

# Lärande och kompetensutbyte på en IT-avdelning

---

Alexandra Ljungdahl, Ida Bondesson

---

Handledare  
Tina Kindeberg



## Abstract

Arbetets art: Kandidatuppsats 15 hp  
Sidantal: 40 sidor exklusive bilagor, abstract, innehållsförteckning och försättsblad  
Titel: Lärande och kompetensutbyte på en IT-avdelning: En studie om lärande och kompetensutbyte hos personer med olika anställningstid och ålder på ett IT-företag

Författare: Alexandra Ljungdahl & Ida Bondesson  
Handledare: Tina Kindeberg  
Datum: 2021-01-11  
Sammanfattning: Sveriges arbetsmarknad är under ständig förändring och utveckling i takt med samhället. För första gången är fyra olika generationer ute på arbetsmarknaden samtidigt, där alla bär på olika erfarenheter och egenskaper som måste överbryggas för att skapa ett gott lärandeklimat.

Syftet med denna uppsats är att få en ökad förståelse för hur en IT-avdelning på en av Sveriges största telekomföretag ser på och förhåller sig till kunskapsutbyte och lärande på arbetsplatsen. Vidare syftar arbetet till att presentera medarbetares upplevelser kring satsningen inom områdena lärande, kompetensutveckling och kunskapsutbyte samt den påverkan som anställningstid och generationstillhörighet har inom detta. Undersökningen utförs på ett av Sveriges största telekomföretag.

Uppsatsen är en empirisk studie med en kvalitativ metod, där datainsamling skett genom intervjuer med fyra anställda på företaget. Dessa intervjuer har analyserats och diskuterats med hjälp av relevant teori i området.

Formellt lärande uppmärksammas i större utsträckning än informellt och synen på detta tycks skilja sig beroende på generationstillhörighet. Kunskap delas till viss del mellan individer men försvåras av strukturen på arbetsplatsen och att konsulter anställs. Personalomsättningen är låg, men när nyanställda anställs bidrar de med ett kritiskt förhållningssätt och nya ögon, vilket också kan härledas till att de tillhör den generationen. De har också i större utsträckning en högre utbildning. Äldre i sin tur har ofta lättare att kombinera vardagsliv och arbete, samt har en djup erfarenhet grundad i arbetslivserfarenhet. De kan vara motvilliga till förändring på grund av rädsla.

Nyckelord: **Lärande, kunskap, kunskapsöverföring, kompetens, kompetensutveckling, generationsskillnader & anställningstid**

# Innehåll

Förord .....	i
1. Introduktion .....	2
1.1 <i>Inledning</i> .....	2
1.2 <i>Bakgrund och tidigare forskning</i> .....	2
1.2.2 Presentation av vald organisation .....	3
1.2.3 Problemformulering .....	4
1.4 <i>Syfte och frågeställningar</i> .....	5
1.5 <i>Disposition</i> .....	5
1.6 <i>Avgränsning</i> .....	5
2. Teoretisk referensram .....	6
2.1 <i>Källkritik, sökning och urval</i> .....	6
2.1.1 Källkritik .....	6
2.1.2 Sökning och urval .....	7
2.2 <i>Lärande</i> .....	7
2.2.2 Formellt och informellt lärande .....	7
2.3 <i>Kunskap</i> .....	8
2.3.1 Kunskapsöverföring i organisationer .....	9
2.3.4 Extern och Intern kunskapsöverföring .....	10
2.4 <i>Kompetens</i> .....	10
2.4.1 Kompetensutveckling .....	12
2.5 <i>Förutsättningar för lärande och kompetensutveckling</i> .....	13
2.6 <i>Generationsindelningar</i> .....	14
2.7 <i>Anställningstidens påverkan inom en organisation</i> .....	15
3. Metod .....	16
3.1 <i>Metodologiska utgångspunkter</i> .....	16
3.2 <i>Genomförande</i> .....	17
3.2.1 Urval .....	17
3.2.2 Datainsamlingsmetod - Intervjuer .....	17
3.2.3 Bearbetning och analys av intervjuer .....	19
3.3 <i>Metoddiskussion</i> .....	20
3.2.1 Kvalitetsaspekter .....	20
3.2.2 Etiska aspekter .....	21
4. Resultat .....	22

4.1	<i>Introduktion av informanter</i>	22
4.2	<i>Avdelningen som arbetsplats och dess arbetsmiljö upplevs</i>	23
4.2.1	En beskrivning av hur avdelningen är som arbetsplats	23
4.2.2	Informanternas upplevda arbetsmiljö och klimat	24
4.2.3	Informanternas bild av åldersspridningen och personalomsättningen	24
4.3	<i>Lärande/kompetensöverföring</i>	25
4.3.1	Lärande vid introduktion till arbete på avdelningen	25
4.3.2	Informanternas kontinuerliga lärande på arbetsplatsen	26
4.4	<i>Informanternas syn på skillnader baserat på generationer och anställningstid</i>	28
4.4.1	Skillnader baserat på ålder och anställningstid	28
4.4.2	Vad nyanställda och yngre personer på företaget beskrivs kunna bidra med till organisationen och de äldre anställda	29
5.	<b>Analys och diskussion</b>	30
5.1	<i>Lärande inom avdelningen</i>	30
5.2	<i>Synen på kunskap och kompetens inom företaget</i>	31
5.3	<i>Förutsättningar för lärande och kompetensutveckling på företaget</i>	33
5.4	<i>Generation och anställningstid</i>	35
6.	<b>Slutsats</b>	38
7.	<b>Avslutande diskussion</b>	39
8.	<b>Referenser</b>	41
8.1	<i>Litteratur</i>	41
8.2	<i>Artiklar</i>	42
8.3	<i>Övriga referenser</i>	43
	<i>Bilaga 1</i>	43
	<i>Bilaga 2</i>	44
	<i>Bilaga 3</i>	44

# Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla som varit med och bidragit till skapandet av denna kandidatuppsats.

Vi vill främst tacka organisationen som tog emot oss och därmed möjliggjort denna uppsats. I en svår tid var det inte en självklarhet att någon skulle ta emot oss, så vi är djupt tacksamma över att organisationen hjälpt oss. Vi vill också tacka de medarbetare som la sin tid på att bli intervjuade och därefter funnits som kontakter vid eventuella frågor. Vi vill också rikta ett särskilt tack till vår kontaktperson på företaget som hjälpt oss med information, hjälpt oss att hitta lämpliga informanter och funnits där som hjälp.

Vi tackar också kursansvariga Maria Löfgren Martinsson och Fredrik Sandberg för att de genom sitt engagemang och vägledning gav oss hjälpmedel att kunna skriva denna uppsats.

Vi vill också rikta ett särskilt tack till vår handledare Tina Kindeberg som stöttat oss genom arbetet.

Alexandra Ljungdahl & Ida Bondesson  
Lund den 11 januari 2021

# 1. Introduktion

*I följande avsnitt presenteras en inledande beskrivning av arbetets ämne samt tidigare forskning i det område som studeras. Därpå följer problemformulering, syfte och frågeställningar för att slutligen redogöra för arbetets disposition och avgränsning.*

## 1.1 Inledning

Världens arbetsmarknad, och därmed även organisationer, är under ständig utveckling. När man talar om att vara konkurrenskraftiga och framgångsrika inom en organisation talas ofta om värdet av kunskap, förmågan att på bästa sätt ta vara på, samt överföra kunskap inom organisationen. Det är därför viktigt att förstå vad kunskapsöverföring betyder och vad det innebär i praktiken. För att förstå att det är viktigt är det relevant att se över hur organisationer tillvaratar och utvecklar den kunskap de erbjuder och innehar (Jonsson, 2012). I och med fokus på vikten av att bibehålla och tillvarata kompetens ses ofta personalomsättning som något negativt, något kostsamt samt något som bör reduceras. Det är dock viktigt att vara medveten om att det kan bringa både positiva och negativa konsekvenser (Staw, 1980).

Yamashita et al. (2018) upplyser att lärande och kompetensutveckling är högst relevant på arbetsplatsen, dels för det som Jonsson (2012) nämner om samhällsförändringar, dels att humankapitalet är en värdefull tillgång för organisationer. Yamashita et al. (2018) lyfter att samhällsutvecklingen medför att de flesta organisationer på arbetsmarknaden efterfrågar certifierade utbildningar, och att många äldre på arbetsmarknaden saknar högskole- eller universitetsutbildning vilket kan medföra oro och utmaningar hos de äldre. Vidare betonar Yamashita et al. (2018) att humankapitalet kan utvecklas med hjälp av investeringar i diverse utbildningar som leder till utveckling av sin kompetens, som senare leder till ett mervärde för både individ och organisation.

För första gången arbetar fyra generationer sida vid sida på arbetsplatserna, traditionalister, "Baby Boomers", Generation X och Generation Y. Dessa generationer medför olikheter. Nyckeln för att skapa en arbetsmiljö där dessa generationer slås samman till en sammanslagen arbetskraft är att utbilda varandra om skillnader mellan varandra för att förstå hur dessa skillnader kan gynna organisationer (Martin & Peters, 2019).

## 1.2 Bakgrund och tidigare forskning

Begreppet pedagogik har många olika betydelser i olika sammanhang. Exempelvis finns det en skillnad i om ordet används i vardagligt tal kontra i en akademisk kontext. Sammanfattningsvis kan pedagogik förklaras som förmågan att kunna förmedla ett budskap. Att vara pedagogisk blir därmed en färdighet som också kan mätas och bedömas (Nilsson et al., 2011). Nilsson et al. (2011) tar upp att den vardagliga kontexten och synen på pedagogik ofta innebär en tolkning där pedagogiken används som ett verktyg att använda sig av vid utläring, men att forskningsfältet är bredare än så. Nilsson et al. menar att pedagogiken inom akademien blivit en samhällsbeteckning för ett antal olika studier och teorier som handlar om förändringsprocesser och påverkan som kan studeras utifrån olika dimensioner.

Tidigare har forskning inom pedagogik främst handlat om formell utbildning, men det har sedan 60-talet även funnits forskning kring pedagogiken i arbetslivet, där fokus till en början var på frågor om bland annat urval och rekrytering samt utbildningsbehov och ledarutveckling. Från 80-talet började även frågorna inrikta sig på kompetensutveckling och lärande i arbetslivet. Under senare år fokuserades alltmer på arbetsplatsen som en miljö för lärande där man bland annat fokuserade på hur arbetsvillkoren påverkade individens lärande, syn på utbildning och utveckling (Ellström, Löfberg & Svensson, 2005).

Nilsson et al. (2011) lyfter att det centrala inom arbetslivspedagogiken utgörs av pedagogiska processer i arbetsorganisation och arbetsmarknad och att det är detta som HR till stor del arbetar med, just att försöka utveckla de mänskliga resurserna i arbetslivet. Detta kan bidra till att organisationerna skapar tillvägagångssätt för att dessa ska uppnå sina mål och fullgöra sitt arbete på olika samt på bästa sätt. Författarna sammanställer att det största fokuset inom pedagogik i arbetslivet handlar om de pedagogiska processerna vi individer möter i en arbetsmiljö. Exempel på detta kan vara olika typer av lärande, formella som informella, som inkluderar bland annat ledarskapsutbildningar, arbetsplatslärande, medarbetarskap och kompetensutveckling (Nilsson et al., 2011).

Sammanfattningsvis kan vi se att det blir allt viktigare med lärande, kunskapsutbyte och kompetensutveckling på arbetsplatser för att organisationer ska bibehålla sin konkurrenskraftighet på arbetsmarknaden. Flertalet företag erbjuder möjligheter till kompetensutveckling, men tar hänsyn till att den ekonomiska aspekten spelar stor roll. Som resultat av detta blir det alltmer betydelsefullt att tillvarata den kompetens som finns i företaget och använda denna för ett kunskapsutbyte, för att skapa mervärde för organisation och individ. I och med den roll som kompetensutveckling spelar för organisation och individ torde det vara av intresse för organisationer att lyfta detta för sina medarbetare. I och med att åldersspridningen dessutom blir allt större på organisationer blir det också viktigt att förstå på vilket sätt dessa ålderskategorier skiljer sig, gällande såväl egenskaper som kunskaper. Det är också av intresse att förstå vad personer med olika anställningstid kan bidra med och att nyanställningar, det vill säga personalomsättning, också kan bringa gott med sig. Med bakgrund i detta har vi valt att intressera vår kandidatuppsats i just dessa områden där vi vill djupdyka i en organisation och se hur några medarbetare på denna ser på organisationens insats i sitt arbete för lärande i arbetslivet.

### 1.2.2 Presentation av vald organisation

Den organisation vi kommit i kontakt med och som vi kommer att utföra vår empiriska studie på är en av Europas största Telecoms operator som främst har sin expertis och kompetens etablerad inom både bredband, fast- och mobil kommunikation. Företagets kommer vidare i detta arbete benämnas som företaget av konfidentiella skäl. Företaget är verksamma i sex länder runt om i världen och har totalt cirka 20 000 anställda. Företagets mål och vision kan sammanfattas som att skapa möjligheter för människor över hela världen att uppfinna, upptäcka och dela detta till världen med hjälp av teknik. Därmed blir en del av deras mål att inkludera och ansluta fler kunder till deras nätverk, samt att bli det självklaraste och det mest dominantaste valet inom Telecom för kontor och

hem. Strategierna för detta inkluderar förbättrad digitalisering i takt med samhällsförändringarna och de tekniska förändringar som hör därtill.

Företaget arbetar efter dess policys och riktlinjer som riktar sig till kunderna för att skapa en mer hållbar, effektiv och trygg marknad. Dessa externa policys handlar bland annat om hur de hanterar, och hur de ska kommunicera med sina kunder på bästa sätt. En annan aspekt de lyfter handlar om miljö, där de talar om hur de arbetar för att skapa ett mindre klimatavtryck, kostnadseffektivitet och även hur de ska utvecklas med hjälp av bland annat kunderna. En annan central del de talar om i deras externa policys handlar om mänskliga rättigheter, mer precist hur de arbetar med konfidentiell information om kunderna.

Vidare arbetar företaget med analyser och insikter som drivs av marknadsföring och kundinteraktion, det arbetas även mycket med ledarskap som ska syfta till en större synergi inom företaget. Internt lyfter företaget att de kan nå detta med hjälp av exempelvis öppenhet, teamwork, ansvar, utmaningar, kommunikation och kunskapsöverföring (internt arbetsmaterial).

Vi har valt att inrikta studien på företagets IT-avdelning som serverar Sverige. IT-avdelningen som serverar Sverige har ungefär 3000 medarbetare, konsulter inkluderat. Företaget använder sig till stor del av konsulter från Sverige, men även från utlandet. Detta på grund av två aspekter. Den ena är en ekonomisk aspekt, det blir mer kostnadseffektivt för dem att hyra in kompetens från utlandet än att hyra in kompetens från Sveriges arbetsmarknad. Speciellt om konsulterna jobbar från deras hemländer. Den andra aspekten handlar om att många konsulter besitter kunskap som inte de anställda har. Detta är även något vi kommer att lyfta i vårt arbete och diskutera i samband med de centrala begreppen som kommer att presenteras.

### 1.2.3 Problemformulering

Det sker idag ständiga förändringar och en utveckling på dagens arbetsmarknad i takt med samhällets utveckling. Det blir därmed också viktigt att kunskapen som finns på organisationen överförs mellan individer och utnyttjas på bästa sätt. Vidare är det också viktigt att medarbetarna får kompetensutveckling för att organisationen ska bibehålla sin konkurrenskraftighet. En viktig faktor som driver förutsättningarna för kompetensutveckling är företagets ekonomi. Detta är något som bör beaktas då det är ett medel för att kunna erbjuda olika typer av kompetensutveckling. Mitt i detta har vi flera generationer på arbetsmarknaden än någonsin som alla bär på olika erfarenheter och kunskaper. Det finns en del yttranden om huruvida generationsskillnader kan komma att skapa oenigheter och fördomar om varandra vilket kan komma att diskuteras som åldersdiskriminering men att orsaken snarare tycks handla om fördomar och förlegade attityder. Det blir därför av intresse att förstå vilka dessa erfarenheter och kunskaper som dessa människor bär med sig är och hur detta kan nyttjas för att bygga broar mellan generationer och utnyttja dessa olikheter i organisationen. Vi vill också jämföra hur olika anställningstid kan utnyttjas för en lärande arbetsplats och hur attityder påverkas beroende på hur länge man varit anställd, för att få en förståelse för om det finns ett samband mellan anställningstid och ålder. Mot denna bakgrund vill vi därför undersöka hur detta ser ut på ett av Sveriges största telekomföretag för att därmed få en ökad förståelse för ämnet och hur deras syn är på situationen är.



## 1.4 Syfte och frågeställningar

Syftet med detta arbete är att få en ökad förståelse för hur en IT-avdelning på en av Sveriges största telekomföretag ser på kunskapsutbyte och lärande på arbetsplatsen. Vidare syftar arbetet till att presentera medarbetares upplevelser kring satsningen inom områdena lärande, kompetensutveckling och kunskapsutbyte samt den påverkan som anställningstid och generationstillhörighet har inom detta.

För att vidare kunna utreda vårt syfte har vi formulerat tre frågeställningar.

- *Hur ser inställningen ut hos medarbetarna kring kunskapsutbyte mellan generationer/personer med olika anställningstid på företagets IT-avdelning?*
- *Hur påverkas kunskapsöverföring av att personer på företagets IT-avdelning är olika gamla och har olika anställningstid?*
- *Hur upplever medarbetarna att lärandet främjas på IT-avdelningen?*

## 1.5 Disposition

Arbetet struktureras med hjälp av nio avsnitt. Avsnitt 1 inleds med en introduktion till ämnet som uppsatsen handlar om, om vald organisation, där också syfte, frågeställningar och avgränsningar förtydligas. Därefter konkretiseras den teoretiska referensramen i avsnitt 2 där den första delen handlar om lärande, den andra om kunskap, den tredje om kompetens, den fjärde om förutsättningar för lärande och kompetensutveckling och de slutgiltiga om generation och anställningstid. Avsnitt 3 berör metodval, kvalitet och etik. I avsnitt 4 redovisas resultatet av intervjuerna för att sedan i relation till teorin analyseras och diskuteras i avsnitt 5. Denna uppsats avslutas med en slutsats som finns i avsnitt 6 och en avslutande diskussion i avsnitt 7. Referenslista och bilagor återfinns i avsnitt 8 och 9.

## 1.6 Avgränsning

Arbetet kommer att beröra områdena lärande, kunskap, kompetens, generationskategorier och skillnader baserat på anställningstid, då vi anser detta som mest relevant i förhållande till vårt syfte. I dessa begrepp inkluderas formellt och informellt lärande, kunskapsöverföring, kompetensutveckling och förutsättningar för lärande och kompetensutveckling. Begrepp som lärande, kunskap och kompetens är väldigt komplexa med många betydelser, varför vi gjort en egen tolkning av detta, baserat på forskning, som vi anser bäst överensstämmer med det vi forskar. Vi väljer också att begränsa oss till mångfaldsfrågan ålder, och kommer därmed inte beröra exempelvis etnicitet och kön. Då vi skriver det ut ett pedagogiskt perspektiv kommer vi även att avgränsa teorin till det arbetslivspedagogiska och inte behandla något annat än det organisatoriska.

Vår empiriska studie är avgränsat till IT-avdelningen som serverar Sverige på ett företag. Detta för att närmare och mer detaljerat kunna se över och sammanställa ett resultat och lättare kunna se ett samband.

Då vi vill ta reda på inställningen kring kunskapsutbyte mellan generationer och personer som har varit anställda under en viss tid på företaget, anser vi att det även på

avdelningen kan vara väsentligt att avgränsa oss. Vi kommer, med tanke på arbetets tidsaspekt och omfattning, därför att utföra vår undersökning på fyra personer med olika perspektiv och erfarenheter inom den aspekt vi kommer att studera. De två första personerna är relativt nyanställda, den tredje personen har haft en längre anställning och den fjärde är nyligen pensionerad (internt arbetsmaterial).

## 2. Teoretisk referensram

*I detta avsnitt kommer vi att redogöra för uppsatsens teoretiska referensram. Vi kommer inleda med ett avsnitt kring källkritik, sökning och urval, för att sedan övergå till teori och forskning kring de områden vi anser vara relevanta till vår forskning.*

### 2.1 Källkritik, sökning och urval

*Här redogörs inledningsvis för de olika källkritiska principerna och hur vi har förhållit oss till dessa. Vi kommer sedan redogöra för hur vi gick tillväga vid sökning och urval av material.*

#### 2.1.1 Källkritik

Thurén (2019) menar att källkritik är ett sätt att bedöma en källas tillförlitlighet och även är till för att värdera källorna. Thurén lyfter ett antal källkritiska principer att ta hänsyn till. Den första principen är *äkthetsprincipen* och lyfter nödvändigheten i att källan inte är förfalskad. Detta menar vi uppfylls genom att vi har varit noga med att kontrollera så att de artiklar vi använt oss utav följer en vetenskaplig form och struktur samt kontrollerat i Ulrichsweb så att tidskriften är vetenskaplig. Böckerna vi använt oss av är akademiska och byggda på forskning, samt är publicerade av välkända förlag vilket vi menar påvisar äkthet. Vidare används flera av de källor vi använt oss av i annan litteratur vilket vi också menar visar på äkthet.

Den andra principen är enligt Thurén (2019) *tidssambandet* och handlar om att det inte ska vara för lång tid emellan en händelse och när det skrivs om den. Vi har använt oss utav såväl äldre som nyare forskning. Den äldre forskningen är exempelvis Illeris från 2004 och Ellström från 1996. Eftersom denna forskning är erkänd och används än idag menar vi att det inte behöver vara problematiskt. Vi skulle eventuellt ha kunnat leta efter uteslutande nyare forskning, men vi prioriterade att hitta gedigen forskning som är erkänd även idag.

Den tredje principen enligt Thurén (2019) är *oberoende* och syftar till att texten inte ska vara en kopia av annat arbete och om personer finns som källor får dessa inte varit utsatta för tvång. Detta har vi uppfyllt genom att framför allt använda oss av förstahandskällor. I exempelvis vår kurslitteratur när de hänvisade till Illeris valde vi då att istället läsa Illeris själva, i stället för att förlita oss på vad kurslitteraturen sa.

Slutligen ska källans *tendensfrihet, tillförlitlighet* och *sannolikhet* undersökas för att säkerställa att källan inte förvränger verkligheten. Genom att haft ett kritiskt förhållningssätt till källorna har vi ingen anledning att tro att någon av källorna har för avsikt att förvränga verkligheten. Genom att vi har förhållit oss till dessa källkritiska principer menar vi att våra källor är trovärdiga och innehar en hög kvalitet.

### 2.1.2 Sökning och urval

Vi har framförallt använt oss av litteratur som vi funnit via Libris. Vi har letat genom att använda oss av relevanta sökord på både svenska och engelska, såsom “lärande”, “informellt lärande”, “formellt lärande”, “kunskap”, “kunskapsöverföring”, “kompetens”, “kompetensutveckling”, “förutsättningar för lärande”, “generationsskillnader” och “anställningstidens påverkan”. Vi har även hittat litteraturförslag i andra uppsatser.

Vid val av artiklar har vi sökt på Google Scholar, Lubsearch och Emerald Insight. De artiklar vi hittat i Google Scholar var Ellströmartiklarna. Vid sökning i Lubsearch använde vi sökkriteriet “Peer Reviewed” för att artiklarna då är granskade av experter inom området. Emerald Insight är en plattform för publikationer och tidskrifter med fokus på för oss relevanta områden, såsom bland annat ledarskap, organisationsutveckling och human resource. Även här använde vi relevanta nyckelord och synonymmer till dessa för att hitta relevant forskning.

## 2.2 Lärande

Illeris (2015, s. 19) definierar lärande som: *“lärande är varje process som hos levande organismer leder till en varaktig kapacitetsförändring som inte bara beror på glömska, biologisk mognad eller åldrande”*.

Illeris (2015) menar att förutsättningar för att lärande ska ske är att två skilda processer måste vara aktiva, den första är ett samspel mellan individ och omgivning och den andra en individuell psykologisk bearbetning och tillägnelse av de impulser och den påverkan som ligger i samspelet. Samspelet mellan individ och omgivning är aktiv under hela vår vakna tid och Illeris (2015) menar att vi måste vara uppmärksamma på detta för att lära oss. Den andra processen syftar istället till att vi lägger till de impulser vi får till tidigare erfarenheter för att på så vis lära oss, och att detta gör att vi har ett individuellt sätt att se på resultatet (Illeris, 2015). Illeris (2015) betonar således vikten av att förstå att lärande är såväl en social som individuell process.

### 2.2.2 Formellt och informellt lärande

Vid lärande kan man skilja på formellt och informellt lärande. Nilsson et al. (2018) menar att formella lärprocesser är lärprocesser där individen skiljs från sitt dagliga arbete för att lära sig genom organiserade och målinriktade utbildnings- och undervisningsinsatser. Informellt lärande är istället ofta oplanerat, oorganiserat och ofta inte avsiktligt (Nilsson et al., 2014 se Nilsson et al., 2018), det sker hela tiden men är inte lika synligt och får därmed inte samma erkännande som det formella (Eraut, 2004 se Nilsson 2018). Illeris (2004) menar att informella lärprocesser inte är formaliserade, men är ofta medvetna, exempelvis då man vänder sig till en kollega för hjälp att lösa en viss situation. Han tillägger också att ifall kollegan strukturerat visar exempelvis en ny medarbetare sina arbetsuppgifter är denna läraaktivitet formell. Bailey (2015) gjorde en undersökning på HR-praktiker som hon också trodde var applicerbart på andra företag, där hon kom fram till att 80% av arbetsplatslärandet var informellt. I hennes forskning framgick också att informellt lärande var det föredragna lärandesättet och att chefen måste erkänna detta och skapa förutsättningar för att detta lärande ska kunna ske. Illeris (2004) lyfter att även om informellt lärande ofta ses som ett bättre sätt att lära sig, bland

annat eftersom detta lärandesätt inkluderar en tro på att individen då är motiverad till att lära sig, så är formellt lärande ibland att föredra. Han menar att formellt lärande ofta är mer på djupet medan informellt tenderar att vara ytligare och på det omedelbart uppenbara, och att det vid informellt lärande ofta saknas tid, utrymme och kvalificerad återkoppling. Ellström (1996) menar att det är nödvändigt med en integration av informellt lärande och planerade utbildningsaktiviteter. Han lyfter att dessa planerade utbildningsaktiviteter inte bör vara traditionell undervisning då denna är kopplad till överföringsproblem mellan teori och praktik. Detta överföringsproblem menar han handlar om att det är skillnader mellan lärande i formell utbildning och lärande i det praktiska livet, vilket gör det svårt att överföra det som lärs på formella utbildningar till en bas för praktiskt handlande i vardagsliv och arbete. Han menar istället att utbildningen bör utgå från de olika problem och utvecklingsbehov som finns i verksamheten, att utbildningen ska baseras på individens erfarenheter av problemlösning i praktiska situationer, att utbildningen ska bedrivas så att det finns möjlighet till dialog mellan och inom grupper, såsom mellan personal och experter, samt att utbildningen bör planeras och genomföras i samverkan med dem som berörs av den.

När en nyanställd ska lära sig sina nya arbetsuppgifter av en kollega kan denna inte enbart bidra med professionell kunskap, utan även en socialisering in på företaget, exempelvis hur språket är (Illeris, 2004). Illeris menar också att det valet av person som ska lära upp den nya är viktigt, inte minst i databranschen, eftersom ett sämre val av person, exempelvis en överlägsen, kan leda till missförstånd, dåliga vanor och olämpliga beteenden.

### 2.3 Kunskap

Begreppet kunskap är brett i den mån att grundtanken kan sättas in i olika sammanhang med olika betydelser. Författaren Gustavsson (2002) diskuterar i sitt verk om hur man med hjälp av kunskap ska kunna skaffa sig ett bättre liv genom att applicera kunskapen i rätt kontext. Gustavsson (2002) beskriver kunskap som följande. *"Kunskap är ett begrepp som kännetecknar människans strävan efter att skaffa sig ett bättre liv, både kollektivt och individuellt."* (Gustavsson, 2002, s. 13)".

Norretrander (1993) beskriver begreppet kunskap som en kombination av data och information och att man genom att erhålla dessa är i ett första stadie för att skapa förutsättningar för sin kunskap. Han menar att individen i första hand erhåller data, det vill säga någon slags fakta, och att individen därefter omvandlar detta till information genom tolkningar som görs utifrån individens förkunskaper eller beroende på vilken kontext det sker i. Detta är något som även Stein (1996) förklarar på ett liknande sätt. Stein talar om begreppet situationskunskap som syftar till individens förmåga att kunna använda sig av data och information kopplat till fakta för att förstå i ett sammanhang för vad, och varför något händer. Han beskriver det som att kunskapen hos individen uppstår när individen får förståelse för sambandet mellan aspekterna.

Gustavsson (2002) talar om att kunskapen kan delas in i olika segment, men har i sitt verk valt att tala om just teoretisk och praktisk kunskap. Under konstruktionen av dessa två segment kommer man fram till att den teoretiska kunskapen syftar till undersökande och varierande reflektioner i livet. Därtill beskrivs två typer av praktisk kunskap, den

ena var främst bunden till skapande verksamheter och hantverk och den andra var mer knuten till det politiska och etiska livet (Gustavsson, 2002). Skillnaden mellan praktiskt och teoretisk kunskap är långt ifrån självklar, men finns det olika sätt att ange skillnaden mellan dem. Ett exempel som lyfts är att den teoretiska är kunskapen som undervisas i skolan, medan den praktiska kunskapen handlar om att man gör någonting. I många utbildningar kombineras dessa kunskaper, det vill säga att man läser teoretiskt om olika verksamheter och hur dessa fungerar för att sedan praktiskt se vad och hur man gör (Gustavsson, 2002). Utöver den praktiska och teoretiska kunskapen framhäver Gustavsson (2002) att kunskapen är något som ständigt används och utvecklas jämte livets gång.

Gustavsson (2002) lyfter vidare att vi i den moderna tiden fokuserar mycket på kunskap som en egenskap människan bär på och som kan utvecklas. Kunskapen är personlig eftersom människor är olika, men det finns samtidigt något som är lika. Gustavsson (2002) menar att likheterna och olikheterna är något som vi kan kommunicera med varandra för att bättre kunna förstå varandra och det vi vill förmedla. Gustavsson (2002) menar även att kunskapen är föränderlig i takt med samhällets utveckling och att samhället därmed även blir ett ständigt föremål för nya upptäckter och teorier. Jonsson (2012) hävdar att kunskap blir mer och mer centralt och spelar en större roll i samhället då det är ett bra verktyg för att skapa en ekonomiskt tillväxt. Jonsson (2012) lyfter sedan att kunskap blir en viktig resurs i kunskapssamhället och att tillvaratagandet av dessa resurser i organisationen är det som utmärker huruvida de är framgångsrika. Jonsson (2012) för en diskussion som framställer kunskap i det nutida samhället som en vara som kan säljas och köpas, eller formaliseras till meritvärden. Här poängterar hon även att kunskap är något som inte endast skapas genom grundläggande teoretisk kunskap utan att kunskap är något som byggs på med tidens gång. Jonsson (2012) uttalar sig om att kunskap är ett gott verktyg som får oss att förutse och förhindra risker, detta är även något som Gustavsson (2002) instämmer i.

### 2.3.1 Kunskapsöverföring i organisationer

Ovan har det gjorts en beskrivning av vad kunskap innebär. Sammanfattat beskriver Gustavsson (2002) att det handlar om människans förmåga att skapa bättre förutsättningar för sitt liv, på ett individuellt och ett kollektivt plan med hjälp av ens egna kunskap som man bygger genom livet. Vidare lyfter Jonsson (2012) att kunskapen är ett viktigt medel i arbetslivet då det ses som en viktig resurs som värderas högt på arbetsmarknaden i dagens samhälle. Jonsson (2012) fokuserar på att skriva om hur och varför kunskapsöverföring i organisationer är viktigt. Hon lyfter aspekter som bland annat ledarskap, medarbetarskap, effektivitet, struktur och kultur och hur dessa berör förutsättningarna för kunskapsöverföringen i organisationer. Vidare berättar hon att det är svårt att definiera kunskapsöverföring som begrepp eftersom det är så pass stort och att det snarare handlar om att försöka förstå innebörden av begreppet, samt hur det bör tillämpas i organisationer.

I strävan efter att vara framgångsrika och konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden talar fler organisationer om betydelsen av kunskap och sätten att ta tillvara och överföra kunskapen vidare i organisationen (Jonsson, 2012). Som tidigare nämnt nämner Jonsson (2012) att kunskapen hos organisationer ses som en produkt i form av en vara eller en tjänst och att det därmed är viktigt att förstå hur organisationer tillvaratar och utvecklar

den kunskap som finns inom organisationen. Hon skriver om hur kunskapsöverföring bland annat ska skapa effektivitet i organisationen “så att hjulet inte behöver uppfinnas på nytt”. Detta hos både medarbetare sinsemellan men även mellan medarbetare och kunder. Jonsson (2012) understryker däremot att kunskapsöverföring inte är så självklart och enkelt som det borde vara, utan att det medföljer en del hinder och svårigheter med detta. Författaren lyfter tre olika orsaker. Den första orsaken som lyfts är att begreppet kunskap är svårdefinierat och att det därmed blir svårt att förstå hur vi kan styra det som vi inte enkelt kan definiera. Ytterligare en orsak handlar om att vi inte vill dela med oss av kunskapen som andra inte har, eftersom den ger oss ett visst värde eller fördelar. Den tredje orsaken till att kunskapsöverföring försvåras är kulturella aspekter såsom maktrelationer.

#### 2.3.4 Extern och Intern kunskapsöverföring

Intern kunskapsöverföring innebär att kunskapsöverföringen sker inom organisationen i det dagliga arbetet på arbetsplatsen. Det beskrivs som ett sätt att boosta medarbetarnas personliga utveckling. Intern kunskapsöverföring skulle med stor sannolikhet skapa en större arbetsmotivation, större ansvarstagande samt större delaktighet hos medarbetarna i organisationen. Detta medför även att organisationen förstår medarbetarna bättre och i sin tur kan det ge en bidragande effekt till en förbättrad arbetsmiljö och organisationskultur (Macheridis, 2009).

Vidare talar Macheridis (2009) om extern kunskapsöverföring och beskriver det som att det kan ske från två håll. Ena från medarbetarna utåt till andra aktörer, det andra då kunskapsöverföringen sker med hjälp av andra aktörer som inte primärt befinner sig i den verksamma organisationer där medarbetarna finner sig i. Det kan exempelvis vara med hjälp av konsulter, leverantörer eller distributörer. Här lyfter Macheridis att det kan vara en fördel att ta del av extern kunskapsöverföring då medarbetarna kan få ta del av andras kunskaper och resurser. Detta kan bidra till fler fördelar, bland annat starka framtida samarbeten men det är också ett sätt att hålla sig konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden (Macheridis, 2009).

### 2.4 *Kompetens*

Liksom begreppet kunskap anses begreppet kompetens vara svårtolkat, komplext och varierat sett till sin kontext. Ellström och Kock (2008) beskriver i sin artikel att kompetens i arbetslivsrelaterade sammanhang är de kvalifikationer hos en individ som krävs för att kunna utföra vissa specifika arbetsuppgifter som finns inom en viss yrkesroll. Det vill säga en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss arbetsuppgift (Ellström & Kock, 2008).

Granberg (2004) skriver en snarlik tolkning av begreppet men lyfter också att man ofta gör en snabb och förutfattad tolkning och att man kan koppla den personliga kompetensen till ens formella utbildning. Detta kan bli problematiskt då en individ fortfarande kan utföra en uppgift utan att besitta den formella kunskap som anses vara nödvändig. Därför skriver Granberg (2004) liksom Ellström och Kock (2008) att kompetens mest rättvist skulle beskrivas som en individs förmåga att handla med sin praktiska kunskap i givna situationer (Granberg, 2004).

Som tidigare nämnt är begreppet kompetens komplext och omfattar en del olika tolkningar. Ellström (1997) har gjort en sammanställning av olika typer av kompetenser inom arbetslivet som syftar till en indelning av individens humankapital i form av kompetenser. Ytterligare ett syfte med indelningen är att ge en bild av individens förmåga att använda sig av en eller flera kompetenser i ett visst sammanhang. De kompetensområden han lyfter som han anser vara relevanta att ta med till arbetsplatsen är kompetensområden som formell kompetens, funktionell kompetens, efterfrågad kompetens och nödvändig samt strategisk kompetens för att kunna utföra speciella arbetsuppgifter. Den formella kompetensen handlar om den formella utbildningen som vidare ger dig ett certifikat, det vill säga den kunskap man läser och lär sig om i formella utbildningssammanhang. Vidare talar han om funktionell kompetens. Det handlar om det som ovan nämnts, att kunna handla med den formella kompetensen i en given situation och sammanhang. Därefter nämner Ellström (1997) den efterfrågade kompetensen, den kompetens som är efterfrågad och korrelerar med dem arbetsuppgifter som är angivna och efterfrågas. Här handlar det även om att kunna använda annan kompetens som inte enbart är kopplat till den formella kompetensen, det vill säga att kunna ta eget ansvar och hantera arbetsuppgifterna med sitt personliga förnuft och förmåga. Slutligen nämner han strategisk kompetens som är snarlik den efterfrågade kompetensen. Det som skiljer dem åt är att den strategiska kompetensen ska omfatta både den efterfrågade kompetensen som yrket kräver, men även innefatta en kunskap om organisationens mål och långsiktiga frågor (Ellström, 1997).

Det kan vara väsentligt att framföra att begreppet kompetens och de indelningar som presenterats av Ellström (1997) inte är de enda som anses vara väsentliga inom arbetslivet. Det är även viktigt att lyfta andra kompetensområden som spelar in i arbetsliv och privatliv. Två av dessa är personlig kompetens och social kompetens (Lundmark, 1998). Lundmark (1998) har format en modell som beskrivs som en "kompetensblomma". Blomman består av fyra olika blad som representerar olika typer av kompetensområden hos en individ och därtill en kärna som representerar det som skapar ett samband mellan dem. Två av bladen i Lundmarks (1998) modell består i begreppen yrkesteknisk kompetens och strategisk kompetens och kärnan beskrivs som funktionell kompetens. Dessa är snarlika det som Ellström (1997) beskriver som formell kompetens samt strategisk och funktionell kompetens. Resterande två blad består av begreppen som tidigare nämnts, social- och personlig kompetens. Den sociala kompetensen innebär en individs förmåga att bland annat kunna samarbeta, lyssna, anpassa samt läsa av kulturen i organisationen. Slutligen nämns den personliga kompetensen som i stort sett handlar om att kunna arbeta självständigt och vara medveten om sin självinsikt och sitt självförtroende. Det innebär även att individen utifrån sin personliga kompetens ska lita på sin egen förmåga samt kunna läsa av sina egna attityder för att kunna uppnå individuella och kollektiva mål samt resultat (Lundmark, 1998).



Figur 1, Lundsmarks kompetensblomma efter Lundmark (1998)

### 2.4.1 Kompetensutveckling

Kompetensutveckling kan definieras som "... en sammanfattande beteckning för de olika åtgärder som kan vidtas för att påverka utbudet av kompetens på en verksamhets interna arbetsmarknad (hos enskilda anställda, grupper av anställda eller hela personalgruppen)." (Ellström, 2013, se Kock, 2013, s. 23). Författaren menar också att de åtgärder som inkluderas i begreppet är rekrytering, befordran och personalrörlighet, formell utbildning på eller utanför arbetsplatsen, icke-formell utbildning, lärande i det dagliga arbetet och planerade förändringar av arbetsuppgifter eller arbetsorganisationen. Tre strategier för kompetensutveckling kan sägas finnas, "lära-på-jobbet"-strategin, "lära-sig-självt"-strategin och "lära-av-andra"-strategin. Lära på jobbet strategin bygger främst på exempelvis kurser på arbetsstället, möte med personal och skapande av arbetslag. I denna strategi tror man att arbetsplatsen är den bästa platsen för kompetensutveckling, och kompetens förvärvas och används parallellt. Lära sig själv strategin bygger på ett klassiskt synsätt på kompetens och lärande där tre steg vanligen följs: kurser utanför arbetsplatsen, inköp av facklitteratur och självstudier. Kompetens överförs från lärare till elev utanför arbetsplatsen och används därefter på arbetet. Lära av andra strategin förklaras som en kombination av tidigare strategier och här strävar man efter att lära sig av andra genom imitation och reproduktion av andras kompetens (Ellström, 2013, se Kock, 2013).

Illeris (2004) lyfter att huruvida och på vilket sätt kompetensutveckling sker har en finansiell aspekt. Han menar att de flesta organisationer är överens om att det blir allt mer nödvändigt med en välkvalificerad personal för att vara konkurrenskraftiga på den internationella arbetsmarknaden. Han menar också att många ser fördelarna och det viktiga i att arbeta med kompetensutveckling på företaget, särskilt på strukturerade sätt. Illeris (2004) diskuterar att det trots ovanstående inte tycks bidra till att företag budgeterar mer för kompetensutveckling, särskilt inte om dessa inte har ett överskott



och har långsiktiga planer för en viss person, utan i de fall de förekommer så är det oftast hos stora privata företag. Det är dock inte säkert huruvida kompetensutveckling skulle ge fördelar för företaget eftersom många, speciellt yngre, inte stannar så länge på företag vilket gör att de försvinner med kompetensen (Illeris 2004). Illeris (2004) menar att det istället, framför allt på små och medelstora organisationer, istället ofta gynnar dem att anställa personer som är välkvalificerade som får högre ersättning, särskilt för nyckelpositioner, och i övrigt satsa på att ha en bra lärande organisation.

## *2.5 Förutsättningar för lärande och kompetensutveckling*

Nilsson et al. (2011) lyfter olika förutsättningar för hur lärande kan ske. Bland dessa nämner dem att handlingsutrymme är nödvändigt. Även Ellström (1996) lyfter att en förutsättning för lärande i arbetet är att medarbetarna har handlingsutrymme att själv bestämma, och att detta ofta är något kollektivarbetare har, men att det saknas insatser i att bryta den traditionella uppdelningen på ledning och anställda. Ellström menar att anställda ofta är engagerade i sin egen arbetsgrupp och sitt eget projekt, men samtidigt har en låg delaktighet i verksamheten i stort. Här spelar tid för reflektion över mål och verksamhetsformer en roll i att öka engagemanget (Ellström, 1996). En annan viktig förutsättning för lärande i arbetslivet är att medarbetarna ska ha förutsättning att ha högsta möjliga kontroll över sina arbetsuppgifter och att dessa ska vara lagom utmanande. Författaren menar att alltför komplexa uppgifter kan påverka tolkningen och skapa stress, medan en för låg grad av komplexitet känns enformig med få möjligheter till lärande. Vidare lyfts att ha möjlighet till informell kunskapsutveckling genom diskussioner med kollegor som en viktig förutsättning, men att detta inte är tillräckligt för att utveckla mer generell och teoretisk kunskap, varför även planerad utbildning i kombination med det informella borde eftersträvas. Dessa planerade utbildningsinsatser bör inriktas på kunskapsutveckling hos individen, för att det ska kunna fungera som en bas för att sedan kunna göra en observation och tolkning av vad olika handlingar får för konsekvenser och effekter (Ellström, 1996). Ellström (1996) lyfter även kultur och struktur, vilket bland annat inkluderar hur arbetslagen är ihopsatta, som viktiga nämnare för lärande. Nilsson et al. (2011) beskriver att en organisationskultur som stödjer lärande och förändring är en nödvändig förutsättning för lärande i arbetslivet. Ellström (1996) menar att strukturen påverkar kulturen. Konstruktionen av arbetslag bör göras så att dessa är tillräckligt heterogena så att "groupthink" (Ellström, 1996), vilket innebär att personer i en sammanhängande grupp har ett visst tankesätt där en strävan efter att vara överens och nå samstämmighet gör att de inte gör realistiska bedömningar på alternativa handlingsalternativ (Janis, 1982), undviks. Samtidigt kan alltför heterogena grupper bidra till destruktiva konflikter (Ellström, 1996). Kultur och struktur kräver ett förändringsarbete om man vill arbeta mer mot ett stöd för lärande och kompetensutveckling. Detta kräver ökad decentralisering, att arbetsuppgifter samordnas över traditionella befattningsgränser samt en ökad delaktighet för de anställda i planering och verksamhetsutveckling (Ellström, 1996). Individens lust och engagemang att lära sig benämns också som en förutsättning för att lärande ska ske (Nilsson et al., 2011).

Utöver de förutsättningar som ovan nämnts lyfter Eisele et al. (2013) att ett framgångsrikt hjälpmedel för att främja förutsättningar till lärande är PDP, det vill säga professional development plan. Eisele et al. (2013) beskriver det som en individuell utvecklingsplan som skapas på arbetsplatsen med hjälp av sin avdelningschef för att se

över mål och utvecklingsmöjligheter. Fördelen med att ha både samtal och nedskrivna dokument med sin handledare är att det ger möjlighet till reflektion hos individen. Reflektionen ska i sin tur ge utrymme för individen att ta ställning och skapa luckor för individen att förstå att det finns möjlighet till lärande men att ansvaret ligger hos individen själv. Eisele et al. (2013) framför att med stöd av sin handledare blir det allt fler medarbetare som tar initiativ till kunskapsutveckling. Författarna lägger stor vikt i att handledarna är dem som skapar den näst största förutsättningen för lärande. De skriver bland annat att medarbetarna presterar bättre, samt att lärandet främjas på ett bättre sätt när handledarna i ett icke-kontrollerat arbetsklimat uppmuntrar självlärande (Eisele et al., 2013).

## 2.6 Generationsindelningar

Jennifer L. Martin och Owen Peters skrev 2019 en vetenskaplig artikel om hur man ska omfamna olikheter beroende på vilken generation man tillhör för att överbrygga gapen på arbetsplatsen. Författarna menar att det år 2018 var vanligt att man delade upp generationer i fyra olika grupper på arbetsplatsen, traditionalisterna (1927-1945), "Baby Boomers" (1946-1964), Generation X (1965-1976), Generation Y (1977-1998) och Generation Z (1999-2012). De sista borträknas då de inte sågs som en del av arbetsmarknaden 2018. De menar att de tekniska framstegen i dagens samhälle gör att vi snabbt och enkelt får möjlighet till information om vad som helst och får detta när som helst, vilket i sin tur leder till att kunna arbeta mer agilt. Däremot är det viktigt att inte förbise att det krävs bland annat ledarskapsförmågor och kunskapsutbyte på arbetsplatsen genom interaktion för att försöka skapa en förbättrad arbetsmiljö. Martin och Peters (2019) skriver att det är kritiskt för arbetsplatsens framtid att ha en organisation med en åldersvariation. Författarna menar att variation av ålder på arbetsplatsen skapar möjlighet till att dra nytta av olika tekniker och tankesätt som finner sig i varje enskild individ och ålderskategori.

Vidare utvecklar Martin och Peters (2019) de olika generationsgrupperna på arbetsplatsen. Författarna beskriver traditionalisterna som de som tenderar att följa regler, arbetar hårt, är dedikerade till sin arbetsgivare, är inte så ifrågasättande gällande auktoritet, anser att tålmod är en dygd och att de har förtroende för hierarki. Även Camille Kapoor och Nicole Solomon (2011) diskuterar dessa grupper i sin vetenskapliga artikel som handlar om att förstå och hantera skillnader baserat på generationer på arbetsplatsen. Kapoor och Solomon lyfter också att traditionalister ofta enbart arbetar på en eller två arbetsplatser i sitt arbetsliv.

Därefter beskrivs "Baby Boomers" som skiljer sig åt på så sätt att de är ifrågasättande gällande det mesta, gillar att utmana auktoriteter, har en tro på att allt är möjligt, är transformerande och lever för sitt arbete (Martin & Peters, 2019). Kapoor och Solomon (2011) lyfter också hur "Baby Boomers" ofta är bra på att nätverka och på att söka konsensus med andra, men att de också är motvilliga till förändring och har svårt att lära sig nya tricks.

Generation X beskriver Martin och Peters (2019) som en generation av entreprenörer, att de är högutbildade, de är första generationen med tech-kunskaper och arbetar för att leva men slutligen så nämns det att det kan saknas en viss lojalitet till organisationen och att generationen i arbetsrelaterade sammanhang kallas "Free agents". Kapoor och

Solomon (2011) beskriver också att Generation X är självständiga och skeptiska till auktoriteten. De uppskattar ofta att arbeta själva framför i grupp och saknar ofta social förmåga.

Slutligen nämns Generation Y, även kallad millennials, som framställs som en generation med hög utbildning, hög mångfald, toleranta, extremt tekniskt kunniga, ambitiösa men att de saknar förmågan att vara fokuserade. Ytterligare beskrivs denna generation som något otåliga och vill helst att saker och ting ska ske och ge resultat med detsamma (Martin & Peters, 2019). Kapoor och Solomon (2011) beskriver också att Generation Y alltid har blivit omhändertagna av föräldrar, lärare och mentorer och därför också alltid känner sig behövda och outhärliga. Detta har också bidragit till att de är kända för att se det som naturligt att vara med och ta beslut på arbetsplatsen och ifrågasätta och ställa tuffa frågor till sina arbetsgivare. De har ofta mycket driv, energi och kunskaper men kritiserar ofta för att inte kunna fokusera en längre tid och för att de inte vill utföra alltför enkla arbetsuppgifter. De föredrar också att arbeta i grupp och ha stimulerande och kreativa arbetsuppgifter.

## *2.7 Anställningstidens påverkan inom en organisation*

Yamashita et al. (2018) har skrivit en artikel som behandlar hur vuxna personer i åldrarna 45–65 år upplever sin anställning i stort, men även ur ett anställningstidsperspektiv. Det uttrycks i artikeln att utbildning och arbetslivserfarenhet är viktigt att bära med sig i arbetslivet då det sker ständiga utvecklingar i takt med samhället, speciellt inom teknologi, men att privatliv också kan spela en stor roll i beteendet på arbetsplatsen och hur man förhåller sig till sina arbetsuppgifter.

Vidare skriver författarna en jämförelse som beskriver nutidens krav på arbetsmarknaden jämfört med tidigare. De kommer fram till att flertalet organisationer på dagens arbetsmarknad som kräver en speciell yrkeskompetens också efterfrågar en högskole- eller universitetsutbildning. De kommer också fram till att många som arbetat länge och därmed har en längre anställningstid saknar den exakta certifierade kunskap som idag krävs, och att det istället är något som vuxit fram med deras arbetslivserfarenhet och livserfarenhet (Yamashita et al., 2018). Vidare kan äldre med en längre anställningstid känna en viss oro och utmaning när yngre nyanställda kommer in med ny kompetens (Yamashita et al., 2018). Författarna skriver att humankapitalet är viktigt och att det kan utvecklas genom bland annat investeringar i utbildningar som leder till en utveckling av sin kompetens, som i sin tur skapar ett mervärde för både individ och samhälle.

Att nyanställda kommer in i företaget är en del av att ha en personalomsättning och detta menar Dalton och Todor (1979) kan ses som något positivt då de menar att det leder till att företaget får in personer som tillför nya idéer och ett kritiskt tänkande till organisationen samt att de ser saker med nya ögon. Detta leder i sin tur till att nya processer och arbetsmetoder i företaget framarbetas och därmed möter den förändrande efterfrågan (Dalton & Todor, 1979).

Eftersom personalomsättning leder till kostnader för utbildning och utveckling tar det oftast längre tid för en nyanställd att börja prestera i arbetet (Staw, 1980). Staw (1980) nämner att ett traditionellt perspektiv är att man har förståelse för att en nyanställd

kommer att kräva mer tid innan denne börjar prestera och visa resultat än en som varit anställd under en längre tid. Däremot lyfter Staw (1980) att de positiva effekterna av nyanställda är att individen oftast är mer motiverad än den som varit anställd längre och att man vid nyanställning får möjlighet att anställa personer som är väl lämpade för arbetet som ska göras, vilket ökar den organisatoriska prestationen.

## 3. Metod

*I följande del presenteras studiens metodologiska utgångspunkter. Vidare kommer en skildring av genomförandet lyftas och slutligen kommer etiska avväganden och studiens kvalitet att behandlas.*

### 3.1 Metodologiska utgångspunkter

Vi har valt att utgå från ett hermeneutiskt perspektiv. Hermeneutik handlar om att tolka, förstå och förmedla och kan användas för att förmedla upplevelser av olika fenomen. Inom hermeneutiken ser man forskarens förförståelse som viktig och inte något som behöver åsidosättas, utan att det är något som kan hjälpa forskaren att förstå det som undersöks. Det är dock fortfarande viktigt att vara medveten om att ens förförståelse kan påverka tolkningen av det undersökta varför det är viktigt att författaren förtydligar sin egen förförståelse (Westlund, 2019). Detta perspektiv kan därmed gynna vår forskning eftersom vi kan använda vår förförståelse, våra erfarenheter inom ämnet, som hjälp för att tolka det informanterna säger. Eftersom det som eftersträvas med studien är att tolka, förstå och förmedla det informanterna säger är hermeneutiken ett användbart synsätt. Vi måste vara medvetna om den roll som vår förförståelse spelar i undersökningen. Med en utbildning inom pedagogik i bagaget har vi ett visst synsätt på dessa frågor som är användbara för att kunna förstå och tolka det informanterna säger, men vi måste också vara medvetna om att detta också har gjort att vi har åsikter i ämnet som möjligtvis skulle kunna påverka tolkningsarbetet.

Inom hermeneutik föredras kvalitativa metoder, ofta genom att analysera och tolka texter, såsom intervjuutskrifter och uppsatser (Westlund, 2019). Inom kvalitativ metod eftersträvas djupgående studier med detaljerade beskrivningar, där man strävar efter en helhetsbild av det som studeras och forskaren har en del i forskningen (Denscombe, 2018), och studierna genomförs i sin naturliga kontext (Cohen et al., 2018). Dessa kvalitativa studier ska ge en djup och detaljerad förståelse för såväl handlingar och betydelser som både observerbara och icke observerbara fenomen, beteenden och attityder (Cohen et al., 2018). Eftersom det är djupgående information och förståelse för det fenomen vi ska studera är kvalitativ metod det vi kommer använda oss utav. Vi kommer att använda oss av intervjuer för vår datainsamling, vilket vi vidare diskuterar i avsnitt 3.2.2. Intervjuutskriftorna fungerar som de texter vi ska analysera.

Forskaren vill inom kvalitativ analys systematiskt undersöka och arrangera sitt datamaterial för att komma fram till ett resultat (Bogdan & Biklen, 2007 se Fejes, 2019), man vill särskilja det som är betydelsefullt och det som inte är det, samt urskilja mönster av betydelse (Patton, 2002 se Fejes, 2019). Inom hermeneutiken finns ingen generell arbetsmodell för tolknings- och analysprocessen, detta delvis på grund av vår individuella förförståelse. Istället lyfts att vår förförståelse påverkar hur vi angriper

materialet för att förstå och tolka detta. Beroende på våra erfarenheter av ett fenomen går vi in i tolkningsprocessen på olika sätt. Det är därför bra att skriva om våra erfarenheter av det som studeras. Istället för en generell process lyfts en process i liknelse av en spiral där man söker nya delar och gräver sig djupare ner i förståelsen (Westlund, 2019). Vid analys av data spelar kvantitativ metod en viktig roll inom hermeneutiken. Den roll kvantitativa data spelar inom hermeneutiken är som stöd till en tolkning eller för att skapa nya frågor. Kvantitativa data är exempelvis hur ofta en informant säger ett visst ord. Tolkningen är som sagt central inom hermeneutiken, men som stöd för sin tolkning bör författaren kunna visa upp flera textdelar som stödjer den tolkningen. Inom hermeneutiken vill man alltså nå kunskap genom att tolka det som framgår i empirin och sedan stödja den tolkningen genom delar i texten (Westlund, 2019).

## 3.2 *Genomförande*

### 3.2.1 Urval

Urvalet av personer är ett explorativt icke-sannolikhetsurval. Denscombe (2018) menar att ett explorativt urval används när det inte är möjligt eller av intresse att få ett exakt tvärsnitt av populationen utan att man söker efter särskilda intressanta, ovanliga eller extrema exempel. Eftersom vårt urval är begränsat i förhållande till antal anställda så kan det ej anses vara representativt, men vår avsikt är att fånga intressanta tankar och idéer som kan hjälpa oss att besvara vårt forskningssyfte. Att välja ut personer baserat på att dessa anses särskilt lämpliga för det man undersöker kan också kallas att göra ett kvalitetsurval (Alvesson, 2011). Ett explorativt urval är sammankopplat med ett icke-sannolikhetsurval då det bland annat används då det inte anses möjligt att inkludera ett tillräckligt stort urval i undersökningen för att utgöra ett sannolikhetsurval, och det heller inte anses nödvändigt. Man väljer istället personer utifrån exempelvis expertis och erfarenheter (Denscombe, 2018). Med hjälp av vår kontaktperson på företaget har vi gjort ett subjektivt urval, det vill säga att vi tillsammans handplockat personer som anses ha relevans till det vi undersöker (Denscombe, 2018). Här har vi alltså valt ut två personer som är nya på organisationen för att inkludera deras syn, vår kontaktperson som funnits med längre och en före detta chef som fick göra en kunskapsöverföring till personen som skulle ta över hans arbete. Dessa personer menar vi tillsammans kan besvara vårt forskningssyfte. Den före detta chefen är inte längre anställd på företaget vilket gör att viss information kan vara missvisande idag. Vi anser det dock intressant att kunna jämföra med hans bild av företaget då det fortfarande kan bidra med relevans till vår studie.

### 3.2.2 Datainsamlingsmetod - Intervjuer

Den datainsamlingsmetod vi kommer använda oss utav är intervjuer. Dessa intervjuer kommer behöva genomföras på distans via Zoom i och med den pandemi vi genomgår. Intervjuer är en kvalitativ metod som är särskilt lämplig när man vill fånga upp sådant som åsikter, uppfattningar och känslor. Det används också vid komplexa frågor som kräver ett djupgående samtal och som inte kan besvaras med hjälp av exempelvis en enkät. Det är också en bra metod när man vill ha privilegierad information av vissa nyckelpersoner (Denscombe, 2018). Eftersom det är just detta vi vill fånga är det en särskilt relevant metod för oss.

Vi har valt att använda oss utav semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer innebär att intervjuaren har en färdig lista med de ämnen och frågor som ska behandlas men med en öppenhet till att utveckla idéer och resonemang (Denscombe, 2018). Alvesson (2011) menar att halvstrukturerade intervjuer är att föredra då dessa säkerställer att relevanta teman tas upp, men utrymme lämnas också till fördjupning eller att samtalen viker ut från intervjufrågorna. Vi menar att denna metod är lämplig för att det gör att vi är säkra på att det vi undersöker behandlas under intervjun så att vi därmed skapar förutsättningar för att besvara vårt syfte, samtidigt som öppenheten gör att vi kan få ett större djup och att ämnen och diskussioner kan tillkomma som vi inte tänkt på i förväg.

Efter att ha bestämt att intervjuerna skulle genomföras via Zoom och vara semistrukturerade skulle intervjuguiden formuleras. Det finns flera saker att tänka på då. Vi inledde denna med några bakgrundsfrågor om respondenterna i allmänhet och lätta frågor om organisationen, för att de skulle finna sig till rätta och slappna av (Denscombe, 2018). Vidare bör frågorna vara korta och lätta att förstå, samt inledande vara av karaktären "vad?" och "hur?" för att det uppmuntrar till spontana utvecklande svar. "Varför?" frågor kan upplevas som ett förhör och förhindra en god dialog, samt att varför främst är forskarens roll att svara på med hjälp av svaren på frågorna (Kvale & Brinkmann, 2014). Med bakgrund i detta formulerades intervjuguiden med nästan uteslutande "hur?" och "vad?" frågor och utan "varför?" frågor, men med hänsyn tagen till att den semistrukturerade karaktären skulle bidra till att andra frågor ställdes under intervjun som inte nödvändigtvis följde detta. Vi ställde exempelvis följd- och kontrollfrågor baserat på vad informanterna sa för att bekräfta om vi förstätt dem rätt. Intervjuguiden var densamma till de tre informanter som idag arbetar på företaget, fast också översatt till engelska för att underlätta för oss när vi skulle hålla intervjun på engelska. Den intervju som skulle hållas med den före detta chefen, var något annorlunda. Den inkluderade samtliga frågor som övriga intervjuer, men vi la till två frågor angående den kompetensöverföring personen fick genomföra när en annan skulle ta över personens jobb, då vi var intresserade av att veta mer om det. I slutändan visade sig detta dock inte vara relevant i förhållande till vår forskning, så vi valde att utesluta detta från resultatet.

Att intervjuerna blir internetbaserade intervjuer med kamera och ljud innebär både fördelar och nackdelar. Cohen et al. (2018) menar att det möjliggör större flexibilitet när det gäller var intervjuerna genomförs. Dessutom är det mer kostnadseffektivt eftersom det inte kräver några resor (Denscombe, 2018). Cohen et al. (2018) menar att denna metod i övrigt har samma fördelar och nackdelar som ansikte mot ansikte intervjuer. Fördelarna med denna typ av intervjuer inkluderar bland annat att man får ett större djup och därmed kan nå värdefulla insikter, intervjuerna kan utvecklas och förändras på ett sätt som forskaren inte först planerat och validiteten blir större eftersom riktighet och relevans kan kontrolleras (Denscombe, 2018). Nackdelarna inkluderar bland annat att validiteten kanske ändå inte blir helt korrekt eftersom svaren baseras på vad informanterna säger vi vilket inte nödvändigtvis måste vara sanningen. En annan nackdel är den så kallade intervjuareffekten, det vill säga att forskaren kan påverka informanten till att svara på ett visst sätt och en tredje nackdel är att det är en tidskrävande process att transkribera och analysera data (Denscombe, 2018). Att ha intervjuerna via Zoom var för oss självklart, främst på grund av rådande

omständigheter, men också för att det underlättade enormt för oss. Eftersom vi befann oss i olika städer och likaså informanterna, var flexibiliteten med att kunna genomföra intervjuerna där man var något som underlättade arbetet. Intervjuerna videoinspelades på Zoom för att få en så fullständig dokumentation som möjligt, och eftersom detta skedde i datorn så upplevde vi inte att informanterna kände sig obekväma med detta (Denscombe, 2018).

### 3.2.3 Bearbetning och analys av intervjuer

Efter att de fyra intervjuerna hade genomförts transkriberades intervjuerna utifrån våra ljudinspelningar. Detta för att det underlättar jämförelse mellan data och göra detaljerade dataanalyser. Eftersom vi letade efter underförstådda innebörder i vad som sas, och inte bara det faktiska, så genomfördes transkriberingen av allt material i sin helhet (Denscombe, 2018). Vi tog också hänsyn till de kommentarer vi skrev i samband med intervjuerna, exempelvis om informantens upplevda engagemang i de olika frågorna och tystnader, eftersom de ger en rikare innebörd till intervjuerna (Denscombe, 2018). Ett problem som Denscombe (2018) nämner vid utskrift av intervjuer, som även vi upplevde, är att det kan vara svårt att höra vad som sägs i inspelningen, exempelvis på grund av att man talar i mun på varandra. Vi upplevde det svårare att märka i Zoom när en person hade talat klart, vilket gjorde att den som intervjuades och den som blev intervjuad ofta började tala i mun på varandra. Detta medförde att meningarna ibland började i mun på den andra och blev svårare att uppfatta, men vår uppfattning är inte att det påverkade den slutgiltiga tolkningen alltför mycket. En annan problematik som utmärktes var att höra vad som sas på ljudupptagningen på den intervju som var på engelska. Att dels höra intervjun på engelska, som inte är vårt modersmål, dels med de dialektskillnader som fanns i och med att vi har en svensk brytning och informanten en indisk gjorde att vi inte alltid var säkra på att vi hörde rätt och fick spola tillbaka flera gånger för att försäkra oss om rätt information framkom.

Efter att transkriberingen hade genomförts så genomlästes detta flera gånger för att sedan kodas. Vi letade efter nyckelord för att kunna kategorisera och analysera.

Vi har använt vår förförståelse inom pedagogik för att kunna gå in i ett tolkningsarbete där vi bearbetade och analyserade vårt material (Westlund, 2019). Med snart 90 högskolepoäng i Pedagogik har vi både en stadig grund i ämnet, men har också bildat oss uppfattningar kring områden såsom lärande, kunskap och kompetens. Vi har exempelvis en uppfattning om att kompetensutveckling är nödvändigt och att informellt lärande behöver erkännas. Denna kunskap i ämnet gör att vi kan orientera oss i materialet och bearbeta och analysera detta på ett bra sätt, samtidigt som vi vill förtydliga att vår erfarenhet kan påverka tolkningen. I tolkningsarbetet har vi genomläst och studerat våra intervjuutskrifter. Detta arbete inleddes med att läsa igenom intervjuutskrifterna flera gånger och dela upp det vardera informant så i de olika områdena som vi hade berört i vår intervjuguide. Även om vi hade frågor som vi följde under intervjuerna så gled vi ofta ifrån frågan vilket gjorde att kategorierna blev något annorlunda än vi först hade i intervjuguiden och vissa saker upprepades genomgående under intervjuerna.

Som ett sätt att stödja den tolkning som vi gör har vi använt oss av kvantitativa data, där vi sökt efter ord som upprepas av informanterna, för att förstå särskilt viktiga och

framträdande delar (Westlund, 2019). Vi använde oss av detta på samtliga intervjuer för att strukturera upp och lättare överskåda resultatet. Vi letade efter delar som återkom och skrev ihop dessa på samma ställen i texten för att lättare kunna jämföra och analysera. Vi har också varit uppmärksamma på engagemang hos individerna, genom att lägga märke till om personen verkat särskilt berörd av något eller upprepat något flera gånger (Westlund, 2019). Vid intervjuerna poängterade vi detta i anteckningarna och ställde fler frågor, och vi tog också hänsyn till att dessa delar antagligen var mer relevanta för personen när vi gjorde vår tolkning och analys. Efter att ha studerat och delat upp samtliga intervjuer såg vi mönster i de olika områdena och delade upp i de rubriker vi har i resultatavsnittet. I stället för att redovisa varje person för sig i resultatet så tolkade vi det informanternas sa och skrev ihop samtliga respondenters svar löpande, där vi skrev ihop svar som vi tolkade som lika och skrev också ut de svar vi ansåg skilde sig. Vi är medvetna om att den tolkning vi gjort av respondenternas svar är en tolkning gjord av oss och påverkad av vår förförståelse i ämnet, och kanske därför hade skilt sig om en annan person gjorde den istället. För att försöka minimera tolkningsutrymmet har vi sökt efter delar som bekräftar det som informanternas säger, både inom sina egna intervjuer men också mellan de olika informanternas. Vi har också valt att i de fall som vi säger att de olika informanternas håller med varandra, visa vad som sas av dessa för att läsaren ska kunna bekräfta den tolkningen.

### *3.3 Metoddiskussion*

*I detta avsnitt kommer vi redogöra för en diskussion kring de kvalitetsaspekter och etiska aspekter som vi tagit hänsyn till och föra en diskussion kring detta.*

#### **3.2.1 Kvalitetsaspekter**

Kvalitetsaspekten är viktig vid kvalitativa studier. När man gör kvalitativa studier vill man upptäcka, förstå, tolka och beskriva (Patel, 2019). Ett begrepp som föreslås för att kunna bedöma kvaliteten är validitet. Validitet syftar till i vilken utsträckning forskningen och de metoder som används till denna undersöker det som ska undersökas (Kvale 1989, se Fejes & Thornberg, 2019). Patel (2019) menar att validitet vid kvalitativ handlar om att forskaren behöver tillämpa sin förståelse genom hela processen. Detta menar vi att vi tagit hänsyn till genom att vi genomgående har tagit hänsyn till vad det är vi vill undersöka när vi valde metod, när vi formulerade intervjuguider, när vi höll intervjuerna, kategoriserade dessa, skrev resultatet och gjorde analysen och diskussionen. Vi har försökt hålla en röd tråd genom uppsatsen för att alla delar ska höra ihop.

Larsson (1994, se Fejes & Thornberg, 2019) föreslår en lista med kvalitetskriterier, där hen menar att alla kriterier inte är relevanta i samtliga fall, men att de kan fungera som grund till kvalitetsdiskussioner och som vägledning till forskningen. Utifrån denna lista har vi strävat efter intern logik för att samtliga uppsatsdelar ska harmoniera med varandra, likt det som ovan diskuterades i relation till validitet, och haft en god forskningsetik. Vi har strävat efter reflexivitet, där vi har reflekterat över resultatet och hur dessa kan påverkas av forskaren och forskningsprocessen (Larsson, 1994, se Fejes & Thornberg, 2019). Reflexivitet är också något Alvesson (2011) lyfter. Han menar att det är viktigt att se det undersökta från olika perspektiv och synvinklar, samt att forskaren bör ifrågasätta sin egen tolkning och visa att det finns andra uppfattningar och tolkningar som kan göras. Detta är något vi försökt vara tydliga och genomskinliga med



i denna uppsats, inte minst för att vårt metodologiska perspektiv, hermeneutiken, syftar till att göra tolkningar och att dessa är beroende av författarnas förförståelse (Fejes & Thornberg, 2019).

Vi har också strävat efter innebördsrikedom (Larsson 1994, se Fejes & Thornberg, 2019) genom att ha med fylliga beskrivningar av vad samtliga informanter sa, och undvika att enbart säga att den ena informanten höll med den andre. På detta vis hoppas vi på att vara genomskinliga och ge en möjlighet för läsaren att förstå varför vi gjort den tolkningen som vi gjorde (Fejes & Thornberg, 2019). Resultatet har en tydlig struktur, uppdelad i rubriker och underrubriker, för att vara lättöverskådlig (Larsson 1994, se Fejes & Thornberg, 2019). Vi har också sett till att det som påstås i resultatet också ska vara förankrat i den teori vi valt och att de påståenden och argument vi har ska vara så pass väl förankrat i vår studie och den teori vi har för att stå sig vid en prövning mot andra påståenden och argument (Larsson 1994, se Fejes & Thornberg, 2019).

### **Generaliserbarhet**

*“Generaliserbarhet handlar om i vilken uträkning studiens resultat kan appliceras på personer, situationer, händelser eller fall som inte har ingått i studien. Generalisering ställer frågor kring hur, var, när och för vilka individer eller grupper forskningsresultat är användbara”* (Fejes & Thornberg, 2019 s. 287).

En användbar form av generaliserbarhet inom kvalitativ forskning är analytisk generalisering (Kvale & Brinkmann, 2014). Författarna menar att detta handlar om att väl överväga i vilken uträkning resultatet från studien kan ge vägledning för vad som kommer hända i en annan situation. Fejes och Thornberg (2019) menar att detta kan uppnås genom att betrakta resultatet som arbetshypoteser som tar hänsyn till den påverkan som den specifika situation där forskningen genomförs har och genom att blygsamt framställa hur resultatet eventuellt skulle kunna tillämpas på andra situationer. Kvale och Brinkmann (2014) menar också att man kan göra generaliseringsanspråk genom att argumentera för en generalisering byggd på teori. Med grund i detta skulle eventuell generalisering kunna bygga på det **stöd** undersökningen har i teorin, samt att resultatet kan användas som hypotes i annan forskning. Vi diskuterar detta vidare i den avslutande diskussionen.

### **3.2.2 Etiska aspekter**

Vetenskapsrådet har tagit fram fyra forskningsetiska riktlinjer som bör följas i den här typen av studier - humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Dessa fungerar som normer mellan forskare och den undersökta, för att bland annat vid konflikter kunna använda dessa för att göra en avvägning mellan forskningskravet och individskyddskravet. Detta individskyddskrav delas in i fyra forskningsetiska principer: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

*Informationskravet* innebär att forskaren ska delge sådan information som anses relevant för uppsatsen. Däribland ska syftet med undersökningen förtydligas och vad för vinst som undersökningen skulle kunna leda till, samt hur resultatet ska presenteras. Det ska också framgå att insamlad information endast används till forskningens syfte. Vidare ska man vara tydlig med att undersökningen är frivillig och när som helst kan

avbrytas. Vi anser oss ha uppfyllt informationskravet då vi varit tydliga från början vad syftet med undersökningen varit. Vi har också skrivit ett informationsbrev som alla undersökningspersoner fick ta del av innan intervjun där det framgick sådant som syftet med undersökningen, hur resultatet skulle redovisas, var man kan finna uppsatsen efteråt och att undersökningspersonernas uppgifter och data behandlas konfidentiellt. Vi förtydligade också att deltagandet i intervjun var frivilligt och kunde avbrytas.

*Samtyckeskravet* innebär att ett samtycke krävs för att genomföra undersökningen. Det innebär också att informanterna ska kunna bestämma om, hur länge och på vilka villkor de skall delta, att inga negativa följder för att avbryta ska förekomma och att informanten ej ska uppleva påtryckningar att ställa upp i studien. Detta anser vi ha uppfyllt genom att ha skickat ut det informationsbrevet som ovan nämnts. Efter att informanterna läst detta insamlades samtycke skriftligt innan intervjuerna genomfördes. Det framgår också, som ovan nämnts, att medverkan är frivillig och när som helst kan avbrytas.

*Konfidentialitetskravet* innebär att uppgifter och personuppgifter om undersökningspersonerna ska behandlas med största möjliga konfidentialitet och på ett sätt så att enskilda personer inte kan identifieras av utomstående. Detta krav har vi uppnått genom att avidentifiera samtliga deltagare så att det är omöjligt att identifiera individer. Inspelningarna från intervjuerna och transkriberingar raderades så fort examensarbetet var klart så att ingen utomstående skulle kunna få tag i dessa. Detta förtydligades också i informationsbrevet.

Det sista kravet som Vetenskapsrådet lyfter fram är *nyttjandekravet*. Detta krav innebär att de uppgifter som samlas in om enskilda personer endast får användas i det aktuella forskningssyftet. För att uppfylla detta krav var vi tydliga med forskningens syfte och att det enbart var detta som den insamlade datan skulle användas till. Detta poängterade vi såväl i informationsbrevet som muntligt innan påbörjad intervju.

## 4. Resultat

*I detta avsnitt redogör vi för resultatet av intervjuerna i olika beskrivningskategorier. Vi inleder med en kort beskrivning av intervjupersonernas ålder, anställningstid och tjänst i företaget. Därefter redovisas deras syn på företaget som arbetsplats och på företagets personalomsättning. Vi redogör därefter för resultat som dels rör lärande och kompetensöverföring, dels för skillnader relaterat till ålder och anställningstid. Vi avslutar med att diskutera analysen av våra resultat i avsnittet analys och diskussion.*

### 4.1 Introduktion av informanter

Informanterna bestod av fyra personer som arbetar inom IT-avdelningen som serverar Sverige på företaget. Vi har valt att presentera våra informanter med hjälp av de generationsindelningar vi nämnt tidigare i arbetet. Utifrån detta kan vi konstatera att person 1 och 2 tillhör generationen "Baby Boomers" och att person 3 och 4 tillhör Generation Y.

En av informanterna tillhörande generationsgruppen “Baby Boomers” har nyligen avslutat sin anställning inom olika områden på företaget. Personen är i 60-årsåldern och har ingen högskoleutbildning, utan har läst ett antal kurser med livets gång. Vidare har hen arbetat hos företaget i 25 år både som konsult och chef, men som senare under de sista två som anställd arbetade som projektledare som främst rörde rollen som förändringsledare för IT-stödsystem. Den andra informanten är 55 år och har liksom den andra informanten ingen högskoleutbildning, men har läst kurser. Hen har varit anställd hos företagen sedan 1986 på olika enheter i olika roller, men har de senaste 15 åren arbetat med IT och de senaste två åren som chef på en avdelning på IT som arbetar med orderhantering för IT i Sverige. Informanten har nu ett personalansvar vilket innebär att hen är chef för nio anställda och fyra konsulter. Hen har även 270 konsulter belägna i Indien.

Resterande av informanterna har vi tilldelat ålderskategorin Generation Y. Informanterna är 27 respektive 38 år. Den ena började med att arbeta som konsult från Indien på ett konsultföretag där hen arbetade i fyra år innan personen tillträdde som anställd i företaget år 2012. Hen anställdes då till samma arbetsuppgifter som informanten utfört tidigare som konsult. Den andra informanten anställdes officiellt i februari men på grund av föräldraledighet började hen arbeta i mars. Den ena informanten har en universitetsexamen i datavetenskap och teknik och har utöver detta tagit en så kallad scrum- master som syftar till en certifiering för att leda, utveckla, tillhandahålla och underhålla projektarbeten. Hen arbetar som affärsanalytiker och IT-specialist. Den andra informanten har en kandidatexamen i systemvetenskap och titeln personen har är Junior technical specialist, som personen själv benämner som systemutvecklare.

## *4.2 Avdelningen som arbetsplats och dess arbetsmiljö upplevs*

*I detta avsnitt kommer vi redogöra för intervju svaren som inkluderar områden som hur arbetsplatsen beskrivs vara och hur arbetsmiljön och klimatet upplevs av de anställda.*

### 4.2.1 En beskrivning av hur avdelningen är som arbetsplats

Person 1 beskriver företaget som stort och att det finns människor som arbetar med många olika saker. Personerna på företaget är mestadels högt utbildade personer, oftast med en högskoleingenjörsutbildning. Person 2 beskriver också att personerna har en ganska hög utbildningsnivå och är självgående. Person 2 berättar att alla vanligtvis arbetar på kontoret förutom personens konsulter som sitter i Indien. De sitter i ett öppet kontorslandskap utan fasta platser, men försöker sitta på samma ställe i detta för att kunna ha en gemenskap och ta hjälp av varandra. Person 2 berättar också att de nu, i och med corona, ofta sitter i Teams, ett digitalt kommunikativt hjälpmedel där man kan hålla online möten, med sina medarbetare. Två gånger i veckan har dem check-ins för att se hur allt är, i stället för de vanliga träffarna vid kaffemaskinen. Där diskuteras allas mående, om medarbetarna vill dela med sig av något och person 2 delar med sig eventuell information. Hen berättar också att gemenskapen ibland kan brista i och med att de i arbetsgruppen har olika arbetsuppgifter, men att Teams har gjort att gemenskapen upplevs starkare. Person 4 beskriver också arbetsgruppen som splittrad eftersom de arbetar med olika system. Istället arbetar hen tillsammans med konsulter. Hen beskriver sig som att hen är mellan två världar och inte känner en gemenskap med kollegor. Person 4 berättar också att hen arbetar i ett team som startade i augusti som i

övrigt endast består av konsulter. Hen anställdes in i detta för att företaget har en vision om att ta in kompetensen till sitt eget företag istället för att enbart förlita sig på konsulterna. En av personerna i Generation Y berättar att mycket har utvecklats på avdelningen sedan 2012. År 2012 var det ett mer traditionellt arbetssätt, mer efter vattenfallsmodellen, och att de nu är mer moderna. Idag är det enklare att arbeta och man arbetar med agilt.

#### 4.2.2 Informanternas upplevda arbetsmiljö och klimat

Alla informanter lyfter klimatet på arbetsplatsen. Person 1 redogör för ledningens påverkan på hur klimatet upplevs på arbetsplatsen. Hen beskriver att det, med en före detta chef, fanns en stor rädsla i ledningen som spred sig inom organisationen. Detta skapade en rädsla för att göra fel, och hen menade också att det enklaste sättet att inte göra fel var att inte göra något alls. När denna chef fick sluta så började en annan styrning som var mer öppen och välkomnande, hade högt i tak och som inte alls var hierarkisk. Alla idéer blev lyssnade på. Person 1 beskriver också att det är vanligt att chefen sitter med medarbetarna och exempelvis fikar, vilket skapar en avspänd stämning. Eftersom person 2 varit anställd under en längre tid och arbetat med majoriteten av hans team länge beskriver hen arbetsklimatet som tryggt och öppet samtidigt som hen uppger att de anställda arbetar självständigt och självgående. Då en av personerna tillhörande ”Baby Boomers” arbetar mycket med konsulter uppger hen att medarbetare reagerar på att man inte har en fast plats och därmed inte känner en stark gemenskap. Med tanke på den rådande pandemin så lyfter hen även att vissa upplever att gemenskapen blir starkare nu i och med Teams. Hen gör det däremot tydligt att arbetsmiljön i den rådande situationen är en stor utmaning eftersom man inte kan säkerställa trivseln samt hur människor arbetar. En av personerna tillhörande Generation Y beskriver att organisationen, inkluderat arbetsplatsen, har utvecklats sedan hen började och att det idag är enklare och att det finns en större tydlighet i saker. Till skillnad från arbetet i Indien så är det lugnare i Sverige vilket även bidrar till ett lugnare liv utanför arbetet. Hen känner sig gladare och mer tillfredsställd nu. En person tillhörande Generation Y berättar att klimatet på arbetsplatsen är positivt och att personer är nyfikna, öppna och glada. Cheferna har varit välkomnande och tar stor hänsyn till omständigheterna i och med pandemin. Pandemin har försvårat för hen att integreras i företagskulturen och hen ger exempel på att hen inte vet hur man klär sig på kontoret, eftersom det inte står i de papper personen fått. Informanten har endast träffat tre av de anställda i verkligheten. Hen berättar att hen saknar att hen inte på samma sätt kan spåna idéer och ha spontana möten då det blir svårt på distans och att personen därmed inte kan visa framfötterna på det sätt hen hade velat göra.

#### 4.2.3 Informanternas bild av åldersspridningen och personalomsättningen

Person 1 beskriver att “det är uppåt i åldrarna”, vilket samtliga informanter instämmer med. Person 2 beskriver att åldrarna ligger mellan 35–62, person 3 berättar att de flesta är över 45 och person 4 att det finns ett fåtal under 40 men att de flesta är äldre. Den informant som har slutat på företaget beskriver att det inte var någon större personalomsättning när hen fortfarande arbetade på företaget, och att personer arbetar kvar länge, detta håller även övriga informanter med om. Vidare beskriver person 1 att snittåldern över 40 bland annat berodde på att personalstyrkan har “bantats” de senaste 10–15 åren, genom att folk går i pension och få nya anställs. Istället outsourcas arbete till konsulter där person 2 också menar att kompetensen blir svår att behålla i företaget

när den besitts av konsulter som "försvinner med den". Med detta menar hen att konsulterna inte delar med sig av sin kunskap till anställda i lika stor utsträckning eftersom det är den som gör dem konkurrenskraftiga, så när konsulterna slutar så försvinner kompetensen från företaget. Person 2 berättar också att de personer som slutar blir uppsagda på grund av ekonomiska skäl och inte för att de själva väljer att sluta. Detta ger en negativ effekt eftersom det är svårt att ersätta den kompetens som blivit uppsagd. När nyanställningar sker föredrar de att anställa folk med längre arbetslivserfarenhet framför nyexaminerade högskoleelever. När en av informanterna tillhörande Generation Y inledde sin anställning var hen en av de yngsta på arbetsplatsen. Informanten berättar att hen upplevde åldersskillnaderna tuffa. Åldersskillnaderna gjorde att hen ibland kände sig utanför vid exempelvis fikan på arbetet. De andras barn var vuxna och informantens gick på förskolan och då kände hen att hen inte alltid var med i gruppen. Nu är det dock bättre än när hen började, då gamla lämnat och nya yngre har anställts som är närmare person 3 i ålder.

### 4.3 Lärande/kompetensöverföring

*I detta avsnitt kommer vi redogöra för informanternas tankar, erfarenheter och åsikter kring introduktionsutbildning, hur företaget arbetar för kontinuerligt lärande i arbetslivet samt hur informanterna menar att man kan uppnå lärande i arbetslivet.*

#### 4.3.1 Lärande vid introduktion till arbete på avdelningen

Person 1 nämner att företaget vid upplärning av nyanställda använder sig av mentorer, där mentorn har i uppgift att lära ut och besvara frågor. Mentorn väljs ut för att hen anses vara särskilt lämplig för uppgiften, exempelvis pedagogisk. Person 1 beskriver att man implementerade ett psykologiskt perspektiv på nyanställda för att denne skulle känna sig behövd och ha lagom utmanande uppgifter. Den nyanställda fick en lättare arbetsuppgift för att snabbt kunna känna att hen kan göra nytta på sitt arbete för att sedan få allt fler och krävande arbetsuppgifter tills personen allt mindre behöver förlita sig på mentorn och istället kunde börja att ställa fler frågor till övriga anställda, för att slutligen bli självständig. Detta är något som person 3 och 4 kan relatera till. En av personerna tillhörande Generation Y uppger att hen fick en mentor när hen började, som hjälpte personen med det praktiska på arbetsplatsen snarare än självaste kompetensen, eftersom hen redan besatt denna efter arbetet som konsult. Hen berättar dock att hen upplevde det mer givande när hen fick tillgång till företagets intranät som omfattade en introduktion för nyanställda där informanten kunde ta kurser i bland annat företagets etik, mål och säkerhet. En av personerna tillhörande Generation Y beskriver att hen tillträdde arbetet under en pandemi och därmed inte träffat de anställda på arbetsplatsen. Informanten har följt en kompetensöverföringsplan i form av en punktlista med de områden och uppgifter hen skulle lära sig och behärska. Detta stöttades av två mentorer och genomfördes till stor del med en annan nyanställd kollega. Informanten berättar att det i vanliga fall endast är en person som agerar mentor till en nyanställd och att hen gärna hade sett att det varit så istället för de två personer hen hade. Det hade blivit tydligare och gjort att just den mentorn hade haft ett personligt ansvar att förklara allt för den som blir upplärd och informanten tror då att det hade blivit bättre och tagits på större allvar. Informanten beskriver vidare att det uppstod misskommunikation då vissa arbetsuppgifter hen skulle lära sig låg hos konsultbolagen och inte hos företaget, vilket ledde till att hen fick söka sig till konsultbolaget istället då företaget inte besatt den kunskapen. Ytterligare en problematik uppstod i att konsultföretagen ville ha ersättning

för den kompetensöverföringen, vilket gjorde att kompetensöverföringen tog lång tid. Informanten menade också att det inte fanns en motvilja hos konsultföretagen att lära hen men det kändes som att något fanns bakom kulisserna med konsulterna som hen inte visste om. Detta gjorde att det upplevdes som att de var motvilliga även om det säkert inte var så.

#### 4.3.2 Informanternas kontinuerliga lärande på arbetsplatsen

Vidare diskuteras hur medarbetarna ser på det formella och det informella lärandet som sker på arbetsplatsen och hur företaget uppmuntrar till en löpande kompetensutveckling. Person 2 berättar att det finns kurser och utbildningar som man kan ha i dialog med sin chef. Hen berättar också att problemet de senaste åren är att budgeten för utbildning hos företaget är mindre, man satsar inte lika mycket på utbildning och vidareutbildning. Även person 1 lyfter kostnadsaspekten och menar att det spelar en stor roll. En av informanterna tillhörande "Baby Boomers" berättar att erbjudandet om kompetensutveckling nästintill avvecklades under hens tid på företaget på grund av ekonomiska skäl, och att företaget då valde ut personer som var nyfikna, framåt och som själva ville utvecklas. Informanten lyfter att medarbetarna kanske ville utveckla en kunskap som inte var central i deras arbete, men som fortfarande sågs som väsentlig och att medarbetarna då behövde ha en dialog med sin chef om detta och få ett godkännande. Informanten menar att en större personalomsättning skulle kunna innebära att ny kompetens kom in i företaget, och att utbildning inom arbetet kanske inte blir lika viktigt då den nya kompetensen kan ersätta detta.

Person 1 och 2 berättar att företaget skapar egna kurser och att det föreligger goda utvecklingsmöjligheter med de interna e-utbildningar de erbjuder. Person 2 berättar också att företaget påbörjat ett samarbete med ett företag som erbjuder olika typer av e-utbildningar inom IT-utveckling, och att det är den typen av vidareutbildning som företaget ska satsa på. Även person 3 nämner den specifika e-utbildningsportalen som hen nu har tillgång till och berättar att detta endast är tre månader gammalt. Detta ser hen som något väldigt positivt och hen känner att det skapar hopp och trygghet. Även person 4 berättar om att företaget erbjuder dessa e-utbildningar. Hen menar att det finns såväl individuella utbildningar som sådana som passar bäst i grupp och att en del utbildningar även leds av en coach. Person 4 tillägger att man själv väljer om man vill ta del av kurserna och inför kompetensutvecklingssamtalen, som vi nämner längre ned i resultatet, så tipsas det om att utbildningarna finns. Alla informanter berättar också att lärandet hänger mycket på en själv, att lära sig själv och att utmana sig själv.

Person 1 nämner att det är speciella arbetsuppgifter eftersom man arbetar med IT och stödssystem. Dessa system behöver bara läras in och hen nämner att det formella lärandet i form av en universitetsutbildning är relevant. Person 3 delar åsikt med person 1 gällande att arbetandet med IT och arbetsuppgifterna blir specifika. Hen hävdar att hen inte lär sig så mycket inom teamet för alla har olika kompetenser och arbetar inom olika system utan att hen framför allt lär sig formellt genom bland annat kurser.

Person 1 lyfter vidare att det förekommer mycket informellt lärande på arbetsplatsen i form av interaktion med kollegor, vilket även person 2 påpekar. Person 2 säger också att det är en av fördelarna med öppet kontorslandskap, det uppmuntrar till interaktion mellan kollegor. Person 2 menar att pandemin försvårar det informella lärandet då

personer med samma arbetsuppgifter sitter i olika städer och i olika länder och att man inte kan resa däremellan. Person 2 menar också att det finns ett informellt lärande men att det beror på hur man är som person och det kan vara lite otydligt och svårt att se. Att förmedla sin kompetens ses som en viktig aspekt på arbetsplatsen och det ses som positivt att exempelvis ta kontakt med andra, försöka lära ut det man kan och att försöka ta på sig andra uppgifter för att lära sig själv. Även person 1 påpekar att man ibland kan göra mer nytta genom att lära andra än att enbart arbeta med sitt eget arbete. Person 3 menar att det informella lärandet är bristfälligt på företaget då strukturen, att de i arbetsgruppen har olika arbetsuppgifter, hindrar denna typ av lärande. Hen menar att det ändå fungerar bra eftersom de ibland får möjlighet att dela med sig av sina erfarenheter och att hen tycker att de formella online utbildningarna är bra, men informanten önskar att de fick mer utrymme till att dela sina erfarenheter och ha ett större informellt lärande. En av personerna tillhörande Generation Y berättar att det har varit mindre informellt lärande eftersom hen endast arbetat på distans. Spontana möten vid fikan blir inte av. Nu när informanten är mer bekväm och ringer upp andra anställda passar hen på att prata lite extra och ställa frågor. Chefer har uppmuntrat till lärande utan avsikt genom att ha virtuella fikan, men det har varit stort fokus på att lära sig själv.

En annan aspekt av informellt lärande menar person 1 har att göra med problematiken i att konsulter inte vill dela med sig av sin kunskap. Såsom nämndes i avsnitt 4.2.3 outsourcas arbete på företaget till konsulter där person 2 menar att kompetensen blir svår att behålla i företaget när den besitts av konsulter som "försvinner med den". Person 1 menar att konsulter inte vill dela med sig av sin kunskap för att man inte vill ge fördelar åt någon annan eftersom konsulter tjänar mer på att vara konsult än att vara anställd. Hen menar också att en konsult inte behöver skapa samma lojalitet till företaget. Person 1 menar att det egentligen är viktigt att känna att man gör skillnad och få en generös syn på kunskapsdelning, att man kanske gör mer nytta genom att hjälpa kollegor än genom att sitta själv och producera.

Person 1 och 4 berättar att de har ett kompetensutvecklingssamtal varje månad där man tar upp sina planer och sina mål. Detta berättar även person 2, och tillägger att de ägnar en timme individuellt till att diskutera detta samt även deras hälsa. Person 4 berättar att de också har ett årligt samtal om vad de gjort det gångna året som underlag för ens löneutveckling. De ställer frågor som exempelvis om man är nöjd med sitt nuvarande arbete och om man skulle vilja utvecklas inom en annan roll. Hen upplever en positiv inställning från företaget till att sporra sina medarbetare samt att företaget är bra på att följa, erbjuda och säkerställa trivsel i arbetet i form av bland annat kompetensutveckling. Person 4 menar att det är upp till varje enskild individ att ta initiativ till utveckling. I vissa fall och inom vissa olika områden kan chefer föreslå vissa certifikat för den anställda.

På frågan om hur informanterna tror att man bäst lär sig svarade person 1 att tryggheten och välkommandet är viktig samt att man inte ska överösas med arbetsuppgifter direkt. Hen sa även att mentorn har en pedagogisk kompetens för att vägleda och förklara. Person 2 menar att bästa sättet att lära sig är genom utmaningar där man får utnyttja konsulter och andra för att lära sig samt genom att vara intresserad och lyhörd. Person 3 berättar att hen lär sig genom formella utbildningar och gärna genom att utbyta erfarenheter med sina kollegor. Hen menar att den egna viljan är drivkraften till lärande.

Person 4 menar att det viktigaste för att lära sig i arbetet är att det är kontinuerligt. Att du träffar en person flera gånger en vecka och att du arbetar med något lite längre så att du får en djup inläring.

*“Det viktigaste oavsett om lärandet sker formellt eller informellt är att det är kontinuerligt, även om du hade ett möte formellt eller informellt en vecka, går det två veckor därefter så minns du ju inte det och kan inte inkorporera det i ditt dagliga arbete. Nyckelordet är att det måste vara kontinuerligt.” - Person 4*

#### **4.4 Informanternas syn på skillnader baserat på generationer och anställningstid**

*Här kommer vi redovisa resultatet för skillnader baserat på ålder och anställningstid för att sedan redovisa vad yngre kan bidra med till äldre.*

##### **4.4.1 Skillnader baserat på ålder och anställningstid**

Person 2 menar att de som är yngre och har arbetat lite kortare har mer ambitioner. Hen menar också att yngre har lättare att ta till sig av kunskap men att äldre har lättare att sätta det i sitt sammanhang. Det är lättare att ha ett gäng unga entusiastiska, men att det också är bra med äldre med erfarenhet. Hen menar också att en fördel med att ha arbetat längre är att desto längre du har arbetat desto större kontaktnät har du, vilket gör att man har fler att vända sig till för informellt lärande. Person 1 lyfter att man som nyanställd kommer in med nya ögon, oavsett ålder. Denna åsikt delas även av person 2 som uttrycker att ifrågasättande och nya perspektiv kan vara ett bidrag från en nyanställd. Person 1 och 4 nämner även att en äldre som har tidigare erfarenhet i samma bransch kan ha många bra idéer från hur hen tidigare arbetat. Person 4 tillägger att en äldre person kan komma med kunskap om bland annat företagskultur, systemkunskap, informella och formella kommunikationsvägar, alltså sådant som man inte kan lära sig själv. Person 3 lyfter även här att medarbetare som saknar exempelvis högskoleutbildning och jobbat sig uppåt i arbetet kan ha samlat på sig mer kunskap i form av arbets- och livserfarenhet, och att detta kan vara en skillnad som framgår hos de olika generationerna.

Person 4 säger också att en ny person lär sig per automatik det som krävs för arbetet och då ligger inte fokus på att lära sig nya saker utanför sitt arbetsområde ännu. Hen menar dessutom att det är personligt hur mycket man vill lära sig och att det delvis handlar om olika prioriteringar och mognadsgrad beroende på ålder. En som kommer direkt från skolan har kanske mer osäkerhet i sitt arbete än en som arbetat länge och som har funnit en bra väg för till exempel kombination av vardagsliv och arbetsliv. En person som är äldre och har arbetslivserfarenhet, men från ett annat yrke, känns också mindre osäker som person.

Person 1 lyfter också att yngre inte har samma erfarenhet utan ofta kommer direkt från utbildningen. Hen lyfter också att det är först när den nya är komfortabel i sin yrkesroll som hen kan börja ge mer. Person 3 lyfter att anställningstid kan påverka villigheten att lära då man kan hamna i en bekvämlighetszon om man arbetat på ett ställe länge och då inte vill lära sig lika mycket, men det är personligt. Person 4 lyfter också att en som arbetat länge på ett företag kanske blivit bekväm och tycker att det är bra som det är och



därmed inte känner sig villig och motiverad till lärande i samma utsträckning. Hen menar dock att det också är möjligt att en person som arbetat länge kanske är trött på det "gamla vanliga" och vill lära sig nya saker. Person 3 menar också att ålder påverkar villigheten att lära sig mer än anställningstid gör då informantens erfarenhet är att äldre inte är lika mottagliga för ny kunskap eller förslag till förändring som unga är. Hen beskriver att de yngre på IT-avdelningen arbetar med nyare system och att dem är mer flexibla och öppna. De äldre arbetar ofta hellre med de äldre systemen som sakta avvecklas i och med IT-utvecklingen.

#### 4.4.2 Vad nyanställda och yngre personer på företaget beskrivs kunna bidra med till organisationen och de äldre anställda

Person 1 menar att nyanställda tenderar att börja ställa varför-frågor.

*"Många yngre hade höga ambitioner och ville ta för sig mer och krävde mer av företaget och av mig som chef. Samtidigt gav dom mer också. Det pushade hela gruppen att få in yngre personer."*

Hen menar också att många äldre var självlärda till skillnad från de nya som var högskoleingenjörer. Person 4 håller med om att nyanställda tenderar till att börja ställa varför-frågor. Hen menar att en nyanställd kan bidra med ett nytt perspektiv och ett ifrågasättande. Exempelvis frågor om varför man inte arbetar på ett visst sätt. Person 2 nämner också det som person 1 och 4 gjorde, och att nyanställda för med sig nya värden, idéer och tankesätt, utöver att vara ifrågasättande. Hen beskrev också att nyanställda kan bidra med en nytändning av energi till gruppen. Hen ger ett exempel på när en kille som arbetade på kundtjänst tog med sig en energi till gruppen som gjorde att många fler ville ta nya steg. Person 3 menar att yngre anställda med kortare anställningstid kan bidra med nyare och bättre teknologier än de som arbetat längre och därmed komma med nya idéer. Hen berättar också att hen hellre diskuterar med yngre personer för att de är öppnare och har ett liknande tankesätt och synsätt på det som ska sättas in i kontexten.

En av informanterna tillhörande Generation Y hävdar att för att yngre ska kunna komma med dessa nya ögon och kunna bidra krävs det att man är öppen för deras förslag och beredd att ge det ett försök. Hen upplevde inget motstånd från övriga anställda till de nya idéerna. Detta håller även den andra personen tillhörande Generation Y med om. Hen menar att hen kom in med frågor på varför man exempelvis inte arbetar på ett visst sätt. Detta ifrågasättande har mötts bra, hen inte mött ett motstånd utan alla är positiva till att det blir ifrågasatt. Det har dock hänt att det inte känns nödvändigt eller att de sagt att idéerna kan vara relevanta i framtiden, men inte nu. Å andra sidan anser en informant tillhörande "Baby Boomers" istället att nyanställda kan möta ett motstånd. Hen menar att yngre lär sig snabbare än de äldre och att det därför kan upplevas som ett hot för de äldre. Eftersom personalstyrkan har minskat finns en rädsla hos de äldre att man skulle kunna förlora arbetet och inte vara tillräcklig

## 5. Analys och diskussion

*I detta avsnitt redovisas och diskuteras en sammanfattande analys av studiens teorier och resultat.*

### 5.1 Lärande inom avdelningen

Samtliga informanter berättar att de lär sig både informellt och formellt, dock lyfts det formella lärandet betydligt mer än det informella, trots att informellt lärande upptar majoriteten av lärandet i arbetslivet (Bailey, 2015). Person 1 och 2 menar att det sker ett stort informationsutbyte mellan kollegor och att detta underlättas av det öppna kontorslandskapet. Person 3 menar att det istället sker mest lärandet på eget initiativ och att strukturen hindrar från informellt lärande då de personer hen arbetar med har andra arbetsområden än hen själv. En av personerna tillhörande Generation Y lyfter istället problematiken i att ha börjat sin anställning på distans i och med corona, vilket medfört att informellt lärande inte sker lika naturligt. Detta är även något som person 2 nämner: att den rådande pandemin har skapat konsekvenser för det som tidigare var ett öppet kontorslandskap. Hen lyfter bland annat att en fördel med öppet kontorslandskap är att det inte finns bestämda arbetsplatser för medarbetarna vilket gör att det skapar en frihet för de anställda. Detta är något som vi reflekterat över då vi anser att det även kan förekomma en problematik då det inte skapas samma typ av gemenskap mellan medarbetarna. Detta kan i sin tur leda till att medarbetarna inte får ta del av informellt lärande i form av interaktion med medarbetare med samma eller snarlika arbetsuppgifter, i samma utsträckning. Dock uppger person 2 att arbetsgruppen försöker sätta sig tillsammans i kontorslandskapet för att kunna upprätthålla en social kontakt, vilket kan vara ett sätt att överbrygga det. Samtliga informanter uppger att pandemin har varit ett hinder för lärande och interaktion, men att med hjälp av digitala verktyg så främjas det någorlunda. Däremot hävdar en av personerna tillhörande "Baby Boomers" att vissa medarbetare i sin grupp anser att gemenskapen förbättrats och blivit starkare genom Teams. Informanterna uppger att när interaktionen med medarbetare numera sker digitalt blir lärandet mer utav en planerad aktivitet. Detta tolkar vi som att lärandet övergått till mer formellt då (Nilsson et al., 2014 se Nilsson et al., 2018) skriver att den informella lärprocesser är oplanerade, oplanerat, organiserat och ofta inte avsiktligt.

Formellt lärande lyfts av samtliga informanter och de berättar att företaget har och erbjuder e-utbildningar. Illeris (2004) menar att formellt lärande ibland är att föredra eftersom det ger information på djupet. Det är möjligt att det är med bakgrund i detta och komplexiteten i de arbetsuppgifter som informanterna utför som formellt lärande lyfts som ett huvudsakligt lärandesätt. Person 4 berättar att chefen föreslår vilka formella e-utbildningar som skulle kunna passa att göra och att dessa sedan utförs enskilt, i grupp eller ledda av en coach. Ellström (1996) lyfter att det kan finnas överföringsproblem mellan teori och praktik, och att man exempelvis bör utforma utbildningen efter behov i verksamheten samt att det bör finnas möjlighet till dialog inom och mellan grupper. Företaget verkar till viss del överkomma dessa överföringsproblem. Exempelvis föreslår de vilka utbildningar som kan göras, vilket då är en del av att utbildningen bör utformas efter behov i verksamheten. De har också vissa utbildningar i grupp och ledda av coach där dessa överföringsproblem möjligen kan överkommas. Vi analyserar och diskuterar detta vidare i avsnitt 5.3.

Informanterna berättar att företaget använder sig av mentorer för upplärning av nyanställda. Dessa mentorer berättar person 1 är utvalda för att de anses särskilt lämpliga för uppgiften. Illeris (2004) lyfter också vikten av att välja ut särskilt lämpade personer för mentorskapet för att bland annat undvika missförstånd. En av informanterna berättar att hen fick två personer till upplärningen och att introduktionen blev långdragen och att dessa mentorer inte kunde allt som hen skulle lära sig, det tycks därmed inte som att det i denna persons fall valdes mentorer för att vara särskilt lämpade. En informant lyfter även att hen i och med distansen vid sin upplärning inte lärt sig organisationskulturen, medan Illeris (2004) menar att en del av introduktionen av en nyanställd som en kollega utför är att socialisera den nyanställda in på företaget. En av informanterna hade endast behov av att lära sig det praktiska, såsom att få en förståelse för etik, mål och säkerhet och inte själva kompetensen då hen började. Hen tyckte dock att intranätet gav mer än mentorn och vi menar att det därför verkar som att mentorn inte lyckades med sin uppgift att lära den nyanställda det hen skulle lära sig. Det är dock värt att poängtera att personen berättar att hen uppskattar formellt lärande och att lära sig själv, och att det kanske var därför det gav personen mer att läsa på intranätet än att diskutera med mentorn och att mentorn egentligen visst var lämpad och gjorde det hen skulle.

Illeris (2015) lyfter två skilda processer för att lärande ska ske, den första är ett samspel mellan individ och omgivning och den andra är en individuell psykologisk bearbetning och tillägnelse av de impulser och den påverkan som ligger i samspelet. Här betonas alltså vikten av att lärande är både en social och individuell process. Utifrån vår tolkning av resultatet kan vi se att informanterna yttrat sig om båda processerna. Eftersom samtliga informanter uppger att arbetet med IT innebär specifika uppgifter och specifik kunskap hävdar de att det skapar svårigheter till samspel mellan individ och omgivning. Lärande tycks ske, men med ett större fokus på individuella processer och inte till lika stor del med fokus på processer i samspel med omgivningen.

## *5.2 Synen på kunskap och kompetens inom företaget*

Då samtliga av våra respondenter arbetar med IT uppger de att arbetsuppgifterna är specifika, vilket i sin tur speglar informanternas kompetens och kunskap. I vårt avsnitt gällande kompetens och kunskap görs diverse förklaringar på vad respektive begrepp betyder. Baserat på vår teori har vi sett att det finns ett samband mellan dem, men att det även finns saker som skiljer dem åt. Gustavsson (2002) lyfter två typer av kunskap, den teoretiska som baseras på utbildning, samt den praktiska som syftar till förmågan att tillämpa det teoretiska i en given situation. Dessa två typer av kunskap är något som kan jämföras med begreppet kompetens. Ellström och Kock (2008) skriver att begreppet kompetens främst, som praktisk kunskap, handlar om en individs förmåga att tillämpa sin kunskap i givna situationer. Detta är även något som Granberg (2004) lyfter samtidigt som han menar att flera olika typer av kompetenser återfinns i arbetsrelaterade sammanhang. Baserat på våra informanternas svar kring vad för typ av kompetens som finns i företaget, framgår det som tidigare nämnt att det är IT-fokuserat och arbetet är självständigt. Detta är något som framförallt person 1 uttrycker genom att säga att högskole- eller universitetsutbildning för arbetet idag är högst relevant. Detta kan kopplas till Ellströms (1997) begrepp av formell och funktionell kompetens, det vill säga att våra informanter har med hjälp av en certifierad utbildning förmågan att tillämpa sin kunskap i ett givet sammanhang. Här skulle det även vara relevant att lyfta

två andra områden av Lundmarks (1998) kompetensmodell, de sociala och de personella kompetensområdena. Informant 3 hävdar att hen trivs med att arbeta självständigt och gärna tar del av den formella utbildningen som sker på eget ansvar och initiativ. Detta kan vara ett tecken på att informant 3 känner sig bekväm med att tillämpa sin personliga kompetens som bland annat innebär att kunna arbeta självständigt och vara medveten om sin självinsikt och sitt självförtroende (Lundmark, 1998). Person 3 tillägger och hävdar snarlikt som person 1, då även hen lyfter att arbetet kräver speciell och formell kompetens och att det därmed blir svårt att interagera med den sociala kompetensen på grund av detta då de flesta av hens spelbara kollegor inte sitter på samma kontor. Å andra sidan nämner informant 4 att även hen trivs med att arbeta självständigt men saknar att få utnyttja den sociala kompetensen. Hen nämner exempelvis att det inte blir lika spontant och att allt blir mer planerat.

Kompetensutveckling på företaget ges framför allt i form av formell utbildning på arbetsplatsen genom e-utbildningar (Ellström, 2013, se Kock, 2013). Samtliga personer berättar också att de lär sig icke-formellt och i det dagliga arbetet (Ellström, 2013, se Kock, 2013), om än inte överensstämmande i hur stor del av lärandet detta utgör. Deras syn på kompetensutveckling tycks bygga på en kombination av strategierna "lära-på-jobbet" och "lära-av-andra". Lära på jobbet då de har onlinekurser för att lära sig nytt till arbetet, har möten flera gånger i veckan och sitter i arbetslag. Lära av andra då företaget har som avsikt att de anställda ska lära sig av andra, bland annat då mentorn lär upp den nyanställda, men även vidare i det dagliga arbetet. Det sistnämnda tycks dock mer som en strategi än något som faktiskt helt lyckats implementeras. Detta delvis på grund av rådande situationen som påverkar bland annat arbetsmiljön, vilket vi diskuterar i avsnitt 5.1, men också på grund av att de i arbetslagen har olika arbetsuppgifter vilket försvårar lärandet mellan kollegor samt användningen av konsulter, vilket vi diskuterar i kommande stycke. Ellström (2013, se Kock, 2013) lyfter också rekrytering som en kompetensutvecklingsinsats, och att rekrytera välkvalificerade personer är något som Illeris (2004) menar kan vara en god strategi för små och medelstora företag. Person 2 lyfter att de personer som anställs ofta har längre erfarenhet och inte kommer direkt från högskolor, vilket skulle kunna ses som en strategi för att anställa personal med kompetens. Vidare diskuterar person 2 att företaget anställer konsulter för att rekrytera in personer med all kompetens som krävs, istället för att anställa och utveckla personalen själva. Hen menar att detta är kostnadseffektivt, i linje med det Illeris (2004) säger, men lyfter vidare problematiken i att kompetensen då inte finns i det egna företaget så att när konsulterna slutar så försvinner kompetensen med dem. Detta menar vi är en intressant aspekt av rekryteringen och att det är problematiskt att som företag inte ha egna insatser för att kompetensutveckla och bibehålla kompetensen på företaget. Vidare kan företaget i fråga ej anses vara ett litet eller medelstort företag varför strategin att rekrytera välkvalificerade personer inte är lika relevant.

Jonsson (2012) menar att kunskap idag kan ses som en vara som kan köpa och säljas, och det verkar vara det som företaget gör genom att köpa in nödvändig kompetens av konsulter. En problematik i detta blir kunskapsöverföringen. Kunskapsöverföring kan enligt Macheridis (2009) delas upp i intern och extern. Den interna kunskapsöverföringen sker mellan kollegor i det dagliga arbetet men det tycks begränsas genom att anställda, enligt person 2, sagts upp på grund av ekonomiska skäl

och då försvunnit med kompetensen. Person 2 uttrycker också en rädsla hos de anställda att bli av med sitt arbete till förmån till de yngre som lär sig snabbare. Det är möjligt att detta går att koppla till det Jonsson (2012) säger om att anställda inte vill dela med sig av kunskap som andra inte har, eftersom den ger de anställda ett visst värde eller fördelar. Genom att inte dela med sig av kunskap skulle de anställda därmed känna sig behövda och inte oro sig för att bli uppsagda. Att det finns något hinder för intern kunskapsöverföring i praktiken är dock inget som nämns av de anställda, utan samtliga lyfter arbetsplatsen som välkomnande och högt i tak. Vidare säger bägge personerna tillhörande "Baby Boomers" att kunskapsutbyte mellan kollegor uppmuntras och att detta är något företaget ser som mycket positivt ifall medarbetarna gör. Person 1 uttrycker att en person som delar med sig av sin kunskap mycket möjligt gör större nytta för företaget då än genom att behålla kunskapen för sig själv. På det viset behöver inte "hjulet uppfinnas på nytt", utan man effektiviserar och använder den kompetens som redan finns (Jonsson, 2012). Extern kunskapsöverföring tycks i denna organisation ske mellan anställda på företaget och konsulter. Person 1 och 2 lyfter att konsulterna inte gärna delar sin kunskap då det liksom det Jonsson (2012) säger, gör konsulterna konkurrenskraftiga och behövda. En person lyfter också att konsulterna besitter kunskap som inte de anställda på företaget gör, vilket gjorde att kunskapsöverföringen till hen då hen anställdes försvårades.

### *5.3 Förutsättningar för lärande och kompetensutveckling på företaget*

Handlingsutrymme anses av Ellström (1996) vara en viktig förutsättning för lärande i arbetslivet. Detta är något informanterna inte explicit nämnde, men de berättar att alla personer har ett eget område som de handlar inom. Detta skulle kunna innebära att informanterna inom sitt eget område har handlingsutrymme. Medarbetarna handlar enbart inom sitt eget område och utbytet med kollegor inte är så stort. Därmed tolkar vi det också som att tid för reflektion över verksamheten och mål inte heller har så stort utrymme. Detta för att medarbetarna arbetar med specifika arbetsuppgifter i egna områden samt att stort fokus ligger på sitt eget arbetslag. Person 2 lyfter att de har check-ins två gånger i veckan där de utöver hälsan kan ta upp information och frågor. Detta skulle kunna ses som en möjlighet till att diskutera arbetslagets mål och ambitioner. Vad gäller tid för reflektion över verksamheten och mål i sin helhet tror vi att det kan vara svårt i och med hur stor organisationen i fråga är. Vi tror därmed att det är rimligare att medarbetarna får tid för denna typ av reflektion med begränsningen att det gäller inom sitt arbetslag eller eventuellt inom IT.

En annan förutsättning är att arbetsuppgifterna ska vara lagom utmanande (Ellström, 1996). Utmaningar är något som person 2 nämner som det bästa sättet att lära sig. En informant beskriver hur det har varit svårt att komma in i arbetet då kompetensen inte fanns hos de som skulle lära informanten arbetet och det tog lång tid att få den hjälp hen behövde för att lära sig arbetet. Detta skulle alltså kunna beskrivas som att arbetsuppgifterna var för utmanande. En informant berättar att hen redan från början kunde sina arbetsuppgifter, varpå den biten inte var så utmanande. Tidigare under sin anställning kände hen att hen inte fick de möjligheter till kompetensutveckling som hen ville, vilket kan beskrivas som att arbetet inte var tillräckligt utmanande med få möjligheter till lärande (Ellström, 1996), men att hen nu är nöjd efter att e-utbildningar införts. Person 1 berättar att en förutsättning för att lärande ska ske som nyanställd är att

man inte ska överösas med arbetsuppgifter utan att det ska vara i lagom omfattning och upplevas som lagom utmanande. Detta går också i linje med Ellströms (1996) teori om att utmaningarna i arbetet ska vara lagom komplexa.

En tredje förutsättning enligt Ellström (1996) är möjligheter till informell kunskapsutveckling i kombination med planerad utbildning. Samtliga informanter betonar att informellt lärande finns på företaget såväl som formella läraaktiviteter. Det är intressant att de två personer som anser att mest informellt lärande sker är de två informanter som är äldre, medan de yngre tycker att det är bristande och gärna hade velat ha mer. Här frågar vi oss ifall detta beror på att de äldre arbetat längre på företaget och att det därmed blir naturligare att exempelvis ha konversationer med kollegor då de känner dessa väl, eller utifall att den äldre generationen har en lägre medvetenhet om informellt lärande och därmed inte ser det som bristande. Tre informanter berättar att den formella utbildningen framförallt är e-utbildningar, både enskilt, i grupp och ledarledd. Hur väl utbildningarna kan implementeras till arbetslivet har vi inte fått svar på, dock berättar person 4 att chefen tipsar om relevanta utbildningar som skulle vara bra att göra i relation till arbetet, varför vår tro är att dessa också kan implementeras i arbetet. Att lärandet är kontinuerligt är något som person 4 lyfter som viktigt för att lära sig och att det är en förutsättning, oavsett lärandemetod, för att man ska minnas och kunna implementera det i det dagliga arbetet. Att försöka bidra till ett kontinuerligt lärande där det de anställda lär sig på de formella utbildningar också är något som arbetas med kontinuerligt menar vi är en viktig aspekt. Detta för att säkerställa att det som lärs på utbildningen sedan inte glöms bort och kan användas i det dagliga arbetet vilket vi menar borde vara av ledningens intresse. Illeris (2004) lyfter den ekonomiska aspekten med att erbjuda kompetensutveckling, och vi menar att genom att inte säkerställa att kompetensen från utbildningar nyttjas i det dagliga arbetet så kan företaget gå miste om de ekonomiska fördelarna med kompetensutveckling. Dock beskriver person 4 att de varje månad har kompetensutvecklingssamtal och en gång om året ett mer omfattande samtal som är till underlag för löneutvecklingen. Detta tycks vara företagets sätt att säkerställa att personalen är nöjd med sitt lärande, samt ett sätt för företaget att säkerställa att personalen utvecklas. Person 4 lyfter vidare att individen själv bestämmer över sin kompetensutveckling. Nilsson et al. (2011) lyfter att individens lust och engagemang att lära sig också är en förutsättning för att lärande ska ske, vilket också person 3 lyfter då hen berättar att det är sin egen vilja som är drivkraften till sitt lärande. Eftersom medarbetarna på företaget själva väljer om och vilka e-utbildningar de vill gå så går detta också i linje med det Nilsson et al. påpekar. Det tycks som att medarbetarna på företaget har goda möjligheter till kompetensutveckling om de vill och är engagerade till det.

Kultur och struktur beskrivs också som viktigt enligt Ellström (1996). Bland annat berättar han att arbetsgrupperna ska vara bra sammansatta för att förhindra groupthink, samtidigt som konflikter ska undvikas. Person 1 och 2 beskriver arbetsgruppen som spridd i åldrar och kön. Person 3 och 4 lyfter att de är yngst och att åldrarna generellt är högre i arbetsgruppen. Överlag tycks arbetsgrupperna vara relativt heterogena nu, men att de tidigare varit ganska homogena. Här är också intressant att person 1 och 2 tycks vara mer positiva till grupp sammansättningen än de två yngre, person 3 och 4. En av informanterna berättar att hen var yngst när hen började och att hen ofta kände sig utanför vid exempelvis fikan då hen inte passade in i gruppen på arbetet, då de andra var

äldre och hade äldre barn, vilket fick informanten att känna en mindre gemenskap. Person 1 menar att trygghet och välkomnande är viktigt att känna i en arbetsgrupp för att lära sig, och det tycks som att detta var något bristande hos den informanten. Informantens upplevelse tycks belysa hur en homogen grupp kan ha ett så kallat groupthink där man är så mån om att komma överens att man inte gör realistiska bedömningar (Janis, 1982). Vi menar att en yngre som inte passade in i deras homogena grupp kanske medvetet, eller omedvetet, sågs som ett hot mot deras lugna grupp och att det skapades ett motstånd till en förändring i denna. Person 1 och 4 lyfter istället hur samtliga anställda varit positiva till de förändringsinitiativ som de nyanställda och yngre bidragit med till gruppen. Person 3 nämner att strukturen på arbetet förhindrar informellt lärande, eftersom alla i informantens arbetsgrupp arbetar med olika saker. Ellström (1996) menar att det krävs en förändring i kultur och struktur för att arbeta mot en lärande arbetsplats. Bland annat menar han att arbetsuppgifter ska samordnas över traditionella befattningsgränser. Detta innebär i företagets fall att det hade kunnat vara aktuellt att se över möjligheten att de anställda skulle kunna ha ett större samarbete i det dagliga arbetet.

En slutgiltig aspekt inom förutsättningar för lärande hos informanterna är att de nämner stöd från deras handledare. Enligt Eisele et al. (2013) kan stöd från en handledare bidra till främjat lärande samt motivation. Tre av informanterna nämner att det finns kompetensutvecklingssamtal som syftar till att följa upp arbetssätt, trivsel samt förutsättningar för utveckling, även detta är något som kan kopplas till Eisele et al.s (2013) teori då de nämner att det föreligger ett visst ansvar hos handledaren att se över mål och utvecklingsmöjligheter hos sina medarbetare. Person 2 och 4 instämmer med detta och tycker att det är ett bra sätt för de anställda att hålla sig uppdaterade löpande under arbetets gång och känna att de, i linje med det Ellström (1996) nämner om handlingsutrymme och det som Eisele et al. (2013) menar med ett icke-kontrollerat arbetsklimat, får chansen till detta för att framföra åsikter och synpunkter.

#### *5.4 Generation och anställningstid*

I våra intervjuer diskuterades synen på samspelet mellan de olika generationerna på arbetsplatsen samt synen på anställningstid och personalomsättning. Detta gjordes med hjälp av bland annat avsnitt 2.7 samt 4.2.3. Samtliga informanter uppger att det föreligger en låg personalomsättning. En av informanterna tillhörande "Baby Boomers" uppger att de flesta har varit anställda i minst 10 år. Samtliga informanter påstår att medelåldern på arbetsplatsen är cirka 45 år, och att det sällan anställs nya medarbetare då företaget. Staw (1980) skriver att en stor del av personalomsättningen är kopplad till en organisations ekonomi och att detta då blir en förutsättning för organisationen att skapa en större personalomsättning. Detta är något som person 1 och 2 poängterar i sina uttalanden. De nämner att en stor faktor till att det föreligger en låg personalomsättning inom organisationen beror just på den ekonomiska aspekten och att de hellre tar in konsulter för att det blir mer kostnadseffektivt.

Vidare diskuteras informanternas syn kring generationsskillnader och anställningstid, och hur detta påverkar beteende och lärande på arbetsplatsen. Martin och Peters (2019) och Kapoor och Solomon (2011) redogör olika generationer som förekommer på arbetsplatsen samt vad respektive generation kännetecknar inom arbetslivet. Vi ser ett visst samband efter att vi placerat våra informanter i olika generationer baserat på deras

ålder, och även på deras uttalanden om hur de upplever generationsskillnaderna. Person 1 och 2 tillhör generationskategorin "Baby Boomers" vilket enligt Martin och Peters (2019) kännetecknas av att bland annat vara ifrågasättande, bra på att söka konsensus med andra, men att de också är motvilliga till förändring och har svårt att lära sig nya tricks. Att "Baby Boomers" är ifrågasättande är inte något som yttrat sig tydligt i vår undersökning. Däremot kan de delvis verka motvilliga till förändring. Informanterna som tillhör "Baby Boomers" beskriver inte sig själva som motvilliga till förändring, men person 3 berättar att hen hellre vänder sig till yngre för att de är mer öppensinniga och berättar också att äldre oftare arbetar i de äldre systemen som fasas ut, vilket kan vara ett tecken på motstånd till förändring.

Person 2 berättar att yngre lär sig snabbare än äldre och att de äldre därför kan känna sig hotade och rädda för att förlora arbetet. Ett, vad vi menar, intressant tillägg här är att vi också tror att motvilja till förändring kan bero på denna rädsla. Genom att förstå att en förändring är nödvändig, men inte kunna lära sig det som krävs lika fort, skulle det kunna innebära att de äldre känner sig utsatta och att det då känns lättare att förneka behovet. Däremot tycks person 1, 2 och 4 vara eniga om att förändringsinitiativ initierade av de nyanställda och yngre tas emot väl. På frågan gällande vad de anser att den yngre generationen kan bidra med för kunskap till arbetsplatsen är både informant 1 och 2 eniga om att nyanställda oftast kommer in som en frisk fläkt med nya perspektiv och värderingar. Detta är även något som en av personerna tillhörande Generation Y lyfter. Hen säger att man som nyanställd och som yngre kan komma med nya tankar och värderingar genom att bland annat vara nyfiken och ifrågasättande kring arbetssätt och dylikt. Detta blir således en motsättning till påståendet om att "Baby Boomers" är motvilliga till förändring.

Person 3 och 4 tillhör Generation Y. Generation Y kännetecknas bland annat av att vara högutbildade och extremt tekniskt kunniga men att de är något otåliga och helst vill att saker och ting ska ske och visa resultat så fort det går (Martin & Peters, 2019). Både person 3 och 4 är högutbildade och tekniskt kunniga och detta stämmer således in på det Martin och Peters säger. Däremot ger ingen av informanterna sken av att vara otåliga. Kapoor och Solomon (2011) berättar att Generation Y ofta är mer ifrågasättande och vågar ställa tuffa frågor till sina arbetsgivare. Detta behöver dock inte enbart bero på vilken generation personerna tillhör, utan enligt Dalton och Todor (1979) kan nyanställda bidra med ett kritiskt tänkande och nya ögon och tillförsel av nya idéer. Detta kan vi se genom att nyanställda, av person 1, 2 och 4, beskrivs ställa varför-frågor. Person 3 beskriver att de som anställs ofta är yngre och att det är bra för att de bidrar med nyare och bättre teknologier. Person 2 som tillhör "Baby Boomers" berättar dock att företaget föredrar att anställa personer med längre arbetslivserfarenhet. Det tycks därmed inte finnas ett självklart svar på om nya personer på företaget ställer varför-frågor baserat på sin generation eller på grund av det faktum att de är nyanställda, men vi kan dra slutsatsen att det vid båda omständigheterna bekräftas i litteraturen att det är så. Person 1 uttrycker även att hen anser att nyanställda upplevs komma in med höga ambitioner och att de även ställde krav på organisation och hen själv som chef. Detta är något som kan kopplas till Staw (1980) som nämner att det är vanligt att nyanställda kommer in med en hög motivation och nyfikenhet.



Efter att ha frågat vad informanterna ansåg att den yngre generationen kan bidra med för kunskap frågade vi även samtliga vad de ansåg att den äldre generationen kunde bidra med för kunskap till den yngre generationen. Både person 1 och 4 berättade att de ansåg att äldre personer och personer med längre anställningstid kunde bidra med bland annat kunskap om branschen som omfattar företagskultur, systemkunskap samt informella och formella kommunikationsvägar. Person 1 upplever också att yngre inte har samma erfarenhet när de kommer direkt från utbildningen och att det är först när den nya är komfortabel i sin yrkesroll som hen kan börja prestera. Person 4 nämner likt person 1 att en som kommer direkt från skolan kanske är mer osäker i sitt arbete än en som arbetat längre och har en längre erfarenhet. Detta är något som Staw (1980) nämner, då han lyfter att det är en vanlig del av processen att nyanställda tar längre tid på sig att integreras i arbetet och att nya inte kan förväntas prestera direkt. Person 4 lyfter också att en nyanställd endast lär sig det som krävs för arbetet till en början. En nyanställd måste således integreras i det arbete som krävs för att klara sina arbetsuppgifter först, och det är först efter detta som personen kan utveckla sin kunskap ytterligare. Detta tolkar vi som att det är en längre process för en nyanställd att börja prestera som en som varit anställd längre, än vad man först kanske tänker sig. Detta skulle kunna tolkas som att det kan vara en fördel att anställa äldre med tidigare arbetslivserfarenhet inom branschen för att snabbare kunna integreras i arbetet. Utöver vad person 1 och 4 uttrycker sig om lyfter även person 3 att äldre personer med mer arbetslivserfarenhet kan bära med sig kunskap från exempelvis den generella livserfarenheten. Yamashita et al. (2018) nämner att många äldre kan sakna en högskoleutbildning vilket gör att deras främsta kompetens baseras just på livserfarenhet och därtill erfarenhet inom arbetslivet.

Efter att ha samlat in empiri kring värderingar gällande kunskapsutbytet som kan ske mellan generationerna och även hur anställningstiden kan påverka inställning till lärande framkommer det även att det kan uppstå ett visst motstånd. Ett exempel på detta är person 4 som berättar att en som arbetat länge på ett arbete kanske är bekväm och tycker att det är bra som det är och inte vill lära sig lika mycket. Individens lust och engagemang ses som en förutsättning till lärande (Nilsson et al., 2011) och detta kan därmed bli en käpp i hjulet. Ett annat exempel är att person 2 nämner att äldre inte besitter samma uppdaterade tekniska kunskap som de yngre och även att de yngre lär sig snabbare än de äldre, vilket resulterar i att de blir reserverade och oroliga. Detta exempel som person 2 lyfter korrelerar med Yamashita et al.s (2018) beskrivning av hur de äldre kan uppleva oro och utmaning av den kunskap och kompetensutveckling som sker i takt med samhället. Därtill nämner Ellström (1997) efterfrågad kompetens som beskrivs som den kompetensen som efterfrågas av företaget, det vill säga kraven på de arbetsuppgifter som ska behandlas. Ett utvecklat krav nuförtiden är exempelvis att de flesta organisationer ofta prioriterar att anställa personer med högskole- eller universitetsutbildning. Därmed blir sannolikheten att äldre känner sig mer hotade trots att de bär på andra kunskaper än yngre. Något som samtliga informanter är ense om är, som tidigare nämnt, att klimatet på arbetsplatsen är öppet och att kollegorna är öppna och att ingen hittills har stött på något större motstånd eller varit icke-mottagliga. De anser att samspelet mellan generationerna fungerar bra. Person 1 och 2 talar om att mångfald är något som företaget strävar efter och är något som bidrar med positiva effekter, vilket även är något som Martin och Peters (2019) menar när de förklarar att det är en fördel med variation i ålderskategorier för att kunna dra nytta av olika tekniker och tankesätt. Detta korrelerar även med Ellströms (1996) teori om att en arbetsgrupp

ska vara lagom heterogen för att undvika såväl “groupthink” men även onödiga konflikter och på så vis skapa förutsättningar för lärande. Martin och Peters (2019) nämner därtill interaktion, mellan medarbetare sinsemellan och mellan medarbetare och chefer, som syftar till bland annat kunskapsutbyte som en möjlighet till att skapa en förbättrad arbetsmiljö heterogen för att undvika såväl “groupthink” men även onödiga konflikter och på så vis skapa förutsättningar för lärande. Martin och Peters (2019) nämner därtill interaktion, mellan medarbetare sinsemellan och mellan medarbetare och chefer, som syftar till bland annat kunskapsutbyte som en möjlighet till att skapa en förbättrad arbetsmiljö.

## 6. Slutsats

I denna avslutande del vill vi sammanfatta de huvudområden som vi har analyserat och diskuterat ovan för att på så vis tydliggöra det som framkommit samt återkoppla detta till vårt syfte och frågeställningar. Vi har i den här studien funnit att formellt lärande tycks spela en större roll på den här teknologiska avdelningen och att informellt lärande finns, men att det agerar mer i bakgrunden. Vi kan också se skillnader baserat på ålder och anställningstid.

Medarbetarna menar att lärandet på IT-avdelningen idag främst främjas genom erbjudanden om formellt lärande genom framförallt e-utbildningar. Där ligger stort ansvar på individen att genomföra dessa. Det blir således genom individens eget engagemang och driv som utbildningarna sker, om än chefen kan vara med och tipsa om relevanta utbildningar. Överföringen från teori till praktik menar vi är av företagets intresse att se till att det är välfungerande då det är det som gör att de ekonomiska fördelarna med kompetensutveckling nyttjas. Avdelningen har också ett informellt lärande som främst kommer till uttryck genom konversationer med kollegor. Det framgår att de äldre tycker att mer informellt lärande sker än de yngre, vilket vi tror kan ha en grund både i att de har ett större kontaktnät på arbetsplatsen, men att informellt lärande också är något som mer och mer kommer på agendan och därmed kanske i större utsträckning uppmärksammas av de yngre. Däremot lyfts det att strukturen på arbetsplatsen påverkar och delvis förhindrar det informella lärandet på arbetsplatsen. Det blir således viktigt för företaget att försöka få ett informellt lärande att ske trots att medarbetarna arbetar med olika saker och sitter på olika platser. Där blir det viktigt att ha ett samtal om sitt dagliga arbete och försöka ha ett samarbete och vi tror också att de check-ins som de har två gånger i veckan är ett bra sätt.

De aspekter som särskilt tycks påverka kunskapsöverföringen är intaget av konsulter, strukturen på arbetsplatsen, generationsskillnader och skillnader i anställningstid. Något som framkommer som kan ses som ett hinder är personalomsättningen som tycks bero på företagets ekonomi och valet av att ta in konsulter istället för att anställa nya. Företaget tycks ta in konsulter då den rätta kompetensen fattas, är svårt att hitta samt att det är billigare arbetskraft då de oftast hyr in från andra länder med en lägre prisbild. Detta gör att kunskapsöverföringen mellan kollegor minskar, i synnerhet då viss kunskap endast besitts av dessa konsulter och de inte är lika villiga att dela med sig av denna då de vill behålla sin konkurrenskraftighet. Vidare ser vi att kunskapsöverföring ses som något de anställda uppmuntras till att göra och att vi menar att denna kunskapsöverföring kan leda till att kompetensen som finns i företaget används på bästa

sätt. Det blir således kopplat till informellt lärande och att det landar i att strukturen på arbetsplatsen försvårar detta.

Gällande kunskapsutbytet och förhållandet mellan de olika generationerna och personer med olika anställningstid ser vi att det finns en gemenskap men att det finns olikheter som skiljer dem åt. Det kommer till stor del handla om kompetensskillnader och olika inställningar till kompetensutveckling. De som arbetat längre och tillhör ”Baby Boomers” tycks inte lika villiga till kompetensutveckling som de yngre, samtidigt som de äldre besitter en djup kunskap i ämnet de tillägnat sig genom många års arbetslivserfarenhet. De yngre och de med kortare anställningstid tycks mer motiverade och kommer in med ett mer ifrågasättande och kritiskt förhållningssätt som driver på förändringar och tankar i verksamheten. En annan faktor som kan komma att påverka inställningen till lärande hos den äldre generationen är den utvecklade kompetensen som de yngre oftast kommer med i form av en certifierad högskole- eller universitetsutbildning. Det framkommer att den äldre generationen kan känna oro eller utmaning genom detta. Vidare framgår det att kunskapsutbyte till stor del sker genom att de äldre agerar mentorer åt de nyanställda, och att de nyanställda bidrar med nya ögon till verksamheten. Vi kan också dra slutsatsen att anställningstid och ålder tycks sammanflätat och samma tendenser ses hos de yngre och de med kortare anställningstid och vice versa. Detta antagligen delvis på grund av att det vid nyanställningar ofta anställs lite yngre personer.

## 7. Avslutande diskussion

Arbetet med denna uppsats har gjort att vi har skapat en djupare förståelse för lärande, kompetens och kunskap och hur detta påverkas av ålder och anställningstid. Det var intressant att se att informellt lärande inte nödvändigtvis upptar så mycket av lärandet som vi får lära oss i skolan, och att det inte behöver vara problematiskt när kompetensbehovet är på en så pass djupgående nivå. Vi har också fått en större förståelse för den generation vi också tillhör, Generation Y, och på vilket sätt vi är annorlunda från exempelvis våra föräldrar på arbetsmarknaden. Vi har även fått förståelse för hur företagets ekonomi, arbetsklimat och struktur kan komma att påverka kunskapsöverföring och kompetensutvecklingen på den avdelning vi tillämpat vår studie på. Vi har i denna uppsats problematiserat de undersökningsområden vi funnit och lyft eventuella problem i verksamheten som vi menar är tänkvärda. Det är dock värt att notera att personalomsättningen som sagt är låg och personerna som arbetar där stannar länge. Det får ändå anses som ett bra betyg och ett tecken på att medarbetarna på företaget trivs.

I vår undersökning visade sig intervjuer vara helt rätt metod, men vi insåg att vi endast har skrapat på ytan och att detta påverkades av den rådande pandemin genom att vi delvis behövde styra om vårt arbete, samt förhålla oss till den angivna tidsaspekten. Fortsatt forskning inom ämnet hade kunnat djupdyka ännu mer i ämnet, hålla fler intervjuer med samma personer samt inkludera ett större urval. Genom den begränsning vi var tvungna att göra insåg vi att vi inte hade så pass djupgående svar som vi ibland önskat vilket gjorde att vi fick analysera och dra egna slutsatser baserat på det material vi hade. Vi tror att man hade kunnat använda vår uppsats som en hypotes att fortsätta undersökningen på. Att genom de slutsatser vi dragit använda det som en grund för

fortsatt forskning. Detta blir även därmed vårt bidrag till forskningen. Vi kan inte påstå att det resultat vi fått i denna undersökning är generaliserbart, men att det möjligtvis kan användas som arbetshypotes till vidare forskning i ämnet.

Vi vill avsluta med att säga att vi är medvetna om att uppsatsen rör många områden. Till vidare forskning hade det därför varit intressant att avgränsa sig och fördjupa sig inom något av områdena, exempelvis inom hur man kan brygga gapet mellan generationer eller hur kunskapsöverföringen ser ut på ett företag som till stor del anställer konsulter.

## 8. Referenser

### 8.1 Litteratur

- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet*. Lund: Studentlitteratur.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K., (2011). *Research methods in education* (7 ed). London: Routledge.
- Davidsson, B., Rönnqvist, D., Nilsson, P. & Wallo, A. (2011 & 2018). *Human Resource Development - att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Denscombe, M. (2009 & 2018). *Forskningshandboken, för småskaliga projekt inom samhällsvetenskaperna*. 2 & 4 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E. (1996). *Arbete och lärande – förutsättningar och hinder för lärande i dag- ligt arbete*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Fejes, A., & Thornberg, R. (red) (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.
- Granberg, O. (2004). *"Lära eller läras"* Lund: Studentlitteratur
- Gustavsson, B. (2002). *Vad är kunskap? - En diskussion om praktisk och teoretisk kunskap*. (1:a upplagan) Lund: studentlitteratur
- Illeris, K. (2004). *Learning in working life*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Illeris, K. (2013). *Kompetens: vad, varför, hur*. (1:a upplagan) Lund: Studentlitteratur.
- Illeris, K. (2015). *Lärande*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Janis, I.L. (1982). *Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes*. (2
- Jonsson, A. (2012). *Kunskapsöverföring & Knowledge management*. (1:a upplagan) Lund: Studentlitteratur
- Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). *Understanding and managing generational differences in the workplace*. *Emerald Insight* 3(4): 308-318. DOI 10.1108/17554211111162435
- Kock, H. (2013). *Arbetsplatslärande - att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Macheridis, N. (2009). *Projektaspekter – Kunskapsområden för ledning och styrning av project*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Nørretranders, T. (1993). *Märk världen, en bok om vetenskap och intuition*. Bonnier Alba, Stockholm.

Patel, R. (2019). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

Stein, J. (1996). *Lärande inom och mellan organisationer*. Studentlitteratur AB, Lund.

Thurén, T. (2019). *Källkritik*. Stockholm: Liber (uppl.). Boston: Houghton Mifflin.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska Principer inom Humanistisk - samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Elanders Gotab (ISBN 9173070084)

Westlund, I. (2019). Hermeneutik. I Fejes, A., & Thornberg, R (red.). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.

## 8.2 Artiklar

Bailey, M. (2015). Professional development of HR practitioners - a phenomenographic study, *European Journal of Training and Development*, 39(3), 220-238. DOI: [10.1108/EJTD-08-2014-0057](https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2014-0057)

Dalton, D. R. & Todor, W. D. (1979) Turnover Turned Over: An Expanded and Positive Perspective. *The Academy of Management Review*, 4(2): p 225-235

Eisele, L., Grohnert, T., Beausaert, S., & Segers, M. (2013). *Employee motivation for personal development plan effectiveness*. *European Journal of Training & Development*; 37 (6), p527-543, 17p.

Ellström, P. E. (1998). The many meanings of occupational competence and qualification. In *Key qualifications in work and education* (pp. 39-50). Springer, Dordrecht.

Ellström, P-E., & Kock, H. (2008). Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects. *Asia Pacific Education Review*, 9(1), 5-20.

Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Emerald Insight* 3(4): 308-318. DOI [10.1108/17554211111162435](https://doi.org/10.1108/17554211111162435)

Martin, L.J., Peters, O. (2019). Embracing the Generational Differences to “Bridge the Gap” in the Workplace. *IEEE*. DOI [10.1109/ESW41045.2019.9024721](https://doi.org/10.1109/ESW41045.2019.9024721)

Staw, B. M. (1980) The consequences of turnover. *Journal of occupational behaviour*, 1(4): p 253-273

Yamashita, T., Cummins, P.A.,& Arbogast, A. (2018) Adult Competencies and Employment Outcomes among Older Workers in the United States: An Analysis of the Program for the International Assessment of Adult Competencies. *Adult Education Quarterly: A Journal of Research and Theory*, 68(3): 235-250, 16p.

### 8.3 Övriga referenser

Internt material

Kontakt med kontaktperson

## 9. Bilagor

Bilaga 1 samt 2 översattes till engelska då en informant föredrog att kommunicera på engelska. Annars är frågorna desamma.

### *Bilaga 1*

#### **Informationsbrev**

Vi heter Ida Bondesson och Alexandra Ljungdahl och studerar personal- och arbetsliv på Lunds universitet. Vi ska nu skriva vår kandidatuppsats inom Pedagogik. Undersökningens syfte är att få en ökad förståelse för hur ett kunskapsutbyte mellan generationer och personer med olika anställningstid kan se ut på företaget, och vad dessa personer kan bidra med till varandra för att skapa en lärande organisation.

Deltagande i vår studie kommer innebära en intervju via Zoom på max en timme, som kommer att beröra din uppfattning och erfarenhet av kunskapsutbyte som nyanställd eller som har varit anställda under en längre tid. Intervjun kommer att spelas in för att vi lättare ska kunna tolka och undersöka det som sägs i efterhand, det är därmed viktigt att intervjun sker i en ostörd miljö. Hela intervjun kommer att behandlas konfidentiellt och alltså bli avidentifierat och vara anonymt för utomstående. Redovisningen av resultatet kommer ske genom muntlig presentation för andra som studerar personal- och arbetsliv, samt i examensuppsatsen, och de som medverkat i intervjuerna kommer inte kunna identifieras.

När examensarbetet är färdigt kommer transkriberingarna och intervjuerna förstöras, och arbetet kommer att finnas i en databas vid Lunds universitet där du kan få ta del av examensarbetet.

Intervjun är frivillig och kan när som helst avbrytas. Den information vi får genom intervjuerna kommer endast användas för aktuellt forskningssyfte och kommer ej nyttjas till något annat. Genom att medverka i intervjun godkänner du det som ovan nämns.

Om du har frågor om studien är du välkommen att kontakta någon av oss.

**Genom att svara på detta mail med namn och datum samtycker du till deltagande av intervjun samt att vi får använda den data som uppges i vårt examensarbete.**

Ida Bondesson  
[bondessonarna@gmail.com](mailto:bondessonarna@gmail.com)  
+46707109500

Alexandra Ljungdahl  
[ljungdahl.alexandra@gmail.com](mailto:ljungdahl.alexandra@gmail.com)  
+46736542978

## *Bilaga 2*

### **Bakgrundsfrågor**

- Berätta lite om dig själv
  - Namn, ålder, tjänst, anställningstid etc
- Hur skulle du beskriva företaget/IT-avdelningen som arbetsplats?
- Hur är åldersspridningen på arbetet?
  - Är alla ungefär lika gamla eller finns en större spridning?
- Hur skulle du beskriva personalomsättningen på företaget? Anställs ofta nya, eller stannar folk generellt längre på arbetsplatsen?

### **Huvudfrågor**

- Hur främjas personalens lärande på företaget?
  - Ex formella lärprocesser vid uppstart, löpande formella lärprocesser, informella lärprocesser
- Hur företaget ser på personalens kunskapsutveckling och hur kommer detta till uttryck?
  - Exempelvis policyer
- Vad tror du är centralt för att läras och utvecklas på din arbetsplats?
  - Hur lär du dig i arbetet?
  - Hur upplever du att lärandet påverkas av ålder?
- På vilket sätt sker kunskapsutbyte mellan kollegor på arbetsplatsen?
- Upplever du variation i ålder och anställningstid på arbetet? Är folk olika baserat på deras ålder eller hur länge de varit anställda på arbetet?
  - Hur upplever du skillnader mellan generationer på arbetsplatsen?
  - Hur upplever du skillnader mellan anställningstid på arbetsplatsen?
  - Använder ni dessa skillnader för ett kunskapsutbyte?
- Vad tror du att äldre anställda kan bidra med kunskapsmässigt till de nyare?
- Vad tror du att nyare anställda kan bidra med kunskapsmässigt till de äldre?

## *Bilaga 3*

### **Till f.d. chef**

#### **Bakgrundsfrågor**

- Berätta lite om dig själv
  - Namn, ålder, tjänst, anställningstid etc,
- Hur skulle du beskriva företaget som arbetsplats?
- Hur är åldersspridningen på arbetet?
  - Är alla ungefär lika gamla eller finns en större spridning?
- Hur skulle du beskriva personalomsättningen på företaget? Anställs ofta nya, eller stannar folk generellt längre på arbetsplatsen?

#### **Huvudfrågor**

- Hur främjas personalens lärande på företagets IT-avdelning?
  - Ex formella lärprocesser vid uppstart, löpande formella lärprocesser, informella lärprocesser
- Hur ser företaget på lärande och kunskapsutveckling för personalen, och hur kommer detta till uttryck?



- Vad tror du är centralt för att läras och utvecklas på arbetsplatsen?
  - Hur lär du dig i arbetet?
- På vilket sätt sker kunskapsutbyte mellan kollegor på arbetsplatsen?
- Föreligger det variation i ålder och anställningstid på arbetet?
  - Hur upplever du skillnader mellan generationer på arbetsplatsen?
  - Hur upplever du skillnader mellan anställningstid på arbetsplatsen?
  - Använder ni dessa skillnader för ett kunskapsutbyte?
- Vad tror du att nyare anställda kan bidra med kunskapsmässigt till de äldre?
  - Vad har nyanställda och yngre lärt dig?
- Hur tänkte du vid övertagandet till personen som tog över ditt arbete?
- Kan du beskriva hur introduktionen vid övertagandet av din post såg ut till den nya som skulle tillträda?
  - Varför gjorde du så?





**LUNDS UNIVERSITET**  
**Sociologiska institutionen**  
**Avdelningen för pedagogik**  
**Box 114, 221 00 LUND**  
**[www.soc.lu.se](http://www.soc.lu.se)**