltagarna har uppfattat grundsyftet med basutbildningen enligt:

Att få en bra plattform att stå på som ny chef.

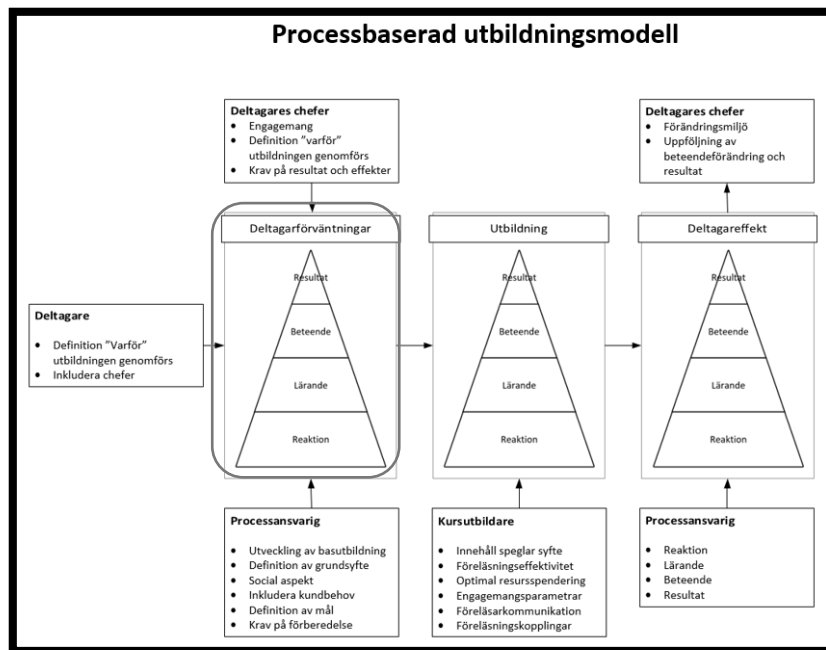
Att få en överblick av chefsuppdraget samt erbjuda verktyg för att klara detsamma.

5

Analys

I detta kapitel analyseras den data som, genom de valda metoderna, har erhållits i studien.

5.1 Inför basutbildningen



Figur 34- Analysdel av deltagarförväntningar i PBU-modellen.

Inför utbildningen är det av relevans att säkerställa att intressentsyften är linjerade, det vill säga att föreläsare, deltagare och processansvarig strävar åt samma håll angående varför basutbildningen genomförs och vad som vill uppnås. Det är också av relevans att mäta reaktionen till utbildningen då inställningen har en avgörande

roll för att skapa lärande. I PBU-modellen har ett antal processparametrar som bedömts som viktiga fastställts för att uppnå detta. Reaktionen inför basutbildningen är avgörande för den inre effektiviteten i processen då attityden till en utbildning är påverkande för utgången för lärandet.

5.1.1 Målanalys

Gällande målsättning gavs deltagarna möjlighet att svara på personlighetsutvecklande (subjektiva) och organisatoriska (objektiva) mål kopplat till vem som utformade dem, deltagaren själv eller dess chef.

Deltagarmålsättning

Den lågt ställda målsättningen, se figur 29 och 30, utgör en komplikation för processen. På grund av detta uppkommer också frågeställningen, hur kan det avgöras när kunden är nöjd? Vidare är det också relevant att ställa sig frågan, vad gör kunden nöjd?

Ett kopplat problem till avsaknaden av målsättningen är möjligheten till att mäta efterkommande effekter. Utan en tydlig målsättning anses möjligheten till att kunna hitta någon konkret efterföljande effekt som låg. Vad som måste noteras är att det finns en bred spridning mellan deltagare och dess verksamhet de jobbar i. Således är basutbildningen i starkt behov av tydliga målsättningar för att kunna utföra någon form av effektmätning.

Deltagares chefers målsättning

Inför basutbildningen läggs grunden för hur väl beteende- och resultatfasen kommer att utspela sig. En parameter kopplat till målsättning är deltagarens chefs inställning till verksamhetsförändring då deltagare återgår till sin verksamhet. Deltagarens chef agerar också den betalande kunden i basutbildningen och bör således vara intresserad av vad investeringen kommer att ge. Inför basutbildningen svarade deltagare huruvida dialog förts med deltagarens chef och om någon målsättning definierats kopplat till detta, resultat- och/eller beteendeariktad.

Resultatet, se figur 32 och 32, påvisar att deltagarens chefers målsättning är en nästintill obefintlig parameter i basutbildningen, både resultat- och beteendeariktade mål uttrycks av 93 procent av deltagarna som utslutna av respektive chef. Enligt PBU-modellen lägger detta grunden för problem i utbildningens slutskede då reaktion och lärande ska översättas i ett beteende och resultat som i nuläget verkar vara odefinierat.

En effekt av de ställda frågorna relaterat till deltagarens chefers målsättning resulterade i positiva effekter då några deltagare verkade uppmärksamma problematiken med avsaknad målsättning. Att göra mätningar och ställa frågor

verkar således också vara positivt bidragande i reaktionsfasen. En deltagare svarade:

Jag och min chef har inte satt upp mål för mig utifrån utbildningen. Tack vare enkäten som jag besvarade inför dag 1 så lyfte jag frågan med min chef och vi kommer träffas nästa vecka för att prata mål och förväntningar. Bra!

Samtidigt var andra deltagare av en mer avståndstagande åsikt, en deltagare uttryckte kommentaren till eftersträvad målsättningen:

Det känns inte som rätt forum(?)

Den uppsatta målsättningen och viljan att förändra denna varierar således mellan deltagare. Vad som kan sägas om basutbildningen i nuläget är att målsättningen är bristfällig och att detta kommer påverka både beteende- och resultatfasen efter utförd basutbildning.

5.1.2 Motivationsanalys

Motivationen inför basutbildningen upplevdes som hög, medelvärdet av uttryckt motivation var 4,46 på en 5-gradig skala. Jämförande av upplevt behov och motivation inför basutbildningen var av liknande karaktär, behovet att genomföra basutbildningen anses vara 4,35 i medel på en 5-gradig skala. Detta kan tyda på en koppling mellan kundbehov och motivation. Ur enkäten uttrycker flertalet deltagare kundbehov och motivation inför basutbildningen som likvärdigt vilket styrker denna koppling. Anledningen till den upplevda motivationen anses vara ökad förståelse och lärande vilket kan länkas till behovet av baskunskap, se figur 28.

Runt 11 procent av de tillfrågade känner dock låg motivation eller anser sig motiverade men vet ej varför. Denna grupp kommer enligt PBU-modellen tillgodose sig avsevärt mindre än de motiverade deltagarna. Huvudanledning till lågt uttryckt motivation anses vara tidsbrist, önskan över att ha genomgått basutbildningen tidigare samt att chefen redan anser sig ha de kunskaper som tros komma förmedlas på basutbildningen, se figur 28.

Ställs denna analys i relation till målanalysen erhålls motsägelsefulla budskap. Målsättningen är i majoriteten av fallen inte uppsatt, trots detta känner majoriteten av deltagare en stark motivation att genomföra basutbildningen (med medelvärdet på 4,46). Utifrån det generella fallet kan således en kursdeltagares inställning inför utbildningen beskrivas som:

Jag är mycket motiverad och känner ett behov av att gå utbildningen, men jag vet inte vad jag vill uppnå.

Med det faktum att deltagaren är kunden så bör denne veta vad som ska uppnås med utbildningsprocessen, detta utgör grunden för att också kunna hamna där. Behovet måste vara tydligt motiverat samtidigt som basutbildningen tydligt måste motivera varför den ska genomföras och vad som förväntas uppnås.

Ställs detta resultat i relation till den upplevda kommunikationen från basutbildningens sida kan en möjlig anledning till den bristande målsättningen urskiljas. Den upplevda kommunikationen anses vara 2,83 i snitt på en 5-gradig skala. Den kommunikation som förs är inte avsedd att beskriva någon form av målsättning då detta, enligt processansvarig, inte är något basutbildningen har i dagsläget. Ur deltagarintervjuer beskrivs också att kommunikationen ifrån Region Skåne var medioker men att detta inte påverkade motivationen till basutbildningen vilket korrelerar med enkätstudien.

5.1.3 Basutbildningens grundsyfte

Det grundsyfte som presenterats av processansvarig under en kvalitativ intervju lyder:

Nya chefer inom Region Skåne får en introduktion om Region Skånes uppdrag och hur organisationen försöker lösa detta. För att nya chefer ska kunna fungera i sin chefsroll och då exempelvis vara arbetsgivarföreträdare för Region Skåne krävs vissa grundläggande kunskaper och färdigheter. Det är av vikt att nya chefer erbjuds en kvalificerad introduktion där det klarläggs kraven på chefen och hur de kan lyckas uppfylla dessa krav.

I kombination med en intervju med processansvarig relaterat till ovan kan fyra delsyften urskiljas. En deltagare genomför utbildningen för att:

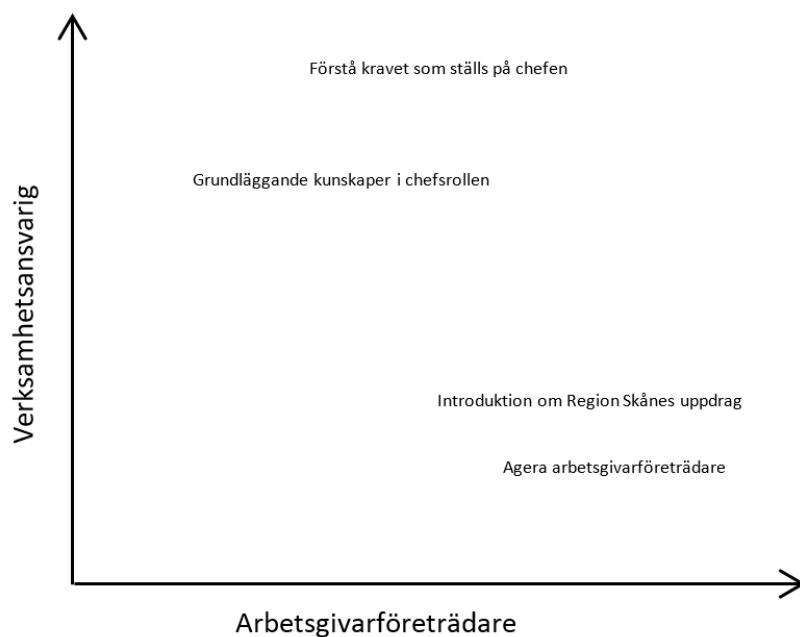
- Få en introduktion om Region Skånes uppdrag.
- Få kunskap i hur agerandet som arbetsgivarföreträdare bör ske.
- Få grundläggande kunskaper och färdigheter i chefsrollen.
- Förstå kraven som ställs på chefsrollen.

Dessa syften utgör grunden till basutbildningen. Detta bör således täckas i föreläsningar i någon form för att säkerställa att basutbildningen linjeras och jobbar åt samma syfte.

Grundsyftet med basutbildningen anses ha två primära inriktningar; arbetsgivarföreträdare för Region Skåne samt verksamhetsansvarig på den egna arbetsplatsen. Den första delen syftar till att chefen är en arbetsgivarföreträdare

och måste agera efter de krav, skyldigheter och uppdrag som är uppställda i organisationen. Ett beslut taget i politiken måste exempelvis stödjas av en chef oavsett dennes åsikt i frågan. Den andra delen syftar till vad chefen skall bemästra gällande sin egen verksamhet med ingående delar exempelvis medarbetaransvar, skyldigheter och kommunikation i chefsrollen. Dessa parametrar anses beröra grundsyftet i olika omfattning och kan illustreras grafiskt enligt figur 35.

Vad som bör noteras är att basutbildningen utifrån grundsyftet är en chefsutbildning. Under basutbildningen föreläses endast innehåll relaterat till vad en chef bör veta och förhålla sig till och ska därför inte förväxlas med en ledarskapsutbildning.



Figur 35- Grundsyftet med basutbildningen.

Grundsyftena delas i PBU-modellen upp i två kategorier. Den första är lärandesyfte:

- Få en **introduktion** om Region Skånes uppdrag.
- Få grundläggande **kunskaper** och färdigheter i chefsrollen.
- **Förstå** kraven som ställs på chefen.

Den andra är beteendesyfte:

- Få kunskap i hur **agerandet** som arbetsgivarföreträdare bör ske.

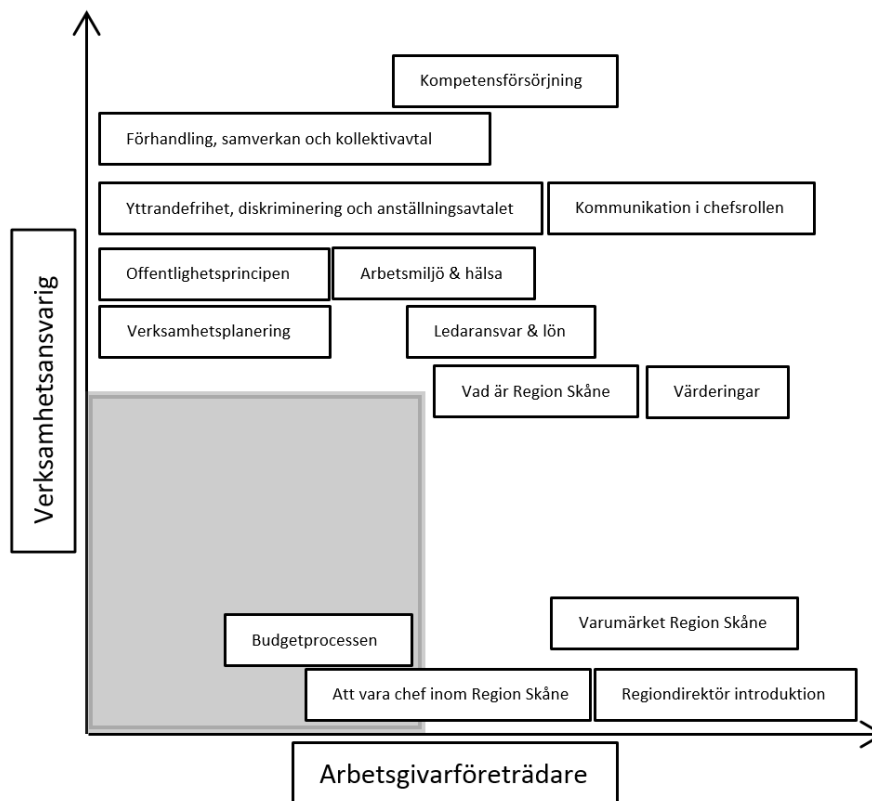
Detta bekräftas av processansvarig som menar att utbildningen i stort syftar till förståelse och baskunskap kopplat till chefsrollen.

Vad som önskas av utbildningen är i majoritet kopplat till lärandefasen i PBU-modellen. Ingen värdering läggs i denna analys på huruvida detta syfte är värdeskapande, målet är att säkerställa att syften linjeras mellan intressenter.

5.1.4 Föreläsningssyfte

Under basutbildningen observerades relevansen i innehållet kopplat till grundsyftet och inriktningen som basutbildningen anses syfta till. Målet är att säkerställa att processen gör rätt saker kopplat till vad den är avsedd för. Vad som bedömdes var till vilken karaktär innehållet i föreläsningen inriktade sig och till vilken omfattning föreläsningar kopplas till vad som avses. Vad som är önskvärt är att föreläsningen kopplas till grundsyftet i chefs uppdrag och således inte placera sig i den grå zonen där relevansen för basutbildningen anses var frånkopplad grundsyftet, se figur 36. I analysen berördes innehållet som enda parameter och hur väl detta kopplades till grundsyftet. Vad som kan urskiljas ur grafen är att majoriteten av föreläsningarna tydligt följer grundsyftet i någon form. Enskilda föreläsningar täcker inte samtliga syften då innehållet i föreläsningar ofta har en tydlig inriktning. Totalen av föreläsningar ger dock en bred spridning i grafen vilket anses positivt då grundsyftet täcks i det innehåll som föreläses. Fokus ligger mot den verksamhetsansvariga inriktningen då majoriteten av föreläsningar placeras i denna kategori.

Vad som noteras i analysen är att även om det förelästa innehållet kan kopplas till grundsyftet ger det inte svar på om den totala omfattningen är korrekt. Analysen kontrollerar inte om det finns mer innehåll som är av relevans för grundsyftet eller om någon föreläsning anses vara överflödiga. Detta kontrolleras i deltagaranalysen över vad deltagare anser vara relevant och vad som saknas samt genom intervju med processansvarig.



Figur 36- Karaktär på föreläsningssinnehåll kopplat till syfte med basutbildningen.

Under intervjuer med föreläsare står det klart att majoriteten av de syften som ställs upp för utbildningen avser baskunskap och förmedlandet av en medvetenhet att det förelästa ämnet existerar och är viktigt. I majoritet placeras föreläsarnas syfte med basutbildningen, kopplat till PBU-modellen, i lärandefasen. Det finns också i några fall ett intresse att skapa en beteendeförändring hos deltagarna, detta beskrivs och appliceras delvis i utbildningen genom upplysande om vilka verktyg, metodiker samt vilket stöd som finns att tillgå. Fokus ligger dock på att förmedla medvetenheten i att detta existerar än förmedling om hur det ska användas. Denna föreläsningstrategi linjeras med grundsyftet av basutbildningen, det vill säga att skapa baskunskap och förståelse.

5.1.5 Deltagarsyfte

Inför basutbildningen är det stor spridning i vilken omfattning deltagare upplever:

- Inställning till utbildning.
- Önskvärt lärande.
- Applicerbart beteende.

- Målsättning.

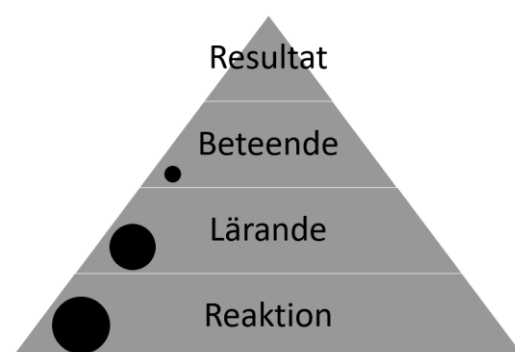
Inledningsvis kan inställningen till utbildningen beskrivas som tillfredställande då medelvärdet av det upplevda behovet av basutbildningen uppgick till hela 4,35 av 5. Anledningen till det högt upplevda behovet är efterfrågan på baskunskap då många deltagare nyligen är tillsatta på chefsposten. Detta är i särklass det största behovet av basutbildningen med en omfattning på cirka 50 procent av alla svarande. Många övriga svar kan också anses som kopplade till baskunskap så som *förväntningar på mig som chef*. Detta får anses som positivt då basutbildningen är avsedd för just detta ändamål.

Som nummer två ansågs förståelsen för helheten av organisationen som ett viktigt behov. Detta är ett problematiskt syfte att kategorisera då det inte kan kopplas till något teoriavsnitt i PBU-modellen i nuläget. Frågan kommer därför lyftas och ställas under intervjuer för att undersöka om helhetsförståelsen kan vara värdeskapande.

Basutbildningen utgörs inte endast av deltagarna utan också av deltagares chefer. En målsättning måste tillfredsställa båda kunder. Därför är det väsentligt att dessa målsättningar är linjerade. Vad som kan utläsas i kommunikation mellan deltagare och deltagares chef är att kommunikationen i majoriteten av fallen har uteblivit.

Syfteslinjering

Insamlad data påvisar att det huvudsakliga grundsyftet med basutbildningen är förståelse, detta är väl linjerat med förläsare som till sin helhet täcker det grundsyfte som basutbildningen är avsedd för. Majoriteten av inställningen inför basutbildningen är god och deltagare känner ett behov av att gå utbildningen. Den huvudsakliga anledningen till detta är att få en bättre baskunskap och förståelse över chefskapet. Figur 37 beskriver den generella förväntningen deltagare har inför basutbildningen kopplat till PBU-modellens faser.



Figur 37- Deltagarförväntning inför basutbildningen. Varje cirkel beskriver omfattningen förväntningar i respektive fas.

5.1.6 Processparametrar inför basutbildning

Inför basutbildningen var det primärt två parametrar som enligt PBU-modellen ansågs vara avgörande för deltagarnas inställning: kommunikation från processansvarig och faktumet att utbildningen är obligatorisk. Hypotesen kring dessa var att beroende på kommunikation från processansvarig relaterat till varför utbildningen skall genomföras och vad som förväntas uppnås påverkar acceptansen och viljan till att genomföra utbildning.

Kommunikation från processansvarig

Inför basutbildningen finns spridning över upplevd kommunikation över syftet. Vad som fastställts som väsentligt i PBU-modellen är förmedlandet av syftet med basutbildningen inför kursstart, deltagare ska vara tydligt medvetna om vad som väntas för att öka deras inställning. Med faktumet att basutbildningen är obligatorisk gör denna information än mer viktig.

Ur enkätdata kunde dock inte denna korrelation påvisas. Kommunikationen inför basutbildningen ansågs vara av medel karaktär, 2,83 av 5 i snitt, se figur 27. Samtidigt som både motivation och behov var starkt uttryckta av deltagarna, 4,46 respektive 4,35.

Hypotesen var att denna parameter behövde utvecklas då deltagarna i nuläget inte förstår vad basutbildningen ger eller vad som skall uppnås. Detta anses ur ett ändamålsperspektiv som negativt och påvisades i viss mån under intervjuer där en deltagare beskrev den enda upplevda kommunikation som erhållits var faktumet att basutbildningen var obligatorisk. Ur motivationssynpunkt visar enkäterna dock att kommunikationen är fullt tillräcklig inför basutbildningen då syftet med att skapa reaktion uppfylls.

Obligatorisk basutbildning

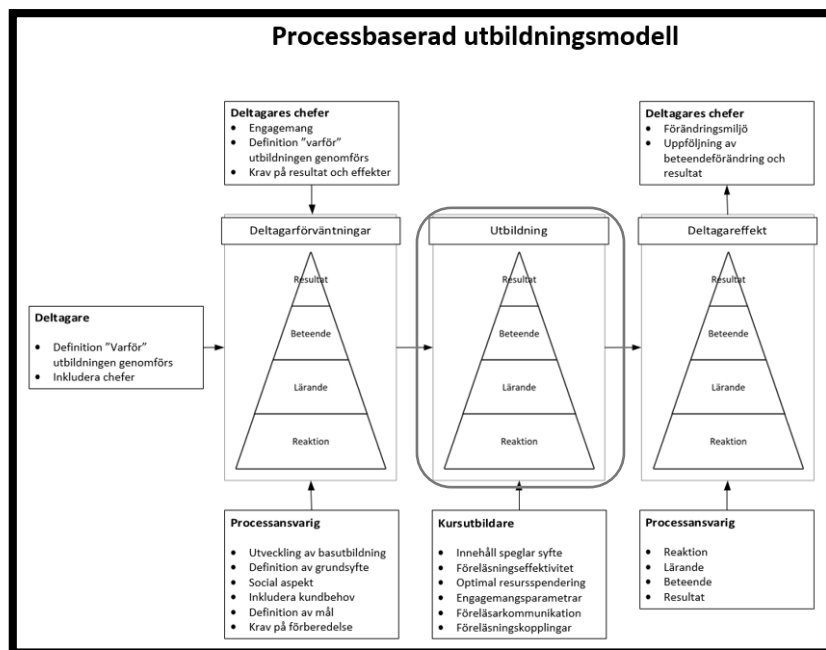
Faktumet att basutbildningen är obligatorisk var uppsatt som parameter i PBU-modellen som kritisk då många förväntades ha sämre motivation och förväntning då de inte hade något egentligt val samtidigt som en utbildning på sex dagar får anses vara omfattande för en chef att hantera då denne har en verksamhet att driva. Detta visade sig vara felaktigt. Av alla tillfrågade inför basutbildningen uttrycker endast runt 2 procent att den obligatoriska faktorn var påverkande för inställningen till basutbildningen. Detta utan någon djupare form av kommunikation inför basutbildningen (medelvärde på 2,83), något som också var uppsatt som en förväntad korrelation. En utbildning torde således kunna vara obligatorisk och samtidigt vara ansedd ha en förhållandevis låg kommunikation inför utbildningens start och ändå ge en hög deltagarmotivation. Det verkar således

finnas ett bakomliggande kundbehov som, även om det inte är starkt definierat, motiverar till deltagande.

Under intervjuer med deltagare från vår-omgången 2016 gavs dock svar av motsatt karaktär. En intervjuad deltagare ansåg att det obligatoriska inslaget var den direkta anledningen till målsättningen för basutbildningen. Det ansågs vidare att anledningen till det obligatoriska inslaget resulterade i att få/inga mål sattes upp, basutbildningen upplevdes som ett tvång.

Det obligatoriska inslaget påverkar också den yttre effektiviteten då alla delar måste genomföras, även de delar som anses vara frånkopplat deltagaren. Detta går delvis emot den empirinsamling som gjorts som beskriver utbildningens ingående delar som relevant i majoriteten av fallen. Vad som bör tilläggas är att den intervjuade deltagaren från vår-omgången inte var verksam i vården, som en klar majoritet är. Deltagaren beskrev dock att de ämnen som inte var optimerade för deltagaren själv var av innehåll som var speciellt lämpat för vården.

5.2 Under basutbildningen



Figur 38- Analysdel av utbildning i PBU-modellen.

5.2.1 Reaktionsfasen

Det insågs tidigt att reaktionsfasen inför varje utbildningsdag inte blev hållbar att mäta och utgick därför. Anledningen var att det ansågs att deltagarna redan fyllde i tillräckligt med enkäter och att addera ytterligare en enkät inför varje utbildningsdag ansågs påverka mätningen negativt. Mätningen utförde totalt 8 relativt omfattande enkätutskick, med ett enkätutskick inför varje utbildningsdag också skulle denna siffra uppgå till 14 utskick vilket bedömdes som ohållbart. Vidare erhöles omfattande empiri i enkätutskicket inför basutbildningens start gällande reaktionen för helheten vilket fick anses som tillräcklig och tillförlitlig data i reaktionsfasen. Som kompensation ställdes också frågor i enkäten efter varje utbildningsdag gällande förväntningar inför dagen vilket gav indikationer på upplevd inställning.

5.2.2. Lärandefasen

Avsaknad av kunskapsprövning

Huruvida lärande faktiskt har uppnåtts är inte klarlagt. Under utbildningsdagarna genomförs idag ingen form av kunskapsprövning utifrån föreläst material. Detta är problematiskt då omfattningen av lärandefasen är svår att bedöma. I nuläget kan det inte fastställas vad deltagaren har lärt sig vilket gör effektiviteten av lärandefasen svårbedömd. Detta är ur ett processperspektiv en nackdel då det upplevda kravet som ställs på deltagaren är lågt. I intervjun med deltagare uttrycks också en känsla över att basutbildningens krav var lågt ställda då det inte fanns någon typ av kortsiktig resultatmätning, exempelvis kunskapsexamination.

Processparametrar

PBU-modellen beskriver en process utifrån egenskaperna av flexibilitet, ändamålsenlighet, effektivitet och repeterbarhet. På grund av tidsbrist har den repeterbara egenskapen uteslutits då denna inte kan mätas under det givna tidsspannet för examensarbetet. Utifrån vad som observerats av intervju- och enkätdata samt observationsstudien har parametrar kopplade till processegenskaper fastställts, dessa har givits namnet engagemangparametrar.

Engagemangparametrar

Anledningen till varför observationsanalysen utförs under utbildningsdagarna är att fånga faktorer som är svåra att mäta i faktiska siffror. Detta utgör en faktor till varför en utbildning är svår att mäta då vad som skapar effektivitet i en utbildning till stor del måste observeras. En faktor som är väsentlig att observera är det upplevda engagemanget i rummet och vad som påverkar detta. Engagemang är kopplat till motivation och bidrar till lärande vilket implicerar att inre effektivitet är kopplat till engagemang under utbildningen. Vad som redan är nämnt är att

inställningen inför en utbildning påverkar lärandet. I lärandefasen, under en föreläsning verkar det istället vara engagemanget som styr lärandet. Det är tydligt observerbart när ett deltagarengagemang är aktivt genom olika parametrar. Under analysen noterades beteende när ett högt engagemang var aktivt hos deltagarna under flertalet tillfällen. Utifrån detta fastställdes de beteende som ansågs vara kopplade till engagemang då tydliga kopplingar kunde urskiljas mellan engagemangsnivå och beteende. I motsvarande fall noterades också när ett lågt engagemang indikerades hos deltagarna. Under dessa perioder uppkom ett nytt beteende samtidigt som de beteende som utförts under den högt upplevda engagemangsperioden reducerades. De engagemangsparametrar som upplevdes kan delas in i två kategorier; engagemangsindikerande samt engagemangspåverkande.

Engagemangsindikerare- Denna kategori visar på vilken grad av engagemang som finns hos deltagarna. Denna kategori kan liknas nyckeltal som mäter deltagareffektiviteten under en utbildning och kan endast mätas genom observationer när det sker. I de fall där multipla engagemangsindikerare är aktiva hos deltagaren visar det på ett högt engagemang och såldes också en fördelaktig inre effektivitet mot lärande. Ett fåtal eller inga engagemangsparametrar visar däremot på ett bristande engagemang och såldes också ett sämre lärande. Dessa parametrar är:

- *Kvantitet på ställda frågor-* Frågor ställda under föreläsning kan delas in i tre kategorier:
 - Frågande.
 - Ifrågasättande.
 - Reflekterande.

Oavsett kategori på frågeställningen upplevs alltid ett förhöjt engagemang, vad som skiljer dem åt är attityden till frågeställningen. Utifrån vilken kategori som frågan ställs ifrån differentierar attityden, exempelvis kan frågan vara av undrande, skeptisk eller av resonerande karaktär. Gällande kvantiteten kan detta skilja sig utifrån vilken typ av föreläsning som appliceras. Exempelvis har diskussionsföreläsningar alltid högre kvantitet av frågor än kunskapsföreläsningar.

Att ställa en fråga pekar generellt på en bristande förståelse inom det förelästa ämnet, förståelse som är önskvärd eftersom frågan ställs. Vad som bör noteras är att en föreläsning kan genomföras utan någon ställd fråga och ändå inneha ett högt engagemang, exempelvis kan en föreläsning

vara tydlig i sin natur och inte ge upphov till frågor. Detta kan omformuleras till att en hög frågefrekvens innebär högt engagemang, dock behöver inte en låg frågefrekvens innebära ett lågt engagemang.

- *Anteckningar*- Många deltagare för anteckningar under basutbildningen. Vad som antecknas uttrycks som material som deltagaren vill ta med sig och anser viktigt. Frekvensen av deltagare som för anteckningar och till vilken grad de gör detta skiljer sig på föreläsning. Vad som iakttagits är att förhållandevis fler för anteckningar under diskussion- och case-inslag av föreläsningar än vad som görs under kunskapsföreläsningar. Tidsupplägget för föreläsningen är dock avgörande. Ett mönster har urskilts att antalet anteckningstagare minskar under eftermiddagen vilket kan tyda på långa dagar och trötthet.
- *Fokus på föreläsaren*- En tydlig parameter till bristande engagemang är att fokus på föreläsaren minskar. Användning av mobil är en vanlig företeelse och är kanske den tydligaste indikationen på bristande intresse. Vad som noterats över tid är att deltagare tappar fokus enligt upprepade mönster. Detta kan delas upp i tre kategorier:
 - *De ofokuserade* – Dessa deltagare tappar intresse förhållandevis snabbt under dagen, få frågor ställs av denna grupp som vidare tenderar till att placera sig långt bak i föreläsningssalen.
 - *De intresserade* – Dessa deltagare bibehåller intresse under största delen av dagen, dock tenderar engagemanget att tonas ned i slutet på dagen samt innan lunch.
 - *De engagerade* – Dessa deltagare behåller fokus under hela dagen, ställer många frågor, är delaktiga i diskussioner och tar mycket plats.

Engagemangspåverkande- Dessa parametrar påverkar engagemanget beroende på hur väl de appliceras i föreläsningen. Detta är en avvägningsparameter och beroende på hur väl föreläsare förhåller sig till detta påverkar engagemanget. Dessa parametrar är av relevans då de påverkar effektiviteten i olika form. Dessa är:

- *Svarskvalité på frågeställningar*- Frågefrekvensen anses till stor del vara kopplad till hur konkreta svar föreläsaren ger på givna frågor. De föreläsare som kunnat ge tydliga svar på frågor eller gett exempel kopplade till frågan får ett högre engagemang och fler frågor ställda överlag. Motsatsen verkar också gälla. I de fall där föreläsaren inte lyckas ge ett konkret svar på en ställd fråga har det flertalet gånger

resultat i en lägre frågefrekvens än snittet. En tydlig korrelation kan därför kopplas mellan svarskvalité och engagemang. Som nämnts tidigare kan det finnas andra orsaker till en låg frågefrekvens, till exempel är faktaföreläsningar ofta av objektiv karaktär som tenderar till att ge färre frågor än case- eller diskussionsföreläsningar, som ofta är av subjektiv karaktär.

- *Kundanpassat-* I PBU-modellen beskrivs kundanpassningen som en viktig faktor för lärande. Detta har också observerats under utbildningsdagar som bidragande till engagemang. Gällande ämnet är det viktigt för en föreläsare att beakta den teori som deltagaren anser vara viktigt samt koppla denna teori till hur deltagaren bör förhålla sig till informationen, det vill säga hur berör teorin deltagaren? De föreläsare som för diskussioner under föreläsningar där ämnet endast berör utvalda deltagares arbetsområde resulterar i en tydlig avsaknad av engagemang hos deltagare ifrån andra verksamhetsområden. Dessa deltagare känner inte behörighet i diskussionen eller så kan de inte koppla denna till den egna verksamheten. Det är därför viktigt att anpassa utbildningsinnehållet till den generalitetsnivå där samtliga deltagare känner sig inkluderade. Även deltagares kommentarer i enkäterna visar på att avsaknad av kundanpassning implicerar ett minskat engagemang.
- *Deltagarbekantskap-* Hur väl deltagare känner varandra inför basutbildningen samt hur väl de lär känna varandra under utbildningen påverkar engagemangsnivån under diskussions- och case-inslag. Kvalitén i vad som resoneras kring anses också hålla en mer värdeskapande karaktär än i grupper där deltagare är okända för varandra.
- *Föreläsarengagemang-* Deltagarna lyssnar och följer till stor del vad föreläsaren gör och hur denne agerar. Därigenom har föreläsaren en stor påverkan på engagemang endast utifrån sin egen inställning då detta speglas hos deltagarna. Detta har applicerats genom olika typer av agerande, exempelvis får föreläsare som har en positiv inställning för ämnet, öppenhet till frågeställningar och påvisad förberedelse högre upplevt engagemang än de föreläsare som har en mer neutral inställning. Vad som bör noteras är att samtliga föreläsare generellt har haft en högt upplevt engagemang för respektive ämne och därav är

denna parameter av mindre betydelse för basutbildningen så länge engagemanget bibehålls.

- *Verktøgsstød*- Ett tydligt engagemang oppkommer då møyigheter till verktøgsstød for en deltagares vardag berørs. Eksempl på dette har under basutbildningens gāng varit:
 - Møyighet att anlita studentmedarbetare.
 - Juridisk rådgivning.
 - Arbeidsmiljørådgivning.
 - HR-stød.
 - Faktasøkning.

Samtlige eksempl diskuteredes djupare eftersom engagemanget højdes frān deltagernes side. Den generelle orsaken beskrevs vara underlætad arbeidsbelastning i verksamheten samt stød i frāgestilling eller problem som deltageren befinner eller har befunnit sig i. Dette kan videre kopplas till parameteren angāende kundanpassning, där verktøg som er riktade att løse problem i en deltagares vardag er kundanpassning i høgste grad og pāverkar bāde inre og yttre effektivitet.

- *Metodik/Process*- Mānga fōrelāsere berør āmnen kopplade till metodik og processer, eksempl er:
 - Løneprocessen.
 - Metodik for hantering av offentlighetsprinciplen.
 - Rehabiliteringsprocessen.
 - Rekrutteringsprocessen.
 - Verksamhetsutveklingsprocessen(er).

Dessa metod- og processgenomgānger har i majoriteten av fallen bemøtts med sterkt interesse. Vad som observeras som effektivt er processer og metodiker som underlætter befintlige problem deltagere har i sin egen verksamhet. Dette bygger dock på att processen kan anses vara kopplad till deltageren (kundanpassad). Om dette oppfylls vācks āven andre engagemangsparametere sā som økad frāgekvantitet. I motsatte fall nār processer beskrives vara frānkopplad till ens egen verksamhet sjunker interessen markant. Dette visade sig tydligt då processer som utføres på den politiske delen av organisationen fōrelāstes.

- *Tidsupplägg*- Denna parameter är tvådelad, innehållande dels längden på utbildningsdagen och dels tid mellan pauser. Efter en paus upplevs i majoriteten av fallen en förhöjd engagemangsnivå, oavsett om det är lunchpaus eller en kortare bensträckare. Vad som observeras är att delaktigheten i diskussioner ökar efter paus. I de fall då pauser utgör mindre påverkan på engagemanget är dagen ofta i sitt slutskede där kursdeltagare upplevs som trötta. Trötthet verkar agera som engagemangets motpol, hög trötthet innebär lågt engagemang. Därför är det inte överraskande att det upplevda engagemanget är växande i starten av utbildningsdagen för att ha sin höjd under förmiddagen samt efter lunch och sedan avta under eftermiddagen.
- *Erfarenhetsutbyte*- När diskussion skapas där deltagare aktiveras genom att berätta om händelser relaterat till sin arbetsplats och byter erfarenheter sinsemellan skapas engagemang, dels hos den deltagare som delar historien men även hos andra deltagare. Det är i många fall en konsekvens att när en deltagare delar med sig av en erfarenhet så leder detta till att andra deltagare gör detsamma. Vad som är tydligt hos deltagarna är att det finns en vilja att dela med sig och i många fall också få bekräftelse att det som utförs faktiskt är korrekt eller felaktigt.
- *Öppenhet mot problem*- De föreläsare som låter deltagare uttrycka problem som existerar i chefsrollen kopplat till föreläsningsämnet får ett kraftigt genomslag hos deltagarna. Dessa problem är ofta komplexa och det är sällan som ett konkret svar finns att ge. Däremot har detta i flertalet fall resulterat i att diskussioner uppkommer mellan deltagare som varit i liknande situationer. Dessa diskussioner har uttryckts som värdeadderande av deltagarna och har skapat närvaro i föreläsningen.
- *Unika inslag*- De föreläsare som inkluderar unika inslag i föreläsningen väcker högre intresse än de som applicerar vad som får anses som "standardföreläsningar". Detta görs med fördel inledningsvis för att väcka intresse för ämnet.

Fler engagemangsparametrar observerades under basutbildningen, ovanstående bedömdes dock som de starkast bidragande till engagemang och är en rimlig omfattning till vad en föreläsare kan implementera.

Sociala interaktionen

Den sociala interaktionen är inte en del av basutbildningen i sig men kan i utbildningssammanhang utgöra en parameter som påverkar engagemanget och

beskrivs i teorin som en möjlighet till vad som anses önskvärt av deltagare. Detta visade sig också vara riktigt då både deltagare i höst-omgången samt deltagare som utförde basutbildningen under våren 2016 beskriver att möjligheten till nätverk skapar motivation och är ett syfte i sig. Den upplevda möjligheten till social interaktion under basutbildningen upplevdes i enkätstudien uppgå till 3,64 av 5 i snitt över alla utbildningsdagar. Förutom nätverkande beskrivs att mötet med chefer i liknande situationer som en själv inge en känsla av trygghet och insikten att man inte är ensam. Erfarenhetsutbytet är en annan viktig faktor kopplad till social interaktion. Detta stärker självförtroendet då många deltagare uttrycker ett behov av att diskutera agerande i olika situationer och huruvida den kan anses korrekta eller ej. Den sociala interaktionen kan beskrivas som en del i utbildningsprocessen som skapar värde för deltagaren. Det uttrycks inte i något specifikt syfte från varken processansvarig eller föreläsare men är samtidigt något som är önskvärt.

Föreläsareffektivitet

Föreläsanalysen avser att mäta den inre effektiviteten i de föreläsningar som bedrivs. I denna analys har empiri från föreläsarintervjuerna samt insamlad data under observationsanalysen använts och genomförts med hur en utbildning i teorin bör genomföras för största möjliga effektivitet.

För att en föreläsare ska disponera den avsedda tiden på sin föreläsning effektivt krävs att rätt balans förs mellan olika faser kopplat till föreläsningen. Dessa kan delas upp i tre faser:

- Före utbildning.
- Under utbildning.
- Efter utbildning.

Enlig PBU-modellen bör aktiviteten i respektive fas utföras enligt tabell 7. Vad som är av relevans är att deltagaren aktiveras inför utbildningen i form av förberedelser. Förberedelsen bör främst avse fastställande av syfte och mål med utbildningen samt frågeställningar till vad basutbildningen bör svara på. Efter utbildningen är det också av relevans att implementera kunskaper praktiskt på ett tidigt stadie innan de förloras ur minnet. Föreläsare fyller här en viktig roll genom uppföljande arbete som, enligt forskning, bör anses vara föreläsarens huvudaktivitet genom basutbildningen.

Tabell 7- Fasuppdelning i en utbildning med ingående aktiviteter.

Fas	Föreläsare	Deltagare
Före utbildningsdag	Planeringsarbete	Förberedelser
Under utbildningsdag	Utföra utbildning	Lärande
Efter utbildningsdag	Uppföljning och återkoppling	Implementera kunskap

Den exakta tiden som spenderas på respektive fas varierar givetvis beroende på hur genomarbetad föreläsningen är. Exempelvis behöver en ny föreläsare längre tid i planeringsfasen än en erfaren föreläsare. Samtliga föreläsare i basutbildningen under denna kursomgång ansågs vara erfarna föreläsare som utfört respektive föreläsning under flertalet tillfällen tidigare och kan därav anses vara i ett stabilt läge där spenderad tid på respektive fas är relativt konstant över tid.

De forskningsstudier som har utförts beträffande uppdelningen som bör tillägnas respektive fas för att skapa optimalt lärande påvisar att den finns en uppdelning som anses optimal, se figur 12. Dessa studier varierar i viss mån gällande tidsfördelningen mellan faser, dock är mönstret dem emellan av liknande karaktär. Detta mönster påvisar att effektivt lärande skapas när majoriteten av den spenderade tiden kopplat till ett ämne tillägnas efterkommande aktiviteter då utbildningen avslutats. I denna fas arbetar deltagaren praktiskt med att implementera den information och den kunskap som förvärvats samtidigt som föreläsare är delaktig i form av återkoppling, handledning och uppföljning.

Ett antal föreläsare under basutbildningen har ställts frågan relaterat till var deras tid spenderas kopplat till respektive föreläsning. Resultatet visar att spenderad tid före föreläsningen är i snitt överensstämmande med vad som anses optimalt, se tabell 8. Vad som däremot bör uppmärksammas är den förlagda tiden under samt efter basutbildning där för mycket tid spenderas under utbildningen än vad som anses optimalt, hela 63 procent i jämförelse med rekommenderade 24 procent. Som konsekvens av detta utgör endast efterkommande aktiviteter av basutbildningen 13 procent av totalt spenderad till skillnad från de 50 procent som optimalt bör spenderas. Basutbildningen verkar utifrån detta resultat fokusera på fel delar. Detta är direkt påverkande för den inre effektiviteten då den tid som spenderas på basutbildningen från föreläsarens sida kunde resulterat i högre effekt eller genom att spendera mindre tid och samtidigt uppnå samma effekt. Vidare påverkas deltagaren negativt i form av att sämre lärande sker i relation till den tid som har spenderats. I processperspektivet utgör balansen mellan spenderad tid på dessa faser en parameter där det finns förbättringspotential än vad som appliceras

idag. En mer effektiv föreläsning kan uppnås genom att förflytta tyngdpunkten av tidsresursen till att fokusera på uppföljning och återkoppling av föreläsningen. Optimalt bör en föreläsare undvika att endast spendera tid i lärandefasen utan bör agera som en övergång mellan lärande- och beteendefasen.

Detta resultat stöds av syftesanalysen som fastställde att föreläsare främst förespråkar lärande i sina föreläsningar, att majoriteten av tid spenderas under föreläsning är således en direkt påföljd. Konsekvensen blir dock att en barriär skapas mellan lärande- och beteendefasen som inte är önskvärd då processen avslutas innan den skapat beteendeförändrade effekter.

Tabell 8- Procentuell uppdelning mellan utbildningsfaser mellan föreläsare och vad som anses vara optimalt för lärande.

Fas	Föreläsare 1	Föreläsare 2	Föreläsare 3	Föreläsare 4	Föreläsare 5
Före utbildning	15 %	36 %	30 %	33,3 %	5 %
Under utbildning	80 %	61 %	60 %	33,3 %	80 %
Efter utbildning	5 %	3 %	10 %	33,3 %	15 %

Fas	Medel	Optimalt för lärande
Före utbildning	24 %	26 %
Under utbildning	63 %	24 %
Efter utbildning	13 %	50 %

Föreläsningsformer

Under utbildningsdagarna har olika former av föreläsningstyper applicerats. Vad som är relevant att mäta är dels vad för typer av föreläsningsformer som appliceras och dels hur effektiva de anses vara utifrån teori- och deltagarperspektiv. Utifrån observationer under utbildningsdagarna har de nyttjade föreläsningsformerna noterats och i vilken kvot de balanseras. Det är primärt tre föreläsningsformer som applicerats under basutbildningen; kunskapsföreläsning, case-baserade moment och kontrollerade diskussioner ledda av föreläsaren.

När deltagare ställs frågan vilken föreläsning de föredrar väljer majoriteten, 55 procent, en case-baserad föreläsning. Som nummer två förespråkas diskussionsföreläsning (25 procent) och som nummer tre valdes praktiskt demonstrerande föreläsning (15 procent), se figur 33. Mindre relevant anses kunskapsföreläsning som endast 5 procent av de svarande förespråkar.

Svarsfördelningen visar påtaglig likhet med Maria och Drdlas studie men skiljer sig i det faktum att case-föreläsningar är den markant högst ansedda föreläsningsformen i basutbildningen, se figur 33. Datan anses inte bevisa att kunskapsföreläsning skulle vara oviktigt men att den bör varieras med andra föreläsningsformer för optimal funktion. Samtliga föreläsningar innehåller ofrånkomligen delar av ren kunskapsöverförande form men denna kunskap utmanas och vidareutvecklas genom egentänkande i diskussions- och caseföreläsningar.

Vad som är noterbart och bör beaktas är att flertalet av deltagarna anser att effekten av vald föreläsningsform beror på ämnet som föreläses och att föreläsningsformen bör anpassas därefter. I observationsanalysen har en ansats gjorts utifrån detta påstående att dela in föreläsningar efter innehåll. Primärt kan föreläsningsinnehållet delas in i två kategorier; objektiva och subjektiva.

Objektiva: Dessa föreläsningar beskriver ren fakta. Lite utrymme tilldelas åsikter eller tolkningar då innehållet är på fastställd form. Exempel på detta i basutbildningen var föreläsning angående organisationsstrukturen, hur politiken är strukturerad och integreras med tjänstemannaorganisationen etcetera. Vad som är anmärkningsvärt är att dessa föreläsningar tenderar att placera sig långt till höger i syftesanalys-grafen, se figur 36. Detta på grund av att innehåll relaterat till arbetsgivarföreträdanderollen är på en bestämd och objektiv form. Från deltagares sida utmärks dessa föreläsningar genom en lägre interaktion med föreläsaren. Det ställs få frågor och det förs sällan diskussioner mellan deltagare och föreläsare. Fördelen med dessa föreläsningar är att det inte finns någon högre begränsning över deltagarantal, detta är också något som utnyttjas väl i basutbildningen då dessa föreläsningar innehar högre deltagarantal per föreläsning. Ur ett processperspektiv kan denna typ av föreläsning beskrivas innehålla:

- Låg flexibilitet.
- Hög inre effektivitet ur resurssynpunkt.
- Hög förutsägbarhet.

Subjektiva: Dessa föreläsningar innehåller mindre inslag av fakta på objektiv form och förespråkar inslag av subjektivitet och möjlighet att diskutera och ifrågasätta föreläsningsinnehållet. Case-föreläsningar är en typ av subjektiv föreläsningsform som appliceras till frågeställningar där det finns mer än en möjlig lösning. Föreläsningsformen kräver ett mindre deltagarantal för att en gruppdiskussion ska kunna föras samtidigt som deltagare får interagera med föreläsaren. I utbyte genererar denna typ av föreläsning mer lärande och föredras generellt av

deltagare, se figur 33. Ur ett processperspektiv kan denna typ av föreläsning beskrivas ha:

- Hög flexibilitet.
- Hög yttre effektivitet ur lärandesynpunkt.
- Låg förutsägbarhet.

Utbildningsdagar har graderats utefter vilken typ av föreläsningssinnehåll som applicerats där sju måtenheter fördelats över den objektiva och subjektiva karaktären av föreläsningen, se tabell 9.

Tabell 9- Observerad fördelning över utbildningsinnehåll under basutbildningens dagar.

Föreläsningssinnehåll	Dag 1	Dag 2	Dag 3	Dag 4	Dag 5	Dag 6
Objektivitet	6	4	4	2	2	2
Subjektivitet	1	3	3	5	5	5

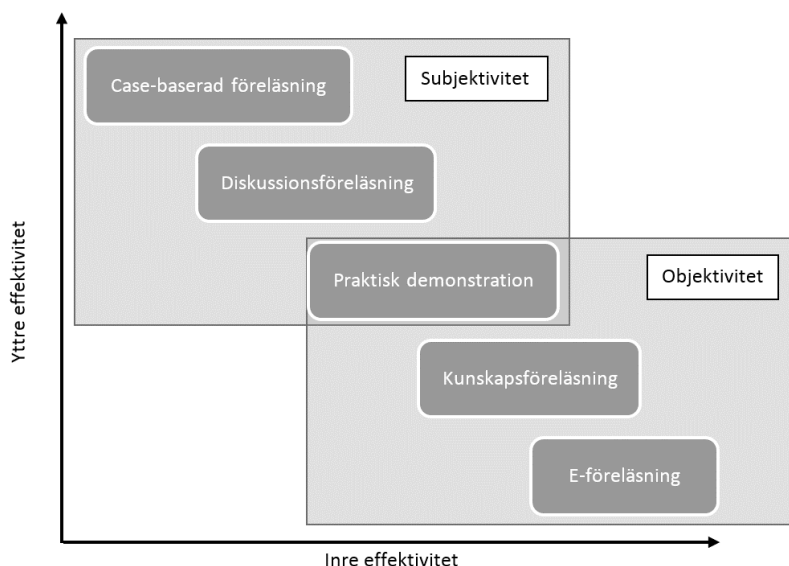
Dag 1 samlar föreläsningarna av starkast objektiv karaktär och är i majoritet av en kunskaps- föreläsande form med några få inslag av deltagarinteraktioner. Samtidigt utförs denna dag i den största lokalen med det högsta deltagarantalet. På grund av detta utfördes denna dag endast två gånger under hösten, vilket var det lägsta föreläsningssantalet av alla utbildningsdagar.

Dag 2 - 3 bibehåller kunskapsföreläsningens formen men strategin förflyttar sig till fler inslag av diskussioner samt några case-inslag. Denna utbildningsdag utfördes i en mindre föreläsningssal än dag 1 (men ändå med ett relativt högt deltagarantal) där interaktion mellan föreläsare och deltagare möjliggjordes och utnyttjades väl.

Dag 4-6 innehåller inslag av objektivt karaktärsdrag men fokuserar i stort på deltagarnas åsikter, tankar och erfarenheter. Dessa dagar utfördes inte i en föreläsningssal utan i klassrum i gruppform med ett lägre deltagarantal än föregående dagar, cirka 15-25 personer.

Vald föreläsarstrategi bör väljas utifrån den typ av innehåll som föreläses och anpassas därefter för att skapa effektivitet i processen. En ansats för att välja strategi kan utläsas i figur 39, där innehållet i föreläsningen styr vilken typ av föreläsning som appliceras. Vad som avgörs i val av föreläsning är vilken typ av effektivitet som önskas, ett högt deltagarantal sänker de fasta kostnaderna per person men kan inte förväntas vara skraddarsytt för någon deltagare. En hög kund Anpassning resulterar i ett högre lärande för deltagaren men för att det ska

fungera krävs ett lägre deltagarantal där konsekvensen blir en högre kostnad per person.



Figur 39- Föreläsningsform kopplat till innehåll och effektivitet.

Linjering av föreläsningsformer

Utifrån figur 39 påvisar basutbildningen en effektiv och genomtänkt koppling mellan föreläsningsinnehåll och vald föreläsningsform. Det är tydligt att dagar har grupperats efter karaktär och strategin på föreläsningen har anpassats där efter.

Deltagare uttrycker vidare att föreläsningsformen bör variera, speciellt under en basutbildning som pågår i sex dagar. Variation uttrycks som en viktig parameter och här skulle basutbildningen kunna utvecklas, speciellt under dag 1 som nästan uteslutande applicerar kunskapsföreläsningar.

Praktisk demonstration

I figur 9 beskrivs olika typer av föreläsningsformer där exempelvis praktisk demonstration är något som påvisar hög effektivitet både hos deltagare samt deltagares chefer. Denna föreläsningsform appliceras dock sällan under basutbildningen. Under subjektiva ämnesföreläsningar kan denna metodik vara fördelaktig för att beskriva en möjlig lösning på ett problem och något basutbildningen med fördel kan inkludera. Under deltagarintervjuer beskrivs det vidare en problematik kring avsaknaden av kopplingar mellan teori och praktik, det vill säga hur kunskapen som föreläses kan användas i verksamheten. För detta ändamål bedöms en praktiskt exemplifierande föreläsningsform vara fördelaktig.

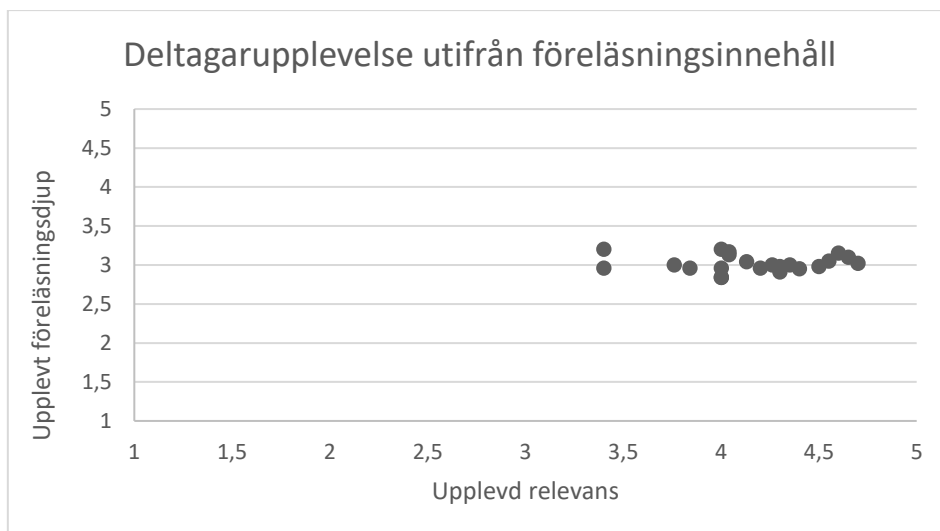
E-föreläsning

Sett ur tabell 7 spenderas förhållandevis mycket tid på den objektiva inlagen i basutbildningen. Kopplas detta till föredragen föreläsningsform är kunskapsföreläsningen klart minst önskvärd. Gällande e-föreläsningar ställdes efter varje utbildningsdag deltagare frågan kring om ämnet som föreläses bör ersätta med en e-föreläsning. Resultatet påvisar även här att objektiva föreläsningsformer inte är önskvärda då få deltagare uttrycker detta som önskvärt.

Införande av e-föreläsningar är dock en resurseffektiv möjlighet och något som Region Skåne jobbar aktivt med idag. Således är detta en frågeställning som basutbildningen bör resonera kring, ifall de objektiva inslag som idag existerar är av potential för att transformeras till e-föreläsningsmaterial. Fördelen med e-föreläsning är att tillgängligheten ökar då en större målgrupp kan ta del av det förelästa ämnet. Basutbildningen innehåller inslag av information som inte enbart anses vara av relevans för chefer utan av samtliga inom Region Skåne. Ur ett resursperspektiv är e-föreläsning att föredra då deltagare kan genomföra utbildningen på sin arbetsplats. Kostnader av lokalhyra, mat och föreläsarlöner utsluts. Nackdelen med e-föreläsning anses primärt vara avsaknaden av föreläsarinteraktion. Därav bör endast föreläsningsmaterial av en objektiv karaktär appliceras vilket begränsar användningsområdet för föreläsningsformen. Vidare är en nackdel avsaknaden för social interaktion som är uppsatt som en värdeskapande parameter i PBU-modellen. Detta stöds också delvis av deltagarempirin där social interaktion främst anses vara en förhöjande motivationsfaktor. E-föreläsningens användningsområde är således begränsat men som ett komplement till faktabaserade föreläsningar bör denna form fungera väl.

Kundanpassat föreläsningssinnehåll

Ur effektivitetssynpunkt är det relevant att mäta om basutbildningen anses vara relevant för deltagarna. Svarar utbildningens innehåll för det behov som deltagarna besitter? Ur syftesanalysen framgick det att det finns inslag av hur chefen måste agera som arbetsgivare, detta är kunskap som måste ingå och är ett krav från Region Skånes sida. Den del som inriktar sig på att utbilda chefen som verksamhetsansvarig är däremot av uttryckt flexibel karaktär utefter upplevd relevans hos deltagare. I en kundanpassningsanalys ställdes deltagarna frågor kring varje föreläsning och huruvida den upplevts av deltagaren. Resultatet kan ses i figur 40.



Figur 40- Upplevd relevans mot önskvärt föreläsningdjup. På y-axeln anses 1 vara för generellt, 5 vara för detaljerat och 3 anses vara önskvärd. Varje markering motsvarar en föreläsning i basutbildningen.

Resultatet får anses som tillfredställande då majoriteten anser att det förelästa innehållet är både relevant och balanserat på en bra nivå ut efter djupet som önskas. Det upplevda djupet i innehållet är relevant att mäta då strategin för basutbildningen ska hålla en basnivå. För detaljerade föreläsningar strider mot denna strategi och linjeras inte med faktumet att det är en basutbildning.

I observationsanalysen ingick en bedömning av materialet som förelästes. En klar differens mellan vad som ansågs relevant kunde urskiljas. Det som framförallt som bedömdes som irrelevant i observationen var föreläsningar beskrivande den politiska organisationen. Dessa föreläsningar beskrev innehåll som inte ansågs vara kopplat till deltagarnas roll som chefer på tjänstemansnivå. Vad som heller inte var konkret i dessa föreläsningar var hur den förmedlade kunskapen skulle överföras till någon form av beteendeförändring.

Anledning till denna differens och faktumet att deltagare bedömde innehåll som relevant där PBU-modellen var av motsatt mening kan eventuellt kopplas till syftesanalysen där deltagarsyftet avser lärande och därför är deltagare tillfredsställda med den kunskap som getts. I enkäter och intervjuer med deltagare och gamla deltagare beskrivs förklaringen till den upplevda relevansen delvis bero på förståelsen för helheten i organisationen. Det anses vara viktigt att förstå effekter och konsekvenser av organisationsstrukturen, något som uppenbarligen få har fått inför basutbildningen. Även om denna kunskap inte anses ge något konkret värde är det fortfarande något som är önskvärt och ett tydligt behov av deltagarna.

Basutbildningens processyn

Efter observationer i basutbildningen, enkätundersökning från deltagare samt intervjuer med föreläsare och processansvarig har en ansats gjorts till att bedöma deltagarens väg genom basutbildningen. Huruvida deltagaren upplever denna avgörs mycket i hur processen bemöter deltagaren under basutbildningens gång.

Enhetligheten

Föreläsare uttrycker att det existerar en brist i enhetligheten mellan föreläsningar i dagsläget och att detta är en stark önskan att förändra i framtiden. Att framstå eniga i utbildningsprocessen anses vara direkt avgörande på hur professionell basutbildningen utger sig för att vara. Vad som primärt uttrycks som oenigt mellan föreläsningar är:

- Föreläsningsstruktur – En del föreläsare använder inte sig av de presentationsbilder som Region Skåne tillhandahåller. Detta kan tyckas ha försumbar påverkan men detaljer ger stundtals intrycket av bristande linjering mellan föreläsningar och får utbildningsprocessen stundtals att framstå som uppdelade enskilda utbildningar.
- Strategikartan - Region Skåne har utformat en strategikarta över vilka strategier som existerar för att nå mål som Region Skåne har satt upp. Detta anses vara en viktig del att veta som arbetsgivarföreträdare och chef på Region Skåne. En del föreläsningar inleder med en tydlig beskrivning över var på denna strategikarta deras föreläsning kommer tillägnas. Detta anses vara en tydlig inledning då föreläsningen linjerar sig med organisationens mål. Denna strategikarta utnyttjas dock inte av alla föreläsare samtidigt som en del föreläsare endast nämner strategikartan och inte vart på kartan föreläsningen syftar till. För enhetligheten borde samtliga föreläsare inkludera denna strategikarta i inledningen av föreläsningen.

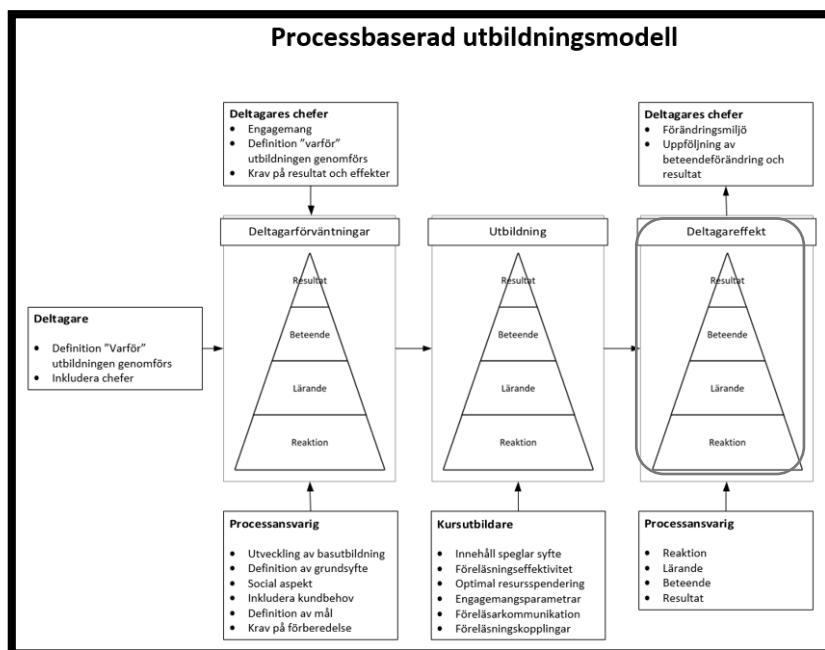
Vertikal lärandeprocess

Det är tydligt att basutbildningen idag applicerar det vertikala synsättet. Genomgående existerar väldigt få kopplingar mellan utbildningsdagar. Varje föreläsningdag besitter ett tema och under utbildningsdagen görs tydliga ansatser och återkopplingar mellan föreläsningar under samma dag. Vad som däremot inte appliceras är kopplingar mellan föreläsningdagar. I de föreläsning- och deltagarintervjuer som genomförts uttrycks avsaknaden av dessa kopplingar och att de är nödvändiga av många anledningar. Dels ger dessa kopplingar en förståelse för helheten över chefskapet som beskrivs som en viktig faktor hos deltagarna. Dels visar dessa kopplingar på en röd tråd och sammansvetsning då större hänsyn tillägnas deltagarens väg genom basutbildningen. Vad som också kunde fastställas är att föreläsare har relativt liten insikt i vad för innehåll som föreläses under andra

dagar vilket resulterar i osäkerheten kring återkoppling mellan den egna föreläsningen och tidigare genomförda föreläsningar. Vad som observerats är att en del föreläsare ställer frågor under föreläsning över om föreläsare x har gått igenom fakta y under dess föreläsning. Problematiken med detta angreppssätt är att det ger intrycket av att föreläsaren endast inriktat sig på den egna föreläsningen och är frånkopplad processen som helhet.

Även om många föreläsare ställer sig positiva till ett mer horisontellt synsätt beskrivs tiden som den största barriären. Vad som är viktigt vid en förändring är att attityden, likt basutbildningen, är positiv. Majoriteten av de intervjuade föreläsarna är dock positivt inställda till en utveckling där återkopplingar sker i större omfattning. Noteras bör att det idag inför basutbildningen utfördes ett basutbildningsmöte med alla föreläsare. Ett förslag på upplägg föreslås i avsnittet om processgenomförande som linjerar med PBU-modellens syn på hur deltagarens väg genom basutbildningen bör förefalla för att tydligare koppla till deltagarflödet som genomströmmar i basutbildningen.

5.3 Efter basutbildningen



Figur 41- Analys av deltagareffekter i PBU-modellen.

När lärande väl skett är det viktigt att övergången mot beteende sker inom kort. I basutbildningen bedöms utbildningsprocessen avslutas i lärandefasen då det efter utförd föreläsning inte sker någon uppföljning. Det är därför relevant att mäta om

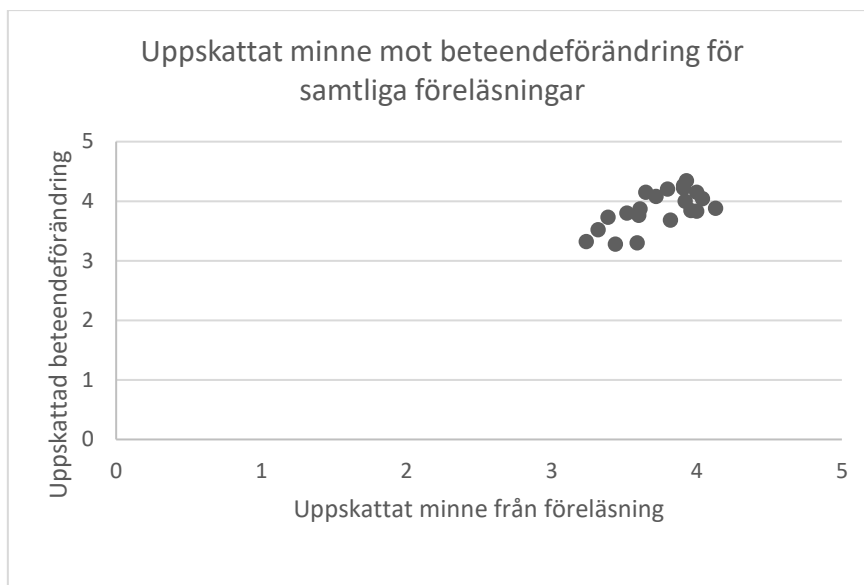
deltagaren på eget initiativ överför den kunskap som hämtats ur basutbildningen i någon form av beteendeförändring. Tre dagar efter varje utbildningsdag fick deltagare gradera på en skala 1-5, där 1 representerar en helt bortglömd föreläsning och 5 motsvarar det som deltagare bedömdes sig komma ihåg precis efter föreläsningdagen. Frågorna som ställdes var:

- *Vad anser du att du minns av föreläsningen?*
- *Hur mycket av det du lärt dig anser du kommer skapa en framtida beteendeförändring?*

Frågeställningen är av en mer generell form för att mäta den övergripande förutsättningen för framtida beteendeförändringar. Resultatet kan ses i figur 42. Ur denna graf kan det utläsas att redan här börjar deltagare glömma föreläsningmaterialet. Efter tre dagar har deltagarna gått från 5 till 3,3-4,3 i snitt. Resultatet är dock markant högre än hypotesen som ställdes, att tre dagar efter genomförd utbildning fortfarande komma ihåg mellan 60-86 procent anses vara ett bra resultat. Deltagare verkar således anse sig minnas föreläsningarna relativt väl. Samtidigt planerar deltagare att använda det mesta av detta material i framtiden. Med ett svarsintervall mellan 3,3 – 4,1 av 5 vilket motsvarar 60 – 82 procent av det förelästa innehållet som deltagaren kommer ihåg anses också vara högt. Medelvärdet mellan upplevt minne och förväntad förändring är således 73 procent samt 71 procent. I snitt bord detta innebär att av det 73 procent som deltagaren minns förväntas 71 procent att användas vilket implicerar:

$$\text{Minne i snitt} * \text{förväntad beteendeförändring i snitt} = 0,73 * 0,71 = 0,5183$$

Av allt föreläsningmaterial som deltagaren kommer ihåg direkt efter föreläsningens slut anser sig deltagarna att de kommer att använda cirka 52 procent av det totala föreläsninginnehållet i framtiden.



Figur 42- Uppskattning av minne och beteendeförändring tre dagar efter för samtliga föreläsningar i basutbildningen.

Denna analys ställdes i relation till de deltagare som genomförde basutbildningen under vår-omgången 2016. Deltagarna fick här svara på frågeställningen:

Vad för beteenden har du idag förändrat utifrån den kunskap du erhöll under basutbildningen?

Det generella svaret som gavs var att få eller inga förändringar hade utförts. Svaret är inte av procentuell form men kan anses vara markant mindre än 52 procent. I utbildningsprocessen förloras således en stor del av föreläsningvärdet mellan tre dagar – sex månader efter föreläsningens slut. Detta bör innebära att de faktiska förändringarna som planeras göras inte sker. En anledning beskrivs vara det tidsintervall som uppkommer mellan föreläsning och det tillfälle där en situation uppstår som kunskapen kan appliceras. Detta gäller dock inte samtliga föreläsningar då mycket av det innehåll som föreläses är relaterat till situationer som uppstår regelbundet i en chefs vardag.

Noteras bör att det inte är samma deltagare som ställts frågan i denna analys. Basutbildningen har också gjort små förändringar mellan kursomgångarna, dock anses analysen ge ett riktmärke över var värdeminskningen av basutbildningen uppstår.

Genomförda förändringar

Eftersom beteendeförändringar inte mäts idag ställdes deltagare frågan huruvida de genomför förändringar efter genomförd basutbildning. Sammanfattning av dessa intervjuer var att få konkreta exempel över organisatoriska förändringar kunde ges. De processer som dock beskrevs göras annorlunda idag var:

- Hantering av offentliga handlingar.
- Sekretess kopplat till mailkommunikation.
- Juridiskt korrekt formulering vid rekryteringsprocess för att undvika diskriminering.
- Lönesättning.

Vad som kan sägas om de tre översta är att dessa är av ren proaktiv karaktär. Intervjuobjekten har utfört och hanterat dessa uppgifter tidigare men blev under basutbildningen varse om att detta inte hanterades på ett korrekt sätt. Det mätbara resultatet skilde sig därför inte före och efter basutbildningen, den enda skillnaden är att utförandet av verksamhetsprocesserna idag utförs korrekt enligt lag. Denna beteendeförändring är omätbar eftersom felhanteringen aldrig uppdagades och således förblir resultatet detsamma före som efter basutbildning trots en korrekt beteendeförändring.

En koppling kan göras mellan ovanstående förelästa inslag som uttrycks genererat resultat och de observerade engagemangsp parametrarna i basutbildningen. Ur bedömningen anses ovanstående föreläsningens inslag inkludera några av engagemangsp parametrarna av yttre effektivitet utstickande bra:

- *Kundanpassat* - Samtliga punkter anses kundanpassade då de förelästa ämnena beskriver processer i en chefs vardag, detta är således något chefen kan relatera till och av observationsanalysen att döma har behov av. I deltagarintervjuerna uttrycks ämnena som relevanta då deltagaren just under föreläsningen jobbade med de relaterade ämnesområdena i sin verksamhet. Således applicerades förändringen nära efter föreläsningen.
- *Metodik/process* - Samtliga delar beskriver en konkret metodik för hur en chef bör eller kan agera i den aktuella processen. En tydlig förutsättning ges deltagaren till HUR det förelästa ämnet ska/kan appliceras praktiskt.
- *Verktygsstöd* - Ovanstående delar inkluderar någon form av verktyg som kan användas vid utförande av den aktuella processen. Exempel har varit lönesättningsmotivering och kontaktpersoner vid frågor eller problem.

De yttre engagemangsp parametrarna observerades under föreläsningen som kandidater till att skapa förändring. Att ovanstående förelästa områden besitter en

stark koppling till dessa parametrar förstärker denna bedömning i att dessa är avgörande för skapandet av resultat utifrån lärandefasen.

Effektkomplikationer

I examensarbetet har ansatser gjorts till att mäta effekter i basutbildningen, under denna process har ett antal faktorer uppkommit som gör mätning av basutbildningen problematisk och svårhanterlig. Deltagarna i basutbildningen kommer från spridda verksamheter som jobbar med olika processer. Denna spridning gör att basutbildningens ingående delar upplevs olika beroende på var deltagaren jobbar. Detta gör mätning av potentiella effekter efter basutbildningens slut svårhanterliga. Den data som finns att tillgå i dagsläget är kopplat till en deltagares lön, exempelvis sjukfrånvaro och arbetade timmar. Huruvida basutbildningen påverkar denna data är svårt att avgöra kopplat till reliabiliteten då det på denna nivå finns många aspekter som påverkar. Således kan inte reliabla kopplingar göras mellan detta resultat och basutbildningen. För att göra en trovärdig effektmätning måste en djupare analys göras på deltagarens verksamhet innehållande verksamhetsnära data. Mycket av detta är sekretessbelagt, exempelvis inom vården. Vidare är det relevant att mäta hur medarbetarna upplever skillnader på chefen och verksamheten före samt efter basutbildningen.

Då det tidigt i analysfasen insågs att det rådde en avsaknad av målsättning hos deltagarna bedömdes en effektmätning i nuläget inte som praktiskt möjligt. Samtidigt hade det inte varit genomförbart, under rådande tidsintervall, att få någon kvantitet i effektanalysen.

6

Resultat

I detta kapitel presenteras det slutgiltiga resultatet utifrån ett praktiskt och teoretiskt perspektiv i form av förändringar som bör göras hos Region Skåne samt uppdaterade parametrar till PBU-modellen.

I teoridelen utformades en modell, den processbaserade utbildningsmodellen (PBU), över hur en optimal basutbildning bör genomföras. Modellen ställde upp strukturen på hur en utbildning teoretiskt bör utföras i övergripande drag, vilka faser som är relevanta samt vad som bör ingå. Målet under basutbildningen var att kontrollera modellens validitet genom att fylla i denna struktur mer i detalj genom att urskilja hur en utbildning bör genomföras och vad som ska ingå.

Mål med resultatavsnittet:

- 1.) Ett mål är att skapa en uppdaterad version av PBU-modellen som influeras av både teoretiska och praktiska evidens. Vid genomförande av basutbildningen stod det klart att PBU-modellen inte är fullständigt solid samtidigt som det uppkommit inslag som inte kan kopplas till någon del av modellen.
- 2.) Det andra målet är att avgöra hur väl basutbildningen faktiskt genomfördes och genom detta ge indikationer på var denne fungerar väl samt var förbättringspotential kan åstadkommas utifrån delar av basutbildningen där modellen inte följs.

6.1 Uppdatering av PBU-modellen

Under basutbildningens framskridande har det uppkommit frågeställningar angående modellen där de praktiska inslag som skett inte överensstämmer med vad

modellstrukturen hävdar. Utifrån detta bör uppdateringar göras för att öka validiteten i modellen och sammankoppla teori med praktik.

6.1.1 Reaktionsfasen

Efter genomförd basutbildning och utifrån analyser har det framkommit inslag och parametrar som är relevanta att addera i PBU-modellen. Dessa parametrar anses utöver det teoretiska inslaget vara värdeadderande för deltagaren och ses som ett praktiskt bidrag från basutbildningsomgången hösten 2016.

I reaktionsfasen inför basutbildningen anses en uppsatt målsättning vara påverkande för den upplevda motivationen. Deltagarstudien visar dock inte att detta skulle vara en nödvändighet. En deltagare kan vara motiverad och känna behov av att gå basutbildningen utan att egentligen veta varför. Detta innebär inte att förarbetet och förmedling av syftet med basutbildningen skulle vara irrelevant, dock har det enligt enkätstudien inte den påverkan på engagemanget som uttrycktes i teorinavsnittet.

Obligatoriska parametern

Huruvida den obligatoriska parametern i basutbildningen utgör en påverkan är inte entydigt i analyserna.

Påverkan av det obligatoriska kravet på deltagande i basutbildningen är utifrån rådande empiri oviss och dess påverkan skiljer deltagare emellan. Få deltagare beskriver basutbildningen som ett tvång i enkätstudien, detta visar på att det finns ett behov med basutbildningen. Under deltagarintervjuerna kan det dock urskiljas en spridning över den obligatoriska parametern. En deltagare beskriver faktumet att basutbildningen är obligatorisk tyder på en enighet i organisationen samtidigt som det finns mycket okänd kunskap en deltagare måste få kännedom om. Andra deltagare upplever obligatet som ett tvång och att detta skulle vara den största anledningen till att ingen målsättning satts upp inför basutbildningen. Basutbildningen blir endast något som ska "bockas av" och detta blir också det primära målet. Behovet uteblir och det enda som egentligen ställs upp som mål är att genomföra basutbildningen.

Det finns nackdelar med att ta bort obligatet i basutbildningen, att ansätta denne som valfri skulle försämra den inre effektiviteten avsevärt. Dels för att förutsägbarheten skulle bli svår att hantera, exempelvis att hitta rätt lokal till rätt kvantitet och dels för att incitamentet för deltagarna att inte dyka upp skulle vara mindre än om basutbildningen var av obligatorisk form. Idag tillämpas straffavgift på 1000 kronor vid ogiltig frånvaro.

6.1.2 Lärande- och beteendefasen

Övergången mellan lärande- och beteendefasen

Denna koppling har efter basutbildningen fastställts som den största barriären till värdeskapande. Utbildningsprocessen slutar generellt i lärandefasen vilket är en fas i basutbildningen där ingen typ av värde skapats. Efter intervjuer med deltagare från vår-omgången är det få aktiviteter kopplade till kunskapen från basutbildningen som beskrivs göras annorlunda. Trots detta beskrivs majoriteten av föreläsningar i basutbildningen som positiva lärdomar. Så även om reaktionen för lärande ansågs positiv och lärandet har skett har ingen beteendeförändring skett och deltagaren återvänder till sin verksamhet och utför en liten eller ingen beteendeförändring.

Deltagare glömmer med tiden vad som lärts. Där är övergången mellan lärande och beteende av stor relevans. En parameter som har observerats ha stark korrelation mellan beteende och lärande i genomförda intervjuer är tidsintervallet mellan lärande- och beteendefasen. Ur enkätstudien påvisades att redan efter tre dagar kan det urskiljas en reducering i vad deltagare anser sig minnas, därför är det relevant att tidsintervallet är så minimalt som möjligt då förlusten ökar med tiden. Deltagare som utfört beteendeförändring beskriver också att detta har varit kopplat till problem som deltagaren hade i sin verksamhet under basutbildningen vilket resulterade i att lärandet överfördes till beteende under en förhållandevis kort tidsperiod. Ju längre tidsintervallet är påverkar också den inre effektiviteten då bortglömt lärande endast kräver resurser.

Engagemangsparametrar

Under basutbildningen observerades ett antal parametrar som ansågs styra engagemanget hos deltagarna utstickande väl.

Engagemangsparametrar har samtliga egenskapen att de påverkar den inre effektiviteten, rätt avvägning implicerar således mer lärande. En del parametrar anses också ha en påverkan på den yttre effektiviteten då det, förutom ökat engagemang, adderas värde till deltagaren genom ett förändrat beteende, se tabell 10. Dessa parametrar är direkt bidragande som överförare från lärande till beteende och bör ingå både i PBU-modellen och i varje föreläsning för att den ska anses vara effektiv. Att en deltagare är villig att förändra ett beteende torde innebära att det som lärdes ut (inre effektivitet) resulterade i en beteendeförändring (yttre effektivitet).

Tabell 10- Engagemangparametrar kopplade till inre och yttre effektivitet.

Engagemangspåverkande	Inre effektivitet	Yttre effektivitet
Svarskvalité på frågeställningar	x	x
Kundanpassning	x	x
Föreläsarengagemang	x	
Verktygsstöd	x	x
Metodik/process	x	x
Tidsupplägg	x	
Erfarenhetsutbyte	x	x
Öppenhet mot problem	x	
Unika inslag	x	

Föreläsningsformer

I kombination av teori och deltagaråsikter är det tydligt att den primära typen av föreläsning som är önskvärda är case-baserad med 55 procent av svarskvantiteten, sekundärt med 25 procent ansågs diskussionsföreläsning. Vad som också uttrycks är att kunskapsföreläsningar inte är önskvärda i någon större utsträckning, dock uttrycks detta vara beroende av föreläsningssinnehåll. Detta avviker från teorin där kunskapsföreläsningar anses effektiva, dock inte det mest optimala för lärande men med en betydligt mindre skillnad utifrån av som anses vara optimalt.

Utifrån detta resultat är de mest effektiva föreläsningarna, då de både är teoretiska och praktiskt fördelaktiga:

- Case-baserade.
- Diskussionsföreläsning.

Ej önskvärda föreläsningar, används endast vid nödvändigt behov är:

- Kunskapsföreläsning.

Helhetsförståelsen

Allt lärande behöver inte, som PBU-modellen beskriver, vara av beteendeförändrande karaktär. Ett exempel på detta är föreläsningssinnehåll riktat till helhetsförståelsen. Föreläsningssinnehåll som beskriver helheten av organisationen ingick i dag 1. Bland annat förelästes den politiska organisationen och dess struktur. Ur ett processperspektiv ansågs denna kunskap inte skapa någon form av värde för en deltagare som inte är verksam i politiken. Observationen under föreläsningen var att förståelsen över det politiska inslaget var fränkopplat

deltagaren och att detta skulle påverka den ansedda relevansen av föreläsningarna under dag 1. Detta visade sig vara felaktigt då ingen större skillnad i mätresultatet kunde urskiljas över upplevd relevans mellan dag 1 och övriga dagar som ansågs tydligare kopplat till chefsrollen och därav ansedd som mer värdeskapande för en deltagare.

Genom intervjuer med föreläsare och deltagare i detta ämne beskrevs förståelsen för helheten som ett psykologiskt inslag där deltagarna har ett behov av förståelse för den verksamhet de är en del av. Förståelsen för varför strukturen ser ut som den gör och var deltagaren själv befinner sig i organisationsstrukturen verkade också vara av relevans. Frågan kvarstår dock gällande vilken typ av värde detta skapar och hur denna kunskap översätts i någon form av beteendeförändring. En möjlighet är att ökad förståelse för organisationsförändringar tar tid inom Region Skåne, på grund av dess komplexa struktur leder helhetsförståelse till ett ökat tålamod hos deltagaren.

Ett grundsyfte med basutbildningen är att förmedla den politiskt styrda organisationen som deltagaren är en del av. Kopplat till detta har en chef skyldigheter i hur denne måste agera som arbetsgivarföreträdare, vilket utförs genom att stötta de beslut som fattas, på politisk nivå, inom organisation och således bör en chef ha insyn i verksamheter som kan kopplas till helhetsförståelsen. I detta avseende får lärandet en effekt genom att utifrån kunskap generera ett beteende.

Helhetsförståelsen beskrivs av samtliga intressenter som ett önskvärt och viktigt inslag. Det bör således inte avskrivas eftersom önskvärda inslag är sammankopplat med lärandemotivation.

Sociala aspekten

Den sociala aspekten är ingående i PBU-modellen som en bedömningspunkt över vad som anses "bra" med en utbildning. Vad som förväntades var att detta skulle utgöra ett inslag som skapade mervärde utöver basutbildningen. Det visade sig dock att flertalet deltagare uttryckte den sociala interaktionen under basutbildningen som ett viktigt inslag. Den primära anledningen till detta var:

- Nätverkande med kolleger i chefsrollen.
- Erfarenhetsutbyte.
- Skapa samarbete mellan enheter i organisationen.
- Känslan av samhörighet.
- Möte med kolleger i samma position som en själv.

Erfarenhetsutbyte beskrivs i teorin som ett effektivt sätt att förmedla lärande, enkelt uttryckt byts föreläsarens roll ut och deltagaren utgör en del av föreläsningens innehåll. Detta appliceras under diskussionsföreläsningar och väcker generellt ett starkt engagemang hos deltagarna. Vad som mer detaljerat beskrivs är att det inte enbart är erfarenheten i sig som är av intresse utan faktumet att dessa diskussioner, där deltagare delar åsikter kring hur komplexa situationer kan hanteras uttrycks, skapar självförtroende och trygghet då en chef ofta utsätts för situationer där oklarhet råder huruvida en chef bör agera. Denna effekt kan kopplas till den subjektsspecifika delen av en utbildning då trygghet och självförtroende är av personlighetsförhöjande karaktär.

Avsaknad av mänskliga faktorer

Utifrån de adderade parametrarna i modellen är det tydligt att PBU-modellen underskattat vikten av de mänskliga parametrarna då samtliga adderade parametrar kan kopplas till denna kategori. En stor betydelse i en utbildningsprocess är att den vara som formas är en människa och inte en fysisk produkt. I detta fall måste den mänskliga produktens åsikt tas hänsyn till i processen. Görs inte detta blir engagemanget markant lägre och därigenom sker mindre lärande som i sin tur gör basutbildningen ineffektiv.

6.1.3 Resultatfasen

Den fas som tillägnats minst del under basutbildningen är resultatfasen. Utifrån målanalysen fastställdes att varken deltagare, föreläsare eller basutbildningen besitter någon målsättning i större utsträckning. Det är troligtvis en bidragande faktor till varför resultatfasen tillägnas lägre resurser än övriga faser. Typen av genererade resultat kategoriseras i PBU-modellen som greppbara eller ogrepptbara resultat. Vad som observeras är att majoriteten av de resultat som uppstått utifrån basutbildningen, enligt deltagarna själva, inte faller under några av dessa kategorier. Det som observerats är att det finns en resultatkategori i basutbildningen som enklast beskrivs som omätbara greppbara effekter.

Omätbara greppbara effekter

I resultatfasen beskriver deltagarna att de upplevda effekterna av basutbildningen som kan mätas i konkreta siffror är nästintill obefintliga. Vad som uppdagades var dock att det existerade förändringar i hantering över processer kopplade till deltagares vardagar som tidigare hanterats felaktigt. Denna hantering ingår i chefens ansvar och beskrivs av föreläsare som något som ofta förbises då chefen inte har kännedom om hur denne bör agera. Påföljderna om detta hade uppdragats hade kunnat bli omfattande, både för deltagaren själv och Region Skåne som varumärke. På grund av att detta aldrig skedde följdes således inga konsekvenser kopplat till felhanteringen. Beteendeförändringen resulterade därav inte i någon

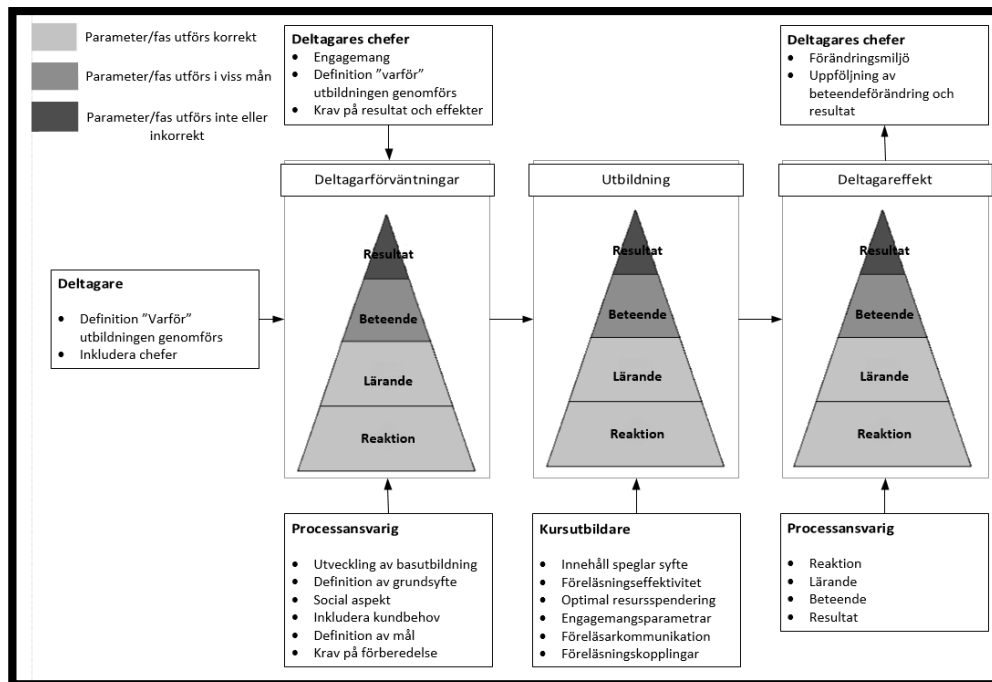
effekt när deltagaren förändrade arbetsproceduren till en korrekt. Trots detta skapades långsiktig värdeskapande hantering då eventuella framtida konsekvenser till följd av felhanteringen nu uteblir. Mätning av dessa scenarion är svårgjorda då sannolikheten är hög att en felhanterad process aldrig uppdagas. Under basutbildningen startades diskussioner kring hanteringen av dessa processer vilket indikerar att avsaknaden av kännedom kring ämnet var omfattande och således bör detta vara ett relativt frekvent förekommande problem.

På grund av detta kommer resultatfasen i PBU-modellen uppdateras till att bestå av tre kategorier för att inkludera detta effektfenomen som inte är av mätbar karaktär och således också utesluts ur PBU-modellen idag:

- *Grepp- och mätbara resultat* – Utifrån beteendeförändring mätbara resultat.
- *Grepp- och omätbara resultat* – Utifrån beteendeförändring omätbara resultat av greppbar karaktär.
- *Ogreppbara resultat* – Utifrån beteendeförändring omätbara resultat.

6.2 Modellinjeriing med basutbildningen

Utifrån utförda analyser har en bedömning utförts på basutbildningen utifrån linjeriing och avvikelser från PBU-modellen, se figur 43.

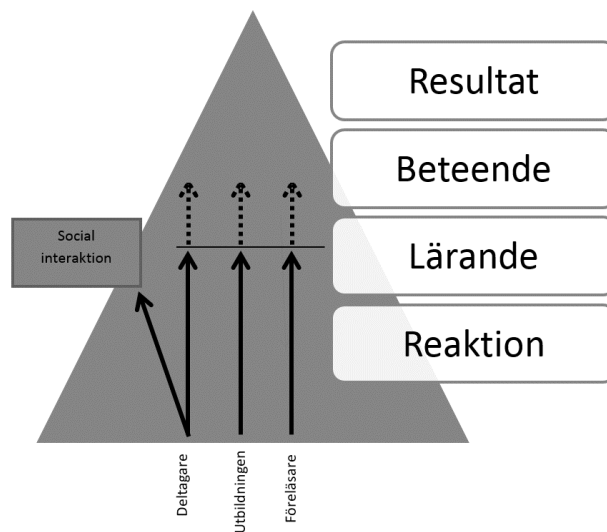


Figur 43-Basutbildningens linjering med PBU-modellen.

6.2.1 Syfteslinjering

Basutbildningens syfteslinjering anses i dagsläget vara god. Ur syftesanalysen framgick det att den huvudsakliga fasen basutbildningen syftar till idag är lärande. Detta lärande baseras på två kategorier, verksamhetsansvarig och arbetsgivarföreträdare. Ur figur 36 framgår det att totalen av föreläsningar har en spridning i båda kategorier. Vidare uttrycker föreläsare det huvudsakliga syftet för basutbildningen likvärdigt enligt grundsyftet, det vill säga att förmedla lärande och kunskap inom det förelästa ämnet.

Sett ur ett deltagarperspektiv uttrycker även deltagare i majoritet att syftet är att få en baskunskap till chefsrollen i Region Skåne, därav placerar sig även deltagare i lärandefasen. Den sociala parametern uttrycks också som ett värdeskapande inslag av såväl föreläsare som deltagare från vår- och höst-omgången 2016. Den sociala parametern anses utgöra ett sekundärt syfte i basutbildningen som ger organisatoriska och beteendeförhöjande effekter, se avsnitt om sociala aspekten. Denna parameter är något som anses appliceras i godkänd grad idag, med ett snitt på 3,64 av 5, trots att basutbildningen inte innehåller specifika inslag riktade mot området. Syfteslinjering beskrivs enligt PBU-modellens uppdaterade version enligt figur 44.



Figur 44- Intressetsyften inför basutbildningen kopplat till PBU-modellens faser.

Efter genomförd basutbildning uttrycker deltagarna att basutbildningen uppfyllde förväntningarna till ett medelvärde på 3,95 av 5. Detta anses vara ett bra resultat samtidigt som det anses som trovärdigt på grund av den syfteslinjeringen som råder i basutbildningen.

Inför basutbildningen

Inför basutbildningen förmedlas syftet över varför denne genomförs i medel utsträckning, med ett snittbetyg på 2,83 av 5 från deltagarenkäten. Deltagaråsikter beskriver dock denna kommunikation som fullt tillräcklig för att väcka intresse och förståelse för varför basutbildningen genomförs. Utifrån enkätstudien bedömer deltagarna det upplevda behovet inför basutbildningen som 4,35 av 5 i snitt. Det är utifrån detta tydligt att deltagare är i behov av en basutbildning i dagsläget, därav den högt uttryckta motivationen inför densamme. Det obligatoriska inslaget måste dock beaktas och eventuellt bör undantagsfall göras för de deltagare som redan besitter föreläst kunskap.

Den utsatta målsättningen inför basutbildningen, beteendeförändrande eller resultatorienterad är idag starkt bristfällig, både från deltagaren själv samt deltagarens chef, se tabell 11. Utan målsättning är det omöjligt att avgöra om basutbildningen tar deltagaren dit den önskar. Många deltagare beskriver syfte och målsättning likvärdigt, exempelvis är både syfte och mål att skaffa sig en baskunskap för många deltagare. Att få baskunskap är ett syfte men beskriver inte vad som ska uppnås utifrån baskunskapen. Därav är det relevant att tydligare förberedelser och krav ställs på målsättning.

Tabell 11- Avsaknad av resultat- samt beteendemål för deltagare respektive deltagares chefer uttryckt i procent.

	Avsaknad av resultatmål (procent)	Avsaknad av beteendemål (procent)
Deltagare	84	78
Deltagares chef	93	93

Vidare är det relevant att krav börjar ställas på kommunikationen mellan deltagare och chefer. Av intervjuade deltagare beskriver ingen att de inför basutbildningen kommunicerat i någon djupare utsträckning med respektive chef. Faktumet att betalande och mottagande kund är två olika personer gör det upplevda behovet med basutbildningen än mer komplicerat. I PBU-modellen uttrycks den arbetsmiljö deltagare jobbar som högst avgörande för utgången av en beteendeförändring, därför är det av relevans att denna chef är deltagande i detta skede för att påvisa att det ställs förväntningar och en positiv syn på förändring utifrån lärandet som basutbildningen ger.

Trots bristande målsättning och kommunikation är deltagarna generellt sätt motiverade inför basutbildningen med ett snittbetyg på 4,46 av 5 i enkätstudien och bedöms således väl uppfylla reaktionsfasens krav i PBU-modellen över positiv attityd inför basutbildningen.

6.2.2 Lärandefasen

Denna fas tillägnas störst fokus i basutbildningen och har många inslag som linjeras utmärkt enligt PBU-modellen. De inslag som utförs utstickande tillfredställande är:

- *Linjering med syfte mellan samtliga intressenter* - Syfte mellan intressenter anses vara linjerade i dagsläget och deltagare bedömer i stort att de fått vad de önskat.
- *Anpassat föreläsningssinnehåll* - Deltagare är nöjda med kursinnehållet i samtliga föreläsningar. Ur föreläsarintervjuer kan slutsatsen dras att uppdatering av föreläsningssinnehåll utefter vad som anses vara relevant prioriteras av föreläsare. Detta är en parameter som både påverkar inre och yttre effektivitet i utbildningsprocessen och är därför ett viktigt inslag.
- *Föreläsningseffektivitet* - Av de analyser som gjorts rörande föreläsningseffektivitet tillägnas idag fokus till många av de parametrar som anses vara det mest effektiva ur lärandesynpunkt. Basutbildningen anses ha en god utbildningsstruktur efter grundsyftet som råder idag och applicerade av föreläsningsformer korrelerar väl med vad som anses vara värdeskapande.

- Föreläsarpedagogik - Samtliga föreläsare har lång föreläsningserfarenhet och djupa kunskaper inom det förelästa området vilket uttrycks av deltagarna. Föreläsare har också en genomarbetad struktur i respektive föreläsning och genomför dessa professionellt.
- *Styrande processansvarig* - Deltagare uttrycker det som starkt fördelaktigt att basutbildningen har en processansvarig som är delaktig under utbildningsdagarna då denne skapar mervärde genom att lösa diverse problem kopplat till basutbildningen.

Delar som linjeras i godkänd form idag enligt PBU-modellen:

- *Applicering av engagemangsparametrar* - Samtliga föreläsare använder någon form av engagemangsparameter. Ett mål till nästa kursomgång bör vara att öka dessa, primärt bör fokus tillägnas de parametrar som skapar både inre och yttre effektivitet i föreläsningen. Det vill säga ett starkare fokus av:
 - Kundanpassning.
 - Verktyg.
 - Metodiker/processer.
 - Erfarenhetsutbyte.
- *Social interaktion* – Under basutbildningen appliceras många tillfällen för social interaktion mellan deltagare. Det uttrycks som ett önskvärt och värdeskapande inslag av många deltagare. Detta kan med fördel vidareutvecklas då sociala föreläsningformer, där både föreläsare och deltagare bidrar, är särskilt effektiva när innehållet är av subjektiv karaktär.

Delar som behöver förändras för att bättre linjera med PBU-modellen är:

- *Resursspending över utbildningsfaser* - Idag tillägnas lärandefasen majoriteten av föreläsarens tid. PBU-modellen utgår från den forskning i frågan som menar att majoriteten av den spenderade tid som läggs på utbildningen bör tillägnas uppföljningsfasen, se figur 12. Således bör en omstrukturering göras över fördelad tid av föreläsningar där antingen:
 - Utöver föreläsningstiden spenderas mer tid med uppföljningsarbete.
 - Föreläsningstiden förkortas för att tillägnas till mer uppföljningsarbete.

- *Samarbete mellan föreläsningar* - Idag utförs ytterst få kopplingar mellan föreläsningardagar. Intrycket är att basutbildningen inte är sammankopplad utan i karaktär av sex enskilda föreläsningar. Detta påpekas av deltagare och föreläsare som menar att detta inslag är viktigt för hur basutbildningen upplevs. Ur PBU-modellen tolkas avsaknaden av linjering som begränsande för vad som kan uppnås. Som basutbildningen är uppbyggd idag är det bevisat att lärande i majoritet är det som genereras. En bidragande faktor till detta är det silo-tänkande som appliceras i basutbildningen idag där föreläsarens egna resurser endast tillägnas den egna föreläsningen.

Ett nytänkande är väsentligt för att kunna utföra en transformation mot en beteende-förändrande utbildning. Att jobba över gränser har många fördelar, inte minst för den egna föreläsningen. Genom att återkoppla till andra föreläsningar och få andra föreläsningar kopplad till sin möjliggör repetition för deltagare och möjlighet att se koppling över hur chefsrollens olika delar hänger samman, vilket är något som uttrycks bristande idag. Gränsövergående arbete är också resurssparande då aktiviteter så som uppföljning kan tilldelas föreläsare under nästkommande dagar.

Avsaknaden av gränsövergående arbete i lärandefasen anses också var en bidragande faktor till varför beteendeförändringen inte utförs optimalt, detta på grund av två anledningar.

- 1.) Deltagare beskriver att lärandet glöms bort kort efter det att basutbildningen genomförts och att repetition därför är något som är önskvärt.
 - 2.) Deltagare anser att förståelsen ökar när kopplingar kan dras mellan föreläsningssinnehåll.
- *Kunskapsmätning* - För att fastställa vad lärandefasen ger bör någon form av kunskapsprovning utföras. Dels för att avgöra vilken typ av värdeförlust som sker under lärandefasen. Dels för att säkerställa kvalitén i lärandefasen genom att ställa krav på processobjekten. Ur processynpunkt måste output i en subprocess uppnå de krav som ställs som input i nästkommande subprocess, därför anses mätning av lärande som ett nödvändigt tillägg i basutbildningen för att kontrollera detta.

6.2.3 Beteendefasen

Mellan lärande- och beteendefasen orsakas den största värdeförelusten i basutbildningsprocessen idag. Av de deltagarintervjuer som gjorts från vår-

omgången 2016 bekräftas detta då ett tydligt svarsmönster kunde urskiljas. Samtliga ansåg att utbildningen var:

- Väl genomförd.
- Relevant.
- Tillfredställande.
- Värld tiden.

Utöver detta har samtliga deltagare också:

- Svårigheter att komma ihåg vad som förelästes.
- Svårigheter att urskilja dagar från varandra.
- Svårigheter att ge konkreta exempel på beteendeförändring utifrån basutbildningen.
- Svårigheter att ge konkreta exempel på resultat utifrån basutbildningen.

Mätningar av beteendeförändringar kopplat till basutbildningen är heller inget som utförs idag, därav är det högst troligt att problematiken med förändringar som faktiskt utförs efter basutbildningens slut är okända. I avsnittet relaterat till föreläsningseffektivitet framgick det att föreläsare inte spenderar tillräckligt med resurser kring uppföljning av basutbildningen. De aktiviteter som genomfördes här bestod heller inte i någon mätning av beteendeförändring. Således är mätning av beteende något som bör införas i basutbildningsprocessen framöver.

De beteenden som, i deltagarintervjuerna, uttrycks förändrade är föreläsningarna kopplade till:

- Lönesättningsprocessen.
- Rekryteringsprocessen.
- Offentlighetsprincipen.

Dessa delar observerades i basutbildningen som relevanta eftersom det innehöll följande engagemangsparmetrar:

- *Kundanpassning* - Då de träffade ett behov som deltagaren hade under utbildningen. En problematik med detta är att mycket av det som föreläses inte används direkt efter utbildningen och därför faller i glömska.
- *Metodik/process* – Praktiska metodiker beskrevs för hur teorin kunde appliceras i verkligheten.
- *Erfarenhetsutbyte* – Fokus tillägnas deltagares åsikter i frågan.

6.2.4 Resultatfasen

Efter de intervjuer som genomförts med deltagare från vår-omgången 2016 kan resultatet beskrivas i majoritet vara av ogreppbar karaktär. Tillfrågade beskriver två resultat utifrån basutbildningen:

- *Starkare självförtroende* - På grund av stärkt kunskap till att motivera lönesättning samt korrekt juridisk hantering av handlingar.
- Förbättrat urval i rekryteringsprocessen.

En möjlig anledning till uteblivna mätbara effekter är att denna påverkan i en utbildningsprocess kan dröja upp till 2 år och således inte uppstått än.

Vad som observerats är att majoriteten av resultat som basutbildningen åstadkommer är av omätbar karaktär.

De effekter som beskrivs är utifrån PBU-modellen nästan uteslutande på en ogreppbar form. Effekter beskrivs ha personlig koppling som kategoriseras som ett subjektsspecifikt resultat i PBU-modellen där deltagaren utvecklas som person.

Processtillstånd

Sett till hur väl basutbildningen agerar som process idag beror på vilket syfte och vilken slutfas som avses med utbildningen. Utifrån grundsyftet idag är det tydligt att flertalet deltagare är nöjda med basutbildningen då förväntningar och behov uttrycks som tillfredsställda med ett enkätsvar på 4,11 av 5 i snitt. Samtidigt uttrycker deltagare att det förelästa innehållet som relevant, se figur 40, och det är tydligt att föreläsningens innehåll har linjerats med vad som anses som relevant för både Region Skåne och deltagarna.

Utifrån rådande grundsyfte besitter basutbildningen i många avseenden en inre effektivitet. Inför basutbildningen känner deltagare generellt en stark motivation att genomföra basutbildningen, det är tydligt att de finns ett behov av att lära sig om "baskunskaper" kopplat till chefskapet i Region Skåne. Processansvarig har gjort genomtänkta förändringar i utbildningsstrukturen genom årens lopp som korrelerar med PBU-modellens lärandefas. Föreläsare är erfarna och applicerar många delar av den struktur i föreläsningen som anses vara värdeskapande och effektiv i lärandeprocessen. Vad som drar ner betyget är avsaknaden av gränsövergående samarbete i utbildningsprocessen där föreläsare nästan uteslutande endast tillägnar resurser till den egna föreläsningen i dagsläget. Utifrån tillståndsmodellen anses lärandefasen således placera sig som en konkurrenskraftig process, se figur 45.

Inkluderas PBU-modellens efterkommande fas, det vill säga att en utbildning ska leda till en beteendeförändring blir bedömningen annorlunda. Utifrån detta syfte

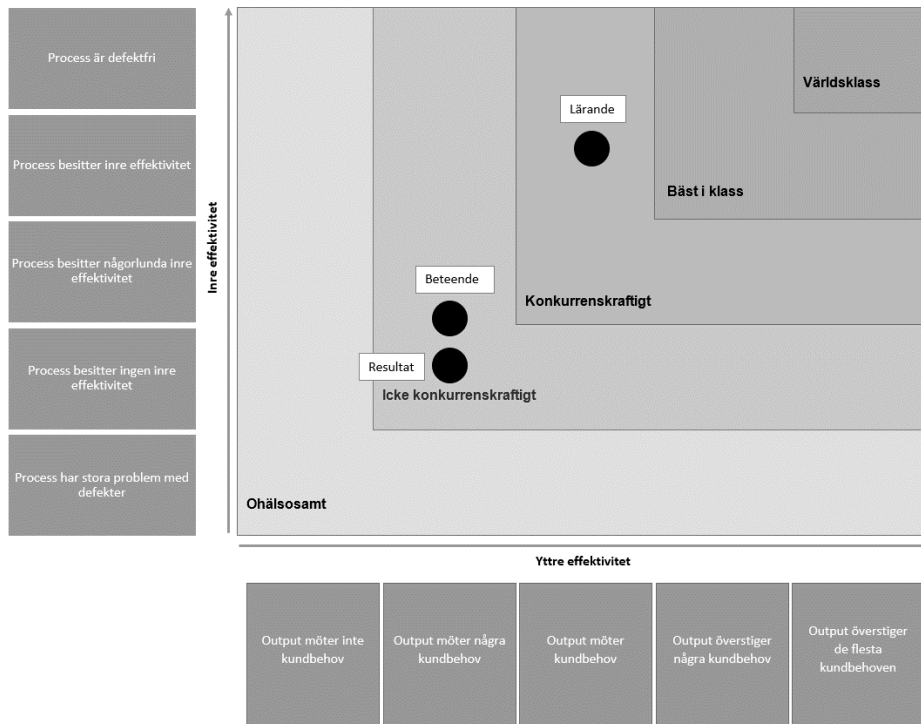
skiljer sig den optimala utbildningsstrukturen mot vad basutbildningen har idag. Med en huvudprioritet mot lärandefasen blir efterkommande faser i PBU-modellen sekundära. Det finns många inslag i föreläsningar som skapar förutsättning för förändring, men dessa appliceras samtliga under föreläsning och uppföljning och återkoppling av deltagare efter basutbildning är av lägre eller ingen prioritet. Deltagare från vår-omgången 2016 beskriver sig generellt som nöjda med basutbildningen, dock beror detta inte i någon större utsträckning på någon form av förändrat beteende utan kopplas mer mot att relevant kunskap förmedlades under basutbildningen. Utifrån denna bedömning placerar sig beteendefasen som icke-konkurrenskraftig i dagsläget, se figur 45.

En ren konsekvens vid avsaknad av beteendeförändringar är att resultatfasen uteblir. Basutbildningen anses av effekterna att döma inte vara resultatorienterad i dagsläget. Dock beskriver en del intervjuobjekt att de är nöjda med de effekter som basutbildningen gav även fast dessa resultat inte var av mätbar karaktär. Likt beteendefasen placerar sig resultatfasen idag också som icke-konkurrenskraftig, se figur 45.

Utifrån grafen blir den rekommenderade strategin för respektive fas i PBU-modellen följande: se tabell 12.

Tabell 12- Bedömt tillstånd och förändringsstrategi utifrån faser i PBU-modellen.

Fas	Tillstånd	Strategi
Lärande	Konkurrenskraftig	Reparera
Beteende	Icke-konkurrenskraftig	Omstrukturera
Resultat	Icke-konkurrenskraftig	Omstrukturera



Figur 45- Processtillstånd utifrån vilket syfte som avses med basutbildningen.

7

Diskussion

Diskussioner förs kring de resultat som har erhållits, den valda metoden samt den teori som har utnyttjats. Här förs även diskussioner berörande de källor som använts samt examensarbetets reliabilitet och validitet.

7.1 Problematiken med en utbildningsprocess

Under examensarbetet har en utbildningsprocess, med hänsyn till att produkten är en människa, observerats besitta skillnader i beteende jämfört med processer som producerar fysiska produkter. Dessa skillnader adderar en dimension i komplexitet i en utbildningsprocess och är något som måste beaktas.

7.1.1 Mänskliga faktorn

Under examensarbetet har den primära problematiken som kraftigt begränsar en utbildningsprocess definierats. Ett stort problem är grundinställningen till vad en utbildning förväntas skapa för värde.

I en utbildningsprocess verkar grundkraven för vad som ska utvinnas vara lågt ställda, i många fall obefintliga. Ställs deltagare från vår-omgången 2016 frågan vad basutbildningen gav, ges väldigt få svar på faktiska genomförda förändringar. Basutbildningen anses samtidigt vara en "bra utbildning" vilken tyder på att en deltagare nöjer sig med erhållen kunskap. Samtidigt anger deltagare att de har lärt sig mycket som kommer att användas i den egna verksamheten i framtiden. Slutsatsen som kan dras utifrån intervjuer med deltagare från vår-omgången är att detta inte har skett i någon större utsträckning. I enkätsvaren uttrycker några deltagare att tillfredsställelse delvis har skapats kring faktorer i basutbildningen kopplat till mottagande i form av bemötande, typ av lokaler som nyttjas och andra faciliteter som skapar personligt mervärde för deltagaren. Detta är viktigt för motivationen men är endast en inre effektivitetsparameter. Denna grundinställning som endast uppkommer i utbildningsprocesser där kund och produkt är en och samma person är kraftigt begränsande i en process som syftar till att vara värdeskapande. Kundens strävan och upplevda tillfredsställelse är avsevärt låg och i

och med detta slutar processen i ett skede där den endast kostar resurser och inte börjat skapa värde. Ledtiden för processen är således avsevärt längre än vad som anses av kunden.

En problematik som också kopplas till den mänskliga begränsningen är förmågan till inläring oavsett hur en föreläsning genomförs. Detta är något som borde tillägnas mer hänsyn än vad det görs idag. Under basutbildningen styrker empirin och observationer att människans förmåga till inläring beror på hur en föreläsning genomförs. Men oavsett vilken utbildning som utförs kommer all kunskap som överförs inte att vara något en deltagare kommer ihåg i slutet av dagen. En observation är att vi människor inte är så bra på att lära som vi verkar tro. En typisk utbildningsdag inkluderade föreläsningar mellan 09.00 – 16.00. Vad deltagare tar med sig sista delen av dagen anses vara av försumbar karaktär i många fall.

Värdet av vad som lärts försvinner också om det inte börjar appliceras vilket är en faktor basutbildningen måste ta hänsyn till. Kundanpassning är viktigt inte bara utifrån innehåll utan också till det faktum att produkten är en människa med tillhörande mänskliga begränsningsparametrar.

7.1.2 Syftet med basutbildningen

Utifrån syftesanalysen rörande chefens uppdrag kan slutsatsen göras att grundsyftet som basutbildningen besitter speglas väl i föreläsningens innehåll. Ur ett processperspektiv är det av intresse att göra saker rätt. I detta fall innebär det att utbildningsprocessen måste förmedla den kunskap som basutbildningen syftar till. Jämförs figur 35 och 36 som visar utbildningsinnehåll i samtliga föreläsningar och grundutbildningens syfte täcks samtliga syften i en eller flera föreläsningar. Det är tydligt att majoriteten av innehållet riktar sig mot chefen som verksamhetsansvarig vilket inte är helt oväntat då det ur deltagaranalysen anses vara ett viktigt kundbehov. I en effektiv utbildning måste fakta kombineras med vad som anses önskvärt. Deltagare behöver se innehållets relevans i föreläsningen kopplat till sin egen verksamhet. Relevansen av att vara arbetsgivarföreträdare anses av mindre relevans vilket har bevisats i både utvärderingar och reaktioner under utbildningar. Detta är dock ett starkt syfte till basutbildningens existens enligt processansvarig och är delar som måste ingå, det vill säga att även om detta inte är önskvärt är det relevant fakta. Att förmedla relevansen av rollen som arbetsgivarföreträdare är en framtida utmaning som behöver beaktas. Den största bristen med grundsyftet av basutbildningen är att det förmedlas i varierande form under föreläsningar, det vill säga övergången mellan föreläsare och deltagare är inte alltid tydligt. Deltagare får heller aldrig syftet med basutbildningen förklarad för sig vilket är något som borde vara en del av introduktionsdagen.

7.1.3 Litteraturvaliditet

De nyttjade källorna under examensarbetet kan ses som tillförlitliga. Om orden äkthet, beroende, tendens och närhet beaktas kan det ses att ordet äkthet anses vara uppfyllt då flertalet källor är studentlitteratur utgivna av professorer och andra akademiker. Även orden beroende och tendens uppfylls då källorna inte är helt beroende av andra källor och det kan inte anses att det presenterade materialet har en skev framställning. Ordet närtid innebär hur nära i tiden källan är publicerad, en aspekt vilket somliga använda källor inte uppfyller då de är publicerade i mitten/slutet av 1900-talet. Däremot uppfyller dessa källor de övriga validitetsområdena. Sammanfattningsvis kan det bedömas att de använda källorna anses vara tillräckligt relevanta och tillförlitliga.

7.1.4 Empirivaliditet

Den svarsfrekvens som inkommit i de utskickade enkäterna har varit förhållandevis låg då snittet på antal svar är 25 av runt 40 utskickade, ej medräknat enkäten inför basutbildningen där antalet svar var 54. Den låga svarsfrekvensen är ett problem då svaren kan ses som inte tillräckligt goda. Utifrån detta kunde det väl som gjordes att följa en viss deltagargrupp ha gjorts annorlunda och istället kunde enkäterna skickats ut till samtliga deltagare för att på så sätt få en högre svarsfrekvens. Av de svar som inkommit finns även personer vilka svarat på enkäten vid ett senare tillfälle än tre dagar efter utbildningsdagen. Detta sena tillfälle har exempelvis varit två veckor efter utbildningsdagen. Resultatet kan då vara att dessa deltagare har "glömt" utbildningens innehåll i större utsträckning än resterande deltagare och det resultat som utskiljs från enkäten kan då vara missvisande. Det finns även information att deltagare endast närvarat vid halva utbildningsdagar men trots detta fyllt i hela enkäten för den specifika dagen, vilken också kan göra resultatet missvisande. På samma sätt har deltagare endast närvarat vid somliga utbildningsdagar men trots det har svarat på enkäten som skickats ut efter basutbildningen.

Då deltagarna är ombedda att fylla i ett flertal enkäter (åtta stycken) finns risken att deltagarna väljer att fylla i enkäterna oengagerat. Något som även urskilts i enkätsvaren är att somliga deltagare inte svarar konkret på frågorna, det förekommer exempelvis svar vilka inte är kopplade till den fråga som ställts. Detta resulterar i ett icke relevant resultat och hade därför behövt undersökas.

Något som anses kritiskt för empirivaliditeten är det faktum att det erhålls utmärkande höga resultat från deltagarenkäterna över lag. Deltagarna anser exempelvis själva att de minns tämligen mycket utav det föreläsningmaterial som presenterades. Hur kommer det sig att de anser sig minnas så stor mängd av kursmaterialet? Dock kommer detta resultat anses vara tillförlitligt under detta

examensarbete då tidslängden för densamma inte möjliggör en djupare studie. För att erhålla bättre resultat hade en djupare och mer ingående studie varit önskvärd.

7.1.5 Metodreflektion

Under examensarbetets framskridande har metoden för utförande inte förändrats, de valda metoderna i början av examensarbetet har använts som planerat. Detta anses vara på grund av det omfattande förarbete som utfördes kopplat till litteraturstudien. Dock har avgränsningarna under studiens gång ökat då tidsperioden för examensarbetet varit begränsad och prioriteringar då fått göras.

PBU-modellen som har utvecklats ses som ett verktyg vilken har generaliseringsmöjligheter på olika typer av utbildningar där en önskan finns att göra en värdeskapande förändring. Modellen är i grunden utformad som applicerbar på olika former av utbildningar men har i detta examensarbete vinklats mot den offentliga sektorn.

8

Slutsats

Här beskrivs de slutgiltiga resultaten och upptäckter från studien. Det presenteras även förslag på hur framtida forskning kan utföras.

I PBU-modellen användes Kirckpatricks grundmodell för utvärdering av en deltagares delfaser i en utbildning. Modellen kombinerades med processens grundmodell för att se en utbildningsprocess till sin helhet genom att inkludera kundbehov och dess väg genom processen. Modellen besatt vidare ett antal principer och synsätt i form av:

- Processperspektiv.
- Inre och yttre effektivitet.
- Horisontellt synsätt.
- Definitioner av optimal utbildningsgenomförande.

Vad som var positivt var att PBU-modellen med ingående perspektiv och synsätt ansågs vara starkt aktuell och värdeskapande i utvärderingen. Angreppssättet visades sig tydligt vara en ny form av utvärdering då många delar som värderas i PBU-modellen inte är aktiva i basutbildningen. De faser och delar som värderats av basutbildningen anses också ha täckts i PBU-modellen. Dessa delar, såsom reaktion och lärande, utförs ytterst väl och på ett konkurrenskraftigt sätt i basutbildningen idag.

Under basutbildningens framskridande uppkom en uppsjö av nya synsätt, definitioner och parametrar som uteslöts på grund av rådande tidsbrist. Den uppdaterade PBU-modellen anses därför inte vara färdigställd, men aktuell nog att kunna användas. Modellen är idag utformad i förhållandevis generell form och är således applicerbar på andra utbildningar inom Region Skåne.

8.1 Basutbildningsprocessens grundsyfte

Utifrån det syfte som basutbildningen besitter idag utförs rätt aktiviteter och till stor del utförs också aktiviteter rätt. Syftet är lärande vilket samtliga intressenter är inställda på och det är således också det resultat som levereras.

Ses basutbildningen ur ett processperspektiv kan det fastställas att aktiviteter utförs rätt men delvis bör omstruktureras för att rätt aktiviteter ska utföras. Detta beror dock på vilken typ av definition som beskriver en process. I teori-avsnittet, relaterat till processens definition, har följande två punkter uttryckts i flertalet artiklar och anses utifrån dessa utgöra ett definitionsmedelvärde. En process:

- Överför ett kundbehov till kundtillfredsställelse.
- Skapar värde för kunden.

Appliceras endast den första definitionen kan det fastställas att processen uppfyller sitt syfte. De behov som existerar inför basutbildning, hur odefinierade de än må vara, uttrycks som tillfredsställda. I stort förespråkas baskunskap och förståelse för organisationen, detta linjeras med grundsyftet och det är också vad kunden får. En slutsats är att de delar som ingår i basutbildningen är korrekta enligt grundsyftet.

Sammanfogas ovanstående påstående med den andra definitionen uppkommer dock frågeställningen: Skapades det något värde? En viktig slutsats är att en utbildningsprocess särskiljer sig exempelvis från en produktionsprocess i det avseendet att i produktionsprocesser är värdeskapandet av en mer konkret karaktär. En produkt formas och säljs med en vinstmarginal och har på så sätt återbetalts och gjort skäl för dess existens. I en utbildningsprocess verkar inte samma inställning gälla. En kund genomför föreläsningen som är en nödvändig transformation i utbildningsprocessen. Efter detta avslutas dock processen i majoriteten av fallen. Lärandeprocessen är avklarad men utbildningsprocessen har endast kostat resurser och inte skapat någon form av värde i detta skede. En koppling kan göras till den inledande forskningsstudien i rapporten som fastställde att det primära fokus som tillägnas mätning av en utbildning är det kortsiktiga resultatet, det vill säga lärande och kunskap är vad som eftersträvas.

Sammanfattningsvis kan det fastställas att utbildningens syfte uppfylls idag, men att fel syfte ställs ur ett värdeskapandeperspektiv.

Utifrån resultatet i examensarbetet är slutsatsen att en definition av en utbildningsprocess bör vara:

En aktivitet som utifrån uppnådd kunskap genererar ett förändrat beteende som kan kopplas till en eftersträvd effekt.

Denna definition skapar i utbildningssammanhang både kundtillfredsställelse och värde hos en deltagare.

Vad som beskrivs kan med andra ord uttryckas som att en utbildning uppnår yttre effektivitet om ovanstående följs. Här ses utbildningsprocessen till sin helhet och inte endast fokuserat mot lärande. Appliceras ovanstående i utbildningen blir bedömningen av basutbildningen annorlunda. Det som utförs idag kan då anses vara korrekt men inte fullständigt ur ett processperspektiv.

8.2 Expandera syn på utbildningsprocess

Kopplat till definitionen av en utbildningsprocess bör basutbildningen sträva efter en breddning. Var avgränsning bör göras i en utbildning är svår att beskriva precist. När slutar utbildningens ansvar och vilken typ av ansvar har deltagaren själv? Vad som kan sägas är att lärandefasen anses viktig i basutbildningen idag vilket också är korrekt. Dock kan lärande ensamt inte skapa värde vilket implicerar att synen på en basutbildningsprocess till viss mån måste breddas.

En slutsats är att efter lärandefasen är inställningen utifrån utbildningens sida att deltagaren själv fortsätter utbildningsprocessen på egen hand. Detta utförs dock i låg utsträckning, markant lägre än vad deltagaren själv anser vid basutbildningens slut. På grund av detta genererar basutbildningen många ofullständiga produkter i dagsläget.

En viktig fas att inkludera i en basutbildning är deltagares behov och målsättning. Detta utförs inte idag och deltagare beskriver generellt att de inte besitter någon form av målsättning inför basutbildningen. Denna fas måste utgöra det första steget i en utbildningsprocess, avsaknaden av detta har resulterat i bristande påföljder, vilket uppdagas vid mätning av resultatfasen. Parallellt med detta måste också kommunikation mellan deltagare och deltagares chefer förbättras då deltagares chef som betalande kund bör ha ett intresse för vad basutbildningen ska resultera i. Kopplat till processynen, där objekt inför en process måste uppfylla uppsatta krav bör en tydlig och gemensam målsättning ställas upp inför basutbildning mellan både deltagare och chef. Chefen bör också vara delansvarig i att säkerställa vad basutbildningen genererar för resultat.

Beteendefasen är också något som bör tillägnas en större andel resurser idag. Uppföljning och säkerställning av att lärandefasen transformeras till beteende är första steget till värdeskapande och således bör utbildningens ansvar delvis också täcka detta område.

8.3 Yttre effektivitet

Utifrån synsättet gällande yttre effektivitet gör basutbildningen redan mycket rätt idag. Under engagemangsanalysen under basutbildningen kunde inslag och aktiviteter direkt kopplas till den yttre effektiviteten. Vad som är önskvärt är att dessa engagemangsparametrar införs i samtliga föreläsningar av subjektiv karaktär då kopplingar kunde göras mellan dessa parametrar och föreläsningar som genererade beteendeförändringar hos deltagaren.

Dessa var:

- Kundanpassad föreläsning med ett tydligt deltagarbehov.
- Innehåll av chefsrelaterade verktyg.
- Innehåll av verksamhetsförankrade metodiker/processer.
- Inslag av erfarenhetsutbyte mellan chefer.

Vad som kan sammanfatta dessa parametrar är att de alla berör deltagarens vardag. Dessa parametrar svarar på hur en deltagare kan applicera det förelästa ämnet praktiskt. Av samtliga parametrar anses dessa vara av högsta prioritet då de påverkar både inre och yttre effektivitet i basutbildningen. Samtidigt beskriver deltagare under vår-omgången att många av de beteendeförändringar som skett har gjorts under föreläsningar som applicerat dessa parametrar.

Problematiken till att nå yttre effektivitet anses också vara kopplat till basutbildningens struktur och upplägg. Primärt är det två strukturella aspekter som anses påverka den yttre effektiviteten.

- 1.) *Fokus på lärande* - Effekt kan endast erhållas där resurser spenderas. För att skapa yttre effektivitet är det därför av vikt att utbildningsansvarig ser basutbildningen enligt definitionen av en utbildningsprocess, det vill säga som en aktivitet som överför önskad kunskap till ett förändrat beteende som kan kopplas till en eftersträvd effekt. Detta utförs i låg bemärkelse idag då majoriteten av spenderad tid tillägnas lärandefasen.
- 2.) *Samarbete över gränser* - Utifrån definitionen av en utbildningsprocess är det inte bara det egna förelästa innehållet som är av vikt. Faktumet är att utbildningsansvarig är ansvariga för basutbildningen och således också för samtliga föreläsningar. Idag är gränsövergående samarbete något som appliceras sparsamt och därav går mycket effektivitet förlorad.

8.4 Inre effektivitet

Inre effektivitet i basutbildningen är starkt påverkande av till vilken grad av engagemang deltagaren besitter. I basutbildningen anses detta skapas i två kategorier:

- Där deltagare ser egenvinning.
- När deltagaren blir aktiverad.

8.4.1 Föreläsningseffektivitet

Slutsatsen av basutbildningens effektivitet under lärandefasen är att det finns en tydlig strategi kring upplägget och grupperingen. Uppdelningen mellan objektiv och subjektiv karaktär är väl anpassad och grupperad efter dag och föreläsning. Vidare appliceras olika typer av föreläsningsformer som bedöms vara effektivt fördelaktiga för lärande. Forskning påvisar att typen av föreläsningsform spelar roll och påverkar effektiviteten i lärandet. Det finns dock en annan aspekt, vad deltagare anser önskvärt. Detta är en fråga som deltagarna inte ställs i någon större omfattning idag.

8.5 Förändringsförslag

Utifrån examensarbets teori, analys, resultat och slutsats har följande förslag tagits fram som anses linjera med den uppdaterade PBU-modellen.

8.5.1 Inför basutbildning

För att skapa realistiska förväntningar bör syftet med basutbildningen kommuniceras tydligt, vad som kommer föreläsas och vad som vill uppnås. Syftet måste vara tydligt formulerat och svara på frågan varför föreläsningen genomförs. Detta syfte måste beröra deltagaren i någon form och skapa ett intresse att lära sig mer, sammanfattningsvis bör syftet skapa ett deltagarbehov. Kopplat till syftet måste föreläsningen förankras till deltagmål som vill uppnås. Detta bör utgöra ett krav i basutbildningen där deltagaren själv får resonera kring vilket behov som finns och hur föreläsningen kan hjälpa till att få detta tillgodosett. Vidare bör ett krav vara att deltagare inkluderar chefen i processen och dessa gemensamt ställer upp relevant mål med effekter från basutbildningen.

Även föreläsare bör ställa en tydlig målsättning på sin föreläsning. I utbildningen finns idag en brist i tydliga formuleringar kring målsättning. Dessa mål bör sträva åt beteendeförändranden karaktär hos deltagaren. Exempelvis kan ett personligt föreläsarmål vara:

I denna utbildningsomgång är målet att vid uppföljningsmätningen om sex månader beskriver x procent av tillfrågade deltagare att det använder sig av det förelästa materialet ifrån föreläsningen i basutbildningen.

Inför basutbildningen är det av relevans att samla in deltagaråsikter i form av behov, önskemål och förväntningar. För att motivera en deltagare är det viktigt att inte endast beakta den fakta som anses vara viktig utan också vad som är önskvärt, en deltagare måste känna sig inkluderad. Detta kan göras dels genom att lägga till ämnen som anses vara av intresse eller beskriva ett redan ingående ämne mer eller mindre fördjupat efter det behov som existerar. Syftet är att skapa motivation och ett positivt engagemang som leder till ökat lärande och säkerställa att rätt innehåll utbildas.

8.5.2 Processgenomförande

Utifrån den uppdaterade versionen av PBU-modellen inkluderad både teoretiska forskningsinslag varvat med vad som har adderat värde praktiskt i basutbildningen föreslås ett upplägg där varje föreläsning delas upp i fyra faser, se figur 46.

Fas A - Teoridelen. Den faktabaserade inslaget i föreläsningen. Denna form bör rotera kring tre frågeställningar:

- Vad.
- Varför.
- Hur.

Få tidigt fram VAD som är viktigt i föreläsningen, det vill säga VAD är det som föreläses inkluderande förklaring och kunskap till ämnet som föreläses.

Denna del måste sedan kopplas till VARFÖR det föreläses, det vill säga vad är syftet med att just detta innehåll föreläses? Varför måste deltagaren ha kunskap om just detta? En problematik när syftet inte klargörs är att deltagare inte förstår hur de ska förhålla sig till det förelästa ämnet och varför det är viktigt. Det är ett faktum att om inte relevansen av det förelästa ämnet framkommer blir det bortprioriterat av deltagarna.

Slutligen måste det förelästa ämnet kopplas ihop till HUR en deltagare ska förhålla sig till kunskapen. Hur ska deltagaren agera annorlunda i sitt vardagliga arbete utifrån den kunskap som förmedlats? Detta är väsentligt att inkludera för att lägga grunden för en beteendeförändring deltagare kan jobba med i sin egen verksamhet.

Dessa frågeställningar bör genomföras iterativt på varje föreläst område, syftet är att skapa en kunskap som ger förutsättning till en beteendeförändring.

Fas B - Aktiveringsdelen: En deltagare lär sig mer effektivt om denne blir inkluderad i föreläsningen. Ett sätt att utföra detta är tillämpning av erfarenhetsutbyte, diskussioner eller case. Dessa aktiviteter bör vara starkt förankrade till vad som förelästs under A-delen. Dessa aktiviteter beskrivs också som mest givande av deltagarna i basutbildningen och bör appliceras därefter.

A-och B-delen kan med fördel alterneras under större delen av föreläsningen med huvudfokus på B-delen. Generellt berör Fas B frågeställning kring HUR en deltagare kan/ska använda föreläst material vilket utgör introduktionen av transformationen av lärande till beteende.

Vad som är viktigt att fokusera på i fas B är att inkludera samtliga deltagare, därför bör inte diskussioner eller case vinklas mot någon specifik kundgrupp. Samtliga deltagare måste kunna förankra innehållet till sin egen verksamhet samtidigt som det berörda ämnet inte får vara frånkopplat Region Skåne.

Fas C - Beteendedelen. I fas C läggs grund för beteendeförändring efter föreläsningdagen. Lärandet måste övergå till en beteendeförändring för att skapa värde. Vad som är önskvärt är att deltagaren själv känner behovet att göra förändringen, detta kan dock kombineras genom olika typer av beteendeförankrade hemuppgifter. Fas A och Fas B har endast kostat resurser, i fas C inleds värdeskapandet. Därför är det relevant att efter basutbildningen ställa krav på vad deltagaren måste uträtta på egen hand, detta bör vara frågeställningar och aktiviteter kopplade till Fas A och B och kan exempelvis vara:

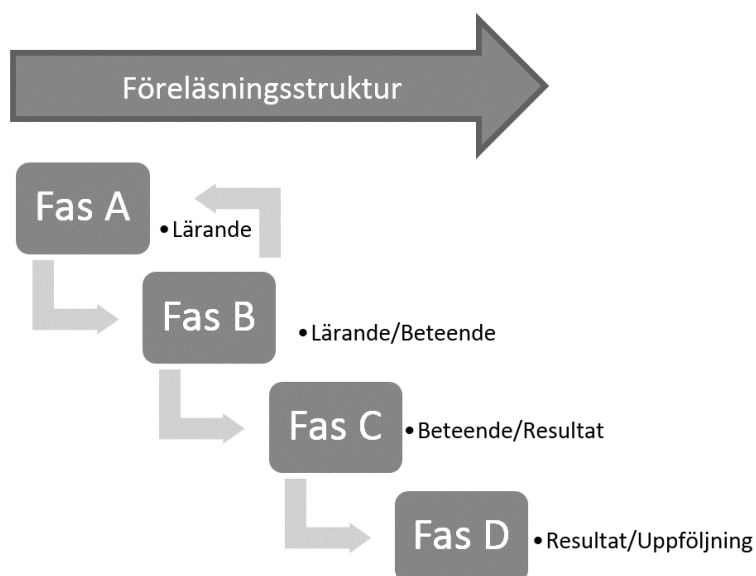
- Reflektion över sin egen situation kopplade till föreläsningen.
- Utföra och utvärdera en föreläst metodik/process.
- Svara på frågeställningen vad som gäller specifikt för min avdelning utifrån det förelästa ämnet?
- Bekanta sig mer fördjupat inom det förelästa området.
- Införa verksamhetsförändringar.
- Ta del av de stödfunktioner som förelästs.
- Utbilda medarbetare.

Vad som är viktigt är att hemuppgifterna skapar värde genom en önskvärd beteendeförändring som kan ge basutbildningen ett existensberättigande utifrån definitionen på en utbildningsprocess. Hemuppgifterna kan ses som en ledande övergång mellan lärande och beteende, en övergång som oftast inte sker.

Anledningen till varför fas C införs är på grund av att den andel av lärande som överförs till beteende inte är tillräcklig i nuläget. Samtidigt anser sig deltagare efter basutbildningen komma att göra förändringar i mer omfattande grad än vad

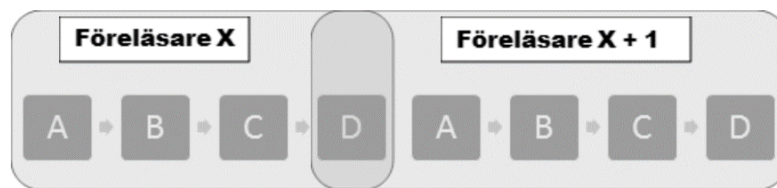
deltagare som genomförde utbildningen för sex månader sen faktiskt gjorde. Genom att ställa detta krav ges större motivation och en anledning för deltagaren att påbörja en beteendeförändring. Ju längre tid som går mellan lärande och beteendeförändring påverkar sannolikheten för att detta ska inträffa, därav måste kunskaps appliceras i praktiken inom kort för att inte den inre effektiviteten ska gå förlorad.

Fas D - Uppföljning. Se till att beteendeförändringen i fas C följs upp. Hur väl fungerade förändringen och vilka effekter gav detta? Vad är reaktionen? Är detta något som är värt att fortsätta med? All kunskap förväntas inte övergå till beteende, därför är det viktigt att en deltagare själv tillåts sälla i kunskap efter det att den testats utifrån vad som anses skapa värde.



Figur 46- Föreläsningsstruktur linjerad med PBU-modellen.

En möjlighet till att genomföra en uppföljning som inte upptar orimligt med resurser är att ta hjälp av föreläsningsskolleger. Genom att låta en föreläsare på nästkommande föreläsningssdag, 1-2 veckor efter den aktuella föreläsningssdagen, utvärdera (fas D) de uppgifter som tilldelats under c-delen, se figur 47. Detta moment kan göras så enkelt som att ett antal deltagare får redogöra för hur de har löst hemuppgiften, vad de har kommit fram till genom att reflektera och byta erfarenheter. Denna del utgör också ett tydligt syfte till föreläsaren då diskussionens utgång till stor del avgör vad i föreläsningen som är praktiskt relevant och vad som inte fungerar.



Figur 47- Överlappning mellan faser.

8.6 Framtida forskning

Detta examensarbete har endast utgjort ett bidrag till en komplex fråga, det vill säga hur utförs en bra utbildning? På grund av tidavgränsningen i examensarbetet har endast en form av nulägesanalys utförts utifrån utbildningsomgången under hösten 2016. Detta har ställts i relation till den forskning och vetenskap som existerar i frågan och utifrån detta har styrkor och svagheter påpekats i basutbildningen. Examensarbetet har inte haft som syfte att implementera någon form av förändring på basutbildningen på grund av att den korta tidsperiod som sats upp inte anses rimlig för att utföra en förändring eller mäta att denna är korrekt. För att denna kunskap ska ge värde för Region Skåne är det viktigt att slutsatsen beaktas och att krafttag görs för att införa en förändring.

Under examensarbetet framskridande har det dock uppstått frågeställningar som behövs avgränsas på grund av rådande tidsintervall. Dessa frågeställningar är framtida möjliga påbyggande studier av examensarbetet.

8.6.1 Mätning

En grundproblematik med en utbildningsprocess är möjligheten till mätning. Faktiska siffror är svåra att fånga samtidigt som dessa, på grund av mänskliga faktorer, sällan kan anses vara helt korrekta. Detta anses också vara anledning till dess begränsade utförande idag då mätning av deltagarutveckling är resurskrävande. Att mäta reaktion, lärande, beteende och resultat är svåra att generalisera och således också automatisera i en högre form. Därför är mätningen en tidskrävande del av en process om det ska utföras på ett värdeskapande sätt, det vill säga: kunskap överfört till beteende som kan kopplas till ett uppsatt resultatmål. Mätning bör således tillägnas både kort- och långsiktiga resultat för att säkerställa basutbildningen genererar resultat, både internt under basutbildningen och externt efter basutbildningens slut. Att detta inte utförs idag bedöms som förståeligt då effektivare verktyg krävs för att kunna utföra detta.

8.6.2 Inkludera deltagares chefer

Examensarbetet fick på grund av tidsbrist utesluta deltagares chefer ur analysen som var uppsatt som intressant. Deltagares chefers åsikt och inställning kring

utbildningen är högst relevant för att uppnå en utbildningsrelaterad effekt och är något som borde utforskas vidare. Detta på grund av att deltagares chefer är betalande kund och således en intressent i det värdeskapande som sker i utbildningen. En deltagares chefs intresse för förändring utifrån vad deltagaren lär sig under basutbildningen bedöms också i PBU-modellen som en avgörande parameter som är i behov av verifikation.

8.6.3 Effektmätning

En djupare mätning av effekter i en basutbildning av denna karaktär har bedömts vara för komplex för att kunna genomföras i ett examensarbete i rådande tidsintervall. Komplexiteten beror i stort på att basutbildningen genomförs för chefer ur samtliga förvaltningar i Region Skåne. Spridningen är således omfattande och samtligas verksamheter och processer är av olika karaktär. Att kartlägga samtliga i avseende att avläsa vilka effekter som genererats är inte praktiskt görbart under 20 veckor. Deltagarspridningen är en begränsande faktor för att kunna göra slutsatser kring effekter som kan anses vara valida.

Eventuellt mätbara förändringar står också inför frågeställning om det kan anses reliabelt, det vill säga ifall det kan garanteras att det var basutbildningen som genererade den uppmätta förändringen eller om det var någon yttre påverkan. En framtida analys av effekter kopplat till basutbildningen är relevant för att mäta den hur väl basutbildningen återbetalar sig. Detta bedöms dock som ytterst komplicerat och resurskrävande med den aktuella deltagarspridningen.

8.6.4 Resursanalys

För att vidare bedöma den inre effektiviteten bör en resursanalys genomföras, främst riktad mot den kostnad basutbildningen har idag. Problematiken med denna analys är vad den ska ställas i relation till. Det är av intresse att ställa basutbildningen i jämförelse till likvärdiga utbildningar för att ge någon form av referenspunkt. Det är också relevant att utbildningen bedrivs i ett landsting av samma storlek som Region Skåne då incitamentaspekten skiljer mot den privata sektorn. I de ansatser som gjordes kunde ingen utbildning hittas som uppfyllde dessa krav, därav utfördes inte denna analys då den inte ansågs genomförbar på ett trovärdigt sätt. Utan en referenspunkt är det svårt att avgöra huruvida den upplevda kostnaden kan anses som resurseffektiv. Det jobbas aktivt idag inom detta område där processansvarig beaktar de kostnader som uppstår i basutbildningen. Den största kostnaden är dock lönekostnaden för deltagare och föreläsare, denna går inte att påverka och utifrån denna aspekt är en resursanalys av mindre relevans.

Vad som hade varit önskvärt att beräkna är ROI:n (return of investment) för basutbildningen. Vad som skapar problem är den ekonomiska återbäringen. Vad som insågs under basutbildningen är att effektmätning är komplicerat att göra i en basutbildning med en så omfattande organisation som Region Skåne. Detta på grund av:

- 1.) Spridningen i deltagare är stor, deltagare kommer från många verksamheter inom regionen vilket innebär att samtliga verksamheter måste beaktas enskilt för att en effektmätning ska vara trovärdig.
- 2.) Utbildningar som bedöms av liknande karaktär bedrivs i Region Skåne, deltagare beskriver att de går utbildningar av liknande karaktär som basutbildningen, därav är det inte säkert att eventuella förändringar kopplat till föreläsningssinnehåll beror på basutbildningen.
- 3.) Region Skåne är Sveriges femte största organisation vilket innebär att det finns många yttre faktorer som ifrågasätter reliabiliteten av mätningen. Det är inte trovärdigt att dra kopplingar mellan eventuella effekter i Region Skåne och basutbildningen och hävda att effekten enbart uppkom på grund av genomförande av basutbildningen.

En tillkommande komplexitet kopplat till det förelästa innehållet under basutbildningen är att majoriteten av föreläsningar är av så kallad proaktiv karaktär. Det vill säga att deltagare utbildas i att förebygga incidenter i verksamheten, exempelvis förbyggande av felrekryteringar etcetera. Frågeställningen blir således hur en incident som aldrig händer kan mätas?

Resultatfasen i basutbildningen verkar i nuläget inte realistiskt nåbar med den struktur basutbildningen har idag. Att börja mäta effekter i basutbildningen bör således skjutas fram tills en omstruktur utförts mot en mer beteendeorienterad utbildning.

8.6.5 Obligatorisk basutbildning

Huruvida påverkan att basutbildningen idag är obligatorisk är efter examensarbetet av motsägelsefull karaktär. Ur enkättemperin betonas denna parameter som påverkande av endast 2 procent. I intervjuer med deltagare från vår-omgången uttrycks denna parameter vara starkt negativt påverkande av somliga deltagare. Vad som också uttrycks är att detta är en anledning till bristande målsättning då faktumet att basutbildningen är obligatorisk utgör målet i sig.

En vidare studie mellan korrelation av obligatoriskt deltagande mot grad av målsättning och kundbehov hade varit önskvärt då avsaknaden av målsättning är ett problem med basutbildningen idag.

8.6.6 E-föreläsning/webinarium

Föreläsningar som besitter en hög förutsägbarhet, det vill säga inte ändras nämnvärt under årens lopp samtidigt som möjligheten för flexibilitet är låg är potentiella kandidater för att ersättas till e-föreläsning. Alla dessa föreläsningar är dock inte utbytbara med en e-föreläsning, endast de som är av objektiv karaktär. Vidare anses basutbildningen ge syfte av det nätverkande som sker under föreläsningar, vilket innebär att endast ett fåtal av dessa bör ersättas som e-utbildning.

Under observationer och intervjuer med deltagare från vår-omgången uttrycker dock deltagare att det finns inslag i basutbildningen som med fördel kunde publicerats som e-föreläsning. Åsikten linjeras med observationer gjorda under basutbildningen, där en e-föreläsning bör införas om följande kriterier uppfylls:

- Hög repeterbarhet.
- Objektivt innehåll.
- Föreläsningens innehåll är relevant för fler än bara chefer.

Av denna slutsats är det endast ett fåtal föreläsningar under dag 1 som bör ses över om e-föreläsning av värde. Dock kan ingen större korrelation avläsas mellan föreläsningar som önskas ersättas med en e-utbildning och upplevd objektivitet i föreläsningen i deltagarenkäterna. Vidare analyser behövs således göras för att ta beslut i frågan.

Intervjuade föreläsare har uttryckt tankar och funderingar huruvida internet är ett möjligt komplement till de nuvarande föreläsningarna. Här har det resonats kring möjligheten att använda internet och webbföreläsningar innan utbildningens start. Där skulle deltagarna få en introduktion till området och har sedan möjlighet att rapportera vilka delar som upplevs som svåra vilka sedan tas upp under föreläsningarna. Detta skulle också vara en möjlig plattform för utskick av förberedelser, mätning och uppföljning. Detta är något basutbildningen saknar idag och därför något som bör efterforskas vidare.

8.6.7 Påverkan av offentlig organisation

Vad som antyds och observeras under deltagarintervjuerna är att det finns en påverkan av det faktum att Region Skåne är en icke-vinstdrivande offentlig organisation. På grund av detta är organisationen till exempel inte tillåten att utdela ekonomiska incitament så som bonusar etcetera. Huruvida detta utgör en påverkan över basutbildningens inre och yttre effektivitet är idag okänt. Det hade dock varit av intresse att jämföra påverkan av en utbildning i en offentlig sektor mot en privat sektor i avseende att jämföra värderingar hur pass resultatorienterad man är i

respektive sektor. Det anses vara fullt möjligt att på grund av förbudet mot ekonomiska incitament påverkas viljan till förändring vilket således blir en påverkande parameter för den yttre effektiviteten i basutbildningen.

8.7 Förändring av utförande

Det som kunde ha utförts annorlunda under detta examensarbets gång är framförallt ett större fokus på data i intervjuform. I examensarbetet valdes det att lägga stort fokus på enkätstudien vilket visade sig vara en tidskrävande del av examensarbetet och upptog mer tidresurser än väntat. Då ingen relevant basmätning har gjorts i någon större form av basutbildningen idag bedömdes det dock som relevant att utföra enkätmätningen som planerat och istället avgränsa på efterkommande aktiviteter. Konsekvensen blev att deltagarintervjuer blev av klart lägre kvantitet än planerat. Det berodde dock inte enbart på tidsbristen från de skrivandes sida utan framförallt på grund av intervjuobjektens vardag som många gånger var fullbokade. Ett faktum som utökade svårigheten med intervjuerna var att detta genomfördes i december månad, något som beskrevs som en mer stressig period än normalt. På grund av detta gick flertalet intervjuobjekt förlorade då ingen gemensam mötestid kunde hittas.

Det som kan urskiljas i användandet av enkäter över tid är att en reducerande svarsfrekvens erhålls från deltagarna vilket kan resultera i icke-valida resultat. Det förekommer även deltagare vilka inte fyllt i enkäterna på ett korrekt sätt samt att det finns risk att deltagarna inte tagit ifyllandet på allvar och utför det slarvigt vilket kan resultera i felaktiga resultat. Under de intervjuer som utförts har det uppkommit aspekter vilka inte uppkommit i enkäterna. Det hade därför varit önskvärt att spendera mer tid på intervjuer.

Det val som gjordes i inledningen av examensarbetet var att följa ett antal deltagare genom hela basutbildningen och därmed endast skicka ut enkäter till dessa visade sig vara ett felaktigt beslut. Det har bitvis inkommit låga svarsfrekvenser under studiens gång vilket kan ge missvisande resultat. Att bara följa ett visst antal deltagare har även under examensarbetets framskridande visat sig vara problematiskt då även detta har påverkat svarsfrekvensen negativt. Detta kan ge missvisande resultat då det kan ha utförts förändringar i föreläsningmaterialet mellan utbildningstillfällena.

I början av detta examensarbete fanns en stor vilja och ambition att utföra ett examensarbete som var mer omfattande än som var möjligt under rådande tidsintervall. Till följd av den korta tidsperioden var det inte möjligt att utföra alla önskade studier och därför kunde ett beslut tagits i ett tidigare skede av examensarbetet gällande avgränsningar.

9. Referenser

- Baker, G., & Maddux, H. (2005). Enhancing organizational performance: facilitating the critical transition to a process view of management. *S.A.M. Advanced management journal*, 43-53.
- Bergman, B., & Klefsjö, B. (2012). *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur.
- Biesta, G. (2008). Good education in an age of measurement: on the need to reconnect with the question of purpose in education. 14.
- Book, J. (Oktober 2016). Motivationsbyrå.
- Boyer, K., & Verma, R. (2000). Service classification and management challenges. *Journal of Business Strategies*, 5-24.
- Brache, A., & Rummler, G. (1991). Managing the white space. *Training*, 55-56,58,60-68,70.
- DeToro, I., & McCabe, T. (1997). How to stay flexible and elude fads. *Quality Progress*, 55-59.
- Doran, G. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management review*, 35-36.
- Goldstein, I., & Ford, J. (2002). Training in organizations . 432.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Sage Publications.
- Guttentag, M., & Struening, E. (1975). *Handbook of Evaluation Research*. Sage Publication.
- Hamblin, A. (1974). *Evaluation and control of training*. McGraw Hill.
- House, E., Glass, G., McLean, L., & Walker, D. (1978). *Harvard Educational Review*. Vol 48, No 2.
- Hume, D. (1738-1740). *In a treatise on Human Nature*. Skotland.
- Höst, M., Regnell, B., & Runeson, P. (2006). *Att genomföra examensarbete*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Jacquemont, D., Maor, D., & Reich, A. (2015). How to beat the transformation odds. *McKinsey&Company*, 1-10.

- Jerkedal, Å. (1975). *Evaluering av utbildning* (Andra upplagan uppl.). Stockholm: Andrén & Holms Boktryckeri AB.
- Jerkedal, Å. (2010). *Utvärdering-steg för steg*. Vällingby: Norstedts Juridik AB.
- Kajewski, K., Madsen, V., & Prime, D. (2012). demystifying 70-20-10. 4.
- Karlsson, O. (1999). *Utvärdering - mer än metod*. Stockholm: Svenska Kommunförbundet.
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2005). *Evaluating training programs*. San Francisco: Inc.
- Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluating training programs*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Laguna, M., & Marklund, J. (2013). Bussiness Process Modeling, Simulation And Design. 7.
- Lekvall, P., & Wahlbin, C. (2001). *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM Publishing.
- Ljungberg, A., & Larsson, E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Studentlitteratur.
- Ljungberg, A., & Larsson, E. (2001). Processbaserad verksamhetsutveckling. Studentlitteratur.
- Maechler, N., Nehler, K., & Park, R. (2016). From touchpoints to journeys: Seeing the world as customers do. *McKinsey&Company*, 1-10.
- Maria, D., & Drdla, M. (2011). Company training from the efficiency and effectiveness point of view. 12.
- Phillips, J., & Holton, E. (1995). *In Action: Measuring Return on Investment, Vol 1*. Region Skåne a). (den 12 09 2016). www.skane.se.
- Region Skåne b). (2016). *Region Skånes budget och verksamhetsplan 2016*.
- Region Skåne c). (2016). *Region Skånes intranät*. Hämtat från Region Skånes intranät.
- Sandberg, B., & Faugert, S. (2007). *Perspektiv på utvärdering*. Lund: Studentlitteratur.
- Skånes universitetssjukvård. (2014). *Kvalitetsbokslut*.

Society, I. (2000). *Managing Best Practice: Training Evaluation*.

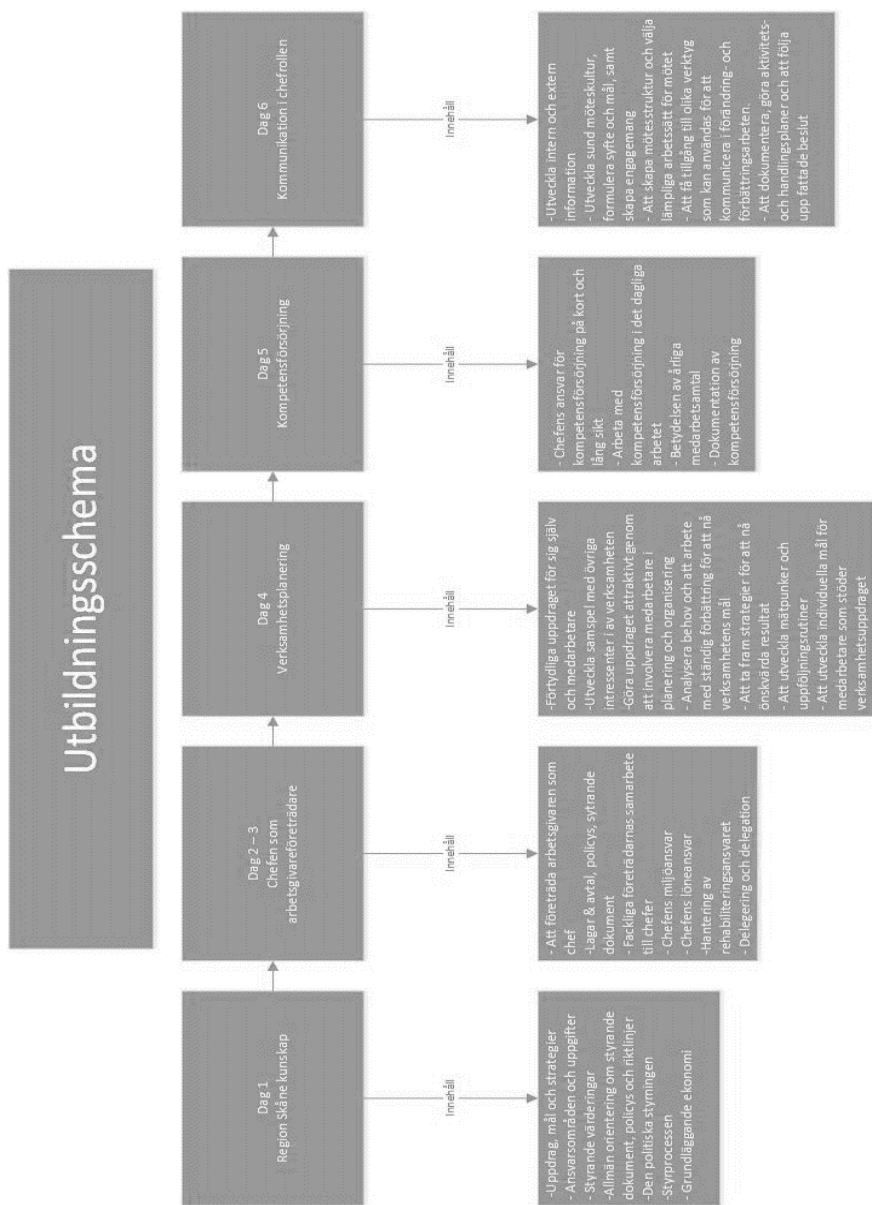
Svensson, K.-E., Svensson, K., & Åhlén, H. (1998). *Att utvärdera utbildning*.

Karlstad: Räddningsverket, Utbildningsavdelningen.

Warr, P., Bird, M., & Rackham, N. (1970). *The Evaluation of Management Training*

Bilaga 1

Utbildningsschema-Agenda för basutbildningen.



Bilaga 2

Intervju- och enkätfrågor.

Enkäter

De frågor som inte kräver svarstext ombeds deltagaren svara enligt skala 1-5.

Inför basutbildningen

1. Jag känner ett behov av att gå denna basutbildning, motivera.
2. Jag känner mig motiverad till att gå denna basutbildning, motivera.
3. Region Skåne har tydligt informerat mig om varför jag måste gå basutbildningen.
4. Jag har tydliga personlighetsutvecklande mål med basutbildningen. Om mål är uppsatta, vilka?
5. Jag har tydliga resultatnriktade mål med basutbildningen. Om mål är uppsatta, vilka?
6. Jag är tydligt medveten om vilka resultatnriktade mål min chef har med basutbildningen. Om mål är uppsatta, vilka?
7. Jag är tydligt medveten om vilka personlighetsutvecklande mål min chef har med basutbildningen. Om mål är uppsatta, vilka?
8. Hur definierar du en bra chef?

Enkät efter dag 1

1. Dagen uppfyllde mina förväntningar. Om du inte hade några förväntningar, besvara inte frågan.
2. Dagen väckte frågeställningar relaterat till min chefsroll jag tidigare inte haft.
3. Under dagen har jag fått möjlighet att diskutera och skapa kontaktnätverk med andra kursdeltagare.
4. De viktigaste lärdomarna under dagen har varit...
5. Den kunskap jag fått under dagen kommer hjälpa mig att nå mina/min chefs uppsatta mål. Om inga mål finns, besvara inte frågan.
6. Jag tycker att följande föreläsning kunde ha ersatts med ett webinarium eller e-utbildning (flera val är möjliga).
7. Allmänna kommentarer.

För respektive föreläsning fick deltagarna svar på frågorna huruvida de tyckte föreläsningen var irrelevant eller relevant, för generell eller för detaljerad, hur mycket de minns av ämnet samt huruvida de kommer att använda och ha nytta av kunskapen i chefsrollen.

Enkät efter dag 2

1. Dagen uppfyllde mina förväntningar. Om du inte hade några förväntningar, besvara inte frågan.
2. Dagen väckte frågeställningar relaterat till min chefsroll jag tidigare inte haft.
3. Under dagen har jag fått möjlighet att diskutera och skapa kontaktnätverk med andra kursdeltagare.
4. De viktigaste lärdomarna under dagen har varit...
5. Den kunskap jag fått under dagen kommer hjälpa mig att nå mina/min chefs uppsatta mål. Om inga mål finns, besvara inte frågan.
6. Jag tycker att följande föreläsning kunde ha ersatts med ett webinarium eller e-utbildning (flera val är möjliga).
7. Allmänna kommentarer.

För respektive föreläsning fick deltagarna svar på frågorna huruvida de tyckte föreläsningen var irrelevant eller relevant, för generell eller för detaljerad, hur mycket de minns av ämnet samt huruvida de kommer att använda och ha nytta av kunskapen i chefsrollen.

Enkät efter dag 3

1. Dagen uppfyllde mina förväntningar. Om du inte hade några förväntningar, besvara inte frågan.
2. Dagen väckte frågeställningar relaterat till min chefsroll jag tidigare inte haft.
3. Jag tycker att tidsintervallet mellan dag 2 och dag 3 var för kort.
4. De viktigaste lärdomarna under dagen har varit...
5. Den kunskap jag fått under dagen kommer hjälpa mig att nå mina/min chefs uppsatta mål. Om inga mål finns, besvara inte frågan.
6. Jag tycker att följande föreläsning kunde ha ersatts med ett webinarium eller e-utbildning (flera val är möjliga).
7. Av alla föreläsningssupplägg tycker jag följande passar mitt lärande bäst. Kunskapsföreläsning där jag endast behöver lyssna, Föreläsning där förklaring ges till hur föreläsningmaterialet kan appliceras i praktiken, Diskussionsföreläsning, Föreläsning utifrån konkreta exempel tagna ur verkligheten.
8. Allmänna kommentarer.

För respektive föreläsning fick deltagarna svar på frågorna huruvida de tyckte föreläsningen var irrelevant eller relevant, för generell eller för detaljerad, hur mycket de minns av ämnet samt huruvida de kommer att använda och ha nytta av kunskapen i chefsrollen.

Enkät efter dag 4

1. Dagen uppfyllde mina förväntningar. Om du inte hade några förväntningar, besvara inte frågan.
2. Dagen väckte frågeställningar relaterat till min chefsroll jag tidigare inte haft.
3. Under dagen har jag fått möjlighet att diskutera och skapa kontaktnätverk med andra kursdeltagare.
4. De viktigaste lärdomarna under dagen har varit...
5. Case-baserad föreläsning påverkar min inlärning positivt...
6. Den kunskap jag fått under dagen kommer hjälpa mig att nå mina/min chefs uppsatta mål. Om inga mål finns, besvara inte frågan.
7. Jag tycker att följande föreläsning kunde ha ersatts med ett webinarium eller e-utbildning (flera val är möjliga).
8. Allmänna kommentarer.

För respektive föreläsning fick deltagarna svar på frågorna huruvida de tyckte föreläsningen var irrelevant eller relevant, för generell eller för detaljerad, hur mycket de minns av ämnet samt huruvida de kommer att använda och ha nytta av kunskapen i chefsrollen.

Enkät efter dag 5

1. Dagen uppfyllde mina förväntningar. Om du inte hade några förväntningar, besvara inte frågan.
2. Dagen väckte frågeställningar relaterat till min chefsroll jag tidigare inte haft.
3. Under dagen har jag fått möjlighet att diskutera och skapa kontaktnätverk med andra kursdeltagare.
4. De viktigaste lärdomarna under dagen har varit...
5. Den kunskap jag fått under dagen kommer hjälpa mig att nå mina/min chefs uppsatta mål. Om inga mål finns, besvara inte frågan.
6. Jag tycker att följande föreläsning kunde ha ersatts med ett webinarium eller e-utbildning (flera val är möjliga).
7. Allmänna kommentarer.

För respektive föreläsning fick deltagarna svar på frågorna huruvida de tyckte föreläsningen var irrelevant eller relevant, för generell eller för detaljerad, hur mycket de minns av ämnet samt huruvida de kommer att använda och ha nytta av kunskapen i chefsrollen.

Enkät efter dag 6

1. Dagen uppfyllde mina förväntningar. Om du inte hade några förväntningar, besvara inte frågan.
2. Dagen väckte frågeställningar relaterat till min chefsroll jag tidigare inte haft.
3. Under dagen har jag fått möjlighet att diskutera och skapa kontaktnätverk med andra kursdeltagare.
4. Den kunskap jag fått under dagen kommer hjälpa mig att nå mina/min chefs uppsatta mål. Om inga mål finns, besvara inte frågan.
5. Jag tycker att följande föreläsning kunde ha ersatts med ett webinarium eller e-utbildning (flera val är möjliga).
6. Allmänna kommentarer.

För respektive föreläsning fick deltagarna svar på frågorna huruvida de tyckte föreläsningen var irrelevant eller relevant, för generell eller för detaljerad, hur mycket de minns av ämnet samt huruvida de kommer att använda och ha nytta av kunskapen i chefsrollen.

Enkät efter basutbildning

1. Jag upplever att syftet med denna utbildning var...
2. Mina förväntningar/behov med utbildningen är tillfredsställda (fanns inga förväntningar/behov besvara inte frågan).
3. Följande dag har resulterat i ett förändrat beteende i min chefsroll (Inget eller flera svar är möjligt).
4. Vad utförs annorlunda idag? Sätt (-) om ingen förändring utförts.
5. Jag planerar att göra följande förändring i framtiden... Sätt (-) om inga förändringar planeras.
6. Föreläsningar har överlappat bra och tydliga kopplingar har gjorts mellan föreläsningar.
7. Uppföljning eller repetition efter varje föreläsning hade påverkat min inlärning positivt.
8. Hemuppgifter kopplat till föreläsningarna hade påverkat mitt lärande positivt.
9. Detta saknar jag i utbildningen...
10. Detta var utstickande bra i utbildningen...
11. Följande i upplägget borde förändras...
12. Jag är nöjd med utbildningen.
13. Allmänna kommentarer.

Intervjuer

Intervju föreläsare

1. Bakgrund – Hur länge har ni föreläst?
2. Vad är syftet med er föreläsning?
3. Vad är ert mål med föreläsningen?
4. Ställer ni krav på eller uppmanar till förberedelser inför utbildningen relaterat till syfte, mål eller kundbehov?
5. Beskriv upplägget i föreläsningen. Hur har du tänkt?
6. Av det kursmaterial som ni föreläser, hur generellt/detaljerad anser ni ert föreläsningmaterial vara? (1-5)
7. Hur ser fördelningen ut över för- under- och efterarbete (procentuellt)? Vad för typ av arbete görs under dessa delar?
8. Görs någon form av mätning relaterat till föreläsningen, några nyckeltal?
9. Hur tänker ni kring frågan att föreläsningmaterialet ska vara anpassat för alla? Var befinner ni er på en 5-gradig skala?
10. Vad är syftet med diskussions-inlärningsmomenten?
11. Hur skulle ni beskriva ursprungsmålet med utbildningen?
12. Är ni nöjda med kommunikationen mellan föreläsare och processansvariga? Vilken typ av samarbete förs?
13. Hur ser ni på storleken på gruppen av deltagare?
14. Hur ser utvecklingen av utbildningen ut? Vilka förändringar har gjorts, varför?
15. Vill ni lägga till något?

Intervju före detta deltagare

1. När gick du utbildningen?
2. Vad tyckte du om utbildningen?
3. Vad ifrån utbildningen tog du med dig? Gå igenom varje block
4. Har utbildningen förändrat ert beteende som chef? Vad för typ av förändring har gjorts efter utbildningen kopplat till ovanstående dagar? Har det ens gjort det?
5. Har det skett några effekter/resultat till följd av utbildningen? Varför/varför inte?
6. Har ni gjort någon felrekrytering?
7. Har ni använt er av studentmedarbetare?
8. Har du gått några fördjupningskurser?
9. Fanns några uppsatta mål med utbildningen?
10. Hade det varit önskvärt att få en sammanfattning/repetition efter varje utbildningsdag i fysisk form?
11. Hade hemuppgifter varit önskvärt mellan varje kursdag?

12. Tankar kring upplägget? Tid mellan föreläsningar?
13. Var utbildningen värd tiden?
14. Vad funkade bra i utbildningen?
15. Vad borde förbättras?
16. Borde något läggas till/tas bort? Irrelevant, relevant
17. Beskriv vad du anser grundmålet och syftet är med basutbildningen.

Bilaga 3

Svarsfrekvens deltagarenkät.

Skala 1-5	Dag 1			
	Del 1	Del 2	Del 3	Del 4
Irrelevant-Relevant	4,5	4	4,7	4,3
För generellt -För detaljerat	2,98	2,84	3,02	2,98
Av ämnet minns jag...	3,82	3,59	3,93	3,39
Den kunskap jag lärt mig kommer jag ha nytta av i chefsrollen	3,68	3,3	4,34	3,73

Dag 2			Dag 3				Dag 4		
Del 1	Del 2	Del 3	Del 1	Del 2	Del 3	Del 4	Del 1	Del 2	Del 3
4,26	4,3	4,35	4,6	4,4	4,65	4,55	4,2	3,84	4
3	2,91	3	3,15	2,95	3,1	3,05	2,96	2,96	2,84
3,61	3,91	3,91	4	3,65	3,8	3,95	3,72	3,52	3,6
3,87	4,22	4,26	4,15	4,15	4,2	-	4,08	3,8	3,76

Dag 5				Dag 6			
Del 1	Del 2	Del 3	Del 3	Del 1	Del 2	Del 3	Del 4
3,76	3,4	4	3,4	4	4,04	4,04	4,13
3	2,96	3,2	3,2	2,96	3,13	3,17	3,04
3,32	3,44	3,96	3,24	4,04	3,92	4	4,13
3,52	3,28	3,84	3,32	4,04	4	3,83	3,88

Skala 1-5	Dag 1	Andel svar	Dag 2	Andel svar
Dagen uppfyllde mina förväntningar...	4,15	41/44	4,13	23/23
Dagen väckte frågeställningar...	3,52	44/44	4,09	23/23
Under dagen har jag haft möjlighet att diskutera...	3,22	44/44	4,09	23/23
Kunskapen kommer hjälpa mig att möta mål...	3,65	26/44	3,93	15/23

Dag 3	Andel svar	Dag 4	Andel svar	Dag 5	Andel svar	Dag 6	Andel svar
4,15	20/20	3,77	22/25	3,52	23/25	3,87	23/24
4,15	20/20	3,76	25/25	3,36	25/25	3,42	24/24
		3,8	25/25	3,88	25/25	4	24/24
4,08	12/20.	3,86	21/25	3,3	23/25	3,79	19/24

