



Karolinska Institutets Pedagogiska plan

En pedagogisk kompass

2022-03-01

Carl Savage
Teresa Sörö
Maria Watter



**Karolinska
Institutet**

Karolinska Institutets Pedagogiska plan

En pedagogisk kompass

Diarienummer:	Dnr för föregående version:	Beslutsdatum:	Giltighetstid:
Beslut:		Dokumenttyp:	
Handläggs av avdelning/enhet:		Beredning med:	
Revidering med avseende på:			



**Karolinska
Institutet**

Innehållsförteckning

Sammanfattning	4
Bakgrund	4
Metod	4
Resultat	4
KI:s pedagogiska kompass.....	5
Varför behöver vi en pedagogisk kompass?.....	5
Vad är den pedagogiska kompassen?	6
Hur kan vi använda den pedagogiska kompassen?	7
Fem nyckelkomponenter.....	7
Akademiskt lärarskap.....	7
Hållbar relevans	9
Lärandeorganisation	10
Psykologisk trygghet	12
Nyfikenhet, mod & kreativitet	13
Konkreta steg.....	14
Särskilda steg med utgångspunkt från nyckelkomponenterna	14
Verktygen	15
DEN PEDAGOGISKA KOMPASSENS PLANERINGSBLAD	16
DEN PEDAGOGISKA KOMPASSENS DIAGNOSBLAD	21
Referenser	25



Sammanfattning

Bakgrund

Karolinska Institutet ska vara ett universitet som präglas av pedagogiskt nytänkande. Där vi erbjuder en utbildning som reflekterar breda samhällsbehov och utmaningar och som utforskar nya lärande- och arbetsformer. Kommittén för utbildning på grundnivå och avancerad nivå (KU) och Kommittén för utbildning på forskarnivå (KFU) initierade utifrån KIs verksamhetsplan ett projekt med uppdraget att ta fram en pedagogisk plan med rekommendationer på pedagogiska aktiviteter och konkreta steg för att nå visionen Strategi 2030.

Metod

Projektet identifierade ett antal interna och externa intressenter som bjöds in till åtta workshops där sammanlagt 128 personer deltog under 2021. Information om såväl hinder som befintliga exempel på pedagogiskt nytänkande samlades in. Underlättande faktorer identifierades, analyserades och förankrades i den vetenskapliga litteraturen. I en ny runda av elva reflektionsmöten med 123 intressenter kunde slutsatserna revideras och valideras. Slutligen kopplades arbetet tillbaka till interna styrdokument, rapporter och pågående projekt för att åter koppla ihop och placera in arbetet i organisationen. Totalt har över 220 olika personer bidragit i denna iterativa och medskapande process.

Resultat

Fem sammanlänkade nyckelkomponenter identifierades som en förutsättning för att driva och utveckla aktiviteter som är pedagogiskt nytänkande och står för hög kvalitet:

1. Akademiskt lärarskap
2. Hållbar relevans
3. Lärandeorganisation
4. Psykologisk trygghet
5. Nyfikenhet, mod och kreativitet

Istället för en plan som beskriver en väg mot ett mål utkristalliserades en kompass, *KI:s pedagogiska kompass*. Den sätter en gemensam riktning men överlåter vägvalen till användaren. På så sätt skapar även formen förutsättningar för nytänkande och ständig förändring, vilket även stämmer väl överens med vårt kvalitetssystem och vår kultur av autonomi. För att mer konkret främja utveckling har den pedagogiska kompassen även kompletterats med två konkreta verktyg för att underlätta 1. diagnostik och 2. planering av pedagogiska aktiviteter av alla slag och på alla nivåer.

KI:s pedagogiska kompass

KI:s pedagogiska kompass är ett verktyg som erbjuder ett systematiskt sätt att kontinuerligt diagnosticera, utveckla och förbättra utbildningar och lärandesituationer mot pedagogiskt nytänkande och samhällsbehov och utmaningar för högsta utbildningskvalitet. En konsekvens av att välja att fokusera på pedagogiskt nytänkande är att vi inte kan förskriva lösningar. Istället handlar det om att identifiera, analysera och sedan förstärka de komponenter som bidrar till hög kvalitet och pedagogiskt nytänkande, oavsett aktivitet eller handling. En kompass låter oss bibehålla vår *autonomi*, samtidigt som den ger oss en riktning, något att förhålla oss till. På det sättet blir kompassen ett verktyg i KI:s systematiska kvalitetsarbete.

Varför behöver vi en pedagogisk kompass?

I [Strategi 2030](#) står det att KI ska vara ”ett universitet som präglas av pedagogiskt nytänkande.” Det innebär att vi ”erbjuder en utbildning som reflekterar breda samhällsbehov och utmaningar och som utforskar nya lärande- och arbetsformer” – en ambition som KI:s medarbetare anser är relevant även bortom år 2030. Forskning visar att strategiska beslut får bättre genomslag om man börjar med att reflektera över frågan ”Varför?” (Mintzberg, 2000; Senge, 1994; Sinek, 2019).

Varför ska KI vara ett universitet som präglas av pedagogiskt nytänkande och som utforskar nya lärande- och arbetsformer?

Ett av de starkaste skälen är att förutsättningarna för utbildning och universitetens ”roll” ändras till följd av samhällets behov och intressen, t ex. nya insikter om lärandet, den pågående digitaliseringen av samhället, och lärdomar pandemin (Salavitaru m.fl., 2022; Siemens, 2005; Weber & Duderstadt, 2004). Pandemin har tydliggjort betydelsen av att kontinuerligt lära, utveckla och anpassa vår undervisning utifrån samhällets behov. För att säkerställa vår framtida relevans som medicinskt universitet behöver vi därför skapa en organisation med ”goda förutsättningar” för att våra medarbetare och studenter kontinuerligt ska ”kunna utveckla sina talanger och nå sina målsättningar” (Karolinska Institutet, 2019).

Att KI rankas som ett av världens bästa medicinska universitet kan till stor del härledas till våra medarbetares driv att arbeta med stimulerande uppgifter med mycket variation och autonomi (Bergin & Savage, 2011). Genom KI:s historia har våra medarbetare visat förmåga att ”tänka nytt och bryta ny mark” och “nå banbrytande resultat” (Karolinska Institutet, 2019a; Lagerkvist, 1999). När vi sammanfattar hur KI:s lärare och studenter upplever undervisningen idag när den är som bäst (se nedan) är det uppenbart att det arvet lever kvar. Så hur kan vi fortsatt bidra till att vi allt oftare och allt fler av oss tar mod till oss och utvecklar vår undervisning och utbildning?

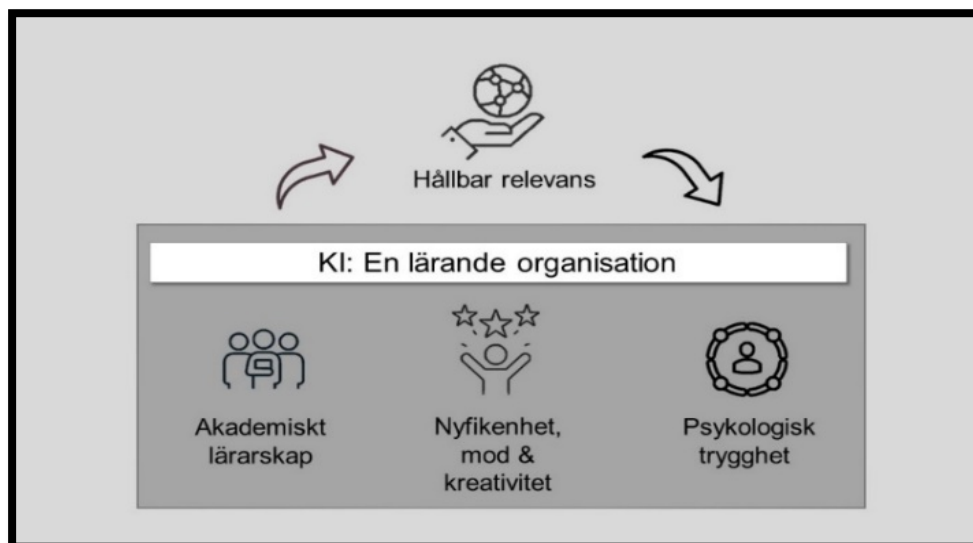
Undervisningen blir autentisk och meningsfull genom att utgå från verkligheten. Lärandet stöts genom aktivitet samt förutsättningar för reflektion och återkoppling. Innehållet förstärks genom interprofessionellt eller internationellt upplägg. Lärare och handledare lägger stor möda på att samarbeta med andra för att förstå och utveckla undervisningen efter studenternas behov och samhällets förändringar. Både lärare och studenter i dessa sammanhang upplever stort engagemang, nyfikenhet och inre motivation.

– Studenter och medarbetare på KI

Vad är den pedagogiska kompassen?

Genom att analysera exempel som lyftes som lyckade av lärare, identifierades fem sammanlänkade nyckelkomponenter. Nyckelkomponenterna är en förutsättning för att driva och utveckla aktiviteter som står för hög kvalitet och är pedagogiskt nytänkande (Figur 1).

- | | |
|-------------------------|------------------------------------|
| 1. Akademiskt lärarskap | 4. Psykologisk trygghet |
| 2. Hållbar relevans | 5. Nyfikenhet, mod och kreativitet |
| 3. Lärandeorganisation | |



Figur 1. KI:s pedagogiska kompass. Den nedre hälften av figuren handlar om ömsesidigt förstärkande komponenter som vi på KI kan utveckla själva, oberoende av externa aktörer, som individer och i grupp. Den övre hälften handlar om hur vi definierar vår roll i systemet och samverkar med andra. Det handlar om att acceptera, belysa, utforska och stärka vår ömsesidiga relation

Karolinska Institutet är ett medicinskt universitet. På individnivå innebär det för våra lärare och handledare ett behov att kontinuerlig utveckla sitt **akademiska lärarskap**. Det kräver en pedagogisk infrastruktur, tydlighet i karriärutveckling, vidareutbildningar, mötesplatser för reflektion samt tydliga signaler från KI att utbildning värdesätts.

Våra medarbetare och studenter kännetecknas av **nyfikenhet, mod och kreativitet** – egenskaper som är nödvändiga för utveckling och därmed för KI:s fortsatta relevans inom forskning och utbildning. Vår existens som universitet bygger på vår förmåga att inta, skapa och bibehålla en roll som upplevs som relevant och värdeskapande av såväl medarbetare och studenter som av närmare (hälso- och sjukvården, life sciences och samhället). **Hållbar relevans** uppnås när det är tydligt för oss själva och våra samverkanspartners hur våra utbildningar, forskning och undervisning kontinuerligt kan bidra till förbättringar. Nyckeln till hållbarheten är att vi väljer att bli en **lärandeorganisation**. En lärandeorganisation har förmågan att lyssna och bemöta omgivningens behov samt utforska innovativa lösningar som driver utveckling genom att utmana vedertagna antaganden, synsätt och inbitna traditioner. Det ställer krav på chefer och ledare (t ex pedagogiska ledare och forskningshandledare) att skapa en kultur med **psykologisk trygghet** där medarbetare känner att de kan uttrycka sig utan risk för repressalier, dvs en kultur som premierar lärande (Edmondson, 2013).

Har vi tydlighet kring den pedagogiska kompetensutvecklingen och infrastrukturens satsningar för lärande, har vi en psykologisk trygghet som stödjer lärande på individ- och organisationsnivå, då blir det mer naturligt att vårt lärande sker i samklang med omgivningen.

Hur ska den pedagogiska kompassen användas?

Precis som individen behöver även universitet inta en lärandeorientering för att den kunskapen som samlas och genereras ska komma till bäst nytta. KI:s pedagogiska kompass är ett verktyg i KI:s systematiska kvalitetsarbete (t ex när man skriver kvalitetsplan), som beslutsstöd i planering och genomförande av aktiviteter kopplade till en lärandesituation (t ex. när man för in något nytt i ett utbildningsprogram) och som stöd när vi fattar beslut om resursanvändning. Det innebär att innehållet är av relevans för exempelvis lärare, handledare och pedagogiska ledare men även studenter, doktorander, chefer, administrativ personal och forskare som vill tänka nytt, eller skapa en miljö som främjar lärande.

Fem nyckelkomponenter

De fem komponenterna som identifierades när data från workshops analyserades beskrivs kortfattat enligt nedan. En längre beskrivning kommer att finnas som länk på webben för de som vill veta mer.

Akademiskt lärarskap

Akademiskt lärarskap beskrivs som ”ett förhållningssätt där lärare kontinuerligt och systematiskt reflekterar över, utforskar och utvecklar den egna pedagogiska praktiken och dess inverkan på studenters lärande” (sid 9, Bolander-Laksov & Scheja, 2020). Förutom det individuella perspektivet så innefattas ett kollegialt perspektiv; hur vi kan fördjupa vår kunskap i dialog med kollegor samt det organisatoriska perspektivet; de strukturer och ramar som stödjer det kontinuerliga utvecklandet av undervisningen (Bolander-Laksov & Scheja, 2020).

Kompetensutveckling och kontinuerligt lärande inom högskolepedagogik

Kompetens hos de som undervisar inom pedagogik och lärande är viktigt för att nå utbildning av hög kvalitet. Mycket arbete som inte var på plats eller var implementerat vid projektets genomförande har genomförts eller påbörjats, såsom översyn av anställningsordning, anvisningar för docentur, mm (Karolinska Institutet, 2020a, 2020b, 2021b). I en översyn beskrivs behovet av att på lång sikt skapa incitament för karriärvägar och att stötta pedagogiskt skickliga lärare i forskningsmeriteringen för att möjliggöra docentur och lektorsanställning (Karolinska Institutet, 2020a; 2020b).

Kompetensrekommendationen enligt SUHF är på behörighetsnivå, dvs minimum för undervisning (SUHF, 2016). Det som dock fortfarande framgår är att det finns få krav och incitament på KI för det fortsatta kontinuerliga lärandet. Ett sätt att göra det kontinuerliga lärandet synligt och medvetet är att införa strukturer för att stärka den kontinuerliga reflektionen av undervisningspraktiken och samtidigt systematiskt förankra i relevanta studier i lärande och undervisning. Att utveckla det som litteratur benämner som ”personligt mästerskap” kräver fokuserat arbete och självdisciplin (*deliberate practice*) men är samtidigt en primär källa till inre motivation (Amabile & Kramer, 2011; Ericsson & Harwell, 2019; Pink, 2009; Senge, 1994).

Kollegialt lärande

Lärandet får ett helt annat djup om man delar det med andra med liknande uppdrag (Bolander-Laksov & Scheja, 2020). Kollegial granskning och lärande fungerar som komplement till det egna reflektiva förhållningssättet man har till sitt undervisande. Genom att följa ”Anvisningarna för kollegial granskning och lärande” kan man lägga fokus på gemensamt lärande (Karolinska Institutet, 2019b).

Kollegialt lärande fungerar på två sätt, dels att man genom att diskutera och reflektera ihop kan få direkt återkoppling kring sin egen praktik, samt att man genom att se och arbeta med andra inspireras av sätt som man sedan kan använda själv (Senge, 1994). Utvecklandet av ett lärande i samverkan underlättas om man kan experimentera, samverka, reflektera och säga ifrån när något går fel (Edmondson, 2012; Nawaz m.fl., 2014). Av den anledningen, och i linje med UKÄs rekommendationer, är kollegial granskning och lärande av relevans för utbildning, forskarutbildning och forskning.

En struktur som stödjer och värdesätter arbete och engagemang inom pedagogik och undervisning

En del av det akademiska lärarskapet är de formella kompetenskrav som vi ställer på våra lärare och handledare inklusive deras möjlighet för karriärutveckling och hur vi inom organisationen värdesätter och använder oss av individers kompetens (Fanghanel m.fl., 2016). Samtidigt har undersökningar på KI nyligen bekräftat att ”engagemang i undervisning och andra uppdrag inom akademien har höga alternativkostnader med påverkan på forskarkarriären, anseende och löner” (Jensen m.fl., 2021). I de fall som universitet och högskolor har strukturer, eller kriterier, för att urskilja variationer i lärares pedagogiska kompetens och skicklighet är det möjligt att belöna pedagogisk skicklighet. Det finns inget enhetligt nationellt bedömningsätt utan är något som utvecklats på

lärosättesnivå genom olika pedagogiska meriteringsmodeller (Winka m fl., 2021). Arbete pågår på KI att med att utreda möjligheter för meriteringsordning utöver Pedagogiska Akademin. Ett sätt att införa strukturer som stödjer och värdesätter arbete och engagemang i undervisning är det pilotprojekt som pågår på en av institutionerna där man testat att införa akademiskt lärarskap. Det är helt i enlighet med den pedagogiska kompassen och skulle kunna användas som förebild om resultaten visar sig gynnsamma. Sådana initiativ kan fungera som ett komplement till det arbete som redan har utförts på KI rörande lärarnas karriärutveckling och kompetensförsörjning (se t ex regler för docentur samt (Karolinska Institutet, 2020a; 2020b; 2021a)

Hållbar relevans

Det krävs en långsiktighet i våra strategier som försäkrar att den forskning som publiceras och de studenter som examineras upplevs som relevant genom att de bidrar till att vidareutveckla hälso- och sjukvården, Life Sciences och samhället. Universitetet behöver förstärka sin förmåga att utveckla omgivningen och samtidigt kunna anpassa sina aktiviteter och struktur kontinuerligt för att möta externa behov (Bergman & Klefsjö, 2002).

Universitetet i samhället

Utifrån ett kvalitetsstyrningsperspektiv kan man konstatera att vi som universitet, liksom utvecklingen i hälso- och sjukvården i stort, successivt har anammat ett produktionsfokus där vi mäts (och i många avseende ersätts) på basis av vår produktion av forskningspublikationer, avhandlingar, doktorander, och studenter. Vårt val att fokusera på produktion kan äventyra lärande och på sikt hindra vår förmåga att skapa värde för våra avnämare (Edmondson, 2012).

En faktor som våra lärare och studenter lyfter fram, är att utbildningen behöver vara och upplevas som "autentisk". Tiderna ändras och därmed också de kompetenser som behövs eller exemplen som används. En starkare forskningsanknytning, avnämardundersökningar, dialog i samverkansorganisationer såsom KI-Region Stockholm samt i utbildningsnämnder med programansvar, det pågående projektet med alumnienkäter eller bättre nyttjande av lärdomar från samverkansorgan är alla exemplen på källor till kunskaper och erfarenheter som kan användas för att utveckla autentiska undervisningsfall eller för att säkerställa relevansen av våra undervisningsaktiviteter och utvecklingsplaner.

Att göra relevans hållbart

Det som behövs för att KI ska uppfattas som en pålitlig organisation kallas för "organizational trust". Det innebär att andra organisationer upplever samverkan med KI som något som skapar mervärde, dvs att KI:s bidrag upplevs av andra som relevant för deras verksamhet och att KI har förmåga att leverera i enlighet med förväntningarna (Mayer et al., 1995). Eftersom det handlar om vad Carse och Sinek kallar "infinite game", en situation eller problematik som aldrig blir färdig (Carse, 1986; Sinek, 2019), räcker det inte med punktinsatser utan KI behöver en "hållbar relevans" som sträcker sig långt förbi enskilda individers insatser i ledarskapspositioner.

Hållbar relevans bygger på en förmåga att ”reflektera breda samhälls-behov och -utmaningar”. Det kräver förståelse för andras behov, perspektiv, och utvecklingsinriktning, dvs engagemang i att samverka med omgivande samhället och verka för att kunskap och kompetens kommer samhället till nytta. När vi på KI möter intressenter från andra organisationer, behöver vi först börja med att värdesätta vikten av ett sådant engagemang, något som prioriteras bort på KI när vi upplever tidsbrist (Jensen m.fl., 2021). Att förstå andra sätt att se och tolka omvärlden, dvs bli medvetna om våra och andras mentala modeller (Kegan & Lahey, 2009; Senge, 1994). Som universitet betraktat, står vi för en stabilitet, en trygg plats där man kan förkovra sig i kunskap och utveckla sina kompetenser. Samtidigt ska vi utveckla nya kunskaper som kan vända upp och ner på vår medicinska förståelse. Likaså kan vi ibland behöva agera agilt genom att snabbt kunna ställa om i en annan riktning för att möta behov vi ser hos våra samverkanspartners, t ex vårt arbete med att tillämpa e-lärande under pandemin (Ohrling m.fl., 2021; Tolf m.fl., 2015). Det ställer krav på vårt sätt att leda och organisera, framför allt genom decentralisering vid behov (Ohrling m.fl., 2021). Vår relevans i en föränderlig värld bygger på vår kapacitet att bli en lärandeorganisation.

Lärandeorganisation

Universitet kan ses vara en form av kunskapsintensiva organisationer i och med att kunskap (generering, sammanfattning, utveckling och spridning) står i centrum hos de flesta aktiviteter (Argyris, 1991). Trots allt lärande som sker på ett universitet, betraktas de sällan som lärandeorganisationer. En lärandeorganisation kan lära och anpassa sig efter interna och externa behov. Universitet har ofta en utmaning när det gäller organisationens förmåga att vara dynamisk och föränderliga, antingen genom att anpassa sig till interna krafter eller externa behov från samhället (Greenwood, 2009).

En lärandeorganisation kännetecknas av två viktiga komponenter: 1. en återkopplingsprocess och 2. en reflektionsprocess som utforskar, synliggör, och möjliggör ifrågasättande av de normer, synsätt, antaganden och mentala modeller som oftast undermedvetet styr våra beslut. Den första komponenten genererar data. Den andra komponenten kräver en medveten process som börjar med en reflektion över våra data (s.k. ”enkel-loop” lärande). Sedan behövs ytterligare ett steg där vi reflekterar över våra tilltänkta förbättringsförslag för att synliggöra antaganden som ligger bakom (s.k. ”dubbel-loop” lärande). De antagandena kan sedan jämföras med forskningsrön och evidens. Det är ett sätt att säkra att vi satsar på förändringar som leder till förbättringar och därmed undviker vi resursslöseri.

Ett bra exempel är KI:s kvalitetsarbete inom utbildning på grundnivå och avancerad nivå (Karolinska Institutet, 2019c). Arbetet bygger på att vi hämtar in fakta från enkäter, informella intervjuer, analyser, m.m. för att identifiera styrkor och svagheter i våra utbildningsprogram. I kvalitetsarbetet finns en systematisk process för reflektion över resultaten och de planerade förbättringsansatser som inkluderar kollegial granskning och lärande. Genom att exempelvis inkludera den pedagogiska kompassen i en analys av förbättringsförslag skapar vi en möjlighet att identifiera och ifrågasätta våra antaganden (”double loop” lärande).

Det bidrar till systematisk problemlösning, experimenterande med nya tillvägagångssätt, ett förhållningssätt där man lär från egen och andras erfarenheter samt rutiner för att sprida kunskap inom organisationen (Garvin, 1993).

Systematisk problemlösning

Som forskningstungt universitet finns erfarenhet och rutiner att arbeta forskningsbaserat. I egenskap av lärandeorganisation använder man samma systematik i sitt arbetssätt vid arbete inom organisationen, dvs ha definierat och strukturerat sätt att lösa de problem som uppstår (Garvin, 1993; Senge 1990).

I problemlösnings- och förbättringsarbete är det av vikt att utgå ifrån data för att undvika en bias som kan uppstå på grund av våra egna omedvetna grundläggande förklaringsmodeller. Av det skälet kan det vara inte bara klokt, men också nödvändigt att vi har metoder för att exponera de mentala modeller som styr våra beslut och reaktioner för att öka förutsättningarna för effektiv samverkan med andra som har andra mentala modeller som de omedvetet följer (Argyris, 1999; Kegan & Lahey, 2016; Storkholm m.fl., 2017).

Experimentering

Även här vilar metoden på struktur som känns igen från forskning. Skillnaden från *Systematisk problemlösning* är att målet i sig inte längre är att lösa problem utan är att prova nya vägar. Det experimentella förhållningssättet finns både i pågående program/aktiviteter och helt nya utvecklingar (Garvin, 1993).

För att lyckas med ett experimentellt förhållningssätt behövs det incitament, eller snarare ett stödjande klimat, för deltagande där man öppet kan diskutera och lära av misslyckanden. Experiment i sig innebär en risk. Därför behöver de inblandade känna att risken är värd att ta (Garvin, 1993). En förutsättning för att våga ta risker är psykologisk trygghet, vilket tas upp separat nedan.

Lära av erfarenhet

För att vara en organisation som kontinuerligt lär sig behöver vi systematiskt ta vara på den erfarenhet vi får i vårt arbete. Detta fångas i stor utsträckning upp av det kvalitetssystem vi nu har. Hur vi sedan väljer att reflektera över kvalitetsanalyserna och hur vi fångar och sprider vidare reflektioner är avgörande för om vi ska vara en lärandeorganisation. Som exempel kan vi ta den förflyttning till digital pedagogik som mycket av KI:s utbildningar tvingades till under Covid-19 pandemin. När förhållningsregler i samhället släpps och KI går fram mot det ”nya normala” blir förhållningssättet hur vi tog oss an omställningen det som gör skillnad, var det med en produktions- eller en lärandeansats? Ett produktionsfokus skulle ha inneburit ett kortsiktigt tänk, med målet att få utbildningen genomförd – att köra sin undervisning digitalt för att sedan återgå till hur det gjordes innan. Ett fokus på organisatoriskt lärande innebär en analys kring de förändringar som gjordes för att identifiera vad som varit pedagogiskt gynnsamt och av det utforskar möjligheter och testar möjliga förbättringar. Detta för att kunna leverera en kurs som är lika bra eller bättre än den var innan pandemin. Med andra ord bör vi se värdet av kontinuerlig utveckling av processerna som ryms inom utbildning och forskarutbildning på KI.

Lära från andra

För att få in nya perspektiv behöver vi lyfta blicken och se utanför den egna organisationen. Vi har utvecklat denna del inom Hållbar relevans då vi tar in kunskap från hälso- och sjukvården, life sciences och samhället, andra universitet och högskolor, alternativt även andra branscher.

Spridning av kunskap

För att lärande ska bli något mer än en lokal företeelse behöver kunskapen spridas genom organisationen. Frågan är hur man gör det på ett effektivt sätt. Att läsa rapporter, eller få saker presenterat kan göra att medvetenheten höjs och när säkerligen en del. Presentationerna på KI:s utbildningskongress är ett forum då utvecklingsprojekt inom utbildning får utrymme att lyftas fram och man kan diskutera. Om man verkligen vill skapa spridning menar Garvin att mottagare behöver aktiveras – lärande inkluderar upplevelser (1993). Ett sätt att göra det är genom KI:s kvalitetssystem och kollegial granskning och lärande över de vanliga organisatoriska gränserna (Karolinska Institutet, 2019b, 2019c, 2019d). Genom sådana nätverk och gemensamma plats för samarbete kan spridning och gemensamt lärande skapas (Markova & McArthur, 2015).

Psykologisk trygghet

Det har visat sig att psykologisk trygghet, dvs att man *känner sig trygg med att kunna uttrycka sig utan risk för repressalier*, är en förutsättning för (effektivt) lärande, patientsäker vård, teaming, förbättring och för att bli en lärandeorganisation (Edmondson, 2013).

På många arbetsplatser kan medarbetarna undra vad konsekvenserna blir om de skulle ventilera en åsikt eller ställa fel fråga (Torkelsson, 2021). På en arbetsplats där vissa frågor upplevs som ”besvärliga” kan personalen börja ägna tid och energi åt det som har kallats vårt ”andra jobb”, dvs att verka vara kompetent och kunnig eller undvika situationer och frågor som skulle göra att vi hamnar i dåligt ljus. Den tid och energi man då använder för att hantera andras uppfattningar gör det svårare att fokusera på sitt jobb. Det har kallats en av de största källor till slöseri i organisationer idag (Kegan & Lahey, 2016). På sikt kan en minskad lyhördhet och lärande i organisationen riskera att minska organisationens relevans för omgivningen. För det flesta av oss kommer det alltså inte att räcka med enbart ett dynamiskt tankesätt utan vi måste befinna oss i en stödjande miljö. KI:s analys av arbetsmiljö och produktivitet stödjer den slutsatsen. Man fann att framgångsrika forskargrupper kännetecknades av ”en arbetsmiljö där ett öppet positivt och stödjande klimat råder med rättvist, omtänksamt ledarskap och med rimliga arbetskrav” (Jensen m.fl., 2021).

Det unika med psykologisk trygghet är att det är till största delen en fråga om ledarskap. Psykologisk trygghet skapas och formas av ledarna utifrån hur de 1. sätter ramarna, 2. bjuder in till delaktighet samt 3. om ledarna väljer att svara på medarbetarnas och studenternas frågor och ifrågasättande på ett stödjande sätt (Edmondson, 2019). Medarbetare beskriver det som en miljö där deras engagemang tas till vara och de blir lyssnade på. Lärare och forskarhandledare beskriver hur de arbetar för att göra studenterna trygga och modiga. Till psykologisk trygghet hör många satsningar inom KI som syftar till att säkerställa lika villkor

för studenter, inklusive särskilda satsningar för studenter med funktionsnedsättning och studiemiljön.

Utveckling kräver att utmana sin okunskap

Banbrytande forskning drivs ofta av ”wicked questions” som tvingar oss att både bli medvetna om och ifrågasätta våra (dolda) antaganden (Vogt m.fl., 2003). Vi söker oss till gränsen av okunskap och där ställer vi frågor för att upptäcka nya saker, nya samband, nya förklaringar till utmaningar som har gäckat oss (Kegan & Lahey, 2016). Det kräver att vi blir kunniga över vår okunskap, trygg med att skapa plats för nya perspektiv, samt bekväma med att känna oss ”dumma” (M. A. Schwartz, 2008). Som individer behöver vi utveckla en ”growth mindset” där vi söker oss till utmaningar för att lära och utvecklas (Dweck, 2008; Ehrlinger m.fl., 2016). Känner vi oss trygga med att riskera att göra fel blir vi mer benägna att lämna vår trygghetszon, utmana oss själva och därmed lära oss mer. På en sådan arbetsplats kan man identifiera en högre grad av lärande, nyfikenhet och kreativitet.

Nyfikenhet, mod & kreativitet

Under samtalen vi har fört kring den pedagogiska planen har de här tre orden återkommit kontinuerligt. Det är egenskaper som har varit med oss från när vi grundades på 1800-talet och som studenter och lärare har lyft som nödvändiga för att KI ska fortsätta behålla sin relevans genom innovativ forskning och utbildning eftersom de är nödvändiga för lärande och kunskapsgenerering och måste skyddas, vårdas och modelleras.

Essentiella egenskaper för utveckling

Nyfikenhet gör att vi kan närma oss lärande och ny kunskap med ett öppet sinne. Det hjälper oss ifrågasätta gängse rutiner. Nyfikenhet är en form av intern motivation som driver lärande. För de som drivs av nyfikenhet är lärande och upptäckandet i sig målet. Lärandet blir lustdrivet och styrs inte av något utifrån kommande incitament (Ryan, 2019). Experimenteringen och den mentala inställningen att själva lärandet och den kontinuerliga utvecklingen är målet är en del av att vara en lärandeorganisation (Garvin, 1993).

Mod, från dess ursprungliga latinska rötter (kurage), innebär att våga säga sin mening genom att öppna sitt hjärta. Lärande i sig är att ifrågasätta tidigare kunskap och våga inse att man inte kan, våga öppna sig för att sedan kunna lära. Rädsla för misslyckande, antingen som student eller medarbetare, är ett av de största hindren för utveckling (Dweck, 2006). Mod är nära länkat till psykologisk trygghet så till vida att psykologisk trygghet hjälper oss att våga lära oss mer (Edmondson m.fl., 2016).

Kreativiteten om det så är länkat till den individuella eller den gemensamma anses vara hjärtat som förser innovation med idéer. Även kreativiteten är starkt knuten till organisatoriskt lärande (Reiter-Palmon, 2018). Alla tre egenskaperna är förstärkta i en lärandeorganisation och bidrar till en lärandekultur. För att förstärka och påminna varandra om värdet av nyfikenhet, mod och kreativitet skulle vi som medarbetare och studenter på KI dagligen behöva påminna oss själva om

vikten av att ställa frågor, ifrågasätta våra antaganden, och skapa en stödjande miljö för att kultivera de här egenskaperna.

Konkreta steg

I arbetet med den pedagogiska planen har flertalet informanter kommenterat att det som ska till är en kulturförändring. Kultur i sig är svårt att förändra, men att förändra rutiner är mycket enklare, och på sikt är det upprepade rutiner och processer som bygger kultur (Christensen, 2013). Mot bakgrund av det, samt att den pedagogiska kompassen innehåller nyckelkomponenter för att utveckla utbildning och bidra till pedagogiskt nytänkande, är den främsta rekommendationen att kompassen ska användas vid uppstart och revidering av aktiviteter som är utbildningsrelaterade eller skulle kunna ha ett lärandefokus. Exempel på sådana aktiviteter ges nedan när kompassen kan fungera som ett stöd till individen vid KI och till KI som organisation.

Särskilda steg med utgångspunkt från nyckelkomponenterna

Den pedagogiska planen kan integreras med flera av de pågående satsningar på KI. Här följer några exempel.

Akademiskt lärarskap

1. Tydliggöra pedagogisk kompetensutveckling och meriteringskrav

Kompassen kan kopplas ihop med det pågående arbete med kompetensförsörjning och en pedagogisk kompetenstrappa för att urskilja variationer i lärares pedagogiska kompetens och skicklighet för att ge utrymme för att belöna pedagogisk skicklighet. Den befintliga Pedagogiska Akademin behöver kompletteras med fler nivåer för bedömning och meritering av medarbetares pedagogiska kompetens. Kompetenstrappan eller motsvarande ska kunna fånga formella utbildningar såväl som informella, samt det pedagogiska utvecklingsarbete som utförts

2. Införande och stärkande av former för den individuella kontinuerliga pedagogiska utvecklingen

De formella behörighetsgivande utbildningarna i pedagogik är satta som minimikrav för att undervisa men behöver kompletteras med utbildningar för att möta aktuella behov samt strukturer för att understödja det kontinuerliga lärandet genom till exempel nätverk och tillgängliga resurser för självstyrkt lärande.

3. Införa och stärka former för kollegialt lärande för att stärka den pedagogiska kompetensen

Stödja införande och spridning av kontinuerligt kollegialt lärande som finns inom utbildning på grundnivå och avancerad nivå, både inom den egna avdelningen och mellan olika delar i organisationen. Rikta den kollegiala granskningen till att vara mer fokuserad på det gemensamma lärandet. Åtgärder för att underlätta pedagogisk kompetensutveckling.

Lärandeorganisation

4. Tydliggöra incitament för organisatoriskt lärande och utveckling

Integrera kvalitetsarbete och utvecklingsarbete i det dagliga arbetet med utbildning. Det reflektiva arbetssättet integreras till organisationen, lärande och utveckling sker kontinuerligt och är tydligt sammankopplat med kvalitetssystemet. Inkorporera innehållet i den pedagogiska kompassen i särskilda satsningar, t ex KU:s pedagogiska projektmedel och kursutvecklingsmedel, för att även där bidra till pedagogiskt nytänkande som speglar samhällets behov och utmaningar.

Hållbar relevans

5. Skapa förväntan på en *förståelse och analys av utmaningarna* och behoven som våra avnämare har och som tydligt kan kopplas till aktiviteter på KI.

Psykologisk trygghet

6. Resurser behöver tillgängliggöras för KI:s medarbetare, dels digitala webbresurser, dels aktiviteter för att underlätta utvecklande av rutiner och processer som verkar för psykologisk trygghet. Särskilda satsningar rekommenderas att vikas för olika ledare inom utbildning och forskarutbildning.

Nyfikenhet, mod & kreativitet

7. Uppmana till bibehållandet och utvecklandet av nyfikenhet, mod och kreativitet i lärandesammanhang genom att undervisa i en undersökande process, uppmana till och engagera andra i etiska diskussioner, samt tillämpa verktyg som främjar innovativt tänkande.

Verktygen

För att underlätta användningen av KI:s pedagogiska kompass finns det ett planeringsblad och ett diagnosblad. Båda bygger på den pedagogiska kompassen. Planeringsbladet är omfattande och passar som reflektions- och analysverktyg när man planerar en ny aktivitet eller en revidering av en befintlig aktivitet. Den används med fördel för som diskussionsunderlag vid analys av utbildning.

Diagnosbladet passar bäst när man är bekant med den pedagogiska kompassen och snabbt vill kontrollera att man är på rätt kurs eller för att identifiera möjliga förbättringsområden för djupare analys. Den kan således fungera mer som en ”checklista” för att identifiera de områden man senare behöver arbeta mer utförligt med.



KI:s PEDAGOGISKA KOMPASS PLANERINGSBLAD

Instruktioner

Syftet med planeringsbladet är att hjälpa dig försäkra att den (för)ändring, utveckling eller ansats du planerar inom ramen för skulle vilja genomföra som har någon koppling till utbildning eller forskarutbildning är pedagogiskt nytänkande och håller hög pedagogisk kvalitet. För att använda planeringsbladet, gå igenom följande frågor själv eller tillsammans med dina medarbetare. Svaren hjälper dig utveckla aktiviteten vidare.

1. Vad vill jag göra (kort beskrivning)?

Klicka eller tryck här för att ange text.

2. Varför (kort motivering)? Bifoga en kort beskrivning av utmaningen eller problemet du vill åtgärda.

Klicka eller tryck här för att ange text.

3. Hur väl ligger aktiviteten jag vill genomföra i linje med KI:s pedagogiska kompass? (bocka alla alternativ som stämmer)?

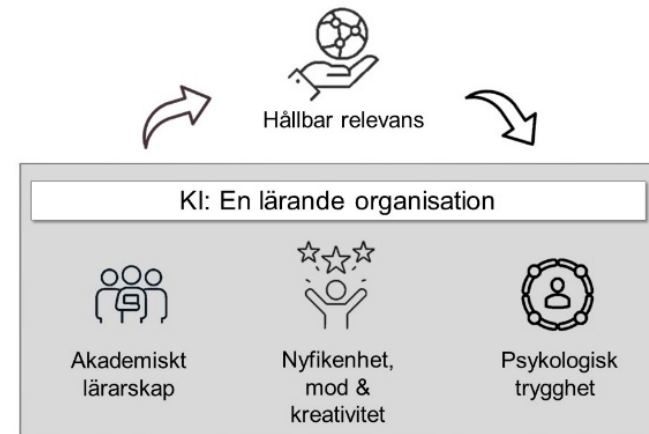
Akademiskt lärarskap

Psykologisk trygghet

Hållbar relevans

Nyfikenhet, mod & kreativitet

Lärande organisation



Hållbar relevans för hälso- och sjukvården, Life Sciences och samhället

För att åstadkomma hållbar relevans för hälso- och sjukvården, Live Science och samhället, behöver vi försäkra oss att våra förändringar/aktiviteter tar hänsyn till den "sociopolitiska" diskursen (de idéer, behov, normer, utmaningar och rörelser i samhället, våra olika intressentgrupper och organisationer). På samma gång behöver vi vara medvetna om hur och sträva emot hur det vi gör påverkar på samhället.

4. Hur har jag tagit hänsyn till de behoven och förväntningarna som finns hos avnämaren (t ex samhället, life sciences och hälso- och sjukvården)?

Klicka eller tryck här för att ange text.

5. Arbetar vi med autentiska utmaningar i aktiviteten? Vilken/vilka?

Klicka eller tryck här för att ange text.

6. Har jag medskapat aktiviteten med de involverade intresse- eller målgrupperna? (t.ex. aktiva kliniker/patienter/studenterna/m.m.)

- a. Vilka är de och hur kan jag involvera dem mer i utarbetningen av aktiviteten? Vem?

Klicka eller tryck här för att ange text.

- b. Upplever intressenterna (de du identifierat i 6a) ett mervärde av att aktiviteten genomförs?

1. Klicka eller tryck här för att ange text.

- c. Vad kan intressenterna lära sig av att vara med?

Klicka eller tryck här för att ange text.

AKADEMISKT LÄRARSKAP

Alla ansatser vi gör i att utveckla en verksamhet bör ta hänsyn till det inflytande och den inverkan det har på lärandet. Dessutom behöver vi stödja utvecklingen av, samt värdesätta den pedagogiska kompetens som våra pedagoger har.

7. Vilken forskning/evidens finns för det upplägget och design jag har valt?

Klicka eller tryck här för att ange text.

8. Var kan jag få/hitta (ytterligare) stöd för att utveckla upplägget och design?

Klicka eller tryck här för att ange text.

9. Hur bidrar aktiviteten till kompetensutveckling och meritering för de inblandade KI-anställda?

Klicka eller tryck här för att ange text.

LÄRANDEORGANISATION FÖR EFFEKTIV SAMVERKAN

Lärande organisationer delar fem nyckelbeteenden: 1. Systematisk problemlösning, 2. Experiment, 3. Lära av tidigare erfarenheter, 4. Lära av andra, och 5. Överföring av kunskap. Följande tre frågor är att påminna oss om att förstärka dessa fem beteenden.

10. Hur mäter jag effekterna av aktiviteten för att identifiera möjliga förbättringar?

Klicka eller tryck här för att ange text.

11. Hur kan jag veta om aktiviteten var värdefull för deltagarna samt nuvarande och framtida mottagare?

Klicka eller tryck här för att ange text.

12. Hur kan jag och andra använda lärdomarna från den här aktiviteten i andra sammanhang?

Klicka eller tryck här för att ange text.

PSYKOLOGISK TRYGGHET

Följande frågor är utformade för dig som aktivitetsledare för att stödja utvecklingen av psykologisk trygghet bland dem som deltar i aktiviteten. Att underlätta psykologisk säkerhet innebär tre faser: 1. Rama in arbetet för att skapa gemensamma förväntningar och syfte, 2. Bjud in till aktivt deltagande för att skapa förtroende och välkomna åsikter. 3. Svara produktivt för att skapa en orientering mot kontinuerligt lärande

13. Hur ramar jag in aktiviteten för de medverkande?

- a. Hur klagör jag förväntningar kring misslyckande, osäkerhet, och medberoende för att tydliggöra att allas röster behövs?

Klicka eller tryck här för att ange text.

- b. Hur säkerställer att de inblandade har samma förväntningar som jag och upplever syftet är meningsfullt?

2. Klicka eller tryck här för att ange text.

14. Vilka stunder och processer har jag skapat för att bjuda in till aktivt deltagande?

a. Hur visar jag prov på ödmjukhet i stunden? (T.ex. hur kan jag bekräfta kunskapsluckor?)

Klicka eller tryck här för att ange text.

b. Hur bjuder jag in till nyfiken utforskning?

i. Vad är exempel på frågor som stödjer det?

Klicka eller tryck här för att ange text.

ii. Hur kan jag påvisa aktivt lyssnande?

Klicka eller tryck här för att ange text.

15. Hur svarar jag på ett sätt som stödjer kontinuerligt lärande?

a. Hur uttrycker jag uppskattning?

Klicka eller tryck här för att ange text.

b. Hur avdramatisera jag misslyckanden?

Klicka eller tryck här för att ange text.

c. Hur påpekar jag uppenbara avsteg?

Klicka eller tryck här för att ange text.

NYFIKENHET, MOD OCH KREATIVITET

Dessa egenskaper verkar vara kännetecken som är gemensamma för många som söker KI som arbetsplats och studieplats. De är nödvändiga för lärande och kunskapsgenerering och måste skyddas, vårdas och demonstreras. Nyfikenhet gör att vi kan närma oss lärande och ny kunskap med ett öppet sinne. Mod, innebär bl.a. att våga säga sin mening genom att öppna sitt hjärta eller att våga att ta risken att inte lyckas helt första gången. Kreativiteten är ursprunget av innovation.

16. Hur bibehåller vi nyfikenhet?

Klicka eller tryck här för att ange text.

17. Finns det något som jag känner mig osäker kring? Hur kan jag utmana mig i det?

Klicka eller tryck här för att ange text.

18. Vad ger mig energi och hur behåller jag min motivation?

Klicka eller tryck här för att ange text.

19. Hur kan jag främja kreativitet hos mig själv och andra?

Klicka eller tryck här för att ange text.

Min handlingsplan: För att utveckla min och andras lärande kommer jag att...

Sammanfattningsvis, vad ska jag göra annorlunda nu efter att jag har reflekterat över frågorna ovan?

Klicka eller tryck här för att ange text.



KI:s PEDAGOGISKA KOMPASS DIAGNOSBLAD

Instruktioner

Syftet med diagnosbladet är att hjälpa dig identifiera en (för)ändring, utveckling eller ansats som du skulle kunna genomföra för att höja kvaliteten eller ännu mer pedagogiskt nytänkande. Kommentera gärna när du inte kan bocka av punkten.

1. Aktiviteten jag vill analysera bidrar till att följande delar av KI:s pedagogiska kompass? (bocka alla alternativ som stämmer)

- Akademiskt lärarskap
- Psykologisk trygghet
- Hållbar relevans

- Nyfikenhet, mod & kreativitet
- Lärande organisation

Hållbar relevans för hälso- och sjukvården, Life Sciences och samhället

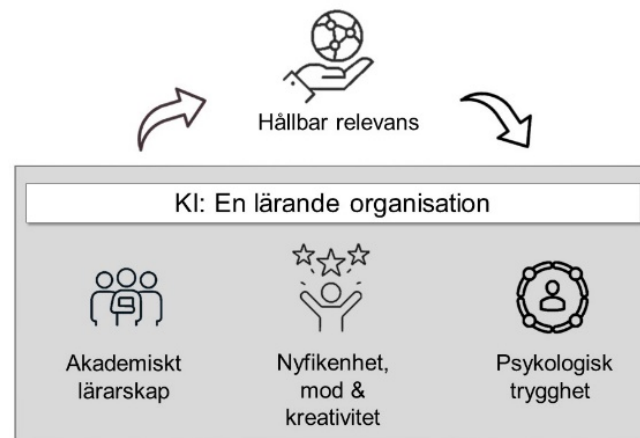
För att åstadkomma hållbar relevans för hälso- och sjukvården, Live Science och samhället, behöver vi försäkra oss att våra förändringar/aktiviteter tar hänsyn till den "sociopolitiska" diskursen (de idéer, behov, normer, utmaningar och rörelser i samhället, våra olika intressentgrupper och organisationer). På samma gång behöver vi vara medvetna om hur och sträva emot hur det vi gör påverkar samhället.

1. Jag/vi tagit hänsyn till de behoven och förväntningarna som finns hos avnämaren (t ex samhället, life sciences och hälso- och sjukvården)

Kommentarer:

2. Vi arbetar med autentiska utmaningar i aktiviteten

Kommentarer:



3. Aktiviteten har skapats tillsammans med de involverade intresse- eller målgrupperna? (t.ex. aktiva kliniker/patienter/studenterna/m.m.)

Kommentarer:

a. Intressenterna upplever (de du identifierat i 4a) ett mervärde av att aktiviteten genomförs

Kommentarer:

b. Intressenterna lär sig något nytt av att vara med

Kommentarer:

AKADEMISKT LÄRARSKAP

Alla ansatser vi gör i att utveckla en verksamhet bör ta hänsyn till det inflytande och den inverkan det har på lärandet. Dessutom behöver vi stödja utvecklingen av, samt värdesätta den pedagogiska kompetens som våra pedagoger har.

4. Jag har utgått ifrån forskning/evidens när jag/vi valde upplägget och design för aktiviteten

Kommentarer:

5. Aktiviteten kan tydligt kopplas till kompetensutveckling och meritering för de inblandade KI-anställda

Kommentarer:

LÄRANDEORGANISATION FÖR EFFEKTIV SAMVERKAN

Lärande organisationer delar fem nyckelbeteenden: 1. Systematisk problemlösning, 2. Experiment, 3. Lära av tidigare erfarenheter, 4. Lära av andra, och 5. Överföring av kunskap. Följande tre frågor är att påminna oss om att förstärka dessa fem beteenden.

6. Jag/vi följer/mäter specifika indikatorer för att identifiera möjliga förbättringar

Kommentarer:

7. Deltagarna samt nuvarande och framtida mottagare har uttryckt att aktiviteten skapar mervärde

Kommentarer:

8. Jag/vi har ett system för att använda lärdomarna från den här aktiviteten i andra sammanhang

Kommentarer:

PSYKOLOGISK TRYGGHET

Följande frågor är utformade för dig som aktivitetsledare för att stödja utvecklingen av psykologisk säkerhet bland dem som deltar i aktiviteten. Att underlätta psykologisk säkerhet innebär tre faser: 1. Rama in arbetet för att skapa gemensamma förväntningar och syfte, 2. Bjud in till aktivt deltagande för att skapa förtroende och välkomna åsikter. 3. Svara produktivt för att skapa en orientering mot kontinuerligt lärande

9. Jag/vi har skapat ett sammanhang för att stödja lärande inom ramen för aktiviteten

Kommentarer:

a. Jag har klargjort förväntningar kring misslyckande, osäkerhet, och medberoende för att tydliggöra att allas röster behövs

Kommentarer:

b. Jag har säkerställt att de inblandade samma förväntningar som jag och upplever syftet är meningsfullt

Kommentarer:

10. Jag skapat stunder och processer för att bjuda in till aktivt deltagande

Kommentarer:

a. Jag har visat ödmjukhet i stunden? (T.ex. har jag bekräftat mina kunskapsluckor?)

Kommentarer:

b. Jag har bjudit in och ställer frågor som stödjer nyfiken utforskning och lyssnar aktivt på det som sägs

Kommentarer:

11. Jag svarar på ett sätt som stödjer kontinuerligt lärande genom att jag

a. Uttrycker uppskattning?

Kommentarer:

b. Avdramatisera misslyckanden?

Kommentarer:

c. Påpekar uppenbara avsteg?

Kommentarer:

NYFIKENHET, MOD OCH KREATIVITET

Dessa egenskaper verkar vara kännetecken som är gemensamma för många som söker KI som arbetsplats och studieplats. De är nödvändiga för lärande och kunskapsgenerering och måste skyddas, vårdas och demonstreras. Nyfikenhet gör att vi kan närma oss lärande och ny kunskap med ett öppet sinne. Mod, från dess ursprungliga latinska rötter, innebär bl.a. att våga säga sin mening genom att öppna sitt hjärta. Kreativiteten är ursprunget av innovation.

12. Vi utgår ifrån deltagarnas och vår egen nyfikenhet

Kommentarer:

13. Ifall jag känner mig osäker kring något har jag utmanat mig själv att ta itu med de.

Kommentarer:

14. Jag är medveten över min energi- och motivationsnivå.

Kommentarer:

Min diagnos: För att utveckla min och andras lärande kommer jag att...

Sammanfattningsvis, vad ska jag göra annorlunda nu efter att jag har reflekterat över frågorna ovan?

Klicka eller tryck här för att ange text.

Referenser

- Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Harvard Business Review Press.
- Argyris, C. (1991, maj 1). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, 1991(May–June). <https://hbr.org/1991/05/teaching-smart-people-how-to-learn>
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning* (2nd ed). Blackwell Business.
- Bergin, E., & Savage, C. (2011). Surviving multiple obligations through stimulation, autonomy, and variation. *Journal of Health Organization and Management*, 25(4), 455–468. <https://doi.org/10.1108/14777261111155056>
- Bergman, B., & Klefsjö, B. (2002). *Kvalitet i alla led*. Studentlitteratur.
- Bolander-Laksov, K., & Scheja, M. (2020). *Akademiskt lärarskap* (XLII; SULF:s Skriftserie). Sveriges universitetslärare och forskare. <https://s3.eu-west-1.amazonaws.com/sulf.se/app/uploads/2020/05/skrift-akademisklararskap-svenska-webb.pdf>
- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Carse, J. P. (1986). *Finite and infinite games*. Free Press.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success* (Ballantine Books trade pbk. ed). Ballantine Books.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. Jossey-Bass.
- Edmondson, A. C. (2013). *Teaming to innovate*. Jossey-Bass, a Wiley brand.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S., & Weiner, J. (2016). Understanding Psychological Safety in Health Care and Education Organizations: A Comparative Perspective. *Research in Human Development*, 13(1), 65–83. <https://doi.org/10.1080/15427609.2016.1141280>
- Ehrlinger, J., Mitchum, A. L., & Dweck, C. S. (2016). Understanding overconfidence: Theories of intelligence, preferential attention, and distorted self-assessment. *Journal of Experimental Social Psychology*, 63, 94–100. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2015.11.001>
- Ericsson, K. A., & Harwell, K. W. (2019). Deliberate Practice and Proposed Limits on the Effects of Practice on the Acquisition of Expert Performance: Why the Original Definition Matters and Recommendations for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 10, 2396. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02396>
- Fanghanel, J., Pritchard, J., Potter, J., & Wisker, G. (u.å.). Defining and supporting the Scholarship of Teaching and Learning (SoTL): A sector-wide study. *Litterature Review Written for the Higher Education Academy, UK, 2016*, 43.
- Garvin, D. A. (1993, juli 1). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>

- Greenwood, D. J. (2009). Are Research Universities Knowledge-Intensive Learning Organizations?: I D. Jemielniak & J. Kociatkiewicz (Red.), *Handbook of Research on Knowledge-Intensive Organizations* (s. 1–18). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-60566-176-6.ch001>
- Jensen, I., Björklund, C., Mattson Molnar, M., Tinnerholm Ljungberg, H., & Aboagye, E. (2021). *Arbetsmiljö och produktivitet inom akademien. En fördjupad analys av den organisatoriska och sociala arbetsmiljöns och tidsallokeringens betydelse för forskares prestation* (Rapport 2; s. 81). Enheten för interventions- och implementeringsforskning inom arbetshälsa, Institutet för miljömedicin, Karolinska Institutet.
- Karolinska Institutet. (2019a). *Strategi 2030* (Dnr 1-928-/2017). Konsistoriet, Karolinska Institutet. <https://medarbetare.ki.se/media/89645/download>
- Karolinska Institutet. (2019b). *Systematiskt kvalitetsarbete forskarutbildning* (Dnr 1-326/2019). Kommittén för utbildning på forskarnivå. <https://medarbetare.ki.se/media/5175/download?attachment>
- Karolinska Institutet. (2019c). *Systematiskt kvalitetsarbete inom utbildning på grundnivå och avancerad nivå* (Dnr 1-411/2019). Kommittén för utbildning på grundnivå och avancerad nivå. <https://medarbetare.ki.se/media/4805/download>
- Karolinska Institutet. (2019d). *Anvisningar för kollegial granskning och lärande*. Karolinska Institutet. <https://ki.se/media/59554/download?attachment>
- Karolinska Institutet. (2020a). *Föreskrifter för docentur vid Karolinska Institutet* (Dnr 1-1016/2019). Fakultetsnämnden. <https://medarbetare.ki.se/media/54055/download>
- Karolinska Institutet. (2020b). *Rapport Arbetsgruppen för kompetensförsörjning av lärare och forskare* (s. 22).
- Karolinska Institutet. (2021a). *Summering av inkomna remissvar på rapporten om kompetensförsörjning för lärare och forskare*.
- Karolinska Institutet. (2021b). *Anställningsordning för lärare* (Dnr 1-337/2021). Konsistoriet, Karolinska Institutet.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Harvard Business Press.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2016). *An everyone culture: Becoming a deliberately developmental organization*. Harvard Business Review Press.
- Lagerkvist, U. (1999). *Karolinska institutet och kampen mot universiteten*. Gidlund.
- Markova, D., & McArthur, A. (2015). *Collaborative intelligence: Thinking with people who think differently* (First Edition). Spiegel & Grau.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Mintzberg, H. (2000). *The rise and fall of strategic planning*. Pearson.
- Nawaz, H., Edmondson, A. C., Tzeng, T. H., Saleh, J. K., Bozic, K. J., & Saleh, K. J. (2014). Teaming: An Approach to the Growing Complexities in Health Care: AOA Critical Issues. *The Journal of Bone and Joint Surgery-American Volume*, 96(21), e184-1–7. <https://doi.org/10.2106/JBJS.M.01268>

- Ohrling, M., Øvretveit, J., & Brommels, M. (2021). Can management decentralisation resolve challenges faced by healthcare service delivery organisations? Findings for managers and researchers from a scoping review. *The International Journal of Health Planning and Management*, 36(1), 30–41. <https://doi.org/10.1002/hpm.3058>
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
- Reiter-Palmon, R. (Red.). (2018). *Team creativity and innovation*. Oxford University Press.
- Ryan, R. (2019). *The Oxford Handbook of Human Motivation*. Oxford University Press.
- Schwartz, M. A. (2008). The importance of stupidity in scientific research. *Journal of Cell Science*, 121(11), 1771–1771. <https://doi.org/10.1242/jcs.033340>
- Schwartz, T. A. (2014). Flipping the Statistics Classroom in Nursing Education. *Journal of Nursing Education*, 53(4), 199–206. <https://doi.org/10.3928/01484834-20140325-02>
- Salavitabar, A., Popov, V., Nelson, J., Benedict, M. D., Inniss, D. A., Mahajan, A. P., Cohen, M. S., & Owens, S. T. (2022). Extended Reality International Grand Rounds: An Innovative Approach to Medical Education in the Pandemic Era. *Academic Medicine*. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000004636>
- Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (1. Currency paperback ed). Currency Doubleday.
- Siemens, G. (2005). Connectivism: A learning theory for the digital age. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, 2(1), 6.
- Sinek, S. (2019). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin Business.
- Storkholm, M. H., Mazzocato, P., Savage, M., & Savage, C. (2017). Money's (not) on my mind: A qualitative study of how staff and managers understand health care's triple Aim. *BMC Health Services Research*, 17(1), 98. <https://doi.org/10.1186/s12913-017-2052-3>
- SUHF. (2016). *Rekommendationer om mål för behörighetsgivande högskolepedagogisk utbildning samt ömsesidigt erkännande* (Rekommendation REK 2016:1; s. 2). Sveriges universitets- och högskoleförbund. https://suhf.se/app/uploads/2019/03/REK-2016-1-Om-behorighetsgivande-hogskolepedagogisk-utbildning_Dnr-024-16.pdf
- Tolf, S., Nyström, M. E., Tishelman, C., Brommels, M., & Hansson, J. (2015). Agile, a guiding principle for health care improvement? *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 28(5), 468–493. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-04-2014-0044>
- Torkelsson, A.-C. (2021, oktober 22). Var femte medarbetare i Region Västerbotten rädd att uttrycka kritik. *Läkartidningen*. <http://lakartidningen.se/aktuellt/nyheter/2021/10/var-femte-medarbetare-inom-region-vasterbotten-radd-att-uttrycka-kritik/>
- Vogt, E. E., Brown, J., & Isaacs, D. (2003). *The art of powerful questions: Catalyzing, insight, innovation, and action*. Whole Systems Associates ; Pegasus Communications [distributor].
- Weber, L., & Duderstadt, J. J. (Red.). (2004). *Reinventing the research university*. Economica.