



LUNDS
UNIVERSITET

Anställdas erfarenheter av utbildningsinsatser inom den offentliga sektorn

Hjalmar Rundblom & Rebecca Lomanto

Handledare
Jan-Olof Nilsson



Abstract

This study intends to map out the experiences of municipal employees regarding continuous workplace education. The goal of this study is to paint a better picture of employees' workplace education in the hopes of showing their benefits as well as giving employers clear points of improvement for further implementation. The study is qualitative based and uses interview based data with an inductive, phenomenographic lens to make its assumptions. The study's theoretical framework is based mostly on pedagogy theory such as organizational learning, collective learning as well as the theory of lifelong learning. When analyzing the data the study condenses and breaks down the most important points that were brought up in the analysis chapter. The most prominent point is that all who were interviewees appreciated workplace learning due to the fact that there is always some knowledge to be received. There is overall a bias towards internal over external workplace education due to the fact that the interviewees believe that they are more adapted towards the specific conditions in their workplace. Most interviewees felt a lack of an established process for integrating newly acquired knowledge throughout the organization. Lastly the study concludes that there are always costs regarding workplace education in the forms of economy, time and emotional stress. Therefore the potential improvements need to outway these costs for it to be a worthwhile workplace education.

Keywords

Keywords that are continuously used throughout this study are: *utbildningsinsats, kompetensutveckling, utbildning, lärande, anställda, erfarenhet* and *offentlig sektor*.

Arbetets art: Examensarbete 15 hp, Kandidatkurs i arbetslivsociologi 30 hp

Sidantal: 43

Titel: Anställdas erfarenheter av utbildningsinsatser inom den offentliga sektorn

Författare: Hjalmar Rundblom och Rebecca Lomanto

Handledare: Jan-Olof Nilsson

Datum: 2024-01-08

Innehållsförteckning

Abstract	2
Innehållsförteckning	3
1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.1.1 Lärande- och kompetensutveckling i arbetslivet	5
1.1.2 Utbildningsinsatser	6
1.1.3 Den offentliga sektorn	6
1.1.4 Alingsås kommun	7
1.1.5 Göteborgs kommun	8
1.2 Syfte	8
1.3 Forskningsområde	8
1.4 Tidigare forskning	9
1.4.1 Lärande- och utbildningsinsatser i arbetslivet	9
1.4.2 Erfarenheter i tidigare forskning	10
1.4.3 Den offentliga sektorn	12
1.4.4 Anställda	12
2. Teori	14
2.1 Livslångt lärande	14
2.2 Individuellt lärande	15
2.3 Kollektivt lärande	15
2.4 Organisatoriskt lärande	16
2.5 Nyinstitutionell teori & Den institutionella omvärlden	17
2.6 Digitalt lärande	18
2.7 Tekniskt-rationellt perspektiv på kompetensutveckling	19
3. Metod	20
3.1 Genomförande	20
3.2 Datainsamling	21
3.2.1 Urval	21
3.2.2 Semistrukturerade intervjuer	22
3.2.3 Intervjuguide	22
3.2.4 Transkribering & Bearbetning av data	24
3.3 Utgångspunkter	25
3.3.1 Induktiv ansats	25

3.3.2 Fenomenografi	26
3.3.3 Hermeneutik	27
3.4 Källkritik	27
3.5 Kvalitet	28
3.5.1 Validitet och tillförlitlighet	28
3.5.2 Etiska överväganden	28
3.6 Metoddiskussion	29
4. Resultat	31
4.1 Tidigare erfarenheter av utbildningsinsatser på arbetsplatsen	31
4.2 Inställning till organisationens arbete av utbildningsinsatser	33
4.3 Intervjupersonernas övergripande reflektioner	37
5. Analys	40
5.1 Tidigare erfarenheter av utbildningsinsatser på arbetsplatsen	40
5.1.1 Individuellt lärande	40
5.1.2 Digitalt lärande	41
5.2 Inställning till organisationens arbete av utbildningsinsatser	41
5.2.1 Kollektivt lärande	41
5.2.2 Organisatoriskt lärande	42
5.2.3 Nyinstitutionell teori	44
5.2.4 Tekniskt-rationellt perspektiv	44
5.3 Intervjupersonernas övergripande reflektioner	45
5.3.1 Livslångt lärande	45
6. Diskussion	46
Referenser	49
Bilagor	52
Bilaga 1 - Intervjuguide	52
Bilaga 2 - Introduktionsbrev	53
Bilaga 3 - Samtyckesbrev	54

1. Inledning

1.1 Bakgrund

1.1.1 Lärande- och kompetensutveckling i arbetslivet

Begreppet lärande är extremt brett och kan definieras på flera olika sätt. I denna studie kommer vi att utgå från en definition av lärande som togs fram av Granberg (2004). Granberg definierar lärande som “Lärande och lärprocesser kan avse de samspelsprocesser som äger rum mellan individen och hennes omgivning...” (Granberg, 2004 s.62-63). Kompetensutveckling och lärande kan båda användas som verktyg för vidareutveckling i arbetslivet. Den mest använda definitionen av kompetensutveckling skapades istället av Ellström (1992). Ellström definierar kompetensutveckling som “En sammanfattande beteckning på olika typer av planerade åtgärder, som kan utnyttjas för att påverka utbudet av kompetenser eller kvalifikationer på den interna arbetsmarknaden” (Ellström, 1992 s. 106-107). Kompetensutveckling har därför använts synonymt med lärande i arbetslivet och syftar till att tillämpa olika typer av insatser som ökar antalet kompetenser (Ellström, 1992 s. 106-107). Två relevanta begrepp som ofta benämns i diskussion kring lärande och kompetensutveckling är formellt- och informellt lärande i arbetslivet. Det formella lärandet sker främst inom en planerad eller målinriktad kontext där det finns tydliga kompetens- eller utvecklingskrav. Det informella lärandet sker istället kontinuerligt i vardagen och sker alltid parallellt med andra aktiviteter eller uppgifter. Med åren har det informella lärandet utvecklats till idén om *arbetsplatslärande*, vilket är ett begrepp som många organisationer och arbetsplatser använder sig av idag (Granberg, 2004 s.206-207). Ett annat koncept som etablerats genom åren är *den lärda organisationen*. Även här finns flera befintliga definitioner av konceptet, men i denna studie har vi valt att utgå från Granberg och Ohlssons definition som lyder “En organisation som skapar förutsättningar för medarbetarnas lärande och som tar tillvara på och nyttiggör detta i organisationens strävan att påverka och anpassa sig till omvärlden...” (Granberg, 2014 s. 170). Detta koncept syftar till att forma en organisationskultur som främjar lärande på arbetsplatsen samt använder lärandet som en strategi för att öka effektiviteten på arbetsplatsen.

1.1.2 Utbildningsinsatser

I denna studie har vi valt att utgå från definitionen av utbildningsinsatser som “de insatser som antingen är finansierade av arbetsgivaren alternativt under arbetsgivarens regi”. Eftersom denna

definition är central för studiens forskningsområde är det fördelaktigt att välja denna definition mot bakgrund av det område vi vill undersöka. Utbildningsinsatser på arbetsplatsen har en lång historia som utvecklats över tid i samband med samhällets behov och arbetsmarknadens förändringar.

I slutet av 1800-talet började arbetsmarknaden formas till den vi har idag (Eriksson-Zetterquist, 2006 s. 35). I samband med den ökade mängden rekryteringar blev behovet av utbildning och träning mycket omfattande bland de anställda. Bland de första rekryteringarna var majoriteten inte läskunniga, detta resulterade därför i att cheferna fick ansvaret att utbilda sina anställda genom muntliga instruktioner eller teckningar (Eriksson-Zetterquist, 2006 s. 35). Eftersom arbetsuppgifterna under denna period var mycket simplifierade begränsade det även de anställdas kompetenser samt behov av annan utbildning (Eriksson-Zetterquist, 2006 s. 36). Den ökade globaliseringen under 1800-talet medförde även nya krav på kompetenser och färdigheter inom arbetsmarknaden (Jedel, 2023 s.17-18). Detta utvecklades sedan till att kunskapsträning snabbt blev en standardkomponent inom många arbetsplatser. Sedan 1800-talet har arbetsmarknaden fortsatt att utvecklas och blivit ännu mer komplex, vilket i sin tur betytt att kraven på de anställda ständigt ökat (Jedel, 2023 s.17-18). Det har därför vuxit fram ett större behov av kunskap hos anställda i dagens samhälle (Eriksson-Zetterquist, 2006 s. 36). Detta har gjort att företag och organisationer idag ser utbildningsinsatser som en investering i att hålla sina medarbetare uppdaterade i en ständigt förändrande arbetsmarknad. Med de tekniska och digitala framstegen i dagens samhälle så kan utbildning i arbetslivet gestaltas på flera olika sätt. De mest allmänna metoderna idag är genom digitala- eller fysiska workshops, föreläsningar och medarbetarsamtal. Alla dessa nämnda metoder syftar till att främja en lärande- och öppen arbetsmiljö med målet att öka individens eller gruppens kunskap och kompetens.

1.1.3 Den offentliga sektorn

Den offentliga sektorn är ett vitt begrepp som vanligtvis kan beskrivas som de verksamheter som bedrivs av skattepengar och vars mål är att fylla ett allmänt samhällssyfte. Verksamheten ska i grund och botten styras av dess invånares intressen. Detta sker genom valda politiker som driver frågor utefter allmänhetens prioriteringar. Den offentliga sektorn kan delas upp i staten, regionen och kommunen som alla har ansvar över olika delar inom den offentliga sektorn. I denna studie har vi valt att endast fokusera på kommuner som bland annat ansvarar över äldrevården, utfärdandet av olika tillstånd samt grundskolor och gymnasieskolor (regeringen.se). I jämförelse med andra

EU-länder hamnar Sverige på femte plats när det kommer till landets offentliga sektor i relation till antalet medborgare i landet (F. Jansen et al., 2020). I samma undersökning visade det sig även att Sverige var det land i Europa där den största andelen av utgifterna gick till utbildning. Då kommunerna i Sverige ansvarar för utbildning upp till gymnasienivå är detta av största relevans för denna studie. Sveriges offentliga sektor har sedan 1980-talet till stor del använt sig av styrningsprincipen New Public Management (NPM). NPM är ett begrepp som sammanfattas som ett styrningssätt med ett resursperspektiv, detta innebär en målsättning att allt inom organisationen ska kunna förklaras genom nummära värden. Denna styrprincip förespråkar ett ledarskap och ett tillvägagångssätt där administration, detaljstyrning och kostanalyser blir centrala delar av organisationen, något vi kan se i hur den svenska offentliga sektorn arbetar idag (Hasselbladh m.fl. 2008). Kommunens invånare blir kunder och patienter i sjukvården blir brukare av vården och utvärderingar blir därför ett krav. Enligt Rogonja (m.fl. 2019) kan vi se detta etablera sig i flera olika verksamheter. Inom utbildning kan vi till exempel se att skolans betygskriterier har blivit mer etablerade samt att konkurrensfaktorerna mellan skolor säljs in och används i reklam (Karlsson, 2022). Inom vården kan vi istället se det ökade beroendet av digitala system som ska kartlägga vården med nyckeltal och effektivisering.

1.1.4 Alingsås kommun

Vi har nedan valt att inkludera en kortare beskrivning av studiens två kommuner samt tidigare forskning genomförd av respektive kommun.

Alingsås kommun har en befolkningsmängd på cirka 43 000 invånare och ligger strax utanför Göteborg. Vi valde Alingsås kommun som en av studiens forskningsorter då kommunen har den mängd invånare som sätter den ungefär i mitten av alla Sveriges kommuner i relation till dess befolkningsmängd. Då Alingsås kommun har en relativt liten befolkningsmängd i jämförelse med dess grannkommun samt inte heller har ett eget centrum för eftergymnasial utbildning, har det gjorts relativt lite forskning på-, och i Alingsås kommun. En nyare studie som inbegrep Alingsås kommun samt involverade dess offentliga sektor var "Skillnader i kvalitet inom hemtjänsten" (2023). Författarna till denna studie jämförde den offentliga vården med den privata vården i diverse kommuner i Västra Götaland, inklusive Alingsås. Resultatet visade på att det inte skilde sig mycket mellan olika brukare utan snarare att vården varierar oberoende av om det gällde offentlig eller privat vårdgivare.

1.1.5 Göteborgs kommun

Göteborgs kommun är belägen vid västkusten och är en av Sveriges största städer, både ytmässigt och befolkningsmässigt. Med ett invånarantal på över 600 000 blir Göteborgs kommun den näst största staden i landet (SCB, 2023). Vi valde att involvera denna kommun i studien då vi ansåg att det var nödvändigt att inbegripa en större kommun med bredare verksamhet samt med fler medarbetare och anställda. Detta kan då ge ett mer omfattande perspektiv av forskningsområdet samt möjligheten att intervjua anställda med större erfarenhet av utbildningsinsatser på arbetsplatsen. Under året 2023 genomfördes en jämlikhetsrapport i Göteborgs Stad. Rapporten syftar till att undersöka om man kan skapa en mer långsiktig, jämlik och hållbar stad genom att minska eventuella skillnader i livsvillkor. Denna undersökning gjordes i syfte att öka sammanhållning, tillit och delaktighet i staden (Göteborgs Stad, 2023 s.10). Genomgående i rapporten analyserades sex olika sakområden; utbildning, arbete, inkomst, boende, närmiljö, tillit och delaktighet. Utifrån analysen visade resultatet att grunden för jämlika livsvillkor och handlingsutrymme var jämlika uppväxtvillkor (Göteborgs Stad, 2023 s.11).

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att öka kunskapen om anställdas erfarenhet av utbildningsinsatser inom den offentliga sektorn. Genom denna studie syftar vi till att få insikter om hur dessa utbildningsinsatser upplevs samt tas tillvara på av de anställda. Vi syftar även till att skapa en grundläggande förståelse som arbetsgivare senare kan utgå ifrån för att fatta framtida beslut kring utbildningsinsatser inom den offentliga sektorn.

1.3 Forskningsområde

Studiens undersökningsområde är: *Anställdas erfarenheter av utbildningsinsatser inom den offentliga sektorn.*

Detta forskningsområde valdes då vi båda fann ämnet oerhört intressant. Efter beslutet om forskningsområdet inleddes sedan processen med att avgränsa området samt urvalet. Vi valde att begränsa studien till den offentliga sektorn då vi under studiens tidigare forskning fann skillnader i hur de två sektorerna motiverar syftet med implementeringen av utbildningsinsatser på arbetsplatsen. Vi valde då att endast rikta in oss på den offentliga sektorn då vi ansåg att den var

mest relevant för studiens ändamål och syfte. Vi gick sedan vidare med att besluta studiens metod och infallsvinkel. Vi valde här att använda intervjuer som datainsamlingsmetod för studien. Detta beslut togs då det fanns ett intresse av att få en mer komplex och implicit kunskap från datainsamlingsprocessen.

1.4 Tidigare forskning

Vi har valt att lägga upp denna del av studien utifrån de olika teman som är relevanta utifrån studiens forskningsområde. Vi tar med oss diverse tillvägagångssätt och teorier kopplade till dessa studier för att sedan applicera dessa på studien.

1.4.1 Lärande- och utbildningsinsatser i arbetslivet

En studie som bygger på utbildningsinsatser är "Anställdas deltagande i läraaktiviteter" som genomfördes av Maud Baumgarten, en doktorand vid Linköpings Universitet, 2006. Forskningsstudien är en kvalitativ fallstudie som undersökte industriarbetarnas deltagande i läraaktiviteter på arbetsplatsen i samband med en organisationsförändring (Baumgarten, 2006 s.1). Syftet med studien var att undersöka industriarbetarnas kompetens samt vilka läraaktiviteter som kan hjälpa dem att anpassa sig bättre till förändringar på arbetsplatsen. Studien syftar också till att identifiera faktorer som kan påverka industriarbetarnas motivation till att delta i läraaktiviteter på arbetsplatsen (Baumgarten, 2006 s.1). Genom att analysera dessa frågor hoppades forskaren kunna bidra till en bättre förståelse till hur företag kan hantera kompetensutveckling i samband med eventuella organisationsförändringar och därmed även öka chanserna för en lyckad organisationsförändring (Baumgarten, 2006 s.1-2). Den huvudsakliga datainsamlingsmetoden i studien utgick från kvalitativa intervjuer (Baumgarten, 2006 s.51). Utöver intervjuerna samlades även data in från forskarens egna deltagande på arbetsplatsen (Baumgarten, 2006 s.52). Vidare i studien undersöktes det även om deltagandet i läraaktiviteter på arbetsplatsen eventuellt påverkades utav andra externa faktorer. Några exempel på dessa faktorer var kön och ålder. Men efter en djupgående analys- och resultatdel påvisades att det inte går att finna några betydelsefulla gemensamma faktorer för att entydigt och generellt förklara de anställdas deltagande i läraaktiviteter (Baumgarten, 2006 s.175-176). Resultatet har dock visat på att de anställda varken agerade utifrån omgivningsfaktorerna eller ur ett individuellt- eller självständigt perspektiv. De agerade utifrån ett systematiskt deltagarmönster som formades i ett samspel mellan individens motivation samt aktiva agerande inom ramen för omgivningens förutsättningar (Baumgarten, 2006 s.177). Här drar

Baumgarten slutsatsen att samspelet mellan individen och kontexten är central i vidare forskning. Denna forskningsstudie blir relevant för vår studie då Baumgarten även undersökt liknande forskningsområde. Eftersom forskningsområdena är lika kan vi vidare analysera Baumgartens val av metod och teori och på sådant sätt dra lärdomar utifrån de teorier och metoder han valt att använda sig av. Baumgarten har även använt sig av en liknande insamlingsmetod genom kvalitativa intervjuer, vilket även kan ge inspiration och stöd under studiens skrivprocess.

Vidare inspirerades vi av en annan liknande undersökning “Vad händer sen då?” som gjordes av Jennifer Holst och Jennifer Malm vid Uppsala Universitet år 2019. Denna rapport syftade till att undersöka effekterna av personalutbildning samt hur de nya kompetenserna tillämpades i det dagliga arbetet (Holst et Malm, 2019 s. 8-9). Trots att denna studie är ett examensarbete har vi valt att involvera den då den utgår från liknande ändamål och syfte som denna studie. Vi kommer därför endast använda denna studie som inspiration när det gäller metod, teori- eller resultatavsnitt. Studiens datainsamlingsmetod utgick från en enkätundersökning, där resultatet visade att utvärderingsenkäter var det mest allmänna sättet att följa upp utbildningsinsatser på (Holst et Malm, 2019 s. 20). Trots detta upplevde medarbetarna att deras synpunkter från enkäterna inte följdes upp. Studien använde även ett teoretiskt begreppsramverk som analyslins och grundades i metodologiska principer från forskare som Bryman (2011), Barmark & Djurfeldt (2015), Trost (2012) och Vetenskapsrådet (2002) (Holst et Malm, 2019 s. 14-15). Vi kommer därför dra lärdomar utifrån dessa insikter genom att analysera hur datainsamling kan förbättra utbildningsinsatser bland de anställda. Genom att vidare använda liknande teoretiska ramverk och metoder kan vi på sådant sätt öka validiteten och tillförlitligheten i vår studie.

1.4.2 Erfarenheter i tidigare forskning

Denna forskningsstudie “Potentialer för lärande i processoperatörers arbete” genomfördes av doktoranden Maria Gustavsson vid Linköpings Universitet, 2000. Syftet med studien var att studera och bidra till en ökad förståelse av processoperatörernas lärande i det dagliga arbetet (Gustavsson, 2000 s.15). Vidare i studien så undersöktes även hur lärandet i deras arbete kunde bidra till produktivitet utveckling. I studien har Gustavsson valt att använda sig av fallstudier som metod i form av dagböcker och intervjuer (Gustavsson, 2000 s.61). För att nå studiens ändamål har Gustavsson genomfört kontinuerliga intervjuer med anställda på arbetsplatsen samtidigt som hon även varit ute på fält och antecknat i olika dagböcker. Utifrån hennes dagböcker och observationer

har Gustavsson noterat hur processoperatörernas erfarenheter har stor betydelse i studien. De anställdas nivå av erfarenhet är nämligen avgörande i hur processoperatörerna anammar lärande i deras dagliga arbete (Gustavsson, 2000 s.105-106). Gustavsson argumenterar vidare för hur lärandet i arbetslivet bör ses som en kollektiv samt social konstruktion. Det blir alltså fördelaktigt och lättare för individer med större erfarenhet av lärande på arbetsplatsen. Detta innebär alltså att anställda med tidigare erfarenheter blir centrala för att förmedla vidare kollektiva arbetsätt (Gustavsson, 2000 s. 197). Detta kräver alltså att de anställda reflekterar över sin egen kunskap och kompetens för att kunna förmedla dem vidare (Gustavsson, 2000 s.197). Denna studie utgår från anställdas tidigare erfarenheter av lärande på arbetsplatsen för att dra slutsatser angående nya sätt att strukturera utbildningar (Gustavsson, 2000 s.45). Denna avhandling blir på så sätt relevant och aktuell för vår studie då även den är baserad på anställdas erfarenheter av lärande på arbetsplatsen.

Nästa studie "Måste vi använda det här?" genomfördes år 2023 av Emma Östberg vid Mittuniversitetet. Studien undersöker vilka faktorer som påverkar anställdas acceptans av digitalisering inom den offentliga sektorn, med specifikt fokus på Socialförvaltningen i Skellefteå Kommun (Östberg, 2023 s. 2). Då denna studie genomfördes av en studerande, har vi endast valt att involvera denna i inspirationssyfte. Studien visar på vikten av att informera och utbilda anställda om befintliga system och fördelarna med digitalisering. Studien utgår från en kvalitativ ansats och utgår från fem semistrukturerade intervjuer med fem anställda inom olika yrkesgrupper på Socialförvaltningen på Skellefteå Kommun (Östberg, 2023 s. 29-30). Intervjuerna genomfördes i syfte att undersöka vilka faktorer som påverkar acceptansen av digitaliseringen inom den offentliga sektorn (Östberg, 2023 s.34). Analysen i studien visar på att det finns ett tydligt samband mellan de anställdas erfarenheter och de anställdas sociala inflytande på arbetsplatsen. Studien visar alltså att ökad erfarenhet innebär att de anställda påverkas mindre av andra i sin omgivning (Östberg, 2023. s.31). Då denna studie använde sig av en kvalitativ ansats samt genomförde semistrukturerade intervjuer med anställda, kommer vi kunna dra jämförelser och likheter då vi planerar att använda liknande metoder i vår studie. Vi kan på så sätt dra paralleller mellan resultaten i vår studie och i denna studie för att fördjupa förståelsen av hur anställdas erfarenheter kan påverka deras engagemang samt acceptans av utbildningsinsatser.

1.4.3 Den offentliga sektorn

I Aarum Andersens (2010) studie "Public versus Private Managers: How Public and Private Managers Differ in Leadership Behavior" kan vi se hur cheferna inom de två olika sektorerna utför sitt arbete samt hur det skiljer sig mellan offentlig och privat sektor. Studien genomfördes i Norge med urvalet rektorer, chefer inom Socialförsäkringen samt diverse chefer inom olika privata företag. Studien är av kvantitativ karaktär vilket gör det svårare att nyttja studiens metod i detta arbete. Detta innebär att vi endast kommer kunna använda oss utav studiens relevanta källor, resultat och diskussion. Studien lyfter flera användbara källor som ger insyn i det tillvägagångssätt studien har samt ger en inblick i ett flertal relevanta definitioner och begrepp. Studiens resultat visar att chefer inom den offentliga sektorn är förändringsorienterade, tar beslut grundat i intuition samt strävar efter prestationer. Chefer inom den privata sektorn är istället relationsorienterade, tar också beslut grundat i intuition samt strävar efter makt. Dessa resultat är intressanta då det visar på att det finns tydliga skillnader mellan chefer inom de båda sektorerna, vilket även innebär att anställda inom de olika sektorerna arbetar utifrån olika principer och mål. Det är även viktigt att påpeka att de olika yrkena inom den offentliga sektorn svarade på ett liknande sätt, vilket på sådant sätt även stärker validiteten i studien. Detta ger oss insyn i hur det inte alltid går att generalisera utifrån privat och offentlig sektor, vilket även är viktigt att ha i åtanke under studiens gång. Studien avslutas genom några tankar till vidare korrelationer. Väljer individer med den offentliga sektorns värderingar att arbeta inom den offentliga sektorn eller skapar den offentliga sektorn dessa värderingar hos de anställda? Det kan även vara ett förslag på vidare forskning.

1.4.4 Anställda

En studie som på många sätt liknar vår studie är "Flexibla Arbetstider" av Lars Silén (2015). Studien bygger på anställda vid en kommun i Norrland där Silén jämför schemalaggingen mellan två avdelningar. Den ena avdelningen använder sig av ett timecaresystem samtidigt som den andra använder sig av ett klassiskt önskeschemasystem. Studien visar att de anställda på avdelningen som använde sig av timecaresystemet upplevde fler negativa konsekvenser av det. Avdelningen ansåg att de tagit på sig mer arbete, har mindre förutsägbart schema och har ett mindre rättvist ledarskap samt att arbetet i större utsträckning påverkar deras fritid. Studiens diskussion lyfter dock argument kring timecaresystemets fördelar kontra personalens attityder. Även om studien utgår från en kvantitativ ansats kunde vi finna många likheter mellan Siléns studie och vår studie. Båda studierna använder

sig av offentligt anställdas erfarenheter för att dra sina slutsatser. En annan likhet mellan våra studier är att båda utgår från den anställdes erfarenheter av de beslut som arbetsgivaren tar. I detta fall är det schema och i vårt fall är det utbildningsinsatser. Schemaläggningen är dock något som en absolut majoritet av de anställda har, vilket även gör studiens urval mycket bredare. Vidare blir denna studie en språngbräda eller referenspunkt då den refererar till relevant litteratur angående erfarenheter och anställdas åsikter kring förändring på arbetsplatsen.

2. Teori

I detta avsnitt redogörs de teorier som kommer att användas under studiens analys. Teorierna har valts ut utifrån studiens resultatavsnitt och har på så sätt formats efter studiens behov. Teorierna bygger främst på hur lärandet utformas på arbetsplatsen liksom begreppet Human Resource Development. Enstaka teorier talar till de anställda och organisationen i relation till lärandet samt hur det kan identifieras i resultatet.

2.1 Livslångt lärande

Teorin om livslångt lärande definieras som “alla lärandeaktiviteter man deltar i genom hela livet med syftet att främja vetande, färdigheter och kompetens ur ett personligt, medborgerligt, socialt och deltagarrelaterat perspektiv.” (Filstad, 2012 s. 131). En annan definition av teorin är EU-kommissionens som lyder “Med livslångt lärande avses allt lärande från förskolan till efter pensioneringen. Det omfattar alla former av utbildning (formell, informellt och icke-formellt).” (EU-kommissionen, KOM/2001/0678). Teorin bygger på att lärandet sker på tre olika huvudarenor; individens utbildningsinstitutioner, arbetsplatser samt privatliv. EU-kommissionen lyfter arbetsplatserna som en central grundläggande lärandemiljö och förklarar hur arbetsplatsen blir avgörande för hur både kunskap och kompetens används i arbetslivet. Arbetsplatserna ges två olika tillvägagångssätt att främja lärandet på; genom formell- och informell utbildning (Filstad, 2012 s. 131). Den formella utbildningen syftar till insatser där individen kan berika sin kunskap, men som inte nödvändigtvis leder till ökad kompetens genom exempelvis utbildningar eller kurser. Den informella utbildningen sker istället genom iakttagelser eller problemlösningar inom olika yrkesutövningar med kollegor och medarbetare (Filstad, 2012 s. 131). Genom att identifiera vilken typ av utbildning samt lärande som existerar i organisationen, kan man även identifiera den inlärningsmetod som är mest effektiv på arbetsplatsen. Teorin innefattar även två olika aspekter av begreppet kunskap; den allmänna kunskapen samt den praktiskt tillämpade kunskapen. Filstad förklarar att kunskap är en färskvara, och därför behöver den allmänna och generella kunskapen med nödvändighet utvecklas efter hur samhället utvecklas (Filstad, 2012 s. 132). Med detta menar Filstad att kunskap som idag är relevant kanske inte är lika eftertraktad under morgondagen (Filstad, 2012 s. 132). Teorin understryker alltså vikten av utbildning och lärande i en ständigt föränderlig miljö.

2.2 Individuellt lärande

Teorin om individuellt lärande bygger på en individs egna lärande och brukar förknippas med formellt lärande i form av skola och liknande utbildning (K. Abrahamsson et al., 2002 s. 416). Detta är dock inte begränsningarna för individuellt lärande då de även syftar på all kunskap inom Lundvall och Johnsons (1994) kunskapsformer. Dessa kallas "veta vad" och "veta varför". "Veta vad" är kunskapens kunnande och är ofta förknippat med memorerande samt faktabaserad kunskap. "Veta varför" är individens förståelse av hur teorier och vetenskaper kan användas för att deduktivt generera kunskap. En stor del av individuellt lärande är också "praktisk kunskap" (K. Abrahamsson et al., 2002 s. 417). Praktisk kunskap bygger till stor del på erfarenhet och är väsentligt för vissa branscher som använder sig av anställda som arbetar på ett praktiskt sätt, både socialt och fysiskt. Däremot så finns det en gräns för hur mycket en person kan generera kunskap utan hjälp, speciellt inom praktisk kunskap (K. Abrahamsson et al., 2002 s. 418). Abrahamsson förespråkar istället lärande genom interaktion där deltagarna byter information genom socialisering då detta bland annat kan öka inlärningshastigheten.

2.3 Kollektivt lärande

Teorin om kollektivt lärande har sin grund i lärande genom erfarenhet, interaktion och kommunikation. På organisationsnivå kan kollektivt lärande uppstå genom olika arbetsuppgifter, problem eller situationer (Granberg et Ohlsson, 2016. s. 19). Det kollektiva lärandet kan alltså ske i form av hur anställda på en arbetsplats behandlar kunskap eller kompetens sinsemellan eller hur cheferna kommunicerar kring utbildningsinsatser på arbetsplatsen.

För att åstadkomma det kollektiva lärandet krävs att tre villkor är uppfyllda; 1) individerna måste ingå i en gemensam situation 2) individerna måste ha liknande förutsättningar inför lärandet 3) Individerna måste dela ett gemensamt engagemang, så att förutsättningarna för ett lärande kan ske inom den gemensamma kontexten (Granberg et Ohlsson, 2016 s. 15). Granberg förtydligar att det kollektiva lärandet även bör utveckla handlingsstrategier för hur det kollektiva kunnandet ska kunna användas på arbetsplatsen (Granberg, 2014 s. 98).

För att det kollektiva lärandet ska kunna uppstå på arbetsplatsen krävs det även att organisationen besitter en del förutsättningar. Dessa förutsättningar består av olika gemensamma aktiviteter som förutsätter processer som interaktion, kommunikation och reflektion på arbetsplatsen (Granberg et

Ohlsson, 2016 s. 16). De gemensamma aktiviteterna kan utspela sig inom flera olika former av kollektiv på arbetsplatsen exempelvis inom ett arbetslag, projektgrupper, yrkesgrupper eller i personliga nätverk (Granberg et Ohlsson, 2016 s. 16). Man kan även implementera det kollektiva lärandet genom digitala former samt på digitala mötesplatser, på sådant sätt utökar man möjligheterna för kollektivt lärande (Granberg et Ohlsson, 2016 s. 17). Fördelarna med kollektivt lärande på arbetsplatsen är många, men det utgör bland annat ett effektivare arbete samt en ökad motivation bland de anställda (Granberg et Ohlsson, 2016 s. 18).

2.4 Organisatoriskt lärande

Organisatoriskt lärande kan definieras som ett samlingsnamn för olika tillvägagångssätt som organisationer kan utbildas på. En definition av organisatoriskt lärande är organisationens behov av att ständigt anpassa sig genom omvärldsbevakning (March, 1991 s. 72). Detta kan innebära att företag som använder sig av specifik teknologi alltid måste anpassa sig för att organisationen ska förbli relevant. Denna definition planerar vi inte att använda i denna studie men kan återkomma i teorins nästa del. Studien utgår istället från en definition som bygger på tanken att organisationen förvärvar kunskap genom till exempel utbildningsinsatser, rekryteringar eller skapandet av manualer (Granberg et Ohlsson, 2016 s. 418).

När man talar om lärande i social kontext är det även viktigt att definiera vissa begrepp som är relaterade till det. Implicit och explicit kunskap är en kategorisering av kunskap som relaterar till kunskapens form hos individen. Explicit kunskap är den definition av kunskap som är baserad på fakta och uttalad kunskap. Det är denna typ av kunskap man lär sig i böcker eller i skolan och som är enklast att dela med sig av i text. Implicit kunskap, eller tyst kunskap som det också kallas för, definieras som kunskap som tillkommit genom medveten eller omedveten reflektion. Implicit kunskap kan alltså i regel inte göra sig bra i att uttryckas i språk utan kan endast läras genom agerande och erfarenhet (Illeris, 2015 s. 35)

Enligt vår definition av organisatoriskt lärande kan vi använda 4I-processen för att förklara hur organisatoriskt lärande sprids inom organisationen och står för insikt, interpretation, integrering och institutionalisering (Ellström, 1992). Denna process startar med insikt som är inläring på individnivå. När denna kunskap är tillämpad på individnivå så nås modellens nästa steg som är interpretation. Detta steg för sedan kunskapen vidare till gruppnivå. Här tolkas informationen av

gruppens individer och kan också göra implicit kunskap till explicit kunskap. På samma sätt förmedlar sedan integreringen vidare kunskapen till organisationsnivå. Till sist blir kunskapen institutionaliserad och nya tillvägagångssätt och mentaliteter etableras inom organisationen. Parallellt med denna process så sker det alltid återkoppling från dessa tre nivåer tillbaka till grupp- och individnivå. Kunskap som är kopplad till en anställd och som försvinner om den anställde lämnar organisationen räknas som individuell kunskap, vilket stärker betydelsen av att integrera individers kunskap och kompetens inom organisationen (Jedel, 2023 s. 25). Organisationer kan även bidra till sitt kunskapsinnehåll genom att samarbeta med andra organisationer genom ett interorganisatoriskt samarbete (Granberg et Ohlsson, 2016 s. 422). Detta kan således vara positivt för båda organisationerna då ingen av dem annars hade kunnat ta del av denna kunskap.

Marchs (1991) teori om *Explorativt & Exploaterande lärande* utgår från att organisationer har två tillvägagångssätt för att hämta ny kunskap. March har därför delat upp teorin i två olika dimensioner; det explorativa stadiet samt det exploaterande stadiet. Det explorativa stadiet innebär att organisationen förvärvar ny kunskap genom att söka efter nya källor. Detta görs för att införskaffa nya innovativa lösningar (Jedel et Palmquist, 2023 s. 26). Det exploaterande stadiet är när organisationen utnyttjar kunskap som redan förvärvats. Här implementerar organisationen en lösning som redan utvecklats inom eller strax utanför organisationens gränser (Jedel et Palmquist, 2023 s. 26). March förklarar vidare hur båda stadierna är relevanta för det organisatoriska lärandet och kräver därför att man finner en balans mellan de två.

2.5 Nyinstitutionell teori & Den institutionella omvärlden

Den nyinstitutionella teorin studerar hur samhället och organisationsfältet påverkar den enskilda organisationen. Teorin lyfter bland annat hur organisationer strävar efter stabilitet genom att exempelvis imitera varandra för att vara så lika som möjligt (Eriksson-Zetterquist, 2006 s. 280). Teorin ser även till förhållandet mellan organisationen och omgivningen samt betonar de kulturella aspekterna för att förstå hur organisationer utvecklas (Eriksson-Zetterquist, 2006 s. 286). Själva definitionen av *institutionell* teori benämns olika inom olika discipliner. Inom sociologin avser begreppet institution vanligen; organiserade och etablerade sätt att handla. Handlingarna ses som de regler som gäller för hela samhället (Eriksson-Zetterquist, 2006 s. 281). Den nyinstitutionella teori är intressant för denna studie i relation till offentlig sektor då konceptet kund och samhälle inte går att översätta direkt i relation till kommunernas arbetssätt.

Den nyinstitutionella teorin samverkar även med den institutionella omvärlden. Furusten definierar begreppet institutionell omvärld som “den värld i vilken enskilda organisationer är inbäddade” (Furusten, 2007 s. 18). Med begreppet inbäddat så syftar Furusten på de direkta samt indirekta faktorer som påverkar organisationen (Furusten, 2007 s. 18). Dessa faktorer är de faktorer i det omgivande samhället som begränsar enskilda individer samt organisationers handlingsutrymme (Furusten, 2007 s. 18). För att bäst styra en organisation blir det därför nödvändigt att etablera tydliga gränser samt riktlinjer som definierar organisationens samt ledningsgruppens handlingsutrymme. Det som reglerar handlingsutrymmet är primärt arbetsmarknaden men även legala, sociala samt mentala strukturer som exempelvis normer och standarder i samhället. För att därför tolka den institutionella omvärlden på bästa sätt bör man tyda att omvärlden kan begripas ur två olika skikt; *den indirekta institutionella omvärlden* och *den direkta institutionella omvärlden* (Furusten, 2007 s. 23). Den indirekta omvärlden syftar till olika kännetecken som kan kopplas till samhällsrörelser och samhällstrender. Den direkta omvärlden består istället av olika aktörer som organisationer möter samt eventuella regler och tjänster som aktörerna producerar (Furusten, 2007 s. 23).

2.6 Digitalt lärande

För att förstå principen av det digitala lärandet bör man även vara införstådd i hur teorin konstruerades. Teorin har sin avstamp i den digitala transformationen som tar form inom olika organisationer och arbetsplatser. Den följande definitionen av digital transformation ges av Vial som lyder; “En process som syftar till att förbättra en entitet genom att trigga väsentliga förändringar i dess egenskaper till följd av kombination av information, datakunskap, kommunikation och anslutningsteknik” (Vial, 2019 s. 118). Digitala transformationer kan ske på organisations-, industri- och samhällsnivå och syftar till att ställa krav på att organisationerna nyttjar sina digitala teknologier (Jedel, 2023 s. 20). Den digitala transformationen på organisationsnivå genererar ett större behov hos de anställda att anpassa sig efter samt lära sig nya verktyg, system och arbetsprocesser. Detta i sin tur ställer högre krav på organisationen och arbetsgivaren att strategiskt arbeta med lärande och innovation på arbetsplatsen (Jedel, 2023 s. 21). Digitalisering av organisationer innebär även digitalisering av lärandet men med detta följer även fördelar och nackdelar (Jedel, 2023 s. 22). Fördelarna med inlärningsättet är att den anses som mer kostnads- samt tidseffektiv. Samtidigt har tidigare forskning visat på att digitala utbildningsinsatser

har medfört extra kostnader och istället behöver utformas rätt för att generera ett positivt resultat (Jedel, 2023 s. 22). Det digitala lärandet kan ta form på flera olika sätt inom arbetsplatser och organisationer. Det kan bland annat gestaltas i att organisationen erbjuder ett bibliotek av digitala utbildningsinsatser eller att ett kunskapshanteringsystem etableras där kompetensen sammanställs samt är tillgänglig för hela arbetsplatsen (Jedel, 2023 s. 23).

2.7 Tekniskt-rationellt perspektiv på kompetensutveckling

Det tekniskt-rationella perspektivet är ett synsätt som kan appliceras på organisering och personalhantering inom organisationer. Perspektivet använder personal som en resurs och gör dem till ett verktyg för att åstadkomma specifika mål och teknologiska utvecklingar på arbetsplatsen. Perspektivet bygger på ett starkt ledningsarbete med tydliga hierarkier genom hela organisationen med ett fokus på effektiv administration (Ellström, 1992 s. 108). Den tekniska-rationella synen grundar sig på Webers byråkratimodell samt på begreppet Scientific Management och har sedan 90-talet varit en av de vanligaste perspektiven inom offentliga organisationer (Ellström, 1992 s. 107). Enligt det tekniskt-rationella perspektivet bör organisationer applicera utbildningsinsatser för att täcka organisationens nuvarande och framtida behov. I perspektivet värderas även spetskompetens över generell kunskap och man bör prioritera att endast utbilda nyckelpersoner istället för en hel arbetsgrupp. Utbildningsinsatser bör också ha ett gediget mål med en explicit mening, vilket inte heller ger mycket utrymme för allmänbildning inom organisationen. Eftersom det tekniskt-rationella perspektivet bygger på ett resursperspektiv är det därför viktigt att utbildningsinsatserna blir kosteffektiva och de ska gärna gå att räkna på insatsens potentiella utgifter och intäkter (Ellström, 1992 s. 109). Utifrån detta tolkar vi perspektivet som en typ av synonym till begreppet New Public Management som nämndes i inledningen. Vi kommer därför att hantera dem tillsammans vidare i studien.

3. Metod

3.1 Genomförande

Forskningsprocessen inleddes med en diskussion där det beslutades att studiens forskningsområde skulle vara "utbildningsinsatser i arbetslivet." Därefter valde vi att undersöka tidigare forskning som fanns kopplade till ämnet. Detta gjorde att vi kunde få en bättre överblick samt tydligare insikt i forskningsområdet. Med denna insikt beslutades det att rikta in studien på offentliga sektorer då vi ansåg att den offentliga sektorn var mest relevant för studiens ändamål. Vi ansåg att den offentliga sektorn var mest relevant då företag i den privata sektorn kan se väldigt olika ut vilket kan försvåra processen att generalisera. Efter detta kunde vi sedan besluta att en kvalitativ forskningsmetod var mer lämplig för studien än en kvantitativ forskningsmetod. Detta då en kvalitativ ansats utgår från människor och händelser samt poängterar vikten av mångfaldiga samband mellan ett brett spektrum av faktorer (Denscombe, 2018 s. 23-24). Vi ansåg därför att dessa utgångspunkter stämde mer överens med studiens syfte än det kvantitativa tillvägagångssättet.

Nästa steg i processen var att besluta vilka typer av kommuner som var relevanta för studiens ändamål. I en diskussion togs beslutet att kontakta två olika kommuner; en mindre med cirka 30-60 000 invånare samt en större med 100 000+ invånare. Vi ville involvera en mindre samt en större kommun för att få så generella erfarenheter som möjligt. Efter att ha undersökt studiens potentiella urval kom vi sedan fram till att Alingsås kommun och Göteborgs kommun var lämpliga kommuner då de passade vårt urval utifrån invånarantal. Därefter tog vi sedan kontakt med diverse förvaltningar inom kommunerna för att finna eventuella intervjupersoner som var villiga att delta i studien. Vi valde att kontakta majoriteten av förvaltningarna men uteslöt specifikt utbildningsrelaterade förvaltningar eller nämnder.

Vi inledde sedan kontakten med förvaltningarna genom ett introduktionsmail samt introduktionsbrev. Introduktionsbrevet innehöll en tydlig presentation av studien och förklarade även genomförandet av intervjuerna samt att deltagandet var helt anonymt. Vi avslutade introduktionsmailet med våra kontaktuppgifter för vidare återkoppling och deltagande i studien. Parallellt med detta påbörjades även processen att sammanställa intervjuguiden inför intervjuerna. Denna process tog längre tid än planerat men resulterade sedan i fem intervjutillfällen under de kommande veckorna. Vi tog även beslutet att skicka ut intervjuguiden ett par dagar innan vardera

intervju så att intervjupersonen fick möjlighet att förbereda eventuella svar eller frågor inför intervjuerna. I samband med detta skickade vi även ut ett samtyckesbrev som innehöll information om intervjupersonernas deltagande i studien samt förtydligade deras rättigheter inför deltagandet i studien. Inför genomförandet av intervjuerna var upplägget att vi båda skulle medverka under intervjuerna men att endast en av oss skulle hålla i intervjun. Detta beslut togs för att säkerställa att intervjuprocessen flöt på naturligt utan eventuella avbrytningar eller störningar. Under intervjuprocessen utgick vi främst från intervjuguiden men omformulerade ibland frågor utefter behov eller önskemål. När samtliga intervjuer var genomförda inledde vi direkt med att transkribera datainsamlingsmaterialet utifrån bearbetningskategorierna.

3.2 Datainsamling

3.2.1 Urval

Denna studie har använt sig av ett snöbollsurval. Enligt Denscombe är definitionen av ett snöbollsurval "(...) att urvalet växer fram genom att en person hänvisar vidare till nästa person" (Denscombe, 2018 s. 70). Processen inleddes med att tillfråga förvaltningar vid olika offentliga sektorer som ansågs vara relevanta för studien i syfte att de kontaktade skulle tänkas delta i undersökningen. Urvalet växte sedan som en snöboll allt eftersom de nya intervjupersonerna sedan föreslog ytterligare intervjupersoner som skulle tänkas delta i studien. En av fördelarna med urvalsmetoden är att den anses vara väldigt effektiv (Denscombe, 2018 s. 70).

Nästa steg i processen var att besluta om eventuella avgränsningar. De avgränsningar som tillämpades i studien var:

1. Anställd inom den offentliga sektorn
2. Minimum ett års anställning hos den nuvarande arbetsgivaren

Avgränsning 1 tillämpades då hela studien hade sin utgångspunkt inom den offentliga sektorn och den ansågs därför vara nödvändigt med en markant begränsning för anställningen.

Avgränsning 2 tillämpades då den anställde behövde ha viss erfarenhet av sin arbetsplats för att kunna uttrycka sig kring dess tillvägagångssätt. Eftersom forskningsområdet innefattar utbildningsinsatser behövde studien endast involvera anställda som haft någon tidigare erfarenhet av utbildningsinsatser på arbetsplatsen. Genom slutsatser från tidigare forskning har det visats att

anställda med en längre anställningstid oftast har större erfarenhet av utbildningsinsatser. Anställningsperioden på ett år bör även innebära att de anställda har hunnit avsluta eventuella introduktionsutbildningar.

3.2.2 Semistrukturerade intervjuer

Denna studie har använt sig av semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. Då studien grundats i anställdas åsikter, uppfattningar, känslor och erfarenheter ansåg vi att semistrukturerade intervjuer var det lämpligaste metodvalet. Semistrukturerade intervjuer innebär att intervjuaren utgår från en färdigställd intervjuguide med frågor som ska behandlas eller besvaras (Denscombe, 2018 s. 269). Under intervjuprocessen är även intervjuaren flexibel med att ordningsföljden kan variera beroende på intervjupersonens svar (Denscombe, 2018 s. 269). Detta ger intervjupersonen mer tid och möjlighet att utveckla sina tankar och idéer kring de ämnen som intervjuaren tar upp (Denscombe, 2018 s. 269).

Till följd av studiens breda urval involverades fem intervjupersoner från två olika offentliga sektorer geografiskt utspridda i landet. Den geografiska spridningen komplicerade genomförandet av fysiska intervjuer och därför beslutades det att endast genomföra internetbaserade intervjuer. Alla fem intervjuer genomfördes över plattformarna Zoom eller Teams i samråd med intervjupersonen. Internetbaserade intervjuer går att genomföra med alla som har tillgång till en dator eller telefon samt är uppkopplade till internet (Denscombe, 2018 s. 286). Eventuella kostnader för intervjun är minimala och därför möjliggör detta att man som intervjuare kan intervju människor utspridda över hela landet (Denscombe, 2018 s. 286). Men med fördelar kommer även en del nackdelar. Det kan bland annat medföra en del tekniska problem som användaren oftast inte kan kontrollera som dålig anslutning eller eventuella ljudstörningar (Denscombe, 2018 s. 286-293). Internetbaserade intervjuer kan även göra det svårare för intervjuaren att validera datan då den digitala närvaron minskar insikten i huruvida intervjupersonen agerar autentiskt eller ej (Denscombe, 2018 s. 293). Internetbaserade intervjuer förhindrar även intervjuaren att se fysiska rörelser eller tyda kroppsspråk, vilket annars kan ge ett intryck huruvida intervjupersonen agerar autentiskt eller ej.

3.2.3 Intervjuguide

Intervjuerna utgick ifrån en färdigställd intervjuguide som innehöll 10 huvudsakliga frågor som sammanställdes tidigt i forskningsprocessen. I skapandet av intervjuguiden utgick frågorna från tematiserade ämnen som formades utifrån studiens forskningsområde. Intervjuguiden bestod av fyra olika delar där den första delen var en *inledningsdel* med 2 huvudsakliga frågor samt 1 följdfråga. Respektive följdfrågor i intervjuguiden ställdes endast vid behov om inte intervjupersonen redan besvarat frågan efter den första huvudfrågan. Inledningsdelen innefattade frågor om intervjupersonens anställning samt huvudsakliga arbetsområden och arbetsuppgifter.

Den andra delen undersökte *intervjupersonens tidigare erfarenhet av utbildningsinsatser på arbetsplatsen* och utgick från 4 huvudsakliga frågor samt 4 följdfrågor. För att få en enhetlig förståelse för det undersökta ämnet inleddes denna del med att förtydliga vilken definition av utbildningsinsatser som var aktuell i denna studie. Vidare ställdes sedan frågor som undersökte intervjupersonens upplevelser och inställning till utbildningsinsatser på arbetsplatsen. Ett exempel på en fråga som ställdes i denna del var "Hur har utbildningsinsatserna bidragit till eller påverkat ditt arbete?"

Den tredje delen i intervjuguiden undersökte *intervjupersonernas inställning till organisationens arbete med utbildningsinsatser* och utgick från 3 huvudsakliga frågor samt 1 följdfråga. Denna del undersökte bland annat hur intervjupersonen upplever att arbetsgivaren arbetar med utbildningsinsatser på arbetsplatsen. Utifrån detta kunde vi även undersöka hur intervjupersonen anser att arbetsgivaren kan förbättra eller utveckla sitt arbete med utbildningsinsatser på arbetsplatsen. Denna del i intervjuguiden gav en bättre och tydligare insikt i det undersökta ämnet av flera anledningar. Den gav bland annat en djupare förståelse för ämnet genom att identifiera mer komplexa och detaljerade aspekter. De utvecklade svaren genererade även mer innehållsrika svar, vilket underlättade processen att samla in mer kvalitativ data för studien. Ett exempel på en fråga som ställdes i denna del var "Hur anser du att din arbetsplats kan förbättra sitt arbete med interna utbildningsinsatser?"

Den sista delen i intervjuguiden undersökte *intervjupersonernas övergripande reflektioner* och innehöll 3 huvudsakliga frågor samt 1 följdfråga. Den första frågan undersökte vad som motiverar intervjupersonerna till vidareutveckling och lärande på arbetsplatsen. Denna fråga ställdes i syfte att

identifiera liknande eller samma motivationsfaktorer bland intervjupersonerna. Den andra frågan undersökte huruvida intervjupersonerna överlag var nöjda med de genomförda utbildningsinsatserna. Denna fråga ställdes för att summera intervjun samt avsluta med eventuell värdefull feedback. Den sista frågan i intervjuguiden undersökte huruvida intervjupersonen hade något mer att tillägga. Denna fråga ställdes för att ge intervjupersonen möjlighet att dela med sig utav eventuella avslutande tankar eller kommentarer.

3.2.4 Transkribering & Bearbetning av data

Det första steget i transkriberingsprocessen innebar att transkribera datan som samlades in genom en ljudinspelning (Fejes et al., 2019 s. 123). Transkribering är den process där man skapar en version av datamaterialet i skriven form (Fejes et al., 2019 s. 123). Därför inleddes processen med att skriva ned allt som sas i datamaterialet. Transkriberingsprocessen utgick ifrån att bortse från eventuella pauser eller tilläggsord som exempelvis "hm", "liksom" och "asså." Detta beslut togs på grund av att de inte ansågs relevanta för studiens syfte (Fejes et al., 2019 s. 123). Efter transkriberingen bearbetades datan utifrån färgkodning (Fejes et al., 2019 s. 123). Färgkodningen av datan gjordes utifrån två olika bearbetningskategorier; *inledningskategorier* samt *fördjupningskategorier*. Dessa kategorier togs fram efter genomförandet av de fem olika intervjuerna.

Inledningskategorierna bestod utav tre områden som färgkodades enligt följande:

1. Anställdas allmänna åsikter om utbildningsinsatser: "Jag tycker att..."
2. Anställdas erfarenhet av utbildningsinsatser: "Jag har gjort/varit med om..."
3. Objektiv information: "Såhär är det...fakta /information"

Inledningskategorierna var ett verktyg för att dela upp datamaterialet på ett sätt som gav en tydligare överblick av datan. Detta underlättade nästa steg i bearbetningsprocessen som var att genomföra en mer grundlig kodning av datan. I nästa steg togs datamaterialet från den första transkriberingen utav inledningskategorierna för att sedan utföra en mer grundlig kodning. För att genomföra den grundliga kodningen sammanställdes fördjupningskategorierna.

Fördjupningskategorierna bestod utav sex områden som färgkodades enligt följande:

1. Positivt ställningstagande till utbildningsinsatser

2. Negativt ställningstagande till utbildningsinsatser
3. Konstruktiv-, förbättrings- och utvecklingsåsiikt
4. Positiv erfarenhet av utbildningsinsatser
5. Negativ erfarenhet av utbildningsinsats
6. Icke färgad text/kursiv text: Ej nödvändig

För att vara så effektiva som möjligt i bearbetningsprocessen strukturerades transkriberingen i tabellform. Nedan presenteras ett exempel:

Fråga 10: Finns det något du vill tillägga?		Sammanfattning av svar
Intervjuperson 1	<i>Intervjupersonens svar</i>	
Intervjuperson 2	<i>Intervjupersonens svar</i>	
Intervjuperson 3	<i>Intervjupersonens svar</i>	
Intervjuperson 4	<i>Intervjupersonens svar</i>	
Intervjuperson 5	<i>Intervjupersonens svar</i>	

Tabellerna organiserades sedan utifrån respektive fråga för att lättare få en överblick. Med hjälp av fördjupningskategorierna delades sedan datamaterialet upp vilket ledde till att man kunde identifiera svar där intervjupersonerna antingen överlappar, instämmer eller motsäger varandra. Här identifierades också eventuella nyckelord, åsikter eller citat som intervjupersonerna värderade högst. Nedan presenteras ett exempel på färgkodningen utifrån en av studiens intervjuer:

“...det brukar vara väldigt givande för då är det ofta ett kompetensområde där vi är flera som känner att vi vill bli bättre i det här och vi tillsammans väljer metoden att ta hit en föreläsare. Vi alla har avsatt tiden för det och vi är nyfikna och vetgiriga och vill bli bättre på någonting. Sen från att vi har en bred verksamhet så blir man matad på kompetensinsatser som kommer i lägen där man egentligen ska göra någonting helt annat, så det finns en viss mått av korvstoppning också i kompetensinsatser”

Slutligen sammanställdes intervjupersonernas svar i en egen kolumn för att lättare identifiera intervjupersonernas åsikter och tankar.

3.3 Utgångspunkter

Denna del av metoden syftar till att klargöra studiens vetenskapsteoretiska utgångspunkter.

3.3.1 Induktiv ansats

Studiens ansats syftar till den ansats en studie utgår ifrån för att dra kopplingen mellan teori och resultat. En induktiv ansats innebär att samla in data som sedan analyseras för att identifiera eventuella kopplingar mellan resultatet och eventuella teorier. En deduktiv ansats är istället motsatsen då den syftar till att analysera teorin för att sedan applicera den på omvärlden, för att se om teorin stämmer. Om man kombinerar delar av båda kallas det för en abduktiv ansats (Ahrne et al., 2011 s. 192). Ett exempel på en induktiv frågeställning är "Varför växer träd?" medan den deduktiva kan vara "Är det solen som gör att träd växer?". Studien utgår från en induktiv ansats då studien i grunden förhåller sig till anställdas erfarenheter. Det är först när datan är insamlad som studiens teorier appliceras på resultatet. Att studien utgår från en induktiv ansats kan lätt ifrågasättas då det i teori är omöjligt att förhålla sig helt induktivt till sin forskning. En induktiv ansats utgår nämligen från att forskaren inte har några som helst förkunskaper kring ämnet, ett krav som i praktiken är svårt att förhålla sig till. Vi har dock valt att se den induktiva ansatsen utifrån ett pragmatiskt perspektiv då studien fortfarande använder det induktiva tillvägagångssättet som förklaras ovan. Samtidigt kan man argumentera för att studien har använt sig av en abduktiv ansats. Trots detta har vi valt att redogöra studien utifrån en induktiv ansats då vi främst utgått från en induktiv ansats.

3.3.2 Fenomenografi

Fenomenografi är en pedagogisk forskningsansats som syftar till att förstå hur människor förstår och uppfattar fenomen. Fenomenografi är inriktat på att identifiera och analysera individuella skillnader i kunskapsbildning och förståelse kring ett fenomen. Detta kan sedan användas för att kartlägga hur intervjupersoners svar förhåller sig till varandra vilket forskarna sedan kan använda för att dra slutsatser (Fejes et.al, 2019 s.179-180). Den fenomenografiska analysmodellen är uppdelad i flera steg som har implementerats under forskningsprocessen. Inledningsvis ska forskarna, efter att ha utfört alla intervjuer samt transkriberat materialet, bekanta sig med materialet så att de får en tydlig bild av dess innehåll. Det andra steget är att kondensera och generalisera texterna till ett material som är lättare att hantera. I det tredje steget jämförs de olika styckena för att lättare identifiera likheter och skillnader mellan de olika intervjupersonerna. Efter detta steg ska dessa likheter och olikheter sedan grupperas på ett sådant sätt att man kan tyda ett mönster. I det femte steget ska de artikulera kategorierna vilket syftar till att man identifierar vilka likheter som finns i majoriteten av erfarenheterna. Dessa ska i nästa steg namnges på ett genomtänkt och

strukturerat sätt. Till sist ska de olika kategorierna kontrasteras. Då kan man se om vissa påståenden, likheter eller kategorier kan sättas i fler än en låda (Fejes et.al, 2019 s.184-188). I denna studie har bearbetning av material skett på ett liknande sätt, dock har dessa steg inte följts ortodoxt utan har istället följts som en mall för de steg som är relevanta i forskningsprocessen. Till exempel har vissa steg slagits ihop samt lagt till andra bearbetningsmetoder för att effektivt kunna bearbeta datainsamlingsmaterialet. Resultatet av detta går att se i metodens transkriberingsdel samt i studiens analysavsnitt. I analysavsnittet definieras fenomenografins artikulerade kategorier som olika delar av studiens teorier där studiens resultat definieras utifrån de teoretiska utgångspunkterna.

3.3.3 Hermeneutik

Hermeneutik kan förklaras som vetenskapen kring kunskap och bygger på att identifiera intervjupersonernas upplevelser av olika fenomen. Det som skiljer fenomenografi och hermeneutik är att hermeneutik är en vetenskap och tolkningsprocess, inte en forskningsansats. Detta innebär att den inte finns en enhetsmetod för en hermeneutisk tolkningsprocess (Fejes et.al, 2019 s.72-73). Hermeneutiken har tre huvuddelar som förklarar olika sätt att tolka information. Det första tillvägagångssättet är en existentiellt inriktad hermeneutik och innebär att forskaren ska försöka förstå en intervjuperson som individ, likt en psykolog. Det andra tillvägagångssättet är misstankens hermeneutik vilket innebär att forskaren gör en strukturanalys på datan i ett försök att läsa mellan raderna och se vad intervjupersonen egentligen menar. Det tredje tillvägagångssättet kallas allmän tolkningslära och utgår från forskarens tolkning av datan och, likt en präst och bibeln, därifrån måla upp vad intervjupersonen egentligen säger (Fejes et.al, 2019 s. 73-75). Vi anser att det tredje tillvägagångssättet är det mest applicerbara i studiens forskningsprocess, då vi likt en präst försöker måla upp en tydligare bild av studiens data samt identifiera de egentliga upplevelserna.

3.4 Källkritik

För att försäkra sig om att studiens innehåll är autentiskt är det även nödvändigt att kritiskt granska de källor som använts (Denscombe, 2018 s. 479). För att säkerställa kvalitén bland studiens källor har studien endast använts sig av källor som har tillgängliggjorts av Lunds Universitet. Studien har endast involverat litteratur som varit tillgänglig vid universitetets samtliga bibliotek samt vetenskapliga artiklar som funnits genom den webbaserade portalen LubSearch och därifrån Google Scholar. Studiens litteraturundersökning har även utgått från en allmänt kritisk lins där källorna

även har utvärderats utifrån information och tillvägagångssätt. Detta har skett genom att källorna har granskats utefter opartiska åsikter eller annat bias som kan komma att påverka källans information och validitet (Denscombe, 2018 s. 480). Under studiens litteraturundersökning har ett antal nyckelord använts för att hitta relevant litteratur och artiklar. Studiens mest relevanta nyckelord vid litteraturundersökningen var i ordning av mest relevant: "utbildningsinsats", "kompetensutveckling", "utbildning", "lärande", "anställda", "erfarenhet" och "offentlig sektor". Genom att redovisa de mest relevanta nyckelorden, stärker detta studiens trovärdighet (Denscombe, 2018 s. 478).

3.5 Kvalitet

3.5.1 Validitet och tillförlitlighet

Begreppet validitet innebär till den grad det är sannolikt att studiens resultat är en rimlig slutsats utifrån studiens data (Denscombe, 2018 s. 386). Denna process är svårare att konstatera inom kvalitativ forskning då processen att återskapa experimentet är så gott som omöjlig när datan man samlar in är av kvalitativ karaktär. Därför har en del forskare istället använt sig av begreppet trovärdighet (Denscombe, 2018 s. 419). Trovärdighet i relation till validitet är medvetenheten om att kvalitativ data till stor del inte går att återskapa utan sätter istället upp riktlinjer för att säkerställa trovärdigheten hos datan. Denscombe (2018 s. 420) Förklarar att det finns tre sätt att göra kvalitativ data trovärdig. Responsvaliditet innebär forskarens förmåga att gå tillbaka till intervjupersonen och stämna av så att deras svar är korrekt tolkat. Detta är det enklaste sättet att validera denna studie då alla intervjupersoner har samtyckt till vidare kontakt. Däremot är de andra två sätten, grundad data och triangulering, inte särskilt applicerbara på denna studie då studien inte utgår från fältarbete eller använder sig utav fler än en datainsamlingsmetod.

3.5.2 Etiska överväganden

Inom kvantitativ forskning finns vissa försiktighetsåtgärder som bör åtas i relation till det forskningsetiska förhållningssättet. Sättet som studien möter intervjupersonerna på är därför utformat för att undvika eventuella komplikationer relaterade till intervjupersonernas anonymitet eller negativa emotioner. Dessa komplikationer kan nämligen annars komma att påverka studien eller intervjupersonerna negativt (Denscombe, 2018 s.436-437). Studien har valt att följa Denscombes (2018 s. 438-446) fyra huvudprinciper kring forskningsetik: 1. Skydda

intervjupersonernas intresse 2. Frivillighet för information och samtycke 3. Öppenhet och ärlighet 4. Följa den nationella lagen.

För att säkerställa att dessa principer följts har ett introduktionsmail samt ett samtyckesbrev skickats ut till respektive intervjuperson. Dessa mail innehöll all nödvändig information för att intervjupersonerna sedan skulle kunna göra en objektiv bedömning av deras delaktighet i studien. Samtyckesbrevet innehöll information kring intervjupersonernas behörigheter och rättigheter under intervjuprocessen. Brevet förklarade även hur studien hanterade datan samt informerade om intervjupersonernas anonymitet under hela forskningsprocessen. Under varje intervju fick vardera intervjuperson även en snabb sammanfattning av de två bilagorna. För att vidare följa forskningsprinciperna beslutades det även att pseudonymisera intervjupersonerna och endast referera till dem som intervjuperson 1, intervjuperson 2 o.s.v. Mot slutet av forskningsprocessen raderades även inspelningarna från intervjuerna för att säkerställa att de inte kunde användas i andra syften. Detta gjordes både i forskningsetiska skäl men även i linje med svensk lag (Lag 2018:218) med kompletterande bestämmelser till EU:s dataskyddsförordning (2018).

3.6 Metoddiskussion

Urvalet var noggrant genomtänkt utifrån studiens syfte och ändamål. Eftersom studiens forskningsområde kretsar kring utbildning och lärande, valde vi att bortse från anställda som på något sätt var verksamma inom pedagogik eller utbildning. Då dessa anställda besitter en högre kunskap inom området valde vi att bortse helt från utbildningssektorn för att säkerställa att studien förblev opartisk och neutral. Om vi istället hade inkluderat utbildningssektorn i urvalet kunde det resultera i att studien istället fick en annan infallsvinkel än den vi efterfrågat. Med grund i detta beslutades det därför att inte involvera individer med för stor kunskap kring pedagogik och lärande i arbetslivet. Detta tankesätt går även att applicera på urvalet chefer inom studien. Då studien involverade två intervjupersoner med chefsposition kunde detta även påverka studiens resultat negativt i form av avvikande svar med opartiska infallsvinklar. Detta kan i sin tur minska studiens validitet och kan även ändra riktning på studiens forskningsområde. Studiens resultat kan även brista på grund av att urvalet involverade fler intervjupersoner inom samma förvaltning. Detta kan på sådant sätt generera en inkorrekt bild av hur den övergripande situationen ser ut i resterande organisation. Valet av dessa intervjupersoner var samtidigt inte ett medvetet val utan var snarare en insikt vi tog del av först under intervjuprocessen.

Intervjuer som datainsamlingsmetod är avgörande för studiens resultat, men med varje datainsamlingsmetod förekommer även vissa nackdelar. Den största nackdelen med intervjuer som datainsamlingsmetod är att studien inte kan validera om intervjupersonens svar är legitima eller inte (Denscombe, 2018 s. 293). För att säkerställa validiteten inom studien valde vi därför att forma forskningsområdet på ett sätt att studien endast utgick från de anställdas erfarenheter. Detta innebar att vi endast var intresserade av de anställdas upplevelser och inte den existerande situationen i organisationen. Om studien istället hade undersökt organisationens existerande situation, kunde observationer varit en mer lämplig datainsamlingsmetod då det hade gett en mer autentisk bild av situationen. Internetbaserade intervjuer har enligt Denscombe (2018 s. 293-294) nackdelen att kvalitén på en inspelning av en uppspelning kan vara sämre än en direkt inspelning på plats. Detta noterades under transkriberingsprocessen men var endast något som krävde mer tid och energi för att överkomma. Samtidigt har internetbaserade intervjuer även en del fördelar. Dessa fördelar är bland annat en större flexibilitet, lättare att finna intervjupersoner samt att man minskar forskarens negativa påverkan på intervjupersoner exempelvis utifrån ett maktperspektiv.

Metodens litteratur har främst utgått från en och samma källa, Denscombe. Denna källa har varit högst trovärdig och legitim då den förespråkas och tillgängliggjorts av Lunds Universitet. Genom att främst använda sig utav en och samma källa underlättades forskningsprocessen då det blir lättare för oss, såväl som läsaren, att tyda och följa metodprocessen. Om vi istället hade valt att involvera fler källor hade det kunnat leda till att studien fått flera olika tillvägagångssätt och perspektiv. Resterande källor som använts i metodens litteratur har även varit legitima källor som förespråkats och tillgängliggjorts av Lunds Universitet.

4. Resultat

I resultatavsnittet har studien utgått från två olika bearbetningskategorier som även nämndes i metodavsnittet. Vi inledde med att analysera utifrån inledningskategorierna och övergick sedan till att göra en mer grundlig analys och utgick då från fördjupningskategorierna.

4.1 Tidigare erfarenheter av utbildningsinsatser på arbetsplatsen

Detta avsnitt belyser intervjupersonernas tidigare erfarenheter av utbildningsinsatser på arbetsplatsen. Avsnittet involverar frågor som “*Hur ofta genomför du utbildningsinsatser på din nuvarande arbetsplats?*” samt “*Hur har utbildningsinsatserna bidragit till eller påverkat ditt arbete?*” Utifrån detta har vi sedan sammanställt intervjupersonernas svar samt redovisat dessa nedan.

Inledningsvis har samtliga intervjupersoner genomgående haft positiva erfarenheter av utbildningsinsatser på arbetet. Intervjuperson 2 förklarar att positiviteten härstammar från den mängd stöttning som hen fått från sin arbetsgivare.

“ Jag tycker nog att insatserna är väldigt bra. Man är väldigt generös...” - Intervjuperson 2

Samtidigt som intervjuperson 5 menar att positiviteten istället härstammar från att insatserna sker regelbundet och frekvent. Majoriteten av intervjupersonerna föredrar även interna utbildningsinsatser samt upplever de som mest givande. Alla intervjupersoner delar åsikten att interna insatser är fördelaktiga då insatserna är mer anpassade samt välinriktade utefter organisationens egna behov. Detta uppmärksammar intervjuperson 5 då hen anser att interna insatser främjar det kollektiva lärandet på arbetsplatsen samt tillhandahåller kunskap specifikt för organisationen samtidigt som de är flexibla.

“Men tar vi hit föreläsaren och vi är flera som lyssnar på alla frågor som ställs så blir det ett kollektivt lärande inom gruppen. Så det blir ett större mervärde och vår arbetsplats får mer nytta utav det än att skicka iväg en ensam person på någon utbildning och sen så ska den istället försöka återberätta vad den har lärt sig” - Intervjuperson 5

Intervjuperson 2, 3 och 4 delar även en negativ inställning till digitala utbildningsinsatser.

“(...) sedan Covid och under Covid så var det mer digitala utbildningar och det har ju fastnat lite i nu att det är möjligt att ge digitala utbildningar vilket jag inte tycker att det är haha. Jag tycker inte att det blir alls lika bra” - Intervjuperson 3

Samtidigt som detta uppmärksammar intervjuperson 3 att digitala utbildningsinsatser kan vara fördelaktiga för en del människor.

“Sen finns det några som tycker att det är smidigt när det är digitalt för då kan dom typ jobba samtidigt” - Intervjuperson 3

Intervjuperson 4 anser istället att digitala utbildningsinsatser minskar inläringen samt försämrar ens fokus vilket skapar en sämre inlärningsmiljö.

“...jag måste ha fysiska. Man måste ha kontakt med sina kollegor, man måste ha spontaniteten, man måste se människor. Inte bara höra vad dom säger utan liksom, rörelsemönster och det måste vara tredimensionellt” - Intervjuperson 4

Vidare belyser intervjupersonerna nackdelarna med genomförandet av externa utbildningsinsatser. Intervjuperson 1 och 3 förtydligar att externa insatser riskerar att bli för allmänna, vilket gör det svårt att omsätta dem i deras praktiska arbete. Intervjuperson 5 instämmer med detta och tillägger att externa insatser anses vara mer tidskrävande samt kostsamma för respektive anställd. Intervjupersonerna lyfter även konsekvenserna av implementeringen av för många utbildningsinsatser på arbetsplatsen. Intervjuperson 1 menar att för många insatser kan skapa en överbelastning hos medarbetarna vilket i sin tur inte blir effektivt för organisationen. Intervjuperson 5 instämmer med intervjuperson 1 men anser även att flera insatser inte är relevanta eller aktuella för organisationen. Intervjuperson 5 tillägger att insatser som genomförs regelbundet på arbetsplatsen bör vara frivilliga på grund av tidsfristen. Intervjuperson 1 lyfter även de negativa effekterna som kan tillkomma vid implementeringen av för många utbildningsinsatser. Intervjuperson 1 upplever att det blir ett för stort fokus på det som inte fungerar på arbetsplatsen och att hen istället vill fokusera samt lyfta fram det som fungerar bra.

“Det blir alldeles för mycket fokus på det man inte tycker är bra istället för att bara “det här och det här har vi lyckats med eller gjort” - Intervjuperson 1

Samtidigt belyser intervjuperson 3 och 5 fördelen med externa insatser samt insatser som genomförs på annat kontor eller ort. Intervjuperson 3 upplever att det är lättare att fokusera på inläring om ens egna arbetsverktyg inte är i närheten. Hen förklarar vidare att det förbättrar ens fokus samt skapar en bättre inlärningsmiljö. Intervjuperson 5 menar att externa insatser kan bidra till att fylla eventuella kompetenshål som finns på arbetsplatsen. Dessa kompetenshål kan annars utveckla en stor osäkerhet hos en själv samt i organisationen.

4.2 Inställning till organisationens arbete av utbildningsinsatser

I denna del undersöktes intervjupersonernas inställningar och erfarenheter av arbetsgivarens eller organisationens arbete med utbildningsinsatser. Två av frågorna som ställdes i denna del av intervjuguiden var *“Hur anser du att din arbetsplats arbetar med eller förespråkar idén om utbildningsinsatser/kompetensutveckling?”* och *“Hur anser du att din arbetsplats kan förbättra sitt arbete med interna utbildningsinsatser?”*

Inledningsvis kommunicerade alla intervjupersoner att de överlag var nöjda med hur deras organisation arbetar med utbildningsinsatser. Intervjuperson 2 upplever att arbetsgivaren är mycket generös med utbildningsinsatser, att arbetsgivaren är mån om de anställda samt har ett väletablerat system för utbildningsinsatser. Samtidigt som intervjupersonerna överlag anses vara nöjda, så delar de även en del negativa erfarenheter. Intervjuperson 3 belyser hur utbildningsinsatser som varken är genomtänkta eller anpassade efter verksamhetens behov, inte är givande. Intervjuperson 1 delar med sig av ett exempel från en workshop som arbetsgivaren genomförde i syfte att få mer input om en dåvarande organisationsförändring. Intervjuperson 1 upplevde istället att de endast var där för att de behövde vara delaktiga i förändringen samt att de i själva verket inte hade något att säga till om.

“Inte det här, workshopa fram med nya modeller för hela verksamheten som jag då ändå knappt kan påverka men där alla ändå ska tycka nåt för att kunna liksom pseudo-delaktighet, det kan jag ju slippa asså” - Intervjuperson 1

Flera intervjupersoner lyfter även tidsaspekten som en central faktor i relation till utbildningsinsatser. Intervjuperson 5 anser att tidsfaktorn är den största faktorn mot att implementera utbildningsinsatser. Både intervjuperson 1 och 2 påpekar att de större insatserna tar

extremt mycket tid vilket leder till att de inte kan prioritera dem över sitt ordinarie arbete. Intervjuperson 5 belyser istället att hen föredrar kortare samt sammanställda presentationer av innehållet i en utbildningsinsats. Detta underlättar hens arbete då hen inte behöver lägga lika mycket tid utan kan endast ta del utav det väsentliga innehållet. Men trots detta så instämmer alla intervjupersoner att utbildningsinsatserna ändå inte är bortkastad tid.

Intervjupersonerna har sedan belyst vad som utgör en bra utbildningsinsats. Intervjuperson 1, 3 samt 5 föredrar de praktiska insatserna där föreläsaren använder sig av verkliga exempel eller specifika exempel utifrån den berörda organisationen. Intervjuperson 1 poängterade att en välstrukturerad insats kräver en konkret handlingsplan för att den ska vara så effektiv som möjligt. På samma spår belyser intervjuperson 3 och 4 att föreläsarens förståelse av utbildningsmaterialet är väsentligt för att deltagarna ska vara införstådda i färdplanen framåt. Intervjuperson 5 uppmanar arbetsgivare att prioritera kompetensplanering då detta ger organisationen en komplett kunskapsbild så att de kan förbättra sitt upplägg samt planering av utbildningsinsatser. Intervjuperson 3 delar även med sig av en negativ erfarenhet där hen upplevt utbildningsinsatser som tillkommit på grund av budgetöverskott och principskäl som därför inte varit givande.

“ibland blir det liksom: Oj! Nu fick vi en klump med pengar här, vi måste göra nåt åt det. Nu skickar vi alla på en sån här utbildning, innan de ens hinner tänka vad man ska ha det till.”
- Intervjuperson 3

Många av intervjupersonerna lyfte även tankar kring ansvarsfördelningen av utbildningsinsatser inom organisationen. Intervjuperson 1 anser att det är avdelningschefens ansvar att se till att utbildningsinsatsens innehåll är bearbetat samt relevant för respektive organisation. Intervjuperson 3 instämmer med detta och förtydligar att det även är chefens ansvar att förvalta den kunskapen och kompetens som de fått.

"Att chefer och arbetsledare (...) tar ansvar och kan ta till sig utbildningarna på nåt plan. Inte att de behöver gå utbildningarna men att dom vet vad de handlar om. Att de fortsätter att ställa frågor om dom, fortsätter fråga om man använder dom" - Intervjuperson 1

Intervjuperson 2 anser istället att det finns ett individuellt ansvar hos varje anställd att på egen hand reflektera över vilka kompetenser som är nödvändiga för att kunna utföra sitt arbete på bästa sätt.

Samtidigt anser intervjuperson 2 att det även finns ett kollektivt ansvar på arbetsplatsen, att tillsammans kunna identifiera eventuella kompetensluckor på arbetsplatsen samt täppa igen dem genom olika lösningar. Intervjuperson 3 nämner istället att varje individ bör ha en grundläggande kunskap kopplad till den individuella yrkesskickligheten. Intervjuperson 3 anser att detta är viktigt för att kunna arbeta på ett produktivt och effektivt sätt. Intervjuperson 4 menar istället att strävan efter kompetens är direkt relaterad till individens egna värderingar. Hen anser att det är individens ansvar att under utbildningsinsatser ha självinsikt och att vara självreflekterande för att på bästa sätt ta till sig ny kunskap.

“Alla konferenser, om man går in med ett öppet sinne, har alltid några guldorn. Går man in och tror att man är världsbäst på allting, då finns inga guldorn” - Intervjuperson 4

4.2.1 Åsikter kring förbättrings- och utvecklingsmöjligheter

Nästkommande stycken är relaterade till intervjupersonernas åsikter kring förbättrings- och utvecklingsmöjligheter för organisationens arbete med utbildningsinsatser.

Intervjuperson 2 och 5 anser att arbetsgivaren bör säkerställa att de anställda har möjlighet att sätta undan tid för att genomföra olika utbildningsinsatser. Intervjuperson 5 fortsätter denna tanke med att poängtera att utbildningsinsatserna bör vara tidseffektiva samt bra förberedda så att arbetstagaren kan ta så lite tid som möjligt bort från sitt eget arbete.

“Som jag alltid tänker kring utbildning är att just göra den relativt tidseffektiv. Det betyder att ska man ha in en utbildningsinsats, behöver man skapa goda förutsättningar för medarbetarna så att de själva kan ta in utbildningsinsatsen, men också för dom som ska leverera insatsen så att dom möter en grupp som är mottaglig” - Intervjuperson 5

Intervjuperson 1 anser även att chefer har för lite tid för att samordna utbildningsinsatser och föreslår därför att arbetsgivaren bör ta hjälp av HR-enheten på arbetsplatsen. Intervjuperson 1 tror att detta kan ge cheferna en tydligare bild samt bättre förståelse av organisationens vidare kompetensmöjligheter.

“Ofta är det cheferna som ska göra jäkligt mycket saker, de kanske inte alltid har tid att göra det. Det är väl ett samarbete mellan HR och cheferna att hitta någonting bra” - Intervjuperson 1

Intervjuperson 4 fortsätter med att förtydliga att utbildningsinsatser bör förbättras på ett sådant sätt att de bör vara organisationsanpassade samt kan implementeras i praktiken. Hen anser därför att utbildningsinsatserna bör ha ett tydligt syfte och ändamål samt bör vara tydligt genomtänkta innan de presenteras. Intervjuperson 5 ser även behovet av ett välfungerande system där kunskap och utbildningsinsatser alltid kan vara tillgängliga för medarbetare. Hen belyser vikten av tydlig planering samt god framförhållning då hen upplever att det skapar trygghet i individens arbete samt beslutsfattning.

“En god förplanering till utbildningar är en framgångsfaktor, så att inte utbildningar ses som något stressigt som man ska hacka i sig” - Intervjuperson 5

Intervjuperson 4 belyser istället vikten av omvärldsbevakning för att uppmärksamma eventuella kompetensluckor inom organisationen.

“Mycket av de här konferenser och seminarier är nätverksbyggande så man kan ju prata med talaren sen och skapa nåt möte eller skapa nåt annat (...) Det kan vara kunskapsöverföring mellan städer eller inom städer, så att man inte behöver gå över bron för att hämta vatten. Det är lite omvärldsbevakning” - Intervjuperson 4

Intervjuperson 1 har även en liknande tanke kring det nationella utbytet. Intervjuperson 1 menar att då många kommuner upplever samma eller liknande problem, kan de lära sig av varandra och utbyta lösningar.

“Varför ska alla uppfinna samma sak?” - Intervjuperson 1

Intervjupersonerna har även nämnt en mängd utvecklings- samt förbättringspunkter kring den interna kunskapsdelningen och bearbetningen. Intervjuperson 4 förtydligar behovet av uppföljningsinsatser för att kunskapen ska kunna bevaras samt aktiveras på bästa sätt.

“Ibland kan det vara som en interaktiv process där man måste på något sätt ha någon fortsättning eller någon uppfrysning vid något annat tillfälle, men det viktigaste är att det alltid är någonting som fastnar” - Intervjuperson 4

Intervjuperson 5 instämmer med detta då hen anser att det krävs ett tydligt uppföljningsarbete för att bevara kunskapen hos den anställde. Hen förespråkar utvärderingar hos de som utför utbildningen i förebyggande syfte för framtida samt liknande utbildningsinsatser. Intervjuperson 5 uppmanar även chefer att ha kontinuerliga samtal kring de insatser den anställde har fått så att de inte låter kunskapen ligga och glömmas bort.

“Vi brukar ha utvärdering på utbildningarna och vi har även en chef som får tycka till om utbildningen och om det är något vi behöver trycka in i den här utbildningen för om det kommit nåt nytt eller om vi behöver ett nytt budskap...” - Intervjuperson 5

Intervjuperson 3 instämmer också med detta samt anser att det är viktigt med dialoger så att informationen inte *“läggs i nåt fack där bak som man inte använder i det dagliga sådär.”* Intervjuperson 3 förespråkar specifikt metoddiskussioner där deltagarna får möjlighet att diskutera olika tillvägagångssätt kring deras nyfunna kunskap. Intervjuperson 3 uppmanar därför organisationer att ha kontinuerliga diskussioner kring tidigare utbildningsinsatser för att även göra kunskapen tillgänglig för fler anställda.

“ (...) man behöver oftare ha metoddiskussioner där man diskuterar, vilka typer av verktyg har vi? Vad kan vi plocka fram där och inte bara liksom låta vara? Att ha en riktiga metoddiskussioner. Det tror jag man skulle kunna ha mer av. Så att man kan förenkla arbetet och förfina” - Intervjuperson

3

4.3 Intervjupersonernas övergripande reflektioner

Detta avsnitt belyser intervjupersonernas övergripande reflektioner kring utbildningsinsatser på arbetsplatsen. Avsnittet undersöker intervjupersonernas individuella motivation kring vidareutbildning och intervjupersonernas positiva erfarenheter av de genomförda utbildningsinsatserna på arbetsplatsen.

Inledningsvis undersöktes intervjupersonernas motivation för fortsatt lärande på arbetsplatsen. Intervjuperson 1, 2, 3 och 5 instämmer med att man alltid kan lära sig någonting nytt genom utbildningsinsatser. Här belyser intervjuperson 2 vikten av att visa upp sin kompetens för sina medarbetare samt viljan att ge tillbaka till sin arbetsgivare.

“När man gått en kurs och alla kanske inte har gått samma kurs, då kommer man tillbaka och så kan man: titta här, det här lärde jag mig och det var ju jättebra. Det är ju också en liten kul grej att stötta sina kollegor och sådär. (...) även att man känner att arbetsgivaren har investerat i mig och att man då vill ge tillbaka till arbetsgivaren genom att man då presterar” - Intervjuperson 2

Intervjuperson 2 förklarar vidare att insatserna gjort hen mer skicklig samt effektiv i arbetet men att det även har ökat hens arbetsglädje. Med detta menar intervjuperson 2 att den tillhörighet som skapas genom utbildningsinsatser bidrar till att förbättra ens arbetseffektivitet. Även intervjuperson 1 upplever att utbildningsinsatserna bidragit med arbetsglädje samt mer positiv energi på arbetsplatsen. Detta instämmer intervjuperson 5 med, men förtydligar även att utbildning är väsentligt för en positiv arbetsprestation. Intervjuperson 4 belyser även detta men anser även att kunskap är väsentligt för att förbli relevant inom sitt specifika yrkesområde.

Intervjuperson 4 lyfter även behovet av det sociala. Hen förklarar hur nätverksbyggande samt kunskapsöverföring är den största motivationen till fortsatt lärande. Detta överensstämmer med intervjuperson 1 då hen belyser vikten av att socialisera sig samt dela erfarenheter och kompetenser med de flesta kollegor sinsemellan. Intervjuperson 1 menar att man kan möta tusentals olika människor, men att de viktigaste är de som arbetar en närmast eller direkt berör en i arbetet. Intervjuperson 2 argumenterar även för att utbildning och lärande genererar en slags yrkesskicklighet samt yrkesstolthet.

“Och också kanske något som man kanske egentligen något som man pratar om, hantverksmän: yrkesskicklighet. Att man känner en sorts yrkesstolthet. Att man presterar så bra som man någonsin kan. Det tycker jag också är viktigt. Och att man känner att man också är yrkesskicklig” - Intervjuperson 2

Intervjuperson 3 instämmer med detta och anser även att vissa utbildningar är centrala samt nödvändiga då de kan förstärka ens CV samt göra en mer konkurrenskraftig.

“Asså ibland så ser ju man ju att det här skulle se bra ut på CV också, kompetensmässigt. Nästa steg som man kanske tänker att man vill ta sådär så kan det vara väldigt gött att få en utbildning som kan hjälpa en” - Intervjuperson 3

Nästa fråga ställdes i syfte att undersöka om intervjupersonerna överlag var nöjda med utbildningsinsatserna. Intervjupersonerna hade delade åsikter kring frågan men med liknande utgångspunkter. Intervjuperson 3 inledde med att tydliggöra att hen överlag var väldigt nöjd med

insatserna, men att hen även upplevt att majoriteten av insatserna varit svåra att omsätta i praktiken. Även intervjuperson 1 instämmer med detta och menar att vissa insatser varit svåra att implementera i deras arbete då de varit för allmänna.

“För det mesta ja, men just när man köper in kurser utifrån så är de gjorda för vilken bransch som helst. Dom är inte anpassade just efter vår verksamhet, då blir det mer abstrakt och då går det inte att applicera på vår verksamhet. Man ska inte ta någon bara för att det låter bra” - Intervjuperson 1

1

Även intervjuperson 2 anses vara nöjd men förtydligar att hen tar avstånd från de digitala utbildningarna.

“Ja.. nä men det är de här onlineutbildningarna var inte min tekopp” - Intervjuperson 2

Intervjuperson 5 svarar att hen överlag är nöjd men att hen önskat att man haft mer tid för utbildningsinsatser och förtydligar även att tidsfaktorn är den största faktorn i implementeringen av utbildningsinsatser.

“I huvudsak ja. Ibland är man stressad och känner att man vill lägga mer tid på dom. Om jag inte är helt nöjd med en utbildningsinsats så är det ofta att tidsfaktorn inte gör att jag kan avsätta tillräckligt med tid för den. Men tidsfaktorn är den största boven i utbildningsinsatser” - Intervjuperson 5

Intervjuperson 5 upplever även att utbildningsinsatser kan vara extremt tidskrävande samt kostsamma för organisationen. Därför anser intervjuperson 5 att man bör skilja på övergripande utbildning samt spetskompetens i lärandesyfte. Intervjuperson 4 svarar att hen överlag är jättenöjd med de insatser som genomförts. Samtidigt upplever hen att det finns alldeles för få utbildningar inom hens specifika yrkesområde. Hen fortsätter dock med att förklara att det inte längre finns ett lika stort behov att genomföra utbildningsinsatser när man nått ett visst stadiet i sin karriär.

“Absolut. Det är jag. Jag är jättenöjd. Men när man uppnått en viss kompetensnivå så är det inte så mycket att gå på en utbildning” - Intervjuperson 4

Ovan är en sammanställning av studiens resultat. När resultatet har sammanställts så är nästa steg i processen att analysera datan och applicera de teorier som tagits upp i studiens teoriavsnitt.

5. Analys

I detta avsnitt har vi komprimerat resultatavsnittet och teoriavsnittet för vidare analys. I analysavsnittet har vi valt att fördela teorierna utifrån de tre delar som benämns i resultatavsnittet. Teorierna har placerats inom den del där majoriteten av datan är hämtad ifrån. Detta tillvägagångssätt motsvarar även studiens fenomenografiska utgångspunkt då vi refererar studiens resultat till de teorier som studien använt sig av. Detta kommer i sin tur generera det ramverk som studiens diskussion kommer att bygga på.

5.1 Tidigare erfarenheter av utbildningsinsatser på arbetsplatsen

5.1.1 Individuellt lärande

Teorin om det individuella lärandet innebär processen att formellt lära sig och återspeglas i stor omfattning i studiens resultat. Intervjupersonerna delar med sig av de inlärningssätt som de själva föredrar där individens roll även står i centrum. Intervjupersonerna argumenterar för hur utbildningsinsatser är en form av vidareutbildning som kan komma i diverse former. Det sättet som majoriteten av intervjupersonerna föredrar är interna utbildningsinsatser med utrymme för sociala interaktioner samt dialoger mellan individerna. Majoriteten av intervjupersonerna antydde att de föredrog kunskap som byggde på verkliga eller specifika exempel, vilket kan speglas i deras föredragna val av utbildningsinsatser. Detta sätt kan förknippas med Lundvall och Johnsons (1994) två kunskapsformer "veta vad" samt "veta varför". Interna utbildningsinsatser ger på så sätt utrymme för båda kunskapsformerna då individen både lär sig faktabaserad kunskap (veta vad) samt lär sig förstå hur teorier kan användas för att frambringa kunskap (veta varför). Två av intervjupersonerna belyser även nackdelarna med externa utbildningsinsatser. De argumenterar för att externa insatser riskerar att bli för generella vilket hindrar dem från att använda dem i det praktiska arbetet. Detta poängterar även vikten av den praktiska kunskapen inom individuellt lärande. På samma sätt har intervjupersonerna förtydligat vikten av att utbildningsinsatserna bör vara mer anpassade utifrån verksamhetens behov samt vara mer praktiskt lagda. Detta i sin tur förbättrar de anställdas inlärningsprocess då det skapar mer konkreta arbetsuppgifter som är baserade utifrån de anställdas befintliga tjänster och arbete. Det praktiska lärandet är då väsentligt för ett effektivt arbetssätt vilket även stärker intervjupersonernas argument. En av intervjupersonerna belyser även vikten av att individerna själva har ett ansvar över att regelbundet se över vilka kompetenser samt kunskaper som fattas eller existerar på arbetsplatsen. Detta sökande

efter direkt kunskap inom begreppet "veta vad" kan vara ett sätt att implementera begreppet "veta varför," då individen själv identifierar eventuella saknade kompetenser utefter praktisk reflektion och socialisering. En stor del av det individuella lärandet är även att upptäcka inlärningssätt som är bäst anpassade efter individens egna behov och önskemål. Detta bekräftas i resultatet då en intervjuperson upplever att det är lättare att fokusera på inläring om ens egna arbetsverktyg inte är i närheten. Detta kan i sin tur skapa bättre förutsättningar utifrån individens egna behov och lärande.

5.1.2 Digitalt lärande

Teorin om digitalt lärande syftar på organisationens sätt att anpassa sig efter omvärldens digitala utveckling och har flera infallsvinklar utifrån studiens resultat. Resultatet visar att majoriteten av intervjupersonerna har en negativ inställning till digitala utbildningsinsatser och inlärningssätt. En faktor till detta kan vara att digitala utbildningsinsatser endast ger utrymme för en av kunskapsformerna "veta vad." Då utbildningsinsatsen sker online begränsar detta kunskapen som individen kan erhålla vilket i sin tur kan ha en påverkan på individens inläring samt erfarenhet av insatsen. Teorin om digitalt lärande syftar till att vara mer kostnads- samt tidseffektiv, vilket även bekräftas av intervjupersonerna. Trots detta medföljer även en del nackdelar med det digitala inlärningssättet. Dessa nackdelar syftar främst till de begränsningar som medföljer med tekniken, exempelvis bristen på social och mänsklig interaktion. En av intervjupersonerna bekräftar även detta i resultatet då hen menar att digitala utbildningsinsatser försämrar ens fokus vilket i sin tur skapar en försämrad inläringssmiljö. Resultatet visar på att intervjupersonerna är starkt kritiska till digitala utbildningsinsatser samt att digitala utbildningsinsatser bör vara mer anpassade utifrån verksamhetens egna behov för att åstadkomma positiva resultat.

5.2 Inställning till organisationens arbete av utbildningsinsatser

5.2.1 Kollektivt lärande

Resultatet visar att det kollektiva lärandet är centralt för alla fem intervjupersoner. Intervjupersonerna redogör alla att det finns tillfällen eller utbildningsinsatser som främjar interaktion, dialoger samt utveckling på arbetsplatsen. En av intervjupersonerna bekräftar även att det finns ett kollektivt ansvar på arbetsplatsen att identifiera samt lösa eventuella problem eller konflikter som kan uppstå. En av intervjupersonerna uppmärksammar specifikt att interna utbildningsinsatser främjar det kollektiva lärandet på arbetsplatsen då hen regelbundet har tillgång till olika former av kollektiv på arbetsplatser exempelvis arbetsgrupper eller projektgrupper av olika slag. Detta bekräftas även i resultatet där en av intervjupersonerna uppmärksammar att den viktigaste kontakten man skapar är med de man arbetar med närmast. Teorin belyser även hur anställda behandlar kompetens sinsemellan på arbetsplatsen. Detta bekräftas i resultatet då intervjupersonerna uppmärksammar vikten av att dela med sig av sina kompetenser och erfarenheter till sina medarbetare samt till sin arbetsgivare. Detta förtydligas även av en intervjuperson som menar att nätverksbyggande samt kunskapsöverföring är de primära faktorerna till vidare utbildning. Resultatet visar även på att intervjupersonerna upplever en känsla av gemenskap samt tillhörighet vilket i sin tur genererar en bättre arbetsprestation. Detta går hand i hand med teorin om kollektivt lärande då teorin utgår från att lärande i grupp genererar en bättre utbildningsinsats än individuellt lärande. Detta kan i sin tur främja en bättre inlärningsmiljö för individerna samt ett effektivare arbete och ökad motivation bland de anställda. Intervjupersonerna belyser även att utbildningsinsatser sker regelbundet och frekvent på arbetsplatsen. Detta skapar i sin tur en positiv arbetsmiljö som är öppen för utveckling samt reflektion bland medarbetare.

5.2.2 Organisatoriskt lärande

Teorin om organisatoriskt lärande kan appliceras på en stor andel av studiens resultatdel. Organisatoriskt lärande bygger på hur organisationer genererar och applicerar kunskap, både gentemot sina anställda och på andra sätt inom organisationen. Organisatoriskt lärande kan därför förklaras som ett samlingsnamn för hur organisationen hanterar lärande. Detta kan praktiskt ta form i hur organisationer hanterar utbildningsinsatser, rekryteringar eller skapandet av manualer. Eftersom studien kretsar kring utbildningsinsatser var detta det exempel som intervjupersonerna tog upp mest. Skapandet av manualer lyftes utav en intervjuperson men eventuella rekryteringar benämndes inte utav intervjupersonerna. Samtliga intervjupersoner poängterar arbetsgivarens

ansvar i att hantera organisationens kompetensbank samt leta efter sätt att lösa organisationens kompetensbehov. Dessa ansvarsområden kan relateras till kommande teorier.

Resultatet visar att majoriteten av intervjupersonerna saknar ett strukturerat system för hanteringen av utbildningsinsatser. Teorin om explorativt samt exploaterande lärande kan användas för att inkorporera dessa önskemål. Teorin bygger på de två sätt som organisationer kan generera kunskap, vilket är att explorativt hämta in ny kompetens utanför organisationen och att exploaterande ta tillvara på de kompetenser organisationen redan har. En av intervjupersonerna uppmärksammar att externa utbildningsinsatser specifikt kan vara avgörande i organisationens hantering av eventuella kompetensluckor på arbetsplatsen. Detta kan utspela sig inom det explorativa stadiet av lärande på arbetsplatsen där organisationen införskaffar ny kunskap utifrån externa källor, som inhyrda föreläsare eller externa konferenser.

När det gäller interna utbildningsinsatser är 4I-processen ett tydligt exempel på hur organisationer kan arbeta med att etablera de befintliga kunskaperna som organisationens medarbetare redan besitter eller kommer att besitta. Processen bygger på att i fyra steg implementera kunskap inom organisationen från individnivå till organisatorisk nivå. Processen lägger även stor vikt vid återkoppling och utvärderingar för en god och tydlig tvåvägskommunikation. Låt säga att en medarbetare tar del av utbildningsinsatser som ger hen en unik spetskompetens som kan komma att vara användbar inom organisationen, då kan organisationen använda sig utav 4I-processen för att säkerställa att individens kompetens kan komma till användning inom organisationens arbete. Detta i sin tur ser till att resterande medarbetare kommer kunna ta del av kunskapen och att organisationen sedan kan utvecklas. Samtidigt uttrycker en intervjuperson åsikten att alla anställda inte är skickliga nog att pedagogiskt förmedla sina kunskaper till sina medarbetare. 4I-processen utgår inte endast från att förmedla kunskap inom organisationen utan den utgår även från att ge återkoppling tillbaka i flödet till gruppen där kompetensen implementerades i första hand. Denna del av processen kan ta flera former och studiens intervjupersoner hade olika åsikter kring hur detta kan ske. Samtliga intervjupersoner tog upp dialoger som ett tillvägagångssätt för återkoppling, vilket kan genomföras på flera olika sätt. Andra intervjupersoner uppmuntrade även chefer att föra en dialog med de medarbetare som utför utbildningsinsatser så att de på bästa sätt kan aktivera sina kunskaper inom sitt arbete samt föra den vidare genom interpretering. Flera av intervjupersonerna uppmanar även organisationerna att föra diskussioner med sina medarbetare. I dessa diskussioner

kan individerna som tagit del av en utbildningsinsats tillsammans diskutera hur man kan gå tillväga för att implementera kunskapen samt göra den tillgänglig för alla anställda. En intervjuperson förespråkade utvärderingar från gruppnivå till individnivå inom de interna utbildningsinsatserna så att de lättare kan anpassas till framtida insatser. Till sist förespråkar flera intervjupersoner att organisationen bör schemalägga officiella uppföljningsinsatser där kompetensen och utbildningsmaterialet kan kategoriseras och bevaras.

5.2.3 Nyinstitutionell teori

Den nyinstitutionella teorin lyfter bland annat hur organisationer bör förhålla sig till varandra samt vilka förhållningssätt de bör gå efter. Teorin tar bland annat upp koncept som omvärldsbevakning och vilka direkta och indirekta faktorer som påverkar organisationen utifrån. I resultatet presenterar en intervjuperson en vision där flera kommuner med liknande problem ska kunna komma att hjälpa varandra genom ett nationellt samarbete. Utifrån ett nationellt samarbete skulle kommunerna kunna dela med sig av både problem och lösningar samt skapa bättre metoder för att bearbeta liknande problem i framtiden. Detta nationella samarbete kan även kopplas till den nyinstitutionella teorin kring förhållningssättet mellan organisationer och samhället samt tron om att organisationer kan anpassa sig till varandra. I resultatet har även en intervjuperson uttryckt betydelsen av omvärldsbevakning då organisationen bör kunna anpassa sig efter hur andra kommuner arbetar.

5.2.4 Tekniskt-rationellt perspektiv

Det tekniskt-rationella perspektivet har ett styrningssätt som ofta förknippas med en offentlig sektor och består till stor del av byråkrati och tydliga ledningsstrukturer. Förutom styrningssättet bygger perspektivet på kostnadseffektivitet, numera värden och princip över pragmatik. I resultatet delar en intervjuperson med sig av erfarenheter där hen tagit del av utbildningar endast på grund av principiella skäl. I detta fall hade arbetsgivaren en specifik budget som skulle läggas på utbildning varje år, men när arbetsplatsen inte använde upp hela budgeten spenderades den på en utbildningsinsats som inte var efterfrågad av medarbetarna. Detta ska ha gjorts av principskäl och inte på grund av behov eller efterfrågan. Chefens tankesätt går i linje med det tekniskt-rationella perspektivet då det grundas i en princip och ett tankesätt som kan se rätt ut på papper men som i praktiken skadar mer än det hjälper. En annan erfarenhet relaterat till detta perspektiv var en intervjuperson som deltog i en workshop kring en organisationsförändring endast på grund av att hen skulle uppleva en pseudo-delaktighet och därav en acceptans av förändringen. Detta kan

refereras till det teknisk-relationella perspektivets sätt att se anställda som resurser och verktyg medan cheferna istället ses som beslutsfattare. Samtidigt försöker cheferna implementera ett tillvägagångssätt för organisationsförändring som istället krockar med perspektivet. Flera intervjupersoner förklarar att alla utbildningsinsatser kostar tid, energi och produktiv lön. Målet med utbildningsinsatser är dock att kompensera för dessa kostnader genom förbättring och utveckling av arbetet. Om dessa förbättringsaspekter inte finns med i utbildningsinsatsen kvarstår endast de kostnader som arbetsgivaren och arbetstagaren har investerat.

5.3 Intervjupersonernas övergripande reflektioner

5.3.1 Livslångt lärande

Teorin om livslångt lärande utgår från perspektivet att lärande är en process som varken har en början eller ett slut exempelvis vid en skola och föreläsning. Istället fortsätter lärandet genom hela livet och kan ske i form av erfarenheter inom arbetslivet eller privatlivet. Utifrån studiens resultat kan vi se att livslångt lärande kan appliceras i två aspekter. Den första aspekten talar till intervjupersonernas inställning till lärande i livet. Resultatet visar på att fyra av fem intervjupersoner instämmer med att utbildning och lärande alltid är nödvändigt samt att man som individ alltid kan lära sig någonting nytt genom utbildningsinsatser. Denna aspekt kan kopplas an till teorin om livslångt lärande genom att notera hur formellt lärande inte är det enda inlärningssättet, utan att även informellt lärande är en central del av lärande i arbetslivet. Den andra aspekten som kan relateras är hur individens egna värderingar är kopplade till individens strävan efter kompetens och kunskap. Denna aspekten bekräftar istället att intervjupersonerna är i ständigt behov av regelbunden kompetensutveckling då dagens kompetens inte är lika mycket värd i framtidens arbetsmarknad. En av intervjupersonerna uppmärksammar samtidigt bristen på diverse utbildningar inom arbetsmarknaden, vilket i sin tur kan begränsa individens möjlighet att vidareutbilda sig. Resultatet visar även på att utbildningsinsatser överlag har bidragit till ökad arbetsglädje, positiv energi och ökad motivation bland intervjupersonerna samt har genererat en yrkesskicklighet samt yrkesstolthet på arbetsplatsen. En av intervjupersonerna understryker även att utbildning och lärande är nödvändigt för en positiv insats i arbetet. Resultatet visar samtidigt på att vidareutbildning är väsentligt för att upplevas mer attraktiv inom arbetsmarknaden men även för att förbli relevant inom sitt yrkesområde.

6. Diskussion

Sammanfattningsvis visar studien att alla intervjupersoner anser att utbildning och lärande i arbetslivet alltid är nödvändigt då man alltid kan lära sig någonting nytt. Intervjupersonerna har förmedlat att de alla har positiva erfarenheter av utbildningsinsatser på arbetsplatsen. Dessa positiva erfarenheter grundar sig i olika upplevda emotioner som exempelvis ökad arbetsglädje samt ökad motivation. Utifrån studiens analys kan vi även se att externa utbildningsinsatser potentiellt har positiva effekter för organisationens arbete med kompetensförsörjning. Men samtidigt visar studien att det bör finnas en balans mellan implementeringen av interna och externa utbildningsinsatser i linje med teorin om explorativt och exploaterande lärande. Resultatet visar sedan på att majoriteten av intervjupersonerna föredrar interna utbildningsinsatser framför externa utbildningsinsatser. Orsaken till detta var att de interna utbildningsinsatserna tenderar att bygga på verkliga exempel baserade på praktisk kunskap utifrån verksamhetens egna behov. Detta i sin tur gör det lättare för intervjupersonerna att använda sig av kunskapen i deras dagliga arbete. Studiens resultat visar även att interna utbildningsinsatser främjar det kollektiva lärandet på arbetsplatsen. Det kollektiva lärandet har bland annat använts som ett verktyg för vidareutbildning, men har även bekräftats vara en central komponent inom lärandet på arbetsplatsen. Resultatet visar även på ett ständigt behov av ett nationellt samarbete mellan organisationer, ett stort behov av olika tillfällen som främjar dialoger kring utveckling på arbetsplatsen samt vikten av att dela med sig av sina kompetenser och erfarenheter till medarbetare. Detta stärker även det informella lärandets centrala roll när det gäller lärande i arbetslivet.

Resultatet har också redovisat intervjupersonernas önskan kring hur utbildningsinsatser bör arbetas med inom organisationen. Här har vi sammanställt de övergripande önskemålen som redovisats i analysen. Det första önskemålet består av ett väletablerat system där det primära ansvaret faller på arbetsgivaren. Det andra önskemålet är att arbetsgivaren bör möjliggöra för de anställda att obehindrat av schema kunna delta i utbildningsinsatser genom organiserad administrering. Det tredje önskemålet är regelbunden kompetensutveckling och kontinuerliga utbildningsinsatser på arbetsplatsen. Det fjärde och sista önskemålet är regelbunden återkoppling mellan arbetsgivare och arbetstagare kring utbildningsinsatser, på liknande sätt som beskrivs i 4I-processen. Organisationernas förutsättningar är inget som kommit på tal under studiens gång så vi är inte införstådda i vilka förutsättningar som finns för att åtgärda eller implementera dessa fyra önskemål inom kommunerna.

Studien har även visat på en del negativa effekter relaterade till utbildningsinsatser på arbetsplatsen. Dessa negativa effekter grundar sig främst i det ekonomiska perspektivet, det tidsbaserade perspektivet samt det emotionella perspektivet. Det ekonomiska perspektivet utspelar sig främst inom det organisatoriska och syftar till eventuella kostnader för utbildningsinsatserna men även till lönen i form av förlorad arbetskraft. Det tidsbaserade perspektivet baseras på den mängd tid som arbetstagare och arbetsgivare lägger på utbildningsinsatser. Det emotionella perspektivet baseras på de emotioner som arbetstagaren upplever i samband med utbildningsinsatser, till exempel överbelastning och stress. Utöver dessa negativa effekter har studien även visat på en generell kritisk inställning till digitala utbildningsinsatser. Studien visar att digitala utbildningsinsatser har en sämre förmåga för inläring då de inte besitter de fördelar som föreligger inom det kollektiva lärandet.

I samband med de negativa erfarenheterna identifierades även tre övergripande förbättrings- och utvecklingspunkter. Den första punkten utgår från det tidigare nämnda tidsbaserade perspektivet och syftar till att man bör göra regelbundna utbildningsinsatser frivilliga för att underlätta de anställdas dagliga arbete. Den andra punkten syftar till att också uppmärksamma den positiva utvecklingen inom organisationen i kontrast till utbildningsinsatsernas kritiska miljö. En kritisk miljö kan bildas på en arbetsplats som ständigt är i olika utvecklings- och förändringsprocesser. Den tredje punkten syftar till att endast genomföra utbildningsinsatser vars innehåll är relevant eller behovsanpassat för dess deltagare eller organisation. Detta kan göras i samråd med HR-avdelningen på arbetsplatsen.

Utifrån dessa förbättringspunkter har vi sedan dragit egna slutsatser kring potentiella fördelar och nackdelar. Den första punkten som syftar till att man bör göra regelbundna utbildningsinsatser frivilliga, anser vi kan generera en mer effektiv arbetstid bland de anställda. Däremot ser vi problematiken i att göra regelbundna utbildningsinsatser frivilliga då detta kan minska antalet deltagare som tar del av utbildningsinsatsen, vilket i sin tur kan minska det kollektiva lärandet bland de anställda. Punkt två som syftar till att uppmärksamma den positiva utvecklingen inom organisationen, anser vi kan bidra till en ökad motivation för individens livslånga lärande. Detta kan i sin tur även skapa bättre förutsättningar för lärande hos individen. Samtidigt är syftet med utbildningsinsatser att utveckla eller förbättra vilket medför en konstruktiv och kritisk miljö. Detta

går emot konceptet att istället uppmärksamma den positiva utvecklingen på arbetsplatsen. Den tredje punkten som syftar till att endast genomföra utbildningsinsatser vars innehåll är relevant eller behovsanpassat för dess deltagare eller organisation, anser vi kan underlätta deltagarnas arbete att implementera eller använda sig utav utbildningsinsatserna i det dagliga arbetet. Samtidigt ser vi problematiken med detta då det kan innebära en ökad arbetsbelastning för arbetsgivaren eller föreläsaren. Det kan även komplicera processen för föreläsaren, då den vederbörande har begränsat med insyn och information vad gäller organisationens verksamhet samt de anställdas arbetsuppgifter.

Under forskningsprocessen har vi även haft stort förtroende för de teorier som studien byggt på. Den teori som har varit mest relevant för denna studie är teorin om organisatoriskt lärande. Denna teori kunde appliceras på ett flertal olika teman från resultatet, exempelvis det strukturerade systemet för inläring, implementeringen av nyvunnen kunskap samt vikten av återkoppling. Teorin om organisatoriskt lärande var därför ovärderlig i relation till studiens resultat. Samtidigt fanns andra teorier som var mindre relevanta för studiens resultat. Ett exempel på en sådan teori är teorin om det tekniskt-rationella perspektivet. Denna teori fyllde i denna studie syftet att tyda intervjupersonernas negativa upplevelser kopplade till utbildningsinsatser. Trots att teorin fyllde sitt syfte i studien kunde vi dra slutsatsen att den inte var tillräckligt väsentlig för studiens resultat i jämförelse med studiens andra teorier.

Under forskningsprocessen har vi även reflekterat kring ett flertal ämnen kopplade till studien som sedan gav oss ett förslag på vidare forskning. Detta förslag är en studie på nationell nivå som undersöker kunskapsutbytet mellan organisationer inom den offentliga sektorn. Denna studie kan dels grunda sig i teorin om den nyinstitutionella omvärlden samt teorin om det kollektiva lärandet. Denna studie kan också utgå från en annan typ av datainsamlingsmetod för att få ett mer verifierat resultat. Vi tror därför att observationer i kombination med intervjuer kan ge en mer heltäckande bild av kunskapsutbytet. Vi tror att detta hade varit intressant att undersöka då det är ett aktuellt område inom samhällets arbetsmarknad. Det kan även generera gemensamma lösningar och metoder som organisationer inom den offentliga sektorn kan använda sig av.

Referenser

Abrahamsson, K-L., & Björkman, T., & Ellström, P-E., & Johansson, J. (2002). *Utbildning, kompetens och arbete*. Studentlitteratur.

Ahrne, G., & Svensson, P. (2011), *Handbok i kvalitativa metoder*. (1 uppl.).

Andersen, A. (2010). *Public versus Private Managers: How Public and Private Managers Differ in Leadership Behavior*.

<https://www.jstor.org/stable/40469117?seq=1>.

Barmark, M., & Djurfeldt, G. (2015). *Statistisk verktygslåda: Att förstå och förändra världen med siffror*. Lund: Studentlitteratur

Baumgarten, M. (2006). *Anställdas deltagande i läraktiviteter - En studie av arbetsplatslärande i ett industriföretag*.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2:a uppl.). Stockholm: Liber.

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (4 uppl.). Studentlitteratur.

Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet - Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Studentlitteratur.

Eriksson-Zetterquist, U., & Kalling, T., & Styhre, A. (2006). *Organisation och organisering* (2 uppl.).

EU-kommissionen. (2001). *Att förverkliga det Europeiska området för livslångt lärande (KOM/2001/0678)*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/ALL/?uri=CELEX:52001DC0678>

Eurostat. (2020). *General government expenditure in the EU in 2018*.

<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10474879/2-27022020-AP-EN.pdf/4135f313-1e3f-6928-b1fd-816649bd424b>.

Fejes, A., & Thornberg, R. (2019). *Handbok i kvalitativ analys*.

Filstad, C. (2012) *Organisationslärande - från kompetens till kunskap*. (1 uppl.). Studentlitteratur. ISBN: 9789144073941

Furusten, S. (2007). *Den institutionella omvärlden*. Studentlitteratur. ISBN: 9789147087778

Granberg, O. (2004). *Lära eller läras: Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. (1 uppl.). Studentlitteratur.

Granberg, O. (2014). *Lära eller läras - om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. (3 uppl.). Studentlitteratur.

Granberg, O., & Ohlsson, J. (2016). *Kollektivt lärande i arbetslivet*. Studentlitteratur. ISBN: 9789144104546

Gustavsson, B., (2000). *Kunskapsfilosofi*.

Hasselbladh, H., & Bejerot, E., & Gustafsson, R., Å. (2008). *Bortom New Public Management- Institutionell transformation i svensk sjukvård*.

Holst, J., & Malm, J. (2019). *Vad händer sen då? En enkätstudie om överföring av kompetens från utbildningsinsats till dagligt arbetet*.

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1326104/FULLTEXT01.pdf>.

Illeris, K. (2015). *Lärande*. Studentlitteratur. ISBN: 9789144107981

Jedel, I., & Palmquist, A. (2023). *Ett digitalt arbetssätt*. Studentlitteratur. ISBN: 9789144150871

Karlsson, E. (2022). *New public management i gymnasieskolan*.
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1659375/FULLTEXT01.pdf>.

Lundvall, B-Å., & B. Johnson. (1994). *The Learning Economy - Journal of Industry Studies*.

March, J. (1991). *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. Vol. 2, No. 1.

Regeringskansliet. (2015). *Arbetet på lokal nivå*.

<https://www.regeringen.se/sa-styrs-sverige/arbetet-pa-lokal-niva/>.

Rogonja, D., & Gartman H., & Miletovic, T. (2019). *Digitalisering inom sjukvården*.

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1372764/FULLTEXT01.pdf>.

Sahin, Bolotis I., & Kranshag, I. (2022). *Skillnader i kvalitet inom hemtjänsten*.

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1786000/FULLTEXT01.pdf>

Silén, L. (2015). *Flexibla arbetstider - Upplevelser bland personal anställda vid en Norrlandskommun*.

<https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A826258&dswid=-8162>.

Stadsledningskontoret, Göteborg Stad. (2023). *Jämlikhetsrapporten 2023. Skillnader i livsvillkor och hälsa i Göteborg*.

https://goteborg.se/wps/wcm/connect/377bd1d9-bebd-4c1e-b52c-5dfc3dbb1619/J%C3%A4mlikhet_srapporten+2023+Skillnader+i+livsvillkor+och+h%C3%A4lsa+i+G%C3%B6teborg.pdf?MOD=AJPERES

Svensk författningssamling. (SFS). (2018). *Lag (2018:218) med kompletterande bestämmelser till EU:s dataskyddsförordning*. Justitiedepartementet.

Trost, J. (2012). *Enkätboken* (4:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Vial, G. (2019). *Understanding digital transformation - A review and a research agenda*.

https://www.researchgate.net/publication/331020687_Understanding_digital_transformation_A_review_and_a_research_agenda.

Östberg, E. (2023). *Måste vi använda det här?: Acceptans av obligatorisk digitalisering inom den offentliga sektorn*.

<https://miun.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1778984&dswid=-4410>.

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Introduktion & bakgrund

- Du får gärna börja med att presentera dig själv!
 - Vad är din nuvarande anställning?
 - Hur länge har du varit anställd på arbetsplatsen?
- Kan du ge en kort beskrivning om dina huvudsakliga arbetsområden/uppgifter?

Erfarenhet av tidigare utbildningsinsatser

Den *definitionen* som vi utgår från inom utbildningsinsatser är alla slags insatser som på något sätt är finansierade eller under arbetsgivarens regim.

- Hur ofta genomför du utbildningsinsatser på din nuvarande arbetsplats?
 - Hur många insatser har du totalt genomfört?
- Kan du dela med dig av några exempel på hur de insatserna har sett ut/genomförts?
 - Finns det någon metod som du föredragit? (workshops, videos etc)
 - Vilka insatser är de vanligaste?
- Hur har utbildningsinsatserna bidragit till eller påverkat ditt arbete?
- Hur har du upplevt dessa utbildningsinsatser?
 - Har de varit givande?

Feedback & utveckling

- Hur anser du att din arbetsplats arbetar med utbildningsinsatser/kompetensutveckling?
 - Alternativt, hur anser du att de förespråkar idén om utbildningsinsatser?
- Hur anser du att din arbetsplats kan förbättra sitt arbete med interna utbildningsinsatser?
- Hur tror du att utbildningsinsatserna kan förbättras för att möta behoven hos de anställda bättre?

Övergripande reflektioner

- Vad motiverar dig till att fortsätta delta i olika utbildningsinsatser?
 - Kan det exempelvis finnas ekonomiska, sociala (i form av utbyte) eller akademiska belöningar?
- Är du överlag nöjd med de utbildningsinsatser som du genomfört?
- Finns det något du vill tillägga?

Bilaga 2 - Introduktionsbrev

Hej!

Vi hoppas att detta mejl finner er väl och i gott skick. Vi skriver till er som studenter vid Lunds Universitet, där vi studerar för att avsluta vårt examensarbete inom Arbetslivssociologi och vi skulle vara tacksamma om vi kunde få er hjälp för att utföra vår studie.

Vårt examensarbete syftar till att undersöka anställdas erfarenhet av interna utbildningsinsatser inom den offentliga sektorn. Syftet med denna undersökning är att förbättra framtida utbildningsinsatser i fördel till både arbetsgivare och arbetstagare. För att genomföra denna studie och få en djupare förståelse för ämnet skulle vi därför vilja genomföra intervjuer med fem erfarna medarbetare inom er förvaltning på XXX Kommun. Om ni skulle vara villiga att ställa upp på ett par intervjuer, skulle vi uppskatta det oerhört mycket. Intervjun kan antingen utföras via Zoom eller Teams beroende på er tillgänglighet och preferens. Vi är flexibla och kommer att anpassa oss till era önskemål och tidsbegränsningar. Våra förhoppningar är att genom dessa intervjuer kunna öka kunskapen inom vårt ämne och även att bidra med insikter som kan vara till nytta för XXX Kommun.

Alla uppgifter som samlas in kommer att behandlas konfidentiellt och vid önskemål kommer ni att ges möjlighet att granska och godkänna eventuell användning av era citat eller er information innan de inkluderas i vårt arbete.

Vi uppskattar ert övervägande av vår förfrågan och ser fram emot att höra från er. Tack på förhand!

Bilaga 3 - Samtyckesbrev

Hej,

Inför din intervju skickar vi här med ett *samtyckesbrev*.

Precis som ni tackat ja till denna studie i förhand, har ni även en rättighet att senare tacka nej. Som intervjuperson har du också rätt att när som helst avbryta intervjun eller välja att inte besvara enskilda frågor. Om ni vill avbryta intervjun **innan** intervjutillfället kan ni höra av er till oss enligt kontaktuppgifterna nedan.

I samband med studien kommer vi att spela in och transkribera vår intervju. Vi förhåller oss till riktlinjer satt av svensk och europeisk lag och kommer därmed att behandla informationen med rimlig sekretess. Vi kommer ej att dela med oss av råmaterialet samt kommer efter användning radera råmaterialet. Ni kommer också att vara pseudonymiserade under hela processen. Om det finns frågor angående vår informationshantering eller önskemål från er sida kan ni höra av er till oss enligt kontaktuppgifterna nedan.

Examensarbetet kommer att vara klart den 10 januari 2024. Förutom vi som genomför studien kommer intervjun också bearbetas till pseudonymiserat empiriskt material som våra universitetslektorer samt vissa av våra klasskamrater kommer få ta del utav. När studien är färdigställd kommer ni att få ta del av slutprodukten, vilket kommer att ske under vecka 3.

Ni kan nå oss på:



**Lunds
Universitet**

LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Box 114, 221 00 LUND
www.soc.lu.se