

Att skapa och upprätthålla lärande på Räddningstjänsten Syd

En kartläggning av vilka faktorer som ur ett
ledningsperspektiv påverkar
lärandeprocessen

Clara Backlund och Maria Pettersson

Handledare
Maria Löfgren Martinsson



Lunds universitet
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik

Abstract

Arbetets art: Kandidatuppsats, 15 hp
Sidantal: 39
Titel: Att skapa och upprätthålla lärande på Räddningstjänsten Syd -
En kartläggning av vilka faktorer som ur ett ledningsperspektiv
påverkar lärandeprocessen
Författare: Clara Backlund och Maria Pettersson
Handledare: Maria Löfgren Martinsson
Datum: 2015-01-09
Sammanfattning:

Räddningstjänsten Syd är ett kommunalförbund i Skåne vars vision är att skapa ett olycksfritt samhälle. Arbetet utförs efter tydligt utformade processer där en av förbundets huvudprocesser har som syfte att utvärdera och lära av tidigare olyckor och insatser. Enligt uppdragsgivaren för studien bidrar inte processen till det önskade lärandet. Studien syftar därför till att ur ett ledningsperspektiv kartlägga vilka faktorer som förbättrar lärandet.

Fenomenet som studien undersöker är lärande och den syftar till att kartlägga vilka faktorer som påverkar lärandet i organisationen. Den fenomenografiska ansatsen genomsyrar studien och det empiriska materialet har inhämtats via kvalitativa semi-strukturerade intervjuer med fem medarbetare på ledningsnivå i organisationen.

Empirin sammanställs i fyra kategorier som identifieras utifrån respondenternas uppfattningar. Kategorierna är *lärande*, *mål*, *uppföljning* och *kommunikation*, varav de tre sistnämnda anses behöva fungera för att skapa förutsättningar för lärande. Det som framkommer i studien är att de viktigaste faktorerna för att skapa lärande i organisationen är gemensamma, tydligt kommunicerade mål samt uppföljning i form av feedback, reflektion och utvärdering.

Nyckelord: lärande, mål, informationsspridning, ledningsperspektiv, kommunikation, uppföljning, organisationspedagogik, räddningstjänsten

Förord

Vi är väldigt tacksamma över att ha fått förtroendet att skriva vår uppsats för Räddningstjänsten Syd. Förfrågan från Räddningstjänsten Syd stämde väl överens med vad vi sedan tidigare hade önskemål om att skriva vår uppsats om. Vi var dessutom båda två intresserade av att få inblick i en organisation som inte i huvudsak arbetar med försäljning, eftersom det skulle bredda vår personliga erfarenhet. Under arbetets gång har vi fått stor hjälp av våra nyckelpersoner på Räddningstjänsten Syd och vi vill tacka alla som ställt upp, deltagit i intervjuer och svarat på våra frågor. Det har varit mycket givande för oss att få en inblick i organisationen och vi hoppas att ni ska lära er lika mycket som vi har gjort av uppsatsen. Ett stort tack vill vi även rikta till vår handledare Maria som kommit med ombärlig feedback och varit tillgänglig när vi än har behövt hennes stöd.

Malmö den 9 januari 2015

Clara Backlund och Maria Pettersson

Förord	3
1. Bakgrund	6
1.1 Bakgrund HP4.....	6
1.2 Syfte och problemformulering.....	7
1.3 Tidigare forskning.....	7
2. Metod	9
2.1 Kvalitativ metod.....	9
2.1.1 Fenomenografi.....	9
2.1.2 Abduktion	9
2.2 Metodval	10
2.2.1 Intervjuer	10
2.2.2 Observation	10
2.3 Urval.....	10
2.3.1 Avgränsningar.....	11
3. Genomförande	12
3.1 Intervjuer	12
3.2 Observation	12
3.3 Dokumentation	12
3.4 Dataanalys.....	13
4. Metoddiskussion	14
4.1 Utvärdering av metodval	14
4.2 Utvärdering av genomförande.....	14
4.3 Utvärdering av urval	15
5. Övriga hållpunkter	16
5.1 Tillförlitlighet och äkthet.....	16
5.1.1 Tillförlitlighet	16
5.1.2 Äkthet	16
5.2 Etiska överväganden	17
5.3 Källkritik	18
6. Teori.....	19
6.1 Lärande i organisationer	19
6.1.1 Att lära utifrån tidigare erfarenheter.....	19
6.1.2 Ledningens betydelse för lärande.....	20
6.1.3 Målets betydelse för lärande	20
6.1.4 Att mäta lärande	21
6.2 Uppföljning	21
6.2.1 Uppföljning genom reflektion	21
6.2.2 Reflektion genom delat ledarskap.....	22
6.2.3 Uppföljning genom utvärdering.....	22
6.2.4 Uppföljning genom feedback.....	22
6.3 Kommunikation och informationsspridning.....	22
6.3.1 Hierarkisk kommunikation.....	23
6.3.2 Massmediekommunikation.....	23
6.3.3 Informell kommunikation.....	23
7. Resultat och analys.....	25
7.1 Resultat utifrån lärande	25
7.1.1 Lärande utifrån HP4	26
7.2 Analys utifrån lärande	26
7.2.1 Organisationspedagogik.....	26

7.2.2 Lärande genom delat ledarskap.....	27
7.2.3 Lärande utifrån nya insikter	27
7.2.4 Lärande utifrån tidigare erfarenheter	27
7.2.5 Verktyg för lärande.....	28
7.3 Resultat utifrån mål.....	28
7.3.1 Mål för lärande i HP4	29
7.4 Analys utifrån mål.....	29
7.4.1 Mål för HP4.....	30
7.5 Resultat utifrån uppföljning	30
7.5.1 Uppföljning av mål	30
7.5.2 Uppföljning av processerna	31
7.6 Analys utifrån uppföljning.....	32
7.6.1 Uppföljning genom feedback och reflektion.....	32
7.6.2 Uppföljning genom utvärdering.....	32
7.7 Resultat utifrån kommunikation	33
7.8 Analys utifrån kommunikation	34
7.8.1 Informationsspridning.....	34
7.8.2 Strategisk kommunikation	35
8. Avslutande resonemang.....	36
8.1 Vidare forskning	37
9. Referenser	38
Bilaga 1	40
Bilaga 2.....	44
Bilaga 3.....	48
Bilaga 4.....	49
Bilaga 5.....	50

1. Bakgrund

Räddningstjänsten Syd är den kommunala räddningstjänsten i Malmö, Lund, Eslöv, Kävlinge och Burlöv. Förbundet som bildades 2006 har ungefär 500 anställda och arbetar mot visionen att skapa ett olycksfritt samhälle. Målet är att kortsiktigt minska skaderisken och att långsiktigt minska antalet bränder i medlemskommunerna. Organisationen arbetar efter utarbetade processer där varje steg finns dokumenterat och där de flesta steg är implementerade i verksamheten. Strukturerade mötestillfällen inom Räddningstjänsten Syd kallas forum eller arenor. De regelbundna mötena riktar sig till olika delar av organisationen beroende på vilken arena det gäller. Exempel på arenor och forum som nämns vidare i studien är ledningsarena, processägararena och styrkeledarforum.

Räddningstjänsten Syd har som uppgift att förebygga brand och olyckor, samt att utföra det operativa arbetet i form av utryckningsverksamhet (se Bilaga 1).

Förbundet arbetar med många uppdrag mot sina medlemskommuner men även mot privata företag, organisationer och föreningar. Det förebyggande arbetet består till stor del av tillsyn av företag och organisationer samt hembesök hos privatpersoner. I processerna ingår Räddningstjänsten Syds fem huvudprocesser, vilka är:

Huvudprocess 1 (HP1) – Skapa intresse för riskfrågor och sprida kompetens

Huvudprocess 2 (HP2) – Reducera risk externt, tillsynsverksamhet och myndighetsutövning

Huvudprocess 3 (HP3) – Sprida kompetens externt genom utbildningar

Huvudprocess 4 (HP4) – Utvärdera och lära av tidigare olyckor och insatser

Huvudprocess 5 (HP5) – Operativt genomförande av skadeavhjälpanse insatser

För varje aktivitet, såsom förebyggande arbete och utryckningsverksamhet, samlas data in som sedan ligger till grund för att mäta organisationens mål och hitta nya fokusområden. En mer kvalitativ del av datainsamlingen sker genom förundersökningar och olycksutredningar. Underlaget används sedan av HP4 och ligger till grund för att organisationen ska lära av tidigare olyckor och insatser.

1.1 Bakgrund HP4

Materialet som tas fram i HP4 utformas utifrån insatsrapporter, där ett urval av rapporter görs för att avgöra vilka som är relevanta att arbeta vidare med (Bilaga 2). Det är främst insatser med dödlig utgång eller allvarliga olyckor som utvärderas, för att undersöka vad som kan förhindra att liknande händelser sker i framtiden. Med olyckor avses allt från trafikolyckor till interna arbetsmiljörelaterade olyckor. Materialet tas fram genom att göra olycksundersökningar, arbetsmiljöutredningar och utvärderingar av insatser. Färdigställda förundersökningar, utredningar och sammanställningar redovisas sedan på intranätet och görs tillgängliga för alla medarbetare i organisationen. Det tillgängliga materialet används sedan för att sprida lärandet i organisationen.

En lärandeaktivitet som genomförs regelbundet av HP4 är så kallade Styrkeledarforum. Där träffar processägaren alla styrkeledare och går igenom det viktigaste materialet som tagits fram under den senaste perioden. Styrkeledare har en arbetsledarfunktion för en grupp brandmän. Vid dessa utbildningstillfällen ges möjlighet att föra diskussioner kring vad som hade kunnat förbättra utförandet, såsom yttre omständigheter, interna förutsättningar eller kommunikation. Tillfället är en möjlighet för styrkeledarna att föra fram den operativa delen av verksamhetens åsikter, samtidigt som ledningen kan ge sitt perspektiv på hur arbetet bör utföras. Samma styrkeledarforum hålls lika många gånger som det finns arbetsgrupper

eftersom medarbetarna arbetar i olika skift. När alla forum är genomförda sammanställer processägaren för HP4 de slutsatser som framkommit under diskussionerna och tar dessa vidare till ledningsnivån. Styrkeledarna ansvarar för att föra fram slutsatserna och ledningens tankar till sina respektive arbetsgrupper.

Utöver styrkeledare och ledning ska även andra delar av organisationen använda materialet som HP4 tar fram för att lära sig av tidigare olyckor och insatser. Det har dock identifierats brister, där materialet som tagits fram inte bidrar till det önskade lärandet i organisationen. Processägaren och analyssamordnaren inom HP4 kontaktade oss för att få hjälp med att svara på frågan om varför arbetet i huvudprocessen inte leder till ökat lärande i organisationen. De gav oss förfrågan om att undersöka vilka faktorer som ligger till grund för lärandet i organisationen och hur lärandeprocesserna kan förbättras.

Problemformuleringen som fanns i uppdragsförfrågan var ”*Hur ser förväntningarna ut från olika delar av en organisation, från ledning till operativ medarbetare, när det gäller att dela och ta del av framtagen information?*” Frågorna som Räddningstjänsten Syd ställde sig var ”*Har de som är inblandade i processen inte verktygen eller vetenskapen om hur detta ska göras eller är det något annat som brister?*” och ”*Vi ställer oss frågan varför och vad man kan göra för att öka den pedagogiska länken mellan olika aktörer inom Räddningstjänsten Syd?*”

För att få en helhetsbild ansåg Räddningstjänsten Syd att fokus borde ligga på både den operativa verksamheten, ledningen och ägaren för huvudprocess 4. Eftersom två grupper var intresserade av uppdraget beslutades att vårt fokus skulle vara ledningsperspektivet medan den andra gruppen skulle fokusera på den operativa verksamheten.

1.2 Syfte och problemformulering

Utifrån ovan nämnda förfrågan och konsultation med vår handledare samt nyckelpersoner i organisationen formulerade vi syftet som är *att ur ett ledningsperspektiv kartlägga vilka faktorer som påverkar lärandet i organisationen, samt skapa en gemensam uppfattning om hur information till grund för lärande bör spridas.*

Vidare har följande problemformulering och forskningsfrågor formulerats för att uppnå syftet: Problemet som undersöks är varför de utarbetade processerna för lärande i organisationen inte leder till att uppfylla lärandemålen.

Forskningsfrågor:

- Vilka uppfattningar om lärande finns på ledningsnivån i organisationen och hur väl stämmer de överens med organisationens mål för lärande?
- Varför leder arbetet i HP4 inte till det önskade lärandet i organisationen?
- Vilken typ av återkoppling och uppföljning krävs för att säkerställa att lärande sker i organisationen?
- Vilken information ligger till grund för lärande och hur sprids den?

1.3 Tidigare forskning

Johan M. Sanne, Docent vid Linköpings Universitet bedriver i nuläget forskning som utgår från svensk räddningstjänst och hur arbetet med lärande, utvärdering och produktivitetshöjande åtgärder genomförs. I förstudien från 2013 beskrivs att forskningens mål är att identifiera brister i de arbetssätt som används samt att komma fram till förslag på lämpliga åtgärder. Studiens analys visar bland annat på ett ökat behov av erfarenhetsåterföringen i

organisationen samt ett behov av ökad kunskap om i vilken mån insamlad data används för verksamhetsutveckling. Att forskningen bedrivs och belyser lärandet som problematiskt samt visar att det är ett relevant ämne för svensk räddningstjänst. Det är därför intressant att undersöka hur denna problematik ser ut på just Räddningstjänsten Syd, där vår studie har genomförts.

2. Metod

Avsnittet kommer inledningsvis att redogöra för vilken metod som använts och varför den ansetts lämplig i studien. Därefter beskrivs vilka perspektiv som anlagts på tillvägagångssättet, samt vilka tekniker för materialinsamling som använts för att uppnå syftet. Vidare redogörs för de vetenskapliga utgångspunkterna i studien och varför dessa valts. Kvalitativ metod och fenomenografi beskrivs, samt den abduktiva ansats som använts. En beskrivning av hur datainsamlingen analyseras och behandlas följer detta avsnitt. Vidare beskrivs urvalet som gjorts och därefter ett resonemang om källkritik, tillförlitlighet och äkthet samt etiska överväganden.

2.1 Kvalitativ metod

När människors uppfattningar och subjektiva upplevelser ska studeras inom samhällsvetenskapen grundar sig studien vanligtvis i kvalitativ metod. Det som kännetecknar kvalitativ forskning är att metoden präglas av ord, tolkningar och att få fram individers subjektiva åsikter och uppfattningar (Cohen, Manion, Lawrence & Morrison, 2011). Det kvalitativa tillvägagångssättet är bäst lämpat för studiens syfte eftersom respondenternas subjektiva uppfattningar om fenomenet lärande i organisationen ska undersökas. Vi fick i uppdrag att undersöka hur förväntningar och uppfattningar i organisationen ser ut när det gäller att ta del och lära av framtagna information. Eftersom ett fenomen undersöks och eftersom det undersöks utifrån olika personers perspektiv behöver förhållningssättet präglas av en öppenhet kring de olika individernas uppfattningar där författarna strävar efter att undvika egna förutfattade meningar om fenomenet (Bryman, 2011).

2.1.1 Fenomenografi

Eftersom individers uppfattningar studeras så har det vetenskapliga förhållningssättet fenomenografi legat till grund för uppsatsen, då det centrala begreppet inom fenomenografin är uppfattning. Enligt Dahlgren och Johansson i Fejes och Thornberg (2009) är en uppfattning ett sätt att förstå något eller ett sätt att erfara något. Patel och Davidsson (2011) beskriver begreppet som att skapa mening och uppfattningen är det grundläggande sättet som omvärlden gestaltas. I uppfattningen av ett fenomen antas människan ge innehåll i relationen mellan sig själv och omvärlden. Människan utgår även från sina uppfattningar i sitt handlande och resonering (Patel & Davidsson, 2011). Sättet att förstå sin omvärld är ett resultat av lärande som pågår hela livet och förändras därmed över tid. Fenomenografin avser snarare att belysa variationen mellan olika individers uppfattningar om ett fenomen än att framhäva likheterna (Fejes & Thornberg, 2009).

2.1.2 Abduktion

Inom forskningsprocesser särskiljs två grundläggande ansatser, samt en tredje som kan beskrivas som en kombination mellan de andra två. De grundläggande ansatserna är induktion och deduktion och den tredje är abduktion (Fejes & Thornberg, 2009). Det förhållningssätt som valts i uppsatsen är den abduktiva ansatsen, som utgår från empiriska fakta utan att bortse från teori. Enligt Alvesson och Sköldberg (2007) sker en alternering mellan empiri och teori där båda omtolkas successivt under påverkan av varandra. Abduktionen går ut på att använda existerande kunskap och referensramar för att hitta teoretiska strukturer som skapar förståelse för de induktiva mönster som påträffats i ett enskilt fall. Abduktionen bör sedan styrkas genom ytterligare tillämpning på flera fall. Med abduktiv ansats sker en upprepad pendling mellan teori som är färgad av empiri och empiri som är färgad av teori. Abduktion används således för att skapa en vetenskapligt grundad studie som är öppen för vad empirin visar. Forskaren växlar mellan det induktiva och deduktiva genom att utgå från empirin i framtagandet av teorier och tillåter sig vara öppen för nya uppfattningar under data-

insamlingen (Fejes & Thornberg, 2009). Utifrån den nya empirin revideras valen av vilka teorier som kan appliceras på studien och detta påverkar i sin tur vilken ny empiri som ska tas fram (Alvesson & Sköldberg, 2007). Utifrån den nya empirin kan forskaren komma att ändra både syfte, frågeställning samt vilka teorier som kan appliceras på studien för att stärka empirins trovärdighet. I studien används den abduktiva ansatsen eftersom ett problem i en organisation ska undersökas. Datainsamlingen som görs för att undersöka problemet kompletteras med applicering av teorier. Därefter kan ytterligare datainsamling göras och kopplas samman med ny teori och efter detta kan slutsatser dras och appliceras på just denna organisation.

2.2 Metodval

Nedan beskrivs vilka metoder som använts för att samla in data. Insamlingen av data består av informantmöten, semistrukturerade intervjuer samt en deltagande observation. Övrig datainsamling har bestått av att studera dokument som ligger till grund för organisationens arbetssätt och processer.

2.2.1 Intervjuer

I metoden för datainsamling används informantintervjuer och semistrukturerade intervjuer. När ramarna för intervjun skapats har flera aspekter tagits i beaktning, bland annat graden av standardisering och graden av strukturering. Hög grad av standardisering i intervjuer innebär att forskaren ställer samma frågor till alla intervjupersoner, medan låg grad av standardisering innebär att forskaren ställer frågor utifrån hur samtalet går. Graden av strukturering innebär att forskaren väljer hur mycket eget utrymme intervjupersonen har att svara på frågorna. Hög grad av strukturering ger respondenten ett litet utrymme att ge öppna svar, medan låg strukturering innebär att det ställs väldigt få och öppna frågor (Patel & Davidsson, 2011). För att få ett bra resultat i en fenomenografisk studie behöver respondenterna tillfrågas på vilket sätt de uppfattar ett fenomen. För att vara säker på att svaret baseras på personlig reflektion och subjektiva uppfattningar behöver intervjufrågorna vara formulerade på ett sätt som gör detta möjligt. Intervjuerna genomförs genom att ställa relativt öppna frågor och semistrukturerade intervjuer är därför vanligt vid kvalitativa studier med fenomenografiskt perspektiv. Semistrukturerade intervjuer innebär en medelväg mellan hög och låg grad av strukturering, där respondenten svarar på öppna frågor, men där intervjuaren styr samtalet med hjälp av planerade följdfrågor. Det som vidare kännetecknar de fenomenografiska intervjuerna är att de även är tematiska. Forskaren använder intervjumallen som en vägledande guide där ett stort utrymme för spontana följdfrågor finns, så att det säkerställs att respondenten har gett sin individuella syn på fenomenet. Att använda sig av följdfrågor för att få så uttömmande svar som möjligt kallas ”probing” (Fejes & Thornberg, 2009).

2.2.2 Observation

Observationer är användbara när information ska samlas in inom områden som berör beteenden och skeenden i naturliga situationer. Med beteende menas i det här sammanhanget inte bara fysiska handlingar utan också sättet personer pratar på, känslouttryck och relationer mellan människor (Patel & Davidsson, 2011). Observationer som datainsamlingsmetod innebär att forskaren iakttar fenomenet som ska undersökas i den specifika situationen, samtidigt som händelser och deltagare uppmärksammas systematiskt. Genom observationer finns möjlighet att undersöka daglig aktivitet, interaktion mellan olika individer och att identifiera beteenden som annars riskerar att gå obemärkta förbi (Cohen et al. 2011).

2.3 Urval

Efter första kontakten med Räddningstjänsten Syd bokades ett informantmöte (Bilaga 4) på brandstationen i Lund, där analyssamordnaren och processägaren för HP4 närvarade. De hade

formulerat förfrågan som ligger till grund för uppsatsen, så det ansågs relevant att träffa dem i ett första skede. Ytterligare en informantintervju bokades med en kvalitetssamordnare som intervjuades på brandstationen i Malmö. Efter mötet i Malmö bestämdes att studien skulle avgränsas till ett ledningsperspektiv. Intervjupersoner valdes i samråd med processägaren för HP4, med önskemål om att träffa fem personer som befann sig på ledningsnivå i organisationen. Önskvärt var även att dessa personer hade varierande insyn i HP4 och hur lärandet i organisationen fungerar. Personerna som valdes till intervjuerna blev utöver processägaren för HP4, fyra medarbetare med positioner på ledningsnivå. Förutom intervjuer beslutades även att en deltagande observation på ett styrkeledarforum i Eslöv skulle genomföras. Deltagarna i styrkeledarforumet hade till skillnad från intervjupersonerna en operativ funktion. Att styrkeledarforumet i Eslöv valdes var främst för att tillfället låg lämpligt i tid för vår medverkan och för att det kunde bidra till en djupare förståelse för hur utbildningsinsatser utifrån HP4 fungerar i praktiken.

2.3.1 Avgränsningar

Personerna med ledningsfunktion arbetar främst i Lund och Malmö, vilket är anledningen till att dessa brandstationer valts ut. Undantaget är observationen av ett styrkeledarforum, som genomfördes på brandstationen i Eslöv. Valet av intervjupersoner baseras på att de har inblick i och förståelse för processen som studeras. Utifrån den givna tidsramen och omfattningen av uppsatsen valdes fem personer till intervjuerna. Det ansågs vara ett lämpligt antal för att ha ett tillräckligt underlag till empirin. Trots att tillförlitligheten hade ökat med fler respondenter så skulle det innebära ett alltför omfattande material att hantera inom den givna tidsramen (Kvale & Brinkmann, 2009).

3. Genomförande

I avsnittet nedan beskrivs genomförandet av studien. Det redogörs för hur datainsamlingen gått till och hur uppföljningen av materialet som samlats in samt har hanterats, samt vilken typ av dataanalys som gjorts.

3.1 Intervjuer

I intervjuerna som utfördes vid datainsamlingen användes samma grundmall (Bilaga 3) men följdfrågorna varierade beroende på vilka svar respondenterna gav. Anledningen till att följdfrågorna varierade var för att frågorna som ställdes var öppna, enligt det fenomenografiska tillvägagångssättet. Efter första intervjun (Bilaga 5) gjordes justeringar i intervjumallen och två av frågorna omformulerades så att de blev mer öppna. Frågorna som omformulerades var fråga 9 och 13, där följdfrågor som tidigare funnits utskrivna helt enkelt togs bort från intervjuguiden. Detta för att intervjuaren inte skulle påverka svaren och för att respondenten skulle kunna svara fritt utifrån sin egen uppfattning. Andra justeringar i intervjufrågorna gjordes inför varje intervju, där till exempel *"Hur länge har du arbetat som processägare"* omformulerades till *"Hur länge har du arbetat som produktionschef"* beroende på vilken person som skulle intervjuas. I övrigt var frågorna desamma, eftersom syftet var att ta reda på vilka uppfattningar individerna har om lärande i organisationen, oavsett befattning. I början av intervjuerna ställdes några inledande frågor till alla respondenter, såsom *"Hur länge har du arbetat på Räddningstjänsten Syd?"* Trots att den typen av frågor inte är nödvändiga i en fenomenografisk intervju användes de i syfte att bygga upp en relation samt att få samtalet att kännas mer naturligt och avslappnat (Bryman, 2011). Det övervägdes även om den typen av information kunde användas för att utläsa några skillnader i svaren, beroende på hur länge respondenterna arbetat i organisationen. Detta visade sig inte vara nödvändigt och frågorna blev således endast i uppvärmande syfte.

3.2 Observation

Som komplement till informantintervjuerna genomfördes en ostrukturerad observation (Bryman, 2011) av ett styrkeledarforum på brandstationen i Eslöv. Observationen genomfördes för att få en tydligare bild av hur en utbildningsinsats i huvudprocessen HP4 genomförs i praktiken. Under observationen var en av författarna på plats. Processägaren för HP4 höll i styrkeledarforumet och ingen av styrkeledarna var sedan tidigare informerade om att en observatör skulle vara närvarande. Observatören var deltagare i den mån att deltagarna vid tillfället blev informerade om att de observerades, men observatören var aldrig delaktig i själva utbildningsinsatsen (Bryman, 2011). Datainsamlingen var öppen eftersom fenomenet försökte fångas i sin helhet (Patel & Davidsson, 2011). Det fanns få frågeställningar innan observationen genomfördes, syftet var att få en tydligare bild av hur en utbildningsinsats genomförs, något som kan vara svårt att beskriva i en intervjusituation. Det fördes anteckningar om hur diskussionerna var upplagda och hur stämningen i gruppen upplevdes. Observationen fyllde snarare samma syfte som en informantintervju och blev en del av bakgrunden, eftersom den tydliggjorde vilka operativa insatser som följdes upp i HP4. Det gav även författarna möjlighet att förstå och använda samma ord och uttryck som medarbetarna i organisationen använder sig av (Bryman, 2011).

3.3 Dokumentation

Efter att respondenterna gett sitt godkännande spelades intervjuerna in. Två intervjuare närvarade och det beslutades att en person skulle hålla i intervjun för att den andra skulle observera nyanser som kanske inte uppfattades av personen som fokuserade på själva intervjun. I kombination med ljudinspelning fördes anteckningar av den person som inte

stälde intervjufrågorna. Den andra intervjuaren ställde även vissa kompletterande frågor under intervjuens gång. Vid observationen fördes anteckningar som sedan sammanfattades.

3.4 Dataanalys

Materialet transkriberades löpande för att underlätta inför analysen. Det avsattes gott om tid för att transkribera intervjuerna, med beräkningen att det skulle ta ungefär fem timmar att transkribera varje intervjutimme (Kvale & Brinkmann, 2009). Parallellt med transkriberingen fördes även reflekterande anteckningar kring respondenternas svar, för att redan då ha eventuella kopplingar till analysen (Kvale & Brinkmann, 2009). En fördel med att föra anteckningar löpande med transkriberingen var att det underlättade analysen av texterna, eftersom det var lättare att komma ihåg på vilket sätt respondenten hade sagt en viss sak, som i ren text hade kunnat gå förlorat.

I analysen av data följdes Dahlgren och Johansson i Fejes och Thornbergs (2009) analysmodell för fenomenografisk dataanalys, med sju överskådliga steg.

1. Bekanta sig med materialet: Det gjordes en genomgång av de transkriberade intervjuerna och anteckningarna som förts i samband med dem.
2. Kondensation: Analysen av materialet påbörjades och de mest signifikanta uttalandena sorterades ut.
3. Jämförelse: Forskaren fokuserade på skillnader och likheter i materialet
4. Gruppering: Stycken och meningar grupperades utifrån skillnader och likheter, för att därefter relateras till varandra.
5. Artikulera kategorierna: Här handlar det om att hitta kärnan i likheterna i de olika kategorierna.
6. Namnge kategorierna: Genom att namnge de olika kategorierna gick det att skapa en överskådlig bild av de mest betydelsefulla och signifikanta delarna i materialet.
7. Kontrastiv fas: De olika kategorierna jämfördes för att se eventuella samband. Därefter sammanfogades kategorier som hade likheter för att skapa färre och större kategorier.

Efter att de sju stegen genomgåts framgick det att de teorier som dittills använts behövde kompletteras med ytterligare teorier om kommunikation. Fram till att datainsamlingen var klar hade främst teorier om lärande studerats och varit aktuella. Från att ha haft sex kategorier sammanfogades vissa i sista steget av dataanalysen så att endast fyra kvarstod. Syftet omformulerades även under denna fas, eftersom det utifrån dataanalysen blivit tydligare vad problemet är. Att syftet skulle omformuleras och fler teorier tillämpas var något som vi varit öppna inför i ett tidigt skede av studien, eftersom en abduktiv ansats valts.

4. Metoddiskussion

Nedan följer en utvärdering av avgränsningen, genomförandet och urvalet samt en diskussion kring de metodval som gjorts.

4.1 Utvärdering av metodval

Redan utifrån uppdragsförfrågan har vi varit påverkade av förutfattade meningar kring fenomenet. Anledningen är att uppdragsgivaren, som även är en av respondenterna, delade med sig av sina uppfattningar redan i ett inledande skede. Uppdragsbeskrivningen var dessutom formulerad utifrån dessa uppfattningar. För oss som gjort studien har det därför varit viktigt att vara medvetna om att denna förförståelse kan ha en påverkan på allt från framtagandet av intervjumallar till tolkningarna som gjorts utifrån empirin. Vi har haft med oss detta under arbetets gång och har försökt att påminna varandra om att bortse från dessa uppfattningar.

I studien har målet varit att utgå från ett fenomenografiskt förhållningssätt. Det har inte varit möjligt att fullt ut uppnå detta mål. Underlaget i empirin har inte innehållit tillräckligt många olika uppfattningar för att kunna se nyanserna av variationerna i dem. Därmed har studien inte varit helt fenomenografisk eftersom empirin endast baseras på fem individers uppfattningar och därför går det inte att dra fenomenografiska slutsatser utifrån olikheterna i uppfattningarna.

Ansatsen har varit abduktiv i det avseende att en pendling har gjorts mellan empiri och teori. Vi har utgått från empirin, men under studiens gång har teorier reviderats efter att ny empiri kommit fram och ytterligare data har samlats in för att komplettera dessa teorier. Däremot har abduktionen inte stärkts genom tillämpning på fler fall eftersom vi endast utgått från ett fall. Under datainsamlingen har vi öppnat ögonen för nya uppfattningar och detta har inneburit att det ursprungliga syftet omformulerats flera gånger under studiens gång. Målet har varit att dra slutsatser som kan appliceras på Räddningstjänsten Syd och därmed har målet uppnåtts, även om konsekvensen blivit att vi inte helt följt abduktionens tillvägagångssätt.

4.2 Utvärdering av genomförande

Av materialet som samlades in beslutades att datan från intervjuerna var den som skulle användas till resultatet. Observationen som gjordes var tidskrävande och hade inte samma fokus på ledningsperspektivet som intervjuerna, men den kunde ändå användas till bakgrunden för studien. Vid samtliga intervjuer var båda författarna närvarande, vilket upplevdes som ett bra tillvägagångssätt. Eftersom intervjuerna hölls i respondenternas normala arbetsmiljö upplevdes de bekväma i intervjusituationen. Om intervjuerna ägt rum på en mer neutral plats hade vi behövt ta ställning till hur denna miljö hade kunnat påverka maktbalansen i samtalet vilket i sin tur kan påverka hur individen väljer att svara. En annan fördel med två intervjuare är att risken för att missförstå intervjusvaren minskar. Om endast en person genomfört intervjuerna skulle dessutom risken för egna tolkningar vara större vid transkriberingarna och utformandet av resultatet.

Frågorna som ställdes i intervjuerna syftade till att få fram individernas personliga upplevelser och uppfattningar, utan att några svar kunde vara rätt eller fel. Personerna som blev intervjuade hade sedan tidigare fått information om att de skulle bli intervjuade om lärandet i organisationen. Ibland upplevdes de ha svårt att svara på frågor kring lärandet, eftersom de var osäkra på vilken typ av lärande som skulle diskuteras. Inom organisationen är målet att det ska finnas en ständigt pågående lärandeprocess, bland annat i form av praktiska övningar

och informationsutskick från ledningen, så i vissa fall behövde frågorna omformuleras så att svaren kom att handla mer om ett generellt lärande och inte den operativa övningsverksamheten. En möjlighet att undvika problemet som uppstod hade kunnat vara om det på förhand gjordes en begreppsförklaring där vi beskrev mer vilken typ av lärande vi syftade på.

4.3 Utvärdering av urval

Respondenterna valdes utifrån att de har ansvarsområden och arbetsuppgifter som påverkar eller påverkas av arbetet i HP4. Det finns fler personer på ledningsnivå med inblick i lärandet i organisationen som också skulle vara lämpliga att intervjua vilket hade kunnat skapa en bredare datainsamling med ett mer tillförlitligt resultat. Anledningen till att antalet respondenter begränsades var för att omfattningen av studien annars hade blivit för stor. Den deltagande observationen genomfördes trots att den främst berörde den operativa delen av organisationen. Både observationen och intervjuerna uppfyllde de förväntningar som funnits på datainsamlingen. Intervjuerna har resulterat i en spridning av perspektiven på faktorerna som studien fokuserar på, vilket har påverkat resultatet positivt. Under observationen gavs en uppfattning om beteenden, stämning och genomförande av utbildningsinsatser inom HP4. Trots att observationen innebar en förförståelse för organisationen som kan ha påverkat vår objektivitet i övrigt så gav den en möjlighet att på ett bättre sätt förstå situationer som beskrivits av intervjupersonerna.

5. Övriga hållpunkter

Nedan beskrivs begreppen tillförlitlighet och äkthet, samt hur källorna som ligger till grund för teoriavsnittet behandlats. Det redogörs även för vilka etiska överväganden som har gjorts i förhållande till datainsamlingen.

5.1 Tillförlitlighet och äkthet

När en individ ska redogöra för sina subjektiva uppfattningar av ett fenomen är det svårt att skapa en social verklighet (Guba & Lincoln refererad i Bryman, 2011). Därför har Gubas och Lincolns kriterier för tillförlitlighet och äkthet (autencitet) valts för denna studie.

Tillförlitligheten består av fyra delkriterier som är; *trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och en *möjlighet att styrka och konfirmera*. Äkthetens kriterier leder till mer forskningspolitiska frågeställningar och har ett mer generellt förhållningssätt. Dessa kriterier är; *rättvis bild*, *ontologisk autencitet*, *pedagogisk autencitet*, *katalytisk autencitet* och *taktisk autencitet* (Bryman, 2011). För att stärka tillförlitligheten och skapa en bredd i studien har även olika typer av datainsamlingsmetoder och teoretiska perspektiv använts (Patel & Davidsson, 2011).

5.1.1 Tillförlitlighet

I och med att det kan finnas flera beskrivningar av en social verklighet eller ett fenomen är det i en intervjusituation upp till forskaren att avgöra tillförlitligheten i intervjusvaren (Bryman, 2011). För att säkra *trovärdigheten* är ett sätt att använda sig av respondentvalidering. Där bekräftas resultaten av respondenterna för att säkerställa att den sociala verkligheten är densamma hos både respondenten och forskaren (Bryman, 2011). Tillvägagångssättet som användes i studien var att låta respondenterna ta del av intervjusvaren i en sammanfattning, i de fall där det ansågs finnas en sådan risk. På så sätt synliggjordes eventuella missuppfattningar och det gavs utrymme för att lägga till mer relevant information (Cohen et al. 2011). Kvalitativ forskning handlar vanligtvis om att skapa ett djup inom ett specifikt forsknings-område, där en liten grupp individer studeras (Bryman, 2011). Resultatet blir därmed ofta bundet till ett sammanhang som i den här studien är en specifik organisation. Vad gäller *överförbarhet* läggs tyngdpunkten på det som kallas ”thick descriptions” istället för att fokusera på om resultatet håller över tid. Respondenten ger i dessa ”thick descriptions” en fyllig och detaljerad beskrivning av fenomenet, vilket möjliggjordes av den semistrukturerade intervjuguiden med öppna följdfrågor. Beskrivningen ligger sedan till grund för att bedöma hur pass överförbara resultaten är till en annan miljö. Resultaten i denna studie ämnar belysa faktorer som är generella för att lärandet i organisationen ska fungera. Eftersom antalet intervjupersoner var begränsat går det dock att ifrågasätta huruvida resultatet är tillräckligt omfattande för att göra en generalisering. *Pålitligheten* inom tillförlitlighetsbegreppet syftar till att forskaren ska ha ett granskande synsätt. För att uppnå detta ska forskaren redogöra för alla faser i forskningsprocessen, från problemformulering till dataanalys, vilket även görs för denna studie. På högre nivåer av forskning kan sedan andra forskare granska materialet och bedöma kvaliteten på de tillvägagångssätt som valts och hur de tillämpats. Här ska även teoretiska slutsatser granskas för att avgöra om de är berättigade. *Möjlighet att styrka och konfirmera* innebär att forskaren utgår ifrån att det inte finns någon fullständig objektivitet i samhällsvetenskaplig forskning, vilket även är utgångspunkten denna studie. Däremot strävar forskaren i så stor mån som möjligt efter att inte färga resultatet av personliga värderingar eller teorier i utförandet av en undersökning (Bryman, 2011), vilket har diskuterats i metoddiskussionen.

5.1.2 Äkthet

De fem kriterier som ligger till grund för äkthetsbegreppet beskrivs här och kopplas till den aktuella studien. *Rättvis bild* ställer frågan om undersökningen ger en tillräckligt rättvis bild

av de olika åsikter och uppfattningar som finns hos den grupp som studerats. Vi anser att vår studie, med sina relativt öppna frågor har gett respondenterna möjlighet att ge en ärlig och bred bild av fenomenet som ska undersökas. I och med att den del av intervjuguiden som berörde uppfattningar var densamma för alla respondenter har de fått samma förutsättningar att svara på frågorna. *Ontologisk autencitet* ifrågasätter huruvida undersökningen hjälper deltagarna att få bättre förståelse av sin sociala situation och den sociala miljö de lever i. I och med att författarna till studien har begränsad inblick i det vardagliga arbetet på Räddningstjänsten Syd går det inte att säkert svara på frågan. Däremot har syftet med undersökningen varit att belysa de faktorer som påverkar lärandet i organisationen. Genom att diskutera och ifrågasätta dessa är förhoppningen att även respondenterna har fått nya insikter efter att ha deltagit i undersökningen. *Pedagogisk autencitet* ställer frågan om undersökningen har bidragit till att deltagarna får en bättre bild av andra personers uppfattningar av den givna miljön. Studiens syfte är att bidra till organisationens utveckling, så det har strävats efter att skapa en förståelse för och samsyn av hur Räddningstjänsten Syd kan arbeta med lärande. Genom studien får deltagarna och övriga delar av organisationen möjlighet att skapa en förståelse för hur de andra deltagarna uppfattat miljön. *Katalytisk autencitet* frågar om undersökningen möjliggjort för att de som medverkat i den kan förändra sin situation. Här är svaret återigen ja, eftersom flera av deltagarna har möjlighet att genomföra de förändringar som krävs för att uppnå syftet med studien. *Taktisk autencitet* ställer frågan om deltagarna fått bättre möjligheter att vidta de åtgärder som krävs (Bryman, 2011). I denna studie har vissa grundläggande förutsättningar för att skapa lärande blivit belysta. Dessa har lett till övergripande åtgärdsförslag som, om de tas i bruk, skulle leda till ett ökat lärande i organisationen.

5.2 Etiska överväganden

Nedan redogörs för de etiska överväganden som gjorts innan, under och efter datainsamlingen. Riktlinjerna som ligger till grund för de etiska aspekterna är hämtade från Vetenskapsrådets forskningsetiska principer för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning (<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>). Riktlinjerna har fyra huvudkrav som nedan förklaras mer ingående kopplat till studien; *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*.

Informationskravet innebär att forskare informerar deltagarna i undersökningen om vad deras uppgift i projektet är och vilka villkor som gäller för deras deltagande. Det förklarades att vi läser kandidatprogrammet för personal- och arbetslivsfrågor vid Lunds Universitet, samt vem i organisationen som kontaktat oss för att genomföra studien. Syftet för uppsatsen förklarades och att intervjuerna skulle undersöka vilka uppfattningar och förväntningar som finns på lärande i organisationen. Inför varje intervju förklarades att svaren endast skulle användas till denna uppsats och att vi som intervjuade var de enda som skulle ha tillgång till materialet. Informationen om vad studien skulle handla om gavs i förhand vid både intervjuerna och observationen, eftersom risken för att denna information skulle påverka respondenternas svar och beteenden bedömdes som liten.

Samtyckeskravet innebär att deltagarna i en undersökning själva har rätt att bestämma över sin medverkan. Inför varje intervjufrågan delgavs informationen som ingår i första punkten, där det även underströks att deltagandet var helt frivilligt. Inför observationen tillfrågades deltagarna om de godkände att vi skulle delta vid tillfället.

Konfidentialitetskravet innebär att alla som deltar i en undersökning ska ges största möjliga konfidentialitet och att deras personuppgifter ska förvaras där endast behöriga har tillgång till dem. Det upprättades inget skriftligt dokument för tystnadsplikt under datainsamlingen, men

varje respondent tillfrågades om de godkände ljudinspelning innan intervjun startade och ombads informera författarna om det var någon information som var för känslig för att dokumenteras. Alla uppgifter kring de personer som ingick i studien förvarades så att enbart författarna hade tillgång till dem och inga namn har skrivits ut. Däremot har deltagarna informerats om att deras befattningar vid behov skulle komma att skrivas ut i uppsatsen. Som följd av att skriva ut befattningar kan personer som har inblick i organisationen eventuellt koppla svaren till specifika medarbetare, vilket vi informerade intervjupersonerna om. Respondenterna blev även tillfrågade om de ville se sammanfattningarna av sina intervju svar innan de användes i uppsatsen. Anonymitet kunde inte utlovas på grund av det fåtal personer vars uppfattningar utgjort underlaget för empirin.

Nyttjandekravet innebär att uppgifter om enskilda personer endast får användas för forskningsändamål och inte för exempelvis kommersiellt bruk eller andra icke-vetenskapliga syften. Deltagarna informerades och försäkrades om att den information de lämnade till intervjuarna inte skulle användas till något annat än denna studie. Ingen del av den empiri som togs fram under studien kunde av författarna anses vara skadlig för någon av respondenterna.

5.3 Källkritik

En källas tillförlitlighet kan bedömas genom att den granskas efter de fyra kriterierna; oberoende, tendensfrihet, tidssamband och äkthet (Thurén, 2005). En källa som är oberoende är en primärkälla som bygger på forskarens egen forskning och är således inte återberättad av någon annan. Tendensfriheten innebär att källan är neutral och inte väver in värderingar i materialet. Tidssambandet avgör om källan är aktuell och slutligen bör hänsyn tas till källans äkthet, det vill säga att källan inte innehåller falskt material (Thurén, 2005).

I urvalet av teori har det strävats efter att använda primärkällor. Detta för att undvika risken för missförstånd av materialet och för att komma författarens ursprungliga mening och tolkning så nära som möjligt. När det varit aktuellt att söka tryckt litteratur har sökningarna gjorts via Lunds Universitets biblioteks databaser *Lovisa* och *LUBsearch*, samt databaser för pedagogik. Vad gäller tidssamband har det eftersträvats att använda så nya källor som möjligt, för att få med den senaste forskningen inom områdena. Vissa källor, exempelvis Ellström (1992) och Kolb (1984) kan i det avseendet anses daterade, men å andra sidan har forskningen varit så pass relevant för att uppnå syftet att valet gjorts att använda dem ändå. Fokus har även varit att använda varierade källor, såsom vetenskapliga artiklar, avhandlingar, svensk och internationell litteratur. För att få kvalitet i källorna har det eftersträvats att använda djupgående källor, eller olika källor som beskriver samma begrepp. Äktheten har stärkts när olika begrepp beskrivits på samma sätt av flera av varandra oberoende källor. Där begrepp har studerats ur flera källor har ibland olika perspektiv belysts. Där har hänsyn tagits till de olika perspektiven, men sedan har ett urval gjorts och de teorier som bidragit till att uppfylla syftet har valts att användas. I sökningar av artiklar har avgränsningar gjorts genom att enbart välja artiklar som är *peer reviewed* för att säkerställa att materialet är granskat av sakkunniga inom området. Vid sökningar användes databaser för pedagogik. Sökorden "*reflektion*" och "*feedback*" användes för att hitta relevanta artiklar inom området. Efter konsultation med handledare valdes även att söka på specifika forskare i artikeldatabaser, för att hitta relevant forskning för studien. Utöver artiklarna har det använts referenser från andra källor för att få en mer djupgående förståelse för olika fenomenen (Backman, 2008).

6. Teori

De teorier som presenteras nedan är teorier om lärande, mål, uppföljning och kommunikation. Teorierna som har valts ut belyser vilka olika faktorer som påverkar lärande, eftersom samtlig forskning kring ämnet understryker att det är en komplex process.

6.1 Lärande i organisationer

En vedertagen hållning är att betydelsen av lärande i arbetet ökar (Granberg, 2011), (Ellström, 1992). Enligt Ellström (1996) beror detta på flera faktorer, där en av anledningarna är den ekonomiska aspekten, eftersom det moderna arbetet ställer högre krav på att medarbetare ska klara av komplexa arbetsuppgifter. Ellström (1992) skiljer på högre och lägre lärandenivåer, där den lägre lärandenivån innebär att individen lär sig något med givna utgångspunkter. Denna nivå kallas anpassningsinriktat lärande. Den högre lärandenivån, så kallat utvecklingsinriktat lärande innebär snarare att ha ett ifrågasättande förhållningssätt till arbetsuppgifter, mål och förutsättningar. Individen ansvarar själv för att tolka, förstå och identifiera uppgiften. Det handlar mer om att formulera ett problem än att lösa en given arbetsuppgift. *Varför* och *vad* är viktigare frågor än *hur*. För att skapa ett brett lärande behövs en pendling mellan det anpassningsinriktade och utvecklingsinriktade lärandet. Det behövs även en växling mellan handling och produktion, kritisk prövning, utveckling och reflektion. Individen måste dessutom ha en egen insikt om vilket resultat en förändring får för att lärande ska uppstå (Ellström, 1992). Sedan 2000-talets början forskas det dessutom inom området som kallas organisationspedagogik. Området behandlar hur arbetsplatsen och arbetets utformning kan användas som en pedagogisk åtgärd för att främja lärande och hantera omvärlden. I hanteringen av omvärlden handlar det om att både anpassa sig efter den och att påverka den (Granberg, 2011).

6.1.1 Att lära utifrån tidigare erfarenheter

Ellström (1996) skiljer på individers lärande och det lärande som sker inom organisationen. Han menar att det behöver ske en förändring i organisationen för att individers agerande och beteende ska förändras och därmed göra lärande möjligt. Omvänt, behöver individen lära om organisationen förändras och anpassa sig efter de nya omständigheterna. Utveckling och förändring uppstår inte av sig själv men är en nyckel till lärande (Sessa & London, 2008). För att utveckling ska uppstå behöver lärandemiljön vara tillåtande, stöttande och ge möjlighet till interaktion med andra. I en sådan miljö blir individer motiverade att förändra sig själva för att bättre passa in i miljön (Sessa & London, 2008). Enligt Kolb (1984) är lärande en ständig process vilken grundar sig i ett medvetande som är i ständig formning och omformning utifrån de erfarenheter vi har med oss sedan tidigare. Kolb definierar lärande som förmågan att anpassa sig till omgivningen, samt att lärande är en process där kunskap skapas genom omvandlingen av erfarenheter. Granberg (2011) menar också att individen lär sig utifrån det den redan vet och när individen hamnar i situationer som inte känns igen försöker den relatera situationerna till något den känner till sedan tidigare. Lärandet bygger således på tidigare erfarenheter. Kolb beskriver vidare att det erfarenhetsbaserade lärandet ger potential till förändring och lärande beskrivs som en process där utveckling uppstår. Enligt Granberg (2011) ligger människans drivkraft att förstå sin omvärld som grund till teorin för lärande. Individen väljer själv på vilket sätt omgivningen ska bearbetas och i denna bearbetning, där individen utgår från tidigare erfarenheter, utvecklas kunskap. Vidare beskriver Sessa och London (2008) att lärande uppstår i mellanrummet kring där man befinner sig i nuläget och det potentiella läget. Lärandet bör enligt Granberg (2011) dessutom vara uppgiftsorienterat eftersom det uppstår när individen ställs inför uppgifter som kräver en kombination av tidigare erfarenheter och nytänkande. Lärandet bör även knyta an till den miljö där kunskaperna ska användas. När frågor och problem hämtas ur en specifik arbetsituation lär

sig individen således bättre. Eraut i Evans et al. (2006) menar också att kompetenshöjande insatser ska vara en del av helheten och påverka arbetsmiljön, så att de leder till att det formella lärandet blir mer expansivt. Granberg (2011) understryker att ju mer de givna problemen knyter an till den faktiska arbetsmiljön, desto mer effektivt blir lärandet. Detta för att individer vill söka svaren till frågor som de själva formulerat.

Kolbs (1984) teori om erfarenhetsbaserat lärande innebär att lärandet involverar ett samspel mellan integrerade funktioner hos människan så som att tänka, känna, uppfatta och agera. Han beskriver vidare erfarenhetsbaserat lärande i en modell som illustrerar relationen mellan erfarenhet och lärande. Ny kunskap skapas genom att erfarenheter förändras, så att lärprocessen enligt modellen kan generera olika effekter beroende på vilket fokus och tillvägagångssätt som används vid den individuella bearbetningen av nya intryck. Kolb menar att individens bästa möjlighet att lära är genom att förena reflektion, observation och handling. Det är dock, enligt Ellström (1996), viktigt att ha i åtanke att erfarenhetsbaserat lärande kan leda till ett begränsat lärande eftersom det är bundet till specifika situationer. Att inte utgå från det erfarenhetsbaserade lärandet utan istället genomföra teoretisk utbildning kan å andra sidan vara svårt att tillämpa i arbetslivet. De två lärandeformerna bör därför komplettera istället för att utesluta varandra. Enligt Ellström är en viktig aspekt är dock att väldigt lite av den formella inläringen går att överföra och tillämpa som bas för praktiskt handlande i arbetet. För att möta problemet med att överföra teoretisk kunskap till praktisk kompetens behöver man enligt Ellström (1992) utveckla utbildningsformer som bygger på en integration mellan informellt lärande i arbetet och olika former av planerade utbildningar. För att lärande ska uppstå behövs också en förståelse för hur medarbetare lär sig, både på ett individuellt och kollektivt plan.

6.1.2 Ledningens betydelse för lärande

Ledningens betydelse är avgörande för att uppnå lärande i en organisation, oavsett vilket tillvägagångssätt som används. Ledningen behöver vara närvarande för att på olika sätt stödja utvecklingsarbetet, ställa krav på förändring samt legitimera och bidra till att utvecklingsarbetet prioriteras. Det är även ledningen som ansvarar för att se till att kompetenta människor leder utvecklingsarbetet (Ellström, 1996). Vad gäller vuxnas lärande menar Granberg (2011) att läraren endast fungerar som en facilitator och att ansvaret för lärandet är gemensamt. Den som ska lära sig måste själv ta ansvar för vad han eller hon vill lära sig och läraren ansvarar för att underlätta lärandet i att göra det meningsfullt och stimulerande.

6.1.3 Målens betydelse för lärande

Ellström (1992) understryker att tydliga mål är avgörande för individers agerande, motivation och lärande. För att främja lärandet bör målen vara gemensamt formulerade och alla i organisationen ska förstå dem. Utöver förståelse för målens innebörd behöver medarbetare även acceptera och känna engagemang i att förverkliga dem. Ett mål ska enligt Ellström och Kock (2009) vara synligt, mätbart, accepterat, realistiskt och tidsatt. Eraut i Evans et al. (2006) menar att målen för lärande behöver vara långsiktiga eftersom lärande är en komplex process som sker över tid. Ellström (1992) menar dock att organisationen inte alltid styrs av gemensamma mål, utan att det istället kan råda konflikter mellan olika aktörers tolkning av dem, samt att målen kan förändras över tid eller efterhandskonstrueras. Otydliga mål och olika tolkningar av dem utgör således ett hinder för lärande. Målen styr och vägleder inte heller alltid en verksamhet, istället kan de användas som symboler eller reklamskyltar, både utåt och internt. Klara, tydliga och sammanhängande mål är således nödvändiga för att främja individers motivation och engagemang som är avgörande för att lärande ska uppstå. Vidare menar Ellström (1996) att det i organisationer ofta finns engagemang och delaktighet i den

egna processen eller de egna arbetsuppgifterna, men att det saknas delaktighet i vad som händer i verksamheten som helhet. Knowles (1975) i Sessa och London (2008) understryker att det finns yttre motivationsfaktorer som kan påverka lärandeprocessen, men att den mest effektiva motivationen kommer från individen själv. Medarbetare behöver således se ett syfte med att tillgodogöra sig information för att vara villiga att lära sig (Sessa & London, 2008).

6.1.4 Att mäta lärande

Mätetal används enligt Ellström och Kock (2009) som en aktivitet där syftet är att uppnå de mål som satts upp. För att mätetal ska vara betydelsefulla är det viktigt att organisationen bestämmer vad mätetalen ska användas till och vad nyttan med dem är. Mätsystem och mätetal som mäter ett organisatoriskt fenomen leder inte i sig till att organisationen presterar bättre. Resultaten behöver följas upp. En vanlig föreställning är att det som mäts även blir utfört, men detta är inte hela sanningen. Mätetal kan exempelvis användas som en "temperaturmätare" för att veta om organisationen är på väg åt rätt håll. Mål och mätetal blir då en viktig del i organisationens styrningsprocess och uppföljningen av vad som presterats (Ellström & Kock, 2009).

6.2 Uppföljning

För att förbättra lärandet på arbetsplatsen behöver det rådande ramverket granskas kritiskt och kopplas till hur strukturen påverkar lärandet (Evans et al. 2006). Nedan redogörs för teorier om olika typer av uppföljning, såsom reflektion, feedback och utvärdering.

6.2.1 Uppföljning genom reflektion

Reflektion är ett centralt begrepp inom flera teorier om vuxnas lärande (Ellström, 1996), (Kolb, 1984). Ellström (1996) s. 75 definierar reflektion som:

"en kritisk prövning av de föreställningar och antaganden om verkligheten, som mer eller mindre medvetet, styr vårt handlande i olika situationer".

Som tidigare nämnts kan det genomföras förändringar i organisationer i takt med att marknaden eller andra yttre faktorer förändras men det är viktigt att understryka att lärande inte uppstår bara för att det skett en organisationsförändring. Lärande kräver reflektion och att det fastställs vilka arbetssätt, händelser eller beteenden som lett till att medarbetare har ökat sin kunskap inom ett visst område. De individer som har deltagit i förändringen varför den har genomförts och vad förändringen har inneburit, så att de medvetet kan använda sina nya insikter, kunskaper eller färdigheter till att anpassa sig efter de nya förhållandena (Sessa & London, 2008). Kathy L. Guthrie och Tamara Bertrand Jones beskriver i sin artikel *Teaching and Learning: Using Experiential Learning and reflection for Leadership Education* att individer lär utifrån två olika dimensioner. De två dimensionerna är att *uppfatta* och *bearbeta* informationen som individen ska tillgodogöra sig. Vanligtvis uppfattas information utifrån tidigare erfarenheter, men att bearbeta informationen innebär att integrera ny information genom att aktivt reflektera. Reflektion innefattar således att kritiskt granska mål och konsekvenser för handlingar (Ellström, 1996). Granskningen innebär att man synliggör dolda, inneboende föreställningar och antaganden för att kunna pröva förutsättningar som annars tas för givet och ifrågasätta de handlingar som görs. Reflektion som en planerad aktivitet för lärande i arbetet ger medarbetare möjlighet att under handledning kritiskt granska och distanseras från den dagliga verksamheten (Ellström, 1996). Det som bör reflekteras kring är dels verksamhetens mål och underliggande värderingar. Ytterligare reflektion bör göras över graden av överensstämmelse mellan mål och handlingsplaner, samt utförda handlingar, dess konsekvenser och effekter (Ellström, 1996). Reflektion behöver enligt Guthrie och Bertrand

Jones (2012) vara kontinuerlig, utmanande och kopplad till kontexten för att vara givande. Utmanande reflektion driver individerna att tänka på nya sätt och utveckla sin förståelse och problemlösningsförmåga (Ellström 1992).

6.2.2 Reflektion genom delat ledarskap

Lena Wilhelmson (2006) redogör i sin artikel *Transformative learning in joint leadership* för det som kallas delat ledarskap och vilka positiva effekter det har på lärande. Delat ledarskap innebär att chefer på samma nivå och med liknande befogenheter i en organisation arbetar tillsammans. De kan i det delade ledarskapet reflektera kritiskt över sina arbetsuppgifter, tillvägagångssätt och lösningar på problem. I och med att de grundläggande värderingarna delas och att arbetsuppgifterna liknar varandra går det att utvärdera inte bara sin egen, utan även andra chefers arbetssätt samt reflektera kring hur det ska bli bättre. Till följd av utvärderingen av sig själv och andra uppstår flera nya perspektiv på arbetssättet, vilket kan leda till ökade insikter om den egna arbetsinsatsen. Även Senge i Granberg och Ohlsson (2009) menar att om ett team lär sig föra en dialog genom att fritt föra fram sina tankar och åsikter så expanderar gruppen sitt tänkande. Individerna i teamet vidgar således sin förståelse av hur de tänker och strävar inte bara efter att föra fram sina egna åsikter.

6.2.3 Uppföljning genom utvärdering

Ett sätt att mäta lärande och avgöra om en förändring har gett rätt resultat är att göra utvärderingar (Sessa & London, 2008). I och med att lärande är en komplex process kan det vara svårt att hitta ett sätt att säkerställa att lärande har ägt rum, men utvärderingar kan lyfta fram eventuella luckor i kompetensen och belysa vad medarbetarna behöver lära sig. Utvärdering kan även användas som ett mätinstrument efter att en kompetenshöjningsinsats är genomförd. För att veta vad som ska läras behöver de rådande omständigheterna ses över och vad som bör göras för att förbättra dem. Utvärderingen resulterar därmed i att se vilken kompetens som finns och vilken kompetens som borde finnas för att uppfylla organisationens mål. Efter att en kompetenshöjningsinsats är genomförd bör en ytterligare utvärdering göras för att se vilken kompetens medarbetarna tillägnat sig. I detta stadiet bör även planering för framtida kompetenshöjningsinsatser göras. Målet är att undersöka om lärande har ägt rum och vilka aktiviteter som har skapat detta lärande, för att kunna upprepa processen igen och skapa kontinuerligt lärande i organisationen (Sessa & London, 2008).

6.2.4 Uppföljning genom feedback

Michael Eraut menar i sin artikel *Feedback* (2006) att feedback är nödvändigt för att säkerställa att rätt beteende och tillvägagångssätt hos medarbetare uppmuntras. Det ger en möjlighet att rätta till eventuella misstag eller att ändra beteenden och tillvägagångssätt. När ett tillvägagångssätt förändras för att påverka resultatet skapas således lärande. Feedback är enligt Sessa och London (2008) en av de viktigaste delarna i lärandeprocessen eftersom det skapar målmedvetenhet och styrning mot ett uppsatt mål. Feedback behöver inte enbart komma utifrån utan kan även skapas genom självreflektion. Detta sker genom att individen själv kritiskt utvärderar och reflekterar över det egna arbetet och vilka handlingar som har lett till vilket resultat. Feedback och utvärderingar kan därför användas till att mäta vilka färdigheter och behov som finns i en organisation samt bedöma effektiviteten av olika lärandemetoder.

6.3 Kommunikation och informationsspridning

Falkheimer och Heide (2014) beskriver den interna kommunikationen i en organisation som den viktigaste förutsättningen för att organisationen ska kunna existera och verka. Ett utvecklat och effektivt kommunikationssystem skapar en positiv arbetsmiljö. Därför har

organisationer som lyckas med sin kommunikation lättare att uppnå sina mål. Inom intern strategisk kommunikation finns tre olika typer av kommunikation som tillsammans utgör ett internt kommunikationssystem. De olika typerna är hierarkisk kommunikation, massmediekommunikation och informell kommunikation. De tre olika delarna finns i alla organisationer och hänger ihop och är beroende av varandra (Falkheimer & Heide, 2014)

Den strategiska kommunikationens syfte är att samordna de olika enheterna, avdelningarna och individerna så att de arbetar mot samma gemensamma mål. Vidare är syftet att arbeta med spridning av organisationskulturen, dess normer och värderingar samt att säkra den vardagliga kommunikationen i medarbetarnas arbetsprocesser. För att nå alla i organisationen med den avsedda informationen måste budskapet anpassas efter mottagaren, vilket ofta brister när ledningen ger hela organisationen samma information. Mottagaren kan då tolka informationen utifrån sin egen förförståelse, vilket i sin tur kan bidra till missförstånd och feltolkningar (Falkheimer & Heide, 2014). Även Ellström (1996) menar att det är viktigt att information är riktad så att den blir tillgänglig för rätt målgrupp och därmed relevant.

6.3.1 Hierarkisk kommunikation

Den hierarkiska kommunikationen syftar till att kommunikation förflyttas från ledningen till medarbetarna via chefer på olika nivåer och sedan tillbaka till ledningen igen, som i sin tur fattar besluten för organisationen. Detta kommunikationssätt innebär en centralisering av organisationen där alla nivåer ska nås av information. Ledningen beskrivs här av Falkheimer och Heide (2014) som organisationens hjärna som förväntas vara beslutsfattare och styra organisationen mot dess mål. En förutsättning för att den hierarkiska kommunikationen ska fungera är att ledningen har tillgång till all information, samt att de har insikt i hur alla processer bör styras. Detta kan bli problematiskt eftersom det ställer höga krav på chefernas kommunikationsförmåga och det föreligger en stor risk för att information försvinner på vägen, alternativt stannar i något led. Det finns däremot forskning som talar för att medarbetare har större förtroende för information som kommer från den närmaste chefen än den som kommer direkt från ledningen, vilket istället talar för den hierarkiska kommunikationsstrategin. I många sammanhang utgör svårigheter att få lättillgänglig och relevant information om verksamheten ett hinder för lärande (Ellström, 1996). För chefer på högre nivå är det därför viktigt att delta aktivt i den interna kommunikationen på olika hierarkiska nivåer. Falkheimer och Heide (2014) anser att detta leder till ett bättre kommunikationsklimat med ökat förtroende mellan medarbetare och ledning, samt goda förutsättningar för lyckad informationsspredning.

6.3.2 Massmediekommunikation

Med massmediekommunikation menas e-post, intranät, nyhetsbrev, personaltidningar och möten. E-post är enligt Falkheimer och Heide (2014) troligtvis det digitala medium som används mest, samtidigt som det bidrar till informationsöverflödet som finns i organisationer. Medarbetare ägnar mycket tid åt att läsa, sortera, och åtgärda information som skickas ut. Intranät ökar tillgången till information i organisationer vilket kan innebära att organisationen upplevs som transparent, lättare att förstå och mer demokratisk. Svårigheten i detta ständiga informationsflöde är att avgöra vilken information som är relevant för de egna arbetsuppgifterna och att hitta en balans mellan att medarbetarna ska vara välinformerade, samtidigt som alla inte måste veta allt (Falkheimer & Heide, 2014).

6.3.3 Informell kommunikation

Den informella kommunikationen är den största delen av all kommunikation i en organisation. Det kan innefatta allt från pratet under fikapauserna och en fråga om hjälp med en arbetsuppgift, till pratet om nya rutiner eller innehåll i möten. Informell kommunikation

kan inte skapas strategiskt eller styras från ledningens håll, utan existerar i alla organisationer (Falkheimer & Heide, 2014). Den informella kommunikationen är tätt sammankopplad med det informella lärandet, som enligt Ellström (1992) tillsammans med formella lärandesituationer är avgörande för att skapa lärande på arbetsplatsen.

7. Resultat och analys

I följande avsnitt presenteras empirin utifrån den fenomenografiska ansatsens riktlinjer. Intervjumaterialet har bearbetats och strukturerats utifrån kategorier som är utvalda för att skapa en överskådlig bild av de mest betydelsefulla delarna av datainsamlingen. Dessa kategorier är *lärande, mål, kommunikation och uppföljning*. I kategorierna *lärande* och *mål* har materialet delats upp i allmänna uppfattningar om hela organisationen och specifika uppfattningar utifrån HP4. Uppdelningen gjordes för att uppfattningarna om lärande i hela organisationen och lärande i HP4 skiljer sig åt. Efter respektive kategori analyseras empirin utifrån de teorier som redogjorts för. I resultatet citeras respondenterna och benämns som Respondent 1,2,3,4 och 5. Numreringen har kommit till utifrån den kronologiska ordningen de presenteras i kapitlet och har således ingen koppling till vilken ordning intervjuerna hållits.

7.1 Resultat utifrån lärande

”vi har ganska höga förväntningar på att dels den enskilda individen och så ända upp till vi i ledningen ska jobba kontinuerligt med lärande och förbättring” (Respondent 1)

Respondenterna har olika uppfattningar gällande vem som har ansvaret för lärandet. Några har höga förväntningar på att den enskilda individen ska arbeta kontinuerligt med lärande och förbättring men det förväntas även en bättre omvärldsanalys för att hela tiden vara i fas. Några anser istället att lärandet inte är den enskilda individens ansvar, utan att det måste komma från organisationen. En ytterligare uppfattning är istället att detta är processägarnas ansvar och att enskilda individer behöver ta eget ansvar för att vilja lära sig. Uppfattningen är att det borde gå att ta till vara på all den kunskap som finns på ett bättre sätt för att förbättra hela verksamheten. Sedan organisationens start har det funnits ett stort fokus på de egna processerna. Under uppstartsfasen har detta varit nödvändigt eftersom rutiner och arbetsätt behövs inarbetas. Enligt vissa respondenter borde processägarna nu vara så pass trygga i sina processer så att de kan lyfta blicken utanför den egna processens gränser och granska sitt arbetsätt tillsammans med andra.

Det önskas ett mer systematiskt sätt att följa upp det dagliga arbetet och det efterfrågas ett mer proaktivt sätt att arbeta med lärande så att lärandeaktiviteter inte bara genomförs efter att en olycka har inträffat. Enskilda medarbetare behöver få hjälp med att prioritera aktiviteter som handlar om lärande och det behöver frigöras mer tid för att kunna delta på möten och andra aktiviteter för att öka möjligheten att lära. En uppfattning är att det finns verktyg som kan användas för att lärande ska kunna ske i organisationen, men att själva lärandet ändå stagnerat i vissa processer. Exempel på verktyg som skulle underlätta lärandet som ges är bland annat externa föreläsningar eller kurser. Vidare föreslås självstudier som sedan följs upp på möten för att säkerställa att alla tagit del av informationen, eller att exempelvis läsa några kapitel i en bok och sedan ha ett test eller diskutera.

”... En föreläsning med en extremt engagerad (...) alltså det spelar ingen roll vad vederbörande pratar om, det blir intressant. Och blir det intressant så tar man till sig det. Och det måste vara det bästa.” (Respondent 5)

Några av dessa metoder, som att dela ut en bok och att genomföra webbtester, har redan prövats där webbtестerna har endast funnits på den operativa nivån. Den delade uppfattningen om att lära utifrån en bok är att det inte fungerat optimalt vid första försöket och därför gavs upp. Nu arbetas det mer utifrån ”learning by doing” och att fråga de personer som arbetat

längre om man är osäker på hur något ska göras. Detta sker inte på ett strukturerat sätt, så det är ändå svårt att få en överblick över vilken kompetens som finns i organisationen.

7.1.1 Lärande utifrån HP4

”Allt det arbete som utförs i HP4 ska komma till nytta för organisationens lärande.”
(Respondent 2)

Uppfattningen är att det arbete som HP4 utför är värdefullt för alla delar av organisationen. Det uppfattas som att HP4 borde se samband och göra analyser som övriga processer kan använda i sitt arbete. En uppfattning är att HP4 borde arbeta mer proaktivt istället för att invänta beställningar på utredningar från organisationen. Arbetet borde utmynna i sammanställda analyser där det går att se trender, tendenser och mönster för att utifrån dessa vidta åtgärder för att förbättra arbetet. Andra menar däremot att förfrågan om utredningar istället bör komma från organisationen.

”... man ser till den enskilda händelsen och inte till något större samband... Vad är det vi kan se för trender. Alltså, om man tar våra insatser, vad är det för trender man kan se där som vi gör fel där som man skulle kunna hantera olycksförebyggande” (Respondent 1)

Den allmänna uppfattningen om HP4 är att det görs bra utredningar och sakkunnigutlåtanden. Alla respondenter är dock överens om att själva lärandet är svårt att få ut från processen. En tydlig förväntan är dock att både ledningen och det operativa ska ta del av HP4s arbete och det som tagits fram. En uppfattning är att ledningen beställer material av HP4 men att det sällan ges återkoppling kring hur det har använts. Det leder till att det är svårt att avgöra om arbetet som genomförs och de rapporter som skrivs används till grund för lärande för resten av organisationen.

”Då är det lätt att fundera över vad syftet med arbetet som läggs ner egentligen är.”
(Respondent 3)

Vikten av att styra informationen till den målgrupp som ska ta emot den påpekas också och en uppfattning är att ett kundperspektiv måste anläggas på processerna.

”Vem är HP4's kund? Jo det är ju egentligen alla som jobbar på räddningstjänsten Syd. Och då är ju frågan vad är kundens förväntningar och vad vill de ha (...) Det är det olycksfria samhället vi strävar emot och då är ju frågan, hur når vi dit?” (Respondent 1)

7.2 Analys utifrån lärande

Räddningstjänsten Syd strävar efter att lära kontinuerligt av sina tidigare erfarenheter och vill komma till insikt i vilka nya arbetssätt som kan leda till ett olycksfritt samhälle. Förhållningssättet ligger i linje med Granbergs (2011) och Ellströms (1992) syn på att vikten av lärande i arbetslivet ökar.

7.2.1 Organisationspedagogik

Det Granberg (2011) beskriver som organisationspedagogik eftersträvas inom Räddningstjänsten Syd. Det har beslutats att utvärdering av tidigare insatser och olyckor ska ligga till grund för lärande och att utvärderingarna ska hjälpa övriga processer, som i sin tur går vidare med informationen till bland annat samhället och andra externa aktörer. Det är tydligt att

samhället också påverkar lärandet på Räddningstjänsten Syd i och med att samhällets behov kan kopplas till var kompetensen, både externt och internt, behöver öka. De olika distrikten har olika förutsättningar och behov men det är även händelser utanför organisationen som styr det som sker i verksamheten vad gäller utbildningar. För att ytterligare arbeta organisationspedagogiskt skulle organisationen, precis som en respondent nämner, behöva enas om en helhetssyn över vad lärandet från HP4 ska utmynna i. En analys av helheten istället för att analysera enstaka händelser skulle förbättra arbetet med att utveckla lärandet, organisationen och omvärlden.

7.2.2 Lärande genom delat ledarskap

Likt Ellströms (1992) resonemang behöver medarbetarna inom Räddningstjänsten Syd lyfta blicken från den egna processen och skapa en helhetsbild över verksamheten. Fokus på de egna processerna är i dagsläget för stort men genom en granskning tillsammans med andra processägare skulle en utveckling och förbättring av det egna arbetssättet kunna ske. Om processägarna blir mer delaktiga i varandras arbete skulle de kunna dra nytta av de olika kompetenserna som finns. Ett tillvägagångssätt hade varit att arbeta mer med den typ av delat ledarskap som Wilhelmsson (2006) beskriver. Det skulle ge de olika processägarna möjlighet att samarbeta och utvärdera varandra för att tillsammans komma fram till nya mer gynnsamma sätt att arbeta. Exempelvis skulle de, på processägararenorna, kunna dra mer nytta av sina gemensamma möten. Det finns redan förutsättningar att dela med sig av tankar, idéer, förbättringsförslag och på ett konstruktivt sätt bidra till varandras utveckling men tillfällena används inte på bästa sätt. Resonemanget styrks även av Senge i Granberg och Ohlsson (2009) som menar att ett team genom att föra en dialog med fritt utrymme för individernas olika tankar och åsikter expanderar gruppens tänkande. Detta innebär att gruppens möjlighet att lära av varandra ökar.

7.2.3 Lärande utifrån nya insikter

Precis som Ellström (1996) beskriver den moderna organisationen ställs höga krav på medarbetarnas självständighet inom Räddningstjänsten Syd. Det finns en tydlig förväntan på processägarna, bland annat i arbetsbeskrivningarna, att de har ett ansvar för att utveckla och förbättra sin process. Det innebär ett egenansvar att hitta nya lösningar för att uppnå processernas och organisationens mål. För att kunna göra detta behöver individen förstå hur de egna arbetsuppgifterna påverkar övriga processer och uppfyllelsen av organisationens vision och mål. Det handlar om att tänka utanför ramarna för att hitta nya uppgifter som påverkar måluppfyllelsen, vilket redan efterfrågas av vissa respondenter. För att kunna tillgodogöra sig ny kunskap behöver medarbetarna en arbetsmiljö som främjar lärande (Ellström, 1996) där hänsyn tas till individernas olika lärtilar (Kolb, 1984), vilket även finns förståelse för på Räddningstjänsten Syd.

7.2.4 Lärande utifrån tidigare erfarenheter

Utgångspunkten i HP4 är att utvärdera och lära av tidigare olyckor och insatser. Denna utgångspunkt skapar enligt Granbergs (2011) teori en bra grund för lärande eftersom det är uppgiftsorienterat och för att de nya tankarna grundar sig i tidigare erfarenheter som går att koppla till arbetsmiljön. Lärandet i HP4 strävar således efter att vara erfarenhetsbaserat eftersom lärandet utgår från redan befintliga kunskaper där ny kunskap skapas genom omvandlingen av dessa erfarenheter (Kolb, 1984). Det är lättare att skapa lärande om den nya kunskapen går att applicera direkt i anslutning till de nya arbetsuppgifterna. Lärande enligt Kolb (1984), Granberg (2011) och Sessa och London (2008) är dessutom alltid kopplat till utveckling och förändring. Detta understryks av en respondent som önskar bättre uppföljning av vilka arbetssätt som har förändrats och om det problem som utpekats verkligen har åtgärdats. När de två dimensionerna av det erfarenhetsbaserade lärandet kombineras går det

enligt Kolb (1984) att uppnå ett framgångsrikt lärande. Inom HP4 innebär detta att arbetet bör innefatta mer reflektion över vilken information som organisationen kan behöva utifrån de erfarenheter som finns. Räddningstjänsten Syd har i dagsläget ett utarbetat system för hur processerna bör se ut, så första steget för att kunna uppnå rätt resultat av arbetet är att följa de arbetsätt som finns utarbetade. Därefter går det att granska och utvärdera arbetsätten och genomföra eventuella förbättringar (Evans et al. 2006).

För att nå ett enligt Ellström (1996) brett lärande krävs en pendling mellan utvecklingsinriktat och anpassningsinriktat lärande. För att utvecklingsinriktat lärande ska kunna uppstå bör Räddningstjänsten Syd skapa förutsättningar för att problematisera de situationer som uppstår i det dagliga arbetet. Det finns förutsättningar att nå den högre lärandenivån, bland annat i arbetet med Styrkeledarforum, där tid för diskussioner och reflektion över utfört arbete är avsatt, men om slutsatserna inte följs upp går det inte att säkerställa att förändringar kopplat till lärande har skett, varken i det operativa eller på ledningsnivå. De slutsatser som dragits vid styrkeledarforum bör ligga till grund för de åtgärder som är möjliga att vidta på ledningsnivå. Det bör även säkerställas att det operativa arbetet följer de nya riktlinjer för arbetet som beslutats om, både från ledningsnivå och under styrkeledarforumet. Alla, oavsett var de befinner sig i organisationen, har som mål att minska antalet olyckor och bränder. Därför borde en koppling göras till detta mål i alla förändringar som det beslutats om. Går det dessutom att förmedla och koppla målet till ett konkret arbetsätt bidrar det positivt till medarbetarnas motivation att förändra sitt sätt att arbeta.

7.2.5 Verktyg för lärande

Det finns enligt respondenterna bra verktyg för att skapa lärande inom organisationen, vilket även stärks av både Kolb (1984) och Ellström (1996) då lärandet enligt processernas utformning består av både planerade utbildningstillfällen och en insikt på ledningsnivå i att individer lär sig på olika sätt. Däremot saknas enligt respondenterna möjligheten att ställa sig frågan ”varför”. I och med att material för att utvärdera tidigare insatser och olyckor tas fram på ett strukturerat sätt, finns möjligheten att lära utifrån dessa. För att kunna skapa ny kunskap utifrån tidigare erfarenheter och applicera den utanför den specifika kontexten behövs enligt det erfarenhetsbaserade lärandet därför en kombination av reflektion och ny teoretisk kunskap. På så sätt skulle reflektioner kring arbetsättet och de nya slutsatser som dras kunna leda till ett mer proaktivt arbetsätt och genom reflektion blir det dessutom lättare att skapa en bild av vilken kunskap som behövs.

7.3 Resultat utifrån mål

Ett uttalat mål i organisationen är att en olycka inte ska hända två gånger, men bortsett från detta anses målen för lärande i organisationen Räddningstjänsten Syd vara svåra att utpeka.

”Jag känner inte till några direkta mål för lärande. Det skulle kunna finnas. Men jag kan ärligen säga att jag känner inte till dem i så fall. Det finns med som ett av våra honnörsord i värdegrunden, som lärande...” (Respondent 4)

Några tydliga mål för lärande kan ingen säga att de känner till. En gemensam uppfattning är att lärandet i organisationen bör finnas överallt och att HP4 ska fungera som verktyg för det interna lärandet. Dock görs vissa kompetenshöjande insatser efter att ha hittat luckor där kompetensen behöver fyllas på. En uppfattning är att målen som finns främst är kvantitativa. Exempel som ges är utbildningar som borde genomföras, vilken typ av erfarenhet eller kunskap som krävs för att genomföra vissa arbetsmoment samt vad kostnaden för olika

insatser blir. Däremot saknas mer generella övergripande mål för vilket lärande som förväntas av medarbetarna.

"...Här är olika perspektiv. Vi vill ju att organisationen ska lära (...) och att det finns ständiga tankar om förbättring. Sen vill vi ju att samhället ska lära, att människor där ute ska ta del av våra erfarenheter. Och det är ju ett helt annat perspektiv. (...) sen vill vi att enheter och distrikt ska lära men sen är det ju också individ (...) och det är ju egentligen helt olika perspektiv" (Respondent 2)

7.3.1 Mål för lärande i HP4

Gällande om målen för HP4 mäts så är även här uppfattningen att de hårda värdena mäts, såsom att mätningar av antalet bränder och de ekonomiska aspekterna. Resultaten av dessa mål följs upp på högre nivåer. När det kommer till att HP4 ska bidra till ökat lärande är uppfattningen att det är svårt att se hur målet uppfylls.

"... vad är HP4s uppdrag? (...) Är det lärandet från HP5? Jag menar då är de rätt bra på det, finns jättemånga kopplingar där. Men är det som jag säger, är det kittet som ska få organisationen att leverera lärdomar så liksom, då är det en annan ingång. Och om inte det är tydligt för alla då är det ju inte konstigt att det inte händer något." (Respondent 2)

En uppfattning som flera respondenter delar är att det borde finnas ett behov hos övriga processägare att kommunicera mer med HP4. De slutsatser HP4 gör kan vara avgörande för vad som är viktigt att utbilda allmänheten i eller vad instruktörerna ska säga till en viss kund på nästa möte. Det borde alltså finnas en större efterfrågan och ett större intresse i organisationen för HP4's arbete. Det mest talande och framträdande i rapporterna bör samlas ihop och tas upp i de forum där det beslutas om förändringar. Ett förslag som ges är kontinuerliga seminarier, där HP4 delar med sig av de senaste månadernas viktigaste händelser. Det behöver även bli tydligare för organisationen vilka aktiviteter som sker under ett år och hur HP4 arbetar med dem.

"Vilka är årets topp tio slutsatser i alla interna utredningar? (...) om man tar våra insatser, vad är det för trender man kan se där (...) som man skulle kunna hantera olycksförebyggande?" (Respondent 1)

"kanske att samla ihop guldkornen och där man kanske (...) fått så mycket kraft i de frågorna så att vi hade velat göra ett en pressträff, eller en folder, eller ett utskick där vi talar om att nej men de här grejerna, se upp för det." (Respondent 2)

7.4 Analys utifrån mål

Respondenterna saknar tydligt uttalade lärandemål. Undantaget, som vissa kopplar till lärande, är målet att minska antalet olyckor och bränder, samt att samma olycka inte ska behöva upprepas två gånger. Enligt Ellström (1992) utgör olika tolkningar av mål ett hinder för lärande. Begreppet lärande, eller lärande organisation, finns med som ett honnörsord hos Räddningstjänsten Syd men det råder delade uppfattningar kring hur och vad organisationen ska lära. Enligt Ellström (1992) måste en organisation ha tydligt formulerade mål för att motivera individer till att sträva efter att uppfylla dem. Den upplevda avsaknaden av engagemang hos medarbetarna gällande att ta till sig information eller förändra sitt arbetssätt kan ha att göra med att de inte ser syftet med att göra det. Detta stärks av Knowles (1975) i Sessa och London (2008) som menar att individer som ska lära sig något behöver se syftet med varför. Avsaknaden av tydliga, tidsatta och gemensamt accepterade mål utgör således ett

hinder för lärande. Räddningstjänsten Syd bör arbeta för att ta fram gemensamma mål för lärande som genomsyrar hela verksamheten. Kopplas dessa mål dessutom till visionen om att skapa ett olycksfritt samhälle skulle det kunna bidra till att skapa större förståelse och engagemang hos medarbetarna och i sin tur leda till ett förbättrat lärande. För att arbetet som läggs ner ska vara meningsfullt för den som utför det och dessutom gynnsamt för organisationen är det viktigt att det finns ett tydligt mål och syfte med processen.

7.4.1 Mål för HP4

Det finns en delad uppfattning om vad syftet med HP4 är. Vissa vill att HP4 ska vara en mer proaktiv process, men i och med att detta inte är förankrat hos alla är det heller inte ett uttalat mål för processen. Ska HP4 själva komma med statistik och analyser eller ska organisationen be om att få specifik statistik och analys av vissa områden? Om inte ledningen, processägaren eller övriga i organisationen vet hur HP4 ska uppnå sitt mål går det inte att skapa samsyn kring hur ett strukturerat lärande skapas i organisationen. Om HP4 ska kunna bidra till lärande på alla nivåer i organisationen behöver uppföljning av arbetet göras för att se vem som dragit nytta av det arbete som utförts. Har en utredning eller rapport utmynnat i utbildning internt, externt, eller gått vidare till tillsynsverksamheten? Det görs ett visst antal olycksutredningar utifrån insatsrapporterna, men detta i sig leder inte till lärande, så det gäller att säkerställa att de mätningar som görs leder till det önskade resultatet (Ellström & Kock 2009). Beror en ökning eller minskning av antalet allvarliga olyckor och bränder på att insatserna förbättrats, eller beror det på att det förebyggande tillsynsarbetet utvecklats så att olyckor kunnat förebyggas? Om det ska gå att mäta lärande behöver det finnas tydliga mål för vad som ska läras. Enligt Ellström (1996) behöver organisationen ha ett mer problematiserande förhållningssätt och snarare ställa sig frågan varför vissa arbetssätt leder till ett visst resultat och vilka övriga faktorer som spelar in. Om det önskade resultatet är ökat lärande behöver således mätningarna förändras. Ytterligare förslag är att se hur många av de åtgärdsförslag som HP4 tagit fram som faktiskt använts. För att det ska finnas ett syfte med att göra olycksutredningar som utmynnar i åtgärdsförslag behöver organisationen använda dem, annars borde de utformas på annat sätt.

7.5 Resultat utifrån uppföljning

Nedan redogörs för respondenternas uppfattningar om den uppföljning som görs och vilken typ av ytterligare uppföljning som önskas.

7.5.1 Uppföljning av mål

Uppfattningarna om hur målen mäts går något isär. En uppfattning är att målen för att minska olyckor mäts genom att föra statistik på antalet bränder per tusen invånare, medan andra uppfattar att målen inte mäts alls. Det upplevs svårt att avgöra vilken del av det förebyggande arbetet som påverkar en eventuell minskning av olyckor. I dagsläget är uppfattningen att det förebyggande arbetet följs upp genom att säkerställa att det genomförs, men att effekterna av arbetet, i till exempel tillsynsverksamheten, inte mäts.

"(...)kan vi mäta det [lärandet] i kunskapsnivåer, eller nån sorts kvalitetshöjning om hur vi genomför insatser?" (Respondent 4)

Ett förslag som nämns är att årligen sammanställa hur många av de åtgärdsförslag som genomförts och om det går att se någon effekt av det. En annan uppfattning är att ytterligare uppföljning och analys hade varit önskvärt för att se om utgången av olyckan hade något att göra med insatsens utförande, eller om olyckan berodde på själva byggnaden. Om incidenten

exempelvis berodde på fel i byggnadskonstruktionen borde rapporten gå vidare till tillsynsför rättarna, men om insatsens utförande berodde på interna brister behöver den kompetensen förbättras.

"... vad krävs det av oss för att det ska brinna mindre? Är det förändring av hembesöken? Är det att göra hembesök i de områden där de här riskkonstruktionerna finns? (...) Eller är det annan teknik?" (Respondent 1)

En uppfattning kring uppföljning av utbildningsinsatser är att det kan vara bra att ställa frågor som öppnar upp för diskussion efter att en utbildning ägt rum och att det är viktigt att prata med varandra i grupp om vad man har lärt sig. Ett förslag är att kvaliteten på arbetet som utförs ska mätas, så att det håller tillräckligt hög nivå. En respondent vill att kunskapsnivåerna ska mätas och en annan funderar över stickprov för att kontrollera det som levereras eftersom det saknas systematiska kvalitetskontroller i dagsläget. Om det har konstaterats att en viss typ av insats genomförs på fel sätt behöver man se om genomförandet förbättrats efter en viss tid.

"Om man har genomfört kompetensutveckling och lärt att nu ska vi inte göra såhär för då blir det fel, då ska man ju kunna följa upp ett halvår senare (...) Gör man likadant vid den insatsen då? Hur jobbar man? Så att man följer upp det, om vi har bestämt oss för att nu ska vi bli snabbare på uttag på trafikolycka(...) Ja då måste vi göra på det här sättet och med den här utrustningen. Sen måste vi följa upp, vad blev effekten?" (Respondent 1)

7.5.2 Uppföljning av processerna

Organisationen präglas av snabba beslut samt avbrutna arbetsuppgifter på grund av utryckningslarm. En uppfattning är att organisationen har en kort problematiseringsfas. De flesta vill ta sig an ett problem och lösa det på en gång utan att problematisera och reflektera. Uppfattningen är att reflektion är avgörande för att facilitera lärande, men att reflektionen inte kommer av sig själv på Räddningstjänsten Syd, utan är något som måste få utrymme.

Det finns en osäkerhet kring huruvida uppföljningen fungerar enligt rutinerna som finns utarbetade i processerna. Uppfattningen är att det är flera åtgärdsförslag som inte kommer så långt som till ledningsarenan, för då borde en större effekt märkts av. Det är på ledningsarenan som det beslutas om åtgärdsförslag ska tas vidare till exempelvis övningsverksamheten eller tillsynsför rättarna. Det påpekas även att information och lärdomar som finns inom det operativa troligtvis ofta stannar i det operativa utan att förmedlas vidare till ledningen. Följden blir att ledningsarenan inte har rätt förutsättningar att fatta beslut endast utifrån rapporterna. En annan uppfattning är att grunden för förbättring inom huvudprocesserna läggs på processarenorna där kvalitetssamordnaren tar vidare det som diskuteras till ledningsnivå. Ytterligare en uppfattning är att det saknas respons kring rapporterna som läggs ut på intranätet.

"Antingen att folk är busnöjda, Det är jättebra! Bara kom med dem! Och fortsätt, kör såhär! Två, ingen bryr sig ett enda dugg." - (Respondent 4)

Det är svårt att avgöra hur väl förväntningarna på arbetet i HP4 uppfylls eftersom återkopplingen är bristfällig. Mer feedback på arbetet som utförs skulle vara fördelaktigt och två respondenter nämner även att HP4 borde vara med på ledningsarenan för att presentera sitt arbete, så att det blir ett tydligare möte mellan de olika nivåerna. Ökad feedback skulle leda till att det blev lättare att se hur informationen togs emot och få återkoppling på vad som är bra och vad som behöver förändras. HP4 får enligt en uppfattning mer feedback från externt

håll såsom polismyndigheten och andra utomstående aktörer, men återkopplingen från intern personal är otillräcklig.

"... så är de ett par individer som sätter ihop en rapport kring det och sen är den ju färdig och skickas ut. Och sen dör det... Det hamnar i bruset alltså, det är ett för stort brus."
(Respondent 2)

När sammanställningar skickas till ledningen finns så kallade svarskort som ska fyllas i efter att den berörda personen läst informationen. Svarskorten fungerar som ett kvitto på att personen tagit del av informationen samt en eventuell åtgärd. En delad uppfattning är att svarskorten är en bra metod eftersom man då säkerställer att informationen kommer till rätt person och får ett kvitto på vad som blir gjort. Uppfattningarna går dock isär där vissa anser att det är bättre med direkt, muntlig kommunikation för att inte missa viktig information samt att svarskorten inte bör användas som ett sätt att skjuta problem framför sig och låta någon annan ta hand om besluten.

7.6 Analys utifrån uppföljning

Ett sätt att säkerställa att det önskade lärandet har gett rätt resultat är att följa upp de insatser som gjorts och tillvägagångssätt som används. Nedan belyses olika typer av uppföljning och hur de kan användas.

7.6.1 Uppföljning genom feedback och reflektion

Eraut (2006) menar att feedback är ett viktigt verktyg för att uppmana rätt beteende och tillvägagångssätt hos medarbetare, men vad det gäller arbetet i HP4 anser flera respondenter att feedback på utförandet saknas delvis eller helt. Det understryks dock att arbetet som utförs i HP4 är värdefullt för hela organisationen, även om det finns en osäkerhet kring hur rapporterna och utredningarna tas emot internt och om de överhuvudtaget läses av de medarbetare som de är avsedda för. Avsaknaden av feedback leder till en osäkerhet kring kvaliteten och innehållet i arbetet. Denna osäkerhet kan påverka lärandet negativt, i och med att det inte är tydligt vilka behov organisationen har. Med hjälp av feedback kring vilka behov som finns går det att styra utförandet i HP4 i rätt riktning.

Reflektion i grupp eller individuellt är avgörande för att främja lärande, men inom Räddningstjänsten Syd upplevs en avsaknad av utrymme för att reflektera över det dagliga arbetet. Enligt Guthrie och Bertrand Jones (2012) är reflektion tätt sammankopplat med att den reflektion individen gör grundar sig i tidigare erfarenheter. På Räddningstjänsten Syd innebär detta att individernas reflektion kring sina arbetsuppgifter är baserade på erfarenhet av liknande händelser. Eftersom organisationen har många medarbetare som arbetat länge kan leda till en viss grad av "hemmablindhet", vilket kan vara ett hinder för nya insikter. Därför är det viktigt att ha Ellströms (1996) kritiska granskning av rådande föreställningar och antaganden i åtanke när tid avsätts för reflektion. Reflektionen bör leda till insikter utanför de givna ramarna och lärandet gynnas av att individen reflekterar både själv och tillsammans med andra.

7.6.2 Uppföljning genom utvärdering

När det genomförts en kompetenshöjande insats är ett sätt att mäta effekten på den nya kunskapsnivån att göra en utvärdering. Detta efterfrågas av en respondent och stärks av Sessas och Londons (2008) teori om att löpande utvärdering krävs för att se vilka insatser som främjar lärandet i organisationen, så att det som gynnat lärandet uppmuntras och kan upprepas. Gällande HP4 finns en uppfattning bland respondenterna att de åtgärdsförslag som

tas fram inte når hela vägen till ledningsarenan. Ett skäl till denna uppfattning är att det inte sker förbättringar i de arbetssätt som uppgetts vara bristfälliga. En uppfattning är också att information som borde nå ledningen stannar inom det operativa. Om så är fallet försvåras ledningens möjlighet att skapa relevanta lärandeaktiviteter (Sessa & London, 2008). Ett sätt att undkomma problemet skulle kunna vara att låta göra en strukturerad utvärdering av de åtgärdsförslag och insatser som utförts, för att uppmärksamma de förändringar som genomförs och säkerställa att rätt information når rätt nivå.

7.7 Resultat utifrån kommunikation

Respondenterna har en någorlunda gemensam uppfattning om hur information till grund för lärande kommuniceras men beskriver det på olika sätt. Den gemensamma uppfattningen är att information i form av sammanställningar och rapporter läggs ut på intranätet och finns tillgänglig för alla i organisationen. Information till en specifik grupp skickas främst ut via e-post. Tillvägagångssättet anses vara bra som en sekundär lösning eftersom informationen görs tillgänglig, men det efterfrågas mer direkt kommunikation. Frågan respondenterna gemensamt ställer sig är om alla verkligen läser rapporterna och sammanställningarna på intranätet. Det är inte alla som kan ta till sig information genom att bara läsa rapporter. Om intranätet ska användas som kanal för information krävs det också att den avsedda målgruppen tar del av den. Vissa respondenter hade hellre sett att det gjordes sammanfattningar som togs upp muntligen med berörda personer istället för att skickas per e-post.

”Alltså, egentligen så har vi ganska många möjligheter till att sprida kunskap. (...) Förbundsarenan är ju ett jättebra exempel på att ha tillfälle för lärande och sprida till personer som sprider ut i organisationen... Jag känner att vi har tillfällena och möjligheterna men man gör det inte” (Respondent 1)

En uppfattning är att informationsflödet förenklas genom det fysiska, muntliga mötet och det efterfrågas mer direkt kommunikation. Fysiska möten äger i dagsläget rum i forum och arenor. Uppfattningen om dessa möten är att en del av dem har goda möjligheter att skapa lärande och utbyte av kunskap. Något som tas upp är att det krävs väldigt många möten för att sprida information och att mer specifik och riktad information istället borde fördelas ut på de arenor där de gör mest nytta. Respondenterna delar uppfattningen om att det inte går att nå alla under ett och samma möte eftersom medarbetarna har olika arbetstider. En annan gemensam uppfattning är att de mötestillfällena som finns inte tas tillvara på bästa sätt. Det föreslås att strukturen ändras kring vilken typ av möte som är relevant för varje individ att gå på. Enligt respondenterna är det viktigt att se till att rätt frågor tas upp vid mötestillfällena att frågorna sedan förs vidare till rätt forum.

”...Så att vi inte behöver göra om samma saker 27 gånger, alltså en gång på varje skift (...) för att vi ska kunna sätta ett lärande”. (Respondent 4)

Även mötesnärvaron uppfattas som ett problem för lärandet eftersom närvaron anses brista på befintliga möten. Framförallt gällande de personer som mest hade dragit nytta av att delta. Kanske beror frånvaron på tidsbrist eller på felprioriteringar, eller så tror en respondent att vissa anser att dessa möten inte är nödvändiga.

”Det är ju någon form av matrisorganisation och den kräver väldigt många möten för att det finns ett behov av att alla ska veta allt (...) Men vad det gäller våra möten handlar det ju om ett lärande och att få samsyn. Och får vi inte det kommer vi att spreta och då kommer vi inte

vara den här eniga tillsynskåren som behandlar alla människor lika och bedömer brandskydd på ett likvärdigt sätt. Och det står ju faktiskt i lagen att brandskyddet ska vara likvärdigt.” (Respondent 5)

En uppfattning är att kommunikation behöver förbättras mellan de olika arenorna så att information inte stannar i något led. Däremot skiljer sig uppfattningarna något gällande på vilket sätt den kan förbättras. Ungefär hälften av respondenterna menar att kommunikationen skulle underlättas ifall processägaren för HP4 fick en större plats på fler arenor för att göra fler i organisationen uppmärksamma på vad de gör. Den andra hälften anser att det istället krävs mer engagemang bland deltagarna på arenorna och att ett bättre samarbete över processgränserna skulle leda till ett ökat lärande.

Uppfattningen om informationen som ska ligga till grund för lärande är att den ofta förmedlas i flera led och att den ursprungliga avsändaren sällan är den som ger budskapet till den slutliga mottagaren.

”Och då kan man ju fråga sig hur den enskilda brandmannen längst ut uppfattar saker och ting. Tar han del överhuvudtaget eller ja... Och ska han ha all kunskap eller information också? Det kan man också fråga sig.” (Respondent 5)

Respondenterna funderar över hur intresse kan skapas för information som ska spridas i organisationen. Uppfattningen är att den information som ska spridas måste ha en tydlig riktning till en specifik målgrupp och anpassas därefter. Respondenterna menar att informationen som är allmän och generell kan vara svår för individerna att ta till sig eftersom ingen upplever den vara riktad till sig själv. Därför behöver det finnas en tydlighet i vem som ska lära vad av en viss utredning eller rapport.

7.8 Analys utifrån kommunikation

Flera respondenter önskar en tydligare riktning på den information som sprids inom organisationen. Nedan görs en analys av hur kommunikationen kan spridas mer strategiskt av organisationen.

7.8.1 Informationsspridning

Enligt kommunikationsteorin som beskrivs av Falkheimer och Heide (2014) har Räddningstjänsten Syd en hierarkisk kommunikationsstrategi där information är tänkt att flöda genom organisationen uppifrån och ner och nerifrån och upp, där beslut om resurser och åtgärder sedan fattas av ledningen. Tillvägagångssättet ställer höga krav på chefernas kommunikationsförmåga. En osäkerhet finns gällande hur kommunikationen fungerar eftersom respondenterna ifrågasätter vilka åtgärdsförslag som ens kommer upp till ledningen. Det finns en risk med att låta kommunikationen löpa genom de olika arenorna för att i slutänden nå den enskilda brandmannen och den operativa delen av organisationen. Risken beror på Falkheimers och Heides (2014) beskrivning om att information lätt förändras omedvetet utefter mottagaren och att viktig information kan försvinna på vägen eller stanna i något led. En fråga som ställs är hur mycket information den enskilda brandmannen tar till sig, vilket stärks i Sessas och Londons (2008) teori om att det är viktigt med uppföljning för att säkerställa att informationen tagits tillvara på rätt sätt och genererat det avsedda lärandet. Enligt både Ellström (1996) och Falkheimer och Heide (2014) är det avgörande för kommunikations effektivitet att den alltid anpassas efter mottagaren och rätt målgrupp. Detta bör eftersträvas både på organisationsnivå men även inom HP4. Sammanställningar och

rapporterna bör vara riktade mot de som ska ta del av informationen så att mottagaren ser värdet och den egna vinningen av att ta del av den.

7.8.2 Strategisk kommunikation

Den strategiska kommunikationen ska vara ett verktyg för att styra organisationen mot gemensamma mål och att sprida organisationskulturen. Som tidigare nämnts finns en osäkerhet kring om de rapporter som läggs ut på intranätet blir lästa. För att minska det upplevda bruset måste informationen bli mer riktad och de massmediala kommunikations-sätten bör övervägas. En önskan är att det ska finnas mer direkt kommunikation, vilket stärks i Falkheimers och Heides (2014) teori om att massmediekommunikationen i vissa fall är svår att ta till sig för den enskilda individen. Räddningstjänsten Syd behöver se över vilken typ av information som sprids på olika möten, på intranätet och via e-post. Att kommunicera allmän information som ska bidra till ökat lärande över intranät och e-post är problematiskt eftersom det ger den enskilda individen ett stort ansvar att själv tolka, söka och sortera relevant information. Risken är att individen har svårt att avgöra vilken information som är tänkt att ta del av. Den massmediala informationsspridningen gör att organisationen upplevs som transparent, men kan leda till att den enskilda individen känner sig anonym och inte lika delaktig eftersom informationen inte delges direkt utan behöver sökas upp själv.

Falkheimer och Heide (2014) menar att det är vanligt att medarbetare helst mottar information från sin närmaste chef och att denna information då också är anpassad till mottagaren. Detta talar för att Räddningstjänsten Syds befintliga arenor och forum är passande för att sprida information i organisationen. Det bygger dock på att rätt personer närvarar på rätt möten och att relevant information delas vid dessa tillfällen. Enligt Ellström (1992) är det upp till ledningen att leda utvecklingsarbetet och hjälpa medarbetarna att prioritera möten till grund för lärande. Att prioritera rätt möten upplevs även som ett problem hos Räddningstjänsten Syd. Respondenterna har olika uppfattningar om vem ansvaret ligger hos när det gäller att skapa förutsättningar för lärande, vilket visar på att det saknas en samsyn kring hur arbetet med lärande ska ledas och genomföras. Det finns olika föreställningar om vad som ska läras och hur lärandet ska styras. Ett första steg för att skapa bra lärandeförutsättningar är att alla behöver ha samma bild av vad som ska åstadkommas.

8. Avslutande resonemang

Slutsatsen som kan dras är att tydliga mål och en förståelse för varför målen ska uppnås är avgörande för att lärande ska uppstå. Lärande är alltid förenat med förändring. Om det finns en vilja hos medarbetarna att sträva efter måluppfyllelse tillkommer även ett engagemang hos individen som möjliggör förändring. Vi har kommit fram till att de faktorer inom Räddningstjänsten Syd som påverkar lärandet mest är mål, kommunikation och uppföljning. Faktorerna, som är grundläggande förutsättningar, har funnits med i tankarna redan från början och har fått prägla teoriavsnittet och hela studien och eftersom de är så pass avgörande för lärande väljer vi att återigen belysa dem. Vi kan se att Räddningstjänsten Syd behöver utforma en grundläggande strategi för lärande för att lyckas uppnå det lärande som ska åstadkommas. Organisationen måste också ha mål för lärande som ska vara tydliga för alla medarbetare. Målens syfte måste vara kommunicerade i alla led, från ledningen till den operativa verksamheten och informationen behöver kommuniceras strategiskt för att mottagaren ska kunna omforma den till ny kunskap. I nuläget sprids informationen på ett sätt som kan upplevas alltför generellt för att den enskilda medarbetaren ska kunna ta den till sig. Det behöver därför bli tydligare vem som ska ta del av vilken information. För att lyckas skapa ny kunskap utifrån informationen behöver Räddningstjänsten Syd se över vilken information som lämpar sig att lägga ut på intranätet och vad som ska tas upp på möten. De som sprider information behöver även se till att den är rätt utformad och riktad till den avsedda mottagaren samt att det är tydligt vet vem som måste ta del av den.

Redan tidigt i studien insåg vi att lösningen på problemet med lärandeprocesserna på Räddningstjänsten Syd inte enbart fanns i HP4. Det går därför inte att peka ut enskilda aktörer eller tillvägagångssätt i enbart huvudprocessen för att förstå vad problemet är. Ett grundläggande problem som påverkar HP4 är avsaknaden av samsyn på ledningsnivån gällande vad som ska läras. Samarbetet mellan de olika processerna påverkar också lärandet och om detta samarbete utvidgas anser vi att lärandet kommer att påverkas positivt. För att HP4 ska kunna ta fram relevant material till de olika processerna behöver de veta vad materialet ska användas till och hur det påverkar organisationen. Ledningen bör styra vilket material som ska leda till utveckling av organisationen, samt styra vilka mätetal för lärande som är intressanta att följa upp och analysera. De olika processerna behöver alltså lyfta blicken, samarbeta och dra nytta av varandra för att skapa gemensamma lärandemål och tillsammans utarbeta en strategi för hur dessa ska uppnås. Förväntningarna på vad som ska åstadkommas och läras skiljer sig mellan olika funktioner på ledningsnivån, vilket innebär att olika mål eftersträvas beroende på vem som tillfrågas. Att skapa en samsyn är därför avgörande för att HP4 och resten av organisationen ska sträva efter att uppnå samma lärandemål.

Något som vi tycker är viktigt att poängtera är att respondenternas uppfattningar redan innehöll redan många svar på varför lärandet inte fungerar som man önskar. Däremot kan bristen på samarbete mellan olika nivåer i organisationen ha hämmat eventuella tankar, idéer och förbättringsförslag vilket kan vara orsaken till att organisationen inte lär så mycket som önskas trots att mycket av kunskapen redan finns i organisationen. Räddningstjänsten Syd är enligt oss en organisation som präglas av styrda processer, där vi tror att processerna skulle kunna ha en hämmande effekt på den reflektion, de nya insikter och den kritiska granskning av inneboende föreställningar som krävs för att skapa ny kunskap. Lärande är en komplex process som kräver att perspektivet vidgas utanför tidigare uppfattningar och vi kan konstatera att Räddningstjänsten Syd har många bra verktyg för att skapa lärande i sin organisation samt att det finns bred kompetens kring hur dessa lärandetillfällen kan eller ska

genomföras. Det handlar alltså snarare om att ta tillvara på den kunskap om lärande som finns och använda sig av de redan utformade tillfällena för att skapa lärande. Med hjälp av ytterligare utrymme för feedback, reflektion och utvärdering av både förändringar som genomförs samt det dagliga arbetet kan organisationen dessutom följa upp lärandet löpande så att både medarbetarna och organisationen utvecklas i rätt riktning.

8.1 Vidare forskning

Det hade varit intressant att studera organisationskulturen närmare och vad som krävs för att förändra den och att gå djupare in på vilka faktorer som främjar den kultur Räddningstjänsten Syd vill uppnå. Det tar tid att skapa en lärande organisation, men hade kulturen kunnat studeras och hade vissa förändringar kunnat göras i kulturen så kanske lärandet hade kunnat underlättas. Det hade även varit intressant att göra en ytterligare uppföljning efter cirka fem år för att se hur arbetssättet förändrats efter denna studie. Då hade det varit möjligt att undersöka förståelsen för mål och koppla det till engagemanget hos medarbetarna för att lära sig nya saker om dessa fenomen. Det hade på det stora hela varit intressant att göra en mer omfattande studie för att få ett mer generellt tillförlitligt resultat gällande de uppfattningar som kommit fram och att därigenom uppnå en mer rättvisande bild av hela organisationen.

9. Referenser

- Alvesson, Mats och Sköldbberg, Kaj. (2008). *Tolkning och Reflektion*. Lund: Studentlitteratur
- Backman, Jarl. (2008). *Rapporter och uppsatser. 2.*, uppdaterade [och utök.]. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, Alan. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Cohen, Louis, Manion, Lawrence och Morrison, Keith. (2011.) *Research methods in education*. London: Routledge
- Evans, Karen, Hodkinson, Phil, Rainbird, Helen och Unwin, Lorna. (2006). *Improving workplace learning* London: Routledge
- Ellström, Per-Erik. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Nordstedts juridik.
- Ellström, Per-Erik. (1996). *Arbete och lärande - förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Ellström, Per-Erik och Kock, Henrik. (2009). *Mot ett förändrat ledarskap? Om chefers arbete i team- och processorganiserad verksamhet* Studentlitteratur; Lund
- Eraut, Michael. (2006). Feedback. *Learning in Health & Social, Volume 5 Issue 3*
DOI: 10.1111/j.1473-6861.2006.00129.x hämtad (2014-12-17)
- Falkheimer, Jesper och Heide, Mats. (2014). *Strategisk kommunikation: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur
- Fejes, Andreas och Thornberg Robert (Red.). (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber
- Granberg, Otto. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur
- Granberg, Otto och Ohlsson, Jon. (2009). *Från lärandets loopar till lärande organisationer* Lund: Studentlitteratur
- Guthrie, Kathy L. & Bertrand Jones, Tamara. (2012). Teaching and Learning: Using Experiential Learning and Reflection for Leadership Education, *New Directions for Student Service, no.140, Wiley Periodicals, Inc. (wileyonlinelibrary.com)* DOI: 10.1002/ss.20031. (hämtad 2014-12-17)
- Kolb, David A. (1984). *Experiential learning, experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall, Inc
- Kvale, Steinar och Svend, Brinkmann. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Patel, Runa och Davidsson, Bo. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Sanne, Johan M. och Pilemalm, Sofie. (2013). Lärande och produktionshöjande åtgärder i räddningstjänst – behov i insatsrapporteringsystem. Publicerad i *Linköping University Electronic Press* 2013-06-03

http://www.academia.edu/3488186/Lärande_och_produktionshöjande_åtgärder_i_räddningstjänst_-_behov_i_insatsrapporteringsystem (hämtad 2015-01-17)

Sessa, I. Valerie och London, Manuel. (2006). *Continious Learning in organizations*. New Jersey: Psychology Press

Thurén, Torsten. (2005). *Källkritik*. Stockholm: Liber

Vetenskapsrådet genom Codex. (2013). *Forskningsetiska principer för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (hämtad 2014-10-26)

Wilhelmson, Lena. (2006). Transformative learning in joint leadership, *Journal of Workplace Learning, Vol. 18 Iss 7/8 pp. 495 - 507* <http://dx.doi.org/10.1108/13665620610693042> (hämtad 2014-12-17)



Hur går man från en processbeskrivning till implementering av lärande utifrån processen?

**Hur ser förväntningarna ut från olika delar
av en organisation, från ledning till operativ
medarbetare, när det gäller att dela och ta
del av framtagen information.**

Lynn Ranåker

Bilaga 1



Inledning

Räddningstjänsten Syd är ett kommunalförbund med medlemskommunerna Malmö, Lund, Eslöv, Kävlinge och Burlöv. Förbundet bildades 2006, vilket innebar stora förändringar för organisationsstrukturen och även sättet vi bedriver vårt arbete. Nu, 2014, arbetar vi efter utarbetade processer (ledningssystemet i kvalitet enligt normen ISO 9001) där varje steg finns dokumenterat och där de flesta steg är implementerade i verksamheten.

Räddningstjänsten Syd jobbar med många uppdrag mot sina medlemskommuner men även mot privata företag, organisationer och föreningar. Vi har som uppgift att jobba förebyggande mot brand och olyckor samt att utföra det operativa arbetet i form av utryckningsverksamhet. Med detta arbete har vi som mål att minska skaderisken i det korta förloppet och att på sikt minska antalet bränder i våra medlemskommuner. Stora delar av vårt förebyggande arbete är idag inom tillsyn mot företag och organisationer samt hembesök där vi aktivt är ute och knackar dörr. För varje aktivitet vi utför samlar vi in data. Detta datamaterial ligger sedan till grund för att mäta på våra mål samt att hitta nya fokusområden.

Vi har även en mer kvalitativ del av insamlandet av datamaterial i form av förundersökningar och olycksutredningar. Materialet från dessa utredningar sammanställs årligen och dokumenteras. Denna sammanställning tillsammans med andra sammanställningar som görs mer kontinuerligt av utredningarna, ska enligt processerna kvalitetsgranskas och användas som underlag till ledningen när nya mål och arbetssätt beslutas om. Underlaget är även till för att den operativa samt olycksförebyggande verksamheten ska kunna ta lärdom av tidigare insatser och olyckor. Vi har dock identifierat brister i denna del av processen vilket medför att framtaget material inte leder till lärande för organisationen. Optimalt vore om det framtagna materialet användes i en lärandeprocess så att vår verksamhet hela tiden utvecklas och blir bättre.

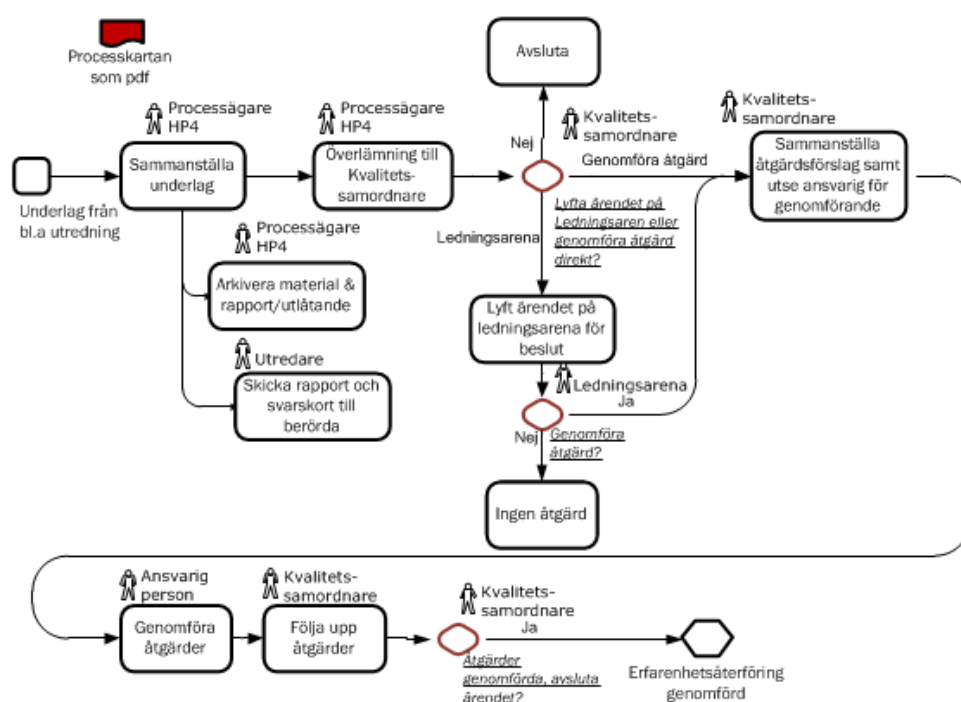
Vi kan idag identifiera var vissa av våra brister finns i att föra vidare informationen, men har inte verktygen att ta fram hur man kan gå från brist till färdighet. Vi vill med andra ord utreda vår egen organisation och få en bättre nulägesbild och hur vi kan jobba vidare för att nå våra mål och förstärka banden mellan insamlat material och lärande.

Bilaga 1



Projekt

I Räddningstjänsten Syds arbetsmetodik arbetar vi utifrån processer (fig 1). Dessa processer är framtagna och granskade av ledningen och bör arbetas efter. Vi upplever idag att vissa pilar inom processen är väl inarbetade medan andra pilar inte är etablerade i verksamheten. De steg som vi upplever att vi missar är själva lärandet och att vi inte tar tillvara på den kunskap som finns och är framtagen av oss. Vi tar fram underlag för att förfina arbetsmetoder, utveckla tekniker och göra arbetet säkrare men informationen fastnar på vägen. Har de som är inblandade i processen inte verktygen eller vetskapen om hur detta ska göras eller är det något annat som brister? Vi ställer oss frågan varför och vad man kan göra för att öka den pedagogiska länken mellan olika aktörer inom Räddningstjänsten Syd. För att få en helhetsbild bör man fokusera på både den operativa verksamheten (de som är ute vid olyckor), ledningen och ägaren för denna process.



Figur 1. En schematisk bild över arbetsprocessen för erfarenhetsåterföring inom Räddningstjänsten syd från underlag till erfarenhetsåterföring genomförd.

Vi behöver identifiera om vi har olika föreställningar om hur information ska levereras och tas emot och vem som ska göra det samt i vilket format. I detta arbete får du som student sätta dig in i hur ett kommunalförbund bedriver sin verksamhet, vilka processer som drivs och hur de drivs. I arbetet kommer du/ni själva få utforma underlaget och vi kommer att finnas här och svara på era frågor.

Bilaga 1



Förfrågan

Vi ser att detta kandidatarbete som ett begränsat område där studenten får möjlighet att sätta sig in i en frågeställning samt en organisation. Man får möjligheten att jobba på olika sätt med handledning från Räddningstjänsten Syd i samarbete med universitetet för att uppnå resultat av arbetet samt utveckling av studentens arbete att få tänka kreativt, ifrågasättande och utvecklande.

Eftersom vi anser att detta är ett projekt som vi vill satsa på kommer vi att tillsätta resurser i form av tid till intervjuer/enkäter samt tid från analyssamordnare och processägare som kommer att vara handledare här på Räddningstjänsten Syd. Vi kommer även i ett initialt skede att erbjuda tid med delar av ledningen för att ge er möjlighet att få en bild av Räddningstjänsten Syd.

Vill du/ni göra ditt kandidatarbete i vår organisation så kontakta oss så bokar vi in ett möte omgående.

Kontaktuppgifter

Lynn Ranåker (analyssamordnare): lynn.ranaker@rsyd.se
0709-313479

Bertil Nilsson (processägare HP4): bertil.nilsson@rsyd.se

SYFTE OCH MÅL

Olycksundersökningar utförs enligt Lagen om skydd mot olyckor (2003:778) och har bl a syftet att presentera en trolig orsak till olyckan, beskriva förloppet samt att presentera åtgärdsförslag för att försöka förebygga att en liknande olycka inträffar igen och om den skulle göra det, försöka mildra konsekvenserna. Även insatsens genomförande ingår enligt lagen i begreppet olycksundersökning.

Förundersökning inför en olycksundersökning

Förundersökningen är utförd med syfte att vara underlag för sakkunnigutlåtande samt beslut om vidare utredning. Inom Räddningstjänsten Syd kan förundersökning vara en del av en olycksundersökning. Beslut att förundersökning ska genomföras bygger på underlag som insatsrapport, förvänta om att ett sakkunnigutlåtande kommer att begäras och fastställda kriterier för olycksundersökning.

Förundersökning kan genomföras både på orsak, förlopp och på genomförande av insats.

Djupare utredning

Vid beslut att en djupare utredning ska genomföras ska det utses en beställare som tillsätter resurser till utredningen och även är mottagare av utredningen. Beställaren ska även formulera uppdraget/beställningen enligt en särskild mall. Här ska även framgå på vilket sätt man önskar få utredningen rapporterad.

Utredningsledaren genomför/sammanställer utredningen tillsammans med den eller de som ingår i gruppen. Utredningsledaren bestämmer även lämplig utrednings- och eller genomförandemetod för utredningen. Exempel på utredningsmetoder kan vara STEP, systemiskt möte, AcciMap, MTO, Avvikelseutredning. Detta kan vara i rapportform eller att det genomförs som ett systemiskt möte där en sammanställning av mötet dokumenteras. Rapportering kan även ske vid seminarium eller genom annan form av presentation.

Utvärdering av insats

För att vi även ska lära oss internt av vårt arbete ska vi följa upp våra insatser. Detta gör vi för att ta vara på erfarenheter och försöka sprida dessa till resten av organisationen. Målet är att dra lärdom av insatserna och på så sätt kunna fatta bra taktiska beslut, använda effektiva metoder mm. Underlaget som inhämtats vid förundersökning ska ge underlag till om en vidare utredning ska genomföras

Genomgång med styrka efter insats

Styrkeledare ansvarar för genomgång och dokumentation efter erfarenhet.

- Genomgång med styrka efter insats bör genomföras vid samtliga insatser som varit räddningstjänst.

Redovisning sker på intranät. Utsedda processmedarbetare sammanställer distriktets händelser efter uppgjord plan och redovisar till Processägaren.

Arbetsmiljöutredning

Arbetsmiljöutredningar har som syfte att utreda tillbud och allvarliga händelser som faller under arbetsmiljölagen och därmed upptäcka och förbättra arbetsmiljöarbetet inom Räddningstjänsten Syd.

Bilaga 2

Arbetsmiljöutredningar genomförs efter beställning av personalansvarig chef vid ett allvarligt tillbud eller händelse som anmälts enligt §2 arbetsmiljölagen.

En undersökningsledare tillsätts tillsammans med personalansvarig chef samt den HR funktion som har ansvar för arbetsmiljöfrågor samt skyddsombud inom organisationen.

Utredningen kan också ske genom att Arbetsmiljöverket gjort en beställning för ett förtydligande av händelsen. Utredningen följer då Arbetsmiljöverkets beställning samt redovisas med förslag på åtgärder.

Sakkunnigutlåtande

Sakkunnigutlåtande skrivs då beställning från polis/åklagare inkommer. Sakkunnigutlåtandet ska bygga på de uppgifter som upptäckts vid förundersökningen.

Bedömningen i sakkunnigutlåtandet är *Risk för brand och rökspridning* samt *Risk för farlig miljö för människor att vistas i*.

Sakkunnigutlåtandet registreras i Core samt återsänds till beställaren. Sakkunnigutlåtandet lyder under *förundersökningssekretess* tills åtal väckts. I vissa fall kan dock även en avslutad polisförundersökning omfattas av sekretess.

4.2 UPPFÖLJNING

Uppföljning

Utredningen ska vara registrerad i Core och kvalitetsgranskad då den överlämnas till beställare och i vissa fall andra berörda. Rapporten ska följas av ett svarskort. Detta ska vid angiven tid återsändas till utredaren för registrering och vidare uppföljning.

Återkoppling, lärande.

Färdigställda förundersökningar, utredningar, sammanställningar av systemiska möten ska placeras på intranätet i mappen *färdiga utredningar* och vara tillgängliga för samtlig personal inom organisationen.

Förundersökningar, utredningar som övergår i tillsynsärende ska även placeras i Core förebyggandemodulen under objektet, om sådant finns.

En årlig analys av utredningar ska genomföras och dokumenteras. Analysen ska presenteras för övriga processer inom organisationen.

Vid två tillfällen per år ska en presentation av intressant utredningar sammanställas. Denna läggs ut för att kunna presenteras på de olika arenorna som ATP, SL forum, SL forum RIB, OLA mfl.

4.3 KOMPETENSKRAV

För att det ska bli kvalitet på det arbete vi genomför finns det "kompetenskrav". Det är vissa utbildningar eller viss erfarenhet som krävs för att ansvara för en undersökning/utvärdering eller ett sakkunnigutlåtande.

Nedan presenteras detta i korthet.

Syfte och mål HP4

2(4)

Bilaga 2

Utredningskompetens för olika nivåer

I processen utvärdera och lära efter olyckor och insatser ingår utredningar efter olyckor med fokus på orsak, förlopp och insatsens genomförande. Inom processen genomförs även utredningar i samband med tillbud eller skador kopplade till arbetsmiljö. Då sker detta i samverkan med personalansvarig chef samt den HR funktion som har ansvar för arbetsmiljöfrågor.

Alla som arbetar inom Räddningstjänsten Syd ska kunna delta i utredningar. Bidraget i utredningarna är olika beroende på vilken kompetens man har. I utredningarna deltar dels personal som har specifik kompetens inom utredningsområdet (såsom kunskap om utredningsmetoder) men även personal som har ämnesspecifika kunskaper (såsom t ex taktik och ledning, kem).

Den grundläggande olycksutredningskurs (5p) som Karlstads universitet genomför är en förutsättning för att kunna verka i en del av rollerna nedan. På samma sätt är kurs i brandplatsundersökning (SKL), kurs i kvalificerad olycksutredningsmetodik (Karlstads universitet 7,5p) samt kurs i systemiskt möte (Region Skåne).

För att få arbeta i rollen brandutredare ska personen ha både operativ och förebyggande erfarenhet. Brandutredare ska ha kompetens som tillsynsförare (högre nivå) enligt beskrivning i HP2. Även i vissa andra fall är det nödvändigt med operativ och/eller förebyggande kompetens.

För att arbeta som förundersökningsledare ska man ha erfarenhet från utredningar.

Metoden systemiskt möte kommer från Region Skåne och de som ska handleda systemiska möten ska genomgå denna kurs.

HP 4 IDENTIFIERA HÄNDELSE

Vid en olycka som föranleder en räddningsinsats finns fastställda kriterier för när en förundersökning/olycksundersökning ska genomföras respektive när och hur vi ska följa upp våra insatser genom insatsutvärdering.

Förundersökningar som underlag till sakkunnigutlåtande och vidare utredning genomförs i första hand av personal med brandutredarutbildning.

Vid fördjupad olycksundersökning, insatsutvärdering och arbetsmiljöutredning förstärks eller utses ny utredare med lämplig kompetens.

4.4 KRITERIER

Följande kriterier är styrande för när förundersökning/olycksutredning ska påbörjas.

Brand

- Dödsbränder
- Bostadsbränder
- Skolor
- Vårdanläggningar

Syfte och mål HP4

3(4)

Bilaga 2

- Övrigt**
- Samlingslokaler
 - Trafikolyckor med flera skadade/döda
 - §2 Incident/händelse enl. Arbetsmiljölagen
 - Beslut i olycksutredningsgrupp
 - MSB:s fokusområde vid tillämpliga fall.

Dock är det inte alla bränder enligt ovan som utreds. Vilka bränder som ska göras förundersökning på beslutas av PÅ eller dennes ersättare (alternativt annan chef inom organisationen) och fokus vid beslut ska vara eventuell kommande begäran om sakkunnigutlåtande, finns det något att lära, går det att göra en utredning, finns ifylld insatsrapport.

Lund 2013-04-04

Bertil Nilsson
processägare

Bilaga 3

Intervjumall

Hur länge har du jobbat på Räddningstjänsten Syd?
Vad har du för befattning?
Vad innebär din roll?
Hur samarbetar du med HP4? /Hur påverkar/påverkas du av HP4?

Lärande

Vilka mål finns för lärande i organisationen?
a. Hur mäts målen?
b. I vilken omfattning uppfylls målen?

Hur mäts målen för HP4?

Processägare:
Vilka mål för lärande finns i din process?
Hur fungerar lärandet i din process?

Vilka forum deltar du i?
a) Vilka tycker du är mest givande?
(Hade du önskat att det såg ut på något annat sätt?)

Kommunikation

Vilket tycker du är det *bästa sättet* att förmedla kunskap inom organisationen?
Hur *förmedlas* information som är grund för lärande?

Förväntningar

Vilka förväntningar har du på det interna lärandet inom organisationen?
Hur upplever du det interna lärandet?
Hur tycker du att arbetet i HP4 fungerar?

(varför tror du att det är så?)

Återkoppling

Hur tycker du att lärandet ska följas upp? (Hur ska man mäta att det skett ett lärande)

Vilken typ av feedback och återkoppling vill du ha från HP4?
a. Vilken typ av feedback får du?
b. Vilken typ av feedback efterfrågar du?)

Är det något du vill tillägga?
(Är det något vi tycker att vi har missat?)

Bilaga 4

Informantintervju:

1. Vad vill Räddningstjänsten Syd ha reda på genom vår uppsats?
2. Hur ser organisationen ut? Olika befattningar, vem gör vad?
3. Styrkeledare, Inre befäl, Yttre befäl, Insatschef, Distriktschef, Operativa ledare etc.
4. Vem ska vi prata med för att få reda på det vi vill ha reda på?

Bilaga 5

Intervjufrågor Processägare HP4

1. Hur länge har du jobbat på Rsyd?
2. Hur länge har du varit processägare?
3. Vad innebär din roll?
4. Vilka andra roller samarbetar du med?
5. Vad är målen för din process?
6. Hur mäts målen för HP4?
 - a. I vilken omfattning uppfylls målen?

Lärande

7. Finns det mål för lärande i organisationen?
 - a. Hur mäts målen?
 - b. I vilken omfattning uppfylls målen?
8. Vilka forum deltar du i?
 - a. Vilka tycker du är mest givande?

Informationsdelning

9. Vilket tycker du är det bästa sättet att förmedla information inom din process?
 - a. Till det operativa
 - b. Till ledningen
10. Hur förmedlas information? (till grund för lärande)
 - a. Från ledningsnivå till det operativa?
 - b. Från det operativa till ledningsnivå?
 - c. Vem förmedlar vilken information?

Förväntningar

11. Vad förväntar du dig av det operativa när din del av arbetet är avslutat?
 - a. Hur pass väl uppfylls dina förväntningar?
12. Vad förväntar du dig av ledningen när din del av arbetet är avslutat?
 - a. Hur pass väl uppfylls dina förväntningar?
13. Vad förväntas av dig när din del av arbetet är avslutat?
 - a. Från operativa
 - b. Från ledningen
 - c. Utifrån målen

Återkoppling

14. Vilken typ av feedback och återkoppling vill du ha?
 - a. Vilken typ av feedback efterfrågar du?
 - b. Vilken typ av feedback får du? (operativt/ledning)
15. Är det något du vill tillägga?
 - a. (Är det något vi tycker att vi har missat?)