



LUNDS
UNIVERSITET

PEDK01: Kandidatuppsats, 15 hp
Seminariedatum: 2014-06-04

På väg mot en holistisk syn på lärande

En studie av populära svenska arbetsgivares uppfattningar av och
arbete med lärande i arbetslivet

Författare: Erik Larsson, Hedvig Kjulin
Handledare: Maria Löfgren Martinsson

Lunds universitet
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik

Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats (15 poäng)
Sidantal:	37
Titel:	På väg mot en holistisk syn på lärande – En studie av populära svenska arbetsgivares uppfattningar av och arbete med lärande i arbetslivet
Författare:	Erik Larsson, Hedvig Kjulín
Handledare	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	2014-05-28
Sammanfattning:	<p>Syftet med denna studie är att analysera populära svenska arbetsgivares syn på fenomenet lärande i arbetslivet. Respondenterna för studien har varit företag på Universums lista över Sveriges mest populära arbetsgivare. Studien har tagit avstamp i en fenomenografisk metodansats med semi-strukturerade intervjuer för datainsamling som har riktats mot anställda inom företagen som har insikt i företagets kompetens och arbetslivsfrågor. Resultaten av datainsamlingen har först ställts mot varandra för att kunna se på skillnader och likheter mellan uppfattningar om fenomenet lärande i arbetslivet. Därefter har resultatet ställts mot aktuell forskning som berör lärande i arbetslivet för en djupare förståelse. Resultatet ställt mot litteraturen visar på att organisationernas syn på lärande ofta är mer fragmentarisk än den som presenteras i litteraturen.</p>

Nyckelord: Lärande i arbetslivet, fenomenografi, reflektion, utveckling, kompetens

Förord

Att skriva uppsats är en utmaning och det ska erkännas att det har funnits stunder vi båda har förbannat detta arbete som aldrig tycktes ta slut. Men det har också varit en härlig process med nya insikter, och vi lämnar ifrån oss vår kandidatuppsats med en känsla av att vi verkligen har lärt oss något. Att skriva tillsammans har sina för- och nackdelar, men i vårt fall har det känts som en nyckel till framgång. Vi har kunnat komplettera och pusha varandra och vårt samarbete har lett till ett resultat som vi känner ett visst mått av stolthet över. Vi vill rikta ett stort tack till Maria för snabb rättning och konstruktiv kritik, en bättre handledare får man leta efter! Slutligen hade denna studie hade aldrig varit möjlig utan det goda samarbetet från representanterna på de företag där vi genomfört våra intervjuer. Därför vill vi författare rikta ett stort tack till:

Bengt Dahlgren AB
Net entertainment AB
Rejlers AB
Svenska Kraftnät
Sweco Systems AB
Tetra Pak Koncernen
WSP Group

*/ Erik Larsson och Hedvig Kjulin
Lund, maj 2014*

Innehåll

1. Inledning	5
1.1 Syfte och frågeställningar	5
1.2 Avgränsning	5
1.3 Disposition	6
1.4 Tidigare forskning	6
1.4.1. Lärande i arbetslivet.....	6
1.4.2 Ledningens roll	6
1.4.3 Lärmiljö och strategi för kompetensutveckling	7
1.4.4 Effekter av kompetensutveckling	8
1.4.5 Utmaningar och svårigheter med lärande i arbetslivet	8
1.4.6 Lärande organisation.....	10
1.4.7 Lärande som kultur	10
1.4.8 Motivation och emotion i lärande.....	11
2. Metod	12
2.1 Metodologiska utgångspunkter	12
2.1.1 Fenomenografisk ansats.....	12
2.1.2. Kritik mot fenomenografin	14
2.2 Breddade teoretiska utgångspunkter	14
2.2.1 Kognitivt lärande.....	14
2.2.2 Sociokulturella aspekter av lärande	15
2.3 Kvalitativ forskning	15
2.4 Ansats	15
2.5 Tillvägagångssätt	16
2.5.1 Urval och avgränsningar.....	16
2.5.2 Intervjuer.....	17
2.6 Bearbetning av data	17
2.7 Kvalitet	18
2.7.1 Validitet.....	18
2.7.2 Reliabilitet	18
2.8 Etik	19
2.9 Källkritik, sökning och urval	20
2.10 Metoddiskussion	21
3. Resultat	22
3.1 Utveckling	22
3.2 Reflektion	24
3.3 Sociala aspekter av lärande/kunskapsöverföring	25
3.4 Lärande som en kultur	27
3.5 Utmaningar och svårigheter med lärande i arbetslivet	28
4. Diskussion	31
4.1 En holistisk bild av lärande	31
4.1.1 Lärande i arbetslivet på olika nivåer.....	31
4.1.2 Ledningens roll	32
4.1.3 Lärmiljö och strategi för kompetensutveckling	33
4.1.4 Effekter av kompetensutveckling på individnivå.....	33
4.1.5 Lärande organisation som mål.....	34
4.2 Förslag till förbättringar för företagen	34
5. Avslutande reflektion	35
Referenser	36

1. Inledning

Nya tider medför nya utmaningar för företag och organisationer. Tankar kring lärandet som något som enbart tillhörde skolans värld har på senare år bytts ut mot idéer om livslångt lärande, allt för att kunna möta det framtida samhället (Cairns & Malloch, 2011). Automatiseringen av industrin och det framväxande informationssamhället ställer nya, förändrade krav på företag, organisationer och även på den enskilda arbetaren. Denna förändringstrend ser ut att hålla i sig - det finns prognoser som visar på att 70% av dagens jobb kommer vara utfasade och behöva ersättas redan under nästa decennium (ibid.). Lärande och utbildning spelar en central roll för hur vårt samhälle ska kunna möta dessa nya tider, och företag och organisationer har börjat förstå att de måste förändra sin syn på lärande och utbildning för de anställda (ibid.). Det är med dessa förändringar i åtanke som vårt intresse vuxit fram för att se hur moderna populära arbetsgivare ser på, tänker kring och arbetar med lärande i arbetslivet. Även om vi har full förståelse för att lärande och utbildning är dynamiska begrepp som vi inte kommer kunna nå någon fullständig kunskap om så är vår önskan att försöka se hur företagens arbete och tankar kring dessa begrepp samverkar för att skapa en för dem holistisk bild, ett helhetsperspektiv, av lärande i arbetslivet.

I vårt val av arbetsgivare för vår undersökning valde vi att ta avstamp i företaget Universums lista över Sveriges bästa arbetsgivare från 2013. Universum, som arbetar med employer branding, har sedan 2012 årligen låtit företags egna medarbetare bedöma sina arbetsgivare utifrån tre faktorer - intern identitet, nöjdhet och lojalitet (Universum, 2013). Vi hade från början ett underliggande antagande om att medarbetarnas trivsel på dessa arbetsplatser delvis beror på att de har goda möjligheter till lärande och utveckling. För att få en uppfattning om hur lärandet i arbetslivet såg ut på dessa arbetsplatser valde vi en fenomenografisk ansats med datainsamling genom intervjuer. Dessa intervjudata har vi sedan ställt mot relevant forskning om lärande i arbetslivet för att fördjupa analysen.

1.1 Syfte och frågeställningar

Vårt syfte är att analysera hur representanter för populära svenska arbetsgivare ser på lärande i arbetslivet. Vårt fokus har legat på dessa personers uppfattning av fenomenet lärande i arbetslivet som sådant, samt uppfattningen av den praktiska tillämpningen av lärande i arbetslivet inom respektive organisation. För att få vetskap om fenomenet har vi ställt ett flertal frågor som utgår ifrån följande huvudfrågeställningar:

- Hur ser representantens uppfattning om lärande i arbetslivet ut?
- Hur ser arbetsuppgifternas art ut och hur de är kopplade till lärande i arbetslivet?
- Hur ser företagens generella lärkultur ut?

1.2 Avgränsning

Vi har i vår studie valt att avgränsa oss till att undersöka företagsrepresentanternas uppfattning av fenomenet lärande i arbetslivet och hur det tillämpas inom deras egen organisation samt hur dessa uppfattningar relaterar till relevant forskning om lärande i arbetslivet. Representanterna har samtliga arbetat med lärande och utvecklingsfrågor

från en ledningsposition i sina respektive organisationer. Vi har alltså inte tagit del av andra anställdas syn på lärandet eller eventuella styrdokument eller policys från företagen.

1.3 Disposition

Vi ger i forskningsöversikten en översyn av relevant forskning inom fältet lärande i arbetslivet. Därefter redovisar vi för forskning som visar på kopplingen mellan lärande på arbetsplatsen och nöjdhet bland de anställda. I metodkapitlet redovisar vi våra metodval och hur de format arbetet. I resultatet presenterar vi hur representanter för populära svenska arbetsgivare uppfattar fenomenet lärande i arbetslivet, och vilka kvalitativa skillnader som finns i deras uppfattningar. I diskussionen ställer vi sedan dessa uppfattningar i ljuset mot aktuell forskning om lärande i arbetslivet för att se vilka likheter och skillnader som kan skönjas. Slutligen lämnar vi ett antal förslag på förbättringar som företagen kan tänka på i sitt arbete med lärande och ger ett par kommentarer om de största lärdomar vi dragit genom forskningsprocessen.

1.4 Tidigare forskning

Otroligt mycket forskning har gjorts kring området “workplace learning”. En sökning på begreppet på LUBSearch ger 7092 träffar (14/2 2014). För vår studie har det varit relevant att sätta oss in i hur lärande i arbetslivet kan användas i det dagliga arbetet, men även hur lärande kan betraktas ur ett större perspektiv samt hur organisationer kan vara uppbyggda organisatoriskt. Vi har även satt oss in i de utmaningar och svårigheter som lärande i arbetslivet kan innebära samt hur lärandekulturer och motivation till lärande inom företag kan se ut.

1.4.1. Lärande i arbetslivet

Ellström definierar i Kock (2010) kompetensutveckling som “... en sammanfattande beteckning för de olika åtgärder som kan vidtas för att påverka utbudet av kompetens på en verksamhets interna arbetsmarknad” (Ellström, 2010, sid. 23). Det är även den definition av lärande i arbetslivet som vi har valt att utgå från i vår studie. Han ger också en definition av vilka åtgärder som kan ses som kompetensutveckling, något som vi har använt oss av för att identifiera vilka åtgärder som används i de organisationer vi undersökt (ibid.). I sin genomgång av tidigare genomförd forskning på området konstaterar Ellström (2010) att satsningar på kompetensutveckling formas i ett samspel mellan omvärldsfaktorer och olika aktörer.

1.4.2 Ledningens roll

En av de faktorer som Ellström (2010) menar underlättar satsningar på kompetensutveckling är ledningens roll i arbetet. Att de tillmäter utbildning betydelse på längre sikt och driver utbildningsfrågor är av vikt (Kock, 2010). Ellström lägger härmed grunden för ett antagande som varit av betydelse för vår studies utformning, nämligen att ledningens syn på och arbete med lärande och utveckling har en avgörande roll för hur lärmiljön ser ut. Därför blir det relevant att i vår undersökning intervjua representanter för ledningen. Andra aspekter som spelar in på ett företags lärmiljö är arbetsuppgifternas art och kulturen inom organisationen, som bör vara öppen och tillåtande för bästa resultat (Ellström, 2010).

Yukl (2013) menar att det finns en rad aktiviteter som en arbetsgivare kan använda för att utveckla sina medarbetare, varav de kanske viktigaste är mentorskap, coaching och att erbjuda utvecklingsmöjligheter, något som även stöds av Illeris (2011). Dessa åtgärder behöver inte alltid röra kopplingen mellan chef och anställd - coachingen behöver till exempel inte nödvändigtvis ske av en överordnad, utan Yukl (2013) lyfter möjligheten att mer låta kompetenta och erfarna medarbetare få ansvar för utvecklingen av sina kollegors förmågor.

Yukl (2013) menar även att samtliga ledare inom organisationen bör förmedla värden som kan sammankopplas med en lärkultur, vilket kan ses som en ganska diffus instruktion. Wallo, Ellström & Kock (2012) diskuterar i sin artikel "Leadership as a balancing act between performance- and development-orientation" att det finns vissa svårigheter med att implementera denna typ av nytänkande, dekontextualiserade ledarskapsmodeller. Risken finns att ledarna har svårt att ta dem till sig, vilket kan leda till undvikande-strategier (ibid.)

1.4.3 Lärmiljö och strategi för kompetensutveckling

Kock (2010) urskiljer två huvudsakliga strategier för kompetensutveckling - formell och integrerad strategi. Den formella lärstrategin inriktar sig främst på att utveckla medarbetarens kompetens och förmåga att utföra sina arbetsuppgifter, huvudsakligen genom deltagande i interna eller externa kurser. I en integrerad lärstrategi ligger fokus i stället på utveckling och förändring av verksamheten. Även inom denna strategi kan kurser användas, men i kombination med arbetsorganisatoriska förändringar, såsom införande av nya system eller rutiner (ibid.). Kock (2010) har i sin studie identifierat olika faktorer som påverkar vilken av dessa strategier en organisation eller ett företag väljer att använda sig av. En av dessa faktorer är huruvida det finns ett inre eller yttre förändringstryck som fungerar som drivkraft för kompetensutveckling. Företagets lärmiljö är en annan faktor som påverkar valet av strategi. I en stödjande lärmiljö finns bland annat ett ledarskap som ger stöd, krav ställs på ökad kompetens och det finns goda förutsättningar för att lära i det dagliga arbetet. I en begränsande lärmiljö är förhållandet det omvända - det kan råda brist på stöd från ledningen, kraven på kompetens är oförändrade eller rentav minskande och förutsättningarna för att lära i det dagliga arbetet är dåliga. Företag och organisationer med en stödjande lärmiljö tenderar att använda sig av integrerade lärstrategier, medan de med en begränsande lärmiljö oftare väljer en formell lärstrategi (ibid.).

Både strategi och miljö har betydelse för kompetensutvecklingens effekter. Den integrerade strategin tycks ge goda resultat, inte minst i samband med en stödjande lärmiljö (Byström, 2010). Kock (2010) betonar dock att man inte kan säga att en integrerad lärstrategi alltid är det bästa. I kombination med en begränsande lärmiljö kan formella strategier ge minst lika goda, eller rentav bättre, resultat. Här spelar även sådant som personalens tidigare erfarenheter av kompetensutveckling samt deras utbildningsbakgrund och befattning in. Tidigare forskning visar på att grupper med högre befattningar och längre formell utbildning i större utsträckning efterfrågar kompetensutveckling formella kurser, medan de med lägre befattningar och kortare formell utbildning ser lärande i interaktion med kollegor och arbetsuppgifter som ett mer lämpligt sätt att utveckla sin kompetens (ibid.).

En modern applikation av lärande och kompetensutveckling i arbetslivet är 70/20/10 modellen utvecklad av Charles Jennings (2011). Modellen som är konstruerad utifrån enkätundersökningar till arbetsgivare och beskriver i vilken i proportion som arbetsgivare anser att lärande sker. Modellen beskriver lärande i arbetslivet i en uppbyggnad av att 70% av lärandet görs genom erfarenheter i det dagliga arbetet, 20% genom medarbetare och nätverk och 10% i form av formellt lärande. Det dagliga, informella lärandet beskrivs även enligt modellen vara mer kostnadseffektivt, tidseffektivt och flexibelt än formella lärsatser (Jennings, 2011).

1.4.4 Effekter av kompetensutveckling

Forskning har visat att deltagande i kompetensutveckling ger en mängd effekter på individnivå. Till dessa hör bland annat motivation för fortsatt lärande, ökade möjligheter till karriärutveckling, möjligheter till psykosocial utveckling och bättre trivsel på arbetsplatsen (Kock, 2010). Ellström (2010) betonar dock att effekter på individnivå inte nödvändigtvis innebär effekter på organisatorisk nivå, utan att relationen mellan dessa nivåer är komplex. Som exempel lyfter han fram att deltagarna i en utbildning kan tycka att utbildningen har varit bra, utan att för den sakens skull ha lärt sig det utbildningen syftade till (ibid.). Även Yukl (2013) poängterar att att erbjuda lärmöjligheter inte är tillräckligt för att garantera att lärande faktiskt kommer att äga rum.

Kompetensutveckling kan, förutom organisatoriskt lärande, även ge ekonomiska och symboliska effekter på organisationsnivå (Byström, 2010). Ekonomiskt kan en kompetensutvecklingsinsats hjälpa organisationen att behålla personal och/eller kunder, samt potentiellt bidra till att förbättra kvaliteten på den produkt eller tjänst man levererar. Ur ett symboliskt perspektiv kan kompetensutveckling leda till förbättringar internt, så som ökad motivation och förbättrad stämning bland medarbetarna, men även externt, exempelvis i form av ökat förtroende från kunder (ibid.).

Fuller och Unwin (2011) beskriver hur kompetensutveckling kompliceras ytterligare av hur företag väljer att se på och tillgodogöra sig den kompetensutveckling som de anställda genomgår. Forskning som Fuller och Unwin (2011) gjort visar på betydelsen av att dela kunskap inom organisationen. Forskningen visar att anställda inom företag som driver en policy att all kunskap inom organisationen delas internt känner en större tillhörighet till företaget och starkare gemenskap mellan individer och team (ibid.). Fuller och Unwin (2011) visar även på vilken påverkan organisationernas sätt att se på och underlätta lärande på arbetsplatsen kan skapa olika förutsättningar eller begränsningar för lärande.

1.4.5 Utmaningar och svårigheter med lärande i arbetslivet

För att få en djupare förståelse för hur arbetsgivare jobbar med utveckling på arbetsplatsen har vi tagit del av Poells (2011) artikelsamling "Supporting workplace learning". Artiklarna lägger fokus på evidensbaserade åtgärder och strategier som ett företag kan ta till för att stimulera lärande på arbetsplatsen. De visar på hur konceptet lärande på arbetsplatsen har fått allt större utrymme i de senaste årens forskning och

hur det eftersökts konkreta modeller för hur denna form av lärande kan stödjas för att ge bästa resultat. Redaktören Rob F. Poell & Maria van Woerkom (2011) inleder med att ta upp det problematiska i att det finns mycket skrivet i tidningar och populärvetenskapliga tidskrifter om lärande på arbetsplatsen, men att många av dessa artiklar saknar en vetenskaplig grund. Ett syfte med artikelsamlingen är alltså att bidra med mer klassisk evidensbaserad forskning kring arbetsplatslärande (Poell & Woerkom, 2011).

Det har enligt Hager (2011) inom fältet lärande i arbetslivet länge funnits ett fokus på det individuella formella lärandet, men detta har idag breddats till att även införliva lärande på grupp- och organisationsnivå. En annan utveckling som skett är att man i dagens organisationer sällan nöjer sig med att bara diskutera formellt och informellt lärande, utan också går in på djupare aspekter så som personliga relationer, kommunikation och identitetsbyggande, och vilka effekter dessa kan ha på lärandet (ibid.).

Poell & Woerkom (2011) beskriver vidare hur synen på arbetsplatslärande har förändrats sedan början av 90-talet, då frågan först på allvar började aktualiseras. I sin översikt beskriver de hur företag inledningsvis valde att fokusera på och investera i utbildning utanför arbetsplatsen, men att resultaten av dessa satsningar efter hand visade sig ha stora brister såväl effektivitets- som kostnadsmissigt. Som en följd av detta växte flera forskningsprojekt fram som lade fokus på utbildning på och i samband med arbetsplatsen. Poell & Woerkom (2011) betonar att en förläggning av utbildning till arbetsplatsen dock inte är någon universallösning, utan att denna modell har sina egna problem. Poell & Woerkom (2011) beskriver de utmaningar och begränsningar som finns för de arbetsgivare som vill förlägga sin utbildning på arbetsplatsen. Det finns en spänning mellan att skapa en lärorik miljö med frihet för förändring samtidigt som det finns önskemål från arbetsgivarens sida att styra åt vilket håll denna förändring ska ta vägen. Artikelsamlingen syftar till att besvara följande tre huvudfrågor om arbetsplatslärande:

- Vilka innovationer och strategier kan företag använda för att uppmuntra till ökat lärande på arbetsplatsen?
- Hur kan ett socialt stöd på arbetsplatsen öka lärandet?
- Vilka konkreta åtgärder (med fokus på grupprojeckt) kan ett företag ta till för att öka lärandet på arbetsplatsen?

Poell & Woerkom (2011) erbjuder många konkreta förslag och lösningar på hur ett lärande på arbetsplatsen kan struktureras. Denna insyn i hur arbetsplatslärande kan fungera har gett ett klart stöd till vår uppsats genom att öka vår förståelse för hur företag kan arbeta med arbetsplatslärande.

Även Illeris (2011) beskriver hur utmaningar i med lärande arbetslivet faktiskt kan medföra direkta svårigheter, och knyter an dessa till hur lärandet sker. Illeris (2011) bygger vidare på Poell & Woerkom's (2011) argumentation att det inte är helt enkelt att ha en organisation där det mesta av lärandet sker informellt och incidentalt i det vardagliga arbetet. Risken finns att denna typ av lärande kan bli alltför enkelriktat och att det saknas en djupare teoretisk förståelse. Illeris (2011) menar dock att detta kan motverkas och att det informella och incidentala lärandet kan stärkas genom att organisationen aktivt arbetar med att ge det ett teoretiskt ramverk.

Ytterligare problem som Illeris (2011) tar upp med utbildning i arbetslivet är att vissa individer, ofta med längre formell utbildningsbakgrund, är mer benägna att ta till sig teoretisk kunskap än de med kortare utbildningsbakgrund, som kan vara mer motvilliga. Dessutom kan lärintsater ha en störande effekt på det dagliga arbetet, som ofta naturligt prioriteras före lärintsater inom företag. då de anställdas koncentration riktas mot annat håll (ibid.). Illeris (2011) menar dock de negativa effekterna av dessa problem kan delvis lindras genom att se till att lärintsaterna har nära koppling till dagliga arbetet, där man varvar lärande och utbildning efterhand.

1.4.6 Lärande organisation

Begreppet lärande organisation, som har vuxit i popularitet sedan 1980-talet, syftar på organisationer som aktivt stödjer lärande för dess medlemmar och tar till sig och utvecklas med de erfarenheter som lärprocessen medför (Illeris, 2011; Yukl, 2013). Typiskt för denna typ av organisationer är också att de har ett långsiktigt tänk kring utvecklingsfrågor (Byström, 2010). Yukl (2013) konstaterar att lärande sker inom alla organisationer, men att vissa helt enkelt är bättre på att hantera det än andra. Han menar att det i dessa organisationer finns en väl inbäddad lärkultur, där man värderar lärande, innovation, experimentlusta, flexibilitet och initiativtagande. Man förespråkar lärande, kunskap finns tillgängligt för alla som är i behov av det och medarbetarna uppmuntras till att använda det i sitt arbete. Det finns många fördelar med en sådan kultur. Genom att löpande involvera hela organisationen i hanteringen av problem och utvecklingen av arbetsmetoder sprider man kunskap inom organisationen, och kan bland annat lättare hantera oförutsedda händelser (ibid.). Yukl (2013) menar att det finns flera sätt att stärka lärkulturen inom en organisation. Till exempel bör organisationens kompensationsystem erbjuda belöningar till de medarbetare som skapar, delar med sig av och tillämpar lärande (ibid.). Yukl (2013) menar även att samtliga ledare inom organisationen bör förmedla värden som kan sammankopplas med en lärkultur.

1.4.7 Lärande som kultur

Idag diskuteras gärna organisationers kulturer och hur de kan kopplas till lärande (Hager, 2011). Organisationskultur är ett brett begrepp, men kopplat till lärande kan det röra bland annat i vilken mån en organisation stödjer lärprocesser, vilka eventuella policys kring lärande som en organisation har och vilken inställning som råder kring lärande generellt inom en organisation (ibid.). Fuller och Unwin (2011) menar att om vi ska förstå hur lärande fungerar inom en organisation så måste vi se organisationen i den kontext den existerar. De menar även att det måste finnas en förståelse för att de flesta organisationers främsta uppgift är att producera en tjänst/vara och inte att stödja lärande. På så sätt måste lärande alltid existera inom de ramar och resurser som företaget är villig att satsa. Häri ligger den konflikt som ofta kan uppstå mellan anställdas önskan och utveckling och företagets uppfattade nytta av sådan utbildning (ibid.).

1.4.8 Motivation och emotion i lärande

I diskussionen kring ämnet lärande som kultur och på organisationsnivå började vi fundera kring vad som egentligen motiverar och engagerar de anställda till att ta till sig kunskap och utvecklas på sin arbetsplats. För att få svar på dessa vände vi oss till Knud Illeris (2011) grundläggande triangelmodell för lärande. Illeris (2011) visar på hur det lärande som sker på individnivå är kopplat till, men även skiljer sig från, det lärande som sker på gemensam nivå. Vidare beskriver Illeris (2011) modell den enskilda individens motivation och emotionella koppling till lärande på organisationsnivå. Incitamenten, bestående av emotioner och motivation, menar Illeris är helt avgörande för om en individ faktiskt väljer att ta till sig den kunskap som finns tillhanda (Illeris, 2011). Incitamenten för lärande står i denna modell på individnivå direkt knutna till lärandets innehåll. De individuella aspekterna av lärande knyter sedan an till interaktionen mellan anställda i organisationen.

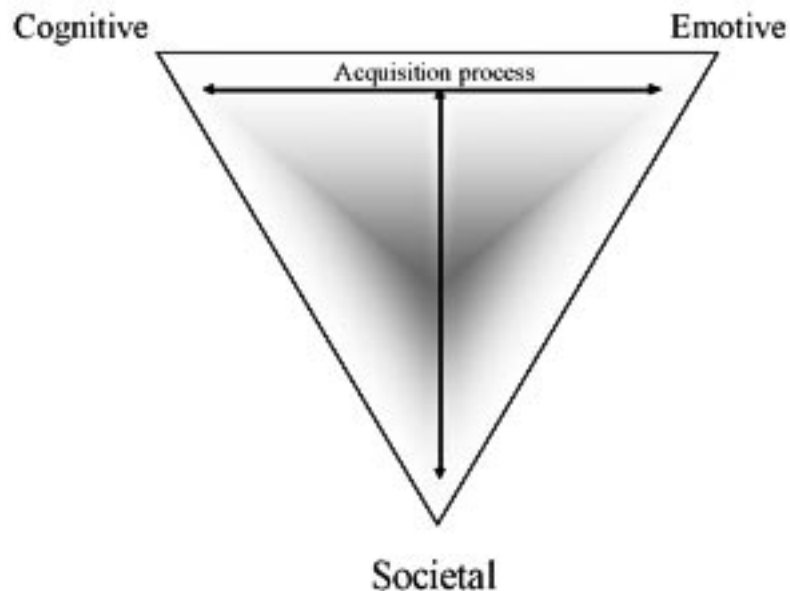


Fig 1 Tension Triangle (Illeris 2003)

2. Metod

Metodkapitlet inleds med en redogörelse för vårt förhållningssätt till de ontologiska och epistemologiska frågorna, för att därefter introducera vår valda metodansats för datainsamling; fenomenografen. Därpå följer en kort redogörelse av de kompletterande teoretiska perspektiv som använts tillsammans med det fenomenografiska angreppssättet för att bredda analysen av insamlad data. Därefter kommer ett avsnitt om metodval, urval och avgränsningar. Vidare beskrivs hur studien genomförts, genom datainsamling och bearbetning av empiriskt material. Nästföljande avsnitt innehåller en metodologisk redogörelse där kvalitet, etik och källkritik behandlas. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion som belyser hur valet av metod har påverkat resultatet av vår studie.

2.1 Metodologiska utgångspunkter

Ontologi och epistemologi är två viktiga begrepp att förhålla sig till i inledningsskedet av en forskningsprocess. Ontologi rör hur verkligheten är beskaffad, medan epistemologi är teori om kunskapsproduktion. Det är av vikt att i sitt val av metodansats vara medveten om hur olika ansatser förhåller sig till dessa frågor, eftersom det sätter ramarna för vad som är möjligt att undersöka. En brist på sådan medvetenhet hos forskaren riskerar att resultera i att analysen inte stämmer överens med metodansatsens grundläggande antaganden (Fejes & Thornberg, 2009).

2.1.1 Fenomenografisk ansats

Vi ska i vår uppsats analysera hur representanter för några av Sveriges populäraste arbetsgivare ser på lärande i arbetslivet. Vårt fokus ligger på deras upplevelse av fenomenet lärande i arbetslivet, kopplat till deras respektive arbetsplatser. Vi är alltså inte intresserade av en objektiv verklighet, utan av de enskilda individernas uppfattningar av verkligheten. Vi har därför valt att använda oss av en fenomenografisk metodansats i vår undersökning. Fenomenograferna anser att det finns en självständig verklighet utanför människan, men hävdar att denna är omöjlig att "se" i sin rena form för oss människor, eftersom vår blick alltid är färgad (Uljens, 1989). Alla människor har sin egen uppfattning av ett visst fenomen och därför erfars samma fenomen på lika många olika sätt som det finns individer som erfår den (Marton & Booth, 2000). För att tydliggöra vårt förhållningssätt till ontologin ser vi följaktligen inte världen som något objektivt eller på förhand givet, utan som något som skapas genom individens tolkningar. De fenomenografiska forskarna Marton & Booth (2000) sammanfattar detta väl när det säger att "vår värld är en verklig värld, men det är en beskriven värld, en värld som erfars av människor" (sid. 149). Vidare poängterar de vikten av att inom fenomenografisk forskning sätta inom parentes det forskaren vet och känner till om världen (ibid.). Den verklighetsbild som kommer att skildras i denna uppsats är följaktligen inte på förhand definierad av oss som författare, utan kommer att baseras på vad våra enskilda informanter förmedlar oss. Med detta synsätt på verklighetens beskaffenhet förflyttas tyngdpunkten i vår

undersökning snarare till de epistemologiska frågorna, det vill säga hur kan vi få kunskap om verkligheten (Fejes & Thornberg, 2009).

Då fenomenografin har uppstått ur en annan metodansats, fenomenologin (Marton, 1997), anser vi det relevantt att kort klargöra hur fenomenologin skiljer sig från fenomenografin. Fenomenologin är en filosofisk teori framtagen av den tyske filosofen och matematikern Husserl (Marton & Booth, 2000). Den beskrivs av Andrzej Szlarski (2009) som en effektiv metod då man som forskare vill få fram ett fenomenens essens, det vill säga klargöra dess "väsen", det som gör det till vad det är. För att detta ska vara möjligt krävs förutsättningslöshet från forskaren - inga externa referensramar får användas. Detta kallas av fenomenologerna för *epoché*. Inte heller får forskaren göra några antaganden om vad som är av större eller mindre vikt i en upplevelse. Detta kallas av fenomenologerna för *horisontalisering* (Szlarski, 2009).

Den fenomenografiska forskningsansatsen, å sin sida, utvecklades av en grupp svenska forskare, däribland Ference Marton, vid Göteborgs universitet i slutet av sjuttio-talet (Paulsson, 2008). Fenomenografin strävar inte efter att finna den unika essensen, istället inriktar den sig på att finna variationer i sätt att definiera aspekter av ett fenomen. Ansatsen grundar sig i idén om att man genom att ta reda på hur en viss grupp människor förstår företeelser eller problem i sin omvärld lättare kan förstå deras agerande, som ju sker i förhållande till deras uppfattningar (Uljens, 1989; Marton & Booth, 2000). De två inriktningarna kan alltså sägas ha olika ändamål - medan fenomenologin genom att undersöka människors syn på ett fenomen vill fånga essensen i detta, vill fenomenografin i stället undersöka vilka aspekter som finns hos ett sätt att erfara en företeelse, som leder till att människor hanterar företeelsen på olika, mer eller mindre effektiva, sätt (Marton & Booth, 2000). En fenomenologisk ansats till vår undersökning skulle alltså kunna vara att fastställa essensen i fenomenet arbetslivslärande, medan vår undersökning, som alltså är fenomenografisk, syftar till att ta reda på hur individer ser på arbetslivslärande, och i förlängningen hur detta påverkar deras hantering av fenomenet. Fenomenografin strävar på så vis efter att ge oss en fördjupad förståelse av det mänskliga lärandet, men också av de sätt att se på omvärlden som uppstått genom lärandet (Dahlgren & Johansson, 2009).

Dahlgren & Johansson (2009) presenterar fenomenografin som en metodansats utvecklad för att analysera data från enskilda individer. De anser den vara väl lämpad att beskriva och analysera hur människor ser på olika fenomen i sin omvärld (ibid.). Marton & Booth (2000) beskriver fenomenografin som ett sätt att identifiera en viss typ av forskningsfrågor, främst sådana som rör lärande och förståelse i en pedagogisk miljö. Med bakgrund av detta upplevde vi att fenomenografi var ett lämpligt val av metodansats för vår undersökning. Forskningsobjektet i en fenomenografisk studie är variationen i sätt att erfara fenomen (ibid.), det så kallade utfallsrummet (Dahlgren & Johansson, 2009)

Efter att ha konstaterat att fenomenografin var en relevant metodansats för vår studie valde vi att söka vidare på fenomenografisk forskning inriktad mot arbetslivet. Vi hittade Sandberg (2000), som är en av få som genomfört denna typ av studier. Sandberg (2000) beskriver hur konceptet livslångt lärande blivit allt mer omtalat på senare år, och att just begreppet lärande i arbetslivet har fått mycket utrymme. Hans mening är att det finns gott om studier som försöker hitta en "best practice" med stort fokus på praktiska attribut av lärande, men som tyvärr går miste om den djupare förståelsen för hur lärandet fungerar som en helhet (ibid.). Sandberg (2000) anser att

fenomenografin erbjuder en sådan helhetssyn, utan att för den delen borträkna värdet av praktiska åtgärder.

2.1.2. Kritik mot fenomenografin

Fenomenografin intar en egen roll på vetenskapsfältet, på både gott och ont. Kritik har riktats mot att det saknas traditionella objektivitetsmått och att tolkningarna som lämnas till forskarens egen subjektivitet ibland inte är tillräckligt utförligt beskrivna (Uljens, 1989). Uljens (1989) hävdar dock att delar av styrkan med fenomenografin ligger i just hur den skiljer sig mot andra vetenskapliga förhållningssätt. Möjligheten för forskaren att öppet kunna tolka och se samband mellan uppfattningskategorier utan att vara bunden av strikta tolkningsramar, kan öppna för att se samband som annars skulle gå förlorade (ibid).

2.2 Breddade teoretiska utgångspunkter

Med fenomenografins styrkor och svagheter i åtanke konstaterade vi under vår studies gång att vi behövde utvidga vårt teoretiska ramverk för att kunna genomföra en tillfredsställande analys av vårt insamlade material. Vi har därför sökt teorier som syftar till att ge en grundläggande förståelse för hur lärande sker så som kognitivt lärande och sociokulturellt lärande.

2.2.1 Kognitivt lärande

Synen på lärande som en kognitiv process har sitt ursprung i psykologiska teorier där fokus har legat på den enskilda individens lärande och där de rationella, kognitiva aspekterna av att lärandet ofta är knutna till enskilda observerbara arbetsuppgifter. Vidare har det inom den kognitiva skolan funnits ett sätt att se lärande som aktiva insatser där den enskilda medarbetaren lär sig en uppgift och sedan själv reflekterar över den. Kognitivt lärande har historiskt använts speciellt vid effektivisering av enskilda arbetsuppgifter. Kritik har riktats mot teorier som enbart fokuserar på de kognitiva aspekterna av lärande. Kritiken rör enligt Hager (2011) huvudsakligen tre punkter:

1. Kritikerna anser att det inte går att förstå och analysera lärande genom att fokusera på enbart individen, eftersom man då missar bland annat sociala och kulturella faktorer.
2. Synen på lärande som en "sak" eller "produkt" kan leda till satsningar på lärande begränsas till reaktiva insatser för att möta behov, snarare än att man skapar lärande för att utvecklas.
3. Kritikerna anser också att man inte heller kan se lärande som oberoende av sin kontext. De anser att hur människor lär sig är beroende av det sammanhang och den miljö de befinner sig i.

2.2.2 Sociokulturella aspekter av lärande

Sociokulturella teorier om lärande är starkt influerade av sociologin och socialantropologin, och skiljer sig från de individfokuserade teorierna genom att lägga fokus på de sociala aspekterna av lärande. Sociokulturella teoretiker har lite olika åsikter om hur stor del lärandet som ska tillskrivas individen respektive de sociala aspekterna, men de avvisar alla tanken på att individen ska vara i fokus. Vidare menar de sociokulturella teoretikerna att lärande bör ses som en fortlöpande process av deltagande snarare än som en produkt som kan konsumeras. Lärande i arbetslivet menar de främst sker i det dagliga arbetet i gemenskapen med kollegor. Ytterligare en aspekt som skiljer det sociokulturella perspektivet från det individuella kognitiva är att de lägger stor vikt vid det kontextuella. Med detta menar de att lärande och utveckling alltid ska ses i ljuset av den sociala, organisatoriska och kulturella miljön där lärande sker (Hager, 2011).

Vidare beskriver Hager (2011) hur de sociokulturella teoretikerna menar att lärande och prestation inte kan ses som två olika fenomen utan alltid samverkar. Denna integration kan inte tillskrivas någon rationalitet från individens sida utan är helt beroende av den tidigare beskrivna kontexten. Inom det sociokulturella perspektivet inryms också teorier om kollektivt lärande, alltså hur grupper lär sig gemensamt, ett ämne som Hager (2011) menar ännu är dåligt utforskat men som är på väg att få mer och mer utrymme inom forskarkåren.

En kritik som riktats mot de sociokulturella teoretikerna är att de i allt för stor utsträckning ersätter det individuella lärandet med ett kollektivt lärande, snarare än att se en holistisk bild på hur de fungerar tillsammans. Ytterligare kritik av synsättet är att det är svårt att faktiskt observera och mäta de gemensamma och kontextuella aspekterna av lärande (Hager, 2011).

2.3 Kvalitativ forskning

I valet av en kvalitativ, fenomenografisk forskningsmetod finns både styrkor och svagheter i förhållande till andra angreppssätt. Kvantitativ forskning strävar enkelt uttryckt efter att *förklara* något - intensiteten i en variabel, utbredningen av egenskaper inom vissa grupper eller sambanden mellan olika variabler. Forskaren använder sig oftast utav "sifferdata". Kvalitativ forskning går mer på djupet och strävar snarare efter att *förstå* saker och ting. En kvalitativ forskare arbetar därför mer tolkande än en kvantitativ. De data som bearbetas består oftast utav ord, i form av exempelvis fältanteckningar eller inspelade intervjuer (Fejes & Thornberg, 2009).

På valet av en fenomenografisk metodansats följer en kvalitativ metod, oftast i form av semistrukturerade, tematiskt indelade intervjuer. Frågorna är i regel relativt få till antalet och intervjuens riktning bestäms till stor del i dialogen mellan intervjuare och informant. Det är viktigt att den som intervjuar får ett så rikt svar som möjligt (Dahlgren & Johansson, 2009).

2.4 Ansats

Att välja ansats innebär att ta ställning till vilket förhållande vi anser att teori och empiri har i vår undersökning. Generellt brukar forskarens val stå mellan två

huvudsakliga ansatser: induktion och deduktion. I en induktiv ansats härleder forskaren slutsatser från empiriska erfarenheter. I forskning med en deduktiv ansats ligger utgångspunkten i stället i teorin, och forskarens uppgift blir att systematiskt undersöka huruvida teorin stämmer i enskilda fall. En tredje, mindre klassisk ansats är abduktion, där forskaren skiftar mellan ett induktivt och ett deduktivt förhållningssätt (Fejes & Thornberg, 2009). Vi har i vår uppsats valt en induktiv ansats, och tar alltså vår utgångspunkt i det empiriska materialet.

2.5 Tillvägagångssätt

2.5.1 Urval och avgränsningar

Vi valde att i vårt urval utgå från företaget Universums lista över Sveriges bästa arbetsgivare från 2013. Universum, som arbetar med employer branding, har sedan 2012 årligen låtit företags egna medarbetare bedöma sina arbetsgivare utifrån tre faktorer - intern identitet, nöjdhet och lojalitet (Universum, 2013). Utifrån dessa tre faktorer rankar de sedan de populäraste arbetsgivarna (ibid.).

Vi inledde med att kontakta de trettio översta företagen och organisationerna på listan. Dahlgren & Johansson (2009) lyfter problematiken att det är svårt veta vilken omfattning som krävs för att få mättad data i en fenomenografisk studie, då fenomenen som undersöks och implikationerna av dessa kan variera stort (ibid.). Utifrån omfattningen för denna uppsats och de högskolepoäng den representerar har vi ansett att ett mål på fem-sex intervjuer är tillräckligt. Att vi inte valde att skicka ut förfrågan till samtliga företag var främst en fråga om bekvämlighet - i många fall fick fylla i formulär på företagets respektive hemsidor för att kunna skicka iväg ett mail, vilket tog tid. Vi uppskattade också att det skulle räcka att kontakta trettio företag för att få tag i så pass många respondenter som vi ansåg oss behöva ha till vår undersökning.

Vår uppskattning visade sig stämma ganska bra. När vi väl skulle boka tid för intervjuer hade vi dock svårt att få tag i representanterna för vissa organisationer, och för att undvika att hamna i en situation där vi hade för lite insamlad data valde vi att även skicka ut förfrågan till resterande företag på Universums lista. Dessa var lyckligtvis snabba med att ge besked, och vi lyckades genomföra våra intervjuer. De företag som deltagit i studien var de som snabbast anmälde sitt intresse.

Slutresultatet av vår urvalsprocess blev att vi fick kontakt och genomförde intervjuer med fyra konsultföretag, en spelutvecklare, en koncern inriktad mot tillverkningsindustri och ett statligt affärsverk. På grund av löfte om anonymitet i studien har vi varit försiktiga med att dra paralleller eller skiljetecken mellan de olika företagen. Där det skett har det främst varit att ställa gruppen konsultföretag mot de övriga företagen.

Det ska också nämnas att även om de representanterna vi fick kontakt med alla jobbade med lärande inom sin organisation och ofta hade liknande utbildningsbakgrund så hade de väldigt olika mängd erfarenhet av arbetet och jobbade på olika nivåer inom organisationerna. Somliga satt i ledningen för företagen medan andra jobbade mer praktiskt med lärande på lägre nivåer. Detta har varit både en

styrka och svaghet med studien, styrka i meningen att vi fått synen på lärande på flera olika nivåer, svaghet i meningen att det stundtals varit svårt att ställa svaren mot varandra.

2.5.2 Intervjuer

I konstruktionen av vår intervjuguide använde vi oss del av litteratur om fenomenografi, men tittade även på hur andra som genomfört fenomenografiska studier utformat sina frågor. Resultatet blev en intervjuguide med femton frågor, uppdelade på temana uppfattning om lärande i arbetslivet, arbetsuppgifternas art samt lärkultur.

För att testa hur väl våra frågor fungerade genomförde vi en pilotintervju med en person som arbetat med lärande i arbetslivet. Vi upplevde då att vår intervjuguide fungerade bra och gjorde inga ändringar. Efter vår första intervju konstaterade vi dock att det var bra att inledningsvis få en kort beskrivning av det aktuella företaget, varför vi lade till en fråga där respondenten ombads att kortfattat beskriva organisationen och sin roll däri.

Vi inledde vår undersökning med att i god tid skicka ut ett mail till företag på Universums lista, där vi kortfattat introducerade vårt uppsatsämne och att vi var intresserade av att intervjua representanter ansvariga för utbildnings- och utvecklingsfrågor inom deras företag.

På grund av både tidsmässiga och ekonomiska skäl valde vi att genomföra några av våra intervjuer via Skype. Det finns både för- och nackdelar med att använda denna typ av teknologi framför telefonsamtal eller vanliga intervjuer (Hanna, 2012). Förutom de självklara fördelarna när det gäller att överbygga avstånd och minimera transporter så resonerar Hanna (2012) att Skypeintervjuer även kan bidra till en ökad trygghet både för den som intervjuar och den som blir intervjuad. Detta tack vare av att båda parter har möjlighet att sitta i sin egen miljö.

Grundidén för våra intervjuer var att jobba efter en semi-strukturerad modell med en grundläggande frågestruktur som beskrivs av Uljens (1989). I fenomenografins sätt att få klarhet om hur ett fenomen ser ut för individen urskiljs två huvudaspekter av detta fenomen, vad- och hur- aspekten. Vad-aspekten syftar till objektet för tänkandet medan hur-aspekten blir hur individen avgränsar vad-aspekten. I denna modell tas även varför-aspekten upp, vilken ämnar visa på orsakssamband till varför individen ser på fenomenet på just detta sätt (ibid.). Grunden för detta sätt att ställa frågor ligger i antagandet att vi aldrig kan ta för givet att vår uppfattning av ett fenomen är detsamma som någon annans, och därför måste vi reda ut så gott som det går alla aspekter av hur en intervjuperson ser på ett fenomen (ibid.).

2.6 Bearbetning av data

Intervjuerna bör enligt Dahlgren & Johansson (2009) spelas in och transkriberas i sin helhet för att möjliggöra en så grundlig analys som möjligt. Vi valde att transkribera våra intervjuer så nära efter deras genomförande som möjligt. Av tidsekonomiska skäl valde vi att inte transkribera ihop, utan ansvarade för varannan intervju. Analysen genomförde vi sedan i olika steg där vi relaterade passager i intervjuerna till varandra

och grupperade dem utefter kvalitativa skillnader och likheter. Huvudsakligt fokus i vår analys har legat på variationen snarare än på likheterna, i linje med Dahlgren & Johansson (2009) och Sandberg (2000). Utifrån grupperingen har vi sedan skapat vad Dahlgren & Johansson (2009) och Uljens (1989) kallar beskrivningskategorier. Gränsdragningen mellan dessa är enligt Dahlgren & Johansson (2009) det mest kritiska momentet i analysen. Tanken är att varje kategori ska vara exklusiv (ibid.). Uljens (1989) menar att just detta, kategorierna och deras inbördes relationer, ofta betraktas som det huvudsakliga resultatet inom fenomenografisk forskning.

2.7 Kvalitet

2.7.1 Validitet

Validitet i tolkande ansatser vilar ytterst på den filosofiska uppfattning om vad som är sanning och hur denna sanning ska tolkas (Uljens, 1989). Tolkningsprocessen och ifrågasättandet av om det insamlade materialet verkligen tolkar verkligheten blir därför av stor vikt. Samtidigt har det kvalitativa tillvägagångssättet stora förtjänster, bland annat sin förmåga att skapa ny förståelse för ett begrepp med en explorativ utgångspunkt. En grundpelare för den kvalitativa tolkningsstudien blir att närma sig materialet med en stor öppenhet. Kanske går det att hitta nya okända faktorer eller finna förståelse för ett fenomen som varit oklart? Specifikt för fenomenografin finns den stora utmaningen i validiteten gällande hur väl våra beskrivningskategoriseringar stämmer överens med de uttryckta uppfattningarna, både som del, helhet, citat och kontext (Uljens, 1989). För att öka validiteten i vår undersökning har vi använt oss av så kallad "negotiated consensus" eller förhandlad samstämmighet, en arbetsmodell framtagen av Wahlström (Dahlgren & Johansson, 2009). Modellen går ut på att forskarna i ett team genomför en analys var för sig. Därefter tar de del av varandras kategoriförslag och arbetar fram ett gemensamt system (ibid.).

Kritik har riktats mot validiteten av fenomenografiska studier (Sin, 2010). Vissa kritiker menar att det kan antas finnas en diskrepans mellan insamlad intervjudata och de faktiska uppfattningar som forskarna försöker beskriva. Denna diskrepans kan bero på kontextuella faktorer så som olika tolkningar av meningar och uttryck mellan intervjupersonen och forskarna. Det kan även ifrågasättas om intervjupersonen alltid ger ärliga svar om sin syn på ett fenomen eller ger svar påverkade av olika faktorer. Fenomenografiska forskare förnekar inte denna problematik men menar på att det finns ett värde i diskrepansen och i att försöka tolka synen på fenomenet som ett samspel mellan uppfattning, mening och uttryck (ibid.). En klar svårighet rörande validiteten i vår studie var huruvida intervjupersonerna skulle ge ärliga svar eller försöka måla upp en bättre bild av fenomenen inom företagen. Vi anser att vi delvis kunnat negra risken för detta genom att inte skicka ut frågorna i förhand, så respondenterna inte kunnat förbereda sina svar.

2.7.2 Reliabilitet

Reliabiliteten för en fenomenografisk studie rör hur noggrant och korrekt resultatet återspeglar innehållet i materialet samt hur väl kategorierna lyckas med att

kommunicera meningsinnehållet. Det är inte otroligt att en utomstående forskare som oberoende granskar källmaterialet kan komma till andra slutsatser än vi gjort, men förutsatt att vi är tydliga i vårt tillvägagångssätt och en att utomstående följer vår kategorisering bör en reproduktion kunna ske. Vårt jobb blir att hålla vår tolkning så nära den ursprungliga utsagan som möjligt (Dahlgren & Johansson, 2009). När det gäller reproduktion av fenomenografiska studier är frågan om det ens är troligt att en liknande studie skulle få ett identiskt svar. Synen på fenomen förändras efterhand och det kan ligga ett värde i att se just hur denna förändras mellan olika tidpunkter och omgivningar (Sin, 2010). Just rörande reproduktionen påverkar även vårt val av datainsamlingsmetod med semistrukturerade intervjuer möjligheten att återskapa studien. Denna typ av intervjuer lämnar utrymme för intervjuerna att kunna ta olika spår och på så sätt påverka vilka fenomen som kommer i fokus. Vi anser fördelarna med detta överväger nackdelarna då vi annars kunnat missa intressanta sidospår och aspekter av fenomenet.

2.8 Etik

I våra forskningsetiska överväganden har vi valt att ta avstamp i Kvale och Brinkmanns (2009) kapitel om etik vid kvalitativa undersökningar samt Vetenskapliga rådets forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Det vetenskapliga rådets forskningsetiska principer fungerar väl som grundläggande riktlinjer för hur en forskare ska förhålla sig till sin studie och dess deltagare. Grunden ligger i fyra huvudkrav som varje forskare ska ta ställning till; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet gör gällande att vi forskare ska lämna tillräckligt utförlig information om hur studien ska genomföras och vilken roll och vilka villkor som ges uppgiftslämnaren i processen. Här ingår även kravet på att informera om att deltagandet är frivilligt och kan avbrytas när som helst (Vetenskapliga rådet, 2002). I det första brev vi skickade ut för att skapa en kontakt med de företag vi ville nå försökte vi i största rimliga mån informera om vad studien gick ut på och vilken roll uppgiftslämnarna skulle ha. Mer information om frivillighet och möjligheten att avbryta lämnades sedan vid början av varje intervju.

Samtyckeskravet gör gällande att forskaren ska hämta ett samtycke från uppgiftslämnaren (Vetenskapliga rådet, 2002). Detta samtycke klagjordes i vår studie både vid mailkontakten och senare vid intervjuerna. Konfidentialitetskravet säger att uppgiftslämnare i största möjliga mån ska erbjudas konfidentialitet om de bidrar med sådana uppgifter som kan knytas till person eller ha någon negativ effekt för uppgiftslämnaren (ibid.). För att tackla konfidentialitetsproblematiken i vår studie har vi valt att se till att ingen utomstående ska kunna knyta varken person eller företagsnamn till enskilda resultat.

Nyttjandekravet säger forskningsdatan endast får användas i forskningssyftet (Vetenskapliga rådet, 2002). Vi ser det som en självklarhet att vi inte kommer att använda insamlad data till något annat syfte än att genomföra vår egen studie. Skulle det vara så att en annan forskare skulle vilja ha tillgång till vårt grundmaterial får vi gå in och avlägsna de delar av intervjuerna som skulle kunna göra att något skulle kunna knytas till enskild person enligt konfidentialitetskravet.

Kvale och Brinkmanns (2009) kapitel om etik fungerar som en utförligare handledning i hur vi som forskare bör tänka i vårt etiska arbete. De betonar att de etiska överväganden som en forskare ställs för i sin undersökning inte bara är en checklista, utan en process som måste genomsyra hela arbetet från början till slut. Forskaren måste alltid ta ställning till hur eventuella vetenskapliga vinster ska vägas mot vilka konsekvenser de kan ha för den enskilde intervjupersonen. Kvale och Brinkmann (2009) visar även på när den etiska processen har gått så långt att den hindrar studiens fortgång och den balansgång som där kan krävas av forskaren. Forskaren kan då behöva överväga om det kanske inte nödvändigtvis går att lösa ett etiskt dilemma, utan om hen i stället får resonera kring problematiken. Enligt författarna måste en forskare inte bara följa minimikraven på etik, utan bör sträva efter att uppnå en etisk förståelse (ibid.).

Ett etiskt dilemma som vi får ta ställning är att våra intervjuer mycket väl kan komma att skapa en insikt hos företagen om att de inte jobbar tillräckligt aktivt eller inte är nog insatta i lärande i arbetslivet. Även om detta kan skapa en negativ känsla hos de intervjuade hoppas vi att resultatet av vår studie på längre sikt kan få företagen i studien utveckla de delar de eventuellt brister i.

2.9 Källkritik, sökning och urval

Sökandet efter och användandet av källor har utvecklats efterhand som vår rapport vuxit fram. Delar av den grundläggande litteraturen om arbetsplatslärande har vi känt till sedan tidigare kurser och en del annan litteratur på ämnet har vi blivit rekommenderade av vår handledare. Artikelsökningarna har främst skett genom Lunds universitets biblioteks databaser LUBSearch och Lovisa, där vi fann artiklar som låg till grund för den förståelse om hur lärande och trivsel på arbetsplatser korrelerar. Denna korrelation låg sedan till grund för vårt val av informanter.

I vårt val av fenomenografi som metodansats använde vi till stor del svensk forskning grundad både på artiklar och läroböcker. Ett problem som följt oss under arbetets gång har varit åldern på och samstämmigheten inom litteraturen som berör fenomenografin. Mycket av den litteratur som finns om fenomenografisk forskning är från slutet av 1980-talet och skriven av en liten grupp forskare som i stort refererar till varandra. Vi har för att bemöta denna problematik valt att komplettera denna litteratur med mer moderna forskningsartiklar för att hitta nya vinklar och perspektiv på fenomenografin.

Efter att det stod klart att vi behövde fler källor för att kunna genomföra en rättvis analys av vårt resultat vände vi oss till modernare litteratur inom arbetsplatslärande, och kompletterade dessa böcker med ett par artiklar. Genomgående för artikelsökningarna är att vi har siktat på att använda källor som är peer reviewed, vilket innebär att dessa källor är granskade av sakkunniga innan de har gjorts tillgängliga i databaserna. Vi anser vi i vårt val av litteratur och artiklar har hittat en bra balans mellan läroböcker (för att få en grundläggande förståelse av ämnen), forskningsantologier (för att kunna genomföra en kvalificerad analys av resultatet) och forskningsartiklar, och att kombinationen inverkar positivt på vår uppsats kvalitet.

2.10 Metoddiskussion

Vi upplever att fenomenografien som val av metodansats överlag har fungerat mycket bra för vår studie och gett oss en god empirisk grund att utgå ifrån. I syfte att minska risken att vårt resultat blir för deskriptivt har vi dock valt att inte följa fenomenografien hela vägen ut. Vi har en förhoppning om att vår studie ska kunna tillföra något mer än en rent deskriptiv analys av representanternas syn på fenomenet lärande i arbetslivet. Vi ämnar försöka nå detta mervärde genom att i vår diskussion ställa representanternas syn på fenomenet i förhållande till relevant forskning om lärande i arbetslivet, för att se vilka likheter och skillnader som finns däremellan.

Vi hade sedan tidigare vissa förkunskaper om fenomenet lärande i arbetslivet och hanteringen av praktiska frågor inom organisationer, då det är ett ämne som vi stött på under vår studietid. Våra egna erfarenheter av fenomenet är dock begränsade till våra upplevelser som medarbetare i olika organisationer. Vår kunskap och våra tankar kring fenomenet har utvecklats successivt under datainsamlingens gång, men vi upplever att detta till trots fortsatt förhålla oss neutrala i intervjuerna och ställt frågorna på samma vis. Intervjun som datainsamlingsmetod har i vår mening gett informanterna möjlighet att beskriva sina erfarenheter och uppfattningar med egna ord.

Vårt urval av informanter anser vi vara skäligt. Alla företag på Universums lista gavs samma möjlighet till deltagande i studien, och urvalet har baserats på deras visade intresse och möjlighet till att delta.

Det är intressant att reflektera över i vilken utsträckning vår studie är generaliserbar. Vi anser att det gällande uppfattningarna om fenomenet lärande i arbetslivet i stort troligtvis finns likheter med hur ansvariga för lärande- och utvecklingsfrågor inom andra organisationer hade svarat. Vi upplevde att det fanns en viss mättnad i svaren på de flesta frågor, vilket kan ses som en tecken på en generaliserbarhet, om än en svag sådan. Här kan man ha i åtanke att många av personerna i dessa positioner har, om än inte identisk, liknande utbildningsbakgrund. Förmodligen hade svaren sett annorlunda ut om vi vänt oss till individer med annan bakgrund. En aspekt av vårt arbete som kan begränsa studiens generaliserbarhet är hur specialiserat vårt urval blev. Flertalet av de företag vi intervjuade får ses som företag som lever på att sälja kunskap och kompetens, och det är fullt möjligt att deras syn på lärande kan skilja sig dramatiskt från företag i andra branscher.

Som nämnts kort i avsnittet om validitet och reliabilitet så har vi upplevt att det funnits en viss problematik med att intervjupersonerna ändrat sina svar efterhand som de tänkt under intervjuerna, förmodligen för att ge en mer fördelaktig bild av hur det ser ut på företagen. I dessa fall har vi valt att ta med både de spontana svaren och det förbättrade svaren. Vi tänker att en möjlig tolkning av denna diskrepans skulle kunna vara skillnaden mellan hur representanterna faktiskt jobbar med lärande i arbetslivet och hur de *skulle* vilja jobba med det.

3. Resultat

Som nämnts i metodkapitlet har vi med intervjuer som datainsamlingsmetod försökt skapa en förståelse för hur företagsrepresentanterna uppfattar lärande i arbetslivet. Det fanns en klar variation i hur intervjuerna fortskred, vilka ämnen som togs upp och på vilken nivå lärande diskuterades. Variationen i svar och uttryckssätt ser vi nödvändigtvis inte som något negativt, utan som ett resultat av hur olika organisationer och dess företrädare arbetar med lärande. Vi har också sett exempel på mer eller mindre fragmentariska respektive holistiska sätt att se på lärande inom företagen. Det har blivit tydligt för oss att helhetsbilden av lärande bland företagen får ses som en gråskala, snarare än något som är svart eller vitt.

För att på bästa sätt kunna redovisa både skillnader och likheter mellan arbetsgivarna ser på lärande har vi enligt fenomenografisk tradition delat in svaren i kategorier av huvudkoncept för hur de intervjuade svarade. Dessa koncept är 1) utveckling, 2) reflektion, 3) sociala aspekter av lärande/kunskapsöverföring samt 4) lärande som en kultur. Varje huvudkategori är uppbyggd av mindre delar som alla innefattar olika attribut av lärande och som tillsammans bildar en helhet. I detta resultatkapitel avser vi vidare redovisa hur dessa koncept relaterar till lärande genom praktiska exempel från företagen på hur detta kan te sig i arbetet inom organisationerna. Dessutom tillkommer som separata punkter nackdelar/svårigheter med att arbeta med lärande i arbetslivet samt förslag på hur framtida forskning inom ämnet skulle kunna genomföras. Dessa har inte gått att placera under någon av huvudkoncepten då de berör alla nivåer av lärandet.

3.1 Utveckling

Under denna rubrik behandlas utveckling både på ett personligt och på ett organisatoriskt plan. Frågan om vem som bär ansvaret för att en utveckling sker diskuteras. Samtliga tillfrågade anser att det är ett gemensamt ansvar. De flesta lägger huvudansvaret på arbetsgivaren, men inom ett av de tillfrågade företagen anser man att det främst är medarbetarens ansvar att se till att hen utvecklas och ge förslag på hur detta ska ske. Här framkom det även att man inom vissa organisationer upplever att förväntningarna på snabb utveckling är större bland yngre medarbetare. Vidare resonerade informanterna kring i vilka situationer som utveckling sker. Här kan vi se en viss skillnad mellan de företag som verkar i konsultbranschen och de som verkar inom andra områden - i konsultbranschen upplever man att den absolut största andelen lärande sker i arbetet med projekt. Ytterligare en aspekt utav lärande och utveckling som lyfts är samspelet mellan individens och organisationens utveckling, som inom vissa företag (icke-konsulterna) betraktas som en konflikt.

“Vad är lärande för dig? - Ja det är ju all utveckling... det är liksom en ständig utveckling i arbetet.”

Konceptet utveckling som en del av lärande var en genomgående tanke för nästan samtliga intervjuer vi genomförde. Utvecklingen diskuterades både i meningen utveckling på ett personligt plan och som utveckling för företaget. På personligt plan lades stor vikt vid den enskilda medarbetarens engagemang och ansvar att själv bidra till och öka sin utveckling. Detta kunde yttra sig i tankar om att de anställda hade ett ansvar att ”utmana sig själva” både i det vardagliga arbetet och på längre sikt. På samma spår diskuterades de anställdas ansvar att själva ge uttryck för vilka

fortbildningar de ville gå och även se till andra möjligheter till att utvecklas, så som att nätverka eller gå bredvid en erfaren kollega en dag. Bland kompetensföretagen diskuterades till och med individens ansvar att utanför arbetstid lägga ner tid för att hålla sig à jour med den senaste utvecklingen inom sitt arbetsområde. Men det är inte bara företagen som ställer högre krav på sina anställda. I intervjuerna gavs på flera ställen uttryck för att den nya generationens anställda ställer större och större krav på företagen för sin egen personliga utveckling:

“Många tycker att personlig utveckling är väldigt viktigt, och framför allt unga människor som kommer in i en organisation har väldigt höga krav på snabb utveckling och mycket lärande i början”

“Utveckling har ju blivit mer och mer viktigt märker man när man tittar på vad människor letar efter för att stanna kvar på en arbetsplats.”

Ytterligare en aspekt av individens utveckling rörde var och i vilka situationer som de utvecklades som mest. Även om de intervjuade pekade på vikten av utbildningar så var de flesta rörande överens om att den största utvecklingen och lärandet för individen sker i det dagliga arbetet och i arbetet mot kunder;

“Alltså varje dag i jobbet, om jag nu tittar på våra konsulter så ser ju vi att den främsta delen av deras utveckling sker i uppdragen som de jobbar i, där de lär sig hela tiden.”

Kopplat till utvecklingen på ett organisatoriskt plan diskuterades företagets möjligheter att upprätthålla vissa positiva egenskaper så som flexibilitet, effektivitet och kompetensnivå för att ständigt anpassa sig för att kunna möta kunders nya förväntningar och krav.

”Vi ser ju till att vi har en utbildningsnivå, en kompetensnivå som på olika sätt fyller de kraven som omvärlden ställer”

Då ett flertal av företagen i vår studie är företag som lever just på att sälja kompetens i branscher som ständigt förändras så ter det sig naturligt att fokus på att driva en flexibel och modern organisation var genomgående i intervjuerna. Det uppkom flera intressanta diskussioner rörande hur interaktionen mellan lärande, den personliga utvecklingen och företagets utveckling samspelade och vilka konflikter som också kunde uppstå.

“Alltså det måste ju på nått sätt, ett lärande måste ju uppstå ur ett behov både från organisationen och för individen tänker jag. Och om man då kan integrera det behovet med sin dagliga verksamhet, få nöjda medarbetare som känner att de utvecklas och lär sig nya saker, företaget kan sälja nya tjänster och på det sättet också utvecklas där är det nog ‘the best of all the worlds’”

”Jamen det är nånting som är till nytta både för individen men också för företaget, skulle jag säga. För lärande kan ju vara, jag menar det finns ju många som vill gå utbildningar och sådär för egen del, men som inte direkt gynnar företaget. Och i vår situation så måste vi titta på saker som gynnar både individen och företaget, absolut.”

Samspelet mellan individens och organisationens utveckling diskuterades i alla olika typer av organisationer, men tog upp en större del av diskussionerna i intervjuerna med de organisationer som inte tillhörde gruppen konsultföretag. Inom vissa av företagen beskrevs samspelet som en konflikt. Interaktionen mellan utveckling av organisationen genom personlig utveckling tillskrevs på flera ställen i intervjuerna just chefernas utveckling och hur de kunde påverka företaget i en större utsträckning.

“Om jag har en excelutbildning så kanske inte det påverkar så mycket, men om vi tittar tillbaka på den stora utbildningen när vi pratar ledarskapsutbildningar och sånt, då påverkar det i större utsträckning såklart.”

Hos flera av företagen verkade det finnas en upplevelse av att arbete med utveckling av medarbetarna på ett personligt plan kunde leda till utveckling av organisationen. Ett vanligt verktyg för detta tycks vara personliga utvecklingsplaner för varje anställd, där utvecklingsplaner och mål planerades för varje anställd och hur dessa mål kunde knytas till företaget. En majoritet av företagen uppgav att de jobbade med denna typ av utvecklingsplaner.

“Vi har ju en årlig process som man måste gå igenom att man ska göra individuella utvecklingsplaner, alla anställda har en individuell utvecklingsplan och där måste man sätta upp mål för vad man vill, utvecklingsmål, sen måste man koppla aktiviteter”

Även om sättet kunde skilja mellan hur organisationerna jobbade och tänkte kring utveckling så framkom i en majoritet av intervjuerna att utveckling och lärande var något som man ansåg var en nödvändighet för att kunna driva en framgångsrik organisation.

3.2 Reflektion

Reflektion diskuterades både som en daglig företeelse och ur ett mer långsiktigt perspektiv. Konkret tycks reflektionen i störst utsträckning ske i form av olika typer av utvärderingar efter utbildningsinsatser och liknande. Med den fenomenografiska analysen i åtanke anser vi fenomenet reflektion vara underordnat fenomenet utveckling, i den mening att vi ser reflektionen som ett verktyg som används för utveckling.

Kopplingen mellan reflektion om lärande kan te sig självklar vid första blick men fenomenet visade sig vara mer komplicerat i intervjuerna. Att prata om reflektion som en del av lärande var något som kom fram i de flesta intervjuerna men på olika sätt. För somliga arbetsgivare låg fokus på reflektion i det dagliga arbetet, de menade att reflektion ska fungera som ett aktivt verktyg för att lära sig, utvecklas i vardagen och att inte begå samma misstag två gånger;

”Vi pratar väldigt mycket om det att vi vill att folk ska lära sig i sitt arbete att man kanske, ja dels att man reflekterar över det man gör, att man funderar över vad man kan göra bättre.”

”Och bara att man sätter sig ner och gör dagliga reflektioner sådär”

Andra organisationer drog man konceptet längre och pratade om hur viktigt det är att reflektion är något som genomsyrar hela verksamheten och som bör användas både innan och efter att till exempel ett projekt dragits igång:

”Viktigt att man reflekterar över både djupa och hårda frågor, och att det alltid finns ett reflektionsmöte i slutet där man utvärderar vad gjorde jag bra, vad gjorde vi bra, vad vi kunnat göra annorlunda och kommunicera bättre med de runt omkring. Så både en formell struktur och vardagslärande.”

För de allra flesta av organisationerna så diskuterades dock reflektion främst i formen av utvärderingar efter färdiga projekt eller utbildningar. Det kan röra sig utvärderingar både på central och lokal nivå, somliga i pappersformat medan andra sker gruppvis. I intervjuerna framkom det alltså ingen röd tråd i hur företagen jobbar med

utvärderingar utan mer att det sker på något sätt. En tendens som dock gick att se var att ett antal av respondenterna efterfrågade ett mer strukturerat arbete med utvärderingar just för att organisationen skulle kunna ta till sig av de erfarenheter som en lärlärsats eller ett projekt kan ha medfört.

En aspekt av reflektion som kom oväntat för oss forskare var svaret vi fick på vår sista fråga; känner du att dina tankar kring lärande i arbetslivet har påverkats av denna konversation, och i så fall hur? Ingen av de tillfrågade kände att de hade blivit direkt påverkade av vår studie. Däremot hävdade flertalet att intervjun hade lett till en nyttig reflektion över ämnet.

3.3 Sociala aspekter av lärande/kunskapsöverföring

På ämnet sociala aspekter av lärande/kunskapsöverföring diskuterades olika sätt att dela kunskap inom organisationerna. Kunskapsdelning är något som förekommer inom samtliga företag i vår studie, men kan ske i mer eller mindre organiserad form, vilket har sina för- och nackdelar. Flera upplever att arbetet med lärande i arbetslivet bidrar till en ökad känsla av samhörighet inom deras organisation. Några av de intervjuade resonerade kring vikten av ett öppet klimat där medarbetarna vågar ställa frågor och be om hjälp. Ett ämne som lyftes av i princip samtliga informanter var svårigheten att förvalta och ta tillvara på den kunskap medarbetarna tillskansar sig genom exempelvis utbildningar på ett organisatoriskt plan. En av företagsrepresentanterna upplevde att detta är ett problem som lever kvar i organisationen sen tidigare, då man traditionellt sett varit dåliga på erfarenhetsåterföring och utbildningar lite har fått stämpeln av att vara en belöning. Två informanter lyfte betydelsen av fysiska miljöer för de sociala aspekterna av lärande, och menar på att att sitta i ett kontorslandskap öppnar upp möjligheter för delning och utbyte av kunskap. En av företagsrepresentanterna reflekterade också kring det faktum att det finns de människor som har svårt att finna sig tillrätta i en organisation där det sker ett ständigt lärande, och att arbetet med att få in dessa individer kan ta mycket tid.

I princip alla företag i studien beskrev att de använder sig av fadder- eller mentorskapsprogram i syfte att få seniora medarbetare inom organisation att dela med sig av sin kunskap och erfarenhet till mer juniora medarbetare och få in dem ”på banan”, oberoende vad de har för tidigare bakgrund. Strukturen på dessa mentorskapsprogram varierar något mellan företagen. Inom konsultföretagen arbetar man ofta i projektgrupper eller team, inom vilka denna typ av kunskapsöverföring tycks komma sig ganska naturligt. En av våra informanter beskrev det såhär:

”... Det (lärandet) sker ju då ständigt i och med att våra konsulter jobbar i projektgrupper av olika slag där det finns en struktur, där du har en projektledare som ofta är mer senior och som leder arbetet i gruppen. Så att de mer juniora får handledning liksom dagligen kan man ju säga, på olika sätt då. Och det är ju i form utav, alltså i form av projektgrupper där det finns en struktur där de mer seniora lär de mindre erfarna, hela tiden. Det går inte att beskriva riktigt men det kan vara i detaljer och det kan vara i stora frågor och... men det är det som liksom är det dagliga lärandet och integreringen i arbetet då.”

En av informanterna beskrev det som en fördel att arbeta med organiserat, schemalagt mentorskap inom konsultbranschen, och att visa från ledningen att man värdesätter kunskapsdelning. Informanten menade att det annars finns en risk att det uppstår en viss konkurrens-situation de anställda emellan, vilket kan leda till att de seniora prioriterar att arbeta i sina egna projekt i stället för att hjälpa sina kollegor, trots att de

genom att hjälpa hade kunnat debitera fler timmar åt företaget totalt sett. Informanten upplevde att strukturerade mentorskaps-program är ett sätt att komma runt problematiken.

Det är inte enbart mellan seniora och juniora medarbetare som kunskap delas inom företagen. Flera av informanterna nämnde att de arbetar med olika former av nätverk för att sprida kunskap inom organisationen på lokal, regional eller i vissa fall global nivå. En av informanterna poängterade vikten av att känna att det är okej att be om hjälp inom organisationen.

”... Oavsett vilken arbetsuppgift du har så har du mer erfarna kollegor som finns fysiskt nära dig eller via tekniken... Men att liksom inte någon sitter där och mår dåligt och grubblar över hur ska jag lösa det här, det går enormt mycket tid för det, utan du måste ju ha ett klimat där det är tillåtet att fråga och att få hjälp.”

En av informanterna uppgav att hen upplever att den här typen lärande i arbetet bidrar till att skapa samhörighet inom organisationen. En annan tycker sig se att engagemanget för lärande i arbetslivet har ökat på senare år, främst bland de yngre medarbetarna.

”... Jag kan se att lärandet drivs mer nerifrån, alltså från medarbetarna själva, och det har ju mycket att göra med att de yngre generationerna som kommer in, de är vana att jobba med nätverkande och sociala media på olika sätt, så att de tar själva initiativ till att skapa såna här grupper.”

En problematik som ett flertal av informanterna lyfte var erfarenhetsåterföring från lär-insatser, det vill säga hur man tar tillvara på det man lärt sig. En informant reflekterade kring detta:

”Det som jag vet generellt sett är svårt och det verkligen skulle vara superspännande att se om man kunde hitta eller utveckla någon form av tänk kring är just det här att ta hand om erfarenheterna både i uppdrag och när man gått utbildning, att hur sprider vi, hur använder vi, hur får vi liksom spinoff-effekter på de sakerna. Det är ofta så att vi är jätteduktiga på att starta projekt men vi är mindre duktiga på att avsluta projekt på ett bra sätt...”

En annan informant hade en känsla av att utbildning tidigare varit något man inom organisationen genomgått “för sakens skull” och att uppföljningen brustit. Informanten uppgav att man strävar efter att bryta det mönstret:

”... Det är det vi vill nå i alla fall - att man inte ska gå på utbildning i några dagar och 'det var väl trevligt' och sen komma tillbaka och göra likadant sedan som man har gjort innan...”

Två av informanterna pratade om hur de använder fysiska miljöer i form av öppna kontorslandskap för att bidra till en ökad interaktion mellan medarbetarna. En av dem beskrev hur det kan gå till:

”... jag fick en fråga egentligen via mail och sen antingen mailar jag den eller så ropar jag ut den i landskapet här, ställer frågan och medan vi sitter och jobbar så bollar vi den här frågan mellan olika personer, hur löser vi det här, hur ska vi se på det här, vad är rätt, vad är fel? Och någon går in och Googlar då på hur gör andra företag här, vad finns det på nätet liksom, vad är rätt, hur ska vi hantera det här, och det är ju en typ av lärande så att säga. Nu vet jag lite mer än i morse om hur just den specifika frågan, problemet hanteras. Och just att man då har en dialog, man pratar med varandra, att vi har tekniska hjälpmedel som gör att vi kan lära oss.”

En annan sida av myntet är att det finns medarbetare som inte trivs eller inte klarar av att leva upp till de förväntningar som finns i en organisationskultur där det sker ett

ständigt lärande och förändring. En informant lyfte att detta är ett särskilt stort problem i branscher där utvecklingen går fort framåt.

”... En del klarade inte av det där, framför allt inte de lite äldre hade ju svårt att ta till sig ny kunskap av olika slag, för att antingen var det helt ny teknik eller ibland kanske det var så att hjärnan inte riktigt orkade med liksom att engagera sig. För att det kräver ju, det kan man ju säga, att oavsett den utbildning du får och det lärande du får under dagtid på kontoret, ska du bli riktigt duktig så räcker inte det va. Du måste liksom brinna för det här och lägga ner även din fritid får att läsa artiklar, hänga med, se och lära nya saker va. Så att det kan väl vara så att någonstans i livet kanske man inte riktigt orkar det längre utan man nöjer sig med den kompetens man har.”

Informanten resonerade kring hur man kan komma runt den här problematiken genom att låta individen i fråga gå bredvid eller arbeta gratis för att samla erfarenhet. Men hen poängterade också att det finns fall då det inte alltid fungerar.

”...Det är ju alltid så, de får ju lägga ner, alltså 80 % av tiden läggs ju på 15-20 % av medarbetarna. De flesta är ganska självgående. Så det är några få som kräver mycket jobb och det roliga är ju när det lyckas. Men ibland lyckas det inte och då måste vi försöka hitta ett avslut.”

3.4 Lärande som en kultur

Under denna kategori diskuterades betydelsen av medarbetarens delaktighet i organisationen, vilket upplevs innebära ett givande och ett tagande från båda parter. Två av informanterna resonerade kring det optimala lärandet i arbetslivet som någonting som sker i stort sett naturligt, inte behöver styras särskilt mycket och “sitter i ryggmärgen”. En av representanterna lyfte att det kan vara svårt att definiera en kultur och att det finns en risk att det endast bli en fasad om inte arbetet görs grundligt. Inom ett av företagen pratade man om hur man använder rekrytering som ett verktyg för att få in “rätt” människor i sin organisation och stärka kulturen. Avslutningsvis diskuterades hur kulturen kan bidra till att göra lärandet i arbetslivet framgångsrikt genom att fungera som en röd tråd. Det kan vara svårt att definiera vad en kultur är och det uttrycktes i intervjuerna på väldigt många olika sätt, men som en gemensam nämnare finns de faktorer som rör hur de anställda och omgivningen uppfattar organisationen. Denna uppfattning eller kultur kan sedan ha en större eller mindre påverkan och anknytning till lärandet. I detta stycke har vi valt att fokusera just på de fallen där lärandet har blivit tydligt en del av företagets kultur.

Synen på lärandet som något kulturellt är väldigt utpräglad inom framför allt ett av företagen, där man uppgav att man på ett väldigt aktivt sätt arbetat gemensamt inom organisationen med att definiera kulturen och företagets värderingar, men uttrycks även av andra representanter. En av informanterna beskrev det på följande sätt:

”Jag tror personligen att att lära sig någonting, det har väldigt mycket att göra med att bli en del i en organisation, att inte stå utanför. Och det är lika mycket organisationens skyldighet att involvera och engagera sina individer som jobbar där, som individens eget ansvar att ta till sig och bjuda in sig själv om jag säger så. Så att bra lärande bygger på organisationens förmåga och förutsättningar att verkligen ta in en individ, och individens förmåga att gå in och ta emot om man säger så.”

På frågan ”hur ser du att ett framgångsrikt arbete med lärande på arbetsplatsen skulle kunna se ut?” målade en av informanterna upp visionen av en organisation där lärandet helt och hållet lever i kulturen och värderingarna. Hen beskrev det såhär:

”Att man inte behöver så många organiserade kunskapsdelningar utan att man kanske tar sitt eget ansvar att ’nu behöver jag lära mig mer inne på den här avdelningen’, då går jag

dit och kollar kan jag vara här i två dagar och praktisera. Att det kan flyta omkring lite mer.”

En annan informant gav på samma fråga detta svar:

”Då skulle jag säga att det är någonting där det finns en tydlig formell struktur men som är tillräckligt flexibel för att kunna anpassa sig till olika situationer och olika individer. Det finns en medvetenhet i vardagen, i möten, hela tiden i bakhuvudet det sitter som en värdering som sitter så djupt i ryggmärgen att man inte ens behöver tänka på det...”

En av informanterna lyfte problematiken att det finns en risk med att definiera en företagskultur i form av värdeord och betonar att det är viktigt att det finns ett stöd för lärkulturen i hela organisationen.

”... Det är otroligt viktigt att senior management är med på noterna, och då redan i det här att sätta ord på en kultur och sätta ord på värderingar och verkligen ta den tiden att faktiskt inte bara såhär ’vi är *bold*, vi är *trust* och vi är *passion*’, utan faktiskt såhär, men vad menar vi med det här? Att man verkligen tar sig den tiden för att sen då använda det här i lärande. Jag tror att bara genom att säga vi är en lärande organisation så blir det väldigt svårt för det är så olika definition hos olika människor.”

Vidare beskrev informanten hur företaget använder sig av rekrytering som ett medel för att stärka företagskulturen. Flera av de intervjuade betonade vikten av att det finns ett stöd för lärandet inom hela organisationen, såväl högst upp i ledningen som ute på golvet. En informant resonerade som följer:

”Framgångsrikt blir det (lärandet i arbetslivet) dels när du har ett engagemang ifrån ledningen, allra helt högst uppifrån ledningsgruppen, som skickar signaler om att det här är viktigt – vi måste utveckla oss i en viss riktning. Och sen att vi stöttar det på olika sätt, både genom information som hela tiden regelbundet och som liksom pekar i en viss riktning. Och sen att vi har utbildningsinsatser som stöttar upp det och att även de på nåt sätt följs upp genom, man kanske har erfarenhetsgrupper eller man har upprepade insatser... Och det är ganska knepigt att få till det där, men ja, jag kan säga vi har lyckats med det några gånger, där det faktiskt blev löpande på olika sätt och hela tiden signaler från chefer och ledning om att det här är viktigt. Då kan man lyckas.”

En annan informant var inne på ett liknande spår:

”... Den (röda tråden) är inte alltid så lätt att hitta många gånger kan jag ju förstå själv, till exempel ’jaha att jag ska gå den här utbildningen för att företaget kommer tjäna ex kronor mera’ ja den kanske inte är helt lätt alla gånger, så är det ju, där tror jag vi behöver utbilda våra chefer mycket mer i att kunna kommunicera och förklara den röda tråden för det är den jag tror är viktig”.

3.5 Utmaningar och svårigheter med lärande i arbetslivet

De flesta av de intervjuade tyckte sig uppleva vissa svårigheter med att arbeta med lärande i arbetslivet. Dels kan planering och genomförande av lär-aktiviteter ta tid från annan verksamhet, vilket kan upplevas som störande. Att lärande är en långsam, svårgripbar process gör att det kan vara svårt att se vad de utbildningsinsatser man gör ger för resultat, och därmed blir det svårt att utvärdera om man lägger tid och pengar på rätt saker. Flera informanter upplevde att det delvis av samma anledning ibland kan vara problematiskt att leva upp till medarbetarnas förväntningar på utvecklingen. Inom de organisationer där lärandet inte främst sker i form av traditionella kurser utan mer integrerat i vardagen upplevs viss svårighet att förmedla utåt att man är en organisation som erbjuder utvecklingsmöjligheter. Flertalet av de intervjuade nämnde att det förekommer att medarbetarna tröttnar på ständigt lärande

och förändring. Ytterligare en svårighet kan vara att få medarbetarna att se organisationen i ett större perspektiv, och inte bara sin egen del.

Frågan huruvida det finns några nackdelar med att arbeta med lärande i arbetslivet tycktes vara något överraskande för en del av våra informanter. Flera uppgav att eventuella nackdelar inte var något som de direkt reflekterat över tidigare. Generellt var de tillfrågade överens om att de positiva effekterna av att arbeta med lärande i arbetslivet tydligt överväger de negativa, även om de kunde se vissa svårigheter. En problematik som togs upp i intervjuerna var att se till att lärandet blir så kostnadseffektivt som möjligt, denna problematik återkommer i flera av de andra svårigheterna. En av de första svårigheterna vi stötte på i studien var att arbetet med lärande kräver planering och tar tid från övriga arbetsuppgifter.

”... Det finns ju personer som tycker att det tar väldigt mycket tid, från att arbeta, det tycker jag är lite kortsiktigt, personligen, man måste investera någonting för att få någonting i slutändan.”

Det faktum att lärande kan gå långsamt och är en successiv process medför viss problematik. En informant upplever att det kan vara svårt att veta hur väl de utbildningsåtgärder man gör landar:

”... Jag ser inget negativt med att jobba med lärande i arbetslivet men däremot så är det ju en svårighet att veta att vi satsar den här tiden och kostnaden på rätt saker. Det är svårt tycker jag att göra bra utvärderingar av de olika utbildningsåtgärder vi har haft. Hur mycket har de gett verkligen och... ja det är svårt att veta att vi lägger tid och pengar på rätt saker.”

En annan informant upplever att det ökade intresset för lärande och utveckling också medför att det ställs högre krav. Inte minst unga människor som kommer ut i arbetslivet förväntar sig mycket lärande och en snabb utveckling, ofta i form av utbildningar.

”De kanske inte alltid förstår att de lär sig mest genom att faktiskt jobba i uppdrag som jag sa. Det är ju där det största lärandet sker och det kanske tar lite tid. Det kan ta en två-tre år och du kanske får jobba på med samma typ utav uppdrag och det är svårt att se att man faktiskt lär sig hela tiden. Så de kan lätt bli lite otåliga och tycka att det ska hända mer och de vill gå mycket utbildningar, och det är inte så enkelt att, för det är en kostnadsfråga också och det är inte säkert att det är det som ger dem mest. Så att det kan finnas en frustration framför allt hos yngre medarbetare som kan vara jobbigt att tillmötesgå liksom.”

Inom de företag där en ytterst liten del av lärandet sker i form av klassiska kurser upplever vissa informanter att det kan vara svårt att utåt profilera sig som en lärande organisation.

”Folk frågar ibland om hur mycket tid vi lägger på kompetensutveckling och sådär va, och det är banne mig helt jäkla omöjligt eftersom vi säger ju själva att den mesta delen av lärandet det är ju i arbetet genom att sitta och jobba i projekten. Att få komma in, ha en omväxling, jobba inom nya områden som man inte gjort tidigare och så vidare... Det är ju den största biten och den blir ju inte kodad, registrerad som kompetensutveckling. Utan kompetensutveckling blir det ju när du går en kurs eller möjligtvis kör självstudier, då ska man ju koda det egentligen som kompetensutveckling. Och då är det ju väldigt, lite svårt då... För oss är det ju viktigt att vi uppfattas som ett företag, en arbetsgivare som ger utveckling.”

Det förekommer även att medarbetarna tröttnar på lärande eftersom det ofta innebär en förändring. En informant resonerade kring detta och menar att lärandet rent organisationsmässigt alltid är positivt, men att det kan upplevas som något jobbigt av medarbetarna.

”Om lära nytt innebär någon slags förändring i miniformat så kan de känna att ’äh måste det förändras igen, och varför då? Vi som hade det så bra...’”

En annan informant upplever att vissa medarbetare kan ha svårt att sin del i organisationen i ett större perspektiv.

”... Jag har i hela mitt liv bara jobbat med en viss typ av utveckling och så helt plötsligt kommer någon och säger ’jamen du måste faktiskt förstå det här med’ så är det klart att det är en tröskel, att det tar lite tid att förstå och det finns vissa personer, personlighetstyper – inte för att det finns hos oss nödvändigtvis – men som kanske tycker att ’nämen jag vill bara jobba med det här området, jag skiter i vad som händer på andra sidan när det här rullar ut då’. Så att det tar tid och det är en tröskel och det är ju naturligtvis så när man är helt ny på nåt och inte liksom har jobbat med kopplingen till andra i andra flöden, så är det klart att det kan kännas lite läskigt i början. Det tar tid och tid är ju kostnad för oss också naturligtvis.”

4. Diskussion

Syftet med vår uppsats är som sagt att analysera hur representanter för populära svenska arbetsgivare ser på lärande i arbetslivet. Vårt fokus ligger på dessa personers uppfattning av fenomenet lärande i arbetslivet som sådant, samt uppfattningen av den praktiska tillämpningen av lärande i arbetslivet inom respektive organisation.

Vår inledande tanke med denna diskussion var att följa samma struktur som i resultatkapitlet och behandla varje fenomen för sig. Efter arbetets gång stod det dock mer och mer klart att detta inte var möjligt, då flertalet av de teorier vi ansåg vara relevanta att ställa mot resultaten är av mer övergripande slag. Istället valde vi att försöka skapa en bild av hur alla de fenomen och teorier som vi ansett intressanta samverkar för att skapa ett lärande inom organisationerna.

4.1 En holistisk bild av lärande

Som visat i resultatet framkom i intervjuerna att utveckling och lärande sker på flera nivåer, både på ett personligt, ett organisatoriskt och ett socialt plan. Något som vi upplever saknas i företagets redogörelser av lärande är en klar helhetssyn av hur företagen ska jobba med lärande. I den följande delen av diskussionen vill vi visa på hur litteraturen samspelar med företagets utsagor och exemplifiera hur ett holistiskt arbete med lärande, där alla nivåer vägs in, kan gå till.

4.1.1 Lärande i arbetslivet på olika nivåer

Det personliga kognitiva lärandet ligger ibland som en grund för personlig utveckling och specialisering - exempel på detta kan vara när anställda genomför en engelskakurs genom e-learning eller en separat excel-kurs. Det ter sig som att många av de specialiserade, individuella kurserna är reaktiva lärinsatser där företagen uppfattat en brist på kompetens som behöver fyllas i snarast. Denna typ av reaktivt lärande kan säkerligen vara nödvändig i många situationer, men vi ställer oss frågan man inte på ett bättre sätt kunnat förutse behovet av dessa lärinsatser med ett proaktivt lärande. En annan problematik som nämndes med lärinsatser riktade mot en enskild individ är hur kunskapen ska kunna spridas vidare inom organisationen, så kallad erfarenhetsåterföring. Ett av företagen upplever att deras arbete med erfarenhetsåterföring försvåras av att det tidigare inom organisationen inte varit något som prioriterats. Detta är ett tydligt exempel på hur en lärkultur sätter spår, och kan vara svår att förändra.

Flera av informanterna beskriver att de erbjuder kurser internt centralt ifrån, som sedan kan handlas upp av olika enheter efter behov. Det händer även att man vänder sig ut på marknaden för att hitta utbildningar, ofta i särskilda fall och då det rör väldigt specifika utbildningar, som man inte tjänar på eller kan organisera på egen hand. Ur ett sociokulturellt perspektiv är detta dock ett problematiskt sätt att se på utbildning, då man genom att hantera lärandet som en produkt tappar den röda tråden och erfarenhetsåterföringen försvåras (Hager, 2011). Illeris (2011) menar att denna erfarenhetsåterföring delvis kan stödjas med hjälp av ett ramverk för hur kunskapen ska hanteras - en anställd som genomgått en kurs kan bli en "super-user" för just detta område och ha ansvar för att lära ut kursens innehåll till andra anställda. Illeris

teori stöds särskilt i en av intervjuerna där informanten beskriver det som att det bästa sättet att lära sig något är att lära ut det. Samtliga företag i vår studie låter på det vis Yukl (2013) beskriver mer erfarna medarbetare dela med sig av sin kunskap till mindre erfarna.

Det gemensamma informella lärandet beskrivs både i litteraturen och i några av intervjuerna som fortlöpande processer som hela tiden ändras och som måste förbättras efterhand. Som beskrivits i resultatet jobbar flera av företagen med reflektion efter projekt för att kunna skapa en erfarenhetsåterföring. En intressant aspekt av denna reflektion var dock att framkom när informanterna pratade om utvärdering av lärsatser handlade det ofta om utvärderingar på individnivå snarare än på gruppnivå. Vi anser att det vore intressant att även försöka utvärdera effekter på gruppnivå och företagsnivå. Det kan dock vara svårt att utvärdera och mäta det informella sociokulturellt lärande då effekterna av detta lärande både enligt litteraturen och våra informanter kan ha effekter på ett bredare och långsiktigt plan. Flera av företagen poängterade just vikten av det informella lärandet och Charles Jennings (2011) 70/20/10-modell nämndes specifikt i en intervju. Dock verkade flera av företagen fortfarande inte vara helt på det säkra i hur de ska arbeta med det informella lärandet och erfarenhetsåterföringen.

Det personliga formella lärandet används också inom företagen för att förse varje individ med ett paket av grundkunskaper som anses nödvändiga för att individen skulle kunna fungera på arbetsplatsen, exempelvis en utbildning inom företagsetik eller en kurs i juridik. Detta knyter an både med företagets kultur och policys. Något vi funderar över är hur företagen resonerar när de väljer att ge medarbetarna en individuell utbildning för att skapa en gemensamt resultat, så som till exempel en önskad företagskultur. Det kan tänkas att det senare behövs en klar anknytning i det dagliga arbetet för att uppnå sådana resultat. Det är inte heller helt otroligt att det finns en diskrepans mellan ledningens policys och hur arbetet faktiskt sköts ute på avdelningarna. På grund av att vi avgränsat vår undersökning till att endast involvera representanter för lärande- och utvecklingsfrågors uppfattningar, och inte pratat med några andra medarbetare, är det dock en fråga som står obesvarad. Just frågan hur man genom separata insatser ska nå gemensamma mål knyter an till den röda tråd mellan ledningens beslut till vardaglig implementering som beskrevs i flera intervjuer som avgörande för att ett beslut eller en insats skulle kunna genomföras och få bestående resultat.

4.1.2 Ledningens roll

Centralt för föregående stycke var företagets strävan mot helhetsbild av lärande, men en helhetsbild och förståelse lärande är inte en garanti för att lärande sker. En av de största svårigheterna med att se och väva samman alla delar av lärande och utveckling är enligt Illeris (2011) att det krävs en total översyn, där de som är ansvariga för lärandet tar ett steg tillbaka, reflekterar och försöker skapa en helhetsbild av lärandet. Flera av de intervjuade vittnar om betydelsen av att företagsledningen jobbar aktivt men insatser för att stötta lärandet i arbetslivet, något som även stöds i litteraturen. Att ledningen är med i skapandet av och står bakom företagets lärkultur upplevs inom ett av företagen vara grundläggande för att kulturen ska bli något mer än bara en yta. Ledningen bör visa engagemang för lärande- och utvecklingsfrågor och skicka

signaler om vad man värdesätter så att organisationen får en tydlig riktning. En av företagsrepresentanterna använder uttrycket “förmedla den röda tråden” för att beskriva ledningens uppgift. Att som ledning visa att man värdesätter exempelvis kunskapsdelning upplevs inom ett av företagen leda till att denna typ av beteende ökar.

4.1.3 Lärmiljö och strategi för kompetensutveckling

En speciell del av den holistiska bilden av lärande är hur företagen lyckas skapa en välfungerade och stödjande lärmiljö inom organisationerna. Vi upplever att det inom samtliga företag i vår studie råder lärmiljöer som kan definieras som stödjande, i större eller mindre utsträckning. Stöd för lärandet från ledningen tycks finnas i alla organisationerna i vår studie. I princip samtliga företag tycks uppleva ökade kompetenskrav, men i varierande grad. Gällande möjligheterna till att lära sig i det dagliga arbetet tycks dessa vara störst inom konsultföretagen. Som vi lärt oss av Byström (2010) är det dock svårt att avgöra ett företags framgång med arbetet med lärande i arbetslivet enbart utifrån dess lärmiljö, utan lärmiljön måste kombineras med en lärstrategi. Vi har i vår studie stött på exempel på både mer formella och mer integrerade strategier för kompetensutveckling. Under studiens gång har vi fått ökad kunskap om konsultverksamhet och också insett att de teorier som finns kring lärande i arbetslivet ibland kan vara svåra att applicera på denna typ av organisationer, då arbetssättet skiljer sig från det inom andra företag.

En annan viktig aspekt av kompetensutveckling är hur företagen och de anställda tar till sig och delar kunskapen sig emellan. Som framkommit i resultatet togs i flera av intervjuerna upp vikten av och svårigheterna med att upprätthålla kunskapsdelningen mellan anställda. Att medarbetare väljer att behålla kunskap för sig själva och på så vis göra sig oumbärliga beskrevs av en informant som “en av de största fienderna mot lärandet”. Något förvånande i vårt tycke var att inget av företagen tog upp problematiken med kunskapsflykt, det vill säga att välutbildade anställda lämnar företagen för bättre jobberbjudanden. Särskilt inom konsultbranschen, där de anställdas utveckling till stor del sker inom den organisation de är uthyrda till, finns en risk att de köps upp. Vi upplever att den problematiken bör avvägas när företagen investerar i lärande för sina anställda. Frågan är om detta inte tas upp i intervjuerna av prestigeskäl, eller om det är en problematik som är såpass svår att bemöta att man därför väljer att inte nämna den.

4.1.4 Effekter av kompetensutveckling på individnivå

I sin helhetsbild av lärande bör företagen även skapa sig en inblick i vilka faktiska effekter lärande och kompetensutveckling har för den enskilda individen. Gällande de positiva effekter som kompetensutveckling för med sig på individnivå har vi funnit stora likheter mellan litteraturen och våra informanternas upplevelser från resultatet. Speciellt intressant menar vi att Fuller & Unwins (2011) resonemang är, om att den kunskapsdelning som kan ske vid kompetensutveckling ger en känsla av samhörighet mellan individ och team, något som flera av företagsrepresentanterna vittnar om. Kompetensutveckling är dock inte något självklart positivt för alla anställda. Informanterna vittnar om att vissa individer kan ha svårt att passa in i en organisation

där mycket lärande sker. Detta är dock inget som lyfts i den litteratur vi hittat. Det som nämns i litteraturen är allmän förändringsmättnad - ett tillstånd som kan drabba individer som genomgår täta förändringar regelbundet - inte att det finns individer som inte klarar av att anpassa sig till en lärande miljö. Kan det vara så att forskare inom pedagogiken har en övertro på att alla kan lära så länge de får tillgång till de "rätta" verktygen? Inom flera av företagen upplever man att medarbetarna förväntar sig mycket utbildning i form av kurser, vilket bekräftar den bild Kock (2010) och Illeris (2011) ger. De företag vi pratat med är alla högpresterande organisationer med välutbildade medarbetare - förmodligen ser förväntningarna på utbildning annorlunda ut i andra typer av organisationer, där medarbetarna har en annan bakgrund.

4.1.5 Lärande organisation som mål

Det slutgiltiga målet av att skapa sig en holistisk bild av lärande anser vi artikelförfattare vara när organisationen kan definiera sig som en lärande organisation. Vi kan konstatera att samtliga företag i vår studie har en vilja att vara lärande organisation. Viktigt att poängtera här är att definitionen av vad det innebär att vara en lärande organisation kan variera från företag till företag. En av våra informanter menar, liksom Yukl (2013), att det är viktigt att konkretisera begreppet, då det annars riskerar att bli för luddigt för att chefer och medarbetare ska kunna arbeta med det. Det står dock klart för oss att företagen nått olika långt i sitt arbete med lärande, och att det finns många olika vägar mot målet. Ett par av de företag som deltagit i vår studie tycks har nått hela vägen fram till att passa in på definitionen av en lärande organisation.

4.2 Förslag till förbättringar för företagen

Vi upplever att företagen i vår studie är medvetna om det informella och incidentala lärandets betydelse, men att de inte är lika säkra på hur de ska arbeta med det. Vi tror att man har mycket att vinna på att mer aktivt arbeta med dessa lärformer. Ytterligare fokus på reflektion i det dagliga arbetet kan vara ett steg i rätt riktning. Ett annat verktyg kan vara att under organiserade former ta vara på den kunskap en anställd tillförskansat sig på en utbildning genom att låta denne bli så kallad super-user och ansvara för att föra kunskapen vidare till sina kollegor. Ännu ett sätt att sprida kunskap inom organisationen är ett aktivt arbete med nätverk och mentorskap - något som många av organisationerna har, men som vi tror kan utnyttjas i större utsträckning. Vi tror även i likhet med Yukl (2013) att ett införande av kompensationsystem som erbjuder belöningar till de medarbetare som skapar, delar med sig av och tillämpar lärande kan ha en stärkande effekt på lärkulturen. Liknande belöningssystem kan användas för anställda som på eget initiativ gör insatser som leder till ökade vinster för företaget.

5. Avslutande reflektion

“Learning is not something that requires time out from productive activity; learning is the heart of productive activity” - Zuboff (Ellström 2011, sid 105)

Insikten om lärandets betydelse för arbetet har ökat, och kanske kan lärande och arbete i framtiden alltmer ses som en enhet, än som två separata företeelser. Något som tydligt påverkar förutsättningarna för lärande i arbetslivet, men som är lätt att glömma bort när man fördjupat sig på ämnet så som vi gjort under arbetet med vår studie, är att lärande inte är det primära för företagen (Fuller & Unwin, 2011). Med detta i åtanke tycker vi att det är ganska fantastiskt att det faktiskt sker såpass mycket lärande i arbetslivet som det gör. Som framgångsrikt företag måste man alltid ha företagets bästa i åtanke, men samtidigt också bemöta medarbetarnas önskemål - som kan spreta åt alla möjliga håll. Kanske är det denna balans som gör företagen i vår studie så framgångsrika som arbetsgivare.

Referenser

70:20:10 by Charles Jennings & Fuse, (Oktober 5, 2011)

<https://www.youtube.com/watch?v=t6WX11iqmg0>

Hämtad 2014-05-26

Byström, E. (2010) Effekter av kompetensutveckling. I Kock, H. (Red.) *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling*. (1. uppl.) (117-134). Lund: Studentlitteratur.

Dahlgren, L. O. & Johansson, K. (2009) Fenomenografi. I Fejes, A. & Thornberg, R. (red.). *Handbok i kvalitativ analys*. (1. uppl.) (122-134). Stockholm: Liber.

Ellström, P. (2010) Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer. I Kock, H. (Red.) *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling*. (1. uppl.) (21-40). Lund: Studentlitteratur.

Ellström, P. (2011) Informal learning at work: Conditions, Processes and Logics. I Malloch, M., & Cairns, L. & Evans, K. & O'Connor, Briget N. (2011). *The SAGE Handbook of Workplace Learning*. (105-120). London: Sage Publications.

Fejes, A. & Thornberg, R. (2009) Kvalitativ forskning och kvalitativ analys. I Fejes, A. & Thornberg, R. (red.). *Handbok i kvalitativ analys*. (1. uppl.) (13-37). Stockholm: Liber.

Fuller, A. & Unwin, L. (2011) Workplace and and the learning organisation. I Malloch, M., & Cairns, L. & Evans, K. & O'Connor, Briget N. (2011). *The SAGE Handbook of Workplace Learning*. (46-60). London: Sage Publications.

Hager, P. (2011) Theories of workplace learning. I Malloch, M., & Cairns, L. & Evans, K. & O'Connor, Briget N. (2011). *The SAGE Handbook of Workplace Learning*. (3-17). London: Sage Publications.

Hanna, Paul (2012) Using internet technologies (such as Skype) as a research medium *Qualitative Research* Volume: 12 Issue: 2 (2012-04-01) p. 239 - 242. ISSN: 1468-7941

Illeris, K. (2003), *The Three Dimensions of Learning*. Fredericksberg, DK: Roskilde University Press.

Illeris, K. (2011) Workplace and learning. I Malloch, M., & Cairns, L. & Evans, K. & O'Connor, Briget N. (2011). *The SAGE Handbook of Workplace Learning*. (32-45). London: Sage Publications.

Johansson, K (1999).Konstruktivism i distansutbildning – studerandes uppfattning om konstruktivistiskt lärande. Pedagogiska institutionen Umeå Universitet.

Kock, H. (2010) *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Malloch, M., & Cairns, L. & Evans, K. & O'Connor, Briget N. (2011). *The SAGE Handbook of Workplace Learning*. London: Sage Publications.
- Marton, F. & Booth, S. (1997). *Learning and awareness*. Mahwah, N.J.: Erlbaum.
- Marton, F. & Booth, S. (2000). *Om lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Paulsson, G. (2008). Fenomenografi. I Granskär, M. & Höglund-Nielsen, B. *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. (73-84) Lund: Studentlitteratur.
- Poell, Rob F., Woerkm, Marianne (Eds.) 2011. Supporting Workplace Learning: Towards Evidence-based Practice Series: [Professional and Practice-based Learning](#), Vol. 5
- Sin, S.(2010) Considerations of Quality in Phenomenographic Research. *International Journal of Qualitative Methods* 2010, 9(4).
- Sveriges Bästa Arbetsgivare 2013
<http://universumglobal.com/sveriges-basta-arbetsgivare-2013/>
Hämtad: 2014-05-26
- Szklarski, A. (2009). Fenomenologi som teori, metodologi och forskningsmetod. I Fejes, A. & Thornberg, R. (red.). *Handbok i kvalitativ analys*. (1. uppl.) (106-120). Stockholm: Liber.
- Uljens, M. (1989). *Fenomenografi: forskning om uppfattningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Wallo, A., Ellström, P. & Kock, H. (2012) Leadership as a balancing act between performance- and development-orientation - A study of managers' and co-workers' understanding of leadership in an industrial organisation. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 34 No. 3, 2013. pp. 222-237
- Yukl, G.A. (2013). *Leadership in organizations*. (8. ed.) Boston: Pearson.