

C-UPPSATS

Hösten 2005

*Institutionen för beteendevetenskap
Personal och arbetslivsprogrammet Pedagogik*

Utvärdering av ett medarbetar-
program på Helsingborgs
lasarett

- En kvalitativ intervjuundersökning

Författare

Veronica Gisslar
Minna Strågefors

Handledare

Britt-Marie Dahlman

Abstrakt

Den här undersökningen utvärderar ett medarbetarprogram för undersköterskor på Helsingborgs lasarett. Syftet med undersökningen är att utifrån medarbetarprogrammets mål undersöka om målen har uppfyllts. De förankras även i teorier om lärande. I undersökningen har det även utformats en frågeställning. Målet med medarbetarprogrammet var att lyfta fram gruppen undersköterskor och programmet hade temat personlig utveckling

Uppsatsen bygger på kvalitativ metod och datainsamlingstekniken är intervjuer. Undersökningen tar reda på deltagarnas uppfattning om medarbetarprogrammet och bygger på intervjuer med tio av deltagarna. För ett bredare perspektiv har vi även intervjuat deltagarnas områdeschefer som är sju stycken.

Resultatet av undersökningen visar att majoriteten av deltagarna upplever en personlig utveckling. Detta medför förutsättningar för organisationen att vara lärande och att utvecklas. Medarbetarprogrammet har varit en lyckad satsning för organisationen och ska framöver genomföras på en annan yrkesgrupp inom organisationen. Till slutsatserna hör att målet att lyfta fram gruppen undersköterskor uppfylldes i och med att deltagarna i medarbetarprogrammet uttryckte den positiva känslan av att ha blivit utvalda. Deltagarna menar att de har upplevt personlig utveckling och flera undersköterskor har känt sig starkare och kan säga ifrån bättre idag. Organisationens har även skapat förutsättningar för ett utbyte mellan avdelningarna och därigenom större samhörighet och informationsutbyte dem emellan

Nyckelord: Lärmiljö, personlig utveckling, kompetensutveckling

Tackord

Det har varit spännande att genomföra den här undersökningen. Vi vill därför tacka Petra Bergqvist och Git-Ann Byström på Helsingborgs Lasarett som gav oss förtroendet att utföra undersökningen av medarbetarprogrammet. De har stöttat oss och hjälpt oss med många av de praktiska bitarna som exempelvis att boka lokaler för intervjuerna. De har också varit behjälpliga med att ge oss information om vilka vi skulle kontakta i samband med undersökningen. All stöd och hjälp har underlättat för oss i vårt arbete och det är vi tacksamma för.

Vi vill också ge ett stort tack till de personer som har ställt upp med sin tid och erfarenheter till att delta i de intervjuer vi genomförde i samband med undersökningen. Utan deras deltagande hade det inte blivit någon undersökning så ett stort tack till ER.

En annan person som har haft stor roll och följt oss på vägen är naturligtvis vår handledare Britt- Marie Dahlman som har varit närvarande och behjälpig under hela processen. Ett stort tack för din tillgänglighet, tips och råd under arbetets gång.

Sist men inte minst vill vi tacka de i vår omgivning som har funnits som ett stöd och bollplank under hela processen. Ett speciellt tack till Jenny Engström, tack för ditt stöd.

Innehållsförteckning

1	<u>Inledning</u>	5
1.1	Syfte	5
1.2	Begreppet utvärdering	5
1.3	Bakgrund – mål och syfte med medarbetarprogrammet	5
1.4	Medarbetarprogrammets innehåll	6
1.5	Arbetets disposition	7
2	<u>Litteraturgenomgång</u>	9
2.1	Vuxnas lärande	9
2.2	Lärande i arbetslivet	10
2.2.1	<i>Ledningen och chefens roll</i>	11
2.3	Lärande organisation	12
2.4	Frågeställning	15
3	<u>Metod</u>	16
3.1	Val av metod	16
3.1.1	Val av datainsamlingsteknik	16
3.1.2	Utformning av intervjuguiderna	16
3.2	Forskarens roll	17
3.2.1	Förförståelse	17
3.3	Etik	18
3.4	Urval	19
3.5	Genomförande	19
3.5.1	Intervjuernas genomförande och innehåll	19
3.5.2	Bearbetning av data	20
3.6	Generaliserbarhet, Validitet och reliabilitet	20
3.7	Metoddiskussion	21
4	<u>Resultat</u>	23
4.1	Intervjuer med deltagarna	23
4.1.1	Bakgrund	23
4.1.2	Mål och förväntningar	23
4.1.3	Medarbetarprogrammets innehåll	25
4.1.4	Stöd och omgivning	25
4.1.5	Resultat av medarbetarprogrammet	26
4.1.6	Allmän uppfattning och övriga tillägg	26
4.2	Intervjuer med cheferna	27
4.2.1	Bakgrund	27
4.2.2	Mål och förväntningar	27
4.2.3	Stöd och omgivning	28
4.2.4	Reflektioner kring resultatet	30
4.2.5	Allmän uppfattning av medarbetarprogrammet och övriga tillägg	30
5	<u>Diskussion och analys</u>	32

5.1.1	Deltagarnas bakgrund	32
5.1.2	Mål och förväntningar	32
5.1.3	Medarbetarprogrammets innehåll	32
5.1.4	Stöd och omgivning	34
5.1.5	Resultat av medarbetarprogrammet	34
5.1.6	Allmän uppfattning och övriga tillägg	35
6	Slutsatser	36
Bilaga 1		40
Bilaga 2		43
Bilaga 3		45

1 Inledning

Uppsatsarbetet började med att Helsingborgs lasarett hade ett C-uppsats - uppdrag för studenter. Vi blev intresserade och åkte dit för att träffa uppdragsgivarna Petra Bergqvist som är personalspecialist och Git-Ann Byström, verksamhetsutvecklare för mer information. Uppdraget var att utvärdera ett medarbetarprogram för undersköterskor.

1.1 Syfte

Syftet med undersökningen är att utvärdera ett medarbetarprogram som har genomförts för undersköterskor på Helsingborgs Lasarett under våren 2005 för att se om uppsatta mål har uppfyllts.

1.2 Begreppet utvärdering

Begreppet utvärdering har många olika betydelser och i den här uppsatsen utgår vi ifrån Svenska missionsrådets definition av begreppet. Det är den definition som utvärderingsprofessionen gradvis har enats om. Den följer som så:

”Utvärdering är en systematisk undersökning av ett objekts eller en verksamhets värde och betydelse.”

En utvärdering är exempelvis en beskrivning av en utvecklingsinsats med syfte att analysera resultat och effekter i relation till målen. I det här fallet är meningen med utvärderingen att vi försöker se medarbetarprogrammet som helhet och se orsaks och verkan samband utifrån de deltagare som deltog i medarbetarprogrammet. Meningen är att man utifrån den information som utvärderingen ger ska kunna dra slutsatser som leder till beslut inför kommande satsningar. I det här fallet är det intressant att se om medarbetarprogrammet har nått sina mål och om Helsingborgs lasarett ska satsa på den här typen av utbildning för sina medarbetare framöver. (www.missioncouncil.se/publikationer/utvardering.pdf, 060517)

1.3 Bakgrund – mål och syfte med medarbetarprogrammet

Medarbetarprogrammet var ett kompetensutvecklingsprogram med temat personlig utveckling och ett övergripande mål var att lyfta fram undersköterskorna. Medarbetarprogrammet uppkom som ett av flera förslag av Vivianne Sahlin, som hade fått i uppdrag att arbeta med undersköterskorna. Vi frågade Vivianne via e-post hur medarbetarprogrammet startade och vad syftet var, hon svarade som följer:

”När jag började mitt uppdrag i Helsingborg var en av uppgifterna att arbeta med undersköterskegruppen. Jag började med att intervjua ett 10-tal undersköterskor och pratade med fackliga företrädare och ett antal chefer. Utifrån detta material la jag fram ett antal förslag på aktiviteter för gruppen. Medarbetarprogrammet var ett av förslagen.

Syftet med programmet var bl. a att - skapa kontakter över avdelningsgränser - ge möjlighet att träffa undersköterskor från olika områden på sjukhuset, att arbeta med personlig utveckling inom ramen för ett program och att försöka få till stånd ett egenansvar – d. v. s jag kan påverka min egen situation.”

1.4 Medarbetarprogrammets innehåll

Medarbetarprogrammet startade med en första träff i januari 2005 och åtföljdes sedan av fyra träffar under våren med cirka en månad mellan varje träff. Under sommaren hade kursen uppehåll och avslutades sedan i början av hösten med en sista träff.

Tanken bakom programmets innehåll är att deltagarna vid kursens start har en tom ”verktygslåda” som ska fyllas med olika ”verktyg” under medarbetarprogrammets gång.

Dag 1 och 2

Medarbetarprogrammet inleddes en helg i januari 2005 med två kursdagar på internat. Kursledarna Petra Bergqvist och Vivianne Sahlin valde medvetet att ha första kursträffen i samband med ett övernattningsstillfälle så att gruppen skulle lära känna varandra ordentligt.

Den första dagen inleddes med att kursdeltagarna fick presentera varandra och redogöra för vilka förväntningar de hade i samband med sitt deltagande i medarbetarprogrammet. Dagen fortsatte sedan med en föreläsning om grupprocesser. Deltagarna gjorde under dagen ett Myers - Briggs test, som är ett personlighetstest. De fick rätta testet själva, vilket gav dem en möjlighet att reflektera över sina svar. De diskuterade sedan resultaten i grupp. Dagen avslutades med att alla såg filmen ”Italienska för nybörjare” tillsammans. Innan filmens start fick de med sig tre frågor som de skulle tänka på under filmens gång.

Dagen därpå diskuterades hur deltagarna upplevt filmen ”Italienska för nybörjare”. Sedan fortsatte dag två med föreläsningar om grupprocesser och diskussioner i samband med det. Vid dagens slut informerades om den hemuppgift som deltagarna skulle genomföra till nästa gång. Uppgiften de fick var att till nästa träff förbereda en organisationsanalys utifrån sin egen arbetssituation.

Dag 3

Den tredje träffen genomfördes cirka en månad efter internatet och under den här dagen presenterade alla deltagarna sin hemuppgift och beskrev sin arbetsplats inför gruppen. Deltagarna utgick i sin presentation från sju frågeställningar:

- Allmänt intryck
- Om mål och mening på min arbetsplats
- Struktur
- Relationer
- Belöningssystem
- Ledarskap
- Hjälpmedel

Dag 4

Dag fyra delades deltagarna in i grupper med tre och tre och fick genomföra en lyssnarövning. En person i gruppen är den som pratar och ska då berätta om ett problem för den i gruppen

som är lyssnaren, denne får inte lov att hjälpa personen att lösa problemet utan ska lyssna och ställa frågor så att personen själv kan lösa problemet. Den tredje personen är observatör och antecknar hela tiden. Efteråt diskuterar alla tre och observatören informerar hur denne har uppfattat situationen. Alla tre i gruppen provade på de tre olika rollerna.

Deltagarna gjorde även matchningsövningar under den här dagen. Det innebär att man kan anpassa sig till olika situationer. Inom vården anpassar personalen sitt beteende till patientens beteende. Människors olika representationssystem diskuterades den här dagen och det innebär att människan förknippar saker på olika sätt. Deltagarna deltog i slutet av dagen i en föreläsning om KASAM som handlar om känslor och sammanhang. Deltagarna fick i samband med den föreläsningen en möjlighet att koppla tillbaka till filmen som de såg på den första träffen.

Dag 5

Under den här träffen delades deltagarna in i fyra grupper och tjejen som heter Annika Olsson höll i flera övningar om kommunikation. De fick göra matchningsövningar vilket innebär att de fick testa varandras representationssystem. De genomförde en SWOT analys som står för strength – weakness – opportunities - threat och i samband med den fick de i uppgift att till nästa gång genomföra omvärldsintervjuer. De skulle i den här uppgiften helst intervjua en chef, en kollega och en annan valfri person och ställa frågor till dem om hur de ser på deltagaren. De genomförde en filmövning där alla skulle skriva ner en situation från sitt arbete på ett papper och sedan skulle deltagarna spela upp varandras situationer framför en videokamera. Efteråt såg man på filmerna och diskuterade.

Dag 6

Denna dag utgick från samma upplägg som dag fem och grupperna fick göra de övningar de inte gjort på den förra träffen. Petra och Vivianne informerade vid slutet av dagen om de lärmål som deltagarna skulle genomföra under sommaruppehållet. Tanken var att deltagarna skulle hitta två lite svagare sidor hos sig själva som de vill arbeta med under sommaren. De skulle också försöka hitta stödpersoner som kan hjälpa dem att uppfylla dessa mål.

Dag 7

Den sista träffen var i september och meningen med den här träffen var att medarbetarprogrammet skulle utvärderas av deltagarna. De lärmål som de fick i uppdrag att genomföra under sommaren diskuterades. Sjukhuschefen Carina Molin deltog vid den här träffen och deltagarna hade möjlighet att föra diskussioner med henne. Avslutningsvis fick deltagarna göra ett collage i grupper av hur de upplevt medarbetarprogrammet.

Deltagarna i medarbetarprogrammet ska efter avslutad kurs ha tagit till sig kunskap om sig själva genom sitt deltagande i de olika delarna av programmet. Den kunskapen om sig själva fyller sedan deras personliga verktygslåda som exempelvis SWOT - analysen, matchningsövningarna och omvärldsintervjuerna.

1.5 Arbetets disposition

Arbetet är uppbyggt på så vis att i kapitel 2 presenteras *litteraturgenomgången* med de teorier som kan kopplas till de frågeställningar som uppsatsen innehåller. Kapitel 3, *metoden*, beskriver valet av metod, forskarrollen och etiska aspekter. Här förklaras hur undersökningen är utformad i sitt genomförande och hur den har bearbetats. Metodkapitlet avslutas sedan med

en diskussion. I kapitel 4 redovisas *resultatet* av undersökningen. I kapitel 5 *analyseras* och *diskuteras* sedan resultatdelen med hjälp av de teorier som presenteras i litteraturgenomgången. Uppsatsen avslutas i kapitel 6 med *slutsatser* som kopplas till frågeställningarna och forskarnas egna tankar kring medarbetarprogrammet.

2 Litteraturgenomgång

Nedan går vi igenom olika teorier. Teorierna som tas upp handlar om vuxnas lärande, lärande i arbetslivet, ledningen och chefs roll och lärande organisation.

2.1 Vuxnas lärande

När kompetensen utvecklas sker ett lärande hos individen. Om utvecklingsinriktat lärande ska ske, krävs att gammal kunskap förändras eller byts ut av ny kunskap, en process som bör få ta tid. Lärande sker olika beroende på om det är en vuxen eller ett barn som lär. Vuxna sammankopplar intryck och skapar ny kunskap med hjälp av tidigare erfarenheter på ett annat sätt än vad barn kan göra. Barn lär sig genom ”korvstoppling” i större utsträckning än vuxna. Vuxna har en större förmåga på grund av sina erfarenheter att reflektera över orsak – verkan. De kan värdera gammal kunskap mot ny och se konsekvenser. Denna reflekterande observation som sker när den vuxna lär innebär ett större ifrågasättande av det nya och är tidskrävande, (Alerby m.fl., 2000).

Knowles (2005) utformade under 70 - talet en andragogisk modell. Ordet andragogik kommer från grekiskan och innebär läran om vuxnas lärande. Andragogik står i motsats till pedagogik vilket ursprungligen betydde läran om att lära barn. I modellen tar Knowles upp sex viktiga bitar i samband med vuxnas lärande. Den första är *den vuxnes behov av att veta*. Detta innebär att den vuxne i större del än barn vill veta varför denne ska lära sig och för att kunna ta till sig kunskapen vill de veta hur den relaterar till deras vardag.

Knowles poängterar också vikten av *den lärandes självuppfattning och rollen av den lärandes erfarenheter* i samband med lärande. Den vuxne är enligt Knowles självstyrd och förväntar sig att få ta egna beslut. Detta innebär att den vuxne kan känna sig pressad om de upplever att någon annan bestämmer vad de ska göra vilket kan leda till en konflikt. En vuxen person bär med sig olika och annorlunda erfarenheter som de använder på olika sätt i sitt dagliga liv. Därför är det av stor vikt att man anpassar lärandet till den enskilde individen och att man tar hänsyn till gruppens olika erfarenheter och bakgrund.

En annan viktig aspekt är *beredskapen för att lära*, Knowles menar här att i lärandesituationer fokuserar den vuxne på och tar till sig det som den behöver veta för att effektivt klara av sitt vardagsliv.

De två sista viktiga bitarna Knowles tar upp i sin modell är *Inlärningsorientering och motivationen*. Han menar att den vuxnes inläring är mer livscentrerad och problembaserad i jämförelse med barn som har en mer ämnesorienterat inläring. Den vuxnes motivation skapas först och främst av inre tryck som exempelvis livskvalité och självförtroende. Yttre faktorer har även de en inverkan på den vuxnes motivation men inte i lika stor utsträckning som den inre enligt Knowles, de yttre faktorerna som påverkar motivationen kan vara högre lön eller ett bättre arbete.

Knowles sammanfattar sin andragogiska modell på det viset att vid undervisning av vuxna är det viktigt att vara medveten om de olika erfarenheter och bakgrund som alla har med sig. Vara tydlig med varför saker och ting lärs ut, samt satsa på olika former av problemlösning i sin undervisning i stället för att använda sig av memorering.

Wenestam och Lendahls Rosendahl beskriver i sin bok "Lärande i vuxenlivet" (2005) att lärandet är självstyrt och utvecklingsinriktat. Det innebär att individen själv tar ansvar för att tolka uppgiften. Man nöjer sig inte med att bara lösa de problem som andra har formulerat. Ett utvecklingsinriktat lärande innebär att det man tidigare tagit för givet och gamla handlingsmönster ifrågasätts och man finner nya sätt att lösa problem på.

2.2 Lärande i arbetslivet

Enligt författarna till boken "Understanding learning at work" (Boud & Garrick, 1999) finns det flera olika sätt att förstå lärande i arbetslivet på. Det finns främst två skilda syften med lärande på arbetsplatsen, det ena är för organisationens utveckling och det andra är för individens utveckling. Ett tredje syfte med lärande i arbetslivet är att det är en investering för hela samhället och dess framtid. Dessa tre syften behöver inte nödvändigtvis "konkurrera" med varandra, utan kan verka parallellt; när organisationen tar vara på den personliga utvecklingen hos individerna (genom att ledningen t.ex. är intresserade och öppna för personalens förslag) gagnar detta även organisationen och väl fungerande verksamheter gagnar samhället. Individuell utveckling behöver med andra ord inte vara en motsättning mot hela organisationens utveckling, utan snarare tvärtom.

Lärande i arbetslivet inbegriper inte bara kompetensen i nuläget, utan även kompetensen i framtiden. Lärandet är en investering i både allmän kunskap och specifika kunskaper som exempelvis tekniska kunskaper. Dessutom handlar lärande i arbetslivet om att utnyttja dessa kunskaper närhelst de kan tänkas vara användbara (ibid.).

Betydelsen av lärande i arbetslivet har enligt författarna ökat eftersom samhället blivit (och blir) alltmer komplext och förändras med allt högre hastighet. Resultatet av dessa oförutsägbara förändringar är att bryta ner gränser mellan livet (fritiden) och arbetet, mellan lärandet och produktionen/tjänsterna och mellan samhället och verksamheten. En naturlig effekt av denna gränsoverskridning är en integration dem emellan. Det blir viktigt att inte bara ha kunskapen, utan att även kunna använda den i, och anpassa den till, obekanta situationer. Flexibilitet är ett nyckelord i sammanhanget (ibid.).

Kompetensen hos de anställda är beroende av deras grundläggande utbildning och av de särskilda utbildningssatsningar som de fått ta del av inom och utanför verksamheten. I dag sker en snabb utveckling genom många olika grader av förändringar i samhället vilket innebär att man inte kan vara passiv. En framtidsinriktad organisation måste ha framförhållning när det gäller att uppmärksamma de förändringsbehov som kommer att finnas framöver och därmed arbeta aktivt med de åtgärder som ska till (Marking, 1992).

Lundgren (2004) anser att ett lyckat lärande kräver motivation hos de anställda för ett fortsatt lärande. Enkla satsningar på lärandet kan öka yrkeskunskapen och även väcka intresse hos individen att lära sig mer. Lundgren menar att det har en positiv effekt på de anställda om företaget kommer igång med lärandet så, de tycker det är skoj och vill gärna pröva nya idéer. Andra effekter av kompetensutvecklingen är ökad tillit till den egna förmågan och ökad trivsel på arbetet. Det är viktigt att utbildningen går att tillämpa i det dagliga arbetet, och ledarskapet måste tillåta att arbeta på det nya sättet, annars är utbildningen bortkastad.

Vi lär oss mest genom informellt lärande, medan vi reflekterar under tiden vi gör annat och bara genom att tala med varandra. Därför är det viktigt att skapa och stödja en arbetsplats som ger utrymme för att utveckla ett informellt lärande. Det formella lärandet står för en mindre del av vår kompetens. Delaktighet i hur arbetet är utformat och planerat är en grundpelare i en organisation som ger utrymme för lärandet. I en lärande organisation är det inte bra för chefer att ha för många underställda, då blir de mer systemadministratörer än ledare (Lundgren, 2004).

Enligt forskaren Billet (Boud och Garrick, 1999) söker människan efter en mening hela tiden vilket leder till att vi i vårt lärande använder oss av det vi redan vet och tolkar omgivningen efter detta. Det som vi tror på och de värderingar vi har formar vad vi lär oss. Det är viktigt att tänka på att det finns ett lärande även utanför det problem man löser, processen kan leda till att man omvärderar och värdesätter saker på ett annat sätt.

2.2.1 Ledningen och chefens roll

Lundgren (2004) berättar i sin artikel "Delaktighet, tid och stöd krävs för ett lyckat lärande" att man mår bättre av att lära sig nya saker på arbetet, men lärandet måste planeras och uppfylla vissa krav för att fungera. Lärandet ska byggas på ett grundläggande och bra motiv. Det ska planeras utifrån verksamhetens behov för att fungera. Lärandet bör vidare arrangeras för att komma tillrätta med problem och ledningen planerar i samråd med anställda och fackliga organisationer för att få en bättre effekt av satsningen. Genom ökat lärande får de anställda mer kontroll och stressen minskar.

Det är viktigt att ledningen tänker på vikten av delaktighet, stöd och tid för att få en lyckad satsning på kompetensutveckling. Delaktighet, att de anställda ska vara med och planera lärandet, är något som i praktiken är tämligen ovanligt, men mycket viktigt. Stöd från ledningen innebär att ledningen inte bara ska koncentrera sig på den dagliga driften av verksamheten, utan cheferna ska också ställa krav på lärandet och stödja det. Tid är viktigt då utveckling tar tid. Det ska finnas tid och utrymme för samling kring reflektion (ibid.).

När ledningen planerar lärandet är det av vikt att tänka i tre perspektiv: lära på jobbet, lära sig själv och lära av andra. Det är vanligt att organisationer skickar bort sina anställda på kurser utanför jobbet, men det som är mest effektivt enligt forskningsledaren Per-Erik Ellström (Lundgren, 2004), är att kombinera två eller tre olika strategier.

En studie från Karolinska institutet visar att kvinnor blir friskare om det finns möjlighet att lära sig nytt. Möjligheten till att lära nytt var enligt undersökningen något som ökade chansen för kvinnor som har haft flera perioder av sjukfrånvaro att tillfriskna och förbli friska. Att lära nytt är en stimulans. Det handlar om att bli sedd och uppskattad. I studien visas även att det inte fanns något sådant samband mellan lärande och tillfrisknad för män. Att få lära sig nytt och utvecklas har stor betydelse för lönsamheten i organisationen. Enligt undersökningar har organiserad kompetensutveckling störst effekt när det gäller lönsamhet och produktivitet. (ibid.).

Ahltopp (2003) fokuserar på relationer när hon definierar ledarskap. Den ledare som kan motivera sina medarbetare och därigenom utveckla deras kompetens anser hon är en god ledare. Ledarens förmåga att samarbeta med medarbetare som har olika kompetens, erfarenheter och bakgrund är avgörande för hur ledarskapet fungerar. Ledarens förmåga att

kommunicera och samspela med sina medarbetare påverkas av personens egen självinsikt. Ett sätt att utvärdera en ledare/chefs ledarskap är att få medarbetarnas syn på hur de anser att ledarskapet fungerar.

Enligt Ahltopp får chefer ofta höra att de inte berömmar särskilt mycket men när man undersöker det närmare är det inte berömmet som saknas. Medarbetarna vill helt enkelt bli sedda av chefen och detta uppfylls om chefen tar sig tid och intresserar sig för sina medarbetare. Enligt Ahltopp behövs det alltså inte mycket direkt feedback om chefen finns närvarande. Anledningen till att cheferna inte förstår hur mycket deras beteende påverkar medarbetarna är enligt Ahltopp att cheferna inte har insett att medarbetarna ser dem som auktoriteter i större utsträckning än vad de är medvetna om.

Ahltopp menar vidare att chefer har tre huvuduppgifter. Det ena av dem är att *sätta mål*, vilket innebär att chefen ska leda sina medarbetare vid förändringar och vara en förmedlare. Den andra uppgiften är att *samla inåt*, att vara en teambyggare. Chefen ska känna till sina medarbetares styrkor och svagheter, därefter finns det möjlighet för chefen att stötta medarbetaren så att den kan utvecklas i sitt arbete. Den tredje uppgiften är *företräda utåt* vilket innebär chefens roll som företrädare och ansiktet utåt. Det gäller att vara ett föredöme både inne i organisationen, dess medarbetare, såsom i miljöer utanför organisationen. Chefens framtoning i olika sammanhang kan avgöra om organisationen får en negativ eller positiv bild.

Billett (Boud och Garrick, 1999) anser att det är viktigt med vägledning för lärandet. Man måste enligt honom tvinga människor till att tänka och handla själva. Detta är viktigt i lärprocessen, om personen inte tvingas till att lösa problemet genom eget tänkande är risken stor att det inte blir något lärande.

2.3 Lärande organisation

Ibland talar man om "den lärande organisationen" och syftar då på organisationer som underlättar och möjliggör lärande och utveckling på arbetsplatsen. Det finns en mängd olika definitioner av den lärande organisationen. Granberg och Ohlsson (2004, s. 34) definierar den så här:

"Den organisation som skapar goda förutsättningar för medarbetarnas lärande och som tar tillvara detta lärande och nyttiggör det i organisationens strävan att påverka och anpassa sig till omvärlden."

För att skapa förutsättningarna för lärandet i organisationen är det viktigt att organisationen har en kultur som tillåter och, inte minst, aktivt stödjer frågor från alla medarbetarna. Regelbundna tillfällen till kritisk reflektion (individuell och gemensam) är också viktigt, liksom ett fortlöpande sökande efter tillfällen till gemensamt frågande och reflekterande. (Granberg och Ohlsson, 2004).

Det finns ytterligare forskning kring hur en arbetsmiljö ska se ut för att underlätta en ständig kompetensutveckling och därmed en lärande miljö. Företagets eller organisationens kultur har alltså stor betydelse. Kulturer kan vara mer eller mindre homogena men fungerar som ett kitt för att anpassa människans regler till omgivningens villkor. Lärande förutsätter "metalärande", det vill säga individuell insikt om kulturell utveckling rörande villkoren för

lärande på bekostnad av resultatet av lärandet i form av kunskap och kompetens. Det är en ofullständig del i diskussionen kring kulturens betydelse. För att förstå metalärandet måste vi först förstå de sociala koder som upplyser oss om hur vi ska lära oss något. När vi sedan ersätter det gamla med ny kunskap utvecklas kulturen. Varje enskild del av en individs sammanlagda sociala kompetens skapar förutsättningar för metalärande. Det är en process där man får veta att något förhåller sig på ett visst sätt. Fallenheten att lära sig och att avgöra vad som är positivt eller negativt är en personlig kompetens. Det är också en förutsättning för social kompetens, kulturell utveckling och "lära om lärandet". Det finns ett starkt intresse hos arbetsgivare, fackliga föreningar och löntagare att åtgärda anställdas behov av kompetensutveckling. Det gäller för de ansvariga att planera miljöer så att önskad effekt uppnås. De ansvariga måste byta perspektiv från att "leverera utbildning" till att "bereda möjlighet för lärande". En proaktiv ledarskapsförmåga och en konstruktiv dialog tillsammans svarar för huvuddelen av insatsen och effekten av lärandet vid lärande (Alerby m.fl. 2000).

Följande faktorer är också viktiga vid skapandet av en arbetsmiljö som underlättar kompetensutveckling och lärande:

- Autonomi (självbestämmande) hos de anställda
- Delaktighet hos de anställda vid målsättning
- Utrymme att experimentera med olika alternativ under pågående projekt
- Ge och få feedback
- Möjlighet att reflektera och utvärdera resultatet av arbetet i relation till målsättningen

Det är mycket viktigt att tänka på att vuxna tar ansvar för sina egna beslut. För att motivation ska finnas är det viktigt att de anställda får vara delaktiga i beslut (Ellström, 1997).

När man talar om den lärande organisationen kan det vara av vikt att nämna det sociokulturella perspektivet på lärande. Det är en teori som ursprungligen kommer från Vygotskijs. Det sociokulturella perspektivet innebär att lärande ofta sker tillsammans med andra genom deltagande i gemensamma aktiviteter. Det innebär även att kunskap är beroende av kulturella faktorer. Lärandet fokuseras på det sociala samspelet. Kommunikation och vårt språk är därför mycket betydelsefullt vid lärandet enligt den sociokulturella teorin (Andersson och Carlström, 2005).

Enligt Andersson och Carlström (2005), som i sin tur hänvisar till Granberg och Ohlsson (2004), krävs vid organisatoriskt lärande att det finns möjligheter att reflektera och diskutera med andra inom samma verksamhet och då framförallt med dem som man arbetar tillsammans med.

Författaren Peter Senge (2002) utgår från så kallade discipliner. *Personligt mästerskap* är en av disciplinerna och den tar upp individens förmåga att lära och utvecklas. Enligt Senge lär sig organisationer genom att enskilda människor lär sig. Att individerna lär är en förutsättning för organisatoriskt lärande. Är inte individerna motiverade att lära sig sker inget lärande i organisationen. Man behöver vidare rannsaka sig själv för ett lyckat lärande. Senge (2002, sid. 136) menar vidare som följer:

"Människor med god förmåga till personligt mästerskap utvidgar ständigt sina färdigheter att nå sådana resultat som de verkligen eftersträvar. Det är ur deras strävan efter ständig utveckling som den lärande organisationens själ spirar."

Vad Senge menar med personligt mästerskap, är att ha ett kunnande, en förmåga att bemästra olika situationer, både privat och yrkesmässigt. Det finns olika motiv för ett företag att utveckla medarbetarnas personliga mästerskap, ett är att mästerskapet har en effekt på medarbetarens liv som helhet. Det är ett självförverkligande som inte endast omfattar arbetet. Självförverkligande som endast omfattar arbetet begränsar våra möjligheter att känna oss som fullständiga och harmoniska människor. Senge menar vidare att när organisationer beslutar sig för att utveckla medarbetarnas personliga mästerskap är det en central händelse i organisationens utveckling. Det betyder att organisationen tar på sig att engagera sig i medarbetarnas välbefinnande. Det är något som förändrar inställningen till medarbetarna.

Tankemodeller är en annan disciplin som Senge tar upp och det är det som påverkar hur vi ser på omvärlden. Dessa kan vara ett hinder i en lärande organisation eftersom de kan leda till regler och rutiner som hämmar lärandet i organisationen. *Gemensamma visioner* kallas ytterligare en disciplin, det är viktigt att det finns gemensamma visioner i organisationen för att den ska gå framåt. Det är då enligt Senge mycket viktigt att medarbetarna delar denna vision med ledningen.

Senge anser, liksom många andra forskare, att dialogen är en viktig del och då framförallt när han beskriver teamlärande som han anser vara en av de viktigaste nycklarna till en lärande organisation. Ett team kan utveckla ett gemensamt kunnande som överstiger de enskildas. Detta eftersom medlemmarna i teamet samarbetar och lär tillsammans och detta förutsätter en dialog där de kan delge sina erfarenheter och tankar. Systemtänkandet är en viktig del när det gäller den lärande organisationen. Samspelet betonas mellan olika delar i systemet, blir det fel i ett av systemen leder det till fel även på andra ställen i organisationen. Detta betyder att vid fel i en produktion behöver det inte vara den enskildes fel utan det kan i stället bero på fel i systemet. Enligt Senge blir vi aldrig fullärda och vi kommer heller aldrig helt och fullt bli den lärande organisationen. Ju mer vi lär oss ju mer upptäcker vi att vi inte kan. Ett företag kan alltså aldrig vara perfekt, man måste hela tiden arbeta och utveckla disciplinerna för den lärande organisationen.

Det finns vissa hinder för att en lärande organisation ska kunna byggas upp. Det kan finnas problem med att det finns konflikter mellan organisationens olika intressenter. Tyvärr är det faktorer som kan göra att man inte har en organisationskultur som stöder de frågor som de anställda har. Det kanske inte heller finns ett forum som ger möjligheter till ett gemensamt reflekterande och detta gör att viljan till att lära försvinner. Det finns också en risk för att organisationskulturen är så styrd att det inte finns utrymme för tillfällena i den dagliga verksamheten som leder till utveckling. För att få ett lärande i en sådan organisation krävs det att man tar hänsyn till maktperspektivet och försöker hitta utrymme till lärande i den mån man kan (Granberg och Ohlsson, 2004).

Det finns ytterligare ett problem när det gäller lärande i organisationer enligt författaren Senge (2002) och det är att gruppen i en organisation kan dra åt olika håll vilket gör att mycket energi slösas bort och man fastnar i sitt lärande. Medan man i en grupp där man strävar åt samma håll (en så kallad "rättad" grupp) kan komma mycket längre. Det är alltså egentligen en förutsättning att gruppen måste vara rättad för att inte slösa med energin. I en rättad grupp är det möjligt att man får en bra dialog medan man i en grupp som drar åt olika håll har diskussioner i stället för dialog vilket gör att de strävar åt olika håll, de lyssnar inte på varandra utan vill gå sin egen väg.

Avslutningsvis är det som avgör om en organisation kan vara en lärande organisation egentligen företagskulturen och detta genomsyras i nästan alla teorier som tar upp ämnet lärande organisation. Det kan vi även se att det gör i Granbergs och Ohlssons (2004) definition av vad en lärande organisation är (se ovan).

2.4 Frågeställning

Efter att ha presenterat teorierna ovan, vill vi nu få reda på vad medarbetarprogrammet har medfört för organisationen och de personer som deltog. Nedanstående frågeställningar har sin utgångspunkt i medarbetarprogrammet och ligger därför till grund för vår undersökning:

1. Vad har medarbetarprogrammet inneburit i form av personlig utveckling och egenansvar för deltagarna?
2. Vilken roll/betydelse har cheferna haft för deltagarnas lärande i samband med medarbetarprogrammet?
3. Vilka förutsättningar finns i den omgivande miljön för deltagarnas utveckling och egenansvar?
4. Har målen med medarbetarprogrammet uppnåtts? I så fall på vilket/ vilka sätt?
5. Vad har medarbetarprogrammet medfört för organisationen?

3 Metod

I metodavsnittet nedan redovisar vi först valet av metod och hur vi har förhållit oss till den som forskare och etiskt i undersökningen. Därefter redovisas hur vi har valt att genomföra undersökningen och bearbetat materialet. Avsnittet avslutas med en diskussion.

3.1 Val av metod

Uppsatsen bygger på kvalitativ metod. Både kvalitativ och kvantitativ information är tolkningar av erfarenheter men de skiljer sig åt i vad de visar. Kvalitativa undersökningar syftar till att praktiseras vid forskning där forskaren huvudsakligen vill undersöka frågor som är kvalitativa till sin natur (Widerberg 2002). Tyngdpunkten är människors formuleringar som kan vara både skrivna och/eller uttalade. Forskare som använder kvalitativa ansatser vid studier, försöker tolka och göra fenomen begripliga utifrån det material forskaren får fram (Ryen 2004). Uppsatsen undersöker resultatet av medarbetarprogrammet och det viktiga är att gå ner på djupet hos dem som deltagit i programmet. Den kvalitativa metoden lämpar sig därför bäst i det här fallet. Det är viktigt att få reda på deltagarnas egna personliga utveckling.

Det finns inte enbart ett sätt att genomföra en kvalitativ studie utan det finns många olika datainsamlingstekniker som man kan använda sig av, bland annat genom intervjuer, observationer och/eller analys av dokument med mera (Ryen 2004).

3.1.1 Val av datainsamlingsteknik

Vi har i vår undersökning valt att göra intervjuer och enligt Kvale (1997) är syftet med den kvalitativa forskningsintervjun att förstå ämnen från den intervjuades synvinkel. Fördelen med kvalitativa intervjuer anser Kvale är öppenheten på intervjun. Samtidigt är det viktigt att vara medveten om att forskaren och intervjuperson inte är likställda under intervjun. Det är forskaren som kontrollerar och tolkar.

Det är enligt Bryman (2002) viktigt att man som intervjuare tillåter att intervjupersonen bestämmer samtalets riktningar efter vad han/hon tycker är relevant och viktigt. Detta kan innebära att intervjun avviker från intervjuguiden. Ursprungligen var vår tanke att intervjuerna skulle vara öppna. Under intervjuernas gång blev vi medvetna om att det skulle bli svårt eftersom de som intervjuades av deltagarna inte var särskilt självgående. De krävde mycket stöd från intervjuarens sida. Detta ledde till att de flesta intervjuerna i stort sett följde intervjuguiden. Enligt Widerberg (2002) är syftet med kvalitativa intervjuer att använda sig av det direkta mötet mellan forskare och intervjuperson och ta vara på det unika samtal som uppstår i denna kontext.

3.1.2 Utformning av intervjuguiderna

Vid utformningen av intervjuguiderna utgick vi ifrån de frågeställningar som vi formulerat inför vår undersökning och vid framställningen av frågeställningarna hade vi medarbetarprogrammets mål och syfte som utgångspunkt.

För Helsingborgs lasarett var de avgörande faktorerna till satsningen på medarbetarprogrammet att det var viktigt att lyfta fram undersköterskorna och ge dem möjlighet till kontakt och utbyte med andra avdelningar på sjukhuset. Undersköterskorna ska efter avslutad kurs förstå att de kan påverka sin egen situation med hjälp av de ”verktyg” och erfarenheter de har fått i och med sitt deltagande i medarbetarprogrammet. För att få reda på om målen har uppfyllts riktade vi in våra frågor i intervjuguiden på olika teman både för att få med de olika delarna och för att det underlättade och gav en bättre översikt vid en öppen intervju.

De teman vi har använt oss av är: Inledning, bakgrund, innehåll, stöd, omgivning, resultat och avslutning. Vi utformade först deltagarintervjuguiden och utgick sedan från den när vi skapade guiden för chefsintervjuerna.

Intervjuguiderna inleds med frågor om intervjupersonernas bakgrund. Under temat *Bakgrund* har vi sedan frågor som redogör för den intervjuades bakgrund till medverkandet i medarbetarprogrammet. Temat *innehåll* fokuserar på medarbetarprogrammets innehåll och hur det uppfattades. Under rubriken *stöd* ligger fokus i stället på hur personen uppfattar stödet från sin chef och kollegor i samband med medarbetarprogrammet. Temat *omgivning* handlar mer om hur övriga personer har reagerat på medarbetarprogrammet och hur intervjupersonerna upplever sin relation med dem. I slutet av guiden finns temat *resultat* som handlar om utfallet av medarbetarprogrammet och vad deltagarna anser att de lärt sig och fått med sig i och med sitt deltagande. I avslutningen finns det utrymme för övriga tankar och åsikter från intervjupersonerna. Se bilaga 1 och 2.

Det genomfördes aldrig någon pilotundersökning för att testa intervjuguiden och anledningen till detta var att det endast är femton personer som deltagit i medarbetarprogrammet. Vi upplevde att alla femton personer behövde vara med i undersökningen.

3.2 Forskarens roll

Det är viktigt att vara medveten om att syftet med mer ostrukturerade intervjuer är att få intervjupersonernas syn på saker och ting. Det är därför ett måste att forskaren inte påverkar med sitt sätt att se på saken. Detta håller även Ryen (2004) med om i sin bok om kvalitativa intervjuer där hon tar upp att det är svårt i en intervjusituation som intervjuare att stödja den intervjuade utan att delge sina egna åsikter. Det är viktigt att intervjuaren formulerar frågorna på ett sätt som inte är ledande. Det har varit svårt för oss i intervjusituationerna att vara helt objektiva och vi anser själva att våra frågor ibland har blivit mer ledande. Många av intervjupersonerna kände sig obekväma i intervjusituationen, detta berodde främst på att de fann det obehagligt att bli inspelade av en ljudbandspelare, vilket ledde till kortfattade svar. Vi fann det därför nödvändigt att ställa följdfrågor som vid vissa tillfällen kan ha blivit lite ledande. Meningen med intervjun är att forskaren ska få material i form av information som sedan ska kunna bearbetas. Denna information ska innehålla intervjupersonernas uppfattningar, åsikter och känslor om olika företeelser (Ryen, 2004).

3.2.1 Förförståelse

När man genomför en undersökning är det optimala att forskaren är objektiv. Det är dock viktigt att forskaren är insatt i vad den undersöker och i viss mån vad intervjupersonerna har

för bakgrund så att bemötandet med personerna sker på rätt sätt. Det är av stor vikt att forskaren är insatt i sitt ämne och har ett syfte med sin undersökning.

Det är viktigt att som forskare vara väl förberedd inför en intervju enligt Kvale (1997) så är intervjuaren själv forskningsverktyget. En bra intervjuare ska vara både expert på ämnet och på mänskligt samspel. Den som intervjuar måste hela tiden vara aktiv genom att fatta snabba beslut och avgöra vilka frågor som är relevanta i sammanhanget. Kvale tar upp vikten av att göra pilotintervjuer inför en undersökning. Det ger både självförtroende och ökar känslan av trygghet inför kommande intervjuer. Det enda sättet en intervjuare kan bli bättre på att intervju är genom att utföra intervjuer. Som vi nämnt tidigare så utförde vi inte några pilotintervjuer vilket kan ha lett till att de första intervjuerna följde intervjuguiden i större utsträckning än de senare. När den här undersökningen påbörjades hade vi som mål att vara väl insatta i de teorier som har med lärande att göra eftersom den kurs vi utvärderar handlar om personlig utveckling. Vi upplevde själva att vi redan har en hel del kunskap om olika teorier om lärande och kompetensutveckling genom vår utbildning. Detta upplever vi har underlättat för oss vid utformningen av intervjuguiderna och den individuella psykiska förberedelsen som man behöver inför en intervju. För att kunna ställa följdfrågor måste forskaren vara väl insatt i ämnet och vad syftet är med intervjun. (Ryen, 2004)

Det mötet som vi hade med Petra Bergqvist hoppades vi skulle ge oss en förförståelse inför vår kommande undersökning. Vi tyckte utifrån det som vi nämnt tidigare att det var viktigt att vi hade en klar bild av medarbetarprogrammet innan vi gav oss in i intervjusituationen. Detta möte spelade vi in med en ljudbandspelare för att försäkra oss om att inte gå miste om viktig information.

Under intervjuperioden deltog en av oss forskare på ett möte där områdescheferna fick ta del av deltagarnas utvärdering av medarbetarprogrammet med ledning av Petra och Vivianne som ledde medarbetarprogrammet. Forskaren som deltog på detta möte upplever att även den möjligheten att få delta på mötet har gett en större förståelse. Det gav en tydligare bild av hur nära relationer de olika cheferna har till deltagarna och hur de uppfattade detta i chefsgruppen. Forskaren upplever att den förförståelsen har varit till hjälp vid analysering av materialet.

3.3 Etik

Enligt en rapport från Vetenskapsrådet (www.vr.se) bör intervjupersonerna behandlas konfidentiellt i forskningsarbete. Detta innebär att intervjupersonernas identitet inte ska kunna urskiljas i undersökningen. En annan viktig etisk fråga som de också tar upp är informationskravet. Den principen innebär att den som deltar i undersökningen ska få så mycket information som möjligt om syftet med undersökningen och därefter ha en möjlighet att välja om de vill delta i undersökningen. Ett problem med informationskravet är enligt Bryman (2002) att det är svårt att uppfylla det kravet till fullo. Det är vanligt att forskaren undviker att ge all information om syftet före en intervju eftersom detta kan styra hur intervjupersonerna tolkar och svarar på frågorna. I den här undersökningen har vi som forskare bestämt att intervjupersonerna ska vara anonyma i den mån det är möjligt. Svårigheten med detta är att det är femton personer som har genomgått medarbetarprogrammet och det är känt på avdelningarna vilka dessa är. Det är anonymt i den bemärkelsen att vi har omnumrerat intervjuerna. Detta gör att man inte kan urskilja vem som har uttalat sig på vilket sätt.

3.4 Urval

Intervjuerna har utförts på tio undersköterskor från olika avdelningar på Helsingborgs lasarett i Helsingborg. Intervjupersonerna har varit kvinnor i åldrarna 22-60 år. De har varit anställda i organisationen i allt från 3,5 år till 35 år. För att få ett utifrån perspektiv intervjuade vi åtta områdeschefer till de undersköterskor som deltagit i medarbetarprogrammet. De är kvinnor och i grunden sjuksköterskor och barnmorskor. De har alla varit anställda i organisationen i ca 20-40 år. Intentionen var att intervjuar alla de femton som deltagit i medarbetarprogrammet och deras nio områdeschefer. Detta för att det ska finnas ett underlag som speglar verkligheten. Varje chef ansvarar för en till tre deltagare vardera av de undersköterskor som deltog i medarbetarprogrammet.

För att få tag på de personer som deltagit i medarbetarprogrammet skickade vi först ut en förfrågan via e-post till alla deltagarna. Denna skickades ut via Petra Bergqvist som var en av de ansvariga för medarbetarprogrammet. Vi hoppades att fler av deltagarna skulle vilja ställa upp om det gick via henne. Vi fick in fyra svar och insåg därför att vi måste vidta andra åtgärder för att få tag på fler personer av dem som deltagit i medarbetarprogrammet. Detta ledde till att de istället blev tillfrågade direkt av oss på telefon. Tio stycken av de femton som deltog i medarbetarprogrammet ställde upp på intervju. Fyra stycken tackade nej av olika anledningar. En person kände inte att hon orkade eftersom hon var höggravid, två personer tackade nej via e-post för att de ansåg att de inte hade tid och den fjärde personen avböjde via telefon utan förklaring. Den femte personen var inte tillgänglig under intervjuperioden.

Områdescheferna blev tillfrågade av oss via telefon och av de totalt nio områdescheferna har vi intervjuat åtta stycken. Den nionde chefen har slutat på avdelningen och har därför inte varit tillgänglig.

3.5 Genomförande

3.5.1 Intervjuernas genomförande och innehåll

Sjutton av de arton intervjuerna som vi genomförde utfördes av en och samma forskare. Detta berodde på yttre omständigheter och därför inte gav oss några andra alternativ. Vi fann det dock viktigt att vi genomförde en intervju tillsammans så att den som inte var med på intervjuerna skulle få en inblick i hur intervjun gick till. Detta ledde till att en av de arton intervjuerna genomfördes av oss båda tillsammans.

Intervjuerna utfördes veckorna 48-51 i lokaler som är i anslutning till intervjupersonernas ordinarie arbetsplats. Det är enligt Bryman (2002) viktigt att intervjuer genomförs i en lugn miljö ur två aspekter den ena är att det förbättrar ljudkvalitén på inspelningen och den andra är att intervjupersonen inte behöver oroa sig för att någon ska störa eller höra vad intervjupersonen säger. Vi valde därför att i huvudsak göra intervjuerna i konferensrum i administrationsbyggnaden. Att vi valde att vara på sjukhusområdet beror på att vi tror att de känner sig tryggare om de är i en miljö som de känner till. Vi ansåg det vara bra att vi inte tog för mycket av intervjupersonernas övriga tid bortsett från den tid som intervjun tog. Intervjuerna med deltagarna tog 40 minuter till 1 timma och 10 minuter. Chefsintervjuerna genomfördes i huvudsak på deras egna kontor och tog allt från 25 minuter till 1 timma och tio minuter. Anledningen till att cheferna blev intervjuade på sina rum berodde på att de inte hade möjlighet att lämna sina avdelningar.

Under intervjuerna har vi använt oss av den vanligaste metoden för registrering av intervjun som är att använda en ljudbandspelare, detta för att underlätta analyseringen av intervjun. Kvale (1997) menar att forskaren genom en ljudbandinspelning kan koncentrera sig på dynamiken och ämnet i intervjun och det är lätt för intervjuaren att gå tillbaka och lyssna på formuleringar.

Intervjupersonerna informerades om att deras deltagande i undersökningen behandlas konfidentiellt och att avlyssningen av ljudbandspelaren endast gjordes av oss forskare. Den informationen fick intervjupersonen innan vi satte i gång ljudbandspelaren och intervjun.

Det har varit viktigt att se vad deltagarna har tagit till sig under kursen eftersom medarbetarprogrammet handlar om personlig utveckling. Kvale (1997) anser att styrkan hos intervjusamtalet är att det fångar människors uppfattningar om ett ämne och ger en bild av en mångsidig värld.

För att undvika missförstånd i en intervjusituation menar Bryman (2002) att intervjuaren under intervjun bör upprepa det som intervjupersonen sagt för att försäkra sig om att denne har uppfattat korrekt. Detta medför en högre kvalitet till undersökningen (Bryman 2002). Enligt Ryen (2004) är det viktigt att intervjuaren avvaktar i väntan på svar från intervjupersonen eftersom denne kan behöva tänka igenom frågan ordentligt för att sedan ge en längre utläggning. Med detta menar hon att tystnaden är värdefull (Ryen 2004).

3.5.2 Bearbetning av data

Alla genomförda intervjuer transkriberades genom att vi avlyssnade ljudbandspelaren och ordagrant skrev ner intervjun. För att materialet skulle bli mer överskådligt samlade vi sedan ihop alla svaren från alla intervjupersoner under de olika teman vi hade i vår intervjuguide. Vi hade på så sätt alla intervjupersonernas svar under respektive tema. Vi presenterade inte samtliga svar i resultatet, utan valde ut citat och stycken som vi ansåg vara särskilt intressanta. Det ovan beskrivna tillvägagångssättet använde vi för att sedan på ett strukturerat sätt kunna göra en analys av den insamlade data.

3.6 Generaliserbarhet, Validitet och reliabilitet

Enligt Kvale (1997) är det vanligt att frågan om generaliserbarhet kommer upp i samband med intervjuundersökningar. Han anser att det kan vara svårt att generalisera resultatet ifrån intervjuer eftersom intervjuerna utgår ifrån intervjupersonerna. I vår undersökning har vi intervjuat deltagare från medarbetarprogrammet som vi har utvärderat och vi anser utifrån det, att resultatet vi fått är generaliserbart, men det är inte säkert att resultatet skulle få samma utfall med andra deltagare.

Bryman (2002) menar att begreppen validitet och reliabilitet inte är av lika stor betydelse vid kvalitativ forskning i en jämförelse med den kvantitativa forskningen eftersom de till största delen avser att mäta något. Kvale tar även han upp begreppet validitet och han försöker avmystifiera begreppet. Enligt honom är validitet att kontrollera, ifrågasätta och att teoretisera och med det menar han att forskaren ska granska sitt material kritiskt för att inte få en sneddriven tolkning. Han menar även att det krävs en teoretisk föreställning om vad som

undersöks för att få reda på om en metod undersöker det som den avser. I samband med analysen av vårt material har vi försökt se det ur en kritisk synvinkel och ifrågasätta resultatet. Vi har även utgått ifrån ett flertal teorier i vår analys för att få fram de slutsatser vi fått.

Det finns enligt Kvale vissa svårigheter med att validera kvalitativ forskning och detta kan enligt honom bero på dess förmåga att återge och ifrågasätta den undersökta sociala verkligheten i all dess sammansatthet. Det är många olika faktorer som spelar in och det är just det som är meningen med den kvalitativa forskningen.

Reliabiliteten handlar om giltigheten hos materialet och det kan bland annat handla om att intervjuaren har ställt ledande frågor under intervjuerna, vilket egentligen ger ett ogiltigt resultat (Kvale, 1997). Vi tror att våra frågor vid vissa tillfällen under intervjuerna till viss del blev ledande men inte i den mån att det leder till att resultatet inte avspeglar verkligheten. De ledande frågorna ställdes snarare för att få en bekräftelse på att forskaren uppfattat intervjupersonen rätt.

3.7 Metoddiskussion

När man väljer metod är det viktigt att den uppfyller sitt syfte. Det som är intressant med detta är att det vet man inte förrän man har fått sitt resultat. Är metodkvalitén tillräckligt bra?

I vår undersökning har vi intervjuat tio av de femton deltagare som deltog i medarbetarprogrammet. Fyra stycken tackade nej och en var tyvärr inte tillgänglig. Det är ju möjligt att dessa fem som inte deltog har en annan åsikt än de tio stycken som valde att delta i undersökningen. Kan det vara för att vi har varit otydliga med informationen om vår undersökning eller kan det ha att göra med medarbetarprogrammet?

Under intervjuerna använde vi en ljudbandspelare vilket kan leda till att intervjupersonerna inte känner sig helt avslappnade i intervjusituationen. Det kan därmed leda till att de inte svarar på samma sätt på frågorna som de skulle göra om vi bara pratade fritt. Ryen (2004) tar upp problemet om att en ljudbandspelare kan påverka data. Detta har sin grund i att många forskare upplever att intervjupersonen ofta säger många intressanta saker i slutet av intervjun när ljudbandspelaren är avstängd. Hon diskuterar i samband med detta att man kanske inte får fram intervjupersonens egentliga version under intervjun. Intervjupersonen öppnar i stället upp sig i den mer avslappnade kontexten som upplevs när ljudbandspelaren är avstängd. Vi tror inte detta har en avgörande faktor i vårt resultat eftersom vi även tagit med de saker som sagts efter att ljudbandspelaren är avstängd i vår undersökning.

För att inte intervjupersonerna skulle vara för styrda av vad vi var ute efter med undersökningen valde vi att inte ge alltför mycket information vid intervjuens början utan gjorde det efteråt. Detta kan enligt de etiska reglerna som vi tog upp tidigare strida mot den informationskyldighet du har som forskare.

Vid alla intervjuer utom en var det en av oss forskare som intervjuade, det är möjligt att den intervjun som vi båda deltog på fick ett lite annorlunda utfall. Detta kan bero på att intervjupersonen i situationer när två forskare deltar kan känna sig i underläge. Vi som forskare upplevde också en skillnad eftersom situationen på ett sätt inte blev lika avslappnad och naturlig när vi blev tre personer i stället.

Det är vanligt att man låter intervjupersonerna läsa igenom transkriberingen från sin egen intervju men vi valde att inte låta dem göra det. Detta val gjorde vi för att vi ville ha med den naturliga reaktionen i vårt material.

4 Resultat

Nedan redovisas resultatet av intervjuerna som gjordes på deltagarna som var med i medarbetarprogrammet och cheferna till deltagarna. Vi presenterar dem separat då de fick olika frågor beroende på om de var deltagare eller chef till deltagare.

Presentationen av resultatet har vi valt att lägga upp efter intervjuguiderna. Att vi valt att göra på det här viset är först och främst för att belysa de frågor som passar syftet med undersökningen. Detta gör att vi vid några tillfällen har valt att kategorisera resultatet från flera frågor in under samma rubrik, exempel på det är frågorna som ligger under temat inledning. Detta för att vi anser att samtliga frågor hör till bakgrundsinformation. Ett ytterligare exempel är att vi har lagt ihop resultatet ur stöd och omgivning under en och samma rubrik, för att vi anser att de hör samman.

Då vi har garanterat anonymitet har vi numrerat intervjuerna. Vid citat anger vi vilket nummer, d.v.s. vilken intervjuperson, det är som har uttalat sig.

4.1 Intervjuer med deltagarna

Deltagarnas uppfattning om medarbetarprogrammet är, över lag mycket positiv. Deltagarintervjuerna är tio till antalet. Det egentliga antalet deltagare på kursen är femton, som vi tidigare nämnt. Vi har garanterat deltagarna anonymitet, därför är deltagarna numrerade i siffrorna 1-10. Nedan redogörs för deltagarnas åsikter och upplevelser.

4.1.1 Bakgrund

De femton som deltog i medarbetarprogrammet kommer nästan alla från olika avdelningar detta gör att deras arbete som undersköterska kan skilja sig i mångt och mycket på hur de utför sitt dagliga arbete. Spridningen mellan deltagarna blir allt från att arbeta med de svårast sjuka och akutpatienter till att arbeta med förlossning.

Att det blev just dessa femton undersköterskor som deltog i medarbetarprogrammet beror på huruvida cheferna valde att utse dem. Enligt undersköterskorna själva så har några valt att delta på eget initiativ medan några ansåg att det var på chefens initiativ. Det har varierat, några av deltagarna har blivit speciellt tillfrågade av chefen och andra har haft möjlighet att skriva upp sig på en lista. En av deltagarna (nr 10) uttrycker upplevelsen av att bli utvald så här:

”Man känner sig speciell för att man blev utvald att delta. Det är fortfarande så att folk frågar varför just jag fick gå. Det känns lite extra och man blir lite stolt.”

4.1.2 Mål och förväntningar

Deltagarnas uppfattning av målet med medarbetarprogrammet skiljer sig beroende på hur mycket information de fått innan de deltog i medarbetarprogrammet. En deltagare (nr 8) sade:

”Jag förstod inte någonting om vad det var, faktiskt. Jag var misstänksam från början och undrade vad de ville med detta.”

Andra deltagare som har fått mer information från sin chef hade uppfattningen att det var den personliga utvecklingen det handlade om. En deltagare (nr 2) uttryckte sig så här angående målet:

”Tror det var att lyfta fram undersköterskorna i den dagliga verksamheten, få dem att känna sig delaktiga och mer viktiga”

Många av deltagarna tyckte det var svårt att sätta upp egna personliga mål inför deltagandet i medarbetarprogrammet. Detta eftersom de inte visste vad medarbetarprogrammet innebar. En av deltagarna (nr 7) uttrycker sig som följer angående om hon hade något personligt mål:

”Inte ett dugg. Jag tycker bara att det är otroligt intressant med nya möten. Jag hade inga visioner.”

En annan av intervjupersonerna (nr 1) uttryckte sig så här:

”Jag tycker det var svårt att veta vad som skulle hända med det. Men ju mer jag tänkte på det så förstod man att det skulle handla mycket om mig själv och hur jag är i teamet.”

Deltagarna anser att målen med medarbetarprogrammet var att bli en bättre medarbetare, vilket handlade mycket om den personliga utvecklingen. Övriga mål anser de var att utveckla sig själv, se om man har några svagheter som man kan lära sig ifrån, att vara tyst lite mer och att tänka innan man pratar. Att kunna påverka saker och ting på arbetsplatsen och stärka sig själv som person var ytterligare målsättningar. Det är tydligt att de flesta av deltagarna har uppfattat att det handlar om den personliga utvecklingen och att stärka sin egen roll.

De flesta av deltagarna anser att målen har förändrats under medarbetarprogrammets gång och att de har utvecklats som personer. Många anser att de vågar vara sig själva, känner att de hanterar situationer på ett lite annorlunda, bättre sätt och har blivit tydligare. En deltagare (nr 4) säger som följer:

”Ja... när man går en sådan utbildning så tänker man mycket under utbildningens gång och man pratar mycket om att man ska tänka sig för i vissa situationer men sen glöms det bort när man kommer tillbaka till arbetsplatsen. Man skulle egentligen ha träffats någon mer gång för att hålla det vid liv. Det försvinner så fort, det man skulle ha gjort, göra och förändra. Mycket personliga saker, inte så mycket konkret, mer hur jag som person kan utvecklas. Inte bara på arbetsplatsen utan även annars också.”

Deltagare nr 5 uttrycker sig så här:

”Ja det tycker jag väl. Man tänker igenom lite grann. Om man blir lättirriterad till exempel man säger kanske saker på ett annat sätt än vad man har gjort innan.”

Deltagarna upplevde att deras erfarenheter skiljer sig på grund av att det kommer från olika avdelningar. Detta visade sig speciellt i vilka arbetsuppgifter de fick utföra på olika avdelningar. De upplevde detta som mycket positivt. Det var särskilt när de fick göra en arbetsplatsbeskrivning som de upplevde skillnaden. De uppfattade också att de hade mycket gemensamt med varandra när de tog upp olika situationer ifrån arbetsplatserna och synen på organisationen. En person (deltagare nr 7) säger så här:

”Ja mycket var också gemensamt och man kände igen olika situationer man pratade om, hur man har det och hur man såg på organisationen, det var mycket gemensamt. Men sen visst att man fick en inblick i andras arbete, det var jätteintressant. Man kan inte riktigt jämföra vuxenvården och barnvården.”

4.1.3 Medarbetarprogrammets innehåll

Innehållet i medarbetarprogrammet upplevs på det stora hela som väldigt positivt. Deltagarna framhäver vikten av att få träffa andra inom samma yrkeskategori och därigenom se vilka likheter och olikheter de har mellan avdelningarna. På frågan vad som var viktigast med medarbetarprogrammet svarar en person (nr 2):

”Det att tala om saker, man får eftertanke och hur andra uppfattar mig. Det var nog det viktigaste”

En annan person (nr 8) uttrycker det så här:

” Den viktigaste delen är att bli sedd och utvecklas, självkänedom. Lära sig att lyssna, det är min brist.”

Det är tydligt att de flesta anser att de delar som utvecklade deltagarna som personer var de viktigaste delarna. Det varierar dock dem emellan vilken del som har gett dem mest, allt ifrån ett personlighetstest till ett rollspel med videokamera. Rollspelet tyckte någon däremot var väldigt jobbigt p.g.a. videokameran och därför tyckte personen inte att hon fick ut något av övningen. Det varierar också i hur deltagarna har upplevt en övning som handlade om kommunikation. En person tog upp kommunikationsövningen som en av de bästa delarna medan en annan deltagare upplevde det motsatta. Det som intervjupersonerna har gemensamt gällande vad som är positivt handlar om att gruppen har fungerat bra och att Vivianne och Petra har styrt upp det bra.

4.1.4 Stöd och omgivning

Det skiljer sig mycket i hur mycket kontakt deltagarna har haft med sin områdeschef under medarbetarprogrammets gång. Detta speglar sig även i hur mycket kontakt de hade med sin chef innan kursstart. Behovet hos deltagarna skiljer sig när det gäller hur mycket stöd de vill ha av sin chef. Någon efterfrågar mer stöd och en annan deltagare anser att hon inte har saknat det utan vet att hon kan vända sig till sin chef om det skulle vara något. En av deltagarna hade ännu inte haft någon kontakt med sin chef efter kursen vilket berodde på tidsbrist men intentionen var att de skulle träffas och utvärdera kursen tillsammans. Ingen av deltagarna har upplevt att cheferna har varit negativa, utan snarare tvärtom, de flesta upplever att chefen har varit mycket positiv till deras deltagande i medarbetarprogrammet. Två av deltagarna upplever att kontakten med områdeschefen har blivit bättre i och med deltagandet i medarbetarprogrammet.

Till den största delen så upplever deltagarna att kollegorna inte har haft någon roll i samband med medarbetarprogrammet. En av deltagarna pratade inte så mycket om det med sina kollegor eftersom hon tyckte att det kändes lite flummigt. Omvärldsintervjuerna gjorde att några av deltagarna intervjuade sina kollegor vilket gjorde att de fick en viss inblandning i medarbetarprogrammet. Det upplevdes på någon avdelning som om kollegorna kanske var lite avundsjuka och gärna hade åkt själva. Speciellt när deltagaren kommit tillbaka från en träff med medarbetarprogrammet och berättade vad de gjort. Det skiljer sig åt mellan deltagarna på hur mycket de har delat med sig av sina upplevelser till sina kollegor. Det finns de som har berättat allt de gjort och så finns det dem som inte är säkra på att kollegorna vet om att man gick en utbildning vilket inte behöver bero på ointresse utan kan bero på att de får gå på så

många olika kurser hela tiden. De flesta upplever att relationen till deras kollegor har förändrats i och med deras deltagande i medarbetarprogrammet. Det har inte med deras kollegor att göra utan har snarare att göra med deras personliga utveckling som gör att de ser på sina kollegor och sig själva på ett annat sätt. En deltagare (nr 1) uttrycker det så här:

”Jag har blivit en stabilare medarbetare. Självförtroendet har stärkts och jag litar mer på mig själv. Är jag trygg i mig själv när jag arbetar så är jag ju trygg i gruppen också. Då fungerar ju saker och ting mycket bättre. Jag behöver inte ha kontroll av andra. Jag gör det jag ska göra och så. Jag tycker att jag har blivit en bättre medarbetare och det tror jag sprids till de andra också.”

4.1.5 Resultat av medarbetarprogrammet

Deltagarna upplever att de ser sig själva och andra människor på ett annat sätt. En person upplever att hon har blivit mycket mer medveten som människa. Flera personer poängterar att de tänker sig för innan de ska säga något i dag mer än innan de gick medarbetarprogrammet. En person upplever att hon har lättare att ta ett steg tillbaka i dag och inte behöver lägga sig i på samma sätt som innan. Det att säga ifrån och vara tydlig i vissa situationer i arbetet upplevs även det vara en del som har förändrats i och med två av personernas deltagande i medarbetarprogrammet. En deltagare (nr 10) uttrycker sig som följer:

”Man ser sina kollegor på ett annat sätt. Man respekterar ännu mer att alla är olika och måste ta hänsyn till det. Det jag tycker är rätt kanske ingen annan tycker är rätt.”

En deltagare anser att hon tyvärr har glömt bort mycket. En annan deltagare anser att det hon tagit med sig från medarbetarprogrammet är att hon har blivit mer medveten om sig själv i sitt arbete. Många deltagare anser att de kan ta med sig det de lärt sig från kursen till arbetet.

Alla deltagare utom en anser att det finns förutsättningar i arbetet som gör att de kan använda det de har lärt sig i sitt dagliga arbete. Den som inte tycker det (nr 4) uttrycker sig såhär:

”Nej det är svårt. (...) Den gruppen som håller på med arbetsmiljö och så har alltid de bästa idéerna. Nej det går inte.”

En deltagare (nr 5) som anser att förutsättningar finns menar som följer:

”Ja det finns möjligheter att förändra. Det går bra. Det är positivt. Men att förändra småsaker ger alltid lite motstånd så man får gå sakta fram.”

Ingen av deltagarna anser att medarbetarprogrammet har fört med sig något negativt. Det enda negativa någon kan komma på är att det var ett sommaruppehåll över sommaren och en annan har uppfattat att andra tycker att det är synd att kursen inte fortsätter.

De flesta deltagarna kände inte varandra sedan innan. I vissa fall kom två eller tre deltagare från samma avdelningar, så de kände naturligtvis varandra sedan innan, för övrigt kände de flesta ingen annan. Idag är kontakten mellan deltagarna lite bättre och de hälsar och pratar om de stöter på varandra. Det ska förmodligen bli en återträff i vår som de har tagit initiativ till på egen hand.

4.1.6 Allmän uppfattning och övriga tillägg

Deltagarnas allmänna uppfattningar om medarbetarprogrammet är mycket bra. Flera anser att fler ska gå den och att Petra och Vivianne har varit duktiga på att styra upp kursen. Såhär uttrycker sig en deltagare (nr 1):

”Det har varit jättebra. Bra upplägg och goa människor, både Petra och Vivianne, de är olika men kompletterar varandra bra. Den goda stämningen beror nog både på ledningen och på oss som deltagare. (...)”

Några deltagare upplever sig speciella eftersom de har blivit tillfrågade till att delta. De upplever att det har satsats på dem när de exempelvis har fått åka iväg på internat och både fått utbildning och god mat.

Några deltagare poängterar att sommaruppehållet var dumt då man kom av sig och glömde bort mycket, medan andra tycker att det var bra, då man fick distans och tid att göra uppgifterna över sommaren.

En deltagare (nr 8) uttrycker sig såhär angående den allmänna uppfattningen om kursen:

”Det var mycket, mycket bra. Det var trevligt att sjukhuschefen kom till oss, Carina Molin. Hon satt hos oss i tre timmar. Då kände man sig lite märkvärdig, att hon brydde sig om oss.”

Några undersköterskor tycker att kursen borde hålla på längre. De flesta har inte något annat de vill ändra på, förutom sommaruppehållet och kursens längd enligt vissa. En deltagare (nr 7) säger såhär som svar på frågan om något borde ändras:

”Nej det tycker jag inte. Inte som jag vet nu. Man var glad och lycklig varje gång man åkte därifrån eftersom man hade positiva upplevelser, lika roligt varje gång. (...)”

4.2 Intervjuer med cheferna

Cheferna är över lag mycket nöjda med medarbetarprogrammet och de flesta anser att deltagarna har utvecklats både som personer och som medarbetare. Cheferna för deltagarna är åtta till antalet. De är numrerade i nr 1-8. Nedan redogör vi för deras åsikter och upplevelser.

4.2.1 Bakgrund

Samtliga chefer har ungefär samma grundutbildning och har arbetat sig uppåt i organisationen, ibland med hjälp av olika utbildningar. Alla cheferna är antingen sjuksköterskor och/eller barnmorskor i grunden. Tre av cheferna är inte deltagarnas närmsta chef (teamchefen eller sektionsledaren är då närmast istället) och en av cheferna delar ansvaret med en annan chef. Cheferna som arbetar närmast deltagarna träffar dem dagligen eller ett par gånger i veckan, utom en chef som inte har träffat deltagaren så mycket p.g.a. deltagarens nattarbete och semester. Den chefen som delar på ansvaret för deltagarna har också daglig kontakt med deltagarna.

4.2.2 Mål och förväntningar

Informationen om medarbetarprogrammet fick cheferna antingen via e-post, enkät eller vid ett möte med sjukhuschefen Carina Molin eller av Petra och Vivianne, som anordnade kursen.

Angående vilka som fick chansen att delta i medarbetarprogrammet och hur deltagarna valdes ut, svarar fyra chefer att alla deltagare fick möjligheten att delta. En chef av de fyra fick vädja till undersköterskorna att delta då intresset var lågt. Två av de fyra cheferna som gav alla

möjligheten valde till slut ut vilka som skulle gå. En av de övriga cheferna hade bara tre undersköterskor på avdelningen och alla av dem fick plats i medarbetarprogrammet. En chef fick bara ett namn på en deltagare uppskrivet och det blev hon som skrev upp sig som fick gå. En chef valde tillsammans med teamchefen vem som skulle gå på medarbetarprogrammet. En annan chef valde en person, p.g.a. att många ville vara med på medarbetarprogrammet och en chef utsåg själv vem som skulle gå, hon gick på känslan om vem hon tyckte var i behov av att gå medarbetarprogrammet

Organisationens mål med medarbetarprogrammet när den första informationen gavs, upplever ett par chefer var att stärka undersköterskorna *både* personligt och yrkesmässigt. Tre andra chefer ansåg att det var att stärka undersköterskans roll yrkesmässigt på avdelningen; att synliggöra dem. En chef svarade att det var för att satsa på undersköterskorna. En chef upplevde målet vara för att stärka deltagarna på ett individuellt plan. En annan chef uppfattade inte något specifikt mål från början, mer än att det var ett fortbildningsprogram riktat till undersköterskor.

På frågan vad cheferna hade hoppats att deltagandet i kursen skulle leda till, betonade fem chefer *både* personlig utveckling *och* stärkt yrkesroll, chef nr 1 beskriver det såhär:

”Har man starkare självbild och självuppfattning så blir man starkare i sitt arbete”

Även en av cheferna hoppades att det skulle leda till att bli medveten om hur andra arbetar och att få ett utbyte av varandra. En möjlighet till att vidga sina vyer och därigenom få en bättre självinsikt.

En annan av de fem cheferna lyfter vidare fram vikten av att stärka undersköterskornas stolthet i sin yrkesroll då de ofta känner sig mindre behövda. Ett par chefer belyser främst stärkt yrkesroll som målet med medarbetarprogrammet, varav en av dem även lyfter fram vikten av att skilja undersköterskorna från barnmorskorna, då de har olika grundutbildningar. En chef betonar den personliga utvecklingen som organisationens mål med medarbetarprogrammet, den chefen belyser även att utbytet av varandra var viktigt.

Samtliga chefer uppfattade upplägget på medarbetarprogrammet som bra och de är nöjda. En av dem (nr 6) tillade följande om upplägget:

”Det låter bra, möjligen för sällan, men det vet jag ju också att det är ju av praktiska skäl.”

4.2.3 Stöd och omgivning

Fyra chefer uppger att deras roll i samband med medarbetarprogrammet i stort sett har varit stöttande. Ett par chefer anser sig inte ha haft någon stor roll, mer än att de blev båda intervjuade av respektive deltagare i samband med omvärldsintervjuerna. En annan ansåg sin roll vara att ordna plats på medarbetarprogrammet åt dem.

En eventuell reaktion från de undersköterskor som inte deltog i medarbetarprogrammet har de flesta chefer inte lagt märke till. Tre chefer har inte märkt någon särskild reaktion, mer än att de gärna vill få chansen om det blir fler tillfällen. Tre chefer har inte hört någon reaktion eller diskussion om det. Alla kan gå någon utbildning om de vill, menar två av de cheferna. En chef har inte, som vi tidigare nämnt, fler undersköterskor på avdelningen än de tre som gick.

En chef har märkt den reaktionen från övriga undersköterskor att de också vill gå och hoppas det kommer fler tillfällen.

Angående stöd från avdelningen tror och hoppas de flesta chefer att deltagarna har fått stöd från avdelningen. Vissa betonar att de har stöttat genom att ordna det praktiska så att de kan åka iväg, få ledighet t.ex.

Ingen av cheferna har uppfattat några andra reaktioner, en av dem (nr 7) sa:

”I alla fall inte negativa. Och de positiva hör man ju inte alltid.”

En annan chef sa att det är så många aktiviteter på gång och att man inte tänker särskilt på medarbetarprogrammet.

Fem chefer svarar att de är deltagarnas närmsta chef, varav en av dem delar chefskapet med en annan chef (som inte har intervjuats i den här uppsatsen). Tre chefer är inte den närmsta chefen till deltagarna, varav en av de tre cheferna har en sektionsledare under sig som arbetar närmare deltagarna. De andra två cheferna har teamchefer under sig som arbetar närmare deltagarna.

Många chefer tycker sig ha bra kontakt med deltagarna både innan, under och efter medarbetarprogrammet. Fem chefer anser att kontakten varit bra hela tiden, och en chef säger att kontakten har blivit ännu bättre och att deltagaren är öppnare nu. En chef uppger att kontakten inte har förändrats och att deltagaren är en utav 25 undersköterskor, skillnaden är nu att chefen vet att deltagaren har ökad kompetens. En annan chef uppger att hon haft en del kontakt med deltagarna, dels genom ett möte och dels genom en intervju som en av deltagarna utförde på chefen. Den chefen ser inte deltagarna dagligen då det sker omorganiseringar i verksamheten. En chef hade lite bättre kontakt med deltagaren innan, p.g.a. att deltagaren då jobbade dagtid istället för natt.

På frågan om deltagarnas reaktioner på medarbetarprogrammets olika delar svarar fyra av cheferna att de inte har hört något särskilt, en av dem har inte hört något mer än att deltagarna pratat om det vid kaffebordet. Tre andra chefer lyfter fram intervjuerna och omvärldsanalysen som en viktig del för deltagarna, en av de sistnämnda tre lyfter även fram Myers Briggs – testet, som är ett personlighetstest. En chef betonar testerna som en betydande del för deltagarna.

Samtliga chefer utom två anser att deltagarna till medarbetarprogrammet har förändrats genom att ha blivit stärkt i sin roll, fått stärkt självförtroende, blivit tydligare och/eller fått ökad självinsikt. De två cheferna som inte lagt märke till någon förändring tror att anledningen till detta beror på att de arbetar så långt ifrån deltagarna, en av dem hoppas dock att en förändring har skett.

På frågan om kollegor till deltagarna framfört synpunkter om att dessa förändrats efter medarbetarprogrammet svarar tre av cheferna att de har hört om positiva förändringar hos deltagarna. Kommentarer har kommit från sektionsledare eller teamchef. Fyra av cheferna har inte hört någonting. En chef har inte hört något, men har en känsla av att andra har märkt en positiv förändring och chefens kollega (det vill säga den chef som vi berättat om, som delar ansvaret) delar den uppfattningen.

4.2.4 Reflektioner kring resultatet

Deltagarna har berättat för cheferna att de känt sig upplyfta, nöjda, varit överväldigade över att få åka iväg på internat och utvecklats. En av chefernas deltagare (som också var mycket positiv) påpekade att det var för glest mellan träffarna.

Samtliga chefer utom en tycker att deltagarna har lärt sig något. De har t.ex. lärt sig att ta plats, våga säga ifrån, fått en vidare blick och blivit mer toleranta. Alla chefer utom tre anser att deltagarna har tagit med sig något från kursen som de kan använda sig av i arbetet. De övriga tre anser att det är svårt att svara på, chef nr 6 uttrycker det såhär:

”Det får nog gå lite tid för att se någon förändring”.

En annan chef berättar att deltagaren inte varit på plats så det är därmed svårt att svara på frågan.

Alla chefer utom tre (vilka inte ansåg sig kunna svara på frågan) tycker att deltagarna har blivit bättre medarbetare. Chef nr 7 anser att deltagaren kan ta diskussioner bättre och säger som följer:

”Hon har blivit klokare som person. Jag tror det är medarbetarprogrammets förtjänst till stor del”.

Samtliga chefer utom fyra har upplevt att kontakten med de andra avdelningarna har blivit lite bättre efter medarbetarprogrammet. De övriga fyra tycker det är svårt att svara på om kontakten med de övriga avdelningarna har förändrats.

Ingen av cheferna har märkt några negativa följder av medarbetarprogrammet.

På frågan om deltagandet har givit organisationen någonting svarar fem chefer att de anser att deltagarna har givit något positivt till organisationen. Chef nr 5 uttrycker det såhär:

”Ja det gör det ju, en nöjd medarbetare ger ju alltid något tillbaka.”

De övriga tre cheferna tycker det är svårt att svara på den frågan.

På frågan om något kunde ha gjorts annorlunda menar två av cheferna att mer information skulle ha givits om medarbetarprogrammet i början. Två chefer tycker inte att något borde ha gjorts annorlunda. Fyra chefer önskar att det kommer att finnas fler platser så att fler får gå programmet i framtiden

4.2.5 Allmän uppfattning av medarbetarprogrammet och övriga tillägg

Samtliga chefer anser att medarbetarprogrammet är positivt; chef nr 2 säger:

”Tycker att det verkar jättebra. (...) Att de får komma ut och träffa andra i sin yrkesgrupp tror jag är viktigt.”

Flera av cheferna vill att medarbetarprogrammet ska fortsätta. Chef nr 3 tillägger:

”Det var bra att det satsades på undersköterskor den här gången. De har känt sig (...) sedda och bekräftade. (...) Jag är väldigt positiv och vill att det fortsätter”.

En chef menar även bl.a. att utvärderingen på slutet var bra. Chef nr 7 säger att alla kategorier behöver medarbetarprogrammet och ingen är mindre sedd än någon annan.

5 Diskussion och analys

5.1.1 Deltagarnas bakgrund

Deltagarna kommer från olika avdelningar, vilket gör att de tar med sig olika erfarenheter i lärandet från medarbetarprogrammet. Det stämmer överens med teorierna om hur vuxna lär sig. Enligt Knowles (2005) väljer nämligen vuxna vad de vill lära sig i större utsträckning än vad barn gör. Därför anser vi att det var värdefullt att medarbetarprogrammet innefattade diskussioner där deltagarna fick möjlighet att dela sina erfarenheter och kunskaper med varandra. Det kan ha "öppnat ögonen" för många deltagare. Eftersom deltagarna blev utvalda på flera olika sätt kan det ha varit stor spridning i deras tidigare erfarenheter och kunskaper.

5.1.2 Mål och förväntningar

Deltagarnas uppfattningar om vad organisationen hade för mål med medarbetarprogrammet var olika; vissa kände inte till vad målet var från början. Enligt vår mening hade varit bättre för deltagarna om alla fått klara och tydliga mål från början. Problemet som kan ligga till grund här och som kanske hade kunnat undvikas är att några chefer inte var tillräckligt insatta i vad medarbetarprogrammet gick ut på. Ahltorp (2003) anser att en av de tre huvuduppgifter som en chef har är att sätta mål för sina medarbetare och agera som en förmedlare. Vi menar att det i det här sammanhanget kan tolkas så att cheferna inte har lyckats informera om målet med medarbetarprogrammet tillräckligt tydligt till de medarbetare som deltog.

På grund av deltagarnas olika bakgrunder kan det ha varit av vikt att tillsammans gå igenom målet med medarbetarprogrammet innan det startade, så att alla kom till kursen med samma förförståelse. Gemensamma visioner är enligt Senge (2002) mycket viktigt för lärandet. Senge menar att det är viktigt att även medarbetarna delar organisationens visioner. Deltagarnas syn på målet klarnade dock efter ett tag och ingen av dem har uttryckt att det var något negativt att de fick knapphändig information om målet i början.

Deltagarna hade personliga mål som förändrades under kursens gång, i takt med att de utvecklades på det personliga planet. När kompetensen utvecklas sker ett lärande hos individen. Det tar enligt Alerby (2000) lång tid då vuxna lär sig, till skillnad från barn. Vuxna lär sig genom att först värdera gammal kunskap mot ny och ser konsekvenser på ett annat sätt. Vuxna ifrågasätter ny kunskap i större utsträckning än vad barn gör, därför anser vi att det kan ha varit bra med medarbetarprogrammets sommaruppehåll, då deltagarna fick tid att reflektera.

5.1.3 Medarbetarprogrammets innehåll

Deltagarna är överlag **mycket** positiva till medarbetarprogrammets utformning och innehåll. De lyfter särskilt fram betydelsen av att träffa kollegor inom samma yrkeskategori. Detta kan jämföras med Anderssons och Carlströms (2005) hänvisning till Granbergs och Ohlssons krav på tid och utrymme för diskussion och reflektion med andra inom samma verksamhet. Att få diskutera sina arbetsuppgifter och att få dela med sig av tidigare erfarenheter är ett måste för att få ett organisatoriskt lärande. Att det har funnits ett forum till detta i och med medarbetarprogrammet kan enligt vår mening vara en av anledningarna till att medarbetarprogrammets innehåll har upplevts positivt av deltagarna. Även sociokulturellt perspektiv tar upp att lärande sker tillsammans med andra och genom gemensamma

aktiviteter. Vygotskij menar att kunskap dessutom är beroende av kulturella faktorer (ibid.). Vi anser att medarbetarprogrammet kan ha bidragit till deltagarnas lärande i den bemärkelsen.

Enligt Knowles (2005) andragogiska modell är den vuxne självstyrd och förväntar sig därför att få ta egna beslut. Den vuxne bär också med sig många olika erfarenheter som han eller hon hela tiden relaterar till. Knowles poängterar därmed vikten av att lärandeprocessen måste vara individanpassad. Medarbetarprogrammet har på det stora hela utgått ifrån individernas egna erfarenheter och deras behov. Deltagarna har i undersökningen inte sagt mycket negativt om innehållet i medarbetarprogrammet trots att de har olika bakgrund och erfarenheter. Detta kan enligt vår uppfattning vara ett bevis på att kursledningen har lyckats skapa förutsättningar för ett individanpassat lärande.

Knowles anser det dessutom vara viktigt att satsa på problemlösning i stället för memorering i samband med vuxnas lärande. I medarbetarprogrammet har deltagarna blivit tilldelade hemuppgifter som de ska genomföra till nästa tillfälle.

Knowles tar även upp vikten av att vara tydlig med vad som ska läras ut. Här menar vi att det kan finnas en brist i medarbetarprogrammet. Det finns nämligen några deltagare som har upplevt vissa delar i programmet som lite för abstrakta och svåra att greppa, vilket enligt Knowles teori kan tolkas som att kursledarna inte har varit tillräckligt tydliga med vad syftet är med en viss uppgift.

Ett av medarbetarprogrammets syften är personlig utveckling för deltagarna. Som vuxen är man enligt Knowles mer mottaglig för intern motivation än extern motivation, d.v.s. motivationen ska komma inifrån. Därför anser vi att självförverkligande är ett viktigt tema. Deltagarna fick t.ex. utforma sina egna lärmål under kursen. Enligt Senge (2002) är personligt mästerskap en grundpelare för en lärande organisation. Självförverkligande och personligt mästerskap ligger hand i hand med varandra. Genom medarbetarprogrammet har inte medarbetarna enbart utvecklats inom ramen för arbetet, utan även på ett personligt plan. Det är dessa omständigheter som ger medarbetarna motivation att utvecklas mer och lära sig nytt. Senge menar att det är det som är viktigt för en lärande organisation.

Deltagarna har lite skilda åsikter av vilka delar som var bra respektive mindre bra. Det tyder enligt vår mening på att de är olika individer som tar till sig och lär sig av olika saker. De har även mycket gemensamt då de flesta är mycket nöjda över lag.

Något som är viktigt för att en arbetsplats ska ha en lärande miljö är enligt Granberg & Ohlsson (2004) att det finns tillfällen för kritisk reflektion. Därför utgör medarbetarprogrammet, där deltagarna diskuterat mycket tillsammans, en viktig del i undersköterskornas lärmiljö. Reflektion är viktigt både på ett individuellt plan och tillsammans med andra.

En annan viktig del i lärmiljön är enligt Alerby m. fl. (2000) en proaktiv ledarförmåga tillsammans med en konstruktiv dialog. Enligt vår mening ingick dessa delar i medarbetarprogrammet dels genom kursledningens sätt att planera och genomföra programmet dels genom deltagarnas diskussioner och utbyte med varandra.

5.1.4 Stöd och omgivning

Deltagarna uttrycker att cheferna har varit positiva till deras deltagande i medarbetarprogrammet och att de har funnits där, även om cheferna inte har haft så stor roll under medarbetarprogrammets gång. Lundgren (2004) menar att cheferna bör ställa krav på och stödja lärandet. Stödet anser vi verkar ha funnits för deltagarna. Lundgren menar vidare att om företaget kommer igång med lärandet, har det en positiv effekt på de anställda. De anställda tycker då att det är roligt och vill lära sig nytt. Enligt vår uppfattning är det just det som medarbetarprogrammet har åstadkommit, deltagarna är nöjda och tyckte att det var roligt att gå kursen.

Cheferna upplever att deras roll inte har varit så stor i samband med medarbetarprogrammet bortsett ifrån att de hela tiden har haft en stöttande roll. Chefens uppfattning om sin roll stämmer väl överens med deltagarnas uppfattning. Enligt Ahlthorp (2003) är det först i jämförelse med hur medarbetaren uppfattar sin chef som chefens egen bild får relevans. Ahlthorp menar vidare att medarbetaren har ett behov av att bli sedd, känner hon att hon blir det av sin chef har medarbetaren ifråga inte lika stort behov av att få beröm. Vi menar utifrån detta att de deltagare som har en intresserad chef därmed upplever att de har en stöttande chef.

Enligt Granberg och Ohlsson (2004) är det viktigt att det finns en kultur som tillåter och aktivt stöder frågor från medarbetare. Finns inte dessa förutsättningar är det svårt att få till lärande i en organisation. Under medarbetarprogrammets gång fick deltagarna hemuppgifter mellan träffarna och det är tydligt att det skiljer sig i hur mycket de har delat med sig av detta till sin ordinarie arbetsplats. Några av dem har exempelvis när det gäller utförandet av omvärldsintervjuerna intervjuat sina kollegor och chef medan andra vände sig till bekanta utanför organisationen. Granberg och Ohlsson tar även upp vikten av att ha tillfällen till kritisk reflektion på arbetsplatsen. Reflektionen ska vara både individuell och gemensam. Enligt vår mening är det möjligt att de deltagare som inte har vänt sig till personer på sin egen avdelning upplever att det inte finns en tillåtande kultur där och att det inte heller finns något utrymme till reflektion. Enligt undersökningen finns det deltagare i medarbetarprogrammet som har upplevt sina kollegor som ointresserade

5.1.5 Resultat av medarbetarprogrammet

Deltagarna anser att de har lärt sig mycket som de dessutom kan använda sig av i sitt dagliga arbete. En förutsättning för lärandet är enligt Senge (2002) att gruppen är "rättad", d.v.s. att gruppmedlemmarna strävar åt samma håll. Om de drar åt olika håll är det ett hinder för lärandet. Deltagarna i medarbetarprogrammet har lärt sig mycket som de kan använda sig av och har med kursledningens hjälp strävat åt samma håll. Om gruppen strävar åt olika håll slösas mycket energi på det. Det är också viktigt att ha en organisationskultur som stödjer lärandet och det verkar det som att undersköterskorna har, då de flesta anser sig kunna använda det de lärt sig. Enligt Lundgren (2004) är det viktigt att lärandet går att tillämpa i det dagliga arbetet, annars är utbildningen bortkastad.

Något som vi anser att medarbetarprogrammet har uppfyllt är att de fått förutsättningar för ett organisatoriskt lärande. Deltagarna upplever att de har lärt sig mycket. Enligt Senge (2002) lär organisationen genom att de enskilda medarbetarna lär sig något nytt och utvecklas och att enskilda lär är en förutsättning för att organisationen ska lära sig. Då deltagarna kommer från olika avdelningar finns enligt vår mening en möjlighet att det de lärt sig sprids till avdelningen.

Deltagarna i medarbetarprogrammet är även nöjda med diskussionerna och har tyckt att det varit intressant att lyssna på varandra. Även det är ett tecken på att gruppen har varit "rättad". I en rättad grupp fungerar dialogen bra, enligt Senge (2002), medan man i en inte rättad grupp inte lyssnar på varandra.

Majoriteten av cheferna hoppades på att medarbetarprogrammet skulle leda till personlig utveckling och stärkt yrkesroll för deltagarna. Detta upplever både cheferna och deltagarna själva att medarbetarprogrammet har uppfyllt, vilket enligt vår mening visar på att målet med programmet har uppfyllts.

En av cheferna hoppades även att personen som deltog i medarbetarprogrammet skulle få en bättre självinsikt i utbytet med andra. Även detta krav har uppfyllts under programmet. Chef, kollegor och deltagarna själva har upplevt en förändring. Deltagarna ser i dag sig själva och andra på ett annorlunda sätt. Det är viktigt att understryka att detta inte gäller alla vilket enligt Lundgren (2004) kan bero på att cheferna måste ställa krav på deltagarnas lärande och stödja deltagarna i deras lärsituationer. Tiden är även den en viktig del enligt Lundgren eftersom utveckling tar tid. Brist på tid nämner många av deltagarna som ett hinder för att utveckla det som de har lärt sig under medarbetarprogrammet.

Cheferna upplevde till största delen att medarbetarprogrammet har gett något till organisationen och enligt Boud och Garrick (1999) finns det tre syften med lärande på arbetsplatsen: organisationens utveckling, individens utveckling och att det är en investering för samhället. De behöver inte konkurrera med varandra utan det ena kan i stället ge det andra. Som en av cheferna uttryckte det ger en nöjd arbetare alltid något tillbaka till organisationen. I det här fallet har det lett till att deltagarna har blivit säkrare i sin profession. De är tydligare i utförandet av sitt arbete. Detta leder till bättre vård av patienter och en bättre arbetsmiljö för medarbetarna, vilket i sin tur genomsyrar hela organisationen.

5.1.6 Allmän uppfattning och övriga tillägg

Deltagarna upplever över lag att de har lärt sig mycket om sig själva, de har inte mycket negativt att säga om medarbetarprogrammet och de har bättre kontakt med varandra nu än tidigare. Medarbetarprogrammets mål om personlig utveckling är därmed uppfyllt.

Ett annat mål med medarbetarprogrammet, var att lyfta fram undersköterskorna som yrkesgrupp. Även det målet är uppfyllt, då flera deltagare har uttryckt att de har känt sig speciella och utvalda.

Deltagarna hade lite olika uppfattningar om huruvida sommaruppehållet var bra eller dåligt, och det menar vi kan ha att göra med just det att man lär på olika sätt genom våra olika erfarenheter, som Knowles (2005) påpekade.

Något som enligt deltagarna till stor del har bidragit till den goda stämningen som har funnits i gruppen är ledarskapet. Det är flera som har poängterat att kursledningen har varit duktiga på att styra upp medarbetarprogrammet. Ahlthorp (2003) menar att en god ledare är en person som kan motivera sina medarbetare och därmed utveckla deras kompetens. Hur ledaren tillvaratar medarbetarnas kompetens, erfarenheter och bakgrund är avgörande för hur ledarskapet fungerar. Ahlthorp (2003) menar också att ett sätt att utvärdera ledarskap är att få medarbetarnas synpunkter, vilka har delgetts i den här undersökningen.

6 Slutsatser

Vuxna lär sig på ett annorlunda sätt än vad barn gör. Vuxna väljer mer eller mindre vad de vill lära sig med sina olika erfarenheter som beslutsgrund. Att deltagarna i medarbetarprogrammet kommer från olika avdelningar gör att de tar med sig olika erfarenheter som de delar med sig av till gruppen. Det mål som Vivianne Sahlin satte upp för medarbetarprogrammet, att skapa kontakter mellan avdelningarna, är därmed uppfyllt. Deltagarna har bättre kontakt med varandra nu än tidigare.

Ett annat syfte med medarbetarprogrammet var att lyfta fram undersköterskorna som yrkesgrupp. Det målet anser vi också vara uppfyllt då deltagarna har känt sig utvalda och speciella i samband med medarbetarprogrammet. Speciellt tydligt har det visat sig vara för de deltagare som blev tillfrågade om de ville delta i medarbetarprogrammet av sin respektive chef. Utifrån den informationen menar vi att man tydligt kan se vilken betydelse chefs roll har i samband med deltagarnas upplevelse av medarbetarprogrammet. Enligt vår mening är dock de flesta cheferna inte medvetna om den påverkan de har över sina medarbetares lärande.

Ett tredje syfte med medarbetarprogrammet var att undersköterskorna skulle känna ett egenansvar för sin situation och personliga utveckling. Detta har också uttryckts av undersköterskorna i intervjuerna, de har upplevt personlig utveckling och flera av dem har känt sig stärkta och kan säga ifrån bättre idag.

Genom medarbetarprogrammet har organisationen skapat förutsättningar för ett lärande som går utanför medarbetarprogrammets ramar och som kan tillämpas i det dagliga arbetet. Organisationen har även skapat förutsättningar för ett utbyte mellan avdelningarna och därigenom större samhörighet och informationsutbyte dem emellan.

Utöver målen har medarbetarprogrammet inte medfört något negativt. Enligt vår uppfattning kan det däremot möjligtvis på längre sikt ha medfört mindre sjukskrivningar då åtminstone en av undersköterskorna har minskat sin sjukfrånvaro efter medarbetarprogrammets slut. Om det beror på medarbetarprogrammet kan vi dock inte veta helt säkert, men det är intressant att hänvisa till Lundgrens (2004) studie från Karolinska institutet som handlar om att kvinnor blir friskare om de får lära något nytt. Undersköterskeyrket är kvinnodominerat, vilket även visar sig i denna undersökning; endast kvinnor deltog i medarbetarprogrammet. Utifrån den studie som gjorts kan vi därför hoppas på och anta att de kvinnor som deltog i medarbetarprogrammet genom att de blev sedda och uppskattade kommer förbli friska och minska sin sjukfrånvaro.

Faktorer som underlättar lärandet är bland annat autonomi, delaktighet, tid för reflektion och utrymme att experimentera med olika alternativ under pågående projekt (Ellström, 1997). Vi anser att dessa punkter är uppfyllda, förutom det att målen för medarbetarprogrammet inte tydliggjordes för de inblandade parterna (deltagarna och cheferna) innan medarbetarprogrammet startade. Vi anser att cheferna själva hade kunnat ta ett större ansvar och undersökt vilka mål som var satta för medarbetarprogrammet innan de anmälde sina medarbetare. Det är troligt att deltagarna hade fått ut mer av programmet om de var införstådda med vilka mål medarbetarprogrammet hade och vad som förväntades av dem som deltagare. Det fanns ju till en början några deltagare som var skeptiska vid medarbetarprogrammets start och inte förstod vad meningen var, de hade svårt att förstå att de

handlade om deras personliga utveckling och funderade en del över vad organisationen ville ha tillbaka från dem. Detta är något som ledningen/organisationen bör ha i åtanke om medarbetarprogrammet ska genomföras igen. De bör tydliggöra att de vill satsa på medarbetarnas personliga utveckling och förklara det övergripande målet med programmet som i detta fall var att lyfta fram undersköterskorna som grupp. Att cheferna blir medvetna om målen med medarbetarprogrammet är av stor vikt. En idé är att ha ett informationsmöte för cheferna och att de sedan en tid efter mötet kan anmäla representanter från sin avdelning.

En annan faktor som är intressant att se närmare på är bakgrunden till varför just dessa femton deltog i medarbetarprogrammet. Några blev tillfrågade av sina chefer och cheferna har alla olika anledningar till varför de valde just den eller de personerna. På andra avdelningar så fick undersköterskorna själva skriva upp sig på en intresselista. De är dessutom en heterogen grupp även åldersmässigt, åldrarna har en spridning på ca 40 år. De kom alltså alla in med olika behov och med olika förutsättningar och trots detta fungerade gruppen väldigt bra enligt deltagarna själva. Vad är orsaken till detta? Är det kursledningen som har lyckats styra upp gruppen så bra eller är det personerna som på något vis har kompletterat varandra? Skulle det fungera lika bra om det hade varit helt andra personer? Detta är något man kan fundera över.

Något som hade varit intressant att veta är vad de fem deltagare som inte blev intervjuade har att säga, kanske avviker deras svar från resten av deltagarna? Det är något som vi inte kan uttala oss om. Det är möjligt att resultatet hade utfallit annorlunda om även dessa personer hade deltagit i undersökningen.

Det har varit intressant att se hur det skiljer sig i hur mycket deltagarna har tagit till sig ifrån kursen och en anledning till skillnaden tror vi kan vara hur mycket omgivningen och chefen har stöttat och intresserat sig för medarbetarprogrammet. Vi anser det vara troligt att de som har en intresserad chef har fått ut mer av medarbetarprogrammet än de som inte har haft så mycket kontakt med sin chef. Förankringen till det dagliga arbetet är viktig och för att få ett utvecklat lärande är en avgörande faktor att det finns möjlighet till att prova på nya saker och dela med sig av sina erfarenheter.

Något annat som har varit intressant att se är att de flesta av deltagarna ansåg att det finns förutsättningar i deras dagliga arbete till att implementera det de lärt sig, dock blir det lite motsägelsefullt då de samtidigt säger att det saknas tid, vilket innebär att det egentligen inte finns något utrymme för reflektion. Därmed har medarbetarprogrammet haft en betydande roll eftersom det där har funnits möjlighet till reflektion.

Att målen med medarbetarprogrammet var otydliga i samband med förmedlingen av medarbetarprogrammet kan i efterhand få konsekvenser. Tydligare mål hade förmodligen lett till att fler undersköterskor anmält sig till medarbetarprogrammet, och detta kan i och med det positiva utfallet av kursen göra att de som ej deltagit känner sig missgynnade.

Det var tydligt under genomförandet av vår undersökning att några av deltagarna inte riktigt kom ihåg vad medarbetarprogrammet innehöll och vad de hade lärt sig. Detta är viktigt att tänka på. Det är vanligt att utbildningar inte ger något till verksamheter i längden, deltagarna kommer ofta tillbaka i gamla vanor när de återkommer till sitt ordinarie arbete. Vi anser därför att är av stor vikt att medarbetarprogrammet har återkommande återträffar för att diskutera och reflektera kring hur deltagarna har använt den ”verktygslåda” som de fick med sig från sitt deltagande i medarbetarprogrammet.

Många deltagare har under intervjuerna poängterat att fler borde få chansen att gå medarbetarprogrammet. Detta tolkar vi som ett av de bästa betygen på en utbildning och att medarbetarprogrammet därför är något man borde satsa på. Vi hoppas också att vi med vår undersökning bidragit till lärande för deltagarna. Deras medverkan i våra intervjuer har gett dem en möjlighet till att reflektera över deras eget lärande och medarbetarprogrammet. Vår uppfattning är att de har sett ett värde i att vi har lyssnat på dem och deras roll i och med deras deltagande i medarbetarprogrammet.

Litteraturlista

- Ahltorp, B. (2003). *Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv: teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigerter*. Lund: Lunds Universitet. Institutionen för psykologi.
- Alerby, A., Kansanen, P. & Kroksmark, T. (2000). *Lära om lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, S. & Carlström, I. (2005). *Min skola och samhällsuppdraget*. Stockholm: Liber AB.
- Boud, D. & Garrick, J. (1999). *Understanding learning at work*. London: Routledge.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Ellström, P-E. (1997). *The many meanings of occupational competence and qualification*. Journal of European Industrial Training volym 21, nr 6, 8 sidor.
- Granberg, O. & Ohlsson, J. (2004). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Marking, C., (1992). *Kompetens i arbete (red.)*. Stockholm: Fritzes.
- Knowles, M., Holton, E. & Swanson, R. (2005). *The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development*. Oxford: Elsevier.
- Kvale, S., (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lundgren, H. (2004). *Delaktighet, tid och stöd krävs för ett lyckat lärande*. Du & Jobbet nr 5. 2 sidor.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber AB.
- Senge, P. (2000). *Den femte disciplinen*. Stockholm: Fakta info direkt.
- Vetenskapsrådet, *Forskningsetiska principer*. www.vr.se (051115).
- Wenestam, C.-G & Lendahls Rosendahl, B. (2005). *Lärande I vuxenlivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Widerberg, K. (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- www.missioncouncil.se/publikationer/utvardering.pdf. (060517).

Bilaga 1

Intervjuguide för intervjuer med deltagare

Inledning

- * Hur länge har du varit anställd i organisationen?
- * Utbildning/bakgrund
- * Arbetsuppgifter/ roll
- * Deltog du vid alla tillfällen?

Bakgrund

- * Hur fick du information om medarbetarprogrammet?
- * Vem gavs chansen att delta i programmet?
- * På vems initiativ kom du att delta i medarbetarprogrammet?
- * Vad upplever du är organisationens mål med medarbetarprogrammet?
- * Vad var dina personliga mål och förhoppningar?
- * Har organisationens mål förändrats under utbildningens gång?
- * Har dina personliga mål förändrats?
- * Vad tyckte du om utformningen av medarbetarprogrammet?

Innehåll

- * Vilken var din roll i deltagargruppen?
- * Upplevde du att ni som deltagare har olika erfarenheter eftersom ni kommer från olika avdelningar?
Berätta hur det tog sig uttryck?
- * På vilket sätt har de andra deltagarna delat med sig av sina erfarenheter?
- * Hur fungerade diskussionerna i gruppen?
- * Vad är enligt dig den viktigaste delen i medarbetarprogrammet?

* Hur upplevde du de olika delarna i medarbetarprogrammet?
Swot, organisationsanalys, omvärldsintervju, lärmål

* Vad valde du för lärmål till septemberträffen ?

* Vilka personer valde du som stödpersoner?

* Hur vet du att du har uppnått dina delmål?

Stöd

* Vilken roll upplever du att din chef har haft i samband med medarbetarprogrammet?

* Upplever du att din chef har stöttat och uppmuntrat dig till att delta i utbildningen?

* Vilken roll upplever du att dina kollegor har haft i samband med medarbetarprogrammet?

* Upplever du att dina kollegor har stöttat och uppmuntrat dig till att delta i utbildningen?

Omgivningen

* Hur har reaktionerna från kollegorna på din avdelning varit?

* Har din relation till dem förändrats i och med deltagandet i kursen?

* Har du fått några reaktioner på att du har förändrats i och med deltagandet av kursen från någon utifrån. Både inom och utanför organisationen?

* Hur var kontakten med din områdeschef innan du deltog i medarbetarprogrammet?

* Hur har kontakten med din områdes chef varit under och efter utbildningen?

* Kan du ge ett exempel på något speciellt som du tycker att du har lärt dig genom medarbetarprogrammet?

Resultat

* Upplever du att du har tagit med dig något från kursen som du kan använda dig av.

* Känner du att du har kunnat anamma dina erfarenheter från kursen i ditt dagliga arbete?

* Finns **de** förutsättningar i ditt arbete som gör att du kan använda dig av det du har lärt dig i medarbetarprogrammet i ditt dagliga arbete?

* Har det uppkommit några negativa följder i och med deltagandet i medarbetarprogrammet?

* Vilken kontakt hade du med de andra deltagarna i medarbetarprogrammet innan kursens början?

* Hur är kontakten mellan deltagarna i gruppen i dag?

* Vad har gett dig mest i utbildningen?

Avslutning

* Vad är din allmänna uppfattning av medarbetarprogrammet?

* Finns det något du vill ändra på i medarbetarprogrammet?

* Har du något som du vill tillägga?

Bilaga 2

Intervjuguide för intervjuer med cheferna

Inledning

- * Utbildning/ bakgrund
- * Arbetsuppgifter/ roll till deltagaren?

Bakgrund

- * Hur fick du information om medarbetarprogrammet?
- * Vem gavs chansen att delta i programmet?
- * Hur valdes deltagarna ut?
- * Vad upplevde du var organisationens mål med medarbetarprogrammet när du fick den första informationen?
- * Vad hoppades du att deltagandet i kursen för personerna på din avdelning skulle leda till?
- * Vad tyckte du om utformningen av medarbetarprogrammet?

Stöd

- * Vilken roll upplever du att du har haft i samband med medarbetarprogrammet?
- * Hur har reaktionerna varit ifrån de undersköterskor som inte fick möjlighet att delta på avdelningen?
- * Tror du att deltagaren har känt stöd från avdelningen?
- * Har det varit några andra reaktioner?

Omgivningen

- * Är du hennes/ deras närmaste chef?
- * Hur har kontakten med mellan dig deltagaren varit innan hon deltog i medarbetarprogrammet? Hur har den varit under tiden?
- * Hur har den förändrats i och med deltagandet i kursen?

- * Hur nära kontakt har du med dem i dag?
- * Hur har reaktionerna varit hos deltagarna under tiden över de olika delarna i utbildningen?
- * Har du lagt märke till någon förändring hos den som deltog i medarbetarprogrammet?
- * Har någon annan framfört att det har skett förändringar med personen?

Resultat

- * Vad har deltagaren sagt om kursen?
- * Tycker hon/de att hon/ de har lärt sig något?
- * Upplever du att personen har tagit med sig något från kursen som har påverkat arbetet?
- * Upplever du att deltagaren har blivit en bättre medarbetare?
- * Upplever du att kontakten mellan olika avdelningar har förändrats?
- * Har det uppkommit några negativa följder i och med deltagandet i medarbetarprogrammet?
- * Har deras deltagande gett organisationen någonting?
- * Kunde något ha gjorts annorlunda?

Avslutning

- * Vad är din allmänna uppfattning av medarbetarprogrammet?
- * Har du något som du vill tillägga?

Bilaga 3

Sökvägar och sökord

Böckerna vi har använt oss av tillhör den kurslitteratur som vi haft genom åren i skolan. Vi har läst mycket om lärande och lärande organisationer och vi ansåg att kurslitteraturen var mycket relevant för vårt arbete. Böckerna har vi valt ut genom att läsa på baksidan om den och även sett på titeln.

I uppsatsen används två artiklar, ”The many meanings of occupational competence and qualification” av Per-Erik Ellström och ”Delaktighet, tid och stöd krävs för ett lyckat lärande” av Hans Lundgren. Det fanns många relevanta artiklar men vi valde just dessa två på grund av att de kompletterade den litteratur vi redan hade om ämnet. Dessa två artiklar tog upp de mest intressanta ämnena.

Ellströms artikel söktes på databasen Elin@kristianstad. Sökorden var competence, development och work. Sökordet gav Antal träffar var 25 stycken. Vi tittade närmare på fyra artiklar och ansåg att Ellströms var mest relevant för vårt ämne. Vi begränsade inte sökningen på något annat sätt.

Lundgrens artikel söktes på databasen Artikelsök. Sökorden var kompetensutveckling och lärande. Antal träffar var 40. Vi tittade närmare på fem andra artiklar och ansåg att Lundgrens passade bäst till vår uppsats. Vi begränsade inte sökningen på något annat sätt.

Vi ansåg att sökningen gick bra. Det var inte svårt att hitta relevanta artiklar och det fanns många artiklar inom vårt ämne. Det kom ibland upp väldigt många träffar och då avgränsade vi genom att lägga till ordet work eller kompetensutveckling för att kombinera sökorden på ett bra och begränsande sätt.