



CHALMERS
UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Effekter av Kvalitetsdriven Verksamhetsutveckling i Västra Götalandsregionen

En utvärderingsstudie av effekterna på olika nivåer av utbildningarna inom Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling, med fokus på påverkan för den enskilde individen.

KANDIDATARBETE INOM TENIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION

Tamilla Bammatkazieva
Greta Haldén
James Josefsson

Leo Klope
Simon Persson

INSTITUTIONEN TENIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelning för teknikens ekonomi och organisation

CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Gothenburg, Sweden 2025
www.chalmers.se

Kandidatarbete TEKX18-VT25-21

Kandidatarbete TEKX18-VT25-21

Effekter av Kvalitetsdriven Verksamhetsutveckling i Västra Götalandsregionen

En utvärderingsstudie av effekterna på olika nivåer av utbildningarna inom Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling, med fokus på påverkan för den enskilde individen.

KANDIDATARBETE INOM TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION

Effects of Quality-Driven Operational Development in the Västra Götalandsregionen

An Evaluation Study on the Impact of Education Programs in Quality Driven Operational Development at Different Levels, with a Focus on individual Outcomes

BACHELOR´S THESIS IN TECHNOLOGY MANAGEMENT AND ECONOMICS

Tamilla Bammatkazieva
Greta Haldén
James Josefsson

Leo Klope
Simon Persson

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelning för teknikens ekonomi och organisation
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2025

Effekter av Kvalitetsdriven Verksamhetsutveckling i Västra Götalandsregionen
En utvärderingsstudie av effekterna på olika nivåer av utbildningarna inom Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling, med fokus på påverkan för den enskilde individen.

Tamilla Bammatkazieva
Greta Haldén
James Josefsson

Leo Klope
Simon Persson

© Tamilla Bammatkazieva, 2025
© Greta Haldén, 2025
© James Josefsson, 2025

© Leo Klope, 2025
© Simon Persson, 2025

Kandidatarbete TEKX18-VT25-21
Teknikens ekonomi och organization
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon + 46 (0)31-772 1000
Göteborg, Sverige 2025
Gothenburg, Sweden 2025

Effects of Quality-Driven Operational Development in the Västra Götalandsregionen An Evaluation Study on the Impact of Education Programs in Quality Driven Operational Development at Different Levels, with a Focus on individual Outcomes

Tamilla Bammatkazieva
Greta Haldén
James Josefsson

Leo Klope
Simon Persson

Department of Technology Management and Economics
Chalmers University of Technology

Abstract

This thesis aims to evaluate the effects of Västra Götalandsregionen's training programs in quality-driven organizational development, with a particular focus on the individual level. Through a study combining literature analysis, previous surveys, and qualitative interviews, the research investigates whether the educational objectives are being met and identifies potential areas for improvement.

The results show that the impact of the training programs varies depending on their scope. The most comprehensive program, the 15-credit university course, demonstrated the greatest effect at the individual level, where interviewees reported increased competence, confidence in their professional roles, and practical use of methods related to improvement work. Participants also highlighted the value of networking as a significant positive aspect. The shorter 2.5-day course also yielded positive results, particularly in terms of methodological understanding and network-building, although some participants felt that the content level was too low to achieve the intended impact. The web-based course, which is the shortest of the three and has reached the largest number of professionals in the region, showed more limited effects according to the respondents. This may partly be explained by varying incentives for participation and a lack of connection to practical work.

At the workplace level, the effects have so far been limited. A recurring theme in the interviews was that too few employees had participated in the training programs to establish a shared language and working method. Organizational factors such as time constraints and high workload were also mentioned as barriers to implementing new knowledge in practice.

The study indicates that Västra Götalandsregionen's training programs—especially the 15-credit course—partially meet their goals at the individual level. However, demonstrating effects at the organizational level, such as improved accessibility or care quality, remains more challenging. This is largely due to the study's delimitation to the employee perspective.

Among the identified areas for development are the need for increased participation, strengthened conditions for implementation, and a review of the course content—particularly the web-based training—to enhance its relevance and practical applicability.

The conclusions support previous research on the role of education in quality improvement work and suggest that both the scope of the training and the participants' motivation are critical factors for actual knowledge utilization.

Sammanfattning

Denna uppsats syftar till att utvärdera effekterna av Västra Götalandsregionens utbildningar i kvalitetsdriven verksamhetsutveckling, med särskilt fokus på individnivå. Genom en studie som kombinerar litteraturanalys, tidigare enkätundersökningar och kvalitativa intervjuer undersöks huruvida utbildningarnas effektmål uppfylls, samt vilka förbättringsområden som kan identifieras.

Resultaten visar att utbildningarnas genomslag varierar beroende på omfattning. Den mest djupgående utbildningen, 15 hp-kursen, hade störst effekt på individnivå, där intervjuobjekt upplever ökad kompetens, trygghet i yrkesrollen och praktisk användning av metoder gällande förbättringsarbete. Deltagarna lyfte även värdet av nätverksbyggande som en betydande positiv aspekt. Den kortare 2,5-dagarsutbildningen visade också positiva resultat, särskilt gällande metodförståelse och nätverksskapande, dock upplevde vissa deltagare nivån som för låg för att uppnå önskad effekt. Webbutbildningen, som är kortast av de tre och som nått flest av regionens yrkesverksamma, hade mer begränsade effekter enligt respondenterna. Det kan delvis bero på varierande incitament att delta samt bristande koppling till praktiskt arbetsutövande.

På arbetsplatsnivå var effekterna hittills begränsade. Ett genomgående tema i intervjuerna var att för få medarbetare genomgått utbildningarna för att skapa ett gemensamt språk och arbetssätt. Även organisatoriska faktorer såsom tidsbrist och hög arbetsbelastning lyftes som hinder för implementering av nya kunskaper i praktiken.

Studien indikerar att Västra Götalandsregionens utbildningar, framför allt 15 hp-kursen, delvis uppfyller målen på individnivå, men att det är svårare att påvisa effekter på organisatorisk nivå, såsom förbättrad tillgänglighet eller vårdkvalitet. Detta förklaras till stor del av studiens avgränsning till medarbetarperspektivet. Bland de identifierade utvecklingsområdena finns behovet av ökat deltagande, stärkta förutsättningar för implementering, samt en översyn av utbildningsinnehållet – särskilt webbutbildningen – för att öka dess relevans och praktiska tillämpbarhet.

Slutsatserna stödjer tidigare forskning om utbildningens roll i förbättringsarbete och pekar på att både utbildningens omfattning samt deltagarnas motivation är avgörande faktorer för faktisk kunskapsanvändning.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	10	2.3 Doseringsmodellen	27
1.2 Syfte.....	10	3. Avgränsningar.....	29
1.3 Bakgrund.....	10	4. Metod.....	30
1.3.1 Problembeskrivning.....	11	4.1 Övergripande genomförande.....	30
1.3.2 Effektmål	11	4.2 Datainsamling	30
1.3.3 Effektivitet som begrepp och betydelse för kvalitetsdriven verksamhetsutveckling	12	4.2.1 Tidigare enkätundersökningar.....	30
1.3.4 Kvalitet som begrepp och strategi....	13	4.2.2 Intervjuer	31
1.4 Utbildningarna	15	4.3 Litteraturstudier.....	34
1.4.1 Utbildningsplanen	16	4.4 Analys	35
1.4.2 Chalmersutbildningen.....	17	4.4.1 Analys av kvantitativt materialet	35
1.4.3 Tvådagarsutbildningen.....	17	4.4.2 Analys av kvalitativt material	35
1.4.4 Webbaserade utbildningen.....	18	4.5 Etiska och juridiska överväganden	36
1.5 Tidigare studier och undersökningar	19	5. Resultat	38
1.5.1 Utvärdering utav Chalmersutbildningen	19	5.1 15hp kursen	38
1.5.2 Socialstyrelsens rapport om uppföljning	19	5.1.1 Incitament.....	38
1.5.3 Förbättringsprojekt baserade på PDSA- modellen	20	5.1.2 Effekter	38
1.5.4 Regeringskansliet överenskommelse med region och kommun.....	21	5.2 2.5 dagars utbildningen.....	41
1.5.5 Tidigare Enkätstudier från utbildningarna	21	5.2.1 Incitament.....	41
2. Teori.....	24	5.2.2 Effekter	42
2.1 Offensiv kvalitetsutveckling och	24	5.3 Webbutbildningen	44
hörnstensmodellen	24	5.3.1 Incitament.....	44
2.1.1 Sätta kunden i centrum.....	24	5.3.2 Effekter	44
2.1.2 Arbeta med processer	25	6. Diskussion	46
2.1.3 Arbeta ständigt med förbättringar	25	7. Slutsats.....	52
2.1.4 Basera beslut på fakta	25	Litteraturförteckning.....	53
2.1.5 Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga	26	Appendix.....	55
2.2 PDSA-metodiken	26	Appendix A – Underlag för intervjuer	55
		Appendix B - Intervjusvar	55
		Appendix C – Tabell 1.5.5.1-1	56

1. Inledning

Västvärldens äldre befolkning ökar kraftigt i samband med, och till följd av, den ständiga samhällsutvecklingen som bidrar till förbättrad levnadsstandard (Västra Götalandsregionen, 2024). Bättre levnadsförhållanden gör att befolkningen lever längre samtidigt som färre barn föds. Vården blir i och med utvecklingen bättre, i form av bättre medicin och behandling, men har hamnat i otakt med kapacitet att ta hand om den ökande befolkningens vårdbehov. Vården i Sverige står inför en stor omställning för att kunna möta befolkningens behov (Regeringen, 2024). Insatser sker på flera plan för att genomföra denna omställning så att för allas vårdbehov ska kunna tillgodoses. Den insatsdel denna rapport ska behandla är Västra Götalandsregionens bidrag till omställningen genom sitt arbete med att utbilda vårdpersonal inom kvalitetsdriven verksamhetsutveckling.

1.2 Syfte

Syftet är att avgöra om effektmålen som formulerats uppfylls. Eftersom utbildningsplanen är relativt ny har inte målen hunnit följas upp ordentligt, vilket blir denna rapportens uppgift. För att ta reda på det undersöks upplevelsen i arbete på arbetsplatsen efter genomförd utbildning för individer som genomfört utbildningen. Genom utbildningsplanen, de som utbildats och utbildarna ska brister, styrkor, skillnader och likheter mellan nivåerna och effektmålen undersökas och identifieras. Med detta underlag ska förbättringsområden inom utbildningsplanen belysas, med utgångspunkt i de mål som regeringen och regionen har formulerat.

1.2.1 Forskningsfrågor

För att uppnå syftet med detta kandidatarbete strävar arbetet efter att svara på följande forskningsfrågor:

- 1. Har utbildningarna givit konkreta effekter på individ-och arbetsplatsnivå?**
- 2. Har effektmålen som formulerats i utbildningsplanen uppnåtts?**
- 3. Vad kan utvecklas med utbildningarna samt utbildningsplanen som helhet för att öka effekterna?**

1.3 Bakgrund

Följande del av uppsatsen ger en bakgrund till den utbildningsplan som Västra Götalandsregionen tagit fram inom området Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling (Västra Götalandsregionen, 2024). Utöver detta beskrivs även tidigare genomförda studier och utvärderingar kopplade till arbetet inom Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling.

1.3.1 Problembeskrivning

Den pågående samhällsutvecklingen med att teknik, medicin och levnadsförhållanden förbättras har lett till att den svenska befolkningen lever längre, samtidigt som färre människor föds. Befolkningen ökar och fler personer är i behov av vårdapparaten samtidigt som färre är i arbetsför ålder för att bemanna och minska det ökande trycket på vården. Vårdens kapacitet har alltid varit i behov att öka men just nu är trycket på vården för stor och kapaciteten för låg. Därav har regeringen valt att agera, och 2017 formulerades en proposition för omställning av vården till god och nära vård, som godkändes 2019 (Regeringen, 2024).

För att korta ner vårddöerna krävs som nämnt en omställning i hur vården är utformad. Regeringen har valt att genomföra denna omställning genom att de delar ut statsbidrag till regionerna i landet för att regionerna själva ska lägga upp en plan och strategi för att genomföra denna omställning. Regeringen storsatsar på vården och år 2025 betalade Socialstyrelsen ut knappt en halv miljard kronor till Västra Götalandsregionen i bidrag (Socialdepartementet, 2024). Regionen väljer själv hur resurserna används med villkoret att det måste bidra till förbättringsarbeten för att uppnå de gemensamma målen som regeringen lagt upp inom vården. För att behålla bidraget måste regionen kunna redovisa hur bidraget använts till insatser för omställningsarbetet (Regeringen, 2024).

Detta kandidatarbete kommer att analysera delar av Västra Götalandsregionens satsning inom kvalitetsdriven verksamhetsutveckling genom att undersöka utbildningen som är en del av deras förbättringsarbete inom vården. En omställningsplan och med tillhörande strategi lades upp 2017 av Västra Götalandsregionen. Den verkställdes sedan med en genomförandeplan år 2019 som innefattade en planeringshorisont till 2027. Planeringen lades upp i enlighet med regeringens mål och uppdragsformulering (Västra Götalandsregionen, 2024). Rapporten ska med olika metoder utvärdera utbildningens påverkan och bidrag på omställningen inom vården med avseende på effektmålen som nämns under rubriken 1.2.2 effektmål.

1.3.2 Effektmål

Regionstyrelsen beslutade år 2017 (Västra Götalandsregionen, 2022) att det skulle genomföras en strategisk utvecklingsplan för omställningen inom vården. En del, utav totalt fem delar, av denna plan var kvalitetsdriven verksamhetsutveckling inom den statligt finansierade vården, med syfte att öka värdet för dem som regionen finns till för.

I den Utbildningsplan (Västra Götalandsregionen , 2024) som regionen tagit fram fastställs olika effektmål av dem genomförda insatserna inom Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling. Syftet med den generella utbildningsplanen är enligt regionen att öka värdet för dem som vården är till för med de resurser som finns tillgängliga. Det som regionen vill se effekter inom är:

- Högre patientupplevd och medicinsk kvalitet

- Ökad tillgänglighet
- Förbättrad produktivitet och effektivitet
- Smidigare omställning: Digitalisering, Millenium
- God arbetsmiljö med lägre sjukfrånvaro och personalomsättning

Där insatserna tillhörande denna omställningsplan syftar till att lära och dosera medarbetarna, och där är kvalitetsdriven verksamhetsutveckling en del av detta förbättringsarbete. Planen bygger även mycket på att medarbetarna ska få arbeta "hands-on", alltså att de ska lära sig samtidigt som de löser sina problem i sitt dagliga arbete för att öka kvaliteten i sitt arbete.

1.3.3 Effektivitet som begrepp och betydelse för kvalitetsdriven verksamhetsutveckling

Effektivitet inom hälso- och sjukvården handlar om att uppnå största möjliga patientnytta i förhållande till de resurser som används. I *Effektiv vård* (SOU 2016:2) beskrivs effektivitet inte som ett ensidigt fokus på att öka produktionen, utan som ett mått på hur väl vårdens insatser bidrar till att uppfylla uppsatta mål. I synnerhet mål som är relevanta utifrån patientens behov. Det innebär att effektivitet bör förstås i ett sammanhang där resultat, kvalitet och resurshushållning samverkar.

Utredningen *Effektiv vård* lyfter särskilt fram att effektivitet inte kan bedömas enbart genom ekonomiska nyckeltal eller produktivitetsmått. I stället betonas vikten av att följa upp hälsoeffekter, patientens upplevelse och vårdresultat i relation till de resurser som använts. Effektivitet uppstår, enligt utredningen, i mötet mellan patienten och vården, det är där värdet skapas.

Denna syn på effektivitet är central för det förbättringsarbete som bedrivs inom Västra Götalandsregionen genom utbildningssatsningen "Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling". Utbildningen syftar till att ge medarbetare verktyg för att arbeta systematiskt med förbättringar som utgår från patientens behov och som leder till mätbara effekter i verksamheten. Det innebär att deltagarna lär sig att identifiera förbättringsområden, sätta mål, följa upp resultat och anpassa processer för att skapa större nytta med samma eller färre resurser. Detta ligger helt i linje med effektivitetsbegreppets betydelse enligt Regeringens avhandling *Effektiv vård*.

Effektivitet är ett nyckelbegrepp i den pågående nationella omställningen mot en god och nära vård. Denna omställning ställer krav på en vård som är mer samordnad, tillgänglig och personcentrerad. Dessa mål uppnås genom ett medvetet arbete med effektivitet som utgångspunkt.

Sammanfattningsvis är effektivitet som begrepp både vägledande och avgörande för kvalitetsdriven verksamhetsutveckling. Genom att fokusera på hur resurser används i relation till värdet för patienten skapas en grund för hållbara förbättringar i vården, förbättringar som stärker både kvaliteten, arbetsmiljön och den ekonomiska hushållningen.

1.3.4 Kvalitet som begrepp och strategi

I utbildningsplanen som Västra Götalandsregionen (Västra Götalandsregionen, 2024) har tagit fram är definitionen av Kvalitet som strategi centralt för att arbetet kontinuerligt ska utvecklas samt få fäste i organisationen. Regionen använder sig utav en definition av kvalitet från boken “Kvalitet från behov till användning” (Bergman, 2020) där begreppet definieras enligt “Kvaliteten på en produkt eller tjänst är dess förmåga att och helst överträffa kundernas behov och förväntningar”. I detta sammanhang hänvisar regionen till kunderna som “den verksamheten är till för”.

För att förändringsarbetet i regionen ska kunna ske krävs även förutsättningarna för den systemförändring som ska genomföras. I utbildningsplanen skriver regionen att förutsättningarna för att en förändring ska kunna ske behöver först en förändring på individnivå ske. Här använder sig regionen av Demings (Luleå tekniska universitet, n.d) filosofi om kvalitet, som bygger på att om en organisation ska öka kvaliteten i sitt arbete krävs det en förståelse på individnivå i organisationen baserat på fyra fundamentala principer och hur dessa interagerar med varandra. Dessa fyra områden är:

- Systemtänkande, att ha en förståelse för organisationen som helhet och hur olika delar i organisationen påverkar varandra.
- Kunskap om variation i systemet.
- Kunskapsteori, kunskap och förståelse om varför arbetet är upplagt som det är en grundprincip för att förstå vad olika handlingsalternativ har för konsekvenser.
- Psykologi, förståelse och kunskap över hur människor reagerar på förändring.

Regionen menar att medarbetare som får en “dos” av dessa fyra komponenter är bättre kvalificerad att delta i att öka kvaliteten i verksamheten.

Fortsättningsvis skriver regionen i utbildningsplanen (Västra Götalandsregionen, 2024) att kvalitetsdriven verksamhetsutveckling ska genomsyra hela arbetssättet som berör hälsa och sjukvård inom regionen. Dessutom ska Kvalitetsdriven Verksamhetsutveckling vara en bidragande faktor till de förbättrings- och utvecklingsarbeten som genomförs inom verksamheten samt agera som ett stöd till den generella omställningen som sker inom regionen. Vidare använder sig regionen utav Institute of Healthcare Improvement (Institute for Healthcare Improvement, 2023) för att studera hur andra organisationer har lyckats med arbeten inom

kvalitetsdriven verksamhetsutveckling. Utifrån dessa erfarenheter inom området framkommer ett flertal gemensamma faktorer som bidragit till kvalitetsförbättring, oavsett kontext för respektive organisation. De punkter som lyfts i utbildningsplanen och som utgör gemensamma nämnare för liknande framgångsrika förbättringsarbeten är:

- Tydlig strategi och syfte
- Ledarskap och ledningens engagemang
- Kundfokus
- Arbete med ständiga förbättringar
- Infrastruktur för förbättringar
- Kunskapsorganisationen och ett lärande system
- Långsiktighet

Utbildningsplanen lyfter även olika förutsättningar för att kunna genomföra förändringarna inom organisationen för att planen för kvalitetsdriven verksamhetsutveckling ska fungera på lång sikt och ge önskade effekter. Ett förstärkt fokus ligger på ledarskapet inom verksamheten, där cheferna inom regionen spelar en betydande roll i att styra förbättringsarbetet. För att öka genomslagskraften i utvecklingsarbetet inom kvalitetsförbättring betonas vikten av att ta vara på och vidareutveckla befintliga spetskompetenser inom organisationen, men även att säkerhetsställa långsiktig kompetensökning med hjälp av kontinuerlig uppföljning.

Kundfokus beskrivs som en central punkt för regionens utvecklingsarbete, och är utgångspunkten för samtliga utbildningsinsatser. Det anses vara en förutsättning för att skapa värde för dem som regionen är till för, inom ramen för tillgängliga resurser. Försättningsvis framhålls det att kundfokus leder till en förstärkt känsla av sammanhang inom organisationen.

Vidare utvecklar regionen att insatserna inom ramen för utbildningsplanen följer en princip om ”dosering”, där regionens medarbetare behöver olika nivåer av kunskap om kvalitetsförbättring beroende på yrkesroll. I utbildningsplanen betonas det att den viktigaste utbildningen för regionens medarbetare sker i det dagliga arbetet.

Därefter markeras vikten av långsiktighet respektive uthållighet i tron på utbildningsplanen. Förbättringsarbeten inom kvalitetsdriven verksamhetsutveckling beskrivs som ett långt lopp, vilket i sin tur kräver en tydlig strategi, kontinuitet och en tro på att insatserna kommer skörda frukt i framtiden. Därför betonas även vikten av kontinuerliga uppföljningsarbeten och stöd till de medarbetare som arbetar med förbättringsarbeten inom regionen.

Som tidigare nämnt kräver även utbildningsplanen ett starkt stöd till de chefer som arbetar med kvalitetshöjning inom verksamheten. Cheferna benämns även som den viktigaste gruppen för att kunna genomföra arbeten inom kvalitetsförbättring. Bland annat skriver regionen i utbildningsplanen (Västra Götalandsregionen, 2024) följande:

”För att få verkanskraft av satsad kompetensutveckling till alla medarbetare vill vi åter poängtera att det är hur arbetet med kvalitet och ständiga förbättringar bedrivs på den egna enheten som är det viktigaste lärandet”

Därför menar regionen att det är just cheferna som ska doseras med mest kunskap inom kvalitativa förbättringsarbeten. Vidare skriver regionen att cheferna beroende av nivå behöver olika typer av kunskap i sitt arbete, och att de därför sätter den dos av kunskap inom kvalitetsdriven verksamhetsutveckling i relation till respektive chefs verksamhet. Regionen betonar även i utbildningsplanen att implementationen av kvalitet som strategi kommer ta tid, således behövs det fortlöpande utbildningar likt 2.5 dagars utbildningen för nyare chefer och chefer som inte tagit del av utbildningen. Avslutningsvis understryker planen vikten av att rätt stödfunktioner finns för cheferna verksamma inom Västra Götalandsregionen, och att det i dagsläget finns stödfunktioner på flera olika organisatoriska nivåer, såsom verksamhetsutvecklare och utvecklingschefer. Vikten av att fortsätta erbjuda vidareutbildningsmöjligheter i form av spetskunskap till stödfunktionerna betonas även.

1.4 Utbildningarna

Utvecklingsplanen mynnade ut i att regionen vill att deras medarbetare skulle vidareutbilda sig inom Kvalitetsdriven Verksamhetsutveckling. Basen för hela utbildningsplanen är doseringsmodellen (se avsnitt 2.3 Doseringsmodellen), vilket säger att alla behöver någon form av kompetens för att fylla de kunskapsluckorna som finns inom verksamheten. Således varierar mängden medarbetare som tar del av varje kurs, men även vilka olika yrkesroller som är tänkta att ta del av varje utbildning.

Utbildningarna för medarbetarna inom Västra Götalandsregionen ges i tre olika nivåer. Under en dialog med Patrik Alexandersson (se appendix B), kurskoordinator för Chalmersutbildningen, beskriver han hur kursen är ett beställningsjobb från regionen. Han vidareutvecklar med att utbildningen har bedrivits i många år utan att regionen var involverade och att regionen kontaktade Chalmers då de efterfrågade en kurs inom Kvalitetsdriven Verksamhetsutveckling som regionens verksamhetsutvecklare och chefer skulle kunna ta del av. Utifrån denna kurs skapade regionen i sin tur två kurser med 15hp kursen som mall. Därmed kom regionen fram till behovet av en intensivutbildning som omfattar ungefär två dagar samt en webbaserad utbildning. Dessa utbildningar tillsammans är tänkta att fungera som en trestegsmodell som tillsammans ska bidra med en ökad kvalitet inom vården utifrån de effektmål som regionen tagit

fram (se avsnitt 1.3 effektmål) och de krav som regeringen tillsammans med Västra Götalandsregionen kommit fram till. Alltså är utbildningarna sammanhängande och är tänkta att skapa en enhetlig bild gällande Kvalitetsdriven Verksamhetsutveckling.

Lärandemålen för de tre utbildningarna är satta för att bäst representera utbildningens omfattning och syfte. De liknar varandra men blir succesivt mer avancerade desto längre utbildningen är. Utbildningarnas lärandemål och syfte är att på ett metodiskt sätt säkerställa att rätt material och kunskaper ges och uppfattas under utbildningsplanerna. Följande avsnitt ger en övergripande bild av lärandemålen för de tre utbildningarna enligt utbildningsplanen (Västra Götalandsregionen, 2024).

1.4.1 Utbildningsplanen

Målet med utbildningarna är att förbättra både den patientupplevda och medicinska kvaliteten inom hälso- och sjukvården (Västra Götalandsregionen, n.d.). Genom att ge vårdpersonal bättre stöd, baserat på den bästa tillgängliga kunskapen, ska vården bli mer effektiv och patientsäker. En viktig aspekt är att öka patienternas delaktighet i sin egen behandling och att snabbare omsätta ny forskning och kunskap i praktiken. Det finns idag en oönskad variation i hur vård ges och i resultaten, vilket kvalitetsdriven utveckling ska motverka.

En central del av arbetet är att anpassa vårdorganisationen till ett nationellt system för kunskapsstyrning, där samordning på både nationell och regional nivå sker. Från och med 2023 ansvarar samordningsråden i Västra Götalandsregionen för de regionala programområdets funktion. Genom att utveckla vårdprocesser, stödja uppföljning och förbättringsarbete, ska det bli enklare att arbeta kunskapsbaserat i mötet med patienten. Detta arbete förväntas leda till en mer jämlik vård, med högre medicinsk kvalitet, samt en säkrare och effektivare vård. Utbildningen ska ge personalen inom vården verktyg och metoder för att kunna bidra till förbättringsarbetet.

Det utbildningsplanen omfattar och vill uppnå kan sammanfattas som en systematisk satsning i att höja kompetensen hos vårdpersonal i kvalitetsdriven verksamhetsutveckling, med syftet att stärka kunskapsstyrningen och skapa mer jämlik, säker och effektiv vård. Genom utbildningarna förväntas deltagarna utveckla både ett vetenskapligt förhållningssätt och praktiska färdigheter för att identifiera förbättringsbehov, driva förändringsarbete och följa upp resultat i sina egna verksamheter.

Utbildningarna är designade för att möta olika behov och nivåer inom organisationen. Webb-utbildningen fungerar som en bred introduktion till grundläggande begrepp och principer, och

riktar sig till en större målgrupp. Den följs av en 2,5 dagars fördjupningsutbildning med fokus på tillämpning och diskussion kring konkreta exempel. För den som vill fördjupa sig ytterligare erbjuds en akademisk kurs på 15 högskolepoäng i samverkan med Chalmers Tekniska Högskola, vilket möjliggör fördjupad förståelse och metodiskt förbättringsarbete i större skala.

Samtliga utbildningar bygger på samma innehållsstruktur, där teman som förbättringskunskap, mätning av förbättring, systemtänkande och lärandesystem står i centrum. Detta gör att deltagarna får en gemensam begreppsapparat och förståelse, oavsett vilken nivå de befinner sig på. Målet är att utbildningarna inte bara ska ge teoretisk kunskap, utan även stärka förmågan att omsätta denna i praktiken för att uppnå hållbara förbättringar i vården.

1.4.2 Chalmersutbildningen

Denna utbildning är den mest omfattande av de olika kurserna som regionens medarbetare kan ta del utav. Kursen omfattar 15 högskolepoäng och läses under ett år, vilket resulterar i en studietakt på 25%. Tidigare hade kursen samma studietakt men omfattade då 30 högskolepoäng och gick över en period på två år. Regionen önskade att flera medarbetare skulle ta del av kursen och upplägget lades därmed om.

Till utbildningen ansöker den arbetsverksamma inom regionen själv. Kursen har ett begränsat antal platser på cirka 25 deltagare, vilket leder till att en urvalsprocess måste appliceras. Enligt Karin Overgaard (*se Appendix B*), regionutvecklare och ansvarig för utbildningsprogrammet, fördelas platserna enligt en fördelningsnyckel där 60 procent av platserna är avsatta för chefer och övriga 40 procent fylls av verksamhetsutvecklare eller motsvarande tjänster. Dessutom ser man till att det finns en god spridning mellan de olika förvaltningarna i Västra Götalandsregionen. Vid ansökan ska den sökande beskriva ett tänkt förbättringsarbete vilket värderas utifrån genomförbarhet och nytta.

Efter en medarbetare inom vården tagit del utav 15 högskolepoängsutbildning förväntas denne ha en bredare förståelse för kvalitetsdriven verksamhetsutveckling (Västra Götalandsregionen, 2024). Deltagaren ska vid avslutad utbildning ha en djup förståelse för system inom området samt att med hjälp av verktyg kunna förändra och förbättra arbetssättet på dennes arbetsplats. Deltagaren ska ha kunskap inom dataanalys, kunskapsstyrning samt integrering av forskning och innovation. Dess övergripande mål är densamma som lägre utbildningar, dock på en betydligt mer omfattande och djupgående nivå. Det för att kunna driva förändringsinsatser framåt för såväl lokala som regionala enheter.

1.4.3 Tvådagarsutbildningen

Utbildningen på ungefär två dagar är menad att agera som en brygga mellan de två andra utbildningarna. Den är mer nischad och inriktad mot chefer och nya verksamhetsutvecklare än webutbildningen (Västra Götalandsregionen, 2024). Till en början var den avsedd för endast

chefer. Vilka som tar del av utbildningen varierar från förvaltning till förvaltning. På vissa förvaltningar är den obligatorisk för vissa medarbetare, medan den är frivillig och söks individuellt på andra förvaltningar. Enligt Karin Overgaard försöker man inom regionen ha ett driv i att saluföra utbildningen, men enligt henne bör detta ske i större utsträckning på förvaltningarna för att uppnå önskad genomförandekraft i organisationerna.

Det övergripande målet för denna intensivutbildning är att ge en något djupare förståelse över kunskaperna och materialet från den webbaserade utbildningen för att bättre hjälpa chefer och ledanderoller i sitt dagliga arbete. Målen som tidigare diskuterades för webbutbildningen har mer praktiska grunder under intensivutbildningen med målet att ge en djupare förståelse för förbättringsverktyg och metoder. Till följd av detta förväntas det att en mer verklighetsbaserad och praktisk kunskap ska ha uppnåtts efter utbildningen och att deltagaren har fått den erfarenhet som krävs för att applicera materialet i verkliga situationer. Även en ökad medvetenhet om vikten av god ledarskapsförmåga förväntas samt. Detta för att stärka deltagarnas förmåga att systematiskt styra och påverka kvalitetsutvecklingen på sin arbetsplats.

1.4.4 Webbaserade utbildningen

Webbutbildningen är den utbildning som flest yrkesverksamma inom regionen har möjlighet att ta del av. Utbildningen är öppen för drygt femtio tusen arbetande inom regionen. Merparten av dessa jobbar inom hälsa och sjukvård, till vilka utbildningen främst riktar sig åt (Västra Götalandsregionen, 2024). Av de som har haft tillgång till utbildningen har två till tre tusen genomfört den. Även denna utbildning söks självmant, men eftersom den inte ges i samma omfattning som övriga finns det ingen urvalsprocess till vem som kan ta del utav den. Syftet med utbildningen är att alla medarbetare inom regionen ska få en övergripande förståelse för Kvalitetsdriven Verksamhetsutveckling, och även här refererar regionen till doseringsmodellen. Tanken bakom detta är att alla medarbetare inom vården ska använda samma terminologi och metodik för att öka effektiviteten samt produktiviteten inom bland annat förbättringsarbeten. Utbildningens mål är samtidigt att ge deltagaren kunskap om dess roll i det pågående förbättringsarbetet inom vården. Efter utbildningen är det menat att deltagaren ska ha en övergripande förståelse av centrala principer som exempelvis kundfokus, systemtänkande och ständiga förbättringar. Ytterligare är det tänkt att deltagarna även ska introduceras till PDSA-metodiken (se avsnitt 2.2 PDSA-metodiken) samt hur denna metodik och liknande verktyg kan implementeras i medarbetarnas dagliga arbete. Utöver detta finns det som mål att utbildningen ska bidra till etablerandet av ett gemensamt språk inom området för att underlätta konversation mellan kollegor och enheter.

1.5 Tidigare studier och undersökningar

Under kommande del av uppsatsen presenteras tidigare forskning gjort inom ramen för Kvalitetsdriven Verksamhetsutveckling. Utöver det presenteras även data från tidigare enkätundersökningar som genomförts utav Chalmers Tekniska Högskola samt Västra Götalandsregionen. Dessa undersökningar har tidigare använts för utvärdering utav utbildningsplanen.

1.5.1 Utvärdering utav Chalmersutbildningen

Under de senaste decennierna har utbildningar inom kvalitetsförbättring för en förbättrad effektivitet inom hälsa-och sjukvård varit en central komponent. I artikeln ”Fourteen years of quality improvement education in healthcare: a utilisation-focused evaluation using concept mapping” (Smith, Alexandersson, Bergman, Vaughn, & Hellström, 2019) genomfördes en omfattande utvärdering av olika utbildningar inom kvalitetsförbättring som bedrivits i fjorton år. Studien fokuserade på att utvärdera och utforska effekterna av utbildningar inom kvalitetsförbättring på individ-och organisationsnivå.

För att analysera utbildningens påverkan på medarbetare inom vården applicerades en metod inspirerad utav Kirkpatrick-modellen (Astrakan Strategisk Utbildning, n.d), som traditionellt sett brukar användas för att utvärdera effekten samt lärandet av en utbildning. Studien påvisar att deltagarna upplevde att utbildningen givit de betydande verktyg och kompetenser för att kunna driva förbättringsarbeten inom vården. Vidare anser deltagarna att utbildningen inte bara främjade deras praktiska färdigheter utan även bidrog till ett systematiskt förhållningsätt till förbättringsarbeten (Smith, Alexandersson, Bergman, Vaughn, & Hellström, 2019). Fortsättningsvis påvisar även studien att utbildningen ämnad för kvalitetsförbättringar dessutom haft långsiktiga påverkningar på organisatorisk nivå i flera verksamheter, samt att uppföljning och fortsatt stöd efter utbildningens gång spelade en central roll i medarbetarnas möjlighet att implementera verktygen från utbildningen i sitt arbete. Utöver detta konkluderar även studien att förbättringsutbildningar av detta slag bör utformas med en tydlig koppling till behoven inom verksamheten, och att detta följs upp kontinuerligt efter utbildningen. Avslutningsvis konkluderar forskarna i artikeln att kvalitetsförbättrande utbildningar, med stark erfarenhetsbaserad pedagogisk ansats, kan leda till ökad kvalitet på organisatorisk såväl som individnivå.

1.5.2 Socialstyrelsens rapport om uppföljning

Socialstyrelsens nationella uppföljningsrapport (Socialstyrelsen, 2024) ger en utökad bild över hur regioner och kommuner i Sverige arbetar med omställningen av sjukvården. Rapporten visar att trots diverse initiativ för förbättring såsom samverkan mellan vårdnivåer, digitala lösningar samt kvalitetsdriven verksamhetsutveckling, återstår stora problem kring dessa punkter. Rapporten indikerar på att samverkan mellan kommun och region har stärkts medan samverkan mellan primärvård och specialvård har stora förbättringsmöjligheter. Det

rapporterats även att det visas väldigt liten förändring över tid gällande de inkommande patientrapporterna som verkar blivit bortprioriterade (Socialstyrelsen, 2024).

Rapporten beskriver även att det upplevs stor missnöjdhet angående tillgängligheten samt den upplevda vårdkvalitet, exempelvis överläggningar och tillgången till hembesök av läkare som kräver stor kontinuitet och samverkan.

Det övergripande innehåll som presenteras angående nuläget av vårdens utveckling har fungerat som en referens för projektets relevans. Delar som upplevd vårdkvalitet och strukturella och organisationsbaserade utmaningar som rapporten presenterar stärker vikten av uppföljningen av huruvida utbildningar inom kvalitetsdriven verksamhetsutveckling inom vården faktiskt förbättrar vården och hur vårdpersonalen upplever en ökad tillämpbarhet och förbättring i praktiken.

1.5.3 Förbättringsprojekt baserade på PDSA-modellen

Flera studier visar att utbildning i förbättringskunskap är en viktig förutsättning för kvalitetsförbättringar. En kvalitativ fallstudie inom svensk ambulanssjukvård visade att kunskapsbrist i förbättringsmetodik och systematiskt kvalitetsarbete, resulterar i att förbättringsarbeten sällan genomförs på ett systematiskt sätt (Olsson & Dahlgren, 2022). Enligt författarna utgör utbildning en central förutsättning för en korrekt tillämpning av förbättringsmodeller, såsom PDSA-cykeln, samt för etablering av gemensamma arbetssätt.

En annan studie som styrker denna uppfattning är den systematiska översikt som genomfördes av (Knudsen, o.a., 2019), vilken understryker behovet av utbildning för att förbättringsarbete ska ge varaktiga effekter. I denna studie analyserades 120 publicerade förbättringsprojekt inom vården baserade på PDSA-metoden. Projekten analyserades utifrån fyra metodologiska nyckelkriterier: användning av iterativa cykler, löpande datainsamling, småskaliga tester och teoretisk förankring. För att säkerställa att de inrapporterade förändringarna representerade kliniskt relevanta förbättringar vid användning av PDSA-metoden, utfördes registreringen utifrån fyra kategorier:

1. Kvantitativt mål uppsatt och uppnått
2. Inget kvantitativt mål uppsatt, men förbättring registrerad
3. Kvantitativt mål uppsatt men inte uppnått
4. Inget kvantitativt mål och ingen förbättring registrerad

Resultatet visade att 98% av projekten uppnådde någon form av förbättring. 27% av projekten hade definierade, kvantitativa mål som uppnåddes. Endast 4 % av projekten uppfyllde alla fyra metodologiska nyckelkriterier.

Denna systematiska översikt visade att nästintill alla projekt som undersöktes hade genomgått förbättringar inom respektive organisation. Däremot var det endast 27% av projekten som hade uppnått en förbättring efter ett uppsatt mål och endast 4% som hade tillämpat alla fyra nyckelkriterier som utgör PDSA-metoden. Även om nästan alla projekt hade uppvisat en förbättring, går det inte att koppla detta framsteg direkt till PDSA-metoden. Modellen har i de flesta projekten inte tillämpats helt korrekt eller inte helt fullständigt. Författarna konstaterar att brister i metod är den största utmaningen och att utbildningsinsatser har potential att åtgärda detta. Ett systematiskt kompetensbyggande och standardisering i genomförandet av förbättringsarbete med hjälp av utbildning kan effektivisera förbättringsarbeten som grundar sig i olika modeller. Utbildning är ett viktigt verktyg för att förstå och kunna tillämpa förbättringsmodeller och som regionen själva skriver i sin utbildningsplan, så är det nödvändigt att ha ett gemensamt språk för att driva vidare arbetet med kvalitetsdriven verksamhetsutveckling

1.5.4 Regeringskansliet överenskommelse med region och kommun

En annan rapport som utfördes av Regeringskansliet, (Regeringskansliet & Sveriges Kommuner och Regioner, 2023) beskriver en överenskommelse mellan staten och Sveriges kommuner och regioner angående omställningen av vård och omsorg. Det är denna bestämmelse som senare satte grunden för Västra Götalandsregionens egna omställningsplan. I Dokumentet framgår behovet av nya arbetssätt och förbättringsåtgärder bland annat diverse utbildningsinsatser inom området, likt utbildningarna inom kvalitetsdriven verksamhetsutveckling som Västra Götalandsregionen driver. Utbildningarna ska enligt Regeringskansliet (Regeringskansliet & Sveriges Kommuner och Regioner, 2023) tydligt lyfta överenskommelsen när det gäller kompetenshöjning, ledarskap och implementering av kvalitetsdrivna metoder för personal med mål till en förbättrad vård.

1.5.5 Tidigare Enkätstudier från utbildningarna

Följande del representerar tidigare enkätstudier som genomförts av Chalmers respektive Västra Götalandsregionen. Dessa enkäter har brukats av respektive organisation som underlag för utvärdering av innehållet i utbildningarna, samt relevans utav materialet kopplat till kursdeltagarnas yrkesroller. Även utifall utbildningarna har bidragit till några effekter i respondenternas arbeten samt deras samlade intryck utav utbildningarna.

1.5.5.1 Enkät svar från Webutbildningen

Urvalet av frågorna som representeras i tabellen nedan har valts utefter dess relevans sett utifrån utbildningens syfte och genomförande. Frågor och siffror är tagna från Västra Götalandsregionens egen enkät (Enkätdata, intern dokumentation, Västra Götalandsregionen, 2024), och fokuset har lagts på de frågor som speglar deltagarens egna upplevelser av utbildningen, ett urval av dessa kan ses i *Tabell 1.5.5.2–1 (Appendix C)*. Totalt sett har enkäten besvarats utav 732 kursdeltagare utav totalt sett cirka 2500 deltagare.

Urvalet har också styrts för att lämpligt representera individens upplevelser, organisatoriska förutsättningar och upplevda hinder. Det visas tydligt att under samtliga frågor upplevs stor positiv påverkan av utbildningen.

Dock uppmärksammas det att 23% av deltagarna inte med säkerhet hade rekommenderat utbildningen till en kollega samt att 20% inte nödvändigtvis anser att utbildningen direkt ökat dess kunskap inom kvalitetsdriven verksamhetsutveckling.

1.5.5.2 Enkät svar från Chalmersutbildningen

Det har också utförts kursutvärderingar för 15 hp utbildningen. Dessa har utförts under ett flertal år men för jämförelse har det valts att endast undersöka svaren från senaste kursutvärderingen (Hidenborg, 2024). Då utbildningen riktar sig mot en mer dedikerad personalkrets för chefer, utvecklingsledare och nyckelpersoner inom Västra Götalandsregionen förväntas något mer dedikerad utvärdering då kursens omfattning är betydligt större.

Kursutvärderingen som Chalmers Tekniska Högskola utförde för utbildningen var i likhet med utbildningen i form av en enkät som ifylldes av deltagarna vid utbildningens slut. Även denna bestod av både kvantitativa och skattningsskalor samt öppna frågor där deltagare kunde lämna fritextsvar. Senaste utvärderingen för läsåret 2023/2024 besvarades av 20 deltagare av totalt 25 deltagare. De kvantitativa frågorna fokuserade på bland annat deltagarnas upplevelse över tydligheten av kursens lärandemål samt i vilken grad upplägget av kursen stöttade inläringen av dessa. Även frågor som innehållets relevans för de praktiska delarna av kursen samt deltagarnas tankar kring utbildningens effekter på deras förmåga och kunskaper inom kvalitetsdriven verksamhetsutveckling.

Utvärderingens resultat visar ett mycket positivt helhetsintryck. Fem procent av deltagarna anser att kursen inte bidragit till en ökad kompetens inom kvalitetsdriven verksamhetsutveckling, i kontrast till webbutbildningen där 20 % ansåg detta. Det uppmärksammas också att 100% av deltagarna hade rekommenderat utbildningen till en kollega i jämförelse med 77% för webb-utbildningen. I en diskussion med utbildningsansvarig Patrik Alexandersson påpekar han att det han alltid tyckt varit extra intressant att under alla elva omgångar som utbildningen hållits i samma struktur som idag så har det inte varit någon som inte hade rekommenderat utbildningen till en kollega. Han säger även att det är roligt med all positiv respons som utbildningen fått trots att Chalmers inte har någon direkt koppling till vården.

Detta stärks även vid fritextsvaren där flera deltagare beskriver utbildningen som innovativ och bidragande till att skapa nya perspektiv. En tidigare deltagare uttryckte:

”Utbildningen har gett mig ett nytt språk och en djupare förståelse för hur system samverkar, det har förändrat mitt sätt att tänka kring förbättringsarbete.”

Kursens struktur och upplägg med tydliga moduler och kopplingar mellan teori och praktik är även något som lyfts upp som extra uppskattat. Dock upplevde vissa deltagare en obalans i

mängden arbetsbelastning som krävdes för de olika modulerna samt att kommunikation inför vissa tillfällen kunde ha varit tydligare. Dessa kommentarer rör dock främst utbildningens praktiska aspekter snarare än innehållet.

2. Teori

De olika utbildningarna har alla som syfte att skapa en gemensam förståelse för kvalitetsbegreppet och fungera som vägledning i förbättringsarbetet. För att åstadkomma konkreta förbättringar och uppnå målen krävs det att teorin omsätts i praktiken och blir en del av det dagliga arbetet. Möjligheten till denna implementering stärks genom att koppla utbildningsinnehållet till en modell, som är lämplig för organisationstypen i fråga. Nedan följer en beskrivning på de modeller som Västra Götalandsregionen har ansett vara lämpliga för arbetet inom kvalitetsdriven verksamhetsutveckling.

2.1 Offensiv kvalitetsutveckling och hörnstensmodellen

Enligt Västra Götalandsregionens utbildningsplan har Hörnstensmodellen, utvecklad av Bergman och Klefsjö, valts ut som en modell för offensiv kvalitetsutveckling. Offensiv kvalitetsutveckling fungerar i förebyggande syfte där målet är att systematiskt arbeta med kvalitet genom att förändra och förbättra processer i stället för att reparera dem i slutet (Bergman, 2020). Enligt Bergman och Klefsjö definieras begreppet på följande sätt: “man ständigt strävar efter att uppfylla, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar till bästa möjliga kostnadseffektivitet genom ett ständigt förbättringsarbete i vilket alla medarbetare är engagerade och som har fokus på organisationens processer”. Modellen baseras på fem olika värderingar, hörnstenar, som beskrivs nedan:

1. Sätta kunden i centrum
2. Arbeta med processer
3. Arbeta ständigt med förbättringar
4. Basera beslut på fakta
5. Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga

2.1.1 Sätta kunden i centrum

Första hörnstenen handlar om att sätta kunderna i centrum genom att först ta reda på vilka organisationens kunder är, deras behov och förväntningar och sedan se till att uppfylla och helst överträffa dessa förväntningar. Det finns flertalet olika definitioner på begreppet “kund”. Kunden kan vara personer eller organisationer som finns internt inom den egna organisationen, exempelvis medarbetare, eller externa kunder som inom hälso-och sjukvården kallas patienter, brukare etcetera. Bergman och Klefsjö betonar vikten av att fokusera och tillgodose de interna kundernas förväntningar, det vill säga medarbetare inom organisationen. Författarna menar att det arbete som utförs internt påverkar det värde som når slutkunden. Arbete med kvalitetsförbättringar förutsätter insatser i de behov och utveckling av de förutsättningar som medarbetare har, för att kunna utföra sina uppgifter på ett kvalitativt sätt och därmed skapa värde för externa kunder. Den japanska professorn och forskaren inom organisationsteori, Kaoru Ishikawa formulerade detta tankesätt som “The next process is your customer” (Bergman, 2020). Utbildningssatsningen i kvalitetsdriven verksamhetsutveckling inom Västra Götalandsregionen, fo-

kuserar just på att utveckla och stärka de interna aktörerna som i sin tur ska kunna driva förbättringsarbetet vidare i organisationen fram till slutkunden. De tre utbildningarna är ett sätt att investera i de interna kunderna på olika nivåer i organisationen, och därmed skapa bättre förutsättningar för att möta och överträffa de externa kundernas behov.

2.1.2 Arbeta med processer

Ett ständigt arbete med processer är en viktig del inom alla organisationer som strävar efter kvalitetsförbättringar. Resurser transformeras till ett resultat som därefter ska tillfredsställa interna och externa kunders behov och förväntningar. En process är en transformation som upprepas över tid och det är dessa upprepningar som gör det möjligt att studera transformationen för att kunna utveckla och förbättra processen och därmed åstadkomma bättre resultat. Fokuset flyttas från de konkreta resultaten till hur själva arbetsprocessen är utformad och hur den kan optimeras för att skapa produkter eller tjänster som ger kunderna högre värde. En process består av flera aktiviteter som kan vara sammankopplade till varandra på olika sätt beroende på organisationsform. Den enklaste formen är en aktivitetskedja med beroenden mellan de olika aktiviteterna, men det kan också vara en mer komplex utformning. Inom Västra Götalandsregionen är processutformningen lik "one-stop-shop", där arbetet till skillnad från en lång aktivitetskedja i stället utförs på samma plats. Organisationen med denna typ av process består av olika typer av resurser, människor och deras kompetens samt relationer. I en sådan process, där det finns mycket större möjlighet för interaktion mellan de olika kompetenserna, är det nödvändigt att informationsflödet mellan de olika parterna i processen fungerar väl.

2.1.3 Arbeta ständigt med förbättringar

En annan viktig hörnsten inom offensiv kvalitetsutveckling är att ständigt arbeta med förbättringar. För att möta växande kundkrav behöver organisationer arbeta med kontinuerlig verksamhetsutveckling och anpassa samt förbättra interna processer. Denna insikt har inom Västra Götalandsregionen konkretiserats genom en utbildningssatsning i kvalitetsdriven verksamhetsutveckling. Utbildningarna, som ges på tre nivåer, ska hjälpa verksamheten att driva förbättringsarbetet framåt och därmed ge en möjlighet att bättre tillfredsställa organisationens kunder. Målet kräver nödvändigtvis inte stora, dramatiska förändringar för att uppnås, utan i många fall kan enkla och vardagsnära förbättringar, genom sin volym, få stor effekt på förhöjd kvalitet. För att finna lämpliga åtgärder och nödvändiga verktyg är ett ständigt arbete med förbättringar en central del av denna process.

2.1.4 Basera beslut på fakta

Beslutsfattande ska grundas på fakta och kunskap, vilket innebär att beslut bör fattas utifrån systematisk analys av relevant information. Detta kräver en insamling av både kvantitativa och kvalitativa data, val av rätt mätmetoder samt en förmåga att kunna dra lämpliga slutsatser. En

väl genomförd bedömning av insatser hjälper att förbättra nästa insats. Genom att implementera detta som en del av förbättringsarbetet ökar möjligheten att identifiera problem och bedöma effekter för att sedan kunna fatta beslut som leder till verkliga förbättringar.

2.1.5 Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga

Alla roller i en organisation är viktiga och därför är det viktigt att skapa möjligheter och underlätta för alla att vara delaktiga, påverka beslut och ha inflytande över förbättringsarbetet. Det krävs att alla förstår och är medvetna om sin roll och dess effekter på slutresultatet. För att främja medarbetarnas engagemang, motivation och strävan efter förbättringsarbete, behöver vissa förutsättningar vara uppfyllda, såsom stöd, möjlighet att känna yrkesstolthet och erkännande för medarbetarnas insatser. Att skapa en miljö där alla ges möjlighet till delaktighet ökar även förutsättningarna för att ta tillvara insikter, åsikter och förbättringsförslag som driver förbättringsarbetet framåt.

2.2 PDSA-metodiken

Modellen för förbättring (*The model of improvement*), är ett ramverk utvecklat av Langley, som betonar att förbättring inte är möjlig utan förändring, men att inte alla förändringar är förbättringar (Gremyr, Bergquist, & Elg, 2022). Modellen består av tre centrala frågor och PDSA-cykeln.

De centrala frågorna i Langleys modell för förbättring:

1. Vad försöker vi åstadkomma?
2. Hur vet vi att en förändring är en förbättring?
3. Vilken förändring kan vi göra som leder till förbättring?

PDSA är en metodik som bygger vidare på Hörnstensmodellen och tillämpas inom kvalitetsdriven verksamhetsutveckling. Framtagen av den amerikanska ingenjören W. Edwards Deming, även känd som "fadern av kvalitetskontroll", består metoden av fyra grundfaser:

1. Plan (Planera)
2. Do (Genomföra)
3. Study (Studera)
4. Act (Agera)

Metoden bygger på principen om systematiskt lärande och ständiga förbättringar. Cykeln börjar med identifiering av ett förbättringsområde och planering av åtgärd baserat på det satta målet. Därefter genomförs förändringen i en liten skala och resultaten utvärderas och analyseras i jämförelse med förväntningarna. I Study-fasen utvärderas inte bara resultaten, utan syftet är att genom jämförelser av utfall med förväntningar, bygga upp ny kunskap. Övergången till fas fyra genomförs endast efter att flera testcykler visar ett positivt utfall, där förändringen leder till förbättring. Den framtagna förändringen implementeras sedan i större skala och införs

i det dagliga arbetet. Valet av småskaliga, sekventiella tester på förändringar baseras på att hälso- och sjukvården är ett komplext system. I en sådan organisation är det lämpligt och mer effektivt att genom en metod som PDSA-cykeln försöka minimera risker, och implementera förändringar i stor skala baserat på kunskaper som erhålls av de utförda testerna. En annan fördel med ett sådant arbetssätt är enligt Langley, modellens hänsynstagande till variation. PDSA-modellen gör det möjligt att testa en förändring under en uppsättning av olika förutsättningar och därmed få en förståelse för de villkor som behöver uppfyllas för att en förändring ska resultera i en förbättring.

2.3 Doseringsmodellen

Doseringsmodellen, även kallad “The Dosing Approach”, använder även Västra Götalandsregionen i sin utbildningsplan. Modellen handlar om att varje person i en organisation ska få rätt dosering utav förbättringskunskap beroende av vilken funktion personen har i organisationen (Lloyd, 2023). Exempelvis kommer mängden kunskap och kapacitet en ledande person i en organisation skilja sig ifrån vad andra medarbetare kräver. I doseringsmodellen specificeras och definieras dosering beroende på funktion och grupp i organisationen.

Enligt The Institute for Healthcare Improvement, IHI (Institute for Healthcare Improvement, 2023) är doseringsmodellen till för organisationer att bygga förmåga och kapacitet kopplat till kvalitetsökning. I detta fall åsyftar **kapacitet** att ge medarbetare kunskap, metoder och färdigheter för att skapa kvalitet. **Förmåga** däremot sidan refererar till att brukare kunskaper personen fått genom kapaciteten.

Kapacitet:

- Förmågan att ta emot, hålla eller absorbera.
- Den optimala eller maximala mängden som kan absorberas.
- Förmågan att lära sig eller behålla information
- Ett mått på volym; den maximala mängden som kan behållas

Förmåga:

- Möjligheten att generera ett resultat.
- Kompetensen att genomföra ett handlingsförlopp
- Kunskap, färdigheter, kompetenser eller egenskaper som är kopplade till goda resultat i arbetet, analytiskt tänkande eller ledarskap.
- Individens drivkrafter, övertygelser och värdering i relation till arbete.

Vidare bygger modellen på att verksamhetsutvecklare analyserar mängden medarbetare i organisationen på olika nivåer och därefter estimerar vilken dos av kunskap och färdigheter som medarbetarna behöver för att effektivisera sitt arbete i organisationens kvalitetsförbättring. Modellen har applicerats på flertalet andra organisationer, men eftersom det inte är binärt vad som är rätt dosering beror det på i vilken kontext och vilken typ utav organisation det ska appliceras för.

3. Avgränsningar

För att göra studien genomförbar inom ramen för ett kandidatarbete har följande avgränsningar gjorts:

- §1 För det första fokuserar studien främst på medarbetarens perspektiv och arbete. Kundens upplevelser eller perspektiv undersöks inte. Detta innebär att de slutsatser som dras är begränsade till hur effekter och arbetssätt uppfattas av den yrkesverksamme kursdeltagaren.

- §2 Databesamlingen har begränsats till ett mindre antal intervjuer. Tre personer från varje utbildningsnivå har intervjuats, med undantag för den mittersta utbildningsnivån där endast två intervjuer genomfördes. Detta är en konsekvens av tillgänglig tid och resurser, och innebär att materialet som analyseras är relativt begränsat i omfattning.

- §3 Dessutom baseras resultaten i mångt och mycket på respondenternas egna svar och upplevelser. Detta innebär att studiens slutsatser i stor utsträckning bygger på subjektiva tolkningar och erfarenheter, vilket kan påverka generaliserbarheten.

- §4 Utöver intervjuerna användes även enkätdata för att stärka respondenternas uppfattningar, exempelvis i frågor om hur sannolikt de skulle rekommendera utbildningen till andra medarbetare. Resultaten baseras därmed främst på kvalitativa intervjuer, men stöds i viss mån av kvantitativa enkätresultat.

4. Metod

Kommande del av denna uppsats beskriver lösningsgången över huruvida projektet har antagits. Avsnittet inkluderar delmoment som *datainsamling, analyser samt etiska och juridiska överväganden etcetera*. Detta för att kunna utvärdera effekterna och konsekvenserna av utbildningarna inom kvalitetsdriven verksamhetsutveckling inom Västra Götalandsregionen.

4.1 Övergripande genomförande

Kandidatarbetet har utförts som en fallstudie enligt ett pågående omställningsarbete inom vård och omsorg i Västra Götalandsregionen. Genom en kombination av olika informationsinsamlingsmetoder har arbetet syftat för att mäta upplevda, personliga och mätbara effekter av de utbildningsplanerna inom kvalitetsdriven verksamhetsutveckling.

Arbetet har delats in i faser. Dessa inleddes med en kartläggning över den tidigare tillgängliga information och enkäter utförda som bifogats av Västra Götalandsregionen samt Chalmers Tekniska Högskola. Parallellt med detta inleddes en litteraturstudie för att ge en djupare förståelse och identifiering av *Kvalitet* begreppet. Därefter utfördes egna intervjuer med utvalda personer från alla tre utbildningar för att bidra med icke partisk information till den slutgiltiga analysen. Det insamlade materialet analyserades sedan i två spår. Ett kvantitativt, som fokuserade på rådata och enkätsvar samt ett kvalitativt som innefattar intervjuer och dokumentanalys.

4.2 Datainsamling

Följande kapitel tar upp insamlingsmetoderna av den information som använts för utförandet av arbetet. Datainsamlingen bestod av flera delar som tillsammans bidrar till att ge en helhetsbild av huruvida utbildningarna inom kvalitetsdriven verksamhetsutveckling har hjälpt den enskilda individen på dennes arbetsplats med aspekt på kvalitet och efterfrågade effekter. För att klargöra frågeställningarna från olika perspektiv användes både befintligt och ny insamlad empiri. Tidigare utförda enkätundersökningar, tillhandahållna av Chalmers Tekniska Högskola samt Västra Götalandsregionen utgjorde en viktig kvantitativ grund för arbetet. Utöver dessa har riktade intervjuer utförts till utvalda personer som deltagit i någon av de tre utbildningarna. Detta för att samla in kompletterande kvalitativa erfarenheter. För att vidare ge ett större sammanhang och för att förtydliggöra resultaten genomfördes en dokumentstudie, samt en litteraturstudie med fokus på tidigare forskning och undersökningar inom kvalitetsbegreppet och omställningsarbete inom vården.

4.2.1 Tidigare enkätundersökningar

En del av datainsamlingen i detta arbete har varit analysen av de tidigare genomförda enkätundersökningarna som utförts av Västra Götalandsregionen samt Chalmers Tekniska Högskola.

Dessa har utformats inom ramen för de utbildningsinsatser kvalitetsdriven verksamhetsutveckling har bidragit, och riktar sig till deltagare i samtliga tre utbildningsnivåer.

Åtkomsten till enkätundersökningarna fick gruppen utav kontaktpersoner inom respektive berör organisation. För Chalmersutbildningen gav Patrik Alexandersson åtkomst till enkätsvaren, medan Lina Hägglund gav tillgång till motsvarande material för Webbutbildningen. Liknande material för den ca 2 dagar långa utbildningen gavs ej tillgång till, det kommunicerades att den typen av utvärdering för den utbildningen inte genomförts av regionen.

Tillgången till enkätdata från den webbaserade utbildningsnivån, vilken är genomförd av medarbetare inom hälso- och sjukvård har gett ytterligare en subjektiv insyn i deltagarnas åsikter. Enkäten tillhörande den webbaserade utbildningen är en del av en strukturerad utvärdering, framtagen av Västra Götalandsregionen för att samla in deltagarnas upplevelser och åsikter efter slutförd utbildning. Totalt tillhandahölls 732 enkätsvar under 2024, enligt (Enkätdata, intern dokumentation, Västra Götalandsregionen, 2024) vilket gav ett underlag för intervjuer samt diskussionen.

Enkäterna är strukturerade för att behandla olika aspekter av deltagarnas upplevelser av utbildningen. Dessa inkluderar upplevd inläring, självuppskattning av ökad kunskap, motivation till att använda kunskaper och erfarenheter från utbildningen i dess arbete. En stor del syftade även på deltagarnas uppskattning över huruvida utbildningen gett dem förutsättningar att applicera teorin i praktiken. Förutom de kvantitativa skattningsfrågorna innehöll enkäten även fritextsvar som gav deltagare möjligheten att själva beskriva positiva och negativa aspekter med utbildningen samt förbättringsområden. Detta ger ett kompletterande kvalitativt material som stödjer siffrorna från uppskattningsdelen med deltagarnas egna perspektiv och gör det mer personligt. Vidare ger detta ytterligare perspektiv på innehållet i utbildningar, och möjliggör en jämförelse mellan intervjuobjektens svar. Detta i sin tur bidrar till att den information som tillhandahållits kan stärkas. Dessutom minskar det risken för att resultatet för studien ska baseras på det fåtalet intervjuer som hållits.

4.2.2 Intervjuer

För att analysera och utvärdera utbildningsplanen genomfördes en kvalitativ intervjustudie. Syftet med intervjuerna var att få en fördjupad förståelse för hur deltagarna upplevt utbildningarna, samt vilka långsiktiga effekter utbildningen haft på både deras dagliga arbete och verksamhetens utveckling. En kvalitativ metod valdes då den möjliggör analys av individens erfarenheter och perspektiv på ett djupgående sätt samt att det möjliggör breddningar och förklaringar av svar på frågeställningar.

Intervjuerna genomfördes semistrukturerat genom en intervjuguide utformad utifrån arbetets syfte och frågeställningar. Som stöd användes ett antal på förhand skrivna intervjufrågor. Anledningen till detta var att säkerställa att samtliga relevanta punkter berördes. Frågorna anpassades efter intervusituationen och ställdes därför inte ordagrant eller i samma specifika ordning vid varje intervju. Vissa respondenter bad om att få ta del av frågorna på förhand för att kunna förbereda sig på intervjun och således kunna ge så fullständiga svar som möjligt.

Frågorna utformades för att ge insikt i hur utbildningen påverkat intervjuobjektens yrkesutövning. Intervjun var uppdelad i olika avsnitt för att ge en tydlig bild av kursdeltagarens bakgrund och arbete både innan och efter utbildningen. Frågorna fokuserade bland annat på deltagarnas syn på effekterna av utbildningens innehåll, dess relevans för den egna verksamheten, hur kunskapen kommit till användning i praktiken samt eventuella förändringar som utbildningen bidragit till. Dessutom inkluderades några mer öppna frågor som syftade till att låta intervjuobjektet lyfta sina egna tankar kring utbildningen, både vad gäller dess betydelse och möjligheter till förbättring. Intervjuerna avslutades med att intervjuobjektet fick ge en fri reflektion. Alla intervjuer spelades in med intervjuobjektets samtycke för att sedan kunna transkriberas i sin helhet för vidare analys.

4.2.2.1 Urval och anonymisering av intervjuobjekt

Intervjupersonerna hade alla genomgått en eller flera av de tre utbildningar som ingår i projektet. Även om utbildningarna delar innehåll och övergripande syfte, skiljer de sig åt vad gäller omfattning, format och fördjupning. Urvalet av intervjupersoner syftade därför till att få representanter från samtliga utbildningsspår, för att kunna jämföra deras upplevelser och bedöma utbildningarnas potentiella effekter på olika nivåer. En ytterligare aspekt gällande urvalet var att alla deltagare genomgått utbildningen för en ansevärd tid sedan. Detta val gjordes för att möjliggöra en bedömning av mer långsiktiga effekter, snarare än omedelbara reaktioner efter genomförd utbildning. Eftersom projektets syfte är att främja kvalitetsdriven verksamhetsutveckling var det centralt att undersöka om och hur utbildningen bidragit till kvalitetsförbättringar i det praktiska arbetet över tid.

För att få kontakt med respondenterna tillfrågades arbetets kontaktpersoner på Chalmers respektive Västra Götalandsregionen. Kontaktpersonerna gjorde sedan utskick till medarbetare inom regionen som tagit del av respektive utbildning. I utskicken hänvisades varje person till gruppmedlemmarnas mailadresser utifrån de var intresserade utav att bidra till kandidatuppsatsens intervjustudie. Urvalet av respondenter för varje utbildning skiljde sig åt, eftersom antalet intresseanmälningar av att vara en del av studien från varje utbildning varierade. De kriterier som fanns från gruppens sida var att varje respondent skulle tagit del av respektive utbildning

för minst sex månader sedan. Detta gjordes eftersom gruppen ville se självklara effekter i respondentens arbete på längre sikt. Utifrån respondenten precis tagit del av utbildningen blir det svårare för intervjuobjektet att delge konkreta förändringar i sitt arbete som utbildningen bidragit med.

Urvalet av respondenter för 15hp-kursen skedde utifrån att kontaktperson Patrik Alexandersson på Chalmers gjorde ett utskick till tre personer varpå alla valde att ställa upp. Utskicket av Alexandersson gjordes baserat på dem kriterier som gruppen önskat. För den ca två dagars långa utbildningen för chefer och verksamhetsutvecklare baserade urvalet på de medarbetare som tog kontakt med någon utav gruppmedlemmarna. Utskicket till dessa personer gjordes utav Karin Overgaard, baserat på samma kriterier som för 15hp-kursen. Från detta utskick fick gruppen en betydande del fler intressenter att delta i en intervju angående respondentens upplevda effekter av utbildningen. Därmed behövdes ytterligare ett urval göras till skillnad från tidigare nämnda kursen.

Valet av respondenter för denna utbildning baserades på att gruppen ville ha varierande yrkesroller hos intervjuobjekten, och utifrån det kriteriet valdes respondenterna slumpmässigt av gruppen. På grund utav strul med inbokning av den tredje intervjudeltagaren från denna utbildning hölls enbart två intervjuer med personer från två dagars utbildningen. Intervjuerna med medarbetare från den Webbaserade utbildningen som regionen ansvarar för anskaffades utifrån de kursdeltagare som hörde av sig till gruppen utifrån ett utskick ifrån Lina Hägglund. Likt 15hp-kursen fick gruppen endast svar från tre personer som var villiga att delta i en intervju angående upplevda effekter av utbildningen de tagit del utav. Samma kriterier för intervjuobjektens relevans applicerades även för detta utskick.

För att säkerhetsställa att respondenter kan uttrycka sina åsikter fritt erbjöds anonymitet. Samtliga intervjuobjekt kommer att refereras till som Respondent 1, respondent 2 och så vidare för att respondenterna ska kunna ge sin samlade bedömning av utbildningen fritt. Nedan följer en tabell med de olika respondenterna yrkesroll samt vilken, eller vilka, utbildningar de tagit del av. Intervjuerna varade mellan 30–45 minuter och alla hölls via Zoom.

Respondent	Yrkesroll	Utbildning	Eventuella anmärkningar
Respondent 1	Chef	Chalmers 15 hp	Har bytt jobb och arbetar numera med digital utveckling
Respondent 2	Verksamhetschef	Chalmers 15 hp	–
Respondent 3	Verksamhetsutvecklare	Chalmers 15 hp	–
Respondent 4	Ledningsstrateg	2,5 dagar	–
Respondent 5	Klinikchef	2,5 dagar	Har även gått webbutbildning
Respondent 6	Sjuksköterska	Webbutbildning	–
Respondent 7	ST-läkare	Webbutbildning	–
Respondent 8	Sektionsledare	Webbutbildning	–

4.3 Litteraturstudier

En omfattande del utav arbetsgången var att hitta relevanta källor för att uppnå arbetets syfte samt ta del utav information som besvarar forskningsfrågorna. Litteratursökningen genomfördes systematiskt för att identifiera tidigare studier och vetenskapliga artiklar som genomförts kopplade till kvalitetsförbättringar i hälso-och sjukvård.

En del utav underlaget som använts i arbetet har erhållits från kontaktpersoner inom de olika verksamheterna. Den tidigare genomförda undersökningen om kvalitetsförbättringsutbildningar som utförts av Chalmers erhöles av arbetets kontaktperson på högskolan, Patrik Alexandersson. Även internt delade dokument och utvärderingsarbeten utförda utav Västra Götalandsregionen har anskaffats från kontaktpersoner inom regionen. Den tidigare utbildningsplanerna har erhållits ifrån Karin Overgaard och övrig intern dokumentation har delats utav Lina Hägglund. Denna typ utav grå litteratur och information har varit relevant för att förstå vilka insatser som regionen har implementerat i organisationen, samt vad för uppsatta mål de har med utbildningsplanen på kort-respektive långsikt.

Vidare har vetenskapliga databaser använts för att identifiera peer-reviewgranskad forskningsarbeten som tidigare har genomförts inom området. Söktermer som har använts för att finna relevant litteratur är bland annat ”quality improvment in Healthcare”, ”healthcare manegment” och ”dosage inside healthcare”, utöver dessa termer har även likande sökord på engelska och svenska utforskats beroende av kontext. De sökmotorer som främst brukats för att anskaffa artiklar och studier inom området är Scopus respektive Statens Beredning För Medicinsk Och Social Utvärdering (Statens beredning för medicinsk och social utvärdering (SBU), n.d). SBU har använts främst för att hitta evidensbaserad forskning och systematiska översikter inom vårdutbildning. SBU:s material har spelat en betydande roll för att säkerhetsställa att arbetets litteraturmaterial är baserat på evidens och objektivitet.

Slutligen har även Google brukats som ett komplimenterande verktyg för att hitta bland annat myndighetsrapporter och aktuella exempel på liknande omstruktureringar inom andra organisationer. Alla källor har granskats utefter relevans och trovärdighet, där fokuset har varit att kombinera eller stärka respondenternas svar i intervjuerna bland annat. Dessutom har det material som tillhandahållits från kontaktpersoner granskats och diskuterats utifrån dem svar som givits i intervjuer.

4.4 Analys

Analysen av denna rapport är uppdelad i både en kvantitativ del samt en kvalitativ del. Den kvantitativa delens syfte är att beskriva hur diverse data och information har bearbetats och använts för rapportens resultat. Den kvalitativa delen beskriver i stället hur diverse verktyg, hjälpmedel och metoder har använts för att skapa den data som senare använts i den kvantitativa bearbetningen, samt även upplevelser, resonemang och åsikter från deltagare. Dessa två avsnitt står sedan för grunden för resultatet som senare kommer presenteras i kapitel 6.

4.4.1 Analys av kvantitativt materialet

Den kvantitativa analysen i denna studie har i huvudsak bestått av den tidigare insamlade data från Västra Götalandsregionen och Chalmers Tekniska Högskola i form av enkätundersökningar. Dessa undersökningar har genomförts i syfte till att mäta deltagarnas självuppskattade kunskapsökning av utbildningarna samt motivation och upplevd möjlighet att använda lärda kunskaper i praktiken. Enkäterna är inte offentliga dokument utan har blivit tilldelade via mail-konversationer med ansvariga för respektive utbildning.

Vid analysen av enkätdata låg fokuset på att identifiera återkommande mönster och riktningar i deltagarnas svar. Skattningsfrågorna bidrog med statistiska fakta i form av sannolikheten för diverse ståndpunkter för utbildningarna. Denna statistik var sedan omformulerad till tabellform vilket har använts för att jämföra utbildningarna med varandra samt dess effekter. Fritextsvaren där deltagarna själva fick ge input till utbildningen användes även för att stärka den kvantitativa tolkningen av utbildningarna med tanke på återkommande formuleringar vilket gjorde det möjligt att tematisera positiva och negativa data. Dock användes denna kvalitativa del av enkäterna endast i syfte att stärka de kvantitativa mönster som upptäcktes och analyserades därför inte enskilt. Den kvantitativa data som insamlades användes även till viss mån i formuleringen av intervjufrågor vilket möjliggjorde metodtriangulering för att öka tillförlitligheten av analysen. Analysen av de kvantitativa delarna har även gett en tydlig bild över de skillnader som upplevts med hänsyn till omfattning och målgrupp. Data från uppskattningsfrågorna jämfördes mellan utbildningarna för att undersöka vilka nivåer som främst upplevt positiva eller negativa effekter. Under jämförelsen togs det även hänsyn till utbildningsformatet, frivillighetsgraden samt deltagarnas förkunskaper, vilket antas ha påverkat deltagarnas svar.

4.4.2 Analys av kvalitativt material

Den kvalitativa delen av analysen är menad att ge en djupare förståelse av deltagarnas upplevda åsikter om utbildningarna samt vilka effekter som bidragit till ökad kvalitet i det vardagliga arbetet. Den kvalitativa data som använts vid denna analys är främst hämtad i form av svaren från de utförda intervjuerna med personer från diverse utbildningsnivå. Intervjufrågorna hölls konsekventa oberoende på utbildningsnivå med hänsyn till skraddarsydda och spontana följdfrågor. Intervjufrågorna följde i sin tur en utformad plan för att stödja rapportens syfte men med stor inspiration från frågor och svar tagna från den kvantitativa analysen och det tidigare utförda enkäterna. Frågorna som ställdes var tänkta att ge en bred syn på deltagarnas motivation

till att gå utbildningen, dess upplevda effekt samt dess tillämpningsmöjlighet i arbetet. Vid tillåtelse av respektive respondent enligt dataskyddsförordningen spelades intervjuerna även in för att senare transkriberas och analyseras mer tematiskt. Detta förenklade identifieringen av mönster mellan intervjuade respondenter inom varje utbildning samt jämförelse mellan diverse utbildningsnivå.

Valet och bearbetningen av den kvalitativa metoden grundade sig i målet av att ge en opartisk och nyanserad beskrivning över huruvida diverse utbildningsnivå faktiskt bidragit i praktiken, vilket inte till fullo kunde avgöras enbart via uppskattningsfrågor och statistik från enkätsvar. Intervjuerna gjorde det även möjligt att få respektive respondents personliga åsikt och utveckling sedan utbildningens avslut samt dess relevans för ökad kvalitet.

För att stötta den data som samlades in via intervjuerna utfördes även en dokumentanalys och litteraturstudie, där tidigare forskning och kvalitetsstudier utförda av myndigheter och akademiska verk användes för att ge ett större sammanhang över studiens relevans. Studier om PDSA-modellen och förbättringsarbeten inom vården stöd även resonemang och åtaganden som framkom via intervjuerna.

Den kvalitativa delen tillsammans med den konkreta statistik från enkäterna har därför gett en djupare förståelse över utbildningarnas effekter på en individnivå med hänsyn till dess potentialer att öka kvalitet samt vilka tematiska hinder som sätter stopp för ytterligare effektivitet och måluppfyllelse.

4.5 Etiska och juridiska överväganden

Under genomförandet av denna studie har etiska riktlinjer och juridiska krav beaktats. Vetenskapsrådets riktlinjer för god forskningssed presenterar fyra principer som alltid bör följas när det kommer till forskning som involverar människor (Vetenskapsrådet, 2017). Dessa fyra centrala principer är “informationskravet”, “samtyckeskravet”, “konfidentialitetskravet” och “nyttjandekravet”. Eftersom denna studie innefattar insamling och analys av både primära och sekundära data i form av tidigare genomförda enkätundersökningar, dokumentstudier och framför allt intervjuer var det viktigt att följa och uppfylla de etiska kraven för att värna om respondenternas integritet.

Informationskravet innebär att respondenterna informeras om studiens syfte, respondentens roll, hur angivna data kommer användas samt praktisk information om hur intervjuprocessen kommer att gå till och att denna när som helst kan avbrytas om respondenten så önskar. Alla de genomförda intervjuerna i denna studie uppfyllde detta krav då de potentiella respondenterna fick all relevant information vid bestämning av eventuellt deltagande. Det andra kravet

“samtyckeskravet” syftar till att tydliggöra att deltagandet är frivilligt, få respondentens samtycke innan samt efter att intervjun ägt rum. Respondenten ska få möjlighet att ge sitt samtycke om att informationen, som denna har angivit, får vidare användas i arbetet och analyseras. Även detta krav var uppfyllt i denna studie. Kravet om konfidentialitet, som också följdes i denna studie, handlar om att skydda respondenternas anonymitet och inte sprida uppgifter som har tillhandahållits i förtroende. Den enkätdata som användes i studien har tillhandahållits i anonymiserad form. Deltagarna i intervjuerna fick möjlighet att vara anonyma och alla intervjusvar behandlades konfidentiellt. Nyttjandekravet innebär att den information som samlats in av respondenterna endast får användas för det specifika ändamål som respondenterna har informerats om och samtyckt till. För att uppfylla detta etiska krav har respondenterna informerats om att den information de medgett endast är avsedd att användas i denna studie och inte kommer användas i andra sammanhang utan att samtycke inhämtas på nytt.

Dataskyddsförordningen (GDPR) är en EU-förordning 2016/679, som antogs av Europaparlamentet den 27 april 2016 och trädde i kraft i samtliga EU-länder den 25 maj 2018 (Europaparlamentet, 2016). Dataskyddsförordningens, grundläggande principer för hur personuppgifter ska hanteras har tagits i beaktning i denna studie. Inga känsliga uppgifter har samlats in och all insamlade data har behandlats utifrån principerna om integritet, samtycke, ändamålsbegränsning och informationsskyldighet. Ändamålsbegränsning är kopplat till nyttjandekravet som Vetenskapsrådet har tagit fram. Uppgifter som samlades in har använts endast i denna studie för det syfte som respondenterna har blivit informerade om. Integritet har en direkt koppling till konfidentialitetskravet. Alla uppgifter och intervjusvar har skyddats och bevarats i en gemensam mapp som endast gruppmedlemmar har åtkomst till.

5. Resultat

Följande del av rapporten presenterar resultatet från den metod som brukats för att utvärdera utbildningarna som regionens medarbetare har gått inom Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling. Resultaten från intervjuerna tematiseras i tre övergripande områden där respondenterna främst märkt av effekter i sitt arbete på en individnivå:

- Utvecklad kompetens och nya arbetssätt
- Förändringar i sin yrkesroll och professionell trygghet
- Reflektioner kring utbildningens innehåll och upplägg.

5.1 15hp kursen

I denna del av resultatet presenteras resultatet från intervjuerna med medarbetarna som gått kursen på Chalmers som avser 15 högskolepoäng. Resultatet från intervjuerna kommer även sättas i relation till tidigare relevanta studier och teorier under sektion 6.

5.1.1 Incitament

Den Chalmersbaserade utbildningen söks på eget initiativ vilket lyfter frågan om varför tidigare kursdeltagare valt att söka utbildningen. Utifrån svaren på den frågan går det att urskilja ett visst mönster. Ett återkommande svar var att man hört gott om utbildningen från folk på sin arbetsplats och att man fått den rekommenderad till sig från tidigare kursdeltagare. Dessutom var det flera som betonade vikten av att utbilda sig, både av personliga samt karriärmässiga skäl.

Respondent 2 menar att hon gick utbildningen eftersom hon ville förstärka sina kunskaper inom kvalitetssäkring i sitt utvecklingsarbete. Hon vidareutvecklar med att hon valde att gå utbildningen då hennes förhoppning var att skaffa sig ytterligare verktyg för att bedöma kvalitet, men även för att “kunna fatta välgrundade beslut om go/no go situationer”. Respondent 2 påstår även att förbättrade arbetsflöden leder till ökad produktivitet och effektivitet inom vården, samtidigt som medarbetarna i vården motiveras och inspireras till att skapa en positiv och utvecklande arbetsmiljö. Respondent 3 betonar även hon att en av anledningarna till att hon valde att gå utbildningen var just för att få mer inspiration i sitt arbete.

5.1.2 Effekter

I följande avsnitt presenteras resultaten från intervjuerna utifrån vad för effekter respondenterna upplevt i sitt arbete på individnivå samt på arbetsplatsnivå.

På individnivå har analysen påvisat att utbildningen har haft effekter på respondenternas kompetensutveckling, arbetssätt i vardagen, samt deras trygghet i sitt arbete samtidigt som utbildningen vidgade deltagarnas professionella nätverk.

Flera utav respondenterna beskriver att utbildningen givet dem ytterligare kompetenser som de har användning av i sitt dagliga arbete. Dessutom påvisar de att utbildningen bidragit till en fördjupad förståelse för strukturerat förbättringsarbete samt att de har tillgodogjort sig konkreta verktyg som de har fortsatt använda sig av i sina yrkesroller. Det handlar exempelvis om hur de har implementerat mer teambaserat arbete, en respondent betonar även att hon tagit med sig vikten av att arbeta med tvärvetenskapliga team. En deltagare uttrycker hur utbildningen gav en "grundläggande förståelse för hur man kan gripa sig an olika moment", vilket har lett till små men betydelsefulla förbättringar i sitt arbete. Ytterligare arbetssätt som en respondent angav som de har tagit med sig från utbildningen var att använda sig utav mer systematiska "brainstorming sessioner", och att även om de tidigare har arbetat med den typen av sessioner har metodiken från utbildningen förbättrat kvaliteten på dessa.

Vidare lyfter också respondent 2 dem fyra viktigaste punkterna som hon tagit med sig från utbildningen, som i sin tur har givit henne effekter i sitt analytiska förhållningssätt till arbetsrelaterade problem. Deltagaren nämner att hon har övergått från att tidigare låtit känslor styra beslut till att efter utbildningens gång mer applicerat mätetal och låta faktiska siffror vara beslutsunderlag. Hon nämner även att detta hjälpt till med att hitta rotorsaken till problem, och därmed har det blivit lättare att identifiera dem faktiska problem som finns. Fortsättningsvis lyfter respondent 2 även att hon numera inte direkt söker lösningen på problem, utan snarare arbetar mer systematiskt för att identifiera rotorsaken. Deltagaren själv säger:

"Jag började ganska omedelbart se på mitt förbättringsarbete med nya ögon – att inte gå direkt på lösningen, utan att först förstå problemet."

Vilket i sin tur ökade deltagarens produktivitet och effektivitet i arbetet.

Däremot lyfter respondent ett respektive tre att den delen av utbildningen där mätetal och statistik introducerades inte har haft några konkreta effekter på deras arbete, och det är inget de har kunnat applicera i sin yrkesroll. Respondent 3 lyfter att hon ibland använder sig utav styrdiagram idag, men även om delmomentet i fråga var intressant och att det var bra att få ytterligare ett perspektiv på hur statistik och data kan appliceras är det inget hon tar med sig från utbildningen. Respondenten vidareutvecklar med att hon vet att flera deltagare upplevde den biten irrelevant för sina respektive yrkesroller. Respondent 3 menar även att det finns en viss problematik med att det huvudsakligen är personer från vården som gick utbildningen och att den i viss mening uppfattades som för teknisk och "ingenjörsinriktad". Däremot menar båda respondenter att det finns värde i upplägget då de upplever att en "win-win" situation med kunskapsutbyte mellan Chalmers och vården uppstår.

Ett återkommande tema under intervjuerna är att utbildningen bidragit till en ökad trygghet i sin arbetsroll. Respondenterna beskriver hur de efter utbildningen har känt sig mer rustade att

arbeta med förbättringar inom organisationen samt att den ökade kompetensen och dem verktyg de tog med sig från utbildningen bidragit till en ökad trygghet på arbetsplatsen. Detta i sin tur har även ökat den personliga motivationen och arbetsglädjen. Respondent 1 menar att hon känner sig mer redo att ta sig an olika arbetsuppgifter efter utbildningen på grund utav den utökade arbetsrepertoar som utbildningen bidragit till. Deltagaren uttrycker sig även kring hur utbildningen har lyft dennes självförtroende i det praktiska arbetet, eftersom den utlärd metodiken har visat sig fungerat väl i praktiken. Detta i sin tur har lett till ökat självförtroende i sitt dagliga arbete samt förbättrad förståelse över hur problem kan angripas effektivitet. Vidare lyfter respondent 3 att hon fått energi från att gå utbildning vilket har uttryckt sig i arbetet i form av ökande produktivitet sedan hon gick utbildningen.

Fortsättningsvis menar samtliga respondenter att utbildningens innehåll fortfarande har hög relevans i deras vardagliga arbete och de använder fortsatt utav metodiken från utbildningen. Dessutom påpekar alla deltagarna att de under utbildningens gång tänkte extra mycket på hur metodiken kunde appliceras i deras arbete. Respondent 1 uttrycker en positiv inställning till att utbildningen hade bra koppling mellan teori och praktik, alltså att deltagarna på utbildningarna fick applicera den metodik som lärdes ut under utbildningens gång i sitt praktiska arbete.

Ytterligare en punkt som respondenterna lyfter kring utbildningen är att den har bidragit med att vidga deras professionella nätverk, något som alla finner har stor nytta än idag. Detta har i sin tur även ökat tryggheten i respondenternas respektive yrkesroller, då ett vidgat kontaktnätverk möjliggjort ett effektivare arbete. Således har även kommunikationen förbättrats avsevärt inom organisationen, påstår respondent 1.

Samtliga respondenter är överens om att utbildningen har vidgat deras "verktygslåda" och att de upplever sig ha flera sätt att arbeta med förändringsarbeten än innan de gick utbildningen. Respondent 1 menar även på att utbildningen till stor del fokuserade på att utmana traditionella arbetssätt, vilket uppfattades som intressant. Vidare lyfter respondenten att hon efter utbildningen har utvecklat sitt arbete inom förbättringsarbeten eftersom utbildningen stärkte hennes förmåga gällande kommunikation, implementering av förändringar och få med sig gruppen till att arbeta med förändring samt förbättring.

Effekterna på individnivå har varit uppenbara enligt respondenterna, däremot råder konsensus sinsemellan angående vad för effekter utbildningen har haft på respektive respondents arbetsplats. Samtliga deltagare anger att de upplever att för få medarbetare hittills har gått kursen för att en märkbar skillnad ska ha skett på arbetsplatsen. Dessutom påpekar respondent 3 att hon anser att fler ska gå utbildningen, eftersom hon själv upplever sig ha stor nytta av kursens metodik i sitt dagliga arbete. Hon vidareutvecklar och menar på att organisationen hade gynnats av en ännu större satsning på chefer och verksamhetsutvecklare, framför allt för att för att uppnå

mer effekt av Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling, men dessutom för att dessa roller ska kunna arbeta närmare varandra för att uppnå kvalitetssäkring i sitt arbete. Respondent 1 påpekar även hon att kursens nytta hade ökat utifall flera på samma arbetsplats hade gått utbildningen för att flera inom samma verksamhet ska kunna dra i frågorna kring exempelvis förbättringsarbeten. Respondenten menar att detta hade skapat en slags emergens inom regionens olika verksamheter, och uttrycker det själv som “1+1 = 3”.

En av förbättringarna som respondent 3 nämner som hon upplever hade lett till ökade effekter från utbildningen är att fördjupa sig mer kring processkartläggning. Respondenten utvecklar vidare med att eftersom regionen brukar det mycket i sin vardag, hade utbildningen höjt sin relevans i förhållande till organisationen om denna metod hade brukats mer i innehållet. Utöver detta hade respondenten inte mycket att anmärka angående innehållet i kursen, utan nämner återigen att utbildningen har haft en positiv påverkan på hennes produktivitet samt effektivitet i sitt arbete. Detta utvecklar hon i sin tur har lett till mer energi i sitt arbete men även ökat välmående generellt.

Samtliga respondenter lyfter däremot upp samma nackdel med utbildningen, vilket är att de alla upplevde en ökad stressnivå under utbildningens gång. Alla tre upplevde att den ökade mängden arbete som tillkom i och med utbildningen ledde till mer stress. Bland annat nämner respondent 2 att den ökade arbetsbelastningen blir extra påtaglig i rollen som chef, då de redan har mycket att handskas med i sin vardag. Något alla däremot nämner är att detta är självförvållat, eftersom de själva aktivt valt att söka till utbildningen. Respondent 3 påpekar även att det var högt tempo under kursens gång, och att hon ibland upplevde det som att utbildningen försökte hålla samma tempo som den gjorde under perioden då den innefattade 30hp fastän den numera endast innehåller 15hp. Däremot lyfter även respondenten att det var ingen utav innehållet i kursen som denne vill ta bort, eftersom alla bitar var så pass givande.

5.2 2.5 dagars utbildningen

I följande del av uppsatsen presenteras resultatet utifrån det underlag som erhållits från intervjuer med respondenterna som tagit del av regionens två och en halv dagars utbildning. Denna utbildning riktar sig mot chefer samt verksamhetsutvecklare inom organisationen.

5.2.1 Incitament

Utbildningens primära funktion är att fungera som en brygga mellan webbutbildningen och kursen på Chalmers. Regionen har inkluderat denna utbildning i planen eftersom de arbetar utifrån doseringsmodellen (Lloyd, 2023), där tanken är att denna utbildning ska vara mer nischad mot de som jobbar med bland annat förbättringsarbeten för att höja kvaliteten inom organisationen.

Gällande incitament för att gå utbildningen från respondenternas håll varierar anledningarna. Respondent 5 nämner att hon tycker det är intressant att arbeta med verksamhetsutveckling, och hon ville dessutom höja kvaliteten i sitt arbete. Respondent 4 gick däremot utbildningen mer som en ”pilot”, där han menar att han skulle testa utbildningens relevans för rektorer inom hans verksamhet.

Fortsättningsvis nämner respondent 5 att hon gick utbildningen tillsammans med en kollega inom samma verksamhet för att ihop kunna dra nytta utav utbildningens innehåll. Detta skulle i sin tur menar hon på att stärka möjligheten att applicera metodiken som introducerades i kursen. Vidare ville deltagaren få med sig mer ”handfasta” verktyg från kursen, för att kunna applicera praktiskt i sitt arbete. Hon nämner hur hon tidigare gått andra utbildningar som främst introducerat teoretiska begrepp, men inget praktiskt användande av metodiken under kursens gång. Därefter nämner deltagaren att hon tidigare gått Webutbildningen som erbjuds av regionen, samt att hon därefter fick ”mersmak” och ville fortutbilda sig inom verksamhetsutveckling då hon upplevde att nivån på den utbildningen var för låg.

5.2.2 Effekter

Inledningsvis är respondenterna rörande överens om att det professionella nätverk som de vidgade under utbildningen har bidragit till stora effekter i sitt dagliga arbete, och är en av de främsta sakerna de tog med sig från kursen. Respondent 4 påpekar att han är jobbar relativt ensam med verksamhetsutvecklings frågor inom sin förvaltning, och att det ofta således kan bli svårt att få kunskapsutbyte samt hjälp med frågor som rör kvalitetsdriven verksamhetsutveckling. I denna kontext har hans arbete förändrats då han numera kan höra av sig till medarbetare angående övergripande kvalitetsfrågor, exempelvis dem som är på politisk nivå. Vidare nämner han hur detta har bidragit till ytterligare effektivitet i sitt arbete då han kan ”bolla” frågor med flera som arbetar med förbättringsarbeten och utvecklingsfrågor i regionen. Respondent 5 intygar även hon att det vidgade nätverket än idag har relevans för hennes möjligheter att utveckla sitt eget arbete, och i sin tur lett till en ökad effektivitet i hennes arbete.

Fortsättningsvis belyser respondent 5 att hon tagit med sig många olika metodiker från utbildningen som hon än idag bär sig nytta av. Bland annat konstaterar deltagaren att utbildningen har bidragit till en ökad förståelse för hur hon kan använda sig av PDSA-metodiken i sitt arbete, vilket har hjälpt henne strukturera de projekt hon arbetat med sedan utbildningen. Vidare nämner hon även relevansen av denna metodik då hon kunnat förmedla arbetsmetodiken till sina medarbetare, som i sin tur bidragit till ökad effekt i deras arbete.

Respondent 4 lyfter även hur även fast han arbetar inom en annan del av regionen (yrkeshögskola) kunde han översätta språket till sitt eget arbete trots att utbildningen riktar sig mer mot

vårdpersonal. Vidare tar respondenten även upp vikten av att kunna spegla sig i andras arbete, där han belyser hur kursen bekräftade att han själv brukar rätt metodik i sitt arbete: Dessutom konstaterar respondenten att kunskapsutbytet mellan andra medarbetare inom organisationen som också arbetar med förbättringsarbeten och kvalitetssäkring var en positiv externitet från utbildningen.

Vidare redogör respondent 5 att hon är den enda på hennes klinik som har tagit del av denna utbildning. Detta upplever respondenten vara ett problem, då hon har två coacher under sig som även de bedriver förbättringsarbeten som hon upplever hade haft nytta utav kursen. Deltagaren beskriver att för att få ökad effekt på arbetsplatsen av kvalitetsdriven verksamhetsutveckling hade flera behövt gå den, då hon vill att dessa coacher ska kunna driva projekten helt själva. I nuläget eftersom hon är den enda som besitter kompetensen från kursen behöver hon vara delaktig i dessa projekt samt ”vara inne och peta”. Således upplever hon att utifall hennes medarbetare också hade fått ta del av utbildningen hade produktiviteten och effektiviteten på hennes arbetsplats ökat, då hennes medarbetare hade blivit mer självgående med rätt ”dos” av kompetens.

Sedan nämner respondent 5 att innan hon tog del av kursen haft bra struktur på sitt arbete under olika typer av projekt. Däremot upplevde deltagaren att hon saknade rätt verktyg för att genomföra uppföljningsarbeten och utvärderingar, men betonar att utbildningen har bidragit till att hon nu känner sig mer komfortabel med den typen av arbetsuppgifter. Respondenten menar på att det är den tydligaste effekten hon upplevt efter utbildningens gång, och är det som hon främst tog med sig från kursen som hon även har nytta av idag. Fortsättningsvis belyser hon även hur utbildningen även givit nytta i sitt privatliv, då hon kunnat hjälpa sin son sätta upp mål med sitt idrottande, vilket haft positiv inverkan. Hon noterade dock att effekten från utbildningen varierande beroende på prioriteringar i sitt dagliga arbete, där vissa verktyg fortsatt används som en del i hennes dagliga arbete medan andra verktyg föll bort över tid.

Utifrån utbildningens syfte och lärandemål upplevde respondenterna att utbildningen framhävde dessa tydligt innan kursstarten samt att dem uppnåddes under kursens gång. Respondent 4 uttryckte att han tyckte utbildningsmaterialet var bra samt nämnde inga specifika förbättringsområden. Respondent 5 upplevde även att utbildningens bredd var en styrka, men att en del saker överlappade med tidigare kunskap för hennes egen del. Vidare ansåg även respondent 3, som tagit del av alla tre utbildningsnivåer, att denna kurs hade något för ”låg” nivå för egen del då majoriteten av materialet redan var befintliga kunskap för henne. Hon menar därmed på att kursen inte hade någon betydande effekt på hennes arbete eftersom det mesta var repetition från tidigare utbildningar hon tagit del av, och att hon således ej ser nyttan av att rekommendera kollegor att ta del utbildningen.

Som avslutande reflektion betonar respondenterna vikten av att regionen fortsatt väljer att satsa på denna typ av utbildningar, då de anser att det bidrar till stärkt kvalitetsutveckling inom organisationen. Respondent 5 lyfter återigen att regionen bör erbjuda fler yrkesroller inom regionen att få ta del av utbildningen för att gå ytterligare effekter på organisatorisk nivå, samt för att flera roller ska kunna arbeta effektivare med förbättringsarbeten och få kvalitetssäkring i sitt arbete. Respondenten uttryckte en önskan om en viss fördjupning inom vissa metodiker under kursen, men förstod även att två dagar begränsar möjligheten till mer djupgående arbete. Hon nämner även sin vilja att ta del av Chalmersutbildningen för att få ytterligare verktyg att applicera i sitt arbete.

5.3 Webbutbildningen

Resultatet från webbutbildningen med samma intervjuunderlag som intervjuerna i de andra utbildningen presenteras nedan.

5.3.1 Incitament

De inledande frågorna i intervjuerna behandlar inställningen respondenterna hade innan utbildningen och anledningen till att respondenterna genomförde den.

Respondent 7 genomförde utbildningen som BT-läkare. Han fick höra det var viktigt att vara införstådd med vad kvalitetsarbete på arbetsplatsen innebär. Därför fick han rekommendationen från sin chef att gå webbutbildningen. Hans inställning innan han tog del utav utbildningen var att utbildningen lät "torr", och inte särskilt givande för hans roll. Respondent 6 valde inte heller aktivt att gå utbildningen själv, men det var ingen rekommendation av en chef heller, utan den var inlagd som ett måste i hennes "lärande" som sjuksköterska berättar hon. Vilket ledde till att hennes initiala inställning till utbildningen var mer att de "måste" göras. Hon hade alltså inga förväntningar på den.

Tredje respondenten, respondent 8 uttrycker att hon inte hade någon tydlig anledning att gå den förutom intresset hon har i ämnet utbildningen behandlar och vill lära sig mer. Hon valde på egen hand att gå den.

5.3.2 Effekter

Enligt respondent 7 bidrog inte utbildningen till någon effekt på något vis i hans arbete, han upplevde möjligen en ny syn på kvalitetsarbetet från olika perspektiv. Att man kan se det från individens, kollegornas och patientens perspektiv. Han ska även påbörja ett förbättringsarbete inom sin ST-läkar-roll och tänker att utbildningen kan komma till användning då möjligen. I likhet med respondent 7 uttrycker respondent 6 att hon inte haft användning av utbildningen, utan att hon dessutom glömt vad den handlade om och var tvungen skrolla igenom utbildningsplanen innan vårt möte. Hon berättar dessutom att hon jobbar med förbättringsarbete så att hon eventuellt ska gå igenom utbildningen igen och försöka ta med sig delar i sitt arbete.

Till skillnad från de andra upplevde respondent 8 en positiv påverkan i sitt arbete av utbildningen. Hon uttrycker att hon fått nya verktyg att använda i sin roll som sektionsledare. "Jag har med mig en del från utbildningen. Framför allt hur man ska se utvecklingsarbete och förändringar som något som ska ingå i den dagliga verksamheten och inte något som ska göras vid sidan om. Så att det blir mer "naturligt" säger respondent 8.

Fortsättningsvis ställs frågorna som behandlar hur arbetsplatsen ändrats efter utbildningen. För det första visste ingen vilka mer som hade gått utbildningen, respondent 7 nämnde att han visste att fler på andra avdelningar gått den, övriga sa att ingen mer på deras arbetsplats gått utbildningen vad de visste. Därav blev det svårt att avgöra någon tydlig effekt på deras arbetsplats mer än deras egen påverkan och initiativ. Dessutom verkade effekten utav utbildningen inte varit så stor, då gemensamt för alla respondenter var att de ofta sa "vet inte" och att de inte kom ihåg så mycket av utbildningen. Vid frågan övrigt tillägg och förbättring var det lite tveksamt på grund av det svaga minnet, respondent 7 tänkte att om den genomfördes i samband med något arbete då den krävdes mer och kunde appliceras tydligt hade den nog blivit ihågkommen och ett bättre verktyg i arbetet. Alltså kunna uppfylla regionens effektmål bättre. Respondent 8 formulerade sig liknande och att de var för mycket diffusa sant och falskt påstående i utbildningen.

En fråga som lades till var om de kände till de andra utbildningsnivåerna och att det var tänkt som en tre-steps-nivåutbildning. Alla respondenterna från webbutbildningen svarade nej.

6. Diskussion

Förbättring förutsätter förändring, vilket i sin tur kräver tillgång till stöd i form av olika resurser och verktyg som varierar beroende på förändringens omfattning och komplexitet. För att uppnå förbättringar inom organisationen och driva verksamhetsutvecklingen framåt, har Västra Götalandsregionen satsat på utbildningar på tre nivåer för de olika rollerna inom organisationen. Utbildning är ett verktyg som kan resultera i stora förändringar och förbättringar beroende på utbildningens innehåll, struktur och hur väl kunskapen omsätts i praktiken. Syftet med detta projekt var att undersöka effekterna av dessa tre utbildningar på individ- och organisatorisk nivå.

Resultatet visade betydliga skillnader i hur de olika utbildningarna har uppfattats av de olika deltagarna. Intervjuszvaren från de tre respondenter som har genomgått 15 hp-utbildningen visar att utbildningen har haft en betydande effekt på individnivå. Respondenterna påstår att utbildningen gav en ökad förståelse för principer kring förbättring, faktabaserat beslutsfattande samt en ökad trygghet i yrkesrollen. Dessutom upplevdes utbildningen av respondenterna som värdefull och hjälpsam för anskaffning av praktiska verktyg för förbättringsarbetet och ett nätverk av likasinnade kollegor inom organisationen.

Resultatet från intervjuerna för webbutbildningen visar, till skillnad från 15 hp-utbildningen, en mindre positiv upplevelse från respondenterna. Två av tre respondenter upplevde inte att utbildningen var givande och använder sig inte av de kunskaperna idag. Endast en respondent uttryckte att utbildningen gav nya perspektiv på syn av förbättringsarbete. Jämförelser mellan webbutbildningen och 15 hp-utbildningen tyder på att djupare och mer innehållsrika utbildningsinsatser resulterar i starkare och mer varaktiga effekter. Dessutom söks 15 hp-utbildningen på eget initiativ, vilket delvis kan förklara deltagarnas starkare motivation och engagemang.

Tidigare forskning som betonar utbildningens centrala roll för lyckat förbättringsarbete överensstämmer med resultatet från 15 hp-kursen. De kortare utbildningarna (2,5 dagar och webbutbildningen) uppvisade inte samma effekt och därför är en av slutsatserna som kan dras att utbildningens omfattning och deltagarnas aktiva val att söka den är viktiga faktorer som påverkar hur väl förbättringskunskapen mottas och omsätts i praktiken.

Även om utbildningssatsningen har verkat ge effekt på individnivå så är effekterna på organisationsnivå hittills begränsade. Detta framgår av respondenternas svar där deltagarna från alla tre utbildningar lyfter att det är för få personer som har genomgått respektive utbildning, vilket begränsar möjligheten för en systematisk och gemensam utveckling av kvalitetsarbetet inom verksamheterna. Utbildningarna syftar till att förse deltagarna med ett gemensamt språk och terminologi kring kvalitet för att underlätta kvalitetsarbetet. Respondenterna beskriver det som

ett hjälpsamt verktyg med potential för fortsatt utveckling om fler inom verksamheten introduceras till dessa begrepp genom att gå utbildningarna.

Västra Götalandsregionens utbildningsinsatser inom kvalitetsdriven verksamhetsutveckling bygger till stor del på doseringsmodellen, som syftar till att individer inom organisationen ska få rätt "dos" av den förbättringskunskap som krävs för att driva kvalitetsarbetet framåt. Mängden "dos" avgörs baserat på individens roll samt hur mycket ansvar individen har inom organisationen. Även om doseringsmodellen teoretiskt sätt är ett värdefullt verktyg för behovsanpassad kompetensförsörjning så visar resultatet från denna studie att modellen i vissa fall har en bristfällig tillämpning i praktiken. Respondent 5 som har genomgått 2,5 dagars utbildningen lyfter att hon tillsammans med två coacher arbetar och ansvarar för förbättringsarbetet på deras arbetsplats. Trots det så är det endast hon som har genomgått utbildningen och nu ensam besitter de nödvändiga kunskaper och verktyg som krävs för att bedriva det aktuella förbättringsarbetet de bedriver tillsammans på kliniken. Avsaknaden av utbildning hos kollegorna har resulterat i att arbetsfördelningen inom kvalitetsarbetet har blivit ojämnt fördelat, vilken i sin tur har lett till att kvalitetsarbetet inte har haft den effektivitet som den hade gjort om även coacherna fick möjligheten att "doseras" med rätt mängd kunskap. Problematiken med doseringen kan vara en av de största anledningarna till att utbildningen inte har den effekt på produktiviteten som önskas på organisatorisk nivå.

Även om det finns relativt tydliga riktlinjer för vilka som får gå respektive utbildning, så ligger problemet i både volym och urval. Flertalet respondenter har uttryckt att ett högre antal individer som är delaktiga i utbildningarna, hade medverkat till bättre effekter på organisationsnivå. Dessutom kräver doseringsmodellen lokal anpassning när det kommer till urval för att ta bättre hänsyn till respektive organisations behov och kunna erbjuda de förutsättningar som krävs för att organisationen ska lyckas med kvalitetsförbättring.

En annan begränsning som påverkar genomförandet av förbättringsarbetet är personalens kapacitet, i form av tid och arbetsbelastning. Även om utbildningen förser personalen med nya kunskaper och verktyg kan den dagliga arbetsbelastningen komma i vägen och begränsa att kunskapen tillämpas i praktiken. Därför krävs det att optimala organisatoriska förutsättningar skapas för att personalen ska kunna implementera förbättringsarbetet i den dagliga arbetsrutinen.

Innehållet i 15 hp-utbildningen utmärker sig jämfört med de resterande två utbildningarna. Resultatet tyder på att alla respondenter som har gått 15 hp-utbildningen särskilt uppskattade att utbildningsinnehållet gav hjälpsamma verktyg för hur olika metoder kunde appliceras i det dagliga arbetet. Respondent 1 uttryckte att utbildningen hade en tydlig koppling mellan teori och praktik och att konkreta tillämpningsmetoder diskuterades och applicerades i arbetet under

utbildningens gång. Enligt studien genomförd av Encell och RISE (Encell & RISE, 2022) är fallbaserad kompetensutveckling avgörande för att kunna koppla teoretisk kunskap till praktiska arbetsuppgifter. Praktiska moment i utbildningsinnehållet stärker deltagarnas förståelse och bidrar till förbättrade arbetsprocesser. Detta är en avgörande del i arbetet med kvalitetsutveckling, särskilt när det kommer till komplexa verksamheter som sjukvård där det oftast krävs en konkretisering av teoretiska ramverk för att det ska få ett genomslag i verksamheten. Studien nämner också att många utbildningar, som misslyckas att resultera i den effekt som avsetts från början, har en gemensam nämnare i form av en avsaknad av en direkt länk till det arbete som faktiskt ska utföras. Fallstudiernas betydelse bekräftas även av artikeln, som analyserar olika modeller av "blended learning", skriven av Stefan Hrastinski (Hrastinski, 2019). Författaren lyfter att för att skapa en genomtänkt integration mellan teoretisk kunskap och praktiska tillämpningar, så räcker det inte att endast fokusera på utbildningens innehåll och teknisk relevans. Fallstudier och verklighetsnära uppgifter bör inkluderas för att öka sannolikheten att deltagarna implementerar förbättringsarbetet på sina arbetsplatser.

En viktig förbättring som Västra Götalandsregionen kan satsa på är införandet av systematisk och kontinuerlig uppföljning för att undersöka hur kunskaper från de olika utbildningarna omsätts i praktiken, vilka svagheter som finns samt vad som kan ändras eller vidareutvecklas. En sådan uppföljning är ett nödvändigt komplement för att säkra långsiktiga effekter av utbildningsinsatserna. Ett sätt att göra det kan vara att samla in återkoppling från tidigare deltagare som har hunnit testa modeller som PDSA-cykeln i sina respektive verksamheter. Genom insamling av information om hur och vilka av verktygen som har kunnat tillämpas i praktiken, vilka hinder som har uppstått och vilka effekter som har observerats kan utbildningarna utvecklas och bättre anpassas för nästkommande deltagare. Ett konkret och strukturerat uppföljningssystem är därför avgörande för att säkerställa att satsningen på kompetensutveckling och kvalitetsförbättring faktiskt leder till förbättringar.

Kommunikation mellan de 3 nivåerna upptäcktes bristfällig. Alla tre kontaktpersoner som var ansvariga för de olika nivåerna ansåg sin egen del viktigast och kommunicerade inte och tog inte hänsyn till varandra. Även deltagarna hade inte särskilt bra koll på att utbildningen gavs i 3 olika nivåer. En bättre kommunikation mellan delarna skulle bidra till att uppfylla målen Västra Götalandsregionen satt upp bättre. Eftersom idén är att det ska funka som en 3-stegsutbildning samt de vill uppnå samma mål är kommunikation avgörande. En gemensam bild och kommunikation kring syftet och deltagare finns det tydligt samband i att det genererar bättre resultat utifrån effektivitet som utgår ifrån mål som nämns i bakgrunden. Det var tydlig skillnad i hur uppskattade de olika nivåerna var, det är svårt med en kortare utbildning att uppnå samma intryck som en längre men det blev tydligt i intervjuerna att mycket förbättringar kunde göras i främst webbutbildningen och 2,5-dagarsutbildningen. Där av borde Västra Götalandsregionen fortsätta med utbildningen men investera mer i utbildningarna de själva håller i. Genom att lägga mer resurser på de utbildningarna kan de bidra till större värde hos den som utbildas som till följd uppfyller begreppet effektivitet inom värden mot effektmålen.

Exempel på konkret förbättring skulle kunna vara att informera mer om utbildningen, marknadsföra den och låta medarbetare själv välja också att gå den. Som tidigare nämnt är volym ett problem och dessutom tydligt i intervjuerna främst från webb utbildning, är det bristfälligt intresse från deltagarna. Det upptäcktes att det för tillfället var högre makter som valde ut vilka som skulle utbildas. Det bidrar dels till sämre motivation och inställning att tvingas, samt om de, som Lina uttryckte det "vill utbilda så många som möjligt" hade mer information om utbildningarna och möjligheten att ansöka på eget initiativ också, utöver uppmaning av chef bidragit till ökat engagemang, att utbildningen tas med mer i arbetet samt ökat deltagarantal. Faktorer som bidragit till de uppsatta effektmålen. Även som tidigare nämnt i diskussionen, följa upp med intervjuer och inte bara enkäter för att få veta den riktiga upplevelsen och på så vis utveckla utbildningen.

Flertalet av respondenterna uppgav att utbildningarna givit de flera nya verktyg i sin "verktygslåda" att behandla kvalitetsfrågor. Ett sådant verktyg som nämns är PSDA-cykeln, något som regionen även beskriver i sin utbildningsplan kopplat till kvalitetsdriven verksamhetsutveckling. Därför är det relevant att ta upp tidigare studier som utförts på metodiken, och om den faktiskt fungerar. I tidigare studier som genomförts angående relevansen av PSDA-metodiken har forskare kommit fram till att 98% utav de projekt som genomförts med hjälp av PSDA har lett till någon form av förbättring. Detta i sin tur påvisar att de verktyg som respondenterna har fått lära sig under utbildningarna faktiskt bör ge konkreta effekter i deras arbeten. Studier som utförts påvisar även att för att förbättringsarbeten ska ge effekter på organisatorisk nivå krävs det utbildning inom förbättringskunskap, och det går således säga att regionen är en bra bit på vägen i och med att de påbörjat en implementering av den typen av insatser. Däremot är det svårt att säga när detta kommer skörda frukt, eftersom utbildningarna som denna studie påvisat givit mest effekter inte ges i tillräckligt stor utsträckning för att effekterna av märkas av inom en snar framtid.

Vidare visar Socialstyrelsens uppföljningsrapport att det initiativ som tagits mot förbättring inom vården återstår fortfarande stora problem. Regionen skriver uttryckligen i sin utbildningsplan att hela omställningen bland annat ska leda till att den första patientkontakten sker inom nära vård. Rapporten däremot indikerar att samverkan mellan kommun och region är stärkt, men samtidigt att samarbetet mellan primärvården och specialvården är bristfällig.

Rapporten beskriver även att det upplevs stor missnöjdhet angående tillgängligheten samt den upplevda vårdkvalitet, exempelvis överläggningar och tillgången till hembesök av läkare som kräver stor kontinuitet och samverkan. Det går således att diskutera utifall en utökade satsning på utbildningarna inom Kvalitetsförbättring bör inneha mer resurser, för att ge mer konkreta effekter inom primärvården. Utav de respondenter som intervjuades under arbetets gång

som jobbar på mindre vårdcentraler eller liknande påstod de att det finns kunskapsluckor som bör fyllas. Detta eftersom de i nuläget upplevde att de var ensamma med den typ av kunskap som kvalitetsdriven verksamhetsutveckling är tilltänkt att bidra med på sin respektive klinker. Således hade en förbättringsmöjlighet varit att satsa ytterligare på de kompetenshöjande utbildningar som regionen erbjuder till sina medarbetare för att uppnå tydligare effekter på en större skala.

Utifrån regionens uppsatta effektmål med utbildningsplanen kan denna studie påvisa att vissa utav dessa mål är inom räckhåll för regionen att nå. Samtliga respondenter för 15hp-kursen upplevde att utbildningen hade bidragit till mer energi i sitt arbete, samt högre upplevd effektivitet och produktivitet, vilket är ett utav de mål som regionen satt upp. Vidare går det dock att diskutera vad för externaliteter utbildningen haft på arbetsmiljön hos de personer som tagit del av Chalmersutbildningen. I sina effektmål skriver regionen att de vill ha en god arbetsmiljö med låg sjukfrånvaro. Däremot uppgav alla respondenterna att utbildningen bidrog till ökad stress, vilket i sin tur kan leda till sjukdomar (Hjärt-Lungfonden, 20). Dock uppger samtliga att de har haft stor nytta av utbildningen i efterhand, och att det i sin tur påverkat måendet i sitt arbete positivt.

Fortsättningsvis är en nackdel med studien antalet respondenter som gruppen erhöll tillhörande respektive utbildning. Eftersom svarsfrekvensen främst för Webbutbildningen var så pass låg att enbart tre personer var villiga att ställa upp. Således avgränsade gruppen antalet respondenter per utbildning till tre medarbetare för att få en jämn fördelning, samt att en intervju inte gick att få till med en medarbetare som tagit del av 2.5 dagarsutbildningen. Detta kan i sin tur ha påverkat resultatet, eftersom utifall tillgången till respondenter hade varit högre kunde svaren skiljt sig ytterligare åt än de gjorde i nuläget. Speciellt för Webbutbildningen då svaren var väldigt spridda mellan respondenterna, då två utav de uppgav att utbildningen inte hade någon signifikans för deras arbetsmetodik medan den tredje menade att hon upplevt konkreta effekter från utbildningen. Resultatet hade därmed gynnats av att ha fler respondenter för denna utbildning för att säkerställa resultatet mer.

För Chalmersutbildningen fanns det redan genomförda studier angående utbildningar inom kvalitetsförbättring, resultatet från detta arbetes genomförda studier stärker resultatet från den befintliga utvärderingen. Vidare har denna studie även kommit fram till att samtliga respondenter från 15hp-kursen hade rekommenderat denna till sina kollegor, något som stärks av de enkätsvar från tidigare utvärdering där 100% utav kursdeltagarna uppgav att de skulle rekommenderat kollegor att ta del av utbildningen. Det går däremot inte att konkludera detta för Webbutbildningen eftersom utifrån de svaren som respondenterna angav i intervju menade de på att de inte skulle rekommendera den till kollegor. Detta stärks ytterligare av enkätundersökningen där ca 20% angav att de inte kan rekommendera den till sina kollegor, något som påvisar att den inte riktigt uppfyller sin tilltänkta funktion i utbildningsplanen. Därmed hade

möjligtvis en revidering av den utbildningen varit på sin plats, eftersom medarbetare inom regionen inte har fått särskilt mycket effekter från att ta del av den.

Fortsättningsvis lyfter en av respondenterna vikten av att lära sig statistik inom 15hp-kursen eftersom det i sin tur bidragit till att respondenten numera grundar sina beslut på fakta, jämfört med innan hon tog del av utbildningen. Detta är även en central del i utbildningsplanen där regionen har hörnstensmodellen som en teoretisk grund för utbildningsplanen. De menar på att beslut ska baseras på fakta och kunskap, utifrån systematisk analys. Något som respondenten upplevde var en av den största effekten hon fick från utbildningen. Således upplevde respondenten jämfört med tidigare då hon baserat beslut mer på ”känsla” numera kan använda nya verktyg för att applicera bland annat statistiska instrument för att påvisa konkreta förbättringsområden. Detta har i sin tur ökat respondentens förmåga att identifiera problem, något som tas upp i hörnstensmodellen. Vidare ska implementeringen av detta som en del av förbättringsarbetet leda till att medarbetare inom regionen kan bedöma effekter av beslut innan dem tas, och således leder besluten till verkliga förbättringar inom organisationen.

7. Slutsats

Västra Götalandsregionens utbildningssatsningar inom kvalitetsdriven verksamhetsutveckling är ett viktigt steg inom förbättringsarbetet med omställning till nära vård. Genom studien som genomförts med djupare utvärdering av utbildningarna har effekter påvisats som uppfyller delar av de krav som både Västra Götalandsregionen och Regeringen formulerat. Frågeställningen om effekterna har även besvarats i diskussionen. Framför allt uppvisades goda effekter av Chalmers 15hp kurs där respondenterna var positivt inställda. Däremot finns tydliga förbättringsområden för webbutbildningen och 2,5-dagarsutbildningen, där effekten upplevdes som begränsad och engagemanget från deltagarna var lågt.

Slutsatsen för att förbättra arbetet med mot de uppsatta målen med utgångspunkt i denna rapport upptäckter och teori blir övergripande: att den genomgående kommunikationen måste förbättras, både mellan utbildarna och till de som utbildas. Tillgängligheten och deltagarantalet måste förbättras, till exempel genom bättre informations spridning, öka resurserna och genom möjlighet för medarbetare att själva söka till utbildningarna. Utveckla och anpassa utbildningsinnehållet i de kortare kurserna så det blir mer intressant, lättare att ta in och med sig, samt mer relevant, exempelvis genom att inkludera fler praktiska moment och fallstudier som knyter an till deltagarnas vardag. Till sist kan mer systematisk uppföljning genomföras regelbundet genom intervjuer, inte bara enkäter, för att bättre förstå utbildningens effekter och förbättringspotential.

Det slutgiltiga som rapporten kommit fram till är att insatsen som görs idag är lovande men för en bredare och tydligare effekt på individ och verksamhet krävs mer resurser och en del förändringar. Med rätt prioriteringar och investeringar har arbetet potential att verkligen bidra till och underlätta omställningen inom vården. Med andra ord, bidra till att utbildningen kan uppfylla sitt ursprungliga syfte.

Litteraturförteckning

- Aamodt, M. (April 2013). *Pasient, klient, bruker – eller kunde?* Hämtat från Tidsskriftet Den norske legeforening: <https://tidsskriftet.no/2013/04/fra-redaktoren/pasient-klient-bruker-eller-kunde> Maj 2025
- Astrakan Strategisk Utbildning. (n.d). *Kirkpatrick's modell för att utvärdera lärande.* Hämtat från Astrakan Strategisk Utbildning: <https://www.astrakan.se/kirkpatrick-s-modell-for-att-utvardera-larande/>
- Bergman, B. &. (2020). *Kvalitet: från behov till användning (6:e uppl.).* Lund: Studentlitteratur.
- Encell & RISE. (2022). *När utbildning och arbetsliv vävs samman – en studie om arbetsplatsen som lärmiljö.* önköping University – Encell, RISE Research Institutes of Sweden. Jönköping: Jönköping University / RISE.
- Europaparlamentet, o. E. (den 27 April 2016). *Förordning (EU) 2016/679 – Allmän dataskyddsförordning (GDPR).* Hämtat från EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>
- Gremyr, I., Bergquist, B., & Elg, M. (2022). *Kvalitetsutveckling- en översikt.* Lund: Studentlitteratur.
- Hidenborg, A. (2024). *Kursutvärdering Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling HT23/VT24.* Göteborg: Chalmers Tekniska Högskola.
- Hjärt-Lungfonden. (20). *Stress.* Hämtat från Riskfaktorer – Stress: <https://www.hjart-lungfonden.se/halsa/riskfaktorer/stress/> Maj 2025
- Hrastinski, S. (den 7 Februari 2019). What Do We Mean by Blended Learning? *TechTrends*, 63, ss. 564–569.
- Institute for Healthcare Improvement. (2023). *Institute for Healthcare Improvement.* Hämtat från <https://www.ihl.org>
- Knudsen, S. V., Laursen, H. V., Johnsen, S. P., Bartels, P. D., Ehlers, L. H., & Mainz, J. (2019). Can quality improvement improve the quality of care? A systematic review of reported effects and methodological rigor in plan-do-study-act projects. *BMC Health Services Research*, 683.
- Lloyd, R. (2023). *Building improvement capacity and capability with the dosing approach.* Hämtat från Institute for Healthcare Improvement: <https://www.ihl.org/insights/building-improvement-capacity-and-capability-dosing-approach>
- Luleå tekniska universitet. (n.d). *Luleå tekniska universitet.* Hämtat från W. Edwards Deming (1900–1993): <https://ies.ltu.se/kml/utbildning/iek323/Webmaterial/kap3/deming1.htm>

- Olsson, L., & Dahlgren, S. (2022). *Den som slutar att bli bättre, slutar snart att vara bra- en kvalitativ studie om ständiga förbättringar inom hälso- och sjukvård*. Borås: Högskolan i Borås.
- Regeringskansliet & Sveriges Kommuner och Regioner. (Januari 2023). *Överenskommelse mellan staten och Sveriges Kommuner och Regioner om god och nära vård 2023*. Hämtat från Regeringen.se: <https://www.regeringen.se/contentassets/f814b739c29447efb04753bfa37baa11/overenskommelse-mellan-staten-och-sveriges-kommuner-och-regioner-om-god-och-nara-vard-2023.pdf>
- Smith, F., Alexandersson, P., Bergman, B., Vaughn, L., & Hellström, A. (2019). Fourteen years of quality improvement education in healthcare: a utilisation-focused evaluation using concept mapping. *BMJ open quality*. Hämtat från <https://research.chalmers.se/publication/518104>
- Socialstyrelsen. (Augusti 2024). *Uppföljning av omställningen till en mer nära vård 2023*. Hämtat från Socialstyrelsen: <https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2024-8-9188.pdf>
- Statens beredning för medicinsk och social utvärdering (SBU). (n.d). *SBU – Evidensbaserad kunskap för bättre vård och omsorg*. Hämtat från <https://www.sbu.se>
- Statens offentliga utredningar. (2016). *Effektiv vård: Slutbetänkande av en nationell samordnare för effektivare resursutnyttjande inom hälso- och sjukvården*. Regeringskansliet. Stockholm: Regeringskansliet.
- Västra Götalandsregionen . (2024). *Utbildningsplan kvalitetsdriven verksamhetsutveckling 2024*. Västra Götalandsregionen. .
- Västra Götalandsregionen. (2022). *Västra Götalandsregionen*. Hämtat från <https://mellanarkiv-offentlig.vgregion.se/alfresco/s/archive/stream/public/v1/source/available/sofia/rs10135-794280002-23/surrogate/Strategi%20f%C3%B6r%20omst%C3%A4llningen%20av%20h%C3%A4lso-och%20sjukv%C3%A5rden%20i%20V%C3%A4stra%20G%C3%B6talandsregionen>
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Appendix

Appendix A – Underlag för intervjuer

INTERVJUFRÅGOR

Bakgrund och kontext

1. Berätta om dig själv: din yrkesroll, arbetsplats och hur länge du arbetat där.
2. Hur länge har du haft din nuvarande position och hur ser ditt dagliga arbete ut?
3. När tog du del av utbildningen, och vad fick dig att gå den? Fanns det ett tydligt syfte med att delta för dig på individnivå?

Innan utbildningen

4. Hur såg ditt arbete ut innan du gick utbildningen?
5. Vad var din inställning till utbildningen innan du påbörjade den?

Effekter av utbildningen – individnivå

6. Vad har du tagit med dig från utbildningen? Har den lett till konkreta förändringar i hur du arbetar eller tänker kring ditt arbete?
7. Upplevde du någon direkt effekt i ditt arbete (gällande exempelvis mående, struktur eller produktivitet) i samband med utbildningen?
8. Upplever du fortfarande någon effekt av utbildningen nu, en tid efter du gick den? I så fall, hur tar sig detta i uttryck?

Effekter av utbildningen – arbetsplatsnivå

9. Gick flera på din arbetsplats utbildningen? Upplever du att det påverkat arbetsplatsen som helhet att många eller få deltog?

Utbildningens relevans och förbättringspotential

10. Upplevde du att hela utbildningen var relevant för dig och din roll? Fanns det delar som kändes mindre användbara? I så fall, varför?
11. Upplever du att syftet med utbildningen uppnåddes? Hur märks det i ditt arbete?
12. Finns det något du tycker kan förändras eller förbättras i utbildningen för att öka effekten, eller för att skapa den typ av effekt du hade önskat?

Avslutande reflektion

13. Finns det något ytterligare du vill lyfta kring hur utbildningen påverkat dig och ditt arbete som inte redan kommit fram?

Appendix B - Intervjusvar

Intervjuanteckningar och transkriberingar kan lämnas på begäran.

Appendix C – Tabell 1.5.5.1-1

TABELL 1.5.5.1-1, URVAL AV RELEVANTA ENKÄTFRÅGOR FRÅN VÄSTRA GÖTALANDSREGIONENS UTVÄRDERING AV DERAS WEBBUTBILDNING.

Fråga / Tema	Stämmer helt och hållet	Stämmer ganska bra	Stämmer inte särskilt bra	Stämmer inte alls	Antal svar
Antal som genomfört webbutbildningen					732
Har utbildningen ökat din kunskap?	177	408	115	32	732
Utbildningens upplägg/metodik stöttade min inlärning	166	406	116	44	732
Jag är motiverad att använda kunskap/erfarenhet efter utbildningen	268	363	68	33	732
Jag är klar över vad som förväntas av mig efter utbildningen	204	386	88	28	706
Jag vet vart jag kan vända mig med frågor efter utbildningen	339	315	59	19	732
Jag kan rekommendera utbildningen till en kollega	221	340	113	58	732



CHALMERS
UNIVERSITY OF TECHNOLOGY