

SOCK20: Kandidatuppsats, 15 hp

Seminariedatum: 2024-01-11

# Harmoni eller kaos?

---

- En studie om organisationskulturens och ledarskapets roll i arbetsplatslärandet.

Tobias Fjällgrip och Victoria Rostö

---

Handledare

Maria Löfgren Martinsson



## Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats
Sidantal:	52
Titel:	Harmoni eller Kaos: En studie om organisationskulturens och ledarskapets roll i arbetsplatslärandet.
Författare:	Tobias Fjällgrip, Victoria Rostö
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	2024-01-08
Sammanfattning:	<p>Dagens samhälle utvecklas i allt snabbare takt, framväxten av ny teknologi och digitalisering har ökat konkurrensen på arbetsmarknaden. Det har resulterat i ökade krav på organisationer att utveckla och stärka kompetensen hos sina medarbetare för att möta de nya utmaningarna. Mycket av lärandet i organisationer sker idag i den befintliga rollen men det räcker inte bara att säga till medarbetarna att de ska lära sig. Det är ett komplext samspel mellan organisationskulturen och ledarskapet för att få ett väl fungerande arbetsplatslärande. Syftet med studien är att utifrån ett organisationsperspektiv analysera och tolka vilka faktorer som HR och ledare inom organisationerna upplever påverka arbetsplatslärandet. Studien har inspirerats av ett hermeneutiskt perspektiv där vår förförståelse med teman som organisationskultur, ledarskap och arbetsplatslärande går som en röd tråd genom uppsatsen. Datainsamlingen har utförts genom semistrukturerade intervjuer. Resultatet i studien visar att mycket av lärandet sker i det dagliga arbetet mellan medarbetare och att organisationerna har väl utvecklade strategier för att hantera det. Det visar även på att organisationskulturen och ledarskapet är avgörande för hur för hur väl arbetsplatslärandet utvecklas. Vilka kompetenser som behövs i framtiden är däremot oklart hos organisationerna, stora insatser läggs på att analysera framtida behov men arbete krävs för att bryta ner det hos den specifika organisationen.</p>
Nyckelord:	Organisationskultur, ledarskap, arbetsplatslärande, lärande, kompetens, 70:20:10.

## Innehåll

<b>Förord</b> .....	<b>i</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund.....	2
1.2 Syfte och frågeställning.....	3
1.2.1 Avgränsning.....	3
1.3 Definitioner.....	3
<b>2. Metod</b> .....	<b>5</b>
2.1 Metodologiska utgångspunkter.....	5
2.1.1 Kvalitativ metod.....	5
2.1.2 Hermeneutiskt perspektiv.....	6
2.1.3 Förförståelse.....	7
2.1.4 Abduktion.....	8
2.2 Genomförande.....	9
2.2.1 Urval.....	9
2.2.2 Kvalitativa intervjuer.....	10
2.2.3 Transkribering.....	12
2.2.4 Innehållsanalys.....	12
2.2.5 Den hermeneutiska tolkningsprocessen.....	13
2.3 Kvalitet.....	14
2.3.1 Tillförlitlighet och träffsäkerhet.....	14
2.3.2 Etiska överväganden.....	15
2.3.3 Maktförhållanden.....	15
2.4 Metoddiskussion.....	16
<b>3. Teori</b> .....	<b>20</b>
3.1 Sökning, urval och källkritik.....	20
3.2 Organisationskultur.....	20
3.2.1 Organisationsidentitet.....	21
3.2.2 Organisationens lärandemiljö.....	22
3.3 Ledarskap.....	22
3.3.1 Transformativt och transaktionellt ledarskap.....	23
3.3.2 Situationsanpassat ledarskap.....	24
3.4 Lärande.....	25
3.4.1 Kompetens.....	26
3.4.2 Lärande enligt 70:20:10-modellen.....	27
3.4.3 Arbetsplatslärande.....	29
<b>4. Resultat</b> .....	<b>31</b>
4.1 Organisationskultur.....	31
4.2 Ledarskap.....	33

4.3 Strategier och program.....	35
4.3.1 Hjälpmedel.....	36
4.3 Framtida kompetenskrav.....	38
4.4 Lärande.....	39
4.4.1 Drivkrafter och motivation.....	41
4.4.2 Förväntningar på medarbetaren.....	42
<b>5. Analys och Diskussion.....</b>	<b>44</b>
5.1 Organisationskultur.....	44
5.2 Ledarskap.....	45
5.3 Arbetsplatslärande.....	47
5.2 Slutsats.....	51
5.3 Förslag till fortsatt forskning.....	52
<b>6. Referenser.....</b>	<b>53</b>
Bilaga 1 Informationsbrev för samtycke till intervju.....	a
Bilaga 2 Intervjuguide Ledare med personalansvar.....	b
Bilaga 3 Intervjuguide HR-strateg.....	d

## **Förord**

Vi vill rikta ett stort tack till organisationerna som deltagit i studien, speciellt till intervjupersonerna som tagit sig tid och bidragit med värdefull information. Utan er hjälp hade studien inte kunnat genomföras. Det har varit väldigt givande att få ta del av er erfarenhet, det har gett oss djupare kunskap om hur lärandet fungerar i praktiken. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Maria Löfgren Martinsson, som gett oss värdefulla råd och tips på vägen genom uppsatsen.

Tack!

Tobias Fjällgrip, Victoria Rostö

## 1. Inledning

Samhället utvecklas i allt snabbare takt med ny teknologi och ökad digitalisering. Detta har lett till en allt mer integrerad värld där konkurrensen ökat då allt fler aktörer globalt har fått möjlighet att nå ut på marknaden. (Tillväxtverket, 2019) Arbetsmarknaden har förändrats där kunskapssamhället vuxit sig allt större och blivit en bidragande faktor till den ekonomiska utvecklingen. Det har ställt allt högre krav på att hitta rätt kompetens men samtidigt kunna utveckla den befintliga kompetensen för att möta den ökade konkurrensen och fortsätta växa i en värld där kompetensbristen blir allt större i allt fler branscher. (Tillväxtverket, 2019)

Sveriges regering har under 2020 arbetat fram en nationell strategi för en hållbar regional utveckling i hela landet. (Näringsdepartementet, 2021) Kompetensförsörjning och kompetensutveckling lyfts fram i strategin som ett effektivt sätt för att klara av den omställning som krävs för att klara av samhällsutmaningarna idag och i framtiden. Strategin lyfter fram kompetensförsörjning och livslångt lärande som viktiga aspekter för att samhället såväl som organisationerna ska klara av omställningen, den ställer krav på att det ska finnas tillgång till rätt utbildningar i hela landet för att kunna tillgodose organisationernas behov. Utöver att det ska finnas tillgång till rätt utbildningsinsatser ställer även strategin krav på organisationerna att tillgodose medarbetarna med rätt kompetens för att organisationerna själva ska kunna utvecklas och växa sig starkare, det livslånga lärandet blir således en viktig aspekt i strategin. (Näringsdepartementet, 2021)

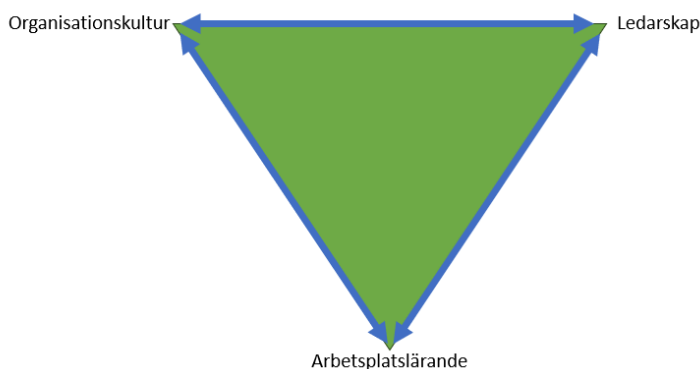
Det räcker inte med att bara rekrytera in rätt kompetens, det är oftast dyrt och tidskrävande. En utmaning som kan uppstå är att kompetensen som organisationen önskar kanske inte finns tillgänglig vid det tillfälle som den behövs. Organisationerna behöver se över sin befintliga kompetens som finns hos medarbetarna och utveckla den för att möta de ökade kraven och konkurrensen. (Abrahamsson & Johansson, 2012) Kompetensutveckling är mycket mer än bara formella kurser och utbildningar, det informella lärandet är minst lika viktigt, att låta medarbetarna utmanas och diskutera olika arbetsuppgifter mellan varandra bidrar lika mycket till utvecklingen. Fördelen med det informella lärandet är att det kostar inget extra för organisationerna att genomföra, det behövs ingen ledighet eller kursavgifter för att medarbetarna ska utvecklas utan det är något som sker kontinuerligt under en arbetsdag. (Abrahamsson & Johansson, 2012) Det är just det lärandet, det som sker på arbetsplatsen som vi har valt att fokusera på i vår studie.

Det räcker inte bara för ledarna att säga till medarbetarna att de behöver kompetensutvecklas och prata med varandra för att få dem att göra det. Det är inget som sker på automatik utan det kommer krävas ett omfattande arbete av organisationerna för att skapa den förståelse och motivation som krävs hos medarbetarna för att få dem att

vilja utvecklas och hjälpa varandra.

Det har genomförts mycket forskning på området, Wallo, Kock, Reineholm och Ellström (2020) lyfter i deras studie olika faktorer som påverkar arbetsplatslärandet. De kom fram till att det är ett komplext samspel mellan hur organisationskulturen och ledarskapet är uppbyggt för att medarbetarna ska känna tillhörighet och bli motiverade till att utvecklas. Tillsammans så påverkar organisationskulturen och ledarskapet lärandemiljön som finns i organisationen, genom att utmana medarbetarna och låta dem använda sina kunskaper bidrar lärandemiljön till att medarbetarna utvecklas. Just samspelet mellan dessa tre teman bidrar till hur väl en organisation lyckas med att utveckla sina medarbetare eller inte.

Det är dessa tre teman: organisationskultur, ledarskap och arbetsplatslärande som kommer att vara den röda tråden i vår studie. Vi kommer genom hela uppsatsen utgå från dessa begrepp för att senare kunna analysera hur de samspelar med varandra.



Figur 1: Samspelet

### ***1.1 Bakgrund***

De valda organisationerna som deltar i studien är verksamma inom tre olika branscher: industri, IT och finans. Inom varje organisation så har vi intervjuat HR och en ledare med personalansvar. Samtliga organisationer är verksamma i Skåne, men två av dem är större globala organisationer. Alla tre organisationer är väletablerade, en av dem grundades under 1980-talet och de andra två har varit verksamma i ca 200 år som även inkluderar en del uppköp. Organisationerna har tillfrågats att vara med i studien då de alla arbetar strategiskt med ett eller flera av våra valda teman. Dessa värdeord är organisationskultur, ledarskap och arbetsplatslärande som vi anser passar bra till vårt syfte och frågeställning.

## 1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att analysera hur organisationskultur och ledarskap samspelar med arbetsplatslärande inom organisationer samt att identifiera vilka faktorer som påverkar så att arbetsplatslärande i organisationen utvecklas.

Frågeställningar:

- Vilka program och strategier för lärande använder organisationer sig av?
- Vilka framgångsfaktorer och utmaningar finns det för arbetsplatslärande?
- Hur rustar sig organisationer för framtida kompetenskrav?



Figur 2: Syfte och frågeställning

### 1.2.1 Avgränsning

Vi har valt att utgå från tre stycken organisationer inom olika branscher för att få en mer nyanserad bild och djupare förståelse över hur organisationskultur, ledarskap och arbetsplatslärande samspelar inom organisationerna. Vår studie är även avgränsad till ett organisatoriskt perspektiv, vi har valt att avgränsa oss till organisationer som är verksamma i Skåne för att kunna genomföra fysiska intervjuer på plats. Vi har även valt att inte nämna namnen på organisationerna då vi anser att det inte har någon större betydelse för att svara på syftet och frågeställningarna.

## 1.3 Definitioner

Innan vi går in på metodavsnitt och teori, anser vi det viktigt att först tydliggöra och definiera de centrala begrepp som kommer att utgöra den röda tråden i uppsatsen. Dessa centrala begrepp är organisationskultur, ledarskap och arbetsplatslärande. Vi har format dessa definitioner utifrån vår förförståelse.



## **Organisationskultur**

Vår definition av organisationskultur tar utgångspunkt i de delade värderingar och upplevelser, åsikter, och normer som finns inom en organisation. Vi utgår även från att ledare är med och formar organisationskulturen tillsammans med övriga anställda i organisationen. Det handlar om att medarbetarna ska kunna identifiera sig med organisationens värderingar och känna tillhörighet till organisationen.

## **Ledarskap**

Vi har medvetet valt att använda begreppet ledare i denna uppsats. Vi tror på ett ledarskap där ledaren är coachande och stöttande, detta tycker vi behövs när det kommer till att skapa arbetsplatslärande inom organisationen. Vi har valt att lämna formella titlar som exempelvis chef åt sidan för att istället fokusera på begreppet ledare som egenskap hos intervjupersonerna.

## **Arbetsplatslärande**

Vår definition på arbetsplatslärande tar avstamp i det lärande som sker i det dagliga arbetet på arbetsplatsen. Det är inte bara genom kurser och utbildningar som individerna lär sig utan det omfattar även kompetensutbyte, kompetensutveckling och utbytet av erfarenheter som sker i det dagliga samtalet och mötet mellan individerna i organisationen.

## 2. Metod

I detta kapitel kommer vi att redogöra för hur vi har samlat in vår data och hur vi har bearbetat den. Genom en kvalitativ metod, med ett samspel av hermeneutik och abduktion så har vi genom semistrukturerade intervjuer samlat in data för att svara på vår frågeställning. Vi kommer gå igenom våra val kring metod, urval, datainsamling och bearbetning av det empiriska materialet. Vi avslutar sedan kapitlet med etiska överväganden samt metoddiskussion.

### 2.1 Metodologiska utgångspunkter

#### 2.1.1 Kvalitativ metod

I kvalitativ metod analyseras bland annat ord, till skillnad från kvantitativ metod där siffror används som analysenhet. (Denscombe, 2018) Denscombe (2018) beskriver att kvalitativ forskning ofta är mindre till storleken jämfört med kvantitativ forskning och därför innefattar ett få antal människor eller händelser som ska undersökas. Att bedriva mer småskalig studie ger också forskaren en möjlighet att komma närmare datan, för att kunna genomföra analysen. (Denscombe, 2018)

Kvalitativ metod beaktar människor och händelser i deras kontext och kan kopplas till ett brett spektrum av faktorer som kan vara verksamma i kontexten, vidare tenderar kvalitativ metod att förknippas med ett holistiskt perspektiv. (Denscombe, 2018) Kvantitativ forskning brukar associeras med interpretivism, som innebär att forskaren huvudsakligen ägnar sig åt att utveckla insikt och kunskap om människors övertygelser och erfarenheter. Vidare betraktas den sociala världen som ett nyanserat och flerskiktat fenomen, som enklast kan förstås genom en tolkningsprocess. (Denscombe, 2018)

Vi anser att en kvalitativ metod passar bäst för att besvara syftet och frågeställningarna, vi vill analysera intervjupersonernas egna upplevelser av fenomenet arbetsplatslärande och hur organisationskulturen och ledarskapet samspelar med arbetsplatslärandet. Vi kommer genomföra intervjuer med semistrukturerade frågor där intervjupersonerna ges möjligheten att svara mer djupgående och ur sina egna erfarenheter på frågorna kring valda teman.

Genom att tillämpa det *praktiskt-hermeneutiska intresset* menar Alvesson (2015) att forskare kan uppnå kunskap om den mänskliga tillvaron. Syftet med praktiskt-hermeneutiskt intresse är att förbättra ömsesidig förståelse och på så sätt minska missförståndet. Denna typ av synsätt kan användas för att tolka och förstå organisationskulturer. Alvesson (2015) beskriver att huvudsyftet inte är att tolka vad organisationskulturen kan åstadkomma eller hur den kan förbättras, utan snarare hur organisationsmedlemmar kommunicerar inom organisationen och hur organisationskulturen kan skapa något meningsfullt. Att hitta gemensamma tolkningar

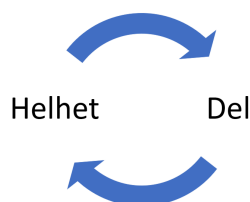
av olika situationer är något som är essentiellt i detta synsätt. Huvudintresset inom praktiskt-hermeneutiskt intresse är att förstå symboler, betydelser och idéer som är vedertagen inom den organisation som studeras, detta för att förstå hur organisationens medlemmar ser på sig själva. (Alvesson, 2015)

Mer kring organisationskultur kan läsas i teorikapitlet, praktiskt-hermeneutiskt intresse låter vi nu mynna ut i hermeneutiskt perspektiv.

## 2.1.2 Hermeneutiskt perspektiv

Uppsatsen kommer att ta inspiration från ett hermeneutiskt perspektiv. Hermeneutiken fokuserar på att förstå, tolka och förmedla upplevelser av ett specifikt fenomen. Den lämpar sig särskilt bra när syftet med studien är att få tillgång till informanternas egna upplevelser av fenomenet. Hermeneutiken betonar även vikten av att låta informanterna ha stort utrymme att själva välja vad de vill tala eller skriva om. (Westlund, 2019)

Hermeneutiken består av flera olika förhållningssätt och inriktningar men det som är gemensamt är tolkningens roll för att skapa förståelse och kunskap. (Allwood & Eriksson, 2021) Allwood och Eriksson (2021) beskriver hermeneutiken som en generell tolkningslära där huvudbudskapet ligger i att tolka och förstå ett budskap. Förståelseprocessen är en viktig del där det läggs vikt på förhållandet mellan del och helhet vilket ligger till grund för den hermeneutiska cirkeln. (Allwood & Eriksson, 2021) Det kan förklaras med att för att förstå helheten måste man förstå delarna, för att förstå delarna behöver man sätta dem i förhållande till helhetens perspektiv. Ett sätt att se på det är att tolkningen görs kontinuerligt genom att delar av det empiriska materialet ställs i relation till helheten för att på så sätt kunna förstå fenomenet. (Allwood & Eriksson, 2021) Även Alvesson och Sköldberg (2017) förklarar vikten av att för att förstå en del behöver den sättas i samband med helheten, helheten består av delar och för att förstå helheten behöver man se på delarna. Detta samband väljer Alvesson och Sköldberg (2017) att beskriva genom den hermeneutiska cirkeln för att visa på hur delarna och helheten är beroende av varandra, se figur nedan:



Figur 3: Helhet och del Den hermeneutiska cirkeln, ursprunglig version (Alvesson & Sköldberg, 2017)

Vi har valt att ta inspiration från ett hermeneutiskt perspektiv eftersom vi vill tolka och förstå hur HR-strateger och ledare med personalansvar upplever organisationskulturens

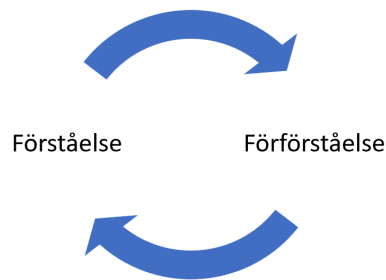
och ledarskapets samspel med arbetsplatslärandet. Vi har valt att utgå ifrån ett organisatoriskt perspektiv.

Inom hermeneutiken läggs stor vikt på att kunna se delarna och helheten för att kunna göra en tolkning, det är något vi kommer göra genom insamling och tematisering av det empiriska materialet. För att vi ska kunna förstå delarna av det empiriska materialet så behöver vi ha en grundläggande uppfattning om helheten, det vill säga våra valda teman. Det anser vi att vi har dels genom vår utbildning, men även att vi båda forskare tidigare har arbetat som ledare med personalansvar vilket har gett oss en grundläggande förståelse för begreppen organisationskultur, ledarskap och arbetsplatslärande.

### **2.1.3 Förförståelse**

Inom hermeneutiken är förståelsen en viktig aspekt att ta hänsyn till, enligt Allwood och Eriksson (2021) så har förståelseprocessen ingen fast punkt utan kommer påverkas av kontexten och tidpunkten individen befinner sig i både nu och historiskt. Allwood och Eriksson (2021) menar att förståelsen är föränderlig och utgår ifrån en förförståelse, för att kunna förstå och tolka något behöver man ha en förförståelse och precis som med förståelsen så är förförståelsen inte heller bunden till någon fast punkt utan kommer påverkas av kontexten och tid. (Allwood & Eriksson, 2021)

Allwood och Eriksson (2021) hävdar även att förståelsen är ändlig med det menar han att ny förståelse kan bara skapas av de ramar som sätts av förförståelsen, alltså de kunskaper individen har med sig. (Allwood & Eriksson, 2021) Förförståelsen består av fördomar, det kan ses som de kunskaper vi har och som vi använder oss av genom att vi i förväg drar slutsatser när vi genomför en tolkning av ett fenomen. Allwood och Eriksson (2021) ser förförståelsen som något positivt, det är ett resultat av våra egna erfarenheter som påverkats av det samhälle vi lever i och kulturen runt omkring oss och vi kommer ha svårt att förstå och tolka något om vi frikopplas oss helt från förståelsen. (Allwood & Eriksson, 2021) Förståelsen är en grundläggande kunskap som finns hos varje individ och är det som ligger till grund vid starten av en studie. (Alvesson & Sköldberg, 2017) Genom att använda sig av förståelsen kan man avslöja något fördolt i det insamlade materialet, ytterligare en cirkel uppstår vid tolkningsprocessen. Alvesson och Sköldberg (2017) kallar cirkeln för den Aletiska hermeneutikens cirkel, genom att förförståelsen kan avslöja något fördolt kommer en ny förståelse uppstå som i sin tur kommer påverka den förförståelse som finns och skapa ny kunskap. Se figur nedan:



Figur 4: Förståelse och förförståelse Den aletiska hermeneutikens cirkel (Alvesson & Sköldberg, 2017)

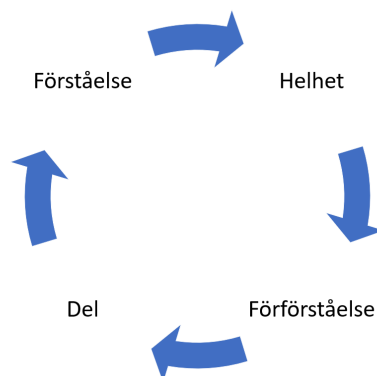
Vi kommer lägga stor vikt vid tolkningen av intervjupersonernas svar, för att vi ska kunna tolka kräver det att vi har någon form att förförståelse kring valda teman. Just förförståelsen i sig kommer vara en viktig aspekt att ta hänsyn till, den kommer att användas för att skapa det teoretiska ramverk vi kommer använda oss av vid analysen av det empiriska materialet. Här kommer det vara viktigt för oss att inte enbart utgå ifrån vår förförståelse utan låta oss vara öppna för nya upptäckter under analysen. Detta är ett viktigt steg för att bredda sina kunskaper och få en djupare förståelse av fenomenet.

Gällande vår egen förförståelse i denna studie så har vi båda erfarenhet av ledarskap då vi båda under många år har arbetat som ledare med personalansvar, men inom olika branscher. Vidare så har vi båda kompetensutvecklat medarbetare och tycker det här med lärande är både viktigt och intressant. Vi har båda arbetat i större organisationer som präglas av en tydlig organisationskultur, något som vi också reflekterat kring och värdeordens betydelse. Slutligen så har vi snart en kandidatexamen i Human Resources med inriktning sociologi, som givit oss mycket förförståelse inom organisationskultur, ledarskap och lärande.

#### 2.1.4 Abduktion

I studien kommer vi att utgå från en abduktiv metod, abduktion är en kombination av deduktion och induktion där forskaren med hjälp av ett ramverk bestående av teorier eller artiklar kan analysera det empiriska materialet för att upptäcka mönster. Det kan beskrivas som att forskaren tar på sig ett par "glasögon" när analysen ska genomföras. (Alvesson & Sköldberg, 2017) Det teoretiska ramverk som tagits fram innan den empiriska datan samlas in kan enligt Alvesson och Sköldberg (2017) tolkas som den förförståelse och kunskap som forskaren har när ett fenomen ska undersökas, genom analysen så kan den förförståelsen utvecklas och nya tolkningar kan framträda. (Alvesson & Sköldberg, 2017) En abduktiv metod kan mycket väl kombineras med ett hermeneutiskt perspektiv, där forskaren utgår från en helhet och där delarna kan hjälpa till att utveckla helheten och nya tolkningar och förståelser kan växa fram. (Alvesson &

Sköldberg, 2017) Abduktionen passar även bra ihop med hermeneutikens tolkning av förståelse och förförståelse, genom att forskaren går in med en förförståelse som används för att analysera det empiriska materialet så tillåter hermeneutiken även att nya förståelser växer fram genom att det empiriska materialet analyseras och nya mönster växer fram. (Alvesson & Sköldberg, 2017)



Figur 5: Den hermeneutiska cirkeln: grundversionen (Alvesson & Sköldberg, 2017)

Vi har valt en abduktiv metod med inspiration från hermeneutiken eftersom vi ansåg att det kommer vara svårt att inte påverkas av vår förförståelse kring valda teman, vi kommer istället ha förförståelsen som utgångspunkt och inspirationskälla för att kunna analysera det empiriska materialet. Vår förförståelse har varit en grund vid framtagandet av det teoretiska ramverk vi kommer använda oss av i uppsatsen samt vid framtagandet av intervjuguiderna där stor vikt har lagts på att koppla frågorna mot syftet och frågeställningarna.

Genom en abduktiv metod kommer vi även under analysen se om fynd i det empiriska materialet skapar nya teman som vi inte haft med oss och tänkt oss från början. Vi ska inte enbart leta efter fynd som är kopplade till våra utvalda teman utan även tänka om fynden kan leda till nya teman, genom att vi är öppna och lyhörda för det empiriska materialet tillåter vi oss att skapa nya kunskaper och djupare erfarenheter kring arbetsplatslärandet.

## 2.2 Genomförande

### 2.2.1 Urval

Denscombe (2018) beskriver subjektivt urval som ett urval som kan användas när forskaren vill få den bästa informationen. Detta kan forskaren göra genom att inrikta sig på ett relativt litet antal informanter, som valts ut genom deras kända kompetenser. Denscombe kallar det för "handplockade" informanter, som valts ut utifrån deras relevans för det ämne och teman som undersöks. (Denscombe, 2018) Vidare förklarar Denscombe (2018) att det subjektiva urvalet med fördel kan användas när forskaren har en förförståelse om det ämne som ska undersökas. Genom detta kan forskaren välja informanter som kan ge den mest värdefulla datan för studien, eftersom de väljs ut med

relevans för temat som ska undersökas. (Denscombe, 2018) Ett snöbollsurval innebär att urvalet växer fram genom att en person hänvisar till en annan person. Detta sätter bollen i rullning och fler relevanta personer för undersökningen hittas, detta är något som med fördel kan användas i småskaliga forskningsprojekt som till exempel kandidatuppsats. (Denscombe, 2018)

Vi har utgått från medelstora till stora organisationer som skrivit något om värdeord, organisationskultur, ledarskap, lärande eller utveckling på deras webbplats. Detta då denna uppsats har ett organisatoriskt perspektiv och vi var intresserade av att komma i kontakt med organisationer som arbetar med en eller flera av våra teman för uppsatsen. Vi utgick från ett subjektivt urval, detta gjorde vi genom att kontakta HR-professionella i organisationerna som vi kunde hitta på LinkedIn, alternativt organisationens webbplats. När vi fått återkoppling frågade vi HR-strategen om de hade en ledare i organisationen som också skulle kunna vara med i studien. Därför blev urvalet för studien en kombination av subjektivt urval och snöbollsurval i denna uppsats. Detta då vissa av dessa kontaktade personer hänvisade oss vidare till en mer lämplig person att hjälpa oss, ofta blev vi hänvisade till specialister inom D&L (development and learning). Då de första vi kontaktade ansåg att vi skulle få bättre svar från dem. I sin helhet kontaktade vi 20 organisationer, några svarade inte alls och en del svarade att de inte hade möjlighet att hjälpa oss. Slutligen tackade tre organisationer ja till att vara med i vår studie.

### **2.2.2 Kvalitativa intervjuer**

I kvalitativa intervjuer är det essentiellt att samla in den intervjuades tankar kring de valda temana. Vid utformning av intervjuguiden är det viktigt att tänka på vilka frågor som behöver ställas för att kunna svara på forskningsfrågan, och att det har en koppling till syftet. Frågorna bör täcka de teman som forskaren är intresserad av, det är bra att se över i vilken ordning frågorna ställs men även lämna utrymme för att ändra ordningsföljden under intervjuens gång. (Bryman, 2018)

Vi har valt att utforma två olika intervjuguider, en för HR-strateg och en för ledare med personalansvar. Detta eftersom vi anser att frågorna behövde specificeras till deras arbetsområde, då vi tänker att de har olika förutsättningar i respektive roll. Vid utformningen av intervjuguiden använde vi oss av vår förförståelse för att ta fram temana organisationskultur, ledarskap och arbetsplatslärande. Under utformningen av intervjufrågorna upptäckte vi ett nytt tema kopplat till syftet, temat var framtida förutsättningar för arbetsplatslärande vilket visar på att vi tagit en abduktiv metod i utformningen av intervjuguiderna. Intervjufrågorna har reviderats flera gånger där vi har ställt dem mot syftet och frågeställningarna för att frågorna ska bli så konkreta som möjligt.

I samband med att informerat samtycke skickades ut till intervjupersonerna fick de även ta del av frågor från intervjuguiden, detta tror vi kan bidra till att intervjupersonerna känner sig mer förberedda inför intervjun, men också att vi kan få en djupare datainsamling. Innan intervjun har även intervjudeltagarna fått information om att intervjuerna kommer att ta cirka 45 minuter. Informerat samtycke och intervjuguiderna kan ses i sin helhet under bilagor.

Det är vanligt att kvalitativa forskare använder sig av semi-strukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. Forskarna kan då avvika från intervjuguiden och ställa follow-up frågor som berör det som intervjupersonen har svarat. (Bryman, 2018) Då detta ger forskarna möjlighet att komma åt teman som de inte först tänkt på, och ger dem möjlighet att korrigera intervjuguiden inför nästa intervju. (Bryman, 2018)

Small och Calarco (2022) delar Brymans (2018) synsätt och rekommenderar follow-up som metod för att få en djupare datainsamling. Vidare anser Small och Calarco (2022) att follow-up frågor kan förberedas på förhand, men att det viktiga detektivarbetet görs under intervjun, när intervjuaren ställer spontana följdfrågor för att få en bättre och djupare förståelse. Dessutom anser de att intervjuaren ska notera tonlägen, om något lämnas osagt eller gester som intervjupersonen gör, samt ställa följdfrågor för att utforska vidare vad som ligger till grund för dessa observationer. (Small & Calarco, 2022) Likt Bryman så uppmanar Small och Calarco (2022) att uppdatera intervjuguiden med nya frågor utifrån intressanta fynd som görs under tidigare intervjuer.

Genom att vi kommer använda oss av follow-up metoden kommer det insamlade materialet få ett större djup, eftersom vi kontrollerar intervjupersonens svar med nya frågor för att vara säkra på att vi har tolkat dem rätt. Vi kommer anpassa intervjuguiden när vi upptäcker nya fynd eller om vi behöver förtydliga våra frågor. (Small & Calarco, 2022)

Bryman (2018) lyfter att det är viktigt att använda sig av ett språk som intervjupersonen förstår samt att inte ställa ledande frågor. Vidare lyfter Bryman (2018) att det är viktigt att tänka på miljön där intervjun hålls, intervjupersonen ska inte behöva känna sig rädd att någon hör vad som sägs. En lugn miljö är att föredra för att få en så bra intervju och inspelning som möjligt. (Bryman, 2018) Bryman (2018) förklarar vidare att det är viktigt att forskaren inte tar ställning till det intervjupersonen säger under intervjun (är emot eller håller med). (Bryman, 2018)

De semi-strukturerade intervjuerna kommer att spelas in genom ljudupptagning på mobiltelefonen, en av oss forskare kommer att föra stödanteckningar som komplement, där längre pauser eller gester kommer att noteras. Den andra forskaren kommer att fokusera på att ställa frågorna från intervjuguiden, detta tror vi kan leda till att det blir ett avslappnat samtal under intervjun.



### **2.2.3 Transkribering**

Bryman (2018) beskriver att kvalitativa intervjuer bör spelas in och transkriberas så snart som möjligt därefter. Transkriberingen är viktig både för att få med vad och hur intervjupersonerna uttrycker sig, detta är av betydande vikt för analysen av det insamlade materialet. (Bryman, 2018) Denscombe (2018) menar att transkriberingen är värdefull för forskaren, då transkriberingen väcker samtalet till liv igen. Dessutom menar Denscombe att det är lättare att analysera transkriberad text än att lyssna på ljudupptagningen igen. (Denscombe, 2018)

Bryman (2018) anser att det är viktigt att avsätta mycket tid åt transkriberingen, då det ofta tar längre tid än forskaren först trott. Bryman (2018) framför även att det är bra att låta inspelningen vara igång tills intervjun är helt avslutad, då många intervjupersoner öppnar upp sig mer i slutet. (Bryman, 2018) Vidare framför Bryman (2018) att hela intervjun inte nödvändigtvis behöver transkriberas, om det inte anses vara relevant. Som exempel nämner han svar på frågor som inte är relevanta för forskningsfrågan. (Bryman, 2018)

### **2.2.4 Innehållsanalys**

Enligt Denscombe (2018) kan en innehållsanalys tillämpas på vilken text som helst, analysen görs i sex olika steg. Till att börja med så väljer forskaren ett lämpligt textavsnitt. (Denscombe, 2018) I vårt fall är det det transkriberade intervjumaterialet som vi kommer använda oss av. Därefter beskriver Denscombe (2018) att texten bryts ner i mindre delar, det kan göras genom att välja ut relevanta delar som några meningar eller stycken av stor relevans. Nästa steg är att utarbeta relevanta kategorier för det utvalda materialet. Det kan exempelvis vara nyckelord från de valda delarna. Nästa steg blir därefter att koda det valda innehållet, koden kopplas ihop med de valda kategorierna. Som sista steg så kan forskaren räkna förekomsten av de olika koderna, för att sedan analysera texten baserat på frekvensen i de förekommande koderna och hur de står i relation till varandra. Avslutningsvis så länkas en kategorierna ihop och forskare försöker att förklara relationen till varandra. (Denscombe, 2018)

Här kommer vårt val av hermeneutiskt perspektiv till användning, eftersom vi utgår utifrån teman som organisationskultur, ledarskap och arbetsplatslärande i vårt syfte så anser vi att denna analysmetod passar bra. Att vi dessutom använt oss av tematisk innehållsanalys tidigare ser vi som en fördel. Genom att använda abduktiv metod ger vi även möjlighet till att nya teman kan växa fram som vi inte först räknat med.

### 2.2.5 Den hermeneutiska tolkningsprocessen

Enligt Ödman (2007) är den hermeneutiska tolkningsprocessen som att lägga ett pussel, först finns det insamlade materialet i en ordnad och kaotisk hög som ska redas ut för att skapa förståelse. För att skapa ordning ur kaoset behöver forskaren börja gruppera ord och meningar i olika högar som har samma betydelse, genom att utgå från dessa delar så kommer en större helhetsbild skapas ur varje hög (Ödman, 2007) Genom den tolkningsprocessen skapas en helhet ur delarna och för att delarna ska få en betydelse behöver de ses ur helheten, likt att samla alla blå bitar i ett pussel i en hög som i sin tur kan förklaras vara en himmel eller vatten. (Ödman, 2007)

Genom ett hermeneutiskt perspektiv är den grundläggande förförståelsen ett hjälpmedel i tolkningsprocessen, en förståelse grundas ur en förförståelse likt Ödman (2007) beskriver att vi kan inte förstå, utan att redan har förstått. Förförståelsen skapar en riktning i sökandet och tolkningen av högarna som tidigare nämnts, genom att utgå från förförståelsen kan teman skapas för att påbörja sorteringen av bitarna. Genom att bitarna börjar sorteras upp kan forskaren upptäcka att vissa bitar inte passar in i de ursprungliga teman som använts, genom en sådan process skapas ny förståelse och nya tolkningar uppstår vilket i sin tur kommer påverka den grundläggande förförståelsen och skapar ny kunskap. (Ödman, 2007)

Vi kommer ta inspiration i den hermeneutiska tolkningsprocessen, genom vår förförståelse har vi skapat följande teman, organisationskultur, ledarskap och arbetsplatslärande som kommer vara vår utgångspunkt vid sorteringen av det transkriberade materialet. Inom varje tema skapade vi därefter koder med vår som blev: *Organisationskultur, värdeord, ledarskap, Lärande/kompetensutveckling, strategier och program, framtida kompetenser, hjälpmedel, utmaningar, framgångsfaktorer.*

När alla intervjuer är kodade utifrån de valda temana kommer alla delarna från varje enskild intervju läggas ihop till en helhet, under processen kommer vi vara öppna för att vissa delar kanske inte kommer kunna passa in i de ursprungliga teman utan vissa delar kommer tillsammans skapa nya teman och därmed nya helheter. Den processen kan kopplas ihop med den abduktiva metoden som vi beskriver tidigare i kapitlet. Genom att vi låter nya koder växa fram skapas ny förståelse och på så sätt kommer vår förförståelse påverkas vilket i sin tur leder till att vår kunskap kommer fördjupas.

Koderna efter analysen blev: *Organisationskultur och värdeord, ledarskap, Lärande/kompetensutveckling, strategier och program, framtida kompetenser, hjälpmedel, utmaningar, framgångsfaktorer, drivkrafter och motivation, samt förväntningar på medarbetaren.*

## 2.3 Kvalitet

### 2.3.1 Tillförlitlighet och träffsäkerhet

Extern validitet rör frågan kring om resultaten från en studie är generaliserbara (Bryman, 2018) Lincoln & Guba (1985) menar dock att begreppet validitet är mer förknippat med kvantitativa studier och anser att kvalitativa forskare bör utgå från helt andra kriterier. Detta då de menar att validitet och reliabilitet används inom kvantitativa studier för att hitta ett rätt svar på en fråga. Eftersom detta inte är fallet inom kvalitativa studier utgår de istället från två kriterier. De två grundläggande kriterierna är enligt Lincoln & Guba (1985) *tillförlitlighet* och *äkthet*. Under tillförlitlighet finns de fyra delkriterier: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och konfirmera. (Bryman, 2018)

Denscombe (2018) menar dock att det finns vissa åtgärder en forskare kan använda sig av för att göra studien mer träffsäker. Detta genom att forskaren använder sig av god praxis, när det kommer till hur datan samlats in och kontrollerats. (Denscombe, 2018) Ett annat sätt att uppnå högre träffsäkerhet är genom att genomföra intervjuerna fysiskt, så forskaren kan kontrollera datan direkt under tiden som materialet spelas in. (Denscombe, 2018)

Likt det vi beskriver om follow-frågor i kapitel 2.2.2, menar Small och Calarco (2022) att följdfrågor kan användas för att säkerställa att det blir en djupare datainsamling samt att vi som forskare har uppfattat intervjupersonens svar rätt. (Small & Calarco, 2022) Vi anser även att denna metod kan hjälpa oss få en större träffsäkerhet som Denscombe (2018) beskriver.

Vi kommer utgå från våra reviderade intervjuguider och under intervjun kommer vi använda oss av följdfrågor i de fall vi skulle bli osäker på vad intervjupersonen faktiskt menar. Om vi misstänker att intervjupersonen inte förstått vår fråga kommer vi att förtydliga med ytterligare exempel för att få så hög kvalitet på det insamlade materialet som möjligt. Genom att använda dessa följdfrågor och exempel för att få förtydligande svar anser vi att vi kan få en högre träffsäkerhet.

Intervjupersonerna kommer även att få möjlighet att korrekturläsa transkriberingen av sina egna intervjuer. Det ger en ökad träffsäkerhet eftersom intervjupersonerna ges chansen att rätta till eventuella felciteringar och beskrivningar. Genom att intervjupersonerna ges möjlighet till att läsa transkriberingen så strävar vi efter att säkerhetsställa att deras perspektiv och upplevelser återges på ett korrekt sätt.

### **2.3.2 Etiska överväganden**

Inom samhällsforskning finns flera viktiga etiska aspekter att ta hänsyn till. Det finns bland annat regler som regleras i svensk lag som finns till för att skydda individerna från skada vid deltagande i forskning. (Denscombe, 2018) Vetenskapsrådet (2002) har även fastställt fyra stycken huvudprinciper som finns till för att skydda individen vid forskning, principerna omfattar samtyckeskravet, konfidentialitetskravet, informationskravet samt nyttjandekravet. (Vetenskapsrådet, 2002)

När forskning utförs behöver forskaren samla in samtycke från de som deltar i studien. Samtycket är frivilligt och kan när som helst dras tillbaka, samtycket ska dokumenteras. (Dalen, 2015) I vår studie kommer vi använda oss av informerat samtycke, detta beskrivs av Dalen (2015) som ett samtycke där intervjudeltagaren på förhand får information om allt som rör deltagandet i studien. (Dalen, 2015) I samtycket kan intervjudeltagaren läsa om bland annat syftet med studien, vilken metod som kommer användas, vem som är ansvarig, att deltagandet är frivilligt samt att de när som helst kan avbryta sin medverkan i studien. (Dalen, 2015) I samtycket kommer även intervjupersonen kunna läsa om hur vi forskare kommer lagra det inspelade materialet, att intervjupersonen samt organisationen kommer att anonymiseras för att skydda deras identitet och ge största möjliga konfidentialitet. (Dalen, 2015)

Vi har lagt stor vikt på att denna studie ska vara så etiskt korrekt som möjligt, hela vägen från utformandet av intervjuguiden och den efterkommande hanteringen, bearbetningen och förvaring av det empiriska materialet.

För att fånga upp alla principer har vi valt att utforma ett samtyckesbrev som delges till intervjupersonerna innan själva intervjutillfället äger rum. För att säkerhetsställa intervjupersonernas integritet har vi valt att anonymisera uppgifter som skulle kunna kopplas till den intervjuade och organisationen. Anonymiseringen hoppas vi bidrar till att intervjupersonerna känner sig trygga med att inget de säger ska kunna kopplas till dem personligen och vår förhoppning är att intervjupersonerna på så sätt ska bli mer öppna med sina svar på våra frågor.

Samtyckesbrevet har skickas ut i god tid innan intervjun, detta så att de intervjuade i lugn och ro kan läsa igenom vilka uppgifter som kommer hanteras i uppsatsen samt om vilket syfte uppsatsen har och kunna ta ställning till sin fortsatta medverkan. Vidare informerar vi i samtyckesbrevet att deltagandet i intervjun är frivilligt och kan närsomhelst i processen avbrytas.

### **2.3.3 Maktförhållanden**

Det finns maktrelationer mellan forskaren och intervjupersonen, speciellt när det rör sig om känsliga ämnen. Då kan det vara extra svårt att få organisationer att ställa upp för att

vara med i en studie. (Ahrne & Svensson, 2022) En annan viktig aspekt att ta hänsyn till under intervjun är hur forskarens kön, ålder och etniskt ursprung som kan komma att påverka huruvida intervjupersonen är villig att ge sin egen återkoppling, speciellt i frågor som är känsliga eller mer personliga. (Denscombe, 2018) Eftersom våra valda teman och syfte för uppsatsen inte klassas som känsliga har vi lyckats att få tag i organisationer som vill ställa upp i studien.

Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2022) beskriver regler som forskare ska förhålla sig till i intervjuer. Bland annat så nämner de att intervjuaren ska lyssna på intervjupersonen, intervjuaren ska inte heller framhäva någon form av auktoritet eller ge råd till intervjupersonen. Slutligen ska inte intervjuaren argumentera med intervjupersonen. (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2022)

Genom att förhålla oss till dessa regler så kan vi minska på maktförhållandet under intervjun, att vi dessutom tar oss till organisationens lokaler tror vi kan bidra ytterligare till att minska maktförhållandet. En annan åtgärd som vi gjort är att skicka ut intervjufrågorna på förhand till intervjupersonerna, så att de kan förbereda sig och känna sig mer bekväma inför intervjutillfället. Sedan är vi medvetna om, genom vår förförståelse att de vi intervjuar sitter på mycket praktisk kunskap inom HR som vi själva inte har. Detta kan ses som en makt från intervjupersonens sida, hur mycket de är villiga att dela med sig.

## **2.4 Metoddiskussion**

Studien genomfördes med en kvalitativ, abduktiv metod där vi har tagit inspiration från hermeneutiken vid analysarbetet. Det empiriska materialet baseras på intervjuer där tre olika organisationer deltagit. Två intervjuer genomfördes per organisation, en med HR och en med ledare med personalansvar.

Vår plan från början var att intervju tre olika organisationer där två intervjuer genomfördes per organisation, en intervju med HR och en med ledare som har personalansvar och så blev det, men resan dit var lång. Urvalet baserades på vad organisationerna skrev om organisationskultur och ledarskap samt arbetsplatslärande på sin webbsida, vi lade inte så stor vikt kring vilken bransch organisationerna tillhörde. Samtliga organisationer nämnde ett eller flera av dessa vilket vi tyckte skulle vara en bra utgångspunkt för vårt syfte. Fördelen vi såg med att intervju tre olika organisationer inom olika branscher är att få en mer generell bild kring synen på lärande och dess kopplingar till organisationskultur och ledarskap. Vi är väl medvetna om att denna studie inte är generaliserbar, men vi tror ändå den ger en viss indikation om hur organisationer ser på lärande, oavsett bransch.

Vi kontaktade totalt 20 stycken organisationer, vissa svarade snabbare än andra men från första kontakt till inbokad intervju tog det ca tre-fyra veckor. På grund av tidspressen så valde vi att gå vidare direkt när vi fått tre ja från organisationerna. Några ytterligare organisationer återkopplade senare och visade intresse för att delta i studien, men då hade vi redan bokat in med de tre valda organisationerna och gick därför som planerat vidare med dem och tackade nej till dem som återkopplade senare.

Planen var att samtliga intervjuer skulle genomföras på plats och hos organisationerna för att få bättre data insamlingsmaterial, då vi tror att intervjudeltagarna känner sig mer bekväma i sina egna lokaler. Men även för att minska maktförhållandet under intervjun, dessutom fick de även intervjufrågorna på förhand så att de kunde förbereda sig om de önskade det. I samband med att intervjuerna bokades skickades samtyckesbrevet ut (se bilaga 1). Innan vi startade intervjun informerade vi igen för intervjupersonen att deltagandet var frivilligt och att de när som helst kunde avbryta sin medverkan i studien. Utfallet blev att samtliga intervjuer bokades in på plats hos organisationerna, någon vecka senare kontaktade en organisation oss om att de fått förhinder på den bokade dagen. Intervjuerna flyttades därför fram två veckor och blev även online istället, även om det inte blev helt som planerat uppskattade vi ändå att intervjuerna blev av.

Vi hade även planerat att intervjuerna skulle ta ca 45-60 minuter, resultatet blev 26-52 minuter. Två intervjuer blev betydligt kortare än planerat eftersom att en organisation avsatte 30 min för intervjun trots att vi bett dem om att sätta av en timme. Vi valde att inte ifrågasätta det bokningstillfället och be om mer tid eftersom vi var osäkra på om vi skulle tappa dem som deltagare så vi valde att acceptera läget. Sådär i efterhand hade vi tyckt att det varit bra om vi hade frågat deltagarna om mer tid, vi upplevde intervjuerna mer stressade och att vi inte fick samma förutsättningar att ställa follow-up frågor för att få djupare svar. Vi gjorde så gott vi kunde och det insamlade materialet blev trots mindre tid ändå bra, men det hade varit intressant att se hur materialet kunde ha utvecklats om vi fått mer tid.

Efter att de första två intervjuerna var genomförda upptäckte vi att intervjupersonerna hade lite svårt att förstå vissa frågor vilket gjorde att vi justerade intervjuguiden till nästa intervju. Intervjuguiden justerades ytterligare en gång med nya följdfrågor för att få in ett djupare material. Intervjuerna spelades in via våra mobiltelefoner för att lämna utrymme till att kunna notera eventuella gester eller ansiktsuttryck. Dock så blev det inte så mycket noterat, kanske för att våra valda ämnen inte är så känsliga eller laddade, samt att intervjupersonerna hade fått ta del av intervjufrågorna innan. Det inspelade materialet transkriberades med hjälp av transkriberingsprogram, därefter korrekturläste vi texten samtidigt som vi lyssnade på materialet.

En fördel vi såg med att använda ett transkriberingsprogram var att de lät oss att lyssna av vad intervjupersonerna faktiskt säger istället för att skriva ner varje ord vilket i sin

tur underlättade analysen senare i processen. Vi läste även igenom det transkriberade materialet tillsammans för att skapa en större förståelse och förbereda oss på analysarbetet, ett sätt att lära känna vårt insamlade material. En reflektion som uppstod efter transkriberingen var att en organisation stack ut från övriga, det kan bero på att den organisationen är verksam inom finansbranschen och på så sätt är betydligt mer styrd av lagar och regler än vad övriga är vilket i sin tur kan ha påverkat hur de svarade på frågorna under intervjuerna. Vi anser inte att det inte är något som påverkat resultatet, men det är något vi har med oss vidare i studien för att skapa en förståelse kring hur lärandet påverkas av lagar och regler.

Eftersom syftet i studien utgår från organisationskultur och ledarskap samt arbetsplatslärande insåg vi snabbt att vi inte kunde bortse från våra tidigare kunskaper kring dessa då vi har haft ett flertal kurser inom områdena samt att vi båda har arbetat som ledare med personalansvar i flera år innan vi påbörjade studierna. För att kunna dra nytta av vår kunskap valde vi att utgå från hermeneutiken vid analysen. Vi fick läsa på en del om hermeneutiken då vi inte hade kunskap kring hur analysen skulle genomföras på ett bra sätt vilket gjorde att det tog lite extra tid innan vi kunde genomföra analysarbetet. Det var viktigt för oss att inte låsa oss fast helt vid vår förförståelse utan att istället vara öppna och låta materialet tala och leda oss fram till nya fynd och teman.

Som utgångsläge på analysen utgick vi ifrån vår förförståelse och tog fram ett teoretiskt ramverk med valda teman (se kapitel 2.2.5) för att kunna påbörja analysarbetet. Vi började analysera genom att markera upp delar i det empiriska materialet från varje intervju som vi ansåg hade koppling till syftet och frågeställningarna i teman kopplade till vår förförståelse. Efteråt sammanställde vi dessa delar gemensamt i två dokument, ett för HR-strategier och ett för ledare med personalansvar. Nästa steg blev att testa om respektive del i varje tema passade in med övriga delar och på så sätt testa om delarna tillsammans kunde kopplas till helheten, genom denna process upptäckte vi nya teman där vissa delar i sig kunde skapa en ny helhet och där ett temat värdeord försvann då det kunde kopplas ihop med organisationskultur. Det var vissa delar som inte passade in på något tema alls och därför inte heller till helheten, därför plockades dessa bort då vi inte längre ansåg dem relevanta för studiens syfte och frågeställningar.

Analysarbetet var en mycket tidskrävande process vilket vi inte riktigt hade räknat med men genom den noggranna analysen har vi lyckats skapa en ny förståelse och kunskap genom att vi hittat nya fynd som svarar på vårt syfte. Själva analysen kan också kopplas till en abduktiv metod då vi växlat mellan deduktion och induktion för att tolka och analysera det empiriska materialet. Abduktion fungerar bra ihop med hermeneutiken då deduktionen kan kopplas till vår förförståelse men att vi samtidigt är öppna för att hitta nya fynd i materialet för att skapa en djupare förståelse vilket kan kopplas till induktion.

Sammanfattningsvis har vår valda metod gått bra, vi har tidigare genomfört kvalitativa intervjuer vilket vi kände oss bekväma med. Själva analysen genomfördes med inspiration av hermeneutik vilket för oss var en ny metod, vi fick läsa på en hel del om för att riktigt kunna förstå och det var mer tidskrävande än vad vi trodde. Vi tycker att vi genomfört en bra och djupgående analys för att kunna presentera ett resultat och diskussion kring fynden vi gjort.



### **3. Teori**

Teorikapitlet inleds med en genomgång av vilka sökvägar vi använt oss av för att hitta relevanta teorier kopplade till syftet och frågeställningarna. Teorikapitlet följer samma struktur som övriga delar av uppsatsen och börjar därmed i organisationskulturen för att sedan fortsätta med ledarskapet, teorikapitlet avslutas med arbetsplatslärande och teorier kring lärande kopplade till de fynd vi gjort under analysen.

#### **3.1 Sökning, urval och källkritik**

När vi har sökt litteratur har vi främst använt oss av databaserna LUBSearch, LubCat och LUP. Vi har även lånat litteratur från Samhällsvetenskapliga biblioteket. Vi har använt oss av sökorden: *organisationskultur, organizational culture, leadership, transformative leadership, situational leadership, transformativt ledarskap, kompetens, arbetsplatslärande, lärande, lärande organisationer, learning organizations, lärandemiljö, learning environment och learning and development*. Med hjälp av dessa sökord har vi hittat relevant litteratur i bokformat och vetenskapliga artiklar samt rapporter och skrivelser, vi har även tagit inspiration från kandidat- och masteruppsatser med liknande tema och genom dessa funnit mer litteratur vi använt oss av.

När det kommer till urvalet av litteraturen så har vi utgått från peer-reviewed vetenskapliga artiklar och övrig litteratur som är relevant för våra huvudteman: organisationskultur, ledarskap och arbetsplatslärande. Kopplat till vår förförståelse så har vi valt att utgå från litteratur som inte har använts under vår utbildning utan vi vill genom vår förförståelse gå ett steg djupare och leta efter ny litteratur för att utöka med mer kunskap. Vår förförståelse gör att vi har god kännedom till författarna inom valda teman och har därför valt att använda oss av dessa, då de även refereras till i andra artiklar och böcker. Vi har i största möjliga mån använt oss av första och andrahandskällor. Vi anser att litteraturen håller en bra kvalitet då den också använts i andra uppsatser, vilket vi anser öka tillförlitligheten.

#### **3.2 Organisationskultur**

Det har bedrivits studier kring organisationskultur sedan 1940-talet, och det kom igång på riktigt vid början av 1980-talet med företagskultur. De senaste decennierna har intresset för organisationskultur, organisationsidentitet och värdegrund vuxit sig allt starkare. (Alvesson, 2015) Organisationskulturen präglas av på vilket sätt människor i en organisation tänker och känner. Dessutom kan en organisationskultur bland annat skapa gemensamma värderingar, normer, åsikter, symboliska företeelser och föreställningar inom organisationen. Likt Alvesson (2015), beskriver Schein (2017) organisationskulturen som något som en som observerar en organisation eller grupp kan se eller "känna". Det innefattar bland annat: hur människor interagerar med varandra, hur klimatet är (som innefattar både hur organisationens medlemmar interagerar med

varandra, kunder och andra utomstående). Organisationskulturen innefattar även värdeord, gruppnormer, oskrivna regler, identitet (se kapitel 3.2.1), det vill säga hur organisationen ser sig själv. Organisationskulturen innefattar också gemensamma sätt att tänka och delade åsikter. (Schein, 2017) Många organisationer ger organisationskulturen stor uppmärksamhet och den ses som mycket viktig. Chefer och ledare i högre befattningar är med och formar kulturen, oavsett om de anser att den är viktig eller ej. (Alvesson, 2015) Alvesson beskriver organisationskulturen enligt följande citat:

*“Kulturen är lika viktig och komplex som den är svår att förstå och “använda” på ett meningsfullt sätt.” (Alvesson, 2015, s.7)*

Organisationskulturen kan alltså ses som svårbedömd, Alvesson (2015) beskriver den som ett fält av idéer, känslor och normer. (Alvesson, 2015) Organisationskulturen har en stor påverkan på hur lärandet utvecklas inom organisationen, beroende på vilken bransch organisationen verkar så kommer organisationens struktur se lite olika ut. Gemensamt för dessa är att det finns någon form av inbyggd maktstruktur i form av beslutanderätt hos ledare, eftersom de beslutar vilka som ska göra vad och hur, så kommer även lärandet påverkas. (Illeris, 2011) Det finns även inom vissa branscher en stark politisk styrning eller andra former av lagar och regler som påverkar medarbetarnas möjlighet till att lära och utvecklas. Oavsett hur mycket organisationerna tycker att deras organisationskultur bjuder in till lärande så måste dessa delar ovan tas i beaktande. (Illeris, 2011)

### **3.2.1 Organisationsidentitet**

Fenomenet identitet har på senare år växt fram både när det gäller ledarskap, grupper, individer och organisationskulturer. Alvesson (2015) beskriver det delvis som identifikation, det vill säga känslan av tillhörighet och likhet. När det är tal om organisationsidentitet är det viktigt att individerna i organisationen kan identifiera sig med organisationen för att det skall kunna utvecklas en organisationskultur. Det handlar om att organisationen ska ha en någorlunda stabil idé om vad de står för och vilka de är. Ibland kan en organisationsidentitet bli så starkt kopplad till individen att de blir obenägen att byta arbetsgivare, i dessa tillfällen kan kopplas till den kontroll och makt inom organisationen. Alvesson (2015) beskriver även att vissa aktiviteter som till exempel ledarskapsutveckling och utvecklingsmöjligheter kan ses som ett verktyg organisationen kan använda sig av för att styra de anställda till önskade tankar och uppfattningar om organisationen. Genom att arbeta med organisationskulturen och få individer att identifiera sig med organisationen blir de mer lättstyrda och lojala. (Alvesson, 2015)

### **3.2.2 Organisationens lärandemiljö**

Örtenblad (2009) beskriver att organisationerna behöver skapa en organisationskultur där det finns en miljö och ett klimat som skapar förutsättningar till att medarbetarna lär sig. Det är dock inte bara ett möjliggörande för lärande som krävs, organisationerna behöver även uppmuntra medarbetarna till att lära sig och utvecklas. Örtenblad (2009) lyfter att medarbetarnas roller behöver vara löst beskrivna för att möjliggöra att en utveckling kan ske i rollen. Organisationskulturen och ledarskapet ska även bjuda in medarbetarna till att de själva ska kunna fatta beslut över vad som ska göras och på vilket sätt. Medarbetaren bör även ha möjlighet att påverka sin egen lärandeprocess för att se vilka områden som behöver utvecklas. (Örtenblad, 2009) Här är det även viktigt att organisationskulturen tillåter medarbetarna att prova på nya sätt att genomföra en arbetsuppgift på, att de ska våga kunna göra misstag samt att medarbetarna faktiskt får den tid som krävs för att reflektera för att kunna utvecklas och lära sig. (Örtenblad, 2009)

Wallo, Kock, Reineholm och Ellström (2020) lyfter fram att för att lyckas med en lärandemiljö behöver organisationen skapa en öppenhet och variation i arbetet som tillåter medarbetarna att prova nya vägar för att lösa en arbetsuppgift. De menar på att lärandemiljön inte ser likadan ut i hela organisationen utan är något som behöver anpassas till varje arbetsplats, fysiska, sociala och kulturella kontext. En stor del av lärandemiljön påverkas av ledarskapet, det är ledarna som kan ge den support och feedback som behövs för att medarbetarna ska hitta den motivation som krävs för att utvecklas. (Wallo, Kock, Reineholm och Ellström, 2020)

### **3.3 Ledarskap**

Ledarskap är nyckeln till lärande och är även med att skapa kulturbildning. Om en arbetsgrupp lyckas och är framgångsrik kommer organisationskulturen definiera vad som förväntas av en ledare inom organisationen. (Schein, 2017) Ett lärandeorienterat ledarskap innebär att föregå med gott exempel och visa tilltro till aktiv problemlösning. Det är även viktigt när det kommer till att skapa en lärandekultur, att ledaren är engagerad i inlärningsprocessen. Det finns även mycket som tyder på att när medarbetare blir involverade i lärandeprocessen kommer problemlösningens förmågan att öka och därmed kan man hitta den bästa lösningen på ett problem genom samarbete. (Schein, 2017)

Något som medarbetare värdesätter högt i sin organisation är ett bra ledarskap, där ledare ser och bekräftar sina medarbetare och möjligheter till kompetensutveckling. Att ha ett välfungerande ledarskap kommer alltså att bli allt viktigare i framtiden, framförallt sett till ett kunskapsperspektiv. Ledare behöver ha ett genuint intresse för människor och lönsamhet i en kombination, förr sågs det som att ledare skapar resultat genom medarbetarna. Idag ses det som att det är medarbetarna som i allt högre grad

skapar värde till organisationen och ledarens roll blir istället att skapa rätt förutsättningar för att medarbetarna ska kunna leverera. Detta kan ledaren göra genom att coacha, driva kompetensutveckling, samt att säkerställa ett bra informationsflöde. (Wikström & Martin, 2012)

Ledaren kan även hjälpa medarbetaren att hitta sina individuella drivkrafter, något som medarbetaren "går igång på". Detta behövs då allt mer vikt läggs på medarbetaren, att vara drivande och hitta sin egen motivation. (Wikström & Martin, 2012) Wikström & Martin (2012) beskriver att organisationer blir allt mer beroende av drivna "självgående" medarbetare nu när tempot och konkurrensen ökar. Vidare lyfter författarna att organisationer borde lägga mer vikt vid att beskriva förväntningarna på medarbetarna, genom att göra tydliga rollbeskrivningar och hur medarbetarna förväntas ta sig an organisationskulturen och värderingarna vid anställningen. (Wikström & Martin, 2012)

### **3.3.1 Transformativt och transaktionellt ledarskap**

Transaktionellt ledarskap betonar själva utbytet mellan den anställde och organisationen. Ledaren motiverar medarbetaren genom att anspela på dennes egenintresse, "om du gör detta får du dessa förmåner". Motsatsen till transaktionellt ledarskap är det transformativt ledarskap, Burns (1978) menar att transformativt ledarskap syftar till att tillfredsställa engagemang och ett "högre" behov hos medarbetare. (Forsslund, 2019) En transformativ ledare inspirerar, är omtänksam och stimulerar medarbetarens intellekt. Burns menar även att ett transformativt ledarskap kan kopplas ihop med Maslows (1954) behovsteori och menar att individens trygghetsbehov först behöver bli uppfyllt. Detta handlar om gemenskap, självförverkligande och status. Burns (1978) lyfter att medarbetaren även behöver hitta motivation hos något som är större än sig själv, ett gemensamt mål till exempel. Bass och Avolio (1994) menar att ett transformativt ledarskap handlar om fyra processer:

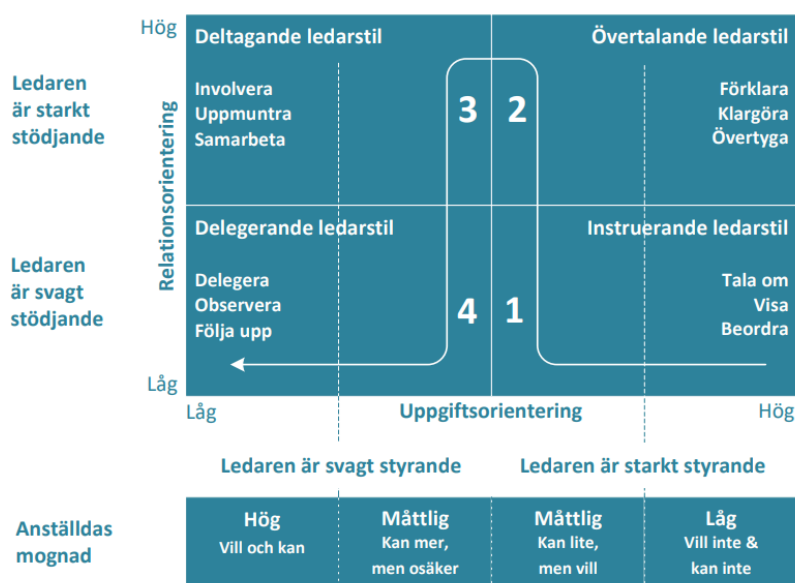
1. *Idealiserande inflytande*, ledaren är en förebild och agerar etiskt och moraliskt korrekt.
2. *Inspirerande motivation*, ledaren skapar meningsfullhet och utmaningar för sina medarbetare.
3. *Intellektuell stimulering*, ledaren uppmuntrar medarbetarnas kreativitet.
4. *Individuell hänsyn*, genom att anpassa sitt ledarskap efter varje individ kan ledaren agera både som coach och mentor. (Forsslund, 2019)

Bomm, De Montreuil Carmona och Gomes (2022) kommer i sin studie fram till att transformativt ledarskap påverkar organisationskulturen och lärandet i organisationen positivt. Transformativt ledarskap stimulerar även innovationen i organisationen som i

sin tur påverkar organisationens konkurrenskraft. Slutligen argumenterar forskargruppen för att ett transformativt ledarskap rekommenderas för att vara med i trenderna, kunna överträffa kundens förväntningar och kanske viktigast av allt, stimulera medarbetarna och förbättra lärandet inom organisationen. (Bomm, De Montreuil Carmona & Gomes, 2022)

### 3.3.2 Situationsanpassat ledarskap

Situationsanpassat ledarskap beskrivs av Hersey och Blanchard (1988) som ett samspel mellan uppgiftsfokus och relationsfokus, där medarbetaren ses som central. De menar då att eftersom alla medarbetare är olika mogna i sin roll så fungerar inte en typ ledarskap, utan ett ledarskap där ledaren kan anpassa vilket typ av stöd eller vägledning som medarbetaren behöver, efter situationen och mognaden. Mognaden förklaras som i vilken utsträckning medarbetaren har självförtroendet, förmågan och viljan att utföra en specifik uppgift. (Forslund, 2019) Situationsanpassat ledarskap innefattar fyra olika typer av ledarskap: instruerande, övertalande, deltagande och delegerande. (Forslund, 2019)



Figur 6: Situationsanpassat ledarskap, ursprunglig version (Forslund, 2019)

När mognaden hos medarbetaren är låg krävs en *instruerande* ledarstil (1), i denna fas läggs mer energi på uppgiftsorientering än relationsbyggande. Ledaren instruerar vad som ska göras och hur, när mognaden ökar kan ledaren minska styrningen, men fortsätta vara instruerande. I nästa fas av medarbetarnas mognad använder sig ledaren av en *övertalande* ledarstil (2), denna ledarstil innebär bland annat att förklara, övertyga och “sälja in” arbetet. För att lyckas med detta behöver ledaren bygga en starkare relation med medarbetaren, för att skapa ett ömsesidigt engagemang och förtroende. När medarbetarnas mognad ökar ytterligare, kan de i högre grad få vara med i

beslutsfattandet även om de fortfarande är osäker på vissa saker. I nästa mognadsfas behövs en *deltagande* ledarstil (3) vilket fortsatt innebär starkt stöd av ledare, men medarbetaren får klara sig mer på egen hand. Det handlar nu om att uppmuntra och involvera medarbetaren ytterligare. När medarbetaren vill och kan arbeta självständigt, kan ledaren övergå till en *delegerande* ledarstil (4) där ledaren även observerar och följer upp hur det går med medarbetaren.

Forslund (2019) ställer sig lite kritisk till modellen, då han menar att det kan vara svårt att fastställa en medarbetarnas mognad på ett objektivet sätt. Dessutom lyfter författaren problematiken med orsak och verkan, om det är ledarstilen som gör att medarbetaren inte mognar i önskad takt eller är medarbetarnas mognad som styr ledarstilen. (Forslund, 2019)

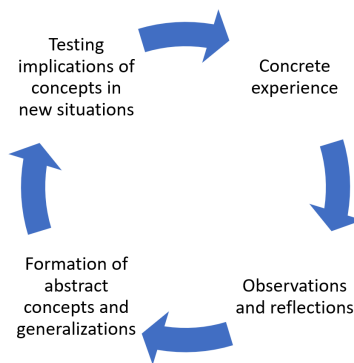
### 3.4 Lärande

Lärande är ett vanligt förekommande begrepp som ofta förknippas med någon form av formell undervisning eller utbildning. Det går inte att dra gränsen där, lärande har en mycket bredare betydelse än det. (Illeris, 2015) Illeris definierar lärandet som:

*Lärande är varje process som hos levande organismer leder till en varaktig kapacitetsförändring som inte bara beror på glömska, biologisk mognad eller åldrande (Illeris, 2015 s.18)*

Enligt Illeris (2015) kan lärandet ses som resultatet av läroprocesserna med det menas att individen lärt sig eller förändringen som ägt rum. Lärandet är även en psykologisk process, det är det individen upplever och påverkas av som leder till att individen vill lära sig eller genomgå en förändring. (Illeris, 2015) Det finns även samspelesprocesser som påverkar lärandet, samspelet är det som sker mellan individen och den materiella och sociala omgivningen vilket kan påverka individen att lära sig eller genomgå en förändring. (Illeris, 2015)

En stor del av lärandet som sker hos en medarbetare i en organisation är genom erfarenheter, medarbetare som hjälper varandra och delar information mellan varandra leder till att lärande uppstår. (Illeris 2015) Kolb (1984) lyfter just den aspekten kring erfarenhet, erfarenheten är ingenting som bara växer fram hos medarbetaren utan det sker genom samspelet mellan medarbetare och deras omgivning. Kolb (1984) har konkretiserat den processen genom en cirkel med fyra steg, det första steget blir själva basen den konkreta erfarenhet en medarbetare har. Nästa steg är att genomföra observation och reflektion på de konkreta erfarenheter som finns, genom observationer och reflektioner så kommer nya tankar och tillvägagångssätt uppstå som i det sista steget kan testas i nya situationer.



Figur 7: The lewinian experiential learning model (Kolb 1984 s.21)

Just erfarenhetsutbytet får en större betydelse om fler medarbetare delar på den än om en medarbetare enbart skulle berätta om erfarenheten. Den djupare erfarenheten som kan uppstå då fler medarbetare delar den är att det kan ske i två faser, både i det konkreta men även i det abstrakta testande fasen. (Kolb, 1984)

### 3.4.1 Kompetens

Likt lärande är kompetens också ett brett begrepp som används flitigt i det dagliga språket, det handlar inte enbart om kurser och traditionella utbildningar. Kompetens omfattar även olika förmågor som ren branschkunskap, nätverk och personliga relationer, färdigheter av olika slag, samt tidigare erfarenheter och värderingar. (Wikström & Martin, 2012) Ett sätt att beskriva kompetens på är genom att se det som förmågan för varje enskild medarbetare att klara av och kunna agera i varje given situation medarbetaren ställs inför. (Wikström & Martin, 2012) Ellström och Kock (2008) lyfter svårigheterna med att definiera begreppet kompetens men att det finns en gemensam konsensus och citerar Ellström (1997) i sin artikel:

*“The term competence will be used to refer to the capacity of an individual (or a collective) to successfully (according to certain formal or informal criteria, set by oneself or by somebody else) handle certain situations or complete a certain task or job” (Ellström, 1997 s.6).*

Genom tolkningen så menar författarna att kompetens blir en form av dynamiskt lärande som sker mellan medarbetarnas kompetenser och organisationens krav och på så sätt utvecklas medarbetarna. (Ellström & Kock, 2008)

Illeris (2015) bygger vidare på begreppet kompetens och beskriver att varje organisation kommer behöva analysera vad just kompetens innebär för dem, vilken kompetens är viktig just idag och vilka kompetenser behöver vi för att klara de framtida utmaningarna. Han lyfter även att organisationerna behöver se kompetens ur ett bredare

perspektiv, det omfattar inte bara praktiska kompetenser som gör att medarbetaren klarar av sina uppgifter. Det omfattar även sociala och beteendemässiga kompetenser som ska gå i linje med vad organisationen vill och vilka mål som finns. Kompetensen blir på så sätt ett helhetsgrepp som ska fungera under en lång tid genom hela organisationen. (Illeris, 2015)

### **3.4.2 Lärande enligt 70:20:10-modellen**

Det har forskats mycket på området kring hur lärande tar uttryck och visar sig i olika typer av organisationer. Blackman, Johnson, Buick, Faifua, Donnell & Forsythe (2016) lyfter fram en studie genomförd av McCall Jr. et al. (1988) där över 200 framgångsrika chefer ingick visade det sig att utveckling och lärande växte fram genom “on-the-job training”. Det visade sig att 70% av lärandet bestod av att cheferna fick ta sig an nya och utmanande arbetsuppgifter. 20% var genom sociala interaktioner med kollegor där stöttning och hjälp från kollegor samt mentorskap och feedback lyftes fram som viktiga faktorer. Resterande 10% genom formella utbildningar, utöver det så lyfter även artikeln upp att kombinationen av dessa tre delar leder till att ett lärande uppstår och kan utvecklas samt att det kan överföras genom organisationen. (Blackman, Deborah & Johnson, Samantha & Buick, Fiona & Faifua, Denise & Donnell, Michael & Forsythe, Michael, 2016)

70:20:10 modellen lyfts även upp av Wikström och Martin (2012) där de beskriver det som en tumregel vilket många organisationer använder sig av, det innebär att organisationen lägger allt mer fokus på “on-the-job training”. Detta innebär att den största delen av medarbetarnas lärande och utveckling sker inom ramen för den egna rollen. Detta bidrar till att den formella utbildningens roll minskar samtidigt som det informella lärandet ökar, när medarbetare själva måste ta större ansvar för sin utveckling, i samråd med sin ledare. Här läggs även vikt på att medarbetaren ska bli en välfungerande teammedlem. Samtidigt som den närmsta ledaren får ett större stöttande ansvar att coacha och vara en mentor i det dagliga arbetet. (Wikström & Martin, 2012)

Här nedan kommer en mer ingående förklaring till vad varje del kan innehålla samt på vilka sätt det kan visa sig i organisationerna.

70% är utveckling i den egna rollen i det dagliga arbetet, där större ansvar och nya arbetsuppgifter är bland de vanligaste åtgärderna för kunskapsutveckling. (Wikström & Martin, 2012) Illeris (2011) beskriver att det som utmärker dessa 70% är att lärandet sker på ett informellt sätt och med väldigt lösa ramar, medarbetaren kanske blir tilldelad en ny arbetsuppgift av en ledare eller kollega som ska lösas. Hur medarbetaren väljer att lösa uppgiften kan ske olika ut, det kan vara att man frågar en annan kollega som utfört arbetsuppgifter tidigare eller att det finns någon form av instruktion att ta hjälp ifrån. (Illeris, 2011) Just detta lärande är långt ifrån problemfritt, här behöver medarbetaren



säkerhetsställa att kollegan verkligen har den kunskap som krävs och faktiskt är villig att lära ut den. Det ställer även krav på att medarbetaren är villig att be om hjälp och att organisationen i sig bjuder in till en sådan handling. (Illeris, 2011)

Det är oftast här den nya medarbetaren lär sig, genom att följa med en kollega så kan den nya medarbetaren ta till sig den kunskap som krävs för att klara av arbetet. Processen brukar ofta vara mer styrd och dokumenterad samt tidsatt för att kunna följa medarbetarnas utveckling till att bli självgående i den nya rollen. (Illeris, 2011) Det är inte bara de nya arbetsuppgifterna som den nya medarbetaren lär sig, genom att följa med sin kollega så bidrar det till en socialiseringsprocess. Denna socialiseringsprocess innehåller alltifrån hur medarbetarna talar och beter sig till vilka förväntningar och krav som organisationen ställer på medarbetaren. Det kan kopplas till vilken organisationskultur som finns inom organisationen. (Illeris, 2011)

20 % är utveckling inom organisationen, med stora möjligheter för intern kompetensutveckling. Här kan organisationerna använda sig av jobbrotation, delta i projekt och seminarier, mentorskapsprogram och nätverkande, samt ta del av webbaserade utbildningar. (Wikström & Martin, 2012) Illeris (2011) menar på att lärandet ska ske inom ramen för det dagliga arbetet men på ett mer formellt och uppstyrt sätt, i form av tidsatta forum som sker inom organisationens väggar. Tillvägagångssättet sker oftast genom någon form av interaktion mellan kollegor, men även mellan medarbetare och ledare, interaktionerna bidrar till att lärande skapas. (Illeris, 2011)

10% av kompetensutvecklingen innefattar externa utbildningar i form av olika kurser, utbildningar för att öka formell kunskap inom ett visst område. En fallgröp är dock när organisationer använder sig av externa kurser som en form av belöning, istället för en möjlighet att få mer relevant kompetens till organisationen. (Wikström & Martin, 2012) Även Illeris (2011) är inne på liknande spår, här förespråkar han att externa kurser och utbildningar bör anpassas till vad organisationen behöver och att det finns ett syfte genom utbildningen. Syftet med utbildningen ska vara att medarbetarna lär sig något som de även har möjlighet att applicera i det dagliga arbetet.

Illeris (2011) lyfter att det finns positiva faktorer som påverkar medarbetarna som deltar i en extern kurs eller utbildning. Huvudfaktorerna är exempelvis att miljön förändras och att fokus kan flyttas från att arbeta till att faktiskt lära sig, medarbetarna kommer även bort från hierarkier och andra maktfaktorer som kan påverka lärandet negativt. Dessutom får medarbetarna möjlighet att knyta kontakt med andra från andra organisationer och på så sätt lära sig hur det fungerar hos andra och hur organisationskulturen och ledarskapet ser ut där, vilket medarbetarna kan ta med sig och på så sätt utveckla sin egen organisation. (Illeris, 2011)

### 3.4.3 Arbetsplatslärande

Både lärande och kompetens är sammankopplade med att medarbetarna lär sig och utvecklar sina kompetenser genom att integrera med varandra. (Illeris, 2015) Illeris (2011) vill visa på att det finns en komplexitet när det kommer till arbetsplatslärande, det är ett komplicerat samspel mellan en organisation, medarbetarna i organisationen samt den enskilde medarbetaren. När det kommer till den enskilde medarbetaren så ska identiteten hos medarbetaren samspela med organisationens identitet. (Illeris, 2011) Det är en dubbelsidighet för samtidigt som medarbetarna blir en del av organisationen blir organisationen en del av medarbetarna. (Illeris, 2011) Det är även faktorer som lyfts av Lee och Tan (2022) här är det individuella faktorer som känslan av tillhörighet, möjlighet att själv kunna påverka men även känna att lärandet ger något tillbaka som ska samspela med sociala faktorer. Till de sociala faktorerna är samarbete, feedback och mentorskap viktiga aspekter. Sett till organisationen så är policys och arbetssätt viktiga för att organisationen ska få medarbetarna och i längden organisationen att utvecklas. (Lee & Tan, 2022)

Även Örtenblad (2009) har en liknande syn på vad arbetsplatslärande är, han trycker på att mycket av det lärande som sker utanför arbetet där kompetensen ska användas är svår att omsätta i det dagliga arbetet vilket visar på att kontexten har en stor påverkan. Örtenblad (2009) lyfter fem olika typer av lärande organisationer:

1. Lärande i arbetet: Allt lärande sker i det dagliga arbetet. Inga resurser läggs på att vidareutbilda medarbetare externt, mycket ansvar vilar på medarbetarna själva att lära sig. (Örtenblad, 2009)
2. Klimat för lärande: Organisationskulturen påverkar lärandet, beroende på vilket klimat som finns. Det är viktigt att medarbetaren har möjlighet att testa nya saker och faktiskt få kunna göra misstag. Organisationskulturen ger utrymme för reflektion, här är det ledarna som är drivande och visar på vad som gäller hos just den organisationen. Det finns dock en frivillighet för medarbetarna att ställa sig utanför om de inte vill vara med på förändringen. (Örtenblad, 2009)
3. Lärande struktur: Lärandet påverkas av hur organisationens struktur ser ut, beroende på hur hierarkin ser ut och om medarbetarna arbetar i team eller ensamma. I en flexibel organisation där medarbetarna arbetar tillsammans kan de snabbt hjälpa varandra när problem uppstår, i organisationer som arbetar på det sättet får medarbetarna en bättre helhetssyn och förståelse för varandra och organisationens mål och blir därmed effektivare och hjälpsamma. (Örtenblad, 2009)

4. Organisatoriskt lärande (äldre varianten): Det är en organisation som är experter på single-loop-lärande och som låter det genomsyra organisationen. Organisationen kan även tillåta double-loop-lärande för utvärdering av arbetsätt och rutiner. Det som specificerar den typen av organisation är att medarbetarna blir programmerade till att lära sig och kunskapen lagras i organisationen och inte hos medarbetarna. Målet för lärandet är en effektivare organisation (Örtenblad, 2009)
5. Organisatoriskt lärande (nyare varianten): Här sker lärandet kollektivt, förändras kollektivet behöver organisationen lära om. Kunskap är inte något som kan lagras utan är i ständig förändring. Samma uppgift kommer att utföras på olika sätt av olika grupper och själva lärandet blir vad Örtenblad kallar det för ett kunskapande hos kollektivet. (Örtenblad, 2009)

Örtenblad (2009) visar på att lärandet kan ske på flera olika sätt vilket ställer stora krav på medarbetarna att faktiskt vilja lära sig och våga sträcka sig utanför sina kompetensområden. Likväl är kraven höga på ledarna och organisationskulturen, ledarna kommer behöva implementera den kompetens de tar till sig och arbetar inte organisationen strategiskt med att faktiskt fånga upp det medarbetarna faktiskt lär sig i arbetet är risken stor att organisationen bara tror att medarbetarna lär sig något som organisationen vill. (Örtenblad, 2009)

## 4. Resultat

I detta kapitel redovisas resultaten från intervjuerna med organisationerna som medverkat i studien. Resultatet omfattar material från tre organisationer där HR-strategier och ledare med personalansvar medverkat. Resultatet har sammanställts utifrån teman, dessa teman har tagits fram utifrån vår förförståelse och genom tolkning och analys utvecklats till de teman som finns presenterade i kapitlet. Framgångsfaktorer och utmaningar presenteras inte separat utan inkluderas under respektive tema. Då vi valde att anonymisera organisationerna så beskrivs de nedan som organisation 1-3, i tabellen här under redovisas vilken bransch de är verksamma inom.

Organisation 1: Verksam inom industri
Organisation 2: Verksam inom IT
Organisation 3: Verksam inom finans

### 4.1 Organisationskultur

Organisationskulturen i organisationerna beskrivs generellt som öppen, välkomnande, inkluderande och tillåtande. Vidare beskrivs organisationskulturen som vänlig, att de tar sig tid när en ny person börjar och att man kan ställa hur många frågor som helst! Två av organisationerna beskriver sig som mer hierarkiska, samtliga organisationer beskriver starkt samarbete, även mellan avdelningsgränserna. Ledaren i organisation 1 beskriver organisationskulturen på följande sätt:

*“Vi har haft ett litet mantra “winning together” och det tycker jag beskriver rätt mycket att vi har en kultur där vi hjälps åt, högt till tak i diskussioner så lite så winning together känsla.”*

I organisation 2 beskrivs värdeorden av ledaren som ett slags “rättesnöre”, de ifrågasätts inte utan det finns med dem hela tiden som en röd tråd. Vidare beskriver ledaren att hon kan luta sig mot värdeorden och argumentera för dem, påminna om dem och att det är viktigt att agera enligt värdeorden och om någon inte skulle agera enligt värdeorden så har det brustit någonstans. Ledaren som varit i organisationen i drygt ett år ser det som en framgång att organisationen verkligen lyckas leva efter sina värderingar, att alla förstår dem och vet var de innebär gör det väldigt kraftfullt. HR är inne på samma spår som ledaren vad gäller organisationskulturen och värdeorden:

*“Vad de här core values faktiskt gör det är att de [...] beskriver egentligen en lärande kultur. Det handlar om hur vi ska behandla oss, hur vi ska behandla varandra och genom att vi beskriver det och att vi är verkligen snälla med varandra, men på ett snällt sätt utmana varandra så vill vi ju bygga [...] en kultur där man vågar prova saker.”*

HR i organisation 2 förtydligar ytterligare att de verkligen tror på att skapa en kultur där man är agerar enligt värdeordet *always open* och hjälper varandra, genom stöttning vill de att medarbetare testat och lär, ingen hängs ut om det skulle få fel utan då pratar man om det. Den miljön som de vill skapa är att det finns förutsättningar att man kan lära sig på olika sätt i det dagliga arbetet. Vidare beskriver de att de verkligen vill att man ska testa, medarbetare vet att de kan prova saker och de behöver inte be om lov för att testa sin idé. HR beskriver vidare att för att lyckas att må bra i organisationen, så behöver medarbetare också vara beredd för att jobba med förändring och en lärande kultur. Värdeordet *always open* beskrivs vidare i detta citat:

*“Jag sitter med någonting som jag inte riktigt vet hur jag ska lösa, så när jag ber om hjälp så det är helt amazingly! Folk är snälla och de vill hjälpa mig och det tyckte jag var helt wow när jag började här, så det man märker faktiskt varje dag.”*

Ledaren i organisation 1 beskriver att värdeordet hållbarhet är något som de fokuserar mycket på, de har ingen hållbarhetsansvarig utan det “andas” i hela organisationen och är ett starkt ledord i det dagliga arbetet. HR i samma organisation beskriver att en del uppköp påverkat organisationskulturen och att den präglas mycket av ledarnas personlighet. Vidare beskriver HR organisationskulturen som vänlig och hjälpsam, men även att den ibland kan uppfattas hierarkisk och att organisationskulturen sitter i väggarna. Att organisationskulturen stödjer lärande blir tydligt i detta citat:

*“Är man då öppen för lärande så det som är kännetecknande också för organisationen [...] så du lär dig något nytt verkligen varje dag och jag som har jobbat med HR i så många olika roller och i många olika företag känner att jag själv utmanas varje dag och det är inte alltid man gör det. Så på så vis är det väldigt roligt att jobba här måste jag säga.”*

I organisation 3 så togs värdeorden fram tillsammans med alla medarbetare, där de tillsammans fick utvärdera vad de stod för och vad de jobbar för. Vidare beskriver ledaren att de jobbar nära varandra och är närvarande. Engagemang är ett starkt värdeord i organisationen, både för kunder och mellan medarbetare. Ledaren beskriver att organisationskulturen också är en del av att vara bank och förhålla sig till branschen, vidare beskriver ledaren att förtroendefrågor är otroligt viktigt för dem.

HR i organisation 3 beskriver organisationskulturen som väldigt öppen, hjälpsam och genuin, och återspeglar ledarens svar om att de arbetar nära varandra. Hon upplever att de är en lite "mindre" organisation, vilket gör att de känner varandra med namn och medarbetare blir inte bara ett anställningsnummer, man bryr sig om sina kollegor i organisationen. Ledaren i organisationen beskriver också att det är mycket regelverk och lagar som styr deras bransch, detta påverkar såklart organisationskulturen. De samarbetar när det kommer till lärande:

*"Jag tycker generellt sett att vi har kollegor som också är väldigt duktiga på att ta tid, att dela med sig [...] av information och uppdateringar, all kunskap till kollegor."*

Just att kommunikationen och delandet av information och kunskap fungerar bra ses som en framgångsfaktor i organisationen.

## **4.2 Ledarskap**

Ledarskapsstilarna som används i organisationerna liknar varandra på många sätt och är till största del coachande, inkluderande och engagerande. Gemensamt för alla är att de alla på något sätt bidrar till medarbetarnas utveckling, det handlar om att skapa förutsättningar för medarbetarna. I två av organisationerna har ledarna seniora team vilket påverkar deras sätt att leda. I samtliga organisationer uppmuntrar ledarna till att avsätta tid till lärande, men de ger även stöd när det krävs kompetensutveckling eller när medarbetare kommer med en frågeställning, som citatet nedan från ledare i organisation 1 visar:

*"Mycket coachande är jag, men jag ger aldrig svaren till en medarbetare som frågar efter min hjälp eller råd eller så, utan jag försöker ställa frågor så att personen själv kommer fram till lösningen."*

Vidare beskriver ledaren att hon uppmuntrar alla i sitt team att blocka tid i kalendern, med tanke på organisationens enorma utbud av interna utbildningar. Gärna att de avsätter två timmar i veckan, sedan är ledaren medveten om att det ibland är lättare sagt än gjort men att det är hennes roll att verkligen uppmuntra dem att ta sig tid, hon leder med exempel och avsätter även själv tid för utbildningarna. Detta har varit en framgångsfaktor i organisationen och många medarbetare ger feedbacken att det faktiskt var riktigt bra och har haft en "aha"-upplevelse gällande de interna utbildningarna. HR-strategen i samma organisation beskriver hur två ledare i på samma avdelning samarbetar på ett unikt sätt, något som ses som en stor framgång i organisationen:

*“Deras sätt att jobba, det gör ju att varje medarbetare som kommer och frågar den ena någonting får samma svar, oavsett vem av de här 2 de frågar det är rätt häftigt liksom och det gör ju också att om den ena behöver vabba eller det är något annat som händer. Är man sjuk själv [...] kan man stötta upp för varandra på ett helt annat sätt [...] Så det tycker jag är ett unikt sätt att leda.”*

I organisation 2 används framförallt ett tillitsbaserat ledarskap, där ledaren framförallt använder sig av 1 till 1 samtal med medarbetare för att följa upp hur det går, om de behöver stöd eller om de saknar något för att lyckas i sin roll. Speciellt med nya medarbetare tycker ledaren att det är viktigt att följa upp och söka feedback på hur det går. Mikromanagement är inget som används, ledaren beskriver sitt ledarskap enligt följande citat:

*“Jag ser på mitt ledarskap som att jag ska finnas där och möjliggöra för dem att göra sitt jobb på allra bästa sätt och möjliggöra för dem att kunna växa och lära sig. Och allt det här liksom som kommer med det så. Jag kör med tillit sen så klart kan det uppstå man får feedback eller man upptäcker själv liksom små glidningar hit och dit.”*

Vidare beskriver ledaren att ibland krävs det att vara mer handfast, om det finns ett beteende som inte fungerar ska man ha en mer coachande approach i hur man ifrågasätter beteendet. I organisation 3 så utgår de från ett engagerande ledarskap, då de tror att det i sin tur skapar engagerade medarbetare. Vidare beskriver ledaren att coachning också är en del av ledarskapet enligt följande citat:

*“Vår roll som chefer handlar väldigt mycket om att förklara varför någonting är viktigt, att förklara riktning, att ge mandatet för den riktningen och att sen finnas där som stöd och följa upp.”*

Ledaren tillägger att det är viktigt att vara närvarande under året och beroende på vad som är på gång är det viktigt att följa upp löpande och stötta där det behövs och uppmuntra till lärande. Genom att följa upp regelbundet och ha en dialog med medarbetaren om hur det går kan ledare fånga upp om det har skett missförstånd eller om det saknas information för att medarbetaren ska kunna driva sina projekt, något som annars kan ses som en utmaning. Avslutningsvis beskriver hon hur en annan ledare i organisationen hittat nya sätt för lärande:

*“De tar en fika och så pratar de om frågor på olika sätt i praktiken. Det tycker jag är så himla bra för att de gör ju det på ett sätt som blir ganska lättsamt. Men det handlar också om lärande för att man verkligen behöver göra det, man behöver jobba annorlunda.”*

Avslutningsvis så finns drivkraften till att utveckla medarbetare genom ledarskapet, att kunna stötta medarbetare utifrån olika situationer samt att kompetensutveckla medarbetare i samtliga organisationer.

### ***4.3 Strategier och program***

En strategi som förekom hos samtliga organisationer var att medarbetarnas lärande och utveckling skulle följas upp på något sätt. Gemensamt var att dessa uppföljningar sker vid fler tillfällen än en gång per år, gärna en gång i månaden eller oftare och det var viktigt att dessa även dokumenterades. Uppföljningarna skedde genom check-ins, 1 till 1 samtal eller medarbetarsamtal. HR i organisation 1 förklarade syftet kring hur de tänker med uppföljande samtal:

*“Det är så kallade check-ins, så att det är ju samtal som man också kan dokumentera när man träffas en gång i veckan eller varannan vecka med medarbetarna.”*

Alla tre organisationer ansåg att HR har ett övergripande ansvar över att samtalen mellan ledare och medarbetare äger rum och att HR finns där för att skapa förutsättningar för konstruktiva samtal där medarbetarens utveckling följs upp löpande under årets gång. Vad som var viktigt med innehållet i samtalen varierade mellan organisationerna.

HR i organisation 3 lyfte vikten av att dessa samtal ska anpassas efter medarbetarens behov för att skapa bästa förutsättningar för lärande och utveckling och att HR har ett insamlingsansvar för att skapa en prioritetsordning över vad som är viktigast att fokusera på nu. Ledaren i organisation 3 lyfte att det var ett sätt att följa upp medarbetaren för att se hur väl medarbetaren uppnådde målen som HR har satt, det är en del i deras strategi aktivt medarbetarskap.

*“Hur har det gått? Hur ser det ut framåt? Och vad behöver vi göra? Så att där är avstämningar, framförallt i det löpande och hur man ligger på målen generellt?”*

HR i organisation 2 lyfte att det är viktigt för dem att organisationens mål även speglas i medarbetarens utvecklingsmål så att dessa mål hänger ihop. Även ledaren i organisation 2 lyfte att organisationens mål var ett sätt för ledaren att koppla in sin arbetsplats och medarbetare till utvecklingsmålen. Här såg HR en utmaning i att alla utvecklingsmål kanske inte dokumenterades men att det är något de arbetar med att bli bättre på.



*“Vi har tydliga organisationsmål nu som sträcker sig både 5 och 10 år framåt så vi ska liksom försöka mappa oss mot det då så vi tittar på hela.”*

HR i organisation 1 har valt att koppla in prestationsmål och utvecklingsmål som medarbetaren ska jobba efter för att utvecklas. Ledaren i organisation 1 lyfter också dessa mål och hur de kan kopplas till organisationens övergripande mål, för att se på vilka områden medarbetarna behöver utvecklas och på så sätt kunna arbeta fram en actionplan för att uppnå målen. Ledaren kunde ändå känna att det kan vara en utmaning att verkligen få fram ett utvecklingsmål hos medarbetaren men att det är något man får resonera sig fram till mellan ledare och medarbetare.

En annan viktig strategi för HR i alla tre organisationer var nätverkande med andra organisationer, det ger möjligheter till att lära sig av andra och få inspiration till hur organisationerna ska arbeta framåt. Organisation 3 beskriver det som att HR ständigt ska ha örat mot rälser och fånga upp vad som händer där ute och hur de ska arbeta vidare med det. HR i organisation två beskriver det med följande citat:

*“Sen går vi också ut i världen och får ny inspiration från kanske vi besöka ett konferens någonstans eller vi träffade ett annat företag.”*

I organisation 2 beskrev ledaren att hon använder en strategi där de arbetar aktivt med att integrera värdeorden i teamet och hur de tillsammans ska arbeta efter dem, det var även en punkt som fanns med i det årliga stora medarbetarsamtalet som en uppstart på året. Ledaren beskriver det som en framgång för dem eftersom i stort sett alla medarbetare kan värdeorden och förstår vad de innebär för dem i teamet.

### **4.3.1 Hjälpmedel**

Sett till hjälpmedel så skiljer sig uppfattningarna om vad ett hjälpmedel är mellan HR-strategerna och ledarna, HR-strategerna var mer inne på vilka system de använder sig av och bredden på utbudet av hjälpmedlen. Ledarna var mer inne på hur dessa hjälpmedel faktiskt används i praktiken och vilken nytta de gör för medarbetarna.

Något som förekom hos alla tre organisationer som både HR-strateger och ledare lyfte var att de använde sig av mentorskapsprogram, dels för att kunna lära upp nyanställda men även för upplärning av en intern som fått en ny roll. HR i organisation 2 lyfter just att de erbjuder mentorskapsprogram där medarbetarna kan välja att ta del av detta, ledaren i samma organisation utvecklade det ytterligare med mer praktiskt exempel:

*“Vi jobbar mycket med mentorer så när vi får in en ny så får man direkt en mentor [...] Men man kan också bjuda med mentorn in i sina projekt för att få ett stöd eller få feedback på liksom hur funkade det.”*

Två av organisationerna använde sig av jobbrotation eller "exchange" som hjälpmedel till att utveckla medarbetarna. Dessa organisationer är betydligt större och har en global organisation vilket underlättade just möjligheten till rotation. HR i organisation 2 lyfter jobbrotation som ett bra sätt att förbättra samarbetet mellan olika avdelningar

*"Vi tror ju att det är jätteviktigt att vi inte är silosar [...] vi har våra 3 säljs regioner och vi vill att samarbetet är där emellan ska fungera bra."*

Just möjligheten till jobbrotation är något som det talas mycket om i organisationerna och något som uppmuntras att medarbetarna ska prova på i syfte att lära sig och stärka sin kompetens. Ledaren i organisation 1 ser jobbrotation som en framgångsfaktor och något hon använder sig av i sitt team, jobbrotationen är inte bara något som sker internt i organisationen utan något som även uppmuntras mellan siterna globalt.

Samtliga organisationer använde sig av olika typer av digitala system för att samla upp utbudet av utbildningar som fanns att tillgå inom organisationen. HR på organisation 3 lyfte att ett system som samlar allt underlättade och HR i organisation 1 var inne på samma spår men såg samtidigt utmaningar:

*"Det väl kanske inte alltid så lätt att hitta allting skulle jag säga [...] de vet inte var de ska börja någonstans."*

Utbildningarna sker i olika former där bland annat klassrumsutbildningar, digitala utbildningar och olika typer av workshops och forum förekom hos alla tre organisationer. En gemensam åsikt organisationerna hade var att kombinationen av olika typer var bäst. Ledaren i organisation 3 såg utmaningar med klassrumslärande och tyckte att workshops med case-övningar för att involvera medarbetarna aktivt i utbildningen var bättre.

*"Snarare än att det är en utbildning man sitter och lyssnar passivt och sen går man därifrån".*

Just kombinationen av olika typer av utbildningsforum ser ledaren i organisation 1 som en framgång, att kunna både ha digitala och fysiska, digitalt ger mer flexibilitet samtidigt som den fysiska ger mer närvaro. HR i samma organisation uttrycker sig följande:

*“Bra med den fysiska möjligheten att träffas, att det händer någonting när man ser varandra. När man upplever någonting när man känner det som händer som du inte gör i teamsmöte.”*

Alla organisationer erbjuder ett brett utbud av utbildningar i olika format och det finns samlat i digitala system. Både HR och ledarna i organisationerna uttrycker att mycket ansvar ligger på medarbetarna att faktiskt ta sig tid och leta fram vad de vill utbilda sig inom men att inga större begränsningar finns vare sig i tid eller ekonomi.

### **4.3 Framtida kompetenskrav**

Vad som behövs i framtiden är ett svårt område för alla organisationer, samtliga är fullt medvetna om att omvärlden förändras och att de måste vara med på resan för att klara av den utvecklingen. Alla är fullt medvetna om att de kompetenser som krävdes för 5-10 år sedan är inte det som behövs idag eller i framtiden. HR i organisation 2 säger att det är ett ständigt pågående arbete att hitta vilka kompetenser som krävs och att det är ett gemensamt arbete att nå dit.

*“ Från ett kompetensutvecklingsperspektiv vi säger att världen förändras och den kompetens vi hade kanske 5 år sedan är inte det som vi jobbar med idag. Så det är någonting vi jobbar med kontinuerligt att vi ge varandra och våra kollegor förutsättning att hitta tid så de kan lära sig de nya kompetenser och skills som man kommer behöva i framtiden.”*

Det är även ett arbete som ledaren i samma organisation bekräftar, just att hitta vilka kompetenser som krävs för att klara av framtida utmaningar. Ledaren tar det ett steg längre och menar att hennes roll är också att motivera och knuffa medarbetarna i den riktning som krävs.

HR i organisation 1 lyfte AI som ett framtida kompetensbehov, hur AI kommer att påverka deras organisation och hur AI kan användas som ett hjälpmedel för att utveckla framtida arbetsätt samtidigt som roller kan förändras. Det är något som ledaren också bekräftar och ser som en utmaning i hur AI kommer att påverka dem.

HR i organisation 3 lyfte att när organisationen ska ersätta en roll är det inte bara den kompetensen som ska ersättas utan det krävs ett arbete att analysera vad som kommer krävas av rollen i framtiden och i så fall hitta den kompetensen eller utveckla befintlig kompetens.

*“Det är ju otroligt viktigt att fånga upp vad personer som slutar har gjort och att få in det i nästa nästa roll, sen är det ju såklart alltid när man rekryterar så tittar man ju också på behöver vi justera någonting i den här rollen? [...] Det vore även bra om personen som ska komma in här kan detta och detta också [...] Och det är där som var viktigt för sju år sedan kanske inte lika viktigt längre.”*

HR i organisation 2 kopplar in organisationskulturen som en viktig aspekt för att lyckas möta de framtida utmaningarna, där krävs det ledare och medarbetare som är på tårna och verkligen vill utvecklas för att organisationen ska kunna hänga med i den snabba takt som omvärlden förändras i. En stor utmaning som organisation 2 ser både hos HR och ledare är att det kan vara svårt att hitta rätt kompetens externt speciellt i nischade roller och då krävs det insatser internt för att möta de kommande behoven:

*“ Det är ju det här alla sitter och funderar på [...] Vi måste ju möjliggöra så att om det inte finns något på “stan” att man ska kunna i så fall samtidigt uppdatera sig inhouse.”*

I organisation 3 ser ledaren en utmaning i att lära medarbetarna nya arbetssätt och ställa om från gamla rutiner. Här anser ledaren att det är viktigt att förklara syftet med förändringen genom informationsmöten och utbildningspass för att skapa en förståelse och motivation hos medarbetarna att genomföra de nya arbetssätten.

#### **4.4 Lärande**

Vad som uppfattas som lärande varierar mellan organisationerna, en gemensam strategi som organisationerna använder sig av är 70-20-10 metoden. Alla organisationer tycker att det lärande som sker i det dagliga arbetet på arbetsplatsen mellan medarbetarna är det viktiga. Formella utbildningar som sker vid sidan av arbetet ska vara mer av ett komplement. HR i organisation 2 säger:

*“Att man lär sig när man är i sin nuvarande roll, till exempel att man lär sig dagligen och det är en väldigt stor del av lärandet.”*

HR i organisation 1 är inne på samma spår och lyfter att det är viktigt att ledare och medarbetare är öppna för att lära sig och ta hjälp av varandra. Ledaren i samma organisation tycker att jobbrotationen är ett jättebra sätt för medarbetare att prova på olika roller och samtidigt lära känna varandra och förbättra samarbetet mellan avdelningar. Ledaren lyfter att det gäller att se möjligheterna till jobbrotation även fast om medarbetaren går tillbaka till samma arbetsplats så kommer den tillbaka med ny kompetens som kan användas för att utveckla befintlig arbetsplats. HR i organisation 1 arbetar även strategiskt med jobbrotationen. De ser det som ett sätt för medarbetarna att få testa på en ny roll de är intresserade av att byta till, genom att skugga en annan

arbetsplats går det att förbereda medarbetaren att snabbt komma in i den nya rollen när det är dags. Intern förflyttning är även något som HR ser positivt till och något hon motiverar sina medarbetare att göra:

*“Vi gjort en storsatsning genom att vi har tillsatt något som vi kallar för resurser, så egentligen är det att de bara ska gå och skugga de andra som är redan koordinatörer för att lära sig [...] sen så ska de kanske inom ett år vara uppe och kunna ta en koordinator roll om det finns någon ledig eller fortsätta lära sig, så det är ett utmärkt exempel på hur man kan få även på arbetarnivå få dem att lära och komma, ja komma vidare och få en sån roll liksom.”*

HR i organisation 3 upplever att kraven på utbildningar och certifikat som krävs inom banksektorn tar mycket utrymme för vidare utveckling, det är viktigt för dem att medarbetarna får utvecklas men hur roligt det än är med utbildning behöver man hinna med arbetet också. Ledaren i organisation 3 lyfter samma utmaning och uttrycker sig att lärandet kan ske på fler forum som i det dagliga mötet eller under fikarasten. Genom att låta medarbetarna informera varandra om händelser och på så sätt byta erfarenheter med varandra så uppstår ett lärande i det dagliga arbetet. Ledaren i samma organisation är inne på samma spår och lyfter att just utbytet av erfarenheter är en stor del av lärandet. Dock så ser de en utmaning i att få medarbetarna att faktiskt ta hjälp av varandra och det är något de prioriterar att förändra inom organisationen:

*“Det är ju att ibland har man inte en förståelse från det från början varken jag eller medarbetaren utan att man måste verkligen följa upp och säga, var är vi nu? var det här svårt? Känner du att du har det du behöver? och då visar det sig oftare även man kan tro. ”Nej, det här behöver vi nog hjälpas åt med mer” eller att ”jag behöver mer information eller så där”.*

Den största utmaningen kring lärande och kompetensutveckling är tiden, alla organisationer lyfter just tidsaspekten som ett problem. Det är en utmaning hos både HR-strategerna och hos ledarna, det gäller främst formella utbildningar som både sker digitalt och fysiskt som behöver planeras in i det dagliga arbetet. Den stora utmaningen är att motivera ledarna och medarbetarna att ta sig tid till utbildningar. Likt ledaren i organisation 2 säger:

*“Ja, jag skulle säga det är en utmaning som jag känner igen från alla organisationer och det är ju att ta sig tid, förmågan att ta sig tid och prioritera sig själv, det är ju den största utmaningen [...] Det händer ju inte om det inte är en sån tvingande utbildning [...] Nu ska det vara med här så är det väldigt svårt att få folk att göra plats i sin kalender.”*

HR-strategerna i organisationerna använder sig av olika typer av strategier för att verkligen få ledarna och medarbetarna att prioritera tiden till utbildning, ett gemensamt sätt de har är att göra vissa typer av utbildningar obligatoriska och något som kräver uppföljning. Det är framförallt utbildningar inom säkerhet och certifikat där det används.

HR i organisation 2 tycker att avsättningen av tid fungerar bra överlag men att alla kan bli bättre på det. Hon ger ett exempel på hur en arbetsplats inom organisationen satt mål att ett x antal procent av arbetstiden skall gå till utbildningar, hon lyfter att det inte bara är tal om formella utbildningar men även tid för reflektion och informationssökning. Ledaren i organisation 2 tycker det viktiga är att boka in tid för utbildning i sin kalender och genom en dialog med medarbetarna hittar man luckorna. För att ta det ett steg längre använder hon sig själv av det för att vara en förebild till sina medarbetare.

HR-strategerna i två av organisationerna beskriver att det är viktigt att skapa ett "learning mindset" inom organisationen, det är viktigt för dem att skapa en förståelse hos medarbetarna att utveckling verkligen är viktigt och skapa en öppenhet att våga fråga och våga utmana sig själv för att utvecklas.

#### **4.4.1 Drivkrafter och motivation**

När det kommer till medarbetares drivkrafter och motivation så är samtliga organisationer eniga om att det är svårt att få med sig alla vid förändringsprocesser. Ledaren i organisation 3 gav ett bra exempel på detta:

*“Jag har under året haft en ganska stor förändring inom en av våra arbetsprocesser som berör väldigt många medarbetare. Där ser man så stor skillnad en del hoppar på och tycker att bra.”*

Alla medarbetare har fått samma förutsättningar när det kommer till utbildning i de nya arbetsprocesserna, trots detta finns ändå medarbetare som gör motstånd vid förändringar. HR i samma organisation instämmer med att vissa tycker att det är superspännande med förändring, och andra inte. Många har hängt med i utvecklingen och gjort det jättebra, nya processer ses som en framgång i organisationen.

I organisation 2 beskriver HR att feedback är en viktig faktor när det kommer till motivationen hos medarbetarna, oavsett om det gäller ett projekt eller de dagliga arbetsuppgifterna. Ledaren i samma organisation berättar att vissa medarbetare är super engagerade och vill åka på alla kurser och ta del av hela utbudet som organisationen erbjuder, då förklarar hon att hon istället får hjälpa medarbetaren att prioritera och sprida ut det lite under året:

*“Då får man hjälpa den personen att prioritera istället. OK, vi har budget till en resa. [...] var får du mest pang för pengarna där du befinner dig nu?”*

I organisation 1 beskriver ledaren hur coaching kan hjälpa medarbetare att hitta motivationen till utbildningar, något som medarbetare ibland inte prioriterar på grund av att de inte har tid:

*“Men när man väl gör dem så får man ändå den känslan av tillfredsställelse, men gud var ju värt det. Varför ska jag tycka det är jobbigt innan jag gör det. Man sedan upptäcker att gud, det här lärde jag mig någonting av.”*

HR i samma organisation förklarar att medarbetare med mycket driv och som är intresserade av att utbilda andra, får utbildning i detta så de kan växa. Att låta medarbetarna få växa genom att lära ut till andra, tror hon bidrar till en lärandekultur och skapar motivation. Tiden var en stor utmaning i samtliga organisationer, att de upplever att medarbetare inte tar sig tid fast de borde kunna eller att dagliga uppgifter prioriteras högre än kompetensutveckling. Ledaren i organisation 3 lyfte att det är viktigt att hitta vad som skapar motivation:

*“Ja mellan behov och önskemål och sen försöka hitta vägarna fram i det. Vad är det som triggar en person framåt?”*

För att underlätta för medarbetarna finns en utbildning i förändringsledning, som ledaren beskriver som en möjlighet att hitta motivation och att medarbetarna kan arbeta med sig själva för att ta sig an ett nytt system eller arbetsrutin.

#### **4.4.2 Förväntningar på medarbetaren**

Samtliga organisationer har förväntningar på medarbetarna, att de ska vara drivna och nyfikna. Att medarbetare måste driva på sin egen utveckling, de kan inte förvänta sig att få allt serverat. I organisation 1 är det framförallt kopplat till utvecklingsmålet, ledaren beskriver enligt följande citat:

*“Vi sätter ju de övergripande målen och sen får varje medarbetare komma på sina mål själv [...] Det är alltid medarbetarna som ger det första förslaget utifrån de övergripande målen [...] De bedöms ju sen på sina mål så att på något sätt så är det ju en morot att nå sina mål [...] hoppas att medarbetarna är väldigt drivande i att de ska lyckas.”*

I organisation 3 lyfter ledaren att feedback tidigare setts som en chefs uppgift, men det är numera något som ligger på alla i organisationen. Framförallt uppskattas den positiva

feedbacken från kollegor, där har de haft framgång. Även konstruktiv feedback ges när kollegor har förtroende för varandra, viktigt då att man ger den på rätt sätt. I organisation 2 beskriver ledaren hur förväntningar på medarbetare kan påverka om de väljer att avancera i sin roll:

*“Ligger väldigt mycket i det här att hitta motivationen hos människor [...] Jag har en person som har jobbat väldigt länge här som absolut skulle kunna bli senior. Men för att bli senior här, så förväntas vissa saker och några av de sakerna vill inte den personen ta för den känner sig så obekvämt där och vill inte vara där. Och säger nej, men jag vill inte bli senior då, då är jag hellre kvar på den här nivån.”*

Andra förväntningar som nämns under intervjuerna med de olika organisationerna är att förbereda sig till projekt, att kunna ta till sig information och fördela sin tid både för kompetensutveckling och det dagliga arbetet. Även att medarbetare ska känna ägarskap och driva sin utveckling. I organisation 3 använder de sig av strategin aktivt medarbetarskap som beskrivs på följande sätt av HR:

*“Aktiva medarbetarskapet [...] att man själv kan identifiera “vad saknar jag för att kunna göra mitt jobb så som jag vill?” och vad behöver då göras? vad är det för något för någon kompetensinsats som jag skulle behöva för att leverera det. Vad är det till exempel mina kunder efterfrågar?”*

Det finns även en typ av förväntningar på medarbetare som är extra vass på något, att den personen också vidareutbildar sina kollegor. HR menar att det är viktigt att hitta de här olika sätten som lärande kan ske på inom organisationen, detta sätt att lära liknar det som beskrevs av organisation 1 i föregående kapitel. Genom att låta medarbetare växa genom att utbilda andra, blir det lärande både för den som utbildar och den som går utbildningen.



## 5. Analys och Diskussion

Med utgångspunkt i föregående kapitel presenteras i detta kapitel analys och tolkning av empirin, det sker utifrån de teorier vi presenterat tidigare. Uppdelningen av kapitel följer samma röda tråd som tidigare och startar med organisationskultur för att sedan gå in på ledarskap och avslutas med arbetsplatslärande. Varje enskild del avslutas med en diskussion där analys och teori diskuteras med koppling till uppsatsens syfte och frågeställningar. Genom vår förförståelse så är vi medvetna om att HR och ledare inte vill prata dåligt om sin arbetsgivare, därför är vi medvetna om att vår tolkning kan ha vissa brister. Med brister menar vi att intervjupersonerna har en makt att välja hur mycket de vill dela med sig om sina erfarenheter och organisationen. Kapitlet avslutas med en slutsats där vi svarar på syftet och frågeställningen samt ger förslag till vidare forskning.

### 5.1 Organisationskultur

Vi tolkar det som att organisationerna har en definierad organisationskultur, med det menar vi att organisationerna vet vad de står för och använder sina värdeord på ett strategiskt sätt och inkluderar dem i det dagliga arbetet. Organisationerna förväntar även att medarbetare ska känna en tillhörighet till organisationen, likt det Alvesson (2015) beskriver om organisationsidentitet. Organisationskulturerna beskrivs generellt som öppna och präglas av ett starkt samarbete. I organisationen som är verksam inom IT har de tagit det så långt att värdeorden ska ses som ett "rättesnöre", något alla medarbetare ska känna till, det är viktigt att behandlas enligt dem och agera enligt dem. Det går även ihop med synen som Alvesson (2015) och Schein (2017) har om de gemensamma värderingarna som finns i organisationen.

Örtenblad (2009) lyfter att det är viktigt att organisationskulturen tillåter medarbetarna att prova nya sätt att lösa en arbetsuppgift på. Detta är något som organisationen verksam inom IT arbetar efter och det beskrev det som att medarbetare ska få tid till att reflektera och behöver inte be om lov för att testa sina idéer. Vi tolkar det som att organisationskulturen har påverkats av historia, två av organisationerna har funnits under en längre tid och beskriver att mycket "sitter i väggarna" men även att de är lite hierarkiska. Att kulturen "sitter i väggarna" tolkar vi som att föråldrade tankesätt och arbetssätt finns kvar, vi tror att det kan finnas en risk att bli fyrkantig och det kan bli svårare att anpassa sig utifrån de krav som ställs från framtida medarbetare.

Örtenblad (2009) lyfter att organisationerna behöver vara uppmärksamma på de hierarkier som finns i organisationerna och uppmanar organisationerna att arbeta tillsammans och hjälpa varandra när problem uppstår. Det förstärker att man får förståelse för varandra och förstår organisationens mål. Organisationen inom industri lyfter att utöver deras långa historia så har även organisationen haft olika uppköp genom åren vilket har

inneburit förändringar i organisationskulturen och ledarskapet. För att skapa sammanhållning och gemenskap arbetar de med mantrat "winning together". Alvesson (2015) beskriver att organisationskulturen är viktig men komplex och att det är viktigt att högre chefer och ledare är med och formar kulturen redan från början.

Vår förförståelse låg till grund för urvalet av organisationer baserat på deras värdeord. Något som vi upptäckte och har lärt oss genom uppsatsen är hur mycket lagar och regler påverkar vissa branscher som till exempel finans, det kan i sin tur även påverka organisationskulturen. Illeris (2011) lyfter att organisationer bör vara uppmärksamma på att lagar och regler kommer påverka organisationskulturen och även lärandet. Organisationen inom finans är medvetna om det och vi tolkar det som att det aktiva medarbetarskapet, där medarbetarna får vara delaktig i framtagandet av värdeord, kan vara ett sätt att jämna ut maktförhållandet.

Vi tolkar det som att organisationerna arbetar strategiskt med sina värdeord och ledord. Orden inkluderas i det dagliga arbetet där medarbetarna får vara med att ta fram och utveckla värdeorden, de känner tillhörighet till dem och agerar enligt värdeorden. Vi tycker att det stärker trovärdigheten att organisationerna faktiskt prioriterar att värdeorden ska genomsyra hela organisationen.

Vårt urval var baserat på vad organisationerna sa om sig själva och efter att ha gått igenom empirin så anser vi att de faktiskt efterlever det. Men å andra sidan ställer vi oss frågande till hur anpassningsbara de blir i framtiden och om de är öppna för att utveckla organisationskulturen för framtida kompetensbehov? Vi kan se risker med att en alltför definierad organisationskultur kanske kan påverka rekryteringarna där ett större fokus ligger på att hitta en person med rätt personlighet snarare än med rätt kompetens. Sett till framtida kompetensbehov så uppmuntrar två organisationer till att rekrytera internt vilket kan påverka att det blir svårare att få in nya kompetenser och nya synsätt utifrån.

## **5.2 Ledarskap**

Schein (2017) inleder med att ledarskapet är viktigt i skapandet av organisationskultur och en nyckelfaktor till lärande, vidare lyfter Schein (2017) för att lyckas med ett lärandeorienterat ledarskap behöver ledarna föregå med gott exempel och inkludera medarbetarna i problemlösningsprocessen där lösningen ska hittas tillsammans. Ett sätt det visar sig på är att ledaren inom industrin valt att själv avsätta tid för lärande i sin kalender och uppmuntra sina medarbetare att själva avsätta tid för kompetensutveckling. Samma ledare trycker på att hon inte ger svaren direkt till sina medarbetare utan låter dem själva komma fram till svaret genom att ställa frågor.

Ledarskapet i organisationerna präglas av coaching, inkludering och engagerande där fokus ligger på att skapa förutsättningar för medarbetarnas kompetensutveckling, även

om det inte togs upp under intervjuerna så kan vi tolka det som kopplingar till det transformativa ledarskapet. Bass och Avolio (1994) anser att det transformativa ledarskapet framförallt handlar om att vara en förebild för medarbetaren, skapa meningsfullhet och utveckla dem, uppmuntra till kreativitet samt att ledare kan agera både som coach och mentor. Ledarna inom IT och finans förklarar sitt ledarskap med att de ska finnas där för att möjliggöra att medarbetarna kan göra sitt jobb. Bland annat genom att uppmuntra och inspirera till lärande, att finnas där och stötta när det behövs samt ge feedback, detta är något som vi kopplar till det transformativa ledarskapet. Ledaren inom finans beskrev att det är viktigt att skapa motivation hos medarbetaren, att hitta vad det är som triggar igång medarbetaren. Vi kan tolka det delvis som att spela på medarbetarens egenintressen likt det som beskrivs av Burns (1978) i det transaktionella ledarskapet. (Forslund, 2019)

Vi ser även att organisationerna använder sig av ett situationsanpassat ledarskap, framförallt i två av organisationerna där ledarna har mer seniora team. Ledaren inom IT såg det seniora teamet som en expertgrupp och där hon valde en mer stödjande roll, hon uppmuntrar och ger stöd när det behövs och följer upp med 1 till 1 samtal. Likt modellen (se figur 6) av Hersey och Blanchard (1988) kan ledarna vid seniora team använda sig av deltagande och delegerande ledarstilen som kan användas när medarbetarnas mognad är hög.

Samtliga intervjuade ledare lägger stor vikt vid att medarbetarna själva ska vara drivande i sin egen kompetensutvecklingsprocess och att ledarna ska finnas där när medarbetarna stöter på problem och behöver stöttning. Det kan kopplas till vad Wikström och Martin (2012) skriver om att ledarskapet ska skapa förutsättningar för att medarbetarna ska kunna leverera och bidra till organisationens lönsamhet. Wikström och Martin (2012) anser ledaren även bör stötta medarbetaren i att hitta sina egna drivkrafter vad som verkligen motiverar medarbetaren att utvecklas, detta tankesätt kan vi framförallt se hos organisationen inom finans då de anser att ett engagerat ledarskap ger engagerade medarbetare. Örtenblad (2009) trycker på att lärandet kan ske på flera olika sätt och att det ställer höga krav på ledarna och organisationskulturen. Han anser vidare att det är viktigt att organisationen arbetar strategiskt med lärandet och att ledarna faktiskt fångar upp vad medarbetarna faktiskt lär sig. Det ställer även höga krav på medarbetarna att de faktiskt vill lära sig och vågar utmana sina kompetensområden. Organisationen inom finans arbetar med det "aktiva medarbetarskapet" för att få medarbetarna att känna ägarskap och driva sin egen utveckling. Organisationen inom industri lyfter det vidare med att medarbetarna ska ta det första steget och är drivande i sin egen målsättning.

Vi kan se att samtliga organisationer använder sig av ett coachande och stöttande ledarskap till största del. Vi tolkar det som att det är en kombination av situationsanpassat och transformativt ledarskap där ledarskapet anpassas efter

medarbetarens kompetensnivå och mognad. Vi ser stora likheter mellan det situationsanpassade och transformativa ledarskapet och anser det vara positivt, utifrån vår förståelse och egna erfarenheter från arbetslivet så anser vi att dessa typer av ledarskap bidrar till att främja lärandet i organisationer. Vår tolkning styrks av liknande resonemang som Bomm, De Montreuil, Carmona och Gomes (2022) kom fram till genom sin studie, att ett transformativt ledarskap påverkar organisationskulturen och lärandet positivt. Däremot ställer vi oss frågande till om dessa typer av ledarskap används inom hela organisationerna eller om det blev slumpmässigt att alla ledare använde sig av liknande ledarskapsstilar, kanske är det en personlig preferens hos de vi har intervjuat då organisationerna inte hade en tydlig strategi kring ledarskapet generellt sett inom organisationen.

En egen reflektion vi gjorde under analysen var att samtliga ledare hade medarbetare som var tjänstemän, det vi såg är att det finns en förväntan på att medarbetarna ska vara självständiga och driva sin egen kompetensutveckling. Här kommer det vara viktigt att som Wikström och Martin (2012) beskriver att organisationerna har tydliga rollbeskrivningar, vad som förväntas av medarbetarna och tydliggöra hur de förväntas agera kopplat till organisationskultur och värderingar.

Forslund (2019) ställer sig delvis kritisk till modellen kring situationsanpassat ledarskap, han menar att det kan vara svårt att fastställa en medarbetarnas mognad. Vi håller delvis med, vi har sett att det finns strategier som 1 till 1 samtal inom organisationerna för att följa upp hur det går i det dagliga arbetet. Att använda samtal för att se om medarbetarna har allt de behöver eller önskar mer stöd, tolkar vi som ett sätt ledarna använder sig av för att fastställa medarbetarnas mognad. I två av organisationerna har ledarna seniora team och de har anpassat sitt ledarskap för det seniora team de har idag, det skulle kunna bli utmaningar kring ledarskapet i framtiden om vissa seniora medarbetare byts ut mot mer juniora. Delvis för att ledarskapet kommer behövas förändras till en mer instruerande ledarstil och lägga mer tid på att tala om och visa hur arbetsuppgifterna ska göras. Å andra sidan ser vi en fördel i att få in nya medarbetare till teamet då de kommer in med ny kompetens som vi tror kommer innebära erfarenhetsutbyte som kan behövas i framtiden.

### ***5.3 Arbetsplatslärande***

Sett till kompetens och lärande så hade organisationerna olika syn på vad just kompetens och lärande var för dem. Gemensamt är att organisationerna arbetar strategiskt med uppföljningen, det skedde genom löpande 1 till 1 samtal och årliga medarbetarsamtal där bland annat utvecklingsmål sattes gemensamt med medarbetarna. HR inom finans lyfte att dessa samtal ska anpassas efter varje medarbetares behov och erfarenhet, två av organisationerna lyfte även att de hade kopplat medarbetarens mål in med organisationens övergripande mål just för att bidra till helheten. Likt det Illeris

(2015) beskriver om mål så bör de anpassas efter varje medarbetare, för att uppnå en helhet behöver organisationens mål även speglas i medarbetarens mål.

Illeris (2015) anser att lärande och kompetens är mer än praktiska kompetenser, personliga egenskaper och värderingar är minst lika viktiga. Det är något som HR på två organisationer lyfter upp, för att medarbetarna ska må bra och lyckas i arbetet behöver de jobba med förändring och trivas i en lärandekultur, att medarbetarna ska ha ett *learning mindset*. Vi tolkar *learning mindset* som att det inte bara är de praktiska kompetenserna som är viktiga utan medarbetarna behöver även passa in personlighetsmässigt för att trivas och känna tillhörighet till de värderingar som finns i organisationen för att kunna utvecklas. I enlighet med Lee och Tan (2022) så är känslan av tillhörighet och möjligheten att själv kunna påverka viktiga faktorer för att lärande ska uppstå.

Gemensamt för alla organisationer är att de arbetar efter 70:20:10-modellen där största delen, 70% av lärandet sker i det dagliga arbetet genom nya arbetsuppgifter och större ansvar i den befintliga rollen. (Blackman, Deborah & Johnson, Samantha & Buick, Fiona & Faifua, Denise & Donnell, Michael & Forsythe, Michael, 2016) HR inom IT organisationen bekräftar det genom att lyfta att mycket av lärandet sker i den nuvarande rollen, HR inom industri utvecklar det och lyfter att det är viktigt att medarbetarna är öppna för att lära sig och faktiskt ta hjälp av varandra.

Inom finans upplevs det att kraven på att hålla certifikat uppdaterade tar mycket tid av det dagliga lärandet, ett sätt ledaren har arbetat med att lösa utmaningen är att lyfta in lärandet i andra forum. Hon nämner till exempel det dagliga mötet och fikaraster där just erfarenhetsutbytet blir en del av lärandet. Det här går i hand med vad Illeris (2011) beskriver om 70% delen, det är lösa ramar och varje organisation behöver hitta sina egna vägar för att uppnå lärandet. Han nämner att medarbetaren kan lösa uppgiften på olika sätt, till exempel att ta hjälp av en kollega som tidigare utfört samma arbetsuppgift. Det kan kopplas ihop med Kolb (1984) och processen kring erfarenhetsutbyte där en erfarenhet kan utvecklas genom observation och reflektion för att sedan testa själv. HR inom IT organisationen lyfter att lärande inte bara är formell utbildning utan även reflektion och informationssökning är en del av lärandet, vilket går i hand att testa idéer i nya situationer som organisationen också förespråkar.

Wikström och Martin (2012) beskriver att 20% av lärandet sker inom organisationen, detta genom bland annat mentorskap, jobbrotaion, internt nätverkande och webbaserade utbildningar. Två av organisationerna är globala och vi tolkar det som att de har större möjligheter att erbjuda kompetensutveckling i form av jobbrotaion och exchange inom organisationen. I dessa organisationer uppmuntrar ledarna till att medarbetarna åker i väg och testar en ny roll och stöttar i att ta beslut om var de får mest mervärde. I organisationen inom industri arbetar de strategiskt med jobbrotaion och ser

det som ett sätt för medarbetarna att kompetensutvecklas och att testa en ny roll. Organisationen ser intern förflyttning som något positivt eftersom det stärker samarbetet mellan olika avdelningar.

Organisationen inom finans förespråkar case-övningar före klassrumsutbildningar, eftersom medarbetarna kan delta mer aktivt i utbildningen och inte bara lyssna passivt. Samtliga organisationer använder sig av någon form av mentorskapsprogram, både när det gäller nyanställda och vid intern förflyttning. Som ett komplement till det dagliga lärandet har samtliga organisationer digitala lärplattformar, där de har samlat många utbildningar inom organisationen. Vissa av utbildningarna är obligatoriska, då de prioriteras högre av organisationerna.

De sista 10% av lärandet består av externa utbildningar i form av olika kurser som ska öka kunskapen inom ett visst område. (Wikström & Martin, 2012) Organisationen inom IT ser att dessa utbildningar ska ske vid sidan av det dagliga lärandet och ska ses mer som ett komplement i den befintliga rollen. Illeris (2011) lyfter att det finns fördelar med externa utbildningar, som att medarbetare kommer bort från sin dagliga arbetsmiljö och fokuset läggs på lärande istället för arbete. Dessutom får medarbetarna möjlighet till erfarenhetsutbyte och nätverka med medarbetare från andra organisationer. (Illeris, 2011) Vi anser att detta är något som organisationerna skulle kunna utnyttja ännu mer, inte bara se externa utbildningar som ett lärande tillfälle, utan som en möjlighet till att skapa nya kontakter inom branschen genom nätverkande.

Illeris (2015) beskriver att det kommer vara viktigt för varje organisation att se över framtida kompetensbehov för att klara av framtida utmaningar och vad det kommer innebära för dem. Gemensamt för alla organisationer är att det råder en osäkerhet kring vilka kompetenser som kommer vara viktiga för dem i framtiden. Genom att omvärldsbevaka och hålla "örat mot rälsen" så försöker organisationerna fånga upp vad som kommer att vara viktigt och hitta strategier för att klara av utmaningarna. HR inom IT organisationen lyfte att mycket av utvecklingen behöver ske internt genom mentorskap för att de har så pass nischade roller, ledaren inom industri medverkar på nätverksträffar mellan olika organisationer för att hålla sig uppdaterad på det senaste. Inom finans som är styrd av lagar och regler så sker förändringar löpande vilket gör att de snabbt behöver kunna anpassa sig med bland annat nya arbetssätt. HR i organisationen förklarar vidare att vid rekryteringar så analyserar de vilket behov som finns i framtiden och inte bara ersätter rollen med samma kompetens.

Att prioritera tid till både lärande och kompetensutveckling är en utmaning som finns i samtliga organisationer, i alla typer av lärande. Det märks framförallt vid de webbaserade utbildningarna, därför arbetar HR inom organisationerna strategiskt med att göra de viktigaste utbildningarna obligatoriska. Vi anser att det situationsanpassade ledarskapet (se kapitel 3.3.2) kan användas ännu mer för att uppmuntra och övertyga

medarbetarna i att avsätta tid för lärande och få dem att förstå hur viktigt det är.

Enligt vår tolkning så har organisationerna olika syn på vad lärande faktiskt innebär för dem, gemensamt är att de anser att lärandet sker i det dagliga arbetet i sin nuvarande roll och mellan medarbetare. Örtenblad (2009) beskriver att det är ett stort ansvar på ledarna i organisationen att följa upp vad medarbetarna faktiskt har lärt sig. Ledarna i organisationerna följer upp lärandet genom regelbundna samtal löpande under året, samtalen dokumenteras och följs upp vid nästa samtal för att se hur utvecklingen gått. Här visar organisationerna att de har välutformade strategier kring hur samtalen ska gå till väga och dokumenteras, två av organisationerna har även kopplat in organisationens mål till medarbetarens vilket enligt vår tolkning förstärker bandet mellan organisationskulturen och medarbetarens lärande.

Alla organisationerna använde sig av 70:20:10-modellen som strategi när det kommer till lärandet, där stort fokus låg på lärandet i den befintliga rollen. Tillvägagångssätten för att uppnå lärandet såg lite olika ut mellan organisationerna men gemensamt kan man säga att det bygger på samarbete och erfarenhetsutbyte mellan medarbetare och ledare. Illeris (2011) lyfte upp att detta lärande kan vara problematiskt då mycket ansvar ligger på att medarbetaren själv behöver säkerhetsställa att kollegan har den kunskap och tid som krävs. Vi anser att när en organisation använder 70:20:10-modellen behöver ledaren ta ett större ansvar för coaching och uppföljning av medarbetarna för att verkligen säkerhetsställa att de utvecklas. Vi tycker att organisationerna visar på att de har bra strategier kring uppföljningen och har ett ledarskap som enligt vår tolkning fungerar bra ihop med ett lärande som sker i det dagliga arbetet.

Vi anser att organisationerna investerar mycket resurser på lärande, framförallt genom att de har tagit fram ett stort utbud på de digitala lärplattformarna. Trots detta upplever organisationerna att de har svårt att få medarbetare att prioritera tid till kompetensutveckling. Hur kommer det sig? Vi tror att det kan ha att göra med de hierarkiska inslagen i två av organisationerna, men även att medarbetare i allt högre grad får mer och mer ansvar och högre förväntningar på vad de ska bidra med. Örtenblad (2009) beskriver att organisationens struktur kan påverka hur man samarbetar i organisationen, genom att skapa en förståelse för varandra och organisationens mål så kan medarbetare hjälpa varandra och tillsammans lösa en uppgift. Som nämnt i kapitel 5.1 så beskriver organisationerna att de är duktiga på att samarbeta, här tror vi att man kan bli ännu bättre att hjälpa varandra en fördel skulle då vara att få in ännu mer erfarenhetsbaserat lärande och på så sätt kanske frigöra mer tid för individuell kompetensutveckling (de digitala lärplattformarna).

En intressant reflektion vi gjorde under analysarbetet var att medarbetarundersökningar inte nämndes mer än en gång under en intervju, vi hade inte en specifik fråga kring medarbetarundersökningar, men trodde ändå att det skulle på tal när vi frågade kring

strategier och hjälpmedel. Här hade det varit intressant att veta varför de inte lyfte det som en strategi eller hjälpmedel, då det kan vara ett bra verktyg för uppföljning av hur väl organisationskultur, ledarskap och medarbetarnas mående ser ut inom organisationen.

Sett till framtida utmaningar så hade organisationerna svårt att lyfta fram och definiera vilka kompetenser som kommer vara viktiga för dem i framtiden. Vi tolkar det som att bredden på begreppet kompetens är komplex och svårdefinierad, då det inte bara omfattar praktiska kompetenser utan även beteenden och personligheter. Organisationerna arbetar ändå strategiskt med att omvärldsbevaka och "hålla örat mot rälsten" för att se vad som är på gång och vad som kan vara viktigt för dem. Genom nätverkandet ser de en framgång i att hitta och förstå vad som kommer att vara viktigt i framtiden.

Ellström och Kock (2008) lyfter att kompetensen knyts till en specifik situation, vilket innebär att organisationerna inte bara kan kopiera vad andra gör utan behöver utveckla det vidare i sin egen organisation. Organisationen inom finans visar på att de arbetar strategiskt med dessa bitar genom att vid rekrytering analysera vilket behov de ser i framtiden och inte bara ersätta befintlig kompetens. Vi ställer oss kritiska till att ingen av organisationerna har tydliga strategier just kring framtida kompetensbehov, med tanke på kraven som ställs i dagens samhälle och utvecklingen inom teknologin. Illeris (2015) anser att det är viktigt att organisationerna verkligen analyserar vilka kompetenser som kommer att vara viktiga och vad det betyder för dem i framtiden.

## **5.2 Slutsats**

Syftet med studien var att analysera hur organisationskultur och ledarskap samspelar med arbetsplatslärande. Vi kan konstatera att både organisationskulturen och ledarskapet har en stor påverkan på arbetsplatslärandet i organisationerna. Hos samtliga organisationer i studien var organisationskulturen och dess värdeord väl implementerade i det dagliga arbetet och var på olika sätt kopplade till lärande inom organisationen. Vi kan se att det finns hierarkier hos organisationerna inom finans och industri, dessutom måste finans anpassa sig till lagar och regler vilket kan ha en påverkan på organisationskulturen. Utifrån empirin vi har samlat in anser vi att organisationerna har lyckats väldigt bra med att införa en stark sammanhållning och en mentalitet att utvecklas och skapa framgång tillsammans. Ledarskapet i organisationerna är coachande, stöttande och engagerande. Genom att använda sig av dessa ledarstilar så kan ledarna i organisationen i kombination med en organisationskultur som är öppen och tillåtande främja arbetsplatslärandet i organisationen.

Arbetsplatslärandet är som tidigare nämnt ett komplext samspel mellan organisationskultur och ledarskap, det går inte tydligt att säga vilken väg som är rätt



utan det är något organisationerna själva behöver hitta vad som passar bäst för dem. Det bör ske i samspel med medarbetarna för att bygga en gemenskap och förståelse genom hela organisationen. Som strategi använde sig organisationerna använde sig av regelbundna samtal med medarbetarna för att följa upp deras lärande, det kombinerades med mentorskap och jobbrotation för att bygga samarbete och erfarenhetsutbyte inom organisationen vilket ses som en framgångsfaktor. Många av utbildningarna var webbaserade och fanns att tillgå genom digitala plattformar, en del var obligatoriska och kopplade till organisationskultur, säkerhet, samt certifikat. En gemensam strategi för lärande som alla organisationer använde sig av är 70:20:10-modellen, de lägger stor vikt vid det lärande som sker i det dagliga arbetet i den nuvarande rollen. Här kommer organisationskulturen och ledarskapet in som en röd tråd, då dessa tillsammans skapar förutsättningarna för att lärandet i det dagliga arbetet ska fungera.

Den största utmaningen kring lärande var tiden, att hitta tid för lärande var något samtliga organisationer prioriterade men ändå upplevde de utmaningar att få med sig medarbetarna. En annan utmaning som vi upptäckte under studien var att ingen av organisationerna använde sig av tydliga strategier för framtida kompetenskrav. Däremot så använder organisationerna av andra tillvägagångssätt för att försöka få en idé om vilka kompetenser som behövs i framtiden, dessa var bland annat omvärldsbevakning och nätverkande.

Genom vår förförståelse tog vi fram definitioner (se kapitel 1.3) kring organisationskultur, ledarskap och arbetsplatslärande. Det visade sig att definitionerna stämde väldigt bra överens med de empiriska fynd som vi gjort genom studien, samt de teorier vi sedan använde oss av. Detta är något som vi är väldigt stolta över, då vi tycker att det "knyter ihop säcken" på ett bra sätt efter nästan 3 års studier och något som vi kommer ha stor användning av i framtiden som HR-professionella.

### ***5.3 Förslag till fortsatt forskning***

Vi tycker att det skulle vara spännande om det undersöktes ännu mer kring hur organisationskultur och ledarskap påverkar arbetsplatslärandet. Det hade varit intressant att även utföra observationer för att se om det som beskrivs av organisationerna under intervjuer verkligen efterlevs i praktiken. Vi skulle då även vilja inkludera intervjuer och observationer med medarbetarna för att få en mer nyanserad bild om hur organisationernas strategier kring organisationskultur och ledarskap och arbetsplatslärande upplevs av medarbetare. Ett andra förslag till framtida forskning hade varit att fokusera på en bransch och intervjua fler ledare per organisation för att få en djupare förståelse för ledarskapets påverkan än vad vi fick i denna uppsats. Ett tredje förslag till framtida forskning är att undersöka djupare på hur organisationer rustar sig för framtida kompetenskrav, då vi inte fick svar på det denna gång.

## 6. Referenser

- Abrahamsson, L. & Johansson, K. (2012). *Jämställdhetsintegrering som verktyg för arbetsplatslärande. I Ingredienser för framgångsrikt arbetsplatslärande : En populärvetenskaplig sammanställning i halvtid* (s. 18–21).  
[https://www.esf.se/app/uploads/2021/03/Ingredienser\\_for\\_framgangs-rikt\\_arbetsplatsla%CC%88rande.pdf](https://www.esf.se/app/uploads/2021/03/Ingredienser_for_framgangs-rikt_arbetsplatsla%CC%88rande.pdf) (hämtad 2023-10-31)
- Allwood, C.M. & Eriksson, M.G. (2021). *Grundläggande vetenskapsteori för psykologer och andra beteendevetenskaper*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. 3. uppl. Stockholm: Liber.
- Alvesson, M & Sköldberg, K (2017). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Blackman, D., Johnson, S., Buick, F., Faifua, D., Donnell, M. & Forsythe, M. (2016). *The 70:20:10 Model for learning and development: An effective model for capability development?*. Human Resource Development Quarterly. 2018;29:383–402  
[https://www.researchgate.net/publication/316610452\\_THE\\_702010\\_MODEL\\_FOR\\_LEARNING\\_AND\\_DEVELOPMENT\\_AN\\_EFFECTIVE\\_MODEL\\_FOR\\_CAPABILITY\\_DEVELOPMENT](https://www.researchgate.net/publication/316610452_THE_702010_MODEL_FOR_LEARNING_AND_DEVELOPMENT_AN_EFFECTIVE_MODEL_FOR_CAPABILITY_DEVELOPMENT) (hämtad 2023-12-22)
- Bomm, E., De Montreuil Carmona, L. J. & Gomes, G. (2022) *Unravelling t-KIBS performance: leadership, organisational culture, and learning as boosters of service innovation*. KNOWLEDGE MANAGEMENT RESEARCH & PRACTICE 2023, VOL. 21, NO. 5, 994–1007  
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14778238.2022.2096510> (hämtad 2023-12-27)
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3. uppl. Stockholm: Liber.
- Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. 2. uppl. Malmö: Gleerups utbildning.
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.

- Ellström, E., Ekholm, B. & Eilström, P-E. (2008). *Two types of learning environment: Enabling and constraining a study of care work*. *Journal of Workplace Learning*. 20(2): s.84-97.  
[https://www.researchgate.net/publication/242025502\\_Two\\_types\\_of\\_learning\\_environment\\_Enabling\\_and\\_constraining\\_a\\_study\\_of\\_care\\_work](https://www.researchgate.net/publication/242025502_Two_types_of_learning_environment_Enabling_and_constraining_a_study_of_care_work) (hämtad 2023-12-20)
- Eriksson-Zetterquist, U. & Ahnre, G. Intervjuer. I Ahnre, G. & Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. s. 34-54. 3. uppl. Stockholm: Liber, 2022
- Forslund, M. (2019). *Organisering och ledning*. 3. uppl. Stockholm:Liber.  
[https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska\\_principer\\_VR\\_2002.pdf](https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf) (hämtad 2023-11-14)
- Illeris, K. (2011). *The Fundamentals of Workplace Learning*. New York: Routledge
- Illeris, K. (2015). *Lärande*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Kock, H. & Eilström, P-E. (2009). *Competence development in the workplace: Concepts, strategies and effects*. *Asia Pacific Education Review* 9(1): s.34-54  
[https://www.researchgate.net/publication/271845562\\_Competence\\_development\\_in\\_the\\_workplace\\_Concepts\\_strategies\\_and\\_effects](https://www.researchgate.net/publication/271845562_Competence_development_in_the_workplace_Concepts_strategies_and_effects) (Hämtad 2023-12-21)
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Lee, W.C. & Tan, B.C.Y. (2022). *Workplace learning strategies, enablers, and challenges in the context of digital innovation*. *Journal of Workplace Learning*, 35(2): s. 192-209. <https://doi.org/10.1108/JWL-04-2022-0045> (hämtad 2023-12-20)
- Näringsdepartementet (2021). *Nationell strategi för hållbar regional utveckling i hela landet*. 2021–2030 Regeringens Skrivelse 2020/21:133 Stockholm: regeringskansliet  
<https://www.regeringen.se/contentassets/53af87d3b16b4f5087965691ee5fb922/nationell-strategi-for-hallbar-regional-utveckling-i-hela-landet-20212030/> (hämtad 2023-11-10)
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership*. 5. uppl. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Small, M. L., & Calarco, J. M. (2022). *Qualitative literacy: A Guide to Evaluating Ethnographic and Interview Research*. Oakland: Univ of California Press.

Tillväxtverket (2019). I takt med tiden – en omvärldsanalys *Utvecklingsresan – förmåga till förändring. För tillväxt i en ny tid* Rapportnummer 0281  
<https://tillvaxtverket.se/download/18.6855bfcf184896002ffb01/1668765786480/Rapport0281I%20takt%20med%20tiden.pdf> (hämtad 2023-11-10)

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Elanders Gotab.

Vince, R. (1998). *Behind and Beyond Kolb's Learning Cycle*. Journal of Management Education, 22(3): s.304-319.  
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1177/105256299802200304> (hämtad 2023-12-21)

Wallo, A., Kock, H., Reineholm, C. & Ellström, P. (2021). *How do managers promote workplace learning?: Learning-oriented leadership in daily work*. Journal of Workplace Learning 34(1)1: s.58-73. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2020-0176> (hämtad 2023-11-10)

Westlund, I. (2019). Hermeneutik. I Fejes, A. Thornberg, R. (red.) *Handbok i kvalitativ analys* s.72-89. 3. uppl. Stockholm: Liber

Wikström, C. & Martin, H. (2012). *Talent management i praktiken: attrahera, utveckla och behåll rätt medarbetare*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Örtenblad, A. (2009). *Lärande organisationer - vad och för vem?*. Malmö: Liber

## **Bilagor**

### ***Bilaga 1 Informationsbrev för samtycke till intervju***

Intervjun kommer att ingå som ett underlag i vår kandidatuppsats, där vi vill analysera hur organisationskulturen och ledarskap samspelar med lärandet inom organisationen, samt hur organisationer rustar sig för framtida kompetensbehov.

Intervjun kommer att ta ca 45 minuter och spelas in för att kunna transkriberas. Transkriberingen i sin helhet kommer ni kunna få ta del av vid begäran. Intervjumaterialet kommer att hanteras konfidentiellt och endast vi som genomför studien kommer ha tillgång till det insamlade materialet. Efter genomförd transkribering kommer allt inspelat material raderas.

Alla uppgifter kopplade till en enskild person eller organisation i den skrivna uppsatsen kommer att anonymiseras.

Utöver intervjun önskar vi att ta del av policys/styrdokument kopplade till organisationskultur, ledarskap och lärande. Om dessa finns tillgängliga får du gärna förbereda dem till intervjutillfället.

Deltagandet i intervjun är frivilligt och du kan närsomhelst i processen avbryta, detta sker genom att kontakta oss studenter. Allt hittills insamlat material kommer vid ett återtagande av samtycke raderas direkt. Uppsatsen som helhet kommer att vara färdig den 12 januari 2024, när studien är färdigexaminerad kommer den att publiceras online på LUP student papers. Vid intresse skickar vi gärna uppsatsen till er.

#### **Jag samtycker till att mina personuppgifter i form av:**

Namn, e-postadress, företagstillhörighet samt ljudupptagningar

Jag har skriftligen informerats om studien och samtycker till att delta. Jag är medveten om att mitt deltagande är helt frivilligt och att jag kan avbryta mitt deltagande i studien utan att ange något skäl.

---

#### **Underskrift Ort och datum**

Studenter som genomför studien:

**Tobias Henriksson**, student

**Victoria Rostö**, student

Handledare:

**Maria Löfgren Martinsson**, Senior lektor i pedagogik vid Lunds universitet

## *Bilaga 2 Intervjuguide Ledare med personalansvar*

### **Intervjuguide Ledare med personalansvar**

#### **Inledande frågor**

Vilken är din befattning?

Hur länge har du jobbat i organisationen?

Skulle du vilja ge en kort introduktion av vad organisationen gör?

#### **Organisationskultur**

1. Hur skulle ni beskriva organisationskulturen?

Följdfråga: Har jag uppfattat dig rätt att..? Vill du förtydliga, ge fler exempel?

Följdfråga: Hur tar sig organisationskulturen uttryck hos er?

2. Vilka är era ledord/värdeord inom organisationen?

Följdfråga: Hur arbetar ni rent praktiskt/strategiskt med dessa?

Följdfråga: Skulle du kunna ge några exempel på hur värdeorden tar uttryck i organisationen/hur de visar sig under en arbetsdag?

3. Anser du att er organisationskultur stödjer en **lärande miljö** inom organisationen?

Följdfråga: Isåfall hur? Om inte varför?

#### **Strategier kring lärande**

4. Har ni en lärandeplan eller strategi kring kompetensutveckling?

Följdfråga: hur ser den ut? Om inte, har ni planer på att ta fram en strategi?

Följdfråga: Vilka kompetenser värdesätter ni som organisation hos de anställda?

5. Har ni mål för lärande?

Följdfråga: Isåfall vilka? Hur följs de upp?

6. Vilka typer av resurser för lärande har ni idag (pengar, tid, personal, digitala hjälpmedel)?

7. Vilka hjälpmedel använder ni er för att skapa en lärande miljö alt. arbetsplatslärande? (ex. mentorskap, läroplattformar, talent management, onboarding osv).

Följdfråga: Om det inte används, är det något som ni ser ett behov av varför/varför inte?

Följdfråga: Vilken av dessa hjälpmedel tycker ni ger bäst resultat eller är mest värdefulla

8. Hur arbetar du med att identifiera vilken kompetens som saknas i ditt team?  
Följdfrågor: Hur arbetar du för att identifiera utbildningsbehov hos dina medarbetare?  
Följdfråga: Finns det utmaningar finns för lärande i ditt team? Isåfall vilka?

### **Ledarskap**

9. Vilken typ av ledarskap tycker du fungerar bäst när det kommer till att utveckla ditt team?  
Följdfråga: Fundera på följdfråga.
10. Hur arbetar du som ledare med att kompetensutveckla medarbetarna?  
Följdfråga: Vad gör du som ledare för att få medarbetarna att avsätta tid för kompetensutveckling?
11. Hur involverar ni som ledare medarbetarna i sin egen kompetensutveckling?  
Följdfråga: Har medarbetarna själv möjlighet att påverka sin kompetensutveckling? Isåfall hur?

### **Framtida förutsättningar för arbetsplatslärande**

12. Vilken typ av kompetens ser du att ditt team behöver i framtiden?  
Följdfråga: Vad kan du som ledare göra för att säkerhetsställa att dina medarbetare klarar av framtida arbetssätt/rutiner? (digitalisering/teknisk utveckling/AI)  
Följdfråga: Hur hanterar du eventuella pensionsavgångar eller om någon slutar av andra anledningar, vilken kompetens blir viktigast att ersätta?
13. Vad gör du som ledare för att uppmuntra och förbättra möjligheterna till arbetsplatslärande hos medarbetarna för att möta framtida behov?  
Följdfråga: Hur arbetar du med medarbetare som är motvilliga till förändringar och att lära sig nya saker?

### **Avslutning**

Är det någonting du tycker att vi missat som du själv hade velat ta upp?

Om det skulle vara någonting vi senare kommer på att vi behöver veta men inte har frågat om, är det okej om vi mailar dig om det då?

## ***Bilaga 3 Intervjuguide HR-strateg***

### **Intervjuguide HR-strateg**

#### **Inledande frågor**

Vilken är din befattning?

Hur länge har du jobbat på XXX ?

Skulle du vilja ge en kort introduktion av vad organisationen gör?

#### **Organisationskultur**

1. Hur skulle ni beskriva organisationskulturen?

Följdfråga: Har jag uppfattat dig rätt att..? Vill du förtydliga, ge fler exempel?

Följdfråga: Hur tar sig organisationskulturen uttryck hos er?

2. Vilka är era ledord/värdeord inom organisationen?

Följdfråga: Hur arbetar ni rent praktiskt/strategiskt med dessa?

Följdfråga: Skulle du kunna ge några exempel på hur värdeorden tar uttryck i organisationen/hur de visar sig under en arbetsdag?

3. Anser du att er organisationskultur stödjer en **lärande miljö** inom organisationen?

Följdfråga: Isåfall hur? Om inte varför?

#### **Strategier kring lärande**

4. Har ni en lärandeplan eller strategi kring kompetensutveckling?

Följdfråga: hur ser den ut? Om inte, har ni planer på att ta fram en strategi?

5. Har ni mål för lärande?

Följdfråga: Isåfall vilka? Hur följs de upp?

6. Vilka typer av resurser för lärande har ni idag (pengar, tid, personal, digitala hjälpmedel)?

7. Vilka hjälpmedel använder ni er för att skapa en lärande miljö alt. arbetsplatslärande? (ex. mentorskap, läroplattformar, talent management, onboarding osv).

Följdfråga: Om det inte används, är det något som ni ser ett behov av varför/varför inte?

Följdfråga: Vilken av dessa hjälpmedel tycker ni ger bäst resultat eller är mest värdefulla?



8. Hur arbetar ni med att identifiera vilken kompetens som saknas inom organisationen?  
Följdfråga: Vilka kompetenser värdesätter ni som organisation hos de anställda?  
Följdfråga: Finns det utmaningar finns för lärande inom organisationen? Isåfall vilka?

### **Ledarskap**

9. Vilken typ av ledarskap krävs för att kunna utveckla organisationen?
10. Hur arbetar organisationen med att skapa rätt förutsättningar för att ledarna själva ska kunna utvecklas?  
Följdfråga: Har ledarna själv möjlighet att påverka sin kompetensutveckling?  
Isåfall hur/varför inte?  
Följdfråga: Hur arbetar ni med att få era ledare att prioritera tid till organisationens kompetensutveckling?
11. Vilka resurser ges till ledarna för att de ska kunna bevara och utveckla kompetensen inom organisationen?

### **Framtida förutsättningar för arbetsplatslärande**

12. Vilken typ av kompetens ser ni att ni behöver i framtiden?  
Följdfråga: Vad gör organisationen för att säkerställa att medarbetarna klarar av framtida arbetssätt/rutiner? (digitalisering/teknisk utveckling/AI)  
Följdfråga: Hur hanterar ni som organisation eventuella pensionsavgångar eller om någon slutar av andra anledningar, vilken kompetens blir viktigast att ersätta?
13. Vad gör ni som organisation för att uppmuntra och förbättra möjligheterna till arbetsplatslärande hos medarbetarna för att möta framtida behov?  
Följdfråga: Hur arbetar ni med medarbetare som är motvilliga till förändringar och att lära sig nya saker?

### **Avslutning**

Är det någonting du tycker att vi missat som du själv hade velat ta upp?  
Om det skulle vara någonting vi senare kommer på att vi behöver veta men inte har frågat om, är det okej om vi mailar dig om det då?



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