

Examensarbete, Högskolan på Åland, Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

ATT SKAPA EN LÄRANDE ORGANISATION

- En fallstudie

Amanda Bertell



50:2019

Datum för godkännande: 13.12.2019
Handledare: Ulla Vuolteenaho-Janzon

EXAMENSARBETE

Högskolan på Åland

Utbildningsprogram:	Utbildningsprogrammet för företagsekonomi
Författare:	Amanda Bertell
Arbetets namn:	Att skapa en lärande organisation - En fallstudie
Handledare:	Ulla Vuolteenaho-Janzon
Uppdragsgivare:	

Abstrakt

En organisation lär sig genom förmågan hos dess medlemmar, alla medlemmar inom en organisation kan lära sig. Organisatoriskt lärande är inte summan av allt som dess medlemmar har kunskap om, snarare dess gemensamma förmåga att lära sig. Organisatoriskt lärande bestäms av organisationens medlemmars bemötande kring nya insikter och kunskaper. Organisatoriskt lärande kan beskrivas som fel exponering och korrigerings. Lärande på individnivå och organisationsnivå är en cirkulerande process av information; insamlande av information, tolkning av informationen, dess bevarande, hur den fördelas och den förändras varefter i de olika stegen.

Syftet med denna uppsats är att ta reda på hur organisationer kan skapa, utveckla och stödja lärande. För att förstå lärandet måste man titta på hur det skapas inom de olika nivåerna i organisationen. Det är viktigt för organisationer att hålla kvar och utveckla kompetenser för att förbli en attraktiv arbetsgivare.

Nyckelord (sökord)

Organisation, lärande, kultur, kompetens

Högskolans serienummer:	ISSN:	Språk:	Sidantal:
50:2019	1458-1531	Svenska	97 sidor

Inlämningsdatum:	Presentationsdatum:	Datum för godkännande:
15.11.2019	04.12.2019	13.12.2019

DEGREE THESIS

Åland University of Applied Sciences

Study program:	Business Administration
Author:	Amanda Bertell
Title:	How to Create a Learning Organization - A case study
Academic Supervisor:	Ulla Vuolteenaho-Janzon
Technical Supervisor:	

Abstract
<p>An organization learns through the capabilities of its members; all members of an organization can learn. Organizational learning is not the sum of everything that its members have knowledge of, but rather its shared ability to learn. Organizational learning is determined by the organizational members approach to new insights and knowledge. Organizational learning can be described as error exposure and correction. Learning at the individual and organizational levels is a circulating process of information; the gathering of information, the interpretation of the information, its preservation, how it is distributed and then how it changes in the various stages.</p> <p>The purpose of this thesis is to find out how organizations can create, develop and support learning. To understand the learning process, one must look at how it is created within the various levels of the organization. It is important for organizations to retain and develop skills to remain an attractive employer.</p>

Keywords
Organization, Learning, Culture, Competence

Serial number:	ISSN:	Language:	Number of pages:
50:2019	1458-1531	Swedish	97 pages

Handed in:	Date of presentation:	Approved on:
15.11.2019	04.12.2019	13.12.2019

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Syfte	7
1.3 Frågeställning	8
1.4 Teoretisk referensram	8
1.5 Avgränsningar	8
1.6 Definitioner	8
1.6.1 Lärande	8
1.6.2 Organisatoriskt lärande	9
1.6.3 Generation Y	9
1.6.4 Organisationskultur	9
1.6.5 Kompetensutveckling	9
1.6.6 Learnability	10
1.8 Metodval	10
2. METOD	11
2.1 Kvalitativ studie	11
2.1.1 Kritik mot kvalitativ studie	12
2.2 Kvantitativ studie	12
2.3 Fallstudie	12
2.3.1 Kritik mot fallstudier	13
2.4 Sekretess	13
2.5 Urval	13
2.6 Datainsamling	14
2.6.1 Enkät	14
2.6.2 Intervju	14
2.6.3 Datainsamlingens tillvägagångssätt	15
2.6.4 Analysmetod	15
3. TEORI	16
3.1 Teorier kring lärande och hur det skapas	16
3.1.1 Individuellt lärande	16
3.1.2 Grupplärande	16
3.1.3 Organisatoriskt lärande och framtidens lärande organisation	17
3.1.4 Lärande hos generation Y på arbetsplatsen	19
3.1.5 Kompetensutveckling	20
3.2 Organisationskultur	21

3.2.1 Kultur som uppmuntrar till lärande	21
3.2.2 Chefer som utvecklar medarbetarnas lärande	22
3.2.3 Medarbetare och lärande	23
3.2.4 Motstånd och beteende för förändring	24
3.2.5 Resurser	25
3.3 Digitaliserat lärande	26
3.3.1 Learnability	26
3.3.2 Det digitala lärandet	28
3.3.2.1 Mikrolearning	29
3.3.3 System för lärande	30
3.3.3.1 Elektroniskt lärande	30
3.3.3.2 Knowledge Management	31
3.3.3.3 Learning management systems	32
3.3.4 Digitala verktyg	32
3.4 Komponenter för en lärandeplan	33
3.4.1 Lärandeplan och strategi	33
3.4.2 Lärandevisionen och målet	34
3.4.3 Kompetensutvecklingsmodeller	36
3.4.4 Lärometoder och utformning av lärande	37
3.4.4.1 Coaching	37
3.4.4.2 Klassrumslärande	38
3.4.4.3 Självstudier	39
3.4.4.4 Mentorskap	40
3.4.4.5 Arbetsträning	40
3.4.5 Utvärdering av lärandet	41
4. EMPIRI	43
4.1 Intervjufrågor	43
4.1.1 Individuellt lärande	43
4.1.2 Grupplärande	44
4.1.3 Organisatoriskt lärande	46
4.1.4 Lärande hos generation Y	47
4.1.5 Kompetens och kompetensutveckling	48
4.1.6 Kultur som uppmuntrar till lärande	50
4.1.7 Chefer som utvecklar medarbetarnas lärande	52
4.1.8 Medarbetare som vill lära	53
4.1.9 Resurser för lärande	55
4.1.10 Learnability	56
4.1.11 Digitaliserat lärande	57
4.1.12 Lärandeplan och strategi	57
4.2 Enkät	59

4.2.1	Bakgrundsfråga	59
4.2.2	Lärande	60
4.2.3	Resurser	62
4.2.4	Kompetens	63
4.2.5	Stöd för lärande	65
4.2.5	Informationsspridning	66
5.	ANALYS	68
5.1	Lärande	68
5.1.1	Individuellt lärande	68
5.1.2	Företagets arbetsgrupper	69
5.1.3	Lärandet på organisationsnivå	70
5.1.4	Företagets uppfattning om generation Y	71
5.1.5	Arbetet med kompetensutveckling	72
5.2	Organisationskultur	74
5.2.1	Företagets kultur	74
5.2.2	Gruppcheferna	76
5.2.3	Medarbetarna	77
5.2.4	Förändringsarbete och medarbetarnas motstånd	77
5.2.5	Företagets resurser	78
5.3	Det framtida lärandet	79
5.3.1	Framtidens kunskapskrav	79
5.3.2	Behovet av system	80
5.4	Företagets lärandeplan	81
5.4.1	Företagets lärande vision och mål	81
5.4.2	Arbetet med kompetensutvecklingsmodeller	82
5.4.3	Metoder för lärande inom företaget	83
5.4.4	Utvärdering av lärandet	86
6.	DISKUSSION	88
6.1	Metoddiskussion	88
6.2	Resultatdiskussion	88
7.	SLUTSATS	91
7.1	Validitet och reliabilitet	91
7.2	Förbättringsförslag och vidare studier	91
KÄLLOR		93
Bilagor		98
Bilaga 1:	Intervjufrågor	98
Bilaga 2:	Enkäten	101

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

I den digitala tid som vi lever i idag har tekniken förändrat hur arbetet görs och skapas. Nya roller på arbetsmarknaden kräver nya färdigheter av de anställda. Enligt ManpowerGroups undersökning lider vi av en global kompetensbrist (ManpowerGroup, 2018).

Organisationer måste därför aktivt arbeta för att förbli attraktiva som arbetsgivare för att kunna konkurrera på arbetsmarknaden. Upp till 45% av de arbetsuppgifter som människor betalas för att utföra idag kan ersättas med teknologi. Organisationer har anpassat sig till förändringar i arbetsmarknaden tidigare, men skillnaden idag är att alla förändringar sker i mycket snabbare takt (ManpowerGroup, 2016).

Organisationer behöver utbilda den befintliga arbetskraften för att klara av framtidens krav. Allt fler branscher drabbas av digitalisering och arbetsmoment som tidigare gjordes manuellt har nu automatiserats. Detta innebär att det uppstår nya arbetsroller och att arbetet förändrats inom organisationer. För att hantera detta måste organisationer se till att deras personal har de kompetenser som krävs för att förbli konkurrenskraftiga. I och med att förändringar sker snabbare så måste personalen inom organisationer lära sig effektivare och snabbare, därför är det väsentligt att organisationer förstår vikten av lärande och hur det skapas.

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att ta reda på hur organisationer kan skapa, utveckla och stödja lärande. För att förstå lärandet måste man titta på hur det skapas inom de olika nivåerna i organisationen. Jag vill ta reda på hur lärandet skapas inom mitt valda företag, samt hur kompetenser utvecklas och var bristerna för lärandet finns.

Som bisyfte är att ta fram användbara verktyg som mitt valda företag kan använda sig av när de arbetar med lärande, men även att andra företag som vill implementera lärande i sina organisationer kan få inspiration och användbara verktyg.

1.3 Frågeställning

Frågeställningarna som jag arbetar utifrån är:

- Hur kan mitt valda företag optimera sitt lärande och inrikta sig ännu mer på att bli en lärande organisation?
- Hur kan företaget sprida sin kunskap mellan dess anställda på bästa sätt?
- Hur ser det nuvarande individuella lärandet ut och hur ser det organisatoriska lärandet ut?
- Var är bristerna och var behöver man lägga in nya rutiner?

1.4 Teoretisk referensram

Jag har valt att undersöka de grundläggande teorierna kring lärande organisationer och hur de skapas. Därefter har jag valt att redogöra för teorierna kring organisationskultur då detta är en förutsättning för att skapa lärande organisationer. Jag valde även att redovisa för teorier kring digitaliserat lärande, då detta är en enorm tillgång för dagens lärande organisationer.

Slutligen har jag studerat teorier kring lärande planering och strategier för lärande, för att ta reda på hur en organisation bör planera sitt lärande.

1.5 Avgränsningar

Avhandlingen kommer att fokusera på hur lärande skapas, tillgodoses och förankras i organisationen i allmänhet. Jag har valt att inte utforska lärandets förutsättningar för olika branscher. Jag har valt att inte fördjupa mig desto mer i teorier kring motivation för lärande, belöningssystem samt hur HR-arbete kring lärande fungerar i praktiken.

1.6 Definitioner

1.6.1 Lärande

Enligt svenska akademins ordlista betyder lärande att inhämta, tillägna sig kunskaper eller färdigheter. Med lära av avses att vänja av sig från ett visst beteende och att lära upp utbilda någon till en viss kompetens (“lära | SAOL | svenska.se,” n.d.).

1.6.2 Organisatoriskt lärande

En organisation är enligt svenska akademien en större samordnad grupp med en viss målsättning, såsom förening, grupp sammanslutning eller upprättande av system för något genom planering och ordnande (“organisation | svenska.se,” n.d.).

Organisatoriskt lärande kan beskrivas som fel exponering och korrigerande. Lärande på individnivå och organisationsnivå är en cirkulerande process av information; insamlande av information, tolkning av informationen, dess bevarande, hur den fördelas och den förändras varefter i de olika stegen (Eisenberg, Ignatjeva, Iliško, & Rauckiene-Michaelsson, 2018, p. 51).

1.6.3 Generation Y

En generation är en grupp individer som är födda och lever samtidigt och som delar gemensamma kunskaper och erfarenheter som påverkar deras tankar, attityder, värderingar, övertygelser och beteende. Generation Y, även kallade millenniumbarn är de som är födda mellan åren 1981-2000. (K. R. Clark, 2017, pp. 379–381).

1.6.4 Organisationskultur

Kultur kan beskrivas som sättet för en viss folkgrupps sätt att leva och livsstil som överförs från generation till generation. Det är kultur som skiljer länder, religion och grupper av människor från varandra (Sarder, 2016, p. 30).

Begreppet organisationskultur handlar om företagets värderingar, synsätt och medvetna användande av symboler. Det handlar om hur man ska sammanställa idéer och tankar för att nå det gemensamma målet (Forslund, 2019, p. 130).

1.6.5 Kompetensutveckling

Kompetens är att ha tillräckligt god förmåga att utföra vissa uppgifter som framgår av sammanhanget. Att uppfylla de formella kraven för att exempelvis inneha en viss tjänst. Att inneha tillräcklig behörighet eller skicklighet (“kompetens | svenska.se,” n.d.).

Med kompetensutveckling avses utveckling och höjning av kompetensen särskilt hos anställda i ett företag (“kompetensutveckling | svenska.se,” n.d.).

1.6.6 Learnability

I samband med att teknologisk innovation förändrar allt mer hur det vardagliga arbetet görs påverkas även en persons karriär framgångar. Karriär framgång bestäms i allt högre grad av en persons lärbarhet (learnability). Med learnability menas en persons önskan och förmåga att snabbt växa och anpassa ens kunskaper för att förbli anställningsbar hela sitt arbetsliv (Manpowergroup, 2016, p. 13).

1.8 Metodval

Jag har valt att göra både en kvalitativ och kvantitativ undersökning i mitt arbete. I den kvalitativa studien har jag genomfört en intervju med personalansvarig och VD på ett valt företag för att ta reda på lärandestrategier, lärandemål och hur de tar tillvara på kompetens. I den kvantitativa studien har jag gjort en enkätundersökning riktad till hela personalen för att undersöka hur lärandet ser ut idag, vilka lärandeformer som föredras och om personalen är nöjd med sin kompetensutveckling. Jag har valt en kombination av kvantitativ och kvalitativ metod för att styrka mitt resultat i min undersökning.

2. METOD

Skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ forskning är i grund och botten en teknisk fråga; valet mellan dem handlar om hur pass bra de passar för att för att besvara specifika forskningsproblem. En sådan uppfattning riktar fokus på olika för och nackdelar som finns hos dessa metoder för informationsinsamling (Bryman & Nilsson, 1997, p. 130).

Forskare får mer tilltro till sina resultat om de använder sig av mer än en forskningsmetod. När forskaren arbetar med triangulering så innebär det att man ska använda sig av mer än en forskningsmetod och mer än en typ av information. Ur den aspekten kan forskaren beakta kvantitativ och kvalitativ forskning som olika sätt att studera samma frågeställning. Genom att kombinera dem kan forskaren göra större anspråk på att dennes slutsatser är säkra, eftersom de bekräftas på två olika sätt (Bryman & Nilsson, 1997, p. 157).

I vissa fall kan det vara fördelaktigt att kombinera kvalitativa och kvantitativa element i samma undersökning eftersom resultaten kan stödja varandra. En kombination av båda metoderna kan vara lämplig då forskaren ska utföra en fallstudie (Nyberg & Tidström, 2012, p. 123).

2.1 Kvalitativ studie

Vid en kvalitativ studie är forskaren subjektiv och karakteriseras av närhet till undersökningsproblemet eller ett inifrånperspektiv. Det finns också en närhet och öppen interaktion mellan informant och forskare. Forskaren deltar oftast själv i insamlingen av data. I dessa studier är en förutsättning att forskaren kan tolka och beskriva den inhämtade informationen. Forskningen är flexibel och frågeställningarna fördjupas successivt, resultaten grundar sig på ett litet antal individer och ett stort antal variabler. Resultaten går in på djupet och gäller specifika miljöer, omständigheter och tidpunkter (Olsson & Sörensen, 2011, pp. 18–19).

2.1.1 Kritik mot kvalitativ studie

Uppmaningen eller kravet för forskaren vid kvalitativ forskning är att förhålla sig empatisk och se världen genom aktörernas ögon kan i vissa situationer skapa problem för forskaren. Tolkning utgör den grundläggande faktorn vid kvalitativ forskning. Problemet är om forskaren verkligen kan komma fram till en beskrivning av sina aktörers perspektiv och hur man kan veta om tolkningarna av deras perspektiv är giltiga. De dilemman som uppstår för forskare som arbetar med kvalitativ forskning är bland annat att bearbetningen och tillämpningen av teori innan en kvalitativ undersökning kan störa forskarens förmåga att se världen ur aktörens ögon. Teorin kan i stor utsträckning utgöra hinder för för kvalitativa forskare och göra dem blinda inte enbart för aktörernas synsätt utan också för ovanliga och oväntade aspekter av den sociala verkligheten. Sådana oväntade effekter kan vara viktiga för aktörerna (Bryman & Nilsson, 1997, pp. 89–104).

2.2 Kvantitativ studie

Vid en kvantitativa studier är det viktigt att hålla en viss distans till undersökningsobjektet och ha en kortvarig eller ingen kontakt alls med undersökningsobjektet. Den kvantitativa forskningen syftar till att beskriva och förklara hur de genomförda mätningarna utfallit. Relationen mellan teori och forskning bygger på bekräftelse (hypotesprövning). Resultatet grundar sig på ett stort antal individer och begränsat antal variabler. Resultatet blir därmed generellt och variablerna entydiga, valida och reliabla (Olsson & Sörensen, 2011, pp. 18–19).

2.3 Fallstudie

Fallstudier är särskilt lämpade för forskare som arbetar på egen hand eftersom man genom den metoden på djupet kan studera en avgränsad aspekt av ett problem under en begränsad tidsrymd. Det vanligaste är att man genomför en fallstudie som ett projekt i sig. Forskaren identifierar en företeelse, exempelvis ett nytt arbetssätt inom en organisation. Information om företeelsen samlas in på ett systematiskt sätt och relationen mellan olika variabler (en variabel står för ett attribut, en egenskap eller ett kännetecken) som ska bedömas. Observationer och intervjuer är det som oftast används när man gör fallstudier men även andra metoder kan vara aktuella. Organisationer har vissa speciella drag gemensamt och även individer har drag gemensamt. De forskare som använder sig av fallstudiemetoden har som syfte att belysa

dessa drag och egenskaper, samt visa hur dessa påverkar implementeringen av en förändring eller ett system och organisationens sätt att fungera och agera (Bell, Stephen, & Nilsson, 2017, pp. 23–24).

Vid en fallstudie används flera olika datainsamlingsmetoder beroende på det aktuella forskningsperspektivet. En fallstudie innebär att forskaren följer eller deltar i ett händelseförlopp. Fallstudier rör sig i tre tidsdimensioner: förfluten tid, nutid och framtid (Olsson & Sörensen, 2011, p. 143).

2.3.1 Kritik mot fallstudier

Det finns nackdelar och problem med fallstudier det diskuteras bland forskare bland annat om värdet av en studie som enbart undersöker enstaka händelser eller enheter. Forskare menar även att det är svårt att kontrollera informationen och att det därför finns en risk för snedvridna, skeva eller vinklade resultat. Vanligtvis går det inte heller att generalisera resultatet från en fallstudie, även om vissa forskare menar att i det går att tillämpa resultaten på andra liknande fall i den utsträckning som det aktuella fallet liknar andra fall (Bell et al., 2017, pp. 25–26).

2.4 Sekretess

Personer som ingår i forskningsprojekt skyddas av olika regelverk. Konfidentialitet och sekretess innebär säkerhet för person som ingår i undersökningen. Konfidentiella uppgifter som forskaren får fram via datainsamling innebär att de i rapporter och annat utåttriktat material inte kommer ha en sådan form att personer eller situationer kan kännas igen. Anonymitet föreligger om data är avidentifierade och varken forskare eller obehöriga kan identifiera enskilda individer (Olsson & Sörensen, 2011, p. 79).

2.5 Urval

Jag har valt att göra min fallstudie på ett företag som vill vara anonyma i denna avhandling. I min undersökning har jag intervjuat VD och personalansvarig på företaget samt gjort en enkätundersökning till hela personalen inom företaget.

2.6 Datainsamling

2.6.1 Enkät

Enkäten är en insamlingsmetod. Till att börja med måste en analys göras av vilka frågor som skall ingå och varför. Därefter undersöks om motsvarande frågeområden har studerats i andra undersökningar. Detta för att det är bättre att använda sig av redan utarbetade och testade instrument än att försöka arbeta fram ett eget oprövat instrument. Formuläret måste testas från validitets och reliabilitets synpunkt (Olsson & Sörensen, 2011, p. 148).

När ett eget frågeformulär ska konstrueras så finns det en rad regler och riktlinjer som bör följas. Först listas de variabler som ska studeras. Därefter ska relevanta frågor konstrueras. Formulärets disposition är viktig. Frågeformuläret måste ge ett positivt intryck och vara lätt att fylla i. Riktlinjer för frågeformulär är entydighet, enkelhet, begriplighet, inga dubbla, ledande eller förutsättande frågor samt god svenska (Olsson & Sörensen, 2011, pp. 151–152).

2.6.2 Intervju

Genom frågor är syftet att få kunskap om undersöknings personens värld. Intervjun består vanligtvis av tre olika typer av samtal: logiskt begreppsligt samtal, emotionellt personligt samtal och empiriskt samtal om vardagsvärlden. En intervju är ett samtal mellan minst två personer, och för att de som intervjuas ska lämna ett så bra upplysningar som möjligt måste ett samarbetsvilligt klimat skapas. Intervjupersonen ska få känna sig viktig och få tala till punkt. Upplysningarna som den intervjuade lämnar måste vara tillförlitliga och inte vara påverkade av en mängd ovidkommande faktorer. Intervjun ska ge den information som intervjuaren är ute efter och svaren måste ha giltighet.

Intervjuer kan vara antingen kvantitativa eller kvalitativa. En standardiserad intervju är väl planerad så att intervjuaren inte har möjlighet att variera situationen från en intervjuperson till en annan. Frågorna ställs i exakt samma ordning och med samma ordalydelse.

Intervjupersonerna får ge svar enligt fasta svarsalternativ. Det viktigaste skälet till en standardiserad intervju är att minska intervjuarens inflytande på intervjun. Med hög grad av

strukturering menas att frågorna är formulerade så att de uppfattas på ett likartat sätt av de olika intervjupersonerna. Låg grad av strukturering innebär att den intervjuade kan tolka frågorna fritt beroende på sina egna språkvanor, erfarenheter, värderingar, önskningsar etc. (Olsson & Sörensen, 2011, p. 133).

Strukturerade observationer förutsätter att forskaren har ett väl preciserat problem, vilket innebär att situationer och beteenden som ska ingå i observationen är planerade.

Ostrukturerad observation innebär att observationer görs i utforskande syfte, för att inhämta så mycket information som möjligt kring ett visst problemområde (Olsson & Sörensen, 2011, p. 140).

2.6.3 Datasamlingens tillvägagångssätt

Datasamlingen till denna studie har samlats in via en webbenkät skapad i Google Forms som skickades till personalen på mitt valda företag. Enkäten har varit helt anonym för deltagarna för att öka möjligheterna till ärliga svar och minska risken för att de svarande inte skulle vilja delta.

Data samlades även in via en intervju med personalansvarig och VD på samma företag för att få en djupare inblick i organisationen. Intervjufrågorna skickades på förhand för att ge möjlighet för informanterna att förbereda sig. Intervjun gjordes sedan på informanternas arbetsplats och spelades in. Löpande anteckningar gjordes under intervjun.

2.6.4 Analysmetod

Den data som samlades in via enkätundersökningen analyserades direkt via Google Forms och diagrammen och samt graferna är kopierade direkt från programmet. Då det var en hög svarsfrekvens hos personalen så har svaren kunnat analyseras djupgående för att undersöka orsakssamband kopplad till teorin. Den data som spelades in under intervjun transkriberades, jämfördes mot anteckningarna som fördes och slutligen så analyserades svaren för att därefter undersöka sambandet till teorierna.

3. TEORI

3.1 Teorier kring lärande och hur det skapas

3.1.1 Individuellt lärande

Lärandeprocessen har under det senaste århundradet utvecklats från att man behövt lära sig kunskapen utantill, via förmågan att lära sig rätt sorts kunskap till att idag lära sig att leta upp var kunskapen finns. Varje individ har sitt eget sätt att lära sig på, detta i kombination med påverkansfaktorer som känslor, erfarenheter, social och kulturell påverkan. Det är dessa faktorer som skapar det grundläggande lärande klimatet (Lindmark & Önnevik, 2011, p. 217).

Det finns två typer av lärande, det formella lärandet och det informella lärandet. Det formella lärandet innebär ett målinriktat och planerat lärande, exempelvis den typen av lärande som sker i skolan och på andra utbildningsinstitutioner. Det informella lärandet är det som sker i vardagslivet och på arbetsplatsen. Det informella lärandet kan ske medvetet och vara planerat, exempelvis när man följer en utbildningsplan för nyanställda, mentorskap, konsultation eller genom coaching. Dock är det vanligaste att informella lärandet sker oplanerat och omedvetet för den mottagande individen som en sidoeffekt av andra aktiviteter (Ellström, 1996, p. 10).

I en lärande organisation är en viktig källa för individuellt lärande coaching och mentorstöd från chefer, specialister och andra erfarna kollegor. Högkvalitativ coaching och mentorskap kan hjälpa till att skapa reflekterande hos anställda över praktiska arbetsmoment. Mentorskap och coaching kan inte tas för givet inom organisationen utan måste medvetet utvecklas, chefer och specialister är inte nödvändigtvis bra coacher och mentorer (Serrat, 2017a).

3.1.2 Grupplärande

Grupplärande handlar om att behärska gruppen och få den att fungera på ett optimalt sätt. Kunskap om gruppprocesser, att leda en grupp och hur man sätter samman ett arbetslag är

avgörande för att få de effektiva grupper som organisationen behöver. Dessa effektiva och kreativa grupper skapar viktiga synergieffekter såsom ett bra lärandeklimat inom organisationen (Lindmark & Önnvik, 2011, p. 232).

En egenskap hos grupper inom lärande organisationer är att de fungerar som ett lärande samhälle, konflikt och debatt uppmuntras som positiva källor till lärande. Gruppens medlemmar bör känna trygghet och tillit till varandra. För att utveckla ett positivt grupplärande krävs det att organisationen arbetar med relationsbyggande och hanterar individuella och kollektiva prestationer (Serrat, 2017a).

Grupplärande är processen för att anpassa och utveckla en grupps kapacitet för att skapa ett resultat som alla inom gruppen vill uppnå. Grupplärande beror på hur gruppen och gruppledarnas känner till sina personliga visioner, deras självbild och vilka funktioner de fyller inom organisationen. De bör förstå att de ständigt behöver lära sig för att utvecklas. Organisationen bör skapa förutsättningar för gemensamt tänkande och reflektion hos gruppen. Alla inom gruppen bör ha samma vision. När dessa faktorer uppfylls så lär sig människor tillsammans och deras lärande driver organisationen mot dess mål (Holba, Bahr, Birx, & Fischler, 2019, p. 96).

3.1.3 Organisatoriskt lärande och framtidens lärande organisation

En organisation lär sig genom förmågan hos dess medlemmar, alla medlemmar inom en organisation kan lära sig. Organisatoriskt lärande är inte summan av allt som dess medlemmar har kunskap om, snarare dess gemensamma förmåga att lära sig. Organisatoriskt lärande bestäms av organisationens medlemmars bemötande kring nya insikter och kunskaper. Organisatoriskt lärande sker på tre nivåer inom organisationen: individuellt lärande, grupp lärande och organisatoriskt lärande. På organisationsnivå handlar lärandet om hur organisationen främjar en lärande kultur som stödjer och belönar det som individen lär sig. Processen kring organisatoriskt lärande förlitar sig på att en kultur där alla medlemmar inom organisationen på alla nivåer uppmuntras att dela idéer och insikter. Den organisatoriska lärandeprocessen ska ta tillvara på lärandet från alla tre nivåer (individuellt lärande, grupplärande och organisatoriskt lärande) genom hur information och kunskap

skapas, förvärvas och förändras. Delad vision, värderingar och mål ökar lärande kapaciteten hos individerna inom organisationen. De nya kunskaperna inom organisationen skapar förändringar inom arbetsprocesserna på alla nivåer och ska tas upp som nya rutiner som därmed främjar ett fortsatt lärande (Eisenberg et al., 2018, p. 52).

För organisationer som vill förbli relevanta är en kritisk faktor att lära sig bättre och snabbare. Ett fel som många organisationer gör när de utvecklar lärande är att de försöker hitta enkla, snabba och tekniska lösningar som i slutändan blir meningslösa för lärandet. Organisatoriskt lärande är varken möjligt eller hållbart om det inte finns förståelse över vad som driver lärandet. Delarna i en modern lärande organisation består av: organisation, människor, kunskap och teknik. Varje del stödjer den andra för att utveckla det optimala lärandet. En lärande organisation värderar den roll som lärandet har i utvecklingen av organisatorisk effektivitet. Detta bevisas genom att ha en inspirerande vision för lärande och en inlärningsstrategi som kommer att stödja organisationen i att uppnå sin vision. När man gör upp strukturer för lärande tar man hänsyn till de vanligaste hindren för lärande. Denna struktur bör anpassas så att den stämmer väl överens med organisationens strategi. Organisationen bör även försöka minimera onödiga nivåer av hierarki och istället ha ett öppet informationsflöde (Serrat, 2017a).

För att stimulera kreativitet, innovativt tänkande och nya insikter har en lärande organisation balanserad inställning till planerat (formellt) och oplanerat (informellt) lärande. Planerat lärande skapas genom strategi, struktur, system, rutiner och planer. Planeringen sker genom noggrann reflektion genom att undersöka frågor som bygger på data och information från övervakning, granskning, själv-, och oberoende värdering. Lärande organisationer ger ett brett utbud av möjligheter för individuellt och kollektivt lärande och utveckling. Lärande och utbildningsprogram bör finnas tillgängliga för att säkerställa att individer och arbetsgrupper utvecklar kompetens för reflekterande beteende och samarbete. Lärande organisationer strävar efter att maximera nyttan från inlärningsmöjligheter som skapas från dagliga arbetsupplevelser, gruppmöten, projekt och projektgrupper (Serrat, 2017a).

För att skydda och öka sina investeringar som görs i anställda hos en lärande organisation är det viktigt att fokus läggs på behålla och fortsätta utveckla sina anställda. Utveckling hos

människor främjas av erkännande och uppmuntran för lärande, och är viktiga faktorer för att organisationer ska kunna behålla sina anställda. Lärande organisationer säkerställer att tid och ansträngningar som spenderas på effektiv kunskapshantering och lärande är en del av kärnaktiviteterna som sker inom organisationen (Serrat, 2017a).

3.1.4 Lärande hos generation Y på arbetsplatsen

Generation Y, även kallade millenniumbarn, tar i allt större utsträckning över på arbetsmarknaden. Det är därav av yttersta vikt att dagens organisationer förstår hur de kan använda denna nya arbetskraft på bästa sätt och hur denna generation fungerar. För anställda ur denna generation är det viktigt att veta vad de gör och varför de gör det, samt att de känner meningsfullhet och värde av det jobb som de utför (Solis, 2017, pp. 251–252).

Generation Y är personer födda mellan åren 1981-2000 denna generation kännetecknas främst av sin höga tekniska kompetens, otålighet, bekräftelsebehov och höga strävande efter att finna meningsfullhet såväl privat som i arbetslivet. Då denna generation har ett större bekräftelsebehov än tidigare generationer på arbetsplatsen, kräver de generellt mer återkoppling, övervakning, struktur och klara mål av sina arbetsgivare. Då man introducerar en person från generation Y på arbetsplatsen gör man det bäst genom ett mentorprogram då uppfyller man deras behov (K. R. Clark, 2017, pp. 379–382).

För denna generation är transparens på arbetsplatsen en förutsättning för att motivera lärande och utveckling talanger. Före denna generation intog arbetsmarknaden så har organisationer tidigare samlat in information och använt det som ett slags maktverktyg över sina anställda, men den nya generationen värderar kunskaps och informationsfrihet som implementeras i företag. Företag som lyckas vara öppna med sin status, mål och vision kommer att skapa mer engagemang och motivation för att de anställda att lära sig och lära varandra. Organisationer bör sträva efter skapa åtkomst och transparens för att på sådant sätt få igång den yngre generationens lärandeprocesser (Solis, 2017, pp. 251–252).

En annan viktig faktor kring lärandet hos generation Y som organisationens ledning bör känna till är att hos denna generation sker lärandet nerifrån-upp, och inte uppifrån-ner. De

förlitar sig mer på den gruppverifierade informationen och åsikter från övriga anställda, än det som kommer från ledningen då de anser att denna information är godtycklig och isolerad. Det beror på att de kan identifiera sig med och förhålla sig till de utmaningar som deras kollegor möter dagligen på ett konkret sätt. Därför är det viktigt att man satsar på en bra användarupplevelse och att cheferna hjälper anställda från denna generation att hjälpa varandra. På detta sätt kan organisationen se till att denna generation är redo för de utmaningar som ges av ledningen (Solis, 2017, pp. 251–252).

Lärande är viktigt för denna generation 93% av milleniumgenerationen anser att de behöver kompetensutveckling i form av lärande för att förbli anställningsbara i framtiden. Arbetsgivare har en stor möjlighet att engagera och utveckla denna generation, genom att söka fram de som har motivation att lära sig och inspirera dem genom att förklara sambandet mellan karriärmöjligheter och utveckling via lärande (Manpowergroup, 2016, pp. 13–15).

3.1.5 Kompetensutveckling

I det föränderliga arbetslivet så kan inte kompetens ses som en statisk tillgång, som en individ kan skaffa sig en gång och sedan klara sig med. Det är en dynamisk och föränderlig kapacitet som fortsättningsvis måste utvecklas, tränas och anpassas efter arbetsgivarens och arbetsmarknadens behov. En central aspekt för att lyckas med kompetensutveckling är lärande. Kunskap blir kompetens när den används i praktiken (Andersson, 2016).

Begreppen arbetsplatsutbildning och lärande kan relateras till begreppet kompetensutveckling. Målet med kompetensutveckling är alltid att skapa en positiv förändring för individen och organisationen. Det finns externa och interna förutsättningar för kompetensutveckling. Externa förutsättningar är konkurrens och krav. Interna förutsättningar är de krav som organisationen har. De externa faktorerna tenderar att utveckla formella kurser och förändringsprocesser inom organisationen. De interna faktorerna bidrar till fortsatt lärande inom organisationen (Jönsson & Schölin, 2016, pp. 4–5).

En viktig faktor för att anställda ska må bra på arbetsplatsen är de får känslan av att de är nyttiga och tillför något med sitt arbete, att de har kompetens som kommer till användning. Det är viktigt att personalen känner att de efter hand utvecklar sin kompetens och lär sig nya

saker. För att komma fram till hur individen bör kompetensutvecklas kan organisationen använda sig av utvecklingssamtal, där det önskvärda resultatet är att det skapas en konkret utvecklingsplan på kort och lång sikt för den anställde (Forslund, 2019, pp. 210–213).

Kompetensutveckling har tre kärnuppgifter. Den första kärnuppgiften är att leda kompetensutvecklingen. I den här processen skapas motivation, struktur och mål för kompetensutvecklings arbetet. Den andra kärnuppgiften är att inhämta, skapa, behålla, överföra och avveckla kompetens. Denna process syftar till att säkerställa kompetensen inom organisationen i förhållande till verksamheten. Den tredje kärnuppgiften är att beskriva, mäta, analysera befintlig och önskvärd kompetens. I den här processen tar organisationen reda på vad som är rätt kompetens för organisationen och individen för att uppnå respektives mål. En framgångsfaktor för att lyckas med kompetensutveckling är en stödjande lärmiljö där det finns acceptans för nya idéer, möjlighet att lära sig nya saker, samt goda förutsättningar till kontinuerlig återkoppling. En annan faktor är tillgång till tid, det tar tid att analysera och arbeta med kompetensutveckling. Ytterligare en central faktor är att utvecklingen av individen sker i samband med den organisatoriska utvecklingen. När en medarbetare slutar ska det inte bli en stor kompetensdränering utan kompetensen ska i så stor omfattning som möjligt finnas kvar i företaget. Individuellt lärande och organisatoriskt lärande går hand i hand vid kompetensutvecklingen (Lindmark & Önnevik, 2011, pp. 207–210).

3.2 Organisationskultur

3.2.1 Kultur som uppmuntrar till lärande

Organisationer har unika kulturer som formar deras arbetsplatser och det är ur denna organisationskultur som den lärande organisationen skapas. Till skillnad från den klassiska hierarkiska organisationen, främjar och stödjer den lärande kulturen lärande på alla nivåer på olika sätt. För att bygga en lärande organisation måste företaget medvetet och konsekvent arbeta för att förändra den nuvarande kulturen till en lärande organisation. Detta uppnås genom att man har rätt ledare, rätt personer, rätt beteende och rätt resurser (Sarder, 2016, p. 31).

Organisationskulturen återspeglar verksamhetens antaganden och övertygelser som styr de övergripande arbetsprocesserna och målen. För att lyckas med att utveckla och bygga vidare på den nuvarande organisationskulturen krävs det att organisationen har lärandepotential, där lärandet syftar till prestations förbättringar på arbetsplatsen. En lärande organisationskultur skapas när man harmoniserar följande element i de befintliga värderingarna, övertygelserna, arbetsprocesserna och rutinerna inom organisationen; återkommande tillfällen för lärande, återkoppling och kommunikation, samarbete och grupplärande, arbeta mot en gemensam vision, system som tillvaratar och delar lärande, och strategiskt ledarskap som främjar det praktiska lärandet (Nakov & Ivanovski, 2018, p. 91).

En lärande kultur grundar i ett beteende hos organisationen där man ständigt försöker förbättra sina arbetsprocesser. Om organisationen inte har en kultur som uppmuntrar till lärande så är ansträngningarna som läggs på lärande och utveckling på individnivå inte ge det förväntade resultatet (Eisenberg et al., 2018, p. 52).

En kultur som främjar lärande bör understödja experimenterande, kunskapsförvärvande, kunskapsdelande, ömsesidighet, risktagande och erkännande av möjligheterna som skapats på grund av förändring. En sådan kultur skapar motivation och engagemang och skapar förutsättningar för innovation och insikt (Eisenberg et al., 2018, p. 53).

3.2.2 Chefer som utvecklar medarbetarnas lärande

För att skapa en lärande kultur bör organisationen börja vid toppen ledningen och VD bör ha viljan och motivationen för att skapa en lärande kultur. Dessa bör förstå behovet av lärande och själva inse deras eget behov av lärande. För det är ledarna som kommunicerar ut värdet av lärandet till resten av organisationen de hjälper sina medarbetare att förstå varför lärandet krävs för att nå organisationens mål samt sina personliga mål. Ledarna sätter exempel genom att själva visa att de lär sig.

Ledarna är de som skapar och upprätthåller en lärande miljö, förser resten av personalen med lärande program och aktiviteter, samt belönar ansträngningar hos personalen som försöker uppnå lärande (Sarder, 2016, p. 31).

En viktig drivkraft för de anställdas lärande är vad chefen eller ledaren faktiskt gör. Ledarnas beteenden har ett starkt inflytande på anställdas beteende och prestationsförmåga. Ju mer erfarenhet som finns hos ledarna, desto mer påverkar de resten av organisationens beteende. Detta påvisar att om man vill skapa en lärande kultur så bör man som ledare visa det genom öppen nyfikenhet och visa vilja till lärande och att leda genom exempel. Det är svårt att motivera anställda till något som man som ledare inte själv gör. Om ledarna inom organisationen vill att de anställda ska ta på sig nya och utmanande arbetsuppgifter så bör även ledaren själv anta sådana utmaningar. -Exempelvis genom att ta sig an arbetsuppgifter som inte ingår i det dagliga arbetet eller att ta på sig arbetsuppgifter som ligger utanför bekvämlighetszonen. På detta sätt visar man som ledare att man är villig att lära sig nya saker och därmed har man möjlighet att inspirera övriga anställda att lära och ta sig an nya utmaningar (Chamorro-Premuzic & Bersin, 2018).

Lärande kulturer behöver ha ett starkt ledarskap; det är ledarens ansvar att leva enligt de värden som organisationen stödjer. Ledare ska främja den lärande kulturen och stärka eller utmana mönster och normer som begränsar lärande. Ledarens reaktioner kring lärande förstärks av den position man innehar. Om ledaren uppmuntrar anställda att ta sig an utmanande arbetsuppgifter och sedan ifrågasätter deras bedömning eller ständigt kontrollerar dem kommer de att undergräva personalens självkänsla och minska kreativt tänkande, innovation och risktagande. Ledare måste vara medvetna om att det finns mycket värde i kommunikation. Därmed bör ledare söka formell och informell återkoppling på hur deras ledarskap gentemot lärande fungerar i praktiken. Ledarens huvudroll inom en lärande organisation är att skapa förutsättningar för sin personal att till en början vilja lära sig, sedan att lära sig att lära och slutligen att få in en vana för kontinuerligt lärande hos personalen (Serrat, 2017b, pp. 50–51).

3.2.3 Medarbetare och lärande

En lärande kultur skapas tillsammans med människorna i organisationen. För detta behöver man människor inom organisationen som har öppet sinne, är bra på att samarbeta, som vågar ifrågasätta, som inte är rädda för förändring och är villiga att lära sig. Företag som

främjar en lärande kultur söker aktivt efter sådana människor bland sin nuvarande personal samt när de rekryterar ny personal (Sarder, 2016, p. 31).

Organisationskulturen sätter upp ramverket för hur organisationens medlemmar delar information, når överenskommelser och agerar. Kulturen uppmuntrar anställda att utöva sina initiativ och att varje individ tar personligt ansvar för sitt lärande och utveckling på alla nivåer inom organisationen. Lärandet skapas genom varje individs aktiviteter och upplevelser inom organisationen. För att främja lärandet på individnivå är det viktigt att organisationen ger det tillräckligt med tid, skapar strukturer och mekanismer som tillåter lärande. Dessa strukturer innefattar regelbundna möte för att lösa problem, flexibel tid för möten, regelbundna kompetenshöjande aktiviteter, förberedelseperioder och gruppmöten (Eisenberg et al., 2018, p. 53).

En lärande organisation behöver människor som är intellektuellt nyfikna på sitt arbete, som aktivt reflekterar över sina erfarenheter, som utvecklar erfarenhetsbaserade teorier om förändring och kontinuerligt testar dessa i praktiken med kollegor. Organisationen behöver människor som är reflekterande utövare. Reflekterande utövare förstår sina styrkor och begränsningar samt har en rad verktyg, metoder och tillvägagångssätt för kunskapshantering och lärande. Både individuellt och i samarbete med andra. Reflekterande skapas när människor upplever en hög nivå av säkerhet och förtroende, och reflektion undergrävs när människor känner sig utsatta för orättvis negativ kritik samt när de inte känner tillit till sina kollegor. Lagarbete är därför en av de viktigaste förutsättningarna för att skapa en lärande kultur (Serrat, 2017a).

3.2.4 Motstånd och beteende för förändring

Samarbetsvilja, nytänkande, risktagande och informationsdelning är kännetecknen för en lärande organisation. I sådana organisationer utmanar anställda etablerade arbetsprocesser och utforskar nya sätt att utföra arbetsuppgifter på för att se om de går att göra på ett bättre sätt. Som ledning kan man uppleva ett visst motstånd när man försöker uppmuntra nytänkande och risktagande. Människor vill vanligtvis utföra uppgifter på samma sätt som de alltid gjort dem trots att det är ineffektivt. För att motarbeta motståndet mot förändring bör man engagera anställda från alla nivåer i företaget, men även nyckelkunder, leverantörer, och

andra utomstående men anknytning till företaget. Genom att involvera fler aktörer tar man bort känslan av osäkerhet och de inblandade får vara med och bestämma över vad som förändras. En fördel som man kan uppleva i samband med detta är att de bästa idéerna om hur processerna skall skötas kommer från personalen som sköter det dagliga arbetet och inte från cheferna (Sarder, 2016, pp. 31–32).

Det är omöjligt att få fram de förändringar som krävs i organisationskulturen för att skapa lärande om man inte lägger upp olika slag belöningssystem för detta. För att belöningssystemen ska lyckas bör de vara effektiva, dock bör man inte enbart belöna och främja de individer som är villiga att lära och utveckla sig. Ledningen bör även arbeta för att skapa ett klimat som lockar fram beteenden som kritiskt tänkande, mod att utmana och göra sig hörd trots att detta kan bidra till oenigheter. Detta skapar innovation och nya lösningar inom organisationen (Chamorro-Premuzic & Bersin, 2018).

Hur individer reagerar på förändring skiljer sig mycket åt, en individ är antingen positiv, negativ eller likgiltig inför förändringen. Med den negativa reaktionen avses ofta att personer gör motstånd mot förändring, motstånd är dock inte alltid negativt. Motstånd hos personalen kan hjälpa till att förhindra så kallade förändrings impulser. Motstånd till förändring kan uppstå när personalen inte känner sig delaktiga i förändringsarbetet, när den anställde inte känner eller förstår nyttan med förändringen eller att de anställda känner att ledningen försöker skapa effektivitet på personalens bekostnad. För att hantera förändringsprocesser bör ledningen utbilda och kommunicera ut varför förändringen är nödvändig. Ledningen bör även se till att hela personalen känner sig delaktig kring förändringsarbetet (Forslund, 2019, pp. 358–363).

3.2.5 Resurser

Traditionella organisationer anser att lärande och utveckling endast ska prioriteras när man har resurser och måste skäras bort när resurserna saknas. Att behandla lärande som en utgift gör det svårt att upprätthålla ett kontinuerligt lärande genom hela organisationen samtidigt som det sänder ut signaler att organisationen inte bryr sig om lärandet eller anser det viktigt. Ledningen bör anse att kostnader för lärande är en nödvändig kostnad och tillföra resurser för det även vid svårare tider (Sarder, 2016, p. 32).

Tillräckliga resurser för inläring bör avsättas. Dessa resurser är i form av tid, plats, specialiserad supportpersonal och program för kunskapshantering (knowledge management) samt inlärningsprogram. Resurser bör även avsättas för arbetsgrupper som utvecklar lärande och olika typer av inlärnings och utvecklingsprogram (Serrat, 2017a).

En organisation som värderar lärande bör ge tillgång till de kompetenser, information och teknik som behövs för att personalen ska kunna delta i en lärande kultur. Detta kräver investeringar för att bygga upp organisationens lärande infrastruktur. Den lärande infrastrukturen omfattar de dagliga systemen, processerna och tillgångar som bidrar till organisationens förmåga att generera, samla in tolka och sprida data. Även om många resurser är viktiga för att bygga upp en lärande infrastruktur så bör investeringar göras i nödvändig utrustning och teknik, samt att bygga upp personalens kunskaper färdigheter. Detta är avgörande för att skapa och upprätthålla organisationskulturer som regelbundet använder data för att lära sig (Winkler & Fyffe, 2016, p. 6).

3.3 Digitaliserat lärande

3.3.1 Learnability

Tidigare hade arbetsgivare mer tid och resurser att utveckla de anställda på arbetsplatsen. I framtiden behöver arbetsgivarna öka effektiviteten genom att få de anställda att lära sig snabbare. Att förstå personers lärbarmhetspotential (learnability) är en viktig indikator för att lyckas utveckla sina lärandeprocesser. Arbetsgivare måste erkänna och belöna lärbarmhet, detta för att undvika att förlora nödvändiga kompetenser på arbetsplatsen (Manpowergroup, 2016, pp. 13–15).

För att anställda fortsättningsvis ska bli anställningsbara och vara attraktiva arbetstagare så behöver de bevisa att de har förmåga att fortsätta lära sig och utveckla nya färdigheter samt expertis även om detta inte är kopplat till deras nuvarande jobb. Problemet är att många organisationer ännu inte förstått vikten av lärbarmhet (learnability), så de fortsätter fokusera på akademiska kvalifikationer och hårdvara. Exempelvis som att det som lärs ut på dagens universitet är direkt användbart och kan användas på dagens arbetsmarknad. Även om en

person är redo för arbetslivet när de får sitt examensbevis betyder det inte att personen nödvändigtvis har förmåga att fortsätta lära och utveckla sin lärbarhet (Chamorro-Premuzic & Swan, 2016).

Digitalisering påverkar alltmer dagens arbetskraft, och upp till 45% av det arbete som utförs dagligen kan automatiseras med dagens teknologi. Digitalisering och automatisering av arbetsuppgifter kan ses som ett hot mot de anställda inom organisationer, då rädslan för att de arbetsuppgifter anställda tidigare utfört snart kan komma att utföras av maskiner och därmed orsaka att vissa yrken försvinner. Detta bör dock ses som en möjlighet, ny teknologi innebär nya arbetsmöjligheter och yrken. Undersökningar visar även att 83% av arbetsgivarna planerar på att behålla, alternativt öka sin personalstyrka inom de närmsta två åren till följd av digitalisering och automatisering av arbetsuppgifter. Arbetsgivare och organisationer bör hänga med i den tekniska utvecklingen och för att göra detta krävs det att man investerar i sina anställdas färdigheter och kompetenser. Teknologin kommer att ta över mer rutinmässiga arbetsuppgifter så att människor istället kan ta på sig icke rutinmässiga och mer krävande arbetsuppgifter. Kreativitet, emotionell intelligens och flexibilitet är mänskliga färdigheter som kommer att behövas för att förstärka och komplettera den nya teknologin. Människor kommer alltmer behöva lära sig nya färdigheter och diversifiera sig in på nya arbetsområden. Färdigheter som anpassningsförmåga, smidighet och lärbarhet (learnability) är bland de viktigaste personliga attributen hos en anställd i den framtida organisationen. Det viktiga är därmed inte vad de anställda redan kan, utan vad de kan lära sig. De organisationer som kan blanda rätt kombination av människor, färdigheter och teknologi är de som är redo för den framtida konkurrensen. Framtidens arbete kommer att kräva nya färdigheter och arbetsgivare bör fokusera på att utveckla och skola om sin nuvarande personal för att möta kompetensbrist och förutse framtida krav för att på så sätt hålla organisationen vid liv (ManpowerGroup, 2016).

För att utveckla lärbarhet (learnability) på arbetsplatsen bör man inte slösa utbildningsresurser på anställda som inte visat att förmåga till lärbarhet, även om de annars är skickliga, samarbetsvilliga och produktiva. För att maximera nyttan av organisationens utbildningsinsatser bör man fokusera på individer med hög inlärningsförmåga, de individer som är nyfikna och frågvisa och som är verkligt intresserade av att förvärva ny kunskap.

Även chefer bör uppmuntra och utveckla lärbarhet genom att själva ta sig an nya arbetsuppgifter utanför deras tidigare kompetensområden. Lärbarhet bör även belönas, det räcker alltså inte med att anställa nyfikna människor och hoppas på att de uppvisar lärbarhet. Ett av de bästa sätten att uppmuntra individer som uppvisar hög lärbarhet är genom att ge dem nya och utmanande möjligheter där de kan fortsätta att stimuleras och utveckla sin lärbarhet. Då blir belöningen att de fortsättningsvis kan utöka sin expertis och öka sitt eget värde samt deras värde inom organisationen. Lärbarhet kan även utvecklas genom att enbart främja de individer som har skaffat sig kompetens inom andra områden inom organisationen utöver deras egna område (Chamorro-Premuzic & Swan, 2016).

3.3.2 Det digitala lärandet

År 2004 föddes Facebook och med det förändrades förutsättningarna för social interaktion. Till en början ansågs inte sociala medier som ett affärsverktyg. Sociala medier påverkade i allt större utsträckning hur människor kommunicerade med varandra, delade media, och kunskaper. Det inte lång tid innan affärsvärlden började inse att även de kunde utnyttja kraften av sociala medier och nätverk. Att hålla sina anställda sammankopplade via ett nätverk är det första steget mot att se till att kunskap sprids på ett korrekt sätt genom organisationen. Detta är grunden för online-inläring och har idag utvecklats till en mer personlig, användarvänlig och digital upplevelse. I en lärande kultur förutsätts det att organisationen är formbar och att information kan spridas på ett smidigt sätt. I en effektiv lärande kultur finns det inte längre utrymme för formell, tyst, intruktörsledd utbildning eller långa videor som består av tråkiga powerpoint presentationer. Dessa taktiker är ineffektiva; information måste vara lättillgänglig för alla inom organisationen och den måste vara kortfattad och aktuell. Företag letar ständigt efter sätt att öka effektiviteten och det bästa sättet att göra det på är genom att förändra sättet anställda lär sig på. Allt fler från generation Y tar sig in på arbetsmarknaden och de traditionella inlärningsmetoderna skadar organisationers produktivitet då denna arbetskraft har andra förutsättningar för lärande. Företag måste titta på de verktyg som finns tillgängliga idag och forma dessa till inlärningsprogram som både den yngre och äldre generationen kan använda sig av (Solis, 2017, pp. 250–251).

Digital teknik ger anställda inom organisationen tillgång till aktuell information när de behöver den. Det är viktigt att information i dessa system har hög kvalitet då det ökar

kvaliteten för lärandet. Högkvalitativ information i kombination med snabb och enkel tillgänglighet kommer att öka kvaliteten för inlärandet på individ, grupp och organisationsnivå som i sin tur leder till organisatorisk innovation och ökad effektivitet (Li & M. Herd, 2017, pp. 185–187).

En lärande organisation vet hur man utnyttjar kraften i informations och kommunikationsteknologi utan att tekniken begränsar kunskapshantering och lärande. Informations och kommunikationsteknologi används för att stärka organisationens kultur och identitet, genom att upprätthålla lärande kulturen, behålla anställda, kunder och intressenter. Teknologin hjälper till att skapa och upprätthålla hjälpsamma kontakter mellan människor och ger tillgång till deras kunskap och idéer. Genom det uppmuntras innovation och kreativitet. Organisationen kan även genom detta nå oavsiktliga resultat, förbättra relationer, utveckla och få tillgång till organisationens minne, dela metoder och tillvägagångssätt mellan anställda, fira framgångar, identifiera expertkällor och ansluta sig till omvärlden. Den kreativa användningen av informations och kommunikationsteknologi bestående av bland annat intranät, online plattformar, nätverk, personalprofiler, sociala nätverk indikerar att organisationen tar lärandet på allvar. Tillräckliga möjligheter för anställda att lära sig använda tillgänglig informations och kommunikationsteknik bör ges och uppmuntras (Serrat, 2017a).

3.3.2.1 Mikrolearning

Teknologisk innovation har gjort att vårt samhälle blivit kunskapsintensivt, där framgångsrik prestation hos grupper och individer förlitar sig på förvärvandet och användandet av relevant information och lämplig kommunikation för att uppnå sina mål. Mikro-lärande är ett nytt sätt att arbeta med lärande och med lärande preferenser. Det bygger på idén att utveckla små bitar av inlärningsmaterial, som gör det möjligt för anställda att lättare få tillgång till materialet under specifika stunder och förhållanden under dagen. Mikro-lärande grundar sig på att en anställd när och var som helst ska få tillgång till information, framförallt under pauser eller luckor under arbetsdagen. Detta är den mest praktiska formen av lärande då det kan ske var och när som helst. Elektroniska lärandesystem som kan användas på mobiltelefoner är de lämpligaste att använda då de möjliggör ett flexibelt lärande och stödjer mikro-lärandets principer. Mikro-lärande bör utformas så att de kan göras i flödet av vardagliga aktiviteter och under arbetsdagen. Mikro-lärande bör därmed vara utformat så att det är lättillgängligt

och användarvänligt, användbart med syfte att individen ska nå sina lärandemål. Materialet bör vara delningsbart så att kunskapen kring det kan spridas, och anpassningsbart så att det är utformat efter individens behov (Gabrielli, Kimani, & Catarci, 2017, pp. 45–52).

3.3.3 System för lärande

3.3.3.1 Elektroniskt lärande

En metod som vuxit fram under det senaste decenniet är e-lärande, som kommer från den engelska termen e-learning (elektronisk inläring). Den här typen av lärande grundar sig i kommunikationsteknik, webb och datateknik. Fördelarna med e-lärande är att den gör informationen tillgänglig för medarbetarna och gör det möjligt för dem att utbyta erfarenheter, ta del av nyheter och kunskap (Lindmark & Önnvik, 2011, p. 235).

E-lärande (elektroniskt lärande) beskrivs enklast som information/instruktioner som levereras från en digital maskin (exempelvis, dator, surfplatta, eller telefon) vars avsikt är att stödja lärande. Bra system för e-lärande har följande funktioner:

- Förvarar och ger åtkomst till lärande i elektroniskt format på en extern eller intern server.
- Innehåller information som är relevant för lärandet.
- Hjälper till att skapa ny kunskap och utveckla förmågor sammankopplade med den individuella lärandemålen eller de organisatoriska förbättrings målen.

Målet med elektroniskt lärande är att skapa kunskaps och kompetensöverföring som är sammankopplad med organisationens prestation eller individens lärandemål. Fördelarna med elektroniskt lärande är att man kan anpassa utefter behovet. Denna typ av lärande skapar också ett helt annat engagemang hos den som lär sig då bilder, ljud, och film kan användas för att underlätta lärandet. Detta är även ett sätt att öka hastigheten på lärandet då all information finns samlad. Organisationer har genom detta förmågan att tillfredsställa olika inlärnings preferenser, då informationen kan anpassas till olika format (R. C. Clark & Mayer, 2016, pp. 7–24).

Denna typ av lärande är både tidsbesparande och effektivt. Ett bra utvecklat program är även ett mer underhållande sätt att lära sig på, genererar positiva attityder till lärande och motiverar de anställda att lära sig nya saker. Ett program levererar även konstant kvalitet, är alltid tillgängligt och försäkrar att lärandet blir av (Allen, 2016, pp. 4–24).

3.3.3.2 Knowledge Management

Insikten om lärandets betydelse har gett upphov till ett samlingsbegrepp och en titel för kunskaps hanteringen inom organisationer, knowledge management (KM). Skapande av knowledge managementfunktionen är ett sätt för organisationen att få kontroll över kunskap och lärande. KM-system arbetar både med individen och organisationen, och dess syfte är att se till att organisationen drar nytta av sin kunskap och kompetens, skapa funktioner som främjar samarbete och integration inom kunskapsområdet, kontrollera och styra kompetens och kunskap, och att samla in och utöva kontroll över informations och kunskapsflödet. Lyckas organisationen implementera ett KM-system som klarar av nämnda faktorer ökar förutsättningarna för att bli en effektiv, innovativ och framgångsrik organisation (Lindmark & Örnevik, 2011, p. 234).

Knowledge management (direkt översatt kunskapshantering) definieras som processer för att skapa och förvärva kunskap, som i sin tur ska skapa ny kunskap inom organisationen. De processer som ingår i kunskapshantering är bland annat: skapande av kunskap, lagring och återvinning av kunskap, överföring och tillämpning av kunskap, åtkomst till kunskap, och spridning av kunskap. Kunskapshantering har alltmer börjat knytas ihop med organisatoriskt lärande och dessa begrepp går alltmer in i varandra (Castañeda & Manrique, 2016, pp. 146–147).

Kunskapshantering och system för detta (Knowledge management system, KMS) används främst för att ta fram organisatoriska konkurrensfördelar. Användningen av kunskapshantering på arbetsplatsen gör det möjligt för organisationen att nå sina mål samt på ett effektivt sätt upprätthålla sin verksamhet. För att organisationen ska nå sina mål och få användning av sin kunskap är det nödvändigt att företaget tillämpar och lyckas sprida kollektiv kunskap bland organisationens medlemmar. Med kunskapshantering menas den

process som registrerar all information och data för en organisation, som sedan ligger till grund för beslutsfattande. Kunskapshantering kan även användas till att skapa strategiska planer, då informationen beskriver vilka resurser som finns tillgängliga inom organisationen (Hamoud, Tarhini, Akour, & Al-Salti, 2016, p. 49).

3.3.3.3 Learning management systems

Learning management system (LMS) är system som används för att implementera olika elektroniska lärande scenarion i praktiken. När man utvecklar LMS är det viktigt att de uppfyller organisationens behov och önskemål för utbildningen (Kappe & Scerbakov, 2017).

3.3.4 Digitala verktyg

Det finns många anledningar för organisationer att börja tillämpa teknologi och digitala verktyg för att underlätta lärandet. Digitala verktyg som organisationer kan använda sig av vid inläring är bland annat mobiltelefoner och appar. Dagens telefoner är mångsidiga och i princip alla har tillgång till en, om de används rätt kan de främja och hantera lärandet på arbetsplatserna. Appar till telefoner är enkla att utveckla och är användarvänliga. De kan hjälpa till med att följa upp lärande, sätta upp lärandemål, tidsuppföljning och massor av andra funktioner som är relaterade till individuellt och organisatoriskt lärande. Andra trender inom teknologin är virtuellt lärande, mikro-lärande, och film-lärande. Alla dessa är tillämpliga inom den lärande organisationen. Lärande som tidigare krävde arbetsresor eller att vi förflyttade oss kan förändras till att vi istället kan ta det av det lärandet direkt från våra arbetsstationer via olika plattformar. Film är ett populärt sätt att lära sig på. De är enkla att skapa och anställda har möjligheter att spela in olika arbetsmoment, problemlösningar och tips och därmed på ett enkelt sätt sprida information och kunskap på ett likvärdigt sätt till alla inom organisationen. Mikro-lärande går ut på att tillhandahålla människor mycket små bitar av information vartefter behovet uppstår. Denna teknologi bidrar till att vi kan öka snabbheten i lärandet (Eikenberry, 2017).

En bra film eller podcast ger en klar information med tydliga exempel som hjälper människor att lära. Organisationer kan även använda sig av olika program för att främja lärandet.

Bra program engagerar och hjälper individen genom att låta dem praktisera det de lär sig på verkliga eller simulerade situationer. Ett bra program skapar stort engagemang och innehåller

grafik, film, animation eller är designade som spel. Dessa program är relativt enkla att uppdatera, forma efter organisationens behov och efter individuella behov. En annan fördel med dessa elektroniska program är att det är enkelt att följa med i de anställdas utveckling och mäta deras lärande (Sarder, 2016, p. 104).

3.4 Komponenter för en lärandeplan

En lärandeplan består av fyra komponenter: lärande vision och mål, kompetensutvecklingsmodeller, lärandemetoder samt utvärdering av lärandet (Sarder, 2016, p. 58).

3.4.1 Lärandeplan och strategi

För att visionen om en lärande organisation ska bli verklighet behövs en omfattande lärandeplan som innehåller en övergripande organisatorisk lärandeplan, en lärandeplan för varje arbetsgrupp och individuella lärandeplaner för varje anställd. Planen är grunden för lärande och utvecklingsmöjligheter och beskriver tydligt vart organisationen vill nå med sitt lärande och hur man kommer dit. Genom att ha en plan för alla nivåer inom företaget så ser man till att hela organisationen arbetar mot samma gemensamma mål. För att ta fram en lärandeplan krävs samarbete, och det bästa sättet att ta fram den på är genom att skapa en arbetsgrupp för det ändamålet. Arbetsgruppens uppgift är att ta fram organisationens behov och utmaningar, identifierar mål och prioriteringar, och bestämmer lärandemetoder som ska användas. Gruppen bör bestå av personal från olika avdelningar som har olika perspektiv, kunskap och expertområden. En sådan arbetsgrupp kommer troligen att lyckas med att ta fram en plan som behandlar riktiga, relevanta behov och utmaningar och som beaktar organisationens vision och värderingar. När organisationen tar fram sin plan bör man börja med att ta fram en nulägesanalys, därefter vart man vill nå (mål) och till sist hur man tar sig dit (strategi) (Sarder, 2016, pp. 56–66).

En lärande strategi bör överensstämma med den övergripande affärsstrategin. Detta innebär att utforma och implementera program för lärande som drivs av mätbara resultat som påverkar verksamheten positivt. En lärandestrategi bör vara resultatbaserad och ge avkastning på de inlärningsinvesteringar som gjorts. Fokus vid uppgörande av en strategi bör även ligga på de kompetenser företaget värderar högst och ge flera valmöjligheter för de anställda inom

organisationen att välja vilken kompetens de vill fokusera på att utveckla på det inlärningsätt som de själva föredrar. Det är det väsentligt att ett företag kan erbjuda olika former av inläring, med allt från virtuellt, mikro och klassrums lärande. Det är viktigt att organisationen prioriterar de färdigheter som är mest relevanta baserat på nuvarande kundbehov, övergripande mål och den anställdes inlärningsmål (Handler, 2018, pp. 50–51).

Organisatoriska förändringar är lättare sagt än gjort. Organisationens kultur kan utgöra ett hinder när organisationen försöker implementera strategier och metoder för att uppmuntra inläring och förbättra dataanvändningen hos personalen. När organisationen lägger upp sin strategi för lärande bör man börja med att identifiera organisatoriska faktorer och egenskaper som kan hindra eller underlätta denna insats. När dessa faktorer är identifierade kommer ledare och chefer bättre kunna skapa och använda strategier som anpassar sig till kulturen och därmed öka sannolikheten till att påverka personalen (Winkler & Fyffe, 2016, pp. 5–6).

3.4.2 Lärandevisionen och målet

Att utveckla en kunskapsdelande och lärande kultur är en förändringsprocess för att uppnå bättre organisatoriska resultat. För att uppnå den förändringen behöver organisationen en vision om var den vill vara och en korrekt bild av var den är just nu. En kunskapsgranskning/revision är ett sätt att ta reda på den nuvarande situationen. Vid en kunskapsrevision tar man reda på vad människorna inom organisationen vet och vad de använder sin kunskap till. Den utreder samtidigt organisationens kunskapsbehov och hur det sammankopplas med ledarskap, organisation, teknik och lärande. Kunskapsrevisioner bör ge en tydlig bild av vad som kan uppnås och skapa en realistisk förväntan av vad som behöver göras och vilka resurser som behövs för att nå sin vision. Den bör skapa ett aktivt intresse och ta fram nödvändig fakta för ledningen, syftet med revisionen bör vara bestämt på förhand och därefter kan ledningen ta fram lärandestrategier (Serrat, 2017b, pp. 15–19).

En organisation sätter upp strategiska mål för lärandet för att fokusera dess resurser och energi på rätt sätt för att uppnå sin vision. Strategiska mål beskriver specifika handlingar som organisationen måste ta sig an för att lyckas. Gruppsmål sätts upp så att arbetsgrupper ska arbeta mot organisationens mål och individuella mål hjälper individer att utvecklas och bli bättre på sina jobb. Klara, relevanta mål tydligt sammankopplade med organisationens

värderingar och strategi hjälper anställda att förstå vad som förväntas av dem och ökar därigenom deras engagemang. Att sammankoppla målen från alla nivåer hjälper organisationen att använda sina resurser de lägger på lärande så effektivt som möjligt.

Sammankopplade mål hjälper alla inom organisationen att förstå vikten av lärandet, vad som behöver läras och varför. För att sätta upp lärandemål kan organisationer använda sig av SMART-modellen (Sarder, 2016, pp. 68–76):

- S = specifika; Specifika och tydligt definierade handlingar som ska göras för att nå de önskade målen.
- M = Mätbara; Handlingarna ska vara mätbara eller kunna utvärderas.
- A = Attainable/Åtkomlig; Målet ska vara realistiskt, och vara något som faktiskt kan bli utfört med beaktande av den nuvarande situationen och resurserna.
- R = Relevant; Målet bör vara meningsfullt, det ska vara värt att nå fram till målet för att nå den önskade situationen.
- T = Tidsbaserad; När man lägger upp målet bör även tidsramen specificeras under vilken tid handlingarna ska utföras eller när man ska ha nått sitt mål.

När det kommer till lärandemål bör man även beakta att målen inte enbart ska vara uppnåeliga utan även utmanande. De ska utmana människor inom organisationen att göra saker utöver vad de tror att de kan göra, och genom det så ökar man arbetsglädjen och engagemanget (Sarder, 2016, pp. 68–76).

Att identifiera rätt mål är avgörande för att få ut det maximala värdet av de investeringar som görs i organisationens lärande. När man lägger upp målen bör organisationen skapa en tydlig linje mellan företaget, branschen och individuella målen. Organisationen bör även uppmärksamma eventuella konfliktområden såsom produkt kontra kund, och kostnad kontra kvalitet. Det är viktigt att de anställda förstår målet och kraven, och att chefer tränas i målsättning för att hjälpa dem fastställa lämpliga resultatmål för sina gruppmedlemmar. Målen bör vara motiverande och grunda sig i SMART-modellen, samt så bör organisationen utvärdera målen årligen för att se till att de eftersträvas och tillämpas. Målen ska var dynamiska och flexibla för att kunna anpassas under året för att tillgodose eventuella förändringar i affärs prioriteringar (Sethi & Coleman, 2015, p. 8).

3.4.3 Kompetensutvecklingsmodeller

Organisationen når sina mål genom gemensamma ansträngningar från individer, och lyckas enbart om de har individer som besitter rätt kompetenser: kunskap, färdigheter, förmågor, attityder och attribut. Kompetensutvecklingsmodeller är ramverk som beskriver kritiska framgångsfaktorer: vad individen behöver veta och vara kapabla att göra för att utföra sitt arbete på bästa och mest effektiva sätt. Kompetensutvecklingsmodeller är noggrant strukturerade samlingar av kompetenser som organisationen behöver för att uppnå sina mål som stämmer överens med kulturen, visionen och övriga mål. Det finns fyra typer av kompetensutvecklings modeller: kärnkompetens, funktionell kompetens, jobbkompetens och ledarskapskompetens.

Kärnkompetensmodeller beskriver de kompetenser som alla inom organisationen måste ha. Där ingår exempelvis att man vet vad organisationen är och vad den gör: dess mål, visioner, värderingar, strategier och affärsområden. Kärnkompetensmodellen är den viktigaste att utveckla då den beskriver vilken organisation man vill vara och den hjälper till med att förändra organisationskulturen. För den lärande organisationen är kärnkompetenser som kommunikation, samarbete, problemlösning, kritiskt tänkande, flexibilitet, villighet att lära, respekt, laganda data kunnighet, och ett öppet sinne viktiga kompetenser. Funktionella kompetenser är de kompetenser som krävs av olika arbetsgrupper eller enheter. Alla inom en enhet ska veta sin roll (rollbeskrivning) och dess syfte, vad de gör och varför de gör ett arbete på ett visst sätt. Jobbkompetensmodeller beskriver vad specifika individer med specifika roller behöver för kompetenser, attribut, kunskap för att kunna utföra sitt arbete. Samma arbete som utförs på olika områden kan kräva olika kompetenser.

Ledarskapskompetensmodeller beskriver de kompetenser som gruppleddare, chefer och andra ansvariga behöver inneha. Typiska ledarskapskompetenser är bland annat: självkänsla, förmåga att ta beslut, visionsförmåga, känsla för andra människors behov och förmågan att vara en förebild. Precis som kärnkompetenserna hjälper ledarskapskompetenserna till med att forma organisationskulturen. Att göra upp kompetensmodeller är tids- och resurskrävande och modellerna behöver hållas uppdaterade. Det viktigaste är att organisationen till att börja med tar fram en modell för kärnkompetens, vad individer inom organisationen behöver för att

det skapa en lärande organisation. Därefter vilka funktionella kompetenser som behövs för att nå målen, vilka egenskaper behöver ledarna ha och slutligen vilka kompetenser kommer att behövas i framtiden. En av anledningarna till att kompetensmodeller är viktiga är för att det arbete som utförs av HR-avdelningen (human resources/personaladministrationen) ska vara konsekvent genom hela organisationen. Kompetensmodeller kan användas vid nyanställning och som grund för att en behovsbedömning av vad anställda måste lära sig / ha kunskap om (Sarder, 2016, pp. 77–95).

En kompetensmodell är en detaljerad beskrivning av färdigheter och egenskaper som krävs för att anställda ska vara effektiva i sitt arbete. Kompetensmodeller används till att organisera och hantera humankapitalet inom organisationen. (Goldman & Richards Scott, 2016, pp. 259–263).

Huvudmålet när organisationen skapar kompetensutvecklingsmodeller är att definiera och kartlägga organisationens kärnkompetenser som utgör de viktigaste konkurrensfördelarna. (Shvetsova, 2019, pp. 86–89).

3.4.4 Lärometoder och utformning av lärande

Det finns fem metoder för lärande: coaching, klassrums lärande (fysiskt eller virtuellt), självstudier (e-lärande, läsning osv.), arbetsträning och mentorskap. En bra lärande organisation använder sig av alla dessa metoder, eller en kombination av dessa för att nå sina lärandemål (Sarder, 2016, p. 98).

3.4.4.1 Coaching

Coacher arbetar med enskilda individer och ibland med grupper för att inspirera, ge energi, hjälpa dem med problem, ge återkoppling och uppmuntra dem till att göra sitt bästa.

Coaching hjälper människor att lära genom erfarenheter, coachen observerar när en anställd utför något och ställer därefter frågor som skapar reflektion och sedan hjälper de till att utvärdera om något bör göras annorlunda nästa gång. En bra coach får de anställda att tänka själva, anpassa sig till nya utmaningar och hitta bättre sätt för dem att uppnå sina mål.

Effektiva coacher har bra kunskaper om hur man hjälper andra att lära, och att människor lär

sig bäst när de inte direkt pekar ut problem och fel. Coaching kräver engagemang och den anställdes vilja till att bli coachad (Sarder, 2016, p. 101).

Coaching kan förbättra individuella och organisatoriska prestationer och hjälpa individer och grupper att nå sin fulla potential genom inlärnings-, och utvecklingsprocesser. Coaching är inte alltid den mest lämpliga utvecklingsstrategin för ett företag att implementera; om den tillämpas på fel behov har den inget värde för organisationen. Det finns många kritiska faktorer som kan hindra eller främja resultatet av coaching. För att coaching ska fungera bör det finnas ett samarbete mellan coachen, organisationen och den som blir coachad och måste beakta företagets strategi och mål. En coach ska vara villig att förändra och utveckla kompetenser. Ett vanligt misstag som görs när organisationer arbetar med coacher är att organisationen förväntar sig att det är på coachens ansvar att förändra mottagarna och hitta lösningar på deras problem. Det är viktigt att coachen har förståelse för målen och organisationen, samt att coachen har den kompetens som krävs för att kunna coacha andra (Mihiotis & Argirou, 2014, pp. 454–459).

Arbetsgrupper upplever att coaching hjälper gruppmedlemmarna att utforska frågor som de inte annars skulle diskutera individuellt utan tillsammans. Denna process hjälper teamet att lära känna varandra djupare, tar bort skyddsbarriärer, öppnar sårbarhet, känslor och oro. Coaching är en metod för lärande, och grundar sig på strategier som bestäms av gruppen och som tillåter samarbete. I coachingprocessen styrs och stimuleras gruppen till att vara aktiva i lärandet genom att fokusera på åtgärder på problem och söka positiva lösningar (Aldrin & Utama, 2019, p. 26).

3.4.4.2 Klassrumslärande

Klassrumslärande är den traditionella formen av lärande och vanligtvis innebär det att läraren är i centrum av utbildningsprocessen och eleverna är mestadels passiva (Mohammed, Wakil, & Nawroly, 2018).

Denna form av lärande som tidigare krävde att läraren och eleven var på samma plats samtidigt, kan med dagens teknologi kan detta ske virtuellt när och var som helst. Fördelarna med denna typ av lärande är att eleven/anställda har möjlighet att direkt ställa sina frågor till

den som lär ut, belysa problem och dela idéer vilket medför att de kan lära från de andra i klassrummet samtidigt som de lär sig från instruktören. Innehållet för denna typ av lärande kan bli ihopsatt för att direkt matcha de behov som finns. En av de stora nackdelarna med detta är att det är tidskrävande och att inte alla uppskattar denna lärmätod; vissa lär sig bättre på egen hand än i grupp. Finns det stora variationer i kunskap och färdigheter mellan individerna i gruppen kan det medföra problem med att förstå och ta in informationen (Sarder, 2016, p. 100).

Pedagogiken för att genomföra utbildningen är central när det gäller möjligheterna för lärande, utbildaren får inte enbart lära ut kunskap utan att deltagarna faktiskt lär sig något. Lärandet måste fungera åt båda håll; det är alltså viktigt att utbildarna lär ut på ett bra sätt och att deltagarna arbetar med sin inläring (Lindmark & Önnevik, 2011, p. 217).

3.4.4.3 Självstudier

Självstudier kan vara informella och formella och denna typ av lärande sker på individens egna villkor, när de vill, var de vill. Ett formellt strukturerat självstudieprogram som möter specifika behov kan vara ett otroligt effektivt sätt att lära och kan ge exakt samma kunskap på samma sätt till alla anställda. Det kan även göras om igen vid behov. Idag kan självstudieprogram utföras via datorn, mobilen eller skrivplattor i form av elektroniskt lärande (e-lärande). Informellt lärande kan ta plats var som helst, när som helst. Den mest värdefulla informella inläringen inom organisationen sker när människor engagerar sig i möten och samtal. Lärandet skapas genom frågor, delning av information, diskuterande av problem och genom att hjälpa andra att förstå olika moment. Lärande organisationer inser värdet av det vardagliga informella lärandet och gör vad de kan för att uppmuntra det (Sarder, 2016, pp. 105–106).

Informellt självlärande sker utanför ett formellt klassrumslärande och kan vara inbäddat i det vardagliga arbetet. Informellt lärande kan ske under individens arbetsdag och när individen medvetet väljer, vad, när och hur den ska lära sig. Informellt självlärande är viktigt att förstå då det återspeglar majoriteten av lärandet inom organisationen och det återspeglar hur individer lär sig naturligt via arbetet. Informellt lärande möjliggör att individer kan utöva sina nya färdigheter i ett naturligt sammanhang och bidrar därmed till mer meningsfulla

inlärningsprocesser. Eftersom det informella självlärandet sker utanför klassrummet representerar informellt lärande det naturliga lärandet som uppstår efter behov.

Organisationer bör undersöka vilka egenskaper som främjar det individuella självlärandet (Tews, Noe, Scheurer, & Michel, 2016, pp. 93–94).

3.4.4.4 Mentorskap

Mentorer som vanligtvis är människor som har kunskap om lärande samt ger ett långvarigt och individuellt guidande gentemot en individs behov. Mentorskap är ett effektivt sätt att informera om insikter, värderingar och tekniker. Ett sätt för organisationer att hjälpa deras anställda att förbättra deras kunskaper och förmågor är att inkludera mentorer i deras lärandeplan, för att även säkerställa att anställda skapar en kontakt med mentorn. Det finns nackdelar med mentorskap, bland annat att mentorn inte har något direkt ansvar för individers lärande, och individer måste själv bestämma vilka råd de ska följa. Råd som kommer från mentorer är baserade på deras egen kunskap och erfarenheter och därför måste individer veta vilka råd de ska följa och vilka som leder dem på fel väg. Mentorskap är ingen snabb lösning och äger rum över en lång period. Dock ska inte ett mentorskap vara för evigt utan bör avslutas när individen anser sig redo (Sarder, 2016, p. 102).

Mentorskap är ett tidseffektivt och kostnadseffektivt utvecklingsverktyg som en organisation kan implementera för att underlätta delning av färdigheter, insikt, kunskap och erfarenheter. En mentor kan ha stor inverkan på en anställds professionella karriär och detta kan uppmuntra till engagemang som på sikt kan leda till produktivitet samt att företaget kan behålla sina anställda. Genom att anordna mentorskap åt nyanställda kan de få en bättre förståelse för hur de kan bidra med sitt arbete, samt en bättre förståelse för organisationens mål och processer (Stewart & Harrison, 2016).

3.4.4.5 Arbetsträning

Lärande genom arbetet är det vanligaste sättet som individer lär sig sitt jobb på, en nyanställd lär sig arbetet genom att se på när någon erfaren utför sitt arbete, ställer frågor, prövar på och får ta emot återkoppling och därefter pröva på nytt. Över tid så samlar den ny anställde in tillräckligt med kunskap för att utföra arbetet på egen hand. Denna lärandemetod har många fördelar, bland annat att den är väldigt praktisk, inte speciellt kostsam, individer

lär sig det de behöver veta och exakt hur de ska utföra arbetet. Det de lär sig kommer till direkt användning. Att lära sig genom att samtidigt få göra det man lär sig är en av de mest effektiva inlärningsmetoderna. Dock finns det även nackdelar med denna metod, då den bör vara noggrant planerad, och det kan ta åt innan en individ är fullärd och det är därmed viktigt att inte lämna den utan översyn för tidigt. Den som visar hur arbetet ska utföras bör veta hur arbetet utförs på ett korrekt sätt, ha tålamod medans den ny anställde prövar sig fram, kunna förklara tydligt och ge återkoppling och stöd när det behövs (Sarder, 2016, p. 103).

3.4.5 Utvärdering av lärandet

Utvärderingen av lärandet är i sig en form av lärande aktivitet, och när man arbetar med lärande är det viktigt att utvärdera det för att veta hur väl man lyckats med sin lärandeplan annars riskerar man att slösa resurser och inte nå sina mål. Utvärderingen gör man genom att samla och analysera information från alla enheter inom organisationen och genom det bestämma sig för vad man bör förändra eller sluta med. Det är enbart då som organisationen kan fortsätta att förbättra sig. En utvärdering är en process där man ställer frågor, och den övergripande frågan är; hur väl lyckas våra lärandeplaner nå det som vi ville nå?

Andra frågor som bör ställas är:

- Hur har lärandeplanen hjälpt oss att skapa en lärande kultur?
- Hur väl har lärandeplanen hjälpt oss nå våra organisatoriska mål?
- Hjälper våra lärandeplaner för grupper dem att nå rätt resultat?
- Hjälper våra individuella lärandeplaner individer att nå sina mål?
- Lönar sig vår investering i lärande?
- Om någon del av lärandeplanen inte fungerar, vad är orsakerna?

Den vanligaste metoden att utvärdera organisationens lärandeaktiviteter är en femstegs utvärdering, där nivåerna är följande (Sarder, 2016, pp. 114–121):

- Nivå 1 tillfredsställelse: Den här utvärderingen tar reda på hur de anställda upplever lärandet.
- Nivå 2 Lärande: Här tar man reda på om de anställda faktiskt lärde sig något, organisationen bör ta reda på vad dess anställda redan visste och vilka attityder de hade före åtgärder för lärande gjordes för att mäta förändringen.

- Nivå 3 Påverkan: Här tar man reda på om de anställda använder det de lärt sig. Man försöker utvärdera effekterna av lärandet och hur dessa har påverkat arbetet, antingen genom hur man utför något till resultat av arbetet. Man bör även utvärdera och ta reda på varför en förändring inte har skett, då detta är grundtanken med att ta i bruk lärande.
- Nivå 4 Resultat: Här tar organisationen reda på om lärandet har hjälpt dem att nå sina mål.
- Nivå 5 Utdelning på investeringen: Framgångsrika organisationer är de som utreder kostnader gentemot fördelar av allting som de gör. Den femte nivån kräver att man sammanställer alla kostnader för planerade, ibruktagande och designande av lärandeprogram och tar reda på om investeringen var lönsam.

Mätning av utvecklingsinsatser är viktigt för att säkerställa att utvecklings insatserna är effektiva och att avkastningen på investeringen är meningsfull. Med hjälp av digitala inlärningsprogram så kan man utvärdera själva inlärnings initiativet och utvärdera personalens engagemang kring inläringen. För att utveckla en informativ och relevant utvärdering bör man utvärdera hur mycket tid personalen spenderar på lärande, detta görs enkelt via olika digitala lärande program. Om personalen inte spenderar tid på sitt lärande bör organisationen se över innehållet och sända ut påminnelser. Målen för lärandet bör utformas så att de är tydliga och mätbara (Mehta & Downs, 2019, pp. 11–12).

4. EMPIRI

4.1 Intervjufrågor

I det här stycket så redovisas svaren som gavs under intervjun. Frågorna som ställdes under intervjun är skrivna med kursivstil.

4.1.1 Individuellt lärande

Hur stöttas det individuella lärandet idag?

Det individuella lärandet stöttas främst genom gruppcheferna och till största del i samband med introduktionen av nyanställda. Det är gruppcheferna som har ansvar för lärandet på individnivå för sina gruppmedlemmar.

Hur introduceras nyanställda?

Vi har introduktionsplaner med olika tidpunkter kring olika arbetsmoment som den personalansvarige sedan följer upp, för att kontrollera att gruppcheferna gör det som de faktiskt ska göra i samband med introduktionen av nyanställda. Detta gör vi för att få introduktionen och omvårdnaden likadan för alla nyanställda.

Hur utbildas personalen i nya arbetssätt och rutiner?

Det sker framförallt genom interna skolningar där oftast hela personalen deltar eller så sker det gruppvis där gruppcheferna finns med som ett stöd. Oftast sker utbildningen för hela personalen först och har de anställda ytterligare frågor kring de nya arbetssätten så tar dem det direkt med sin gruppchef eller så anordnas utbildningen ytterligare en gång på gruppnivå.

Hur ser det formella lärandet ut (planerat lärande) och det informella lärande ut (oplanerat lärande) på individuell nivå?

Det planerade lärandet sker främst genom interna skolningar som sker på årsbasis med en erfaren konsult. Konsulten besöker företaget några gånger per år och håller föreläsningar om förändringar på marknaden. Konsulten förbereder även sina föreläsningar utifrån personalens önskemål så att utbildningen blir anpassat efter organisationens behov.

Vi har internt anordnat utbildningstillfällen i det nya informationssystemet som tagits i bruk, även de som innehar informationssystemet har besökt företaget och ordnat med utbildning i systemet för organisationen. Företaget har även ordnat med utbildningsevenemang för att få upp intresset hos personalen för att motivera dem till att lära sig ett nytt system.

Lärandet på individnivå sker främst utefter personalens önskemål, och önskemålen lyfts fram under medarbetarsamtal där man tittar på vilken kompetensutveckling som behövs för individen det närmsta året och på längre sikt. Personalen får även gå kurser och utbildningar som de önskar som är till nytta för deras jobb så kan företaget stå för dessa utbildningskostnader då de vill ha en hög kompetensnivå hos individerna inom företaget. Detta är även något som uppmuntras.

4.1.2 Grupplärande

Hur formas arbetsgrupperna?

Om en anställda i en arbetsgrupp slutar så ser man främst till att fylla den platsen genom att nyanställa till den arbetsgruppen. Vi ser kontinuerligt över antalet gruppmedlemmar i varje grupp och försöker tänka på individens tidigare erfarenheter så att det blir en blandning av erfarna och mindre erfarna individer i varje arbetsgrupp. I mån av möjlighet försöker vi även ha en jämn fördelning mellan kvinnor och män i arbetsgrupperna.

Hur arbetar era arbetsgrupper idag?

Varje arbetsgrupp har ett månadsmöte och syftet med dessa möten är att skapa grupplärande, att de anställda i varje arbetsgrupp ska kunna lära av och med varandra samt att man sprider kunskap direkt i gruppen. Detta istället för att varje anställd ska behöva vända sig direkt till gruppchefen. Tanken med månads mötena är att det är att medlemmarna i arbetsgruppen ska var aktiva och att det inte är gruppchefen som ska ha eget ansvar för mötet och stå och berätta för de anställda hur de ska göra utan istället ska alla medlemmar dela med sig av sina egna erfarenheter.

Gruppcheferna har dessutom sina egna veckovisa möten där de sprider informationen mellan sig och sedan tar den informationen vidare till sina respektive arbetsgrupp. På dessa möten för de även direktiv från ledningen om vad de bör ta upp och vilken information som bör

spridas inom deras respektive arbetsgrupp.

Hur ser rutinerna ut för grupp reflektion och återkoppling (feedback)?

Reflektionen och återkoppling på gruppnivå sker främst via gruppens månadsmöten, sedan anordnas även individuella reflektions och återkopplings tillfällen mellan gruppchefer och en anställd kontinuerligt. Tidigare hade vi även möten på gruppnivå enbart ägnade åt reflektion, men dessa har nu ersatts av månadsmöten som istället fokuserar mer på lärande och spridning av information samt kunskap.

Ledningen uppmuntrar ständigt till feedback och menar att det är något som företaget behöver bli bättre på för att skapa en uppmuntrande feedbackkultur. Där anställda blir bättre på att ge positiv och konstruktiv feedback. Jag som personalansvarig försöker ständigt påminna och uppmuntra främst gruppcheferna att ge feedback åt sina gruppmedlemmar. Återkoppling (feedback) är en given punkt under medarbetarsamtalen, att både medlemmarna och gruppchefen har möjlighet att ge och ta feedback. Dock är det inte tillräckligt att feedback endast tas upp under medarbetarsamtalen, utan detta är något som måste ske hela tiden under året.

Hur delas kunskaperna inom arbetsgruppen mellan arbetarna?

“Det som är unikt för vår arbetsplats är att alla är otroligt hjälpsamma, jag har aldrig varit med om en arbetsplats som är så hjälpsam som den här, på gott och ont” - Personalchefen. De anställda vågar gå och fråga övriga anställda om de fastnar med något eller ett problem dyker upp. Det finns alltid någon inom organisationen som de anställda kan fråga och vända sig till. I första hand så vänder de anställda sig till sin gruppchefer, men personalen frågar och söker information även hos andra gruppchefer och anställda. Detta är inget som är styrt från organisationens håll, utan de anställda går själva till den person inom företaget som de känner förtroende och trygghet till. De anställda vänder sig till den person inom organisationen som de känner att de kan lära sig utav när det dyker upp problem eller frågeställningar. Även om företaget försöker styra till en viss del att de anställda ska vända sig till sina gruppchefer så förhindrar man inte att de anställda vänder sig direkt till de personer inom organisationen som de tror att har kunskaper inom vissa områden. Detta är även hur det informella lärandet sker,

de anställda inom organisationen pratar och vänder sig till varandra och inte enbart till sina gruppchefer.

4.1.3 Organisatoriskt lärande

Hur sprider ni kunskapen kring företagets vision, mål och värderingar?

Detta sker framförallt på kontorsmöten där hela personalen är samlad och på personalens aktivitetsdagar. Exempelvis anordnades ett strategidag för alla i personalen och där diskuterades företagets mål, vision och värderingar. Företagets vision, mål och värderingar visas på en skärm på varje kontorsmöte. Tidigare så gick alltid VD igenom dessa men nu visas de enbart i bakgrunden då känslan blev att personalen upplevde det som onödigt att gå igenom den varje månad då dessa punkter inte förändrats. Dock så går vi igenom dessa muntligen vid vissa mötestillfällen, men inte månatligen som tidigare, vi försöker få visionen, målen och värderingarna att hållas levande inom organisationen.

Vilka inlärningsmöjligheter erbjuder ni idag?

Framförallt genom skolningar i grupp, där utbildaren visar på skärm och berättar. Efter skolnings tillfället så hänvisas personalen till manualer som berör det som har undervisats. Så när nya arbetsrutiner tas i bruk så är det nästan alltid en gemensam genomgång i grupp först där personalen sitter och lyssnar och har möjlighet att ställa frågor kring det som lärs ut, och därefter får de studera manualerna individuellt. Vid behov så ordnas även en ytterligare genomgång i mindre grupper, vanligtvis bestående av gruppledare och dennes arbetsgrupp. Alternativt så har gruppledaren visning med enskilda individer ur arbetsgruppen. Detta i ett försök att blanda olika inlärningsstilar eftersom att alla individer lär sig på olika sätt. Företaget har även en utbildningsplan, exempelvis en från 2018 där det är listat alla utbildningar som personalen fått delta i och vilka som har varit närvarande under de tillfällena. Totalt ordnades 15,7 dagar (21 timmar) med utbildningstillfällen 2018. Personalchefen säger att det ordnas mycket skolningar men att kanske inte alla ur personalen som uppfattar det så. Företaget stöttar i mån av möjlighet att personalen på eget bevåg går externa utbildningar som anordnas av andra än dem själva.

Hur ser det formella lärandet ut (planerat lärande) och det informella lärande ut (oplanerat lärande) på organisatorisk nivå?

Detta sker på samma sätt som på individuell nivå, genom de gruppvisa månads mötena och olika skolnings tillfällen för hela personalen.

4.1.4 Lärande hos generation Y

Märker ni någon skillnad och hurdan kring hur generation Y (födda 1981-2000) fungerar på arbetsplatsen?

Personalchefen upplever spontant att generation Y oftast har lättare att ta till sig nya arbetsmetoder, kanske för att de vågar prova mer, ser lösningar och är mer positiva till förändringar. Troligtvis för att denna generation är så vana med att det ständigt är förändringar. VD håller med om att den yngre generationen har lättare att ta till sig nya saker och att de jämfört med tidigare generationer som arbetar mer självständigt och inte vill dela med sig så mycket av sitt arbete så arbetar inte den nya generationen så.

Så den stora skillnaden enligt VD är hur generationerna vill arbeta, men han menar även att detta kan påverkas av individer personliga preferenser att arbeta. Så det är lite olika angreppssätt på hur de olika generationerna arbetar. Generation Y förväntar sig även mer, exempelvis att det är någon annan som tar ansvar, medan den äldre generationen tar på sig ansvaret själva. De äldre generationerna förväntar sig inte att det är någon annan som tar över och tar ansvaret. De båda konstaterar dock att detta är en grov generalisering.

Har de andra krav/förutsättningar för att utföra arbete?

Vi upplever framförallt att generation Y är mer datorvana, vilket gör att de också vågar prova och inte är lika rädda för att testa nya saker. Denna generation kräver mycket mera ledning, är mindre självständiga och tänker mer på vad de får ut av att göra något. Så de förväntar sig mer av arbetsgivaren än vad de äldre generationerna gör. Generation Y vill även ha snabbare utveckling, de tröttnar snabbare och vill ständigt lära sig ny saker på gott och ont.

Är ni transparenta, öppna med företagets status, vision och mål?

“Generation Y vill känna sig delaktiga och vara en del av ett större sammanhang” - personalchefen.

Detta är en punkt där vi som företag skulle kunna bli ännu bättre, tycker personalchefen, och menar att de försöker men att de skulle kunna bli ännu bättre på att förankra och implementera det transparenta tänket samt ha ännu mer transparens utåt mot personalen. Ledningen håller på att diskutera strategier och tillvägagångssätt för att de ska kunna bli mer transparenta, och vad som borde tas upp på kontors mötena för hela personalen. VD menar att ledningen ändå berättar mer och är mer öppna gentemot hela personalen än många andra företag. Exempelvis så berättar de kvartalsvis hur resultatet för bolaget ser ut, något som inte alla företag gör. Dock är det målen på individnivå och transparensen kring dem och hur de uppnås som företaget skulle kunna förbättra sig.

4.1.5 Kompetens och kompetensutveckling

Vilka kompetenser/färdigheter värdesätter ni mest hos era anställda?

Kompetenser som vi som företag värdesätter är framförallt att personalen är strukturerade, lösningsorienterade och resultatorienterade. Att personerna drivs av att ha mål och klarar av att hålla deadlines samt att de har en bra struktur på sitt arbete. Detta för att personalen ska kunna leverera det som förväntas.

Det är även viktigt att personalen är “serviceminded”, att de är måna om företagets kunder. Det är även dessa kompetenser (kundservice) som är utmaningen, att personalen måste vara både den strukturerade, resultatnriktade typen samtidigt som de måste vara bra på att hantera olika typer av människor. Företaget har planer på att utbilda sin personal just inom kundservice.

Vi har tidigare kartlagt sin personals personlighetstyper enligt PULS-modellen där vi konstaterat att de flesta ur personalen har styrkor inom att vara strukturerade och noggranna men att det inte är så många som har styrkor inom den sociala och öppna biten. Vi försöker tänka på detta när vi nyanställer så att vi tar in ny personal som har styrkor inom de andra områdena, att vi inte anställer enbart liknande personer som redan finns inom företaget.

Givetvis måste personalen vara strukturerad och noggrann men vi vill även få in personer som har kompetens inom att kunna hantera människor på ett bra sätt, som vill bemöta och ge service. Detta för att företaget ska få en bredd bland personalen.

Hur arbetar ni med kompetensutveckling/hur utvecklar ni er personal?

Tidigare har vi fokuserat mycket på att kompetensutveckla den strukturerade och noggranna delen, men i och med att företaget har gjort ett systembyte så har vi nu börjat fokusera mer på att utveckla den serviceinriktade delen. Detta har blivit möjligt då tidigare arbetsprocesser har kunnat snabbas upp i och med system bytet. Så nu är fokusen mer på försäljning, hantera kunder och att kunna ge bra service.

Personalchefens vision är att företaget ska ha en allmän kompetensförsörjningsplan för hela företaget, som sedan bryts ner i individuella kompetensförsörjningsplaner för varje person inom företaget. Då skulle de börja med att göra en behovsanalys av de kompetenser som finns idag, kopplat till en omvärldsanalys där man sedan kan se vilken kompetens företaget kommer att behöva inom tre år, inom fem år osv. Efter behovsanalysen så vill personalchefen att man gör en gap-analys, där man jämför den kompetens som finns idag och den som kommer behövas i framtiden för att ta reda på var och hur stort gapet är. Genom denna analys kommer de sedan att veta hurdana personer som de behöver rekrytera.

Detta är personalchefens vision och mål för hur företaget ska arbeta med sin personal. Denna vision har inte börjat verkställas ännu, men personalchefen säger att redan i år (2019) så kommer fokus i medarbetarsamtalen vara kompetensutveckling och planer för kompetensutveckling, samt att lägga upp individuella mål utgående från vad personalen behöver kompetensutvecklas inom. Detta behöver kopplas till omvärldsanalysen, för att företaget inte ska gå åt fel håll utan anpassa sig till behoven och kraven från omvärlden. Ledningsgruppen måste arbeta med ett helikopterperspektiv för att ta reda på vilka kompetenser som kommer att behövas i framtiden och hur de kan implementeras i de individuella målen.

Hur vill ni arbeta i framtiden?

I framtiden vill vi kunna fokusera på kompetenser och utveckling av kundservice och försäljnings biten, i och med att mer och mer av de tidigare arbetsuppgifterna har blivit automatiserade. Det manuella arbetet har minskat och kunderna vill nu ha mer service på andra områden. Så de nya kompetenskraven från omvärlden hänger ihop med tidigare arbetsuppgifter men fokusen skiftar från de tidigare rutinmässiga arbetsuppgifterna och rutinerna till andra områden. Nu handlar det mer om att lyssna av behoven hos kunderna och hitta rätt försäljningsstrategi gentemot dem, samt att skapa ett mervärde till kunderna på ett annat sätt än tidigare. Därför behöver de sociala och service inriktade delarna utvecklas hos den nuvarande personalen.

Vi kommer att börja arbeta med en lönesättningsmodell som ska bli mer tydlig mot personalen så att de får kunskap om vilka kriterier som ledningen tittar på när de sätter löner, vad som förväntas av personalen kopplat till de individuella målen som sätts under medarbetarsamtalen. Personalchefens önskan är att en kombination av lönesättning och mål kommer att bidra till ett mervärde hos hela personalen och företaget.

4.1.6 Kultur som uppmuntrar till lärande

Hur ser den nuvarande kulturen ut på företaget?

“Kulturen är sådant som sitter i väggarna” - Personalchefen

Det som personalchefen upplever är hjälpsamheten som finns inom organisationen, alla inom personalen är extremt hjälpsamma och måna om varandra. Detta är även något som framkommit när man kartlagt personlighets profilerna på företaget -där det även framkommit att personalen är hjälpsam, men samtidigt lite konflikträdsla samt en villighet att hjälpa. Detta har bidragit till en väldigt hjälpsam kultur. Kunskap och kvalitet är även en del som genomsyrar verksamheten.

Enligt VD är det som är negativt med denna typ av kultur att personalen hellre gör själv än lär någon annan för att individer inte vill vara till besvär, det är den största nackdelen med denna typ av kultur.

Hur stöttar dagens kultur lärande?

Dagen kultur stöttar lärande genom att det är en relativt platt organisation, det är en nära till alla inom organisationen. På detta vis så lär sig personalen samtidigt, så länge det är individer som vill lära så fungerar det bra. Om det är arbetsuppgifter som skulle behöva utföras av andra individer så blir det ofta att personen gör det själv istället för att lära någon annan. Så det är beroende av vilken typ av arbetsmoment det handlar om.

“Det går lite åt båda håll” - VD.

Personalen kan känna att de hellre gör det själv än att dela ut det till någon annan i tron om att det då blir rätt gjort. Detta är något som företaget vill förändra.

Hur ser ni till att alla inom företaget arbetar mot en gemensam vision samt mål?

Från ledningsgruppen så har man tydliga visioner och mål, som sedan meddelas vidare till gruppcheferna och tanken är sedan att de tar de vidare med sina respektive arbetsgrupp. I och med system bytet som gjordes så arbetar företaget nu med att få in enhetliga arbetsrutiner, för att alla anställda ska arbeta på samma sätt och på det viset arbeta mot det gemensamma målet.

Stödjer er nuvarande företagskultur innovation, risktagande och experimenterande? På vilket sätt?

Enligt ryktet på marknaden så är vi en attraktiv arbetsplats för att det upplevs att vi som företag är innovativa, tänker nyskapande och framåt. Detta är även något som företaget har satsat på.

“Det dyker upp nya saker hela tiden, det har gått från att saker tidigare inte kunnat göras på grund av det gamla systemet till att med det nya systemet kan vi nästan göra för mycket så att personalen inte hänger med riktigt, det känns som att det kommer för mycket nytt så det är en balansgång” - VD.

Gällande risktagande och experimenterande så känns det inte som att det passar in i vår bransch. Det är även därför vi arbetar med att implementera likartade arbetssätt, så att alla ska göra på samma sätt.

Företaget har nyligen anställt en IT-specialist som är en helt ny roll för företaget, denne har därför möjlighet att arbeta på nya sätt, exempelvis med skript. Specialisterna inom företaget har även möjlighet att experimentera sig fram för att ta fram nya arbetsrutiner som underlättar arbetet. För de övriga anställda går det dock mot andra hållet, att man försöker få dem att experimentera mindre och få dem att arbeta mer enhetligt och rätt.

Dock upplever de att ideer innovation och nytänkande kring arbetsuppgifter tas emot och börjar arbeta enligt det om de inte ser någon nackdel för att det skulle genomföras. Detta är möjligt eftersom företaget har korta beslutsvägar genom sin platta organisation, ser någon ur personalen en förändring som skulle vara bra och hyfsat enkel att få till så är det möjligt att införa, förutsatt att det stämmer överens med hur de vill att företaget ska arbeta.

4.1.7 Chefer som utvecklar medarbetarnas lärande

Leder era chefer genom exempel, t.ex. tar de sig an nya utmaningar och sprider de nya kunskaperna om vad de lärt sig?

Detta hör främst våra specialisters roll att förmedla internt om det är nya saker som händer eller om det blir ändringar i olika kollektivavtal och annat. Givetvis så är ju gruppcheferna jätteviktiga resurser för att få ut lärande på individuell nivå och på gruppnivå. Gruppcheferna delar erfarenheter med varandra på sina möten och ser därefter till att det sprids på samma sätt, förut mejlades det ut tips på veckobasis till personalen från gruppcheferna.

Så gruppcheferna försöker hitta olika vägar för att skapa lärande och höja kompetensen. Detta är även något som vi som företag skulle kunna bli ännu bättre på.

Utmanar ledarna de anställda att ta sig an nya utmaningar och hur gå de då tillväga?

Gruppcheferna har nu börjat med att vända sig till sin arbetsgrupp när det dyker upp nya kunder om och kollar av om det är någon i gruppen som är intresserad av att ta sig en den. Detta även för att skapa delaktighet, samt för att pusha och peppa de anställda att ta sig an nya utmaningar. Så detta är ett nytt tankesätt från tidigare då man på chefsnivå bestämt vem som ska ha den och därefter delat ut den och pratat med den det berör. Gruppcheferna försöker även uppmuntra sina medlemmar till att dela på kunder att man börjar samarbeta

mer med större kunder, detta för att bemöta behov och önskemål från generation Y.

Där vi som företag skulle kunna bli bättre är att ge nya utmaningar, för att med vår kultur så blir det lite att personalen och cheferna är rädd för att ge för mycket till någon. Detta även av omtanke för andra.

Vi uppmuntrar även våra nyanställda att vända sig till sina gruppchefer om det är så att de vill ha nya arbetsuppgifter och utveckling. Att det är ett medarbetansvar som alla har, inte bara de nyanställda. Vill man som anställd ha nya utmaningar, nya kunder, nya branscher så måste personalen säga till.

4.1.8 Medarbetare som vill lära

Finns det belöningsystem inom organisationen idag, och hur uppmuntrar/motiverar ni anställda att lära?

Vi arbetar på att ta fram en ny lönesättnings struktur med kriterier med vad ledningen tittar på, kopplat med individuella mål som sätts under medarbetarsamtalen. Så att de anställda upplever att de blir uppmuntrade och belönade om de tar på sig nya utmaningar. Att de anställda känner att de får ut något av att ta på sig nya utmaningar och lär sig nya saker.

Hur arbetar ni med anställda som är motvilliga till förändringar kring arbetet och att lära sig nya saker?

Vi försöker lyssna på de individerna och bemöta dem på deras nivå och förklara varför vi inför den här förändringen. Vi försöker även i tid informera om den så att de anställda hinner processa den innan förändringen tas i bruk. Här försöker vi vara så transparenta som det bara går. Vi försöker anpassa så att individen får den hjälp den behöver för inläring. Vissa anställda tycker inte om att läsa manualer, då ser vi till att gruppcheferna sätter sig ner och går igenom de nya rutinerna med de anställda som det berör samt att de får pröva sig fram medan gruppchefen övervakar. Så vi försöker anpassa oss och beakta den individuella inlärningsförmågan.

Personalens profil är överlag emot förändringar, eller snarare tycker att sådana är jobbiga att genomföra. Så hela system bytet som gjordes har varit en utmaning, då det har dykt upp

mycket förändringar i och med det. Generaliserar vi personlighetsdragen hos vår personal så vill de gärna veta vad som kommer att hända när de kommer till jobbet, de vill ha tydliga riktlinjer över vad som ingår i deras jobb, de vill ha tydligt mandat på arbetsplatsen och gillar oftast inte förändringar. Det är mycket förändringar på vår arbetsplats just nu och kommer fortsättningsvis att vara det, så det är en utmaning för oss att tackla dessa förändringar på rätt sätt så att vi får med oss alla i personalen. När vi gjorde system bytet så har vi beaktat dessa faktorer och haft en lång ibruktagnings period. Vi började stegvis med att köra mindre arbetsuppgifter i det nya systemet och successivt ökade vi så att allt fler arbetsuppgifter togs i bruk i det nya systemet varefter de anställda kände att de hade tid och möjlighet att konvertera system. Vi hade en 2 års övergångstid. Detta för att vänja personalen vis det nya systemet och försöka få bort alla problem och skapa en så lindrig övergång som möjligt.

“Det är inte helt lätt när det kommer nya funktioner varje månad som gör att saker går att göra på ett bättre sätt, men allt det innebär ju förändringar” - VD.

Vissa ur personalen upplever att det har varit ett jätte förändringsbenäget år, men så kommer det fortsättningsvis att vara. För vår bransch håller på att förändras jättemycket och det lär inte minska.

“Förändring är det enda konstanta” - Personalchefen.

De personlighetsdragen som finns hos vår personal är däremot inte negativa, de är drag som är värdefulla och som aldrig kommer att kunna ersättas av automation eller robotar. Det handlar mer om att vi måste anpassa vårt ledarskap för att bemöta den personlighetsprofilen som våra anställda har. De förändringar som är mest jobbiga är de externa kraven som vi inte kan påverka. Ofta är myndigheter dåliga på att förvarna när det är förändringar på gång. Så det påverkar samtidigt som vi har våra interna förändringar som behöver göras. Men vi försöker anpassa och informera om förändringar i tid så gott det går.

Hur involverar ni all personal att sprida tankar, idéer och att tänka kritiskt och våga lyfta fram sina åsikter?

Vi använder oss idag av Weekli, där personalen fyller i hur man upplever sin arbetsmiljö, arbetsplats och arbetssituation. Det är en ny arbetsmetod som vi har börjat arbeta med för att personalen ska våga lyfta fram saker som de kanske inte annars vågar. Det blir ett forum där man svarar anonymt. Utifrån svaren som har getts i Weekli har vi sedan haft workshops i varje grupp där grupperna har haft möjlighet att sprida tankar och idéer, där personalen vågar brainstorma högt i grupp samt tänka utanför boxen. Många i personalen tänker innanför sin ram men nu vill vi att personalen ska öppna upp, få perspektiv och tänka högt.

Kulturen här är ju att alla sitter i samma hus och har en närhet till varandra, jag som VD går runt i huset och möter hela personalen och alla vågar fråga mig. Så vi har inte det där att jag som VD och personalchefen är sådan slags chefer att ingen vågar fråga och säga till som det kanske är inom andra organisationer, vi är inte så hierarkiska på det sättet. Jag som VD upplever inte att folk inte vågar säga vad de tycker, men vårt mål är ju att folk ska våga säga till och vara öppna. Det är unikt att vi är platta på det viset, att vi inte har några tydliga hierarkiska i hur vi ska bemöta varandra, det är väldigt öppna dörrar in till oss som chefer. Däremot så har vi arbetat mer mot att personalen ska vända sig till sina gruppchefer för att det ska bli mindre rörigt än när personalen vänder sig till flera olika. Samtidigt vill vi inte tappa det som är bra med att vi har öppna dörrar, så det är en balansgång.

Jag som personalchef upplever att anställda vågar säga vad de tycker, det är många som vänder sig till mig samtidigt som de vänder sig till sin gruppchef men sen vet jag ju inte om det är saker som jag inte får höra.

4.1.9 Resurser för lärande

Vilka resurser för lärande har ni idag (pengar, tid, rymd)?

Vi har en budget för personalkostnader och där ingår utbildningskostnaderna, men det har ingen specifik rad budgeten. Däremot så ordnar vi alltid två skolnings tillfällen per år för våra anställda. Vi ordnar även med andra utbildningar med externa föreläsare vid behov. Vi har ingen målsättning att minska på de skolningstillfällen som vi har hittills som är ca. 15 dagar per år.

Vi har inte någon bestämd tid för lärande och kompetensutveckling på individnivå per år. Vi skapar tid för det om det behövs. För nyanställda så har vi riktlinjer för hur mycket av arbetstiden som ska gå åt till inskolning, detta påverkas dock av hur erfaren personen är från förut.

Hur signalerar ni ut att lärande är en viktig prioritering för företaget?

Våra värdeord är kunskap och kvalitet och det är det som vi vill att genomsyrar internt och externt, att kunderna upplever att det levereras kvalitet av en kompetent personal.

Årets medarbetarsamtal kommer att vara mer kopplade till strategi och mål. Där kommer det att tas upp vad personalen som individer kan göra för att bidra till helheten. Det kommer att vara mer fokus på kompetens samt mer fokus på individuella mål. På detta område skulle vi kunna bli bättre.

4.1.10 Learnability

Hur utvecklar ni er personal så att de klarar av framtida arbetsuppgifter/krav?

Det är utifrån de behoven som finns, via planerade skolnings tillfällen men också av önskemål som kommer från personalen.

Vilka framtida krav finns det på er personal i och med teknologiska förändringar?

Det kommer bli mindre manuellt rutinarbete och mer rådgivning och kommunikation med kunder. Det kommer även bli mer säljriktat, vår bransch fokuserar inte på försäljning av IT-system men i och med att allt blir mer sammankopplat med IT så kommer vi indirekt bli säljare av detta och är numer en auktoriserad återförsäljare åt vår systemleverantör.

Vi har även skapat en ny IT-roll på företaget för att kunna tillgodose de framtida behoven.

Är ni oroliga för att drabbas ut av kompetensbrist i framtiden och hur utvecklar ni er nuvarande personalens kompetenser för att behålla dem?

Vi arbetar hela tiden för att förbli en attraktiv arbetsgivare för att behålla de medarbetare vi har. Vi är i en sån bransch där kompetensbristen hänger mycket ihop med om man lyckas behålla personal, vi är ingen bransch som man lära sig via skolan utan man måste arbeta cirka två år för att lära sig arbetet. Så tror vi att det kommer vara även i framtiden. Även om vi blir mer automatiserade så kommer vi att behöva personal som övervakar. Så den kompetensbrist

vi kan drabbas utav är om vi inte längre är en attraktiv arbetsgivare. Det är därför som personalen är så viktig för oss.

Hur arbetar ni för att behålla er personal?

Framförallt genom att se till att det finns personlig utveckling, möjligheter att anta nya utmaningar och till detta så har vi betydligt större möjligheter än andra i vår bransch. Vi erbjuder även möjligheter för våra anställda att nischa in sig på specifika områden, så som att bli specialist eller bli gruppchef. Vi försöker därför ha interna rekryteringar i mån av möjlighet. Gruppcheferna ska fånga upp drivkrafter och motivation hos varenda en medarbetare för att veta vad individerna drivs av och vad de har för mål och vision.

4.1.11 Digitaliserat lärande

Hur sprids/förvaras information idag, är den lätt tillgänglig?

Idag så har vi intranet, men vi är på gång att ta i bruk Office 365 och där är det framförallt applikationen teams som vi ska arbeta med. Där tanken är att skapa lättillgänglig information och underlätta kommunikationen.

Har ni idag något lärande system (program), om inte är det något som ni ser ett behov av varför/varför inte?

Nej det har vi inte, men vi har ett behov av det. Detta är något vi arbetar på att ta i bruk, men inget som är klart ännu.

4.1.12 Lärandeplan och strategi

Vad är ert lärandemål?

Vår personal ska vara den kompetenta inom branschen, och det är vår målsättning.

Vad är er vision för lärande, och hur sammankopplas den med företagets övergripande mål?

Våra strategiska mål är uppdelade i fem styrkort, där ingår personal som är den största, kund, process och utveckling och ekonomi. Alla dessa punkter hänger ihop och sammankopplas med lärandet.

“Allt vi har är personalen” - VD.

Har ni en lärandeplan/strategi idag och hur ser den ut?

Det är kopplat till våra styrkort som i sin tur är kopplat till kompetensförsörjningsplanen som håller på att tas fram. Det finns en strategi men den är jätte allmän, men nu arbetar vi med att ta fram mer personliga strategier och lärandeplaner.

Hur följs lärandet upp (vad individen faktiskt lärt sig)?

Den uppföljningen sker främst mellan personalen och deras gruppchefer, gruppchefen gör stickprov och kontrollerar upp arbetet som har gjorts. Det skulle vi vilja att de gör ännu mer än vad de gör idag. Detta följs även upp under våra medarbetarsamtal, där följer man upp vad som gjorts under det senaste året och vad som har lyckats eller inte och varför. Under senaste skolnings tillfället så gav vi möjlighet till feedback för de som deltog, men ingen mer precis uppföljning.

Vilka lärmeter er erbjuder ni idag (coachning, mentorskap, arbetsträning, självstudier, klassrumslärande) och anser ni att de är effektiva, varför/varför inte?

Några anställda har fått mentorskap, och det har visat sig lyckat att man förutom sin arbetschef så har man en egen mentor som man får hjälp av. Detta skulle vi vilja se mer av för att det har gett jättebra effekt för dem som har fått det. Personalchefen har även en extern mentor, vilket hen menar att har gett jättemycket genom att få input utifrån av någon som har erfarenhet inom samma områden.

Tidigare har vi även haft coaching, men i vår bransch är det bättre att man lär sig av någon mer erfaren. Det som är nytt är att de nyanställda arbetar bredvid sin gruppchef den första veckan som arbetsträning, då är det lättare för den nyanställda att ställa frågor samtidigt som de får lära sig samtidigt. Våra gruppchefer är som en slags coacher/mentorer. Vi upplever att vi indirekt har mentorer, ganska många av våra anställda hittar någon som de vänder sig till som de upplever som mer erfaren dock är inte detta något formellt utan sker naturligt.

Som självstudier så gör vi väldigt mycket utskick per e-post, men det förutsätter ju att alla i personalen läser dessa utskick. Alla våra manualer och anvisningar kräver en viss del av självstudier, att personalen läser igenom dem och sedan prövar sig fram. Annars så är det

mest klassrums lärande som vi erbjuder.

Självstudier som grundar sig på e-postutskick upplever vi inte vara speciellt effektivt, för de blir lätt bortglömda av personalen. När vi ordnar olika skolningstillfällen så upplever vi att personalen bättre tar in informationen.

4.2 Enkät

Enkäten skickades ut till företagets anställda. På grund av sekretessen kommer det inte framgå hur många som arbetar inom företaget och det anses inte väsentligt för undersökningen. Enkäten skickades per e-post till de anställda och tillgång till e-postadresserna fick jag av företagets personalchef. Svarefrekvensen på enkäten var 74,2%.

Företagets VD och personalchef gav instruktioner om vilken typ av information de ville ha fram av enkätundersökningen. Därefter skickades enkätundersökningen till dem för godkännande innan den skickades ut till hela företagets personal.

Enkätens påståenden och frågor formades så att de skulle vara så enkla att förstå som möjligt för personer som inte är insatta i teorin kring lärande och hur det skapas. Syftet med frågorna är att undersöka hur väl personalchefens och VD:s bild kring lärande överensstämmer med övriga personalens uppfattningar.

Som bakgrundsinformation samlades det in information kring hur väl de anställda känner till företagets vision och mål, då detta är en av grundstenarna för att skapa lärande inom organisationer.

4.2.1 Bakgrundsfråga

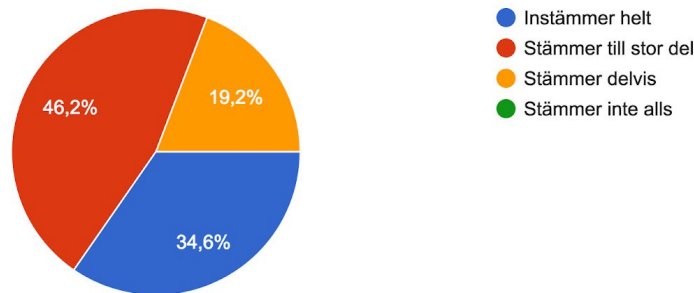
Av respondenterna svarade alla att de i någon grad känner till företagets vision och mål. Alla respondenter svarade att de i någon grad känner till sitt företags vision och mål.

Respondenterna fick välja det alternativ som de ansåg att stämmer in bäst med hur väl de själva anser att de känner till företagets vision och mål.

Av respondenterna svarade 34,6% att de instämmer helt till att de känner till företagets vision och mål, 46,2% svarade att de känner till det till stor del och 19,2% ansåg att de enbart delvis känner till visionen och målet. Av alla de som svarade så anser ingen att de inte alls känner till företagets vision och mål. Fördelningen åskådliggörs nedan i figur 1.

Du vet vad företagets vision och mål är

26 svar



Figur 1 fördelning över hur bra de anställda känner till företagets vision och mål

4.2.2 Lärande

För att undersöka hur det individuella och grupp lärandet ser ut så ställdes två frågor i enkäten. Detta för att ta reda på vilken individuell inlärningsstil som de anställda på företaget föredrar och om det finns förutsättningar för lärande i grupp.

Frågan om hur de anställda anser att deras bästa förutsättning för att lära gav möjlighet för de anställda att välja flera svarsalternativ. Detta eftersom en individ kan ha flera prefererade inlärningsstilar eller föredra en kombination av dessa.

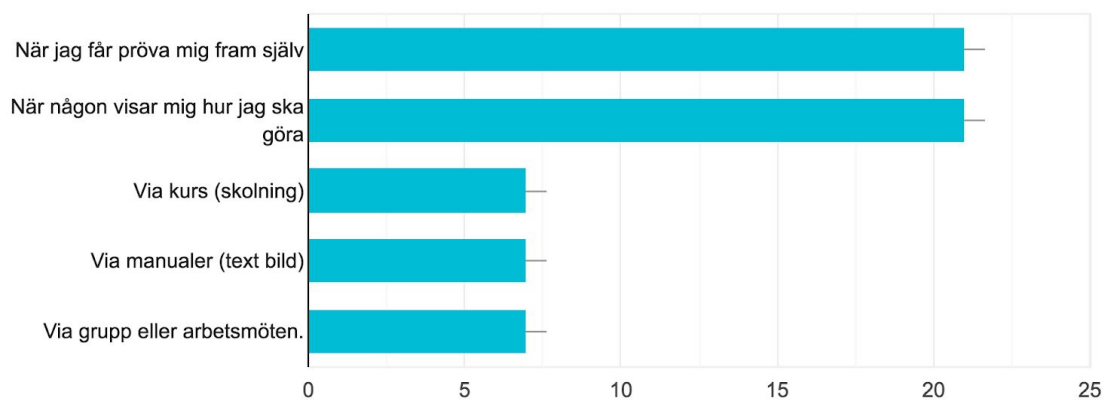
Av svaren som samlades in kan man utläsa att respondenterna föredrar att själva få pröva sig fram samt att någon visar dem för att de på bästa sätt ska kunna ta till sig lärandet. Dessa alternativ fick 80,8% av svarsresponsen vardera.

De andra alternativen som gavs var; via kurs, via manualer och via grupp eller arbetsmöten. Dessa alternativ ansåg endast 26,9% av respondenterna att var de bästa alternativet för dem att lära.

Fördelningen över de föredragna inlärningsstilarna åskådliggörs nedan i figur 2.

Hur lär du dig på bästa sätt? (Flervals fråga)

26 svar



Figur 2 Fördelning över de anställdas prefererade inlärningsstilar

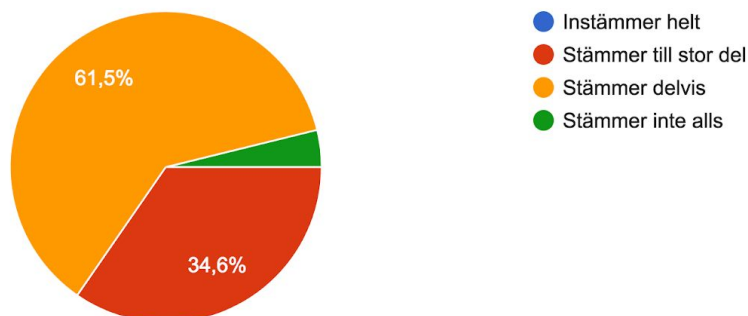
För att undersöka om det finns samarbete och rutiner kring informationsspridning inom arbetsgrupperna fick respondenterna välja kring hur väl påståendet stämmer, svarsalternativen som gavs var; instämmer helt, stämmer till stor del, stämmer delvis och stämmer inte alls.

34,6% av respondenterna anser att påståendet stämmer till stor del, 61,5% anser att påståendet stämmer in delvis och 3,8% procent anser att påståendet inte stämmer alls. Ingen av respondenterna anser att påståendet instämmer helt.

Fördelningen åskådliggörs nedan i figur 3.

Det finns samarbete och rutiner kring informationsspridning i din arbetsgrupp

26 svar



Figur 3 Fördelning över hur de anställda upplever att information sprids och delas inom arbetsgruppen

4.2.3 Resurser

För att undersöka om det finns resurser i form av tid för lärande fick respondenterna svara om hur väl de tycker att påståendet "du känner att du ges tillräckligt med tid för att lära dig nya saker och rutiner" stämmer in.

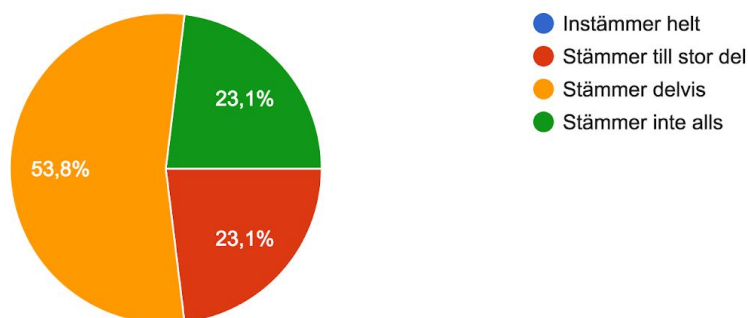
Undersökningen visar att 23,1% anser att påståendet stämmer till stor del, 53,8% anser att påståendet stämmer delvis och 23,1% anser att påståendet inte alls stämmer.

Ingen av respondenterna instämmer helt till påståendet.

Fördelningen åskådliggörs nedan i figur 4.

Du känner att du ges tillräckligt med tid för att lära dig nya saker och rutiner

26 svar



Figur 4 De anställdas upplevelse att de ges tillräckligt med tid för att lära.

4.2.4 Kompetens

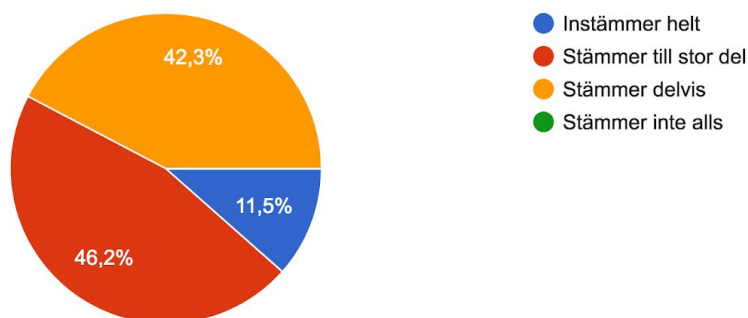
För att undersöka hur väl de anställda anser att deras kompetenser utnyttjas samt om de känner att de får kompetensutveckling ställdes två påståenden i enkäten. Respondenterna fick svara om hur väl de tycker att påståendena stämmer in.

På påståendet om de anställda anser att deras kompetens utnyttjas/används på rätt sätt så svarade 11,5% att de instämmer helt. 46,2% anser att det stämmer till stor del och 42,3% anser att det stämmer delvis. Ingen av respondenterna anser att påståendet inte stämmer alls.

Fördelningen åskådliggörs nedan i figur 5.

Din kompetens utnyttjas / används på rätt sätt

26 svar



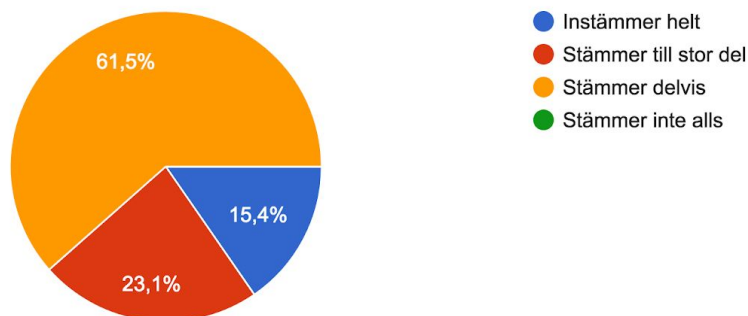
Figur 5 Fördelning över hur de anställda upplever att deras kompetens används på rätt sätt

På påståendet om de anställda känner att de får möjlighet att utvecklas och växa i sitt arbete så svarade 15,4% att de instämmer helt, 23,1% anser att det stämmer till stor del och 61,5% anser att påståendet stämmer delvis. Ingen av respondenterna anser att påståendet inte stämmer alls.

Fördelningen åskådliggörs nedan i figur 6.

Du känner att du får möjlighet att utvecklas och växa i ditt arbete

26 svar



Figur 6 Fördelning över hur de anställda upplever att de får möjlighet till kompetensutveckling

4.2.5 Stöd för lärande

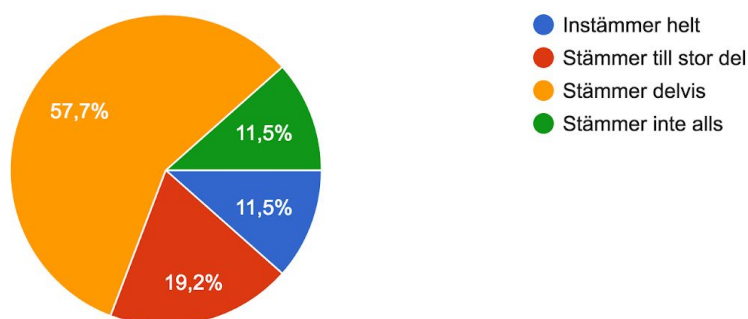
För att undersöka om de anställda upplever att de får stöd från exempelvis chefer och övriga anställda när de ges nya arbetsuppgifter fick respondenterna svara om hur väl de anser att det påståendet stämmer in. Därefter undersöktes om de skulle vilja ha stöd i sitt arbete från en mentor eller en coach.

11,5% av respondenterna instämmer helt att de får det stöd de behöver när de ges nya arbetsuppgifter. 19,2% anser att detta stämmer till stor del, 57,7% anser att det stämmer delvis och 11,5% anser att det inte stämmer alls.

Fördelningen åskådliggörs nedan i figur 7.

Du får det stöd du behöver när du ges nya arbetsuppgifter

26 svar



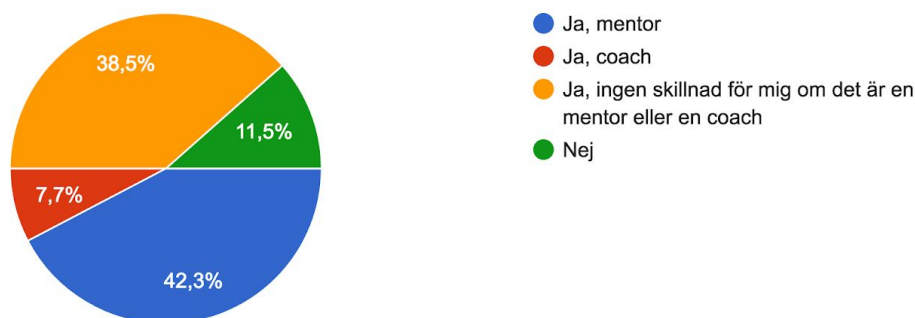
Figur 7 Fördelning av anställdas upplevelse att de får stöd när de ges nya arbetsuppgifter

På frågan om respondenterna skulle vilja ha en mentor eller coach som stöttar dem i arbetet så vill 57,7% ha denna form av stöd, 11,5% anser att de inte vill ha det. 38,5% av de som svarade ja anser att det inte är någon skillnad för dem om de får stöd av antingen en mentor eller coach. 7,7% av de som svarade ja vill ha en coach som stöd och 42,3% vill ha en mentor som stöd.

Fördelningen åskådliggörs nedan i figur 8.

Skulle du vilja ha en mentor/coach som stöttar dig i arbetet?

26 svar



Figur 8 fördelning över om de anställda vill ha en coach eller mentor som stöd i sitt arbete

4.2.5 Informationsspridning

För att undersöka hur personalen vill ta emot information ställdes frågan om hur de anställda vill att information sprids i enkäten. Frågan gav möjlighet för de anställda att välja flera svarsalternativ. Detta eftersom en individ kan ha flera prefererade sätt för informationsspridning eller föredra en kombination av dessa.

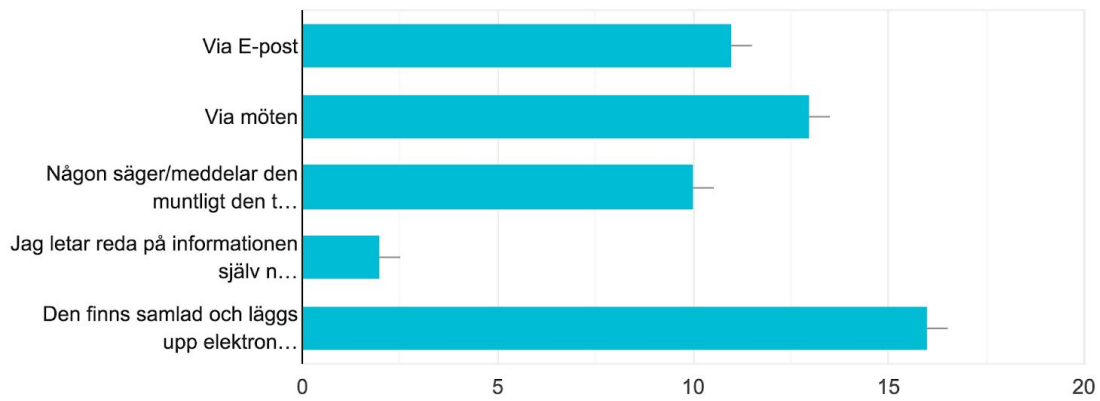
Av svaren som samlades in så kan man utläsa att respondenterna föredrar att informationen finns samlad och läggs upp elektroniskt (t.ex. intranät, olika system). Denna föredrogs av 61,5% av respondenterna.

De övriga alternativen var via möten 50%, via e-post 42,3%, Någon säger/meddelar den muntligt till mig 38,5%, jag letar rätt på informationen själv när jag behöver den 2,7%.

Fördelningen över de föredragna informationsspridningen åskådliggörs nedan i figur 9.

Hur vill du att information sprids för att du ska kunna ta del av den på bästa sätt? (Flervals fråga)

26 svar



Figur 9 fördelning över de anställdas prefererade sätt att ta emot information

5. ANALYS

Syftet med undersökningen var att ta reda på hur organisationer kan skapa, utveckla och stödja lärande. Undersökningens syfte var även att ta reda på hur kompetenser utvecklas samt var bristerna för lärandet inom mitt valda företag finns. Genom min undersökning var syftet att få fram konkreta verktyg för lärande och dess utveckling som mitt valda företag sedan kan använda sig av.

5.1 Lärande

5.1.1 Individuellt lärande

För att ta reda på hur det individuella lärandet stöttas samt utformas inom organisationen så ställdes frågan om hur det individuella lärandet stöttas idag till företagets personalchef samt VD. Där framkom att individers lärande i första hand stöttas av gruppcheferna och att lärandet är deras ansvar. Teorin säger att i en lärande organisation är en viktig källa för individuellt lärande coaching och mentorstöd från chefer, specialister och andra erfarna kollegor (Serrat, 2017a). I enkäten ville jag därför ta reda på om personalen upplever att de får tillräckligt med stöd för att lära sig nya arbetsuppgifter. Endast 11,5% av respondenterna anser att de instämmer helt att de får det stöd de behöver och 19,2% anser att det stämmer till stor del. Majoriteten 57,7% anser att det enbart stämmer delvis och 11,5% anser att det inte stämmer alls. Det går alltså att resonera kring om det individuella lärandet stöttas tillräckligt via övrig personal inom organisationen.

Teorin säger att varje individ har sitt eget sätt att lära sig på, som påverkas av faktorer som känslor, erfarenheter, social och kulturell påverkan (Lindmark & Önnevik, 2011). För att främja de olika inlärningsstilarna så berättar personalchefen under intervjun att lärandet sker både på grupp och individnivå. På gruppnivå visar utbildaren på en skärm samtidigt som den berättar om vad som visas. Efter tillfället hänvisas personalen till självstudier av materialet som vanligtvis finns i olika manualer med text och bild. Vid behov ordnar de även att materialet går igenom på nytt i mindre grupper samt att de anställda får en individuell genomgång och visning med sin gruppchef. Detta stämmer även överens med Eisenberg et al.

teori om organisatoriskt lärande. Eisenberg et. al. menar att organisatoriskt lärande sker på tre nivåer inom organisationen; individuellt lärande, grupp lärande och organisatoriskt lärande (Eisenberg et al., 2018). Även Serrat menar att en lärande organisation bör ge ett brett utbud av möjligheter för individuellt och kollektivt lärande samt utveckling (Serrat, 2017a).

Det finns två typer av lärande enligt Ellström, formellt och informellt lärande. Det informella lärandet sker i vardagslivet och på arbetsplatsen medans det formella lärandet sker genom utbildningsplaner mentorskap och coaching (Ellström, 1996).

Av intervjun framkom det att det finns både informellt och formellt lärande på arbetsplatsen. Det informella lärandet sker när kollegor pratar och vänder sig till varandra och det formella lärandet sker vid planerade kurser och gruppmöten. Inom företaget finns förutsättningar för det informella lärandet av det som framkom under intervjun, människor inom organisationen vågar prata med varandra och därmed skapas informellt lärande enligt Ellströms teori. Det formella lärandet på företaget sker genom olika utbildningar som anordnas, det finns även allmänna utbildningsplaner för hela organisationen.

5.1.2 Företagets arbetsgrupper

Enligt teorin så främjas grupplärande av samarbete, debatt, konflikt, trygghet och tillit. Det kräver att organisationer främjar relationsbyggande, individuella och kollektiva prestationer (Serrat, 2017a).

Under intervjun frågade jag hur kunskaperna delas mellan medlemmarna inom arbetsgruppen. Detta för att ta reda på om VD och personalchefen anser att det finns ett samarbete kring informationsspridning och kunskapsdelning inom arbetsgrupperna. De menar att personalen känner tillit och trygghet till varandra även utanför sina egna arbetsgrupper, att de vågar vända sig till varandra om det uppstår problem eller om det dyker upp något som de själva inte har kunskap om. Detta tyder på att företagets grupplärande stämmer överens med Serrats teorier kring att grupplärande främjas av bland annat samarbete, trygghet och tillit.

“Det som är unikt för vår arbetsplats är att alla är otroligt hjälpsamma” - Personalchefen.

Av intervjun så framkom det att reflektion och återkoppling på gruppnivå främst sker via fastslagna månadsmöten, under intervjun framkom dock att arbetsgrupperna tidigare hade fastslagna möten endast ägnade åt reflektion och återkoppling men att detta numer sker på de “vanliga” månatliga arbetsgrupp mötena som fokuserar mer på spridning av lärande och kunskap. Detta stämmer väl överens med Holbas et. al’s teorier kring skapande av grupplärande. Holba et. al. menar att förutsättningar för att skapa grupplärande är att organisationen bör skapa förutsättningar för gemensamt tänkande och reflektion (Holba et al., 2019).

Jag ville vid enkätundersökningen undersöka om personalen vid företaget var av samma uppfattning som VD och personalchefen. Därför formulerade jag påståendet “Det finns samarbete och rutiner kring informationsspridning i din arbetsgrupp”. Personalen fick sedan välja mellan svarsalternativen om hur väl de anser att påståendet stämmer.

34,6% av respondenterna anser att påståendet stämmer till stor del, 61,5% anser att påståendet stämmer in delvis och 3,8% procent anser att påståendet inte stämmer alls. Detta påvisar att en majoritet anser att påståendet stämmer till viss del, dock tyckte ingen av respondenterna att påståendet stämmer helt. Detta tyder på att personalen själva inte anser att företaget i tillräckligt stor utsträckning implementerat Holbas eller Serrats teori.

5.1.3 Lärandet på organisationsnivå

Under intervjun framkom att företaget har en utbildningsplan på organisationsnivå, men att det kanske inte alltid uppfattas av personalen att det anordnas många utbildningstillfällen.

Serrat menar att lärande och utbildningsprogram bör finnas tillgängliga för att säkerställa att individer och arbetsgrupper utvecklar kompetens för reflekterande beteende och samarbete, samt att en lärande organisation värderar den roll som lärandet har i utvecklingen av organisatorisk effektivitet. För att skydda och öka sina investeringar som görs i anställda hos

en lärande organisation är det viktigt att fokus läggs på behålla och fortsätta utveckla organisationens anställda (Serrat, 2017a).

Företaget kan därmed i enlighet med Serrats teori anses värdera lärandet och gör kontinuerligt investeringar i dess personal. Dock kan man diskutera om personalen genom dessa tillfällen utvecklar kompetens för reflekterande och samarbete.

När jag genomförde intervjun så frågade jag VD och personalchefen hur de sprider kunskap om företagets vision, värderingar och mål. Detta för att en delad vision, värderingar och mål ökar lärande kapaciteten hos individerna inom organisationen (Eisenberg et al., 2018).

Av svaret framkom att företaget kontinuerligt försöker sprida informationen om sina mål samt om sin vision. Personalchefen tillade att de försöker hålla dessa "levande" i personalens minne genom att försöka informera om den på olika sätt, ibland har de den visuellt i bakgrunden under möten och andra gånger så går de igenom den muntligt.

Enkätundersökningen visar att alla respondenter ur personalen känner till företagets vision och mål i någon grad, ingen av de svarande menade att de inte känner till den alls. Av respondenterna svarade 34,6% att de instämmer helt till att de känner till företagets vision och mål, 46,2% svarade att de känner till det till stor del och 19,2% ansåg att de enbart delvis känner till visionen och målet. Att personalen känner till visionen och målen gör att de därmed kan dela den med företaget, vilket för Eisenberg et al.s teori tillämplig då det enligt den finns lärandepotential hos personalen.

5.1.4 Företagets uppfattning om generation Y

Då generation Y alltmer tar över arbetsmarknaden och även inom mitt valda företag så ville jag undersöka om de upplever någon skillnad i hur generation Y fungerar på arbetsplatsen till skillnad från övriga generationer. Teorin säger att för anställda ur denna generation är det viktigt att veta vad de gör och varför de gör det, och att de känner meningsfullhet och värde av det jobb som de utför. För denna generation är transparens på arbetsplatsen en förutsättning för att motivera lärande och utveckling av sina talanger. Företag som lyckas vara öppna med sin status, mål och vision kommer att skapa mer engagemang och motivation för att de anställda att lära sig och lära varandra. (Solis, 2017).

Då denna generation har ett större bekräftelsebehov än tidigare generationer på arbetsplatsen, så kräver de generellt mer återkoppling, övervakning, struktur och klara mål av sina arbetsgivare (K. R. Clark, 2017). Enligt VD förväntar sig generation Y mer av sin arbetsgivare, exempelvis att det är någon annan som tar ansvar. Medan den äldre generationen tar på sig ansvaret själva. Personalchefen menar att denna generation kräver mycket mera ledning, är mindre självständiga och tänker mer på vad de får ut av att göra något. Upplevelsen är därmed att generationen förväntar sig mer av arbetsgivaren än vad de äldre generationerna gör. Generation Y vill även ha snabbare utveckling, de tröttnar snabbare och vill ständigt lära sig nya saker.

“Generation Y vill känna sig delaktiga och vara en del av ett större sammanhang” - personalchefen.

Under intervjun framkom att företaget arbetar på att bli mer transparenta för att tillgodose generation Y's behov av just transparens och öppenhet, och att de vill implementera ett mer transparent tänk på arbetsplatsen. Framförallt så vill de arbeta på att bli mer transparenta med målen på individnivå. Personalchefens och VD:s bild av generation Y stämmer till stor del med vad teorin beskriver, vilket betyder att de har de kunskaper som krävs för att arbeta med denna generation.

5.1.5 Arbetet med kompetensutveckling

Vid intervjun tog jag reda på vilka kompetenser företaget värdesätter och hur de arbetar med kompetensutveckling. Under intervjun framkom det att de kärnkompetenser de vill ha hos sina anställda är ett strukturerat arbetssätt, är resultatorienterade samt att de är lösningsorienterade. Även kompetens inom kundservice är något företaget värdesätter och det är även denna kompetens som de vill utveckla mer hos sina anställda. Personalchefen berättar under intervjun att hennes vision är att utveckla en organisatorisk kompetensförsörjningsplan samt individuella kompetensförsörjningsplaner. För att göra detta menar personalchefen att företaget behöver se över de kompetenser som finns idag och vilka kompetenser som kommer behövas i framtiden. Företaget gör i samband med detta en

omvärldsanalys för att säkerställa att de utvecklar rätt kompetenser. Förutsättningarna för vilka kompetenser de anställda inom företaget behöver har förändrats i och med att ett nytt IT-system har tagits i bruk.

Detta stämmer överens med vad teorierna säger om kompetensutveckling samt kompetensutvecklingsplaner. Det viktigaste är att organisationen till att börja med tar fram en modell för kärnkompetens, vad individer inom organisationen behöver för att skapa en lärande organisation, därefter vilka funktionella kompetenser som behövs för att nå målen och vilka kompetenser kommer att behövas i framtiden. (Sarder, 2016, pp. 77–95).

Lindmark och Önnevik beskriver att kompetensutveckling har tre kärnuppgifter, den första kärnuppgiften är att leda kompetensutvecklingen. Den andra kärnuppgiften är att inhämta, skapa, behålla, överföra och avveckla kompetens. Den tredje kärnuppgiften är att beskriva, mäta, och analysera befintlig och önskvärd kompetens. I den här processen tar organisationen reda på vad som är rätt kompetens för organisationen och individen för att uppnå respektives mål (Lindmark and Önnevik 2011).

Jönsson och Schölin skriver att målet med kompetensutveckling är alltid att skapa en positiv förändring för individen och organisationen. Det finns externa och interna förutsättningar för kompetensutveckling. Externa förutsättningar är konkurrens och krav och interna förutsättningar är de krav som organisationen har (Jönsson & Schölin, 2016).

En viktig faktor för att anställda ska må bra på arbetsplatsen är de får känslan av att de är nyttiga och tillför något med sitt arbete, att de har kompetens som kommer till användning. Det är viktigt att personalen känner att de efter hand utvecklar sin kompetens och lär sig nya saker. För att komma fram till hur individen bör kompetensutvecklas kan organisationen använda sig av utvecklingssamtal, där det önskvärda resultatet är att det skapas en konkret utvecklingsplan på kort och lång sikt för den anställde (Forslund, 2019).

Personalchefen berättar att under 2019 kommer fokus i medarbetarsamtalen vara just kompetens och kompetensutveckling. Då kommer individuella kompetensutvecklingsplaner och mål att läggas upp utgående från personalens behov. Detta stämmer överens med

Forslund teori om att utvecklingssamtalet kan användas som ett verktyg för att kompetensutveckla personalen.

Jag ville ta reda på om personalen själva anser att deras kompetenser används på rätt sätt i dagsläget och om de upplever att de får möjlighet till kompetensutveckling. På påståendet om de anställda anser att deras kompetens utnyttjas/används på rätt sätt svarade 11,5% att de instämmer helt. 46,2% anser att det stämmer till stor del och 42,3% anser att det stämmer delvis. Således anser alla respondenter i viss grad att deras kompetens används på rätt sätt inom företaget. Här är Forslunds teori tillämplig som beskriver att anställdas kompetens måste komma till användning samt att personalen känner att de tillför något.

För att undersöka frågan vidare frågade jag personalen om de upplever att de har möjlighet att utvecklas och växa i sitt arbete. I enkäten framkom det att 15,4% anser att de instämmer helt, 23,1% anser att det stämmer till stor del och 61,5% anser att påståendet stämmer delvis. Alla respondenter upplever att de i någon mån har möjlighet till utveckling i sitt arbete. Även här är Forslunds teori tillämplig, att det är viktigt att personalen känner att de efterhand har möjligheter till att utveckla sina kompetenser. Företaget har även lagt mer fokus på att just kompetensutveckla sin personal och enligt Forslund är detta viktigt.

5.2 Organisationskultur

För att bygga en lärande organisation måste företaget medvetet och konsekvent arbeta för att förändra den nuvarande kulturen till en lärande organisation. Detta uppnås genom att man har rätt ledare, rätt personer, rätt beteende och rätt resurser (Sarder, 2016, p. 31). Utgående från denna teori valde jag att därför fördjupa mig inom alla ovanstående faktorer som krävs för förändring av organisationskulturen.

5.2.1 Företagets kultur

Nakov och Ivanovski menar att organisationskulturen återspeglar verksamhetens antaganden och övertygelser som styr de övergripande arbetsprocesserna och målen. För att lyckas med att utveckla och bygga vidare på den nuvarande organisationskulturen krävs det att organisationen har lärandepotential, där lärandet syftar till prestations förbättringar på

arbetsplatsen. En lärande organisationskultur skapas när man harmoniserar följande element i de befintliga värderingarna, övertygelserna, arbetsprocesserna och rutinerna inom organisationen; återkommande tillfällen för lärande, återkoppling och kommunikation, samarbete och grupplärande, arbeta mot en gemensam vision, system som tillvaratar och delar lärande, och strategiskt ledarskap som främjar det praktiska lärandet (Nakov & Ivanovski, 2018).

Vid intervjun framkom det att hjälpsamhet genomsyrar organisationen och att personalen är måna om varandra. Det framkom av VD att denna typ av kultur även kan förhindra lärande och kunskapsdelning då personalen hellre gör vissa arbetsmoment själv för att inte vara till besvär för andra. Detta tankesätt vill företaget förändra för att optimera lärandet och effektiviteten bland sina anställda. Kulturen på företaget stöttar lärandet genom att det är en relativt platt organisation och det är nära mellan medarbetare och chefer. Ledningen kommunicerar ut sin vision och sina mål till gruppcheferna som sedan för det vidare till sin gruppmedlemmar. På så sätt ser de till att alla inom organisationen arbetar mot samma vision och mål i enlighet med Nakov och Ivanovskis teori.

Det framkom även tidigare under intervjun att arbetsätt och processer ständigt förbättras och underlättas, allt mer rutinmässiga uppgifter har automatiserats. Även detta stämmer överens med Nakov och Ivanovskis teori. Även Eisenberg et al. menar att en lärande kultur grundar i ett beteende hos organisationen där man ständigt försöker förbättra sina arbetsprocesser (Eisenberg et al., 2018).

Personalchefen berättade även att de ständigt påminner sina gruppchefer om vikten av återkoppling och kommunikation. Kommunikationen mellan anställda är annars öppen och anställda vågar prata och ta upp problem med varandra och sina chefer. Nakov och Ivanovski menar att kommunikation och återkoppling är en förutsättning för att skapa en lärande kultur.

Eisenberg et al. menar att en kultur som främjar lärande bör understödja experimenterande, kunskapsförvärv, kunskap delande, ömsesidighet, risktagande och erkännande av möjligheterna som skapats på grund av förändring. En sådan kultur skapar motivation och engagemang, och skapar förutsättningar för innovation och insikt (Eisenberg et al., 2018, p.

53). Jag ville under intervjun ta reda på om företagets kultur stödjer risktagande och experimenterande. Företaget menar att de på arbets-, och kundmarknaden anses vara innovativa och nyskapande då de efter system bytet kan erbjuda tjänster och nya lösningar som deras konkurrenter inte kan. Detta är även en image som de vill ha som företag. På arbetsmarknaden så ses de som innovativa och nytänkande eftersom att de kan erbjuda specialisttjänster samt skapa nya roller inom organisationen vid behov.

Personalchefen och VD ansåg inte att risktagande och experimenterande hos sin personal inte är något som de eftersträvar då de menar att det inte är riktigt passande för just deras bransch. De jobbar istället för att alla anställda ska utföra sitt arbete på liknande sätt.

Så även om företaget är innovativt på marknaden, så understöds inte risktagande och experimenterande hos personalen. Dock så framkom under intervjun att de erkänner möjligheter i viss mån som skapas av förändring. Exempelvis om någon ur personalen kommer på nya arbetssätt och företaget kan tänka sig att stödja det. Man kan diskutera om Eisenberg et al.s teori är fullständigt tillämplig på just detta företaget och hur de isåfall kan i kan inspirera till motivation och engagemang trots att de vill inte vill ha risktagande och experimenterande på arbetsplatsen. Dock bör det belysas att Eisenberg et al. även förespråkade andra framgångsfaktorer för att skapa en lärande kultur.

5.2.2 Gruppcheferna

I teorin tog jag upp vad som krävs av ledarna i en lärande organisation och där beskriver Chamorro-premuzic och Berson att om ledarna inom organisationen vill att de anställda ska ta på sig nya och utmanande arbetsuppgifter så bör även ledaren själv anta sådana utmaningar (Chamorro-Premuzic & Bersin, 2018). Därför valde jag att i intervjun fråga om företagets chefer leder genom exempel genom att ta sig an nya utmaningar. Av svaret framkom att det är främst företaget specialister som tar sig an nya utmaningar och sprider sina nya kunskaper till resten av företaget. Gruppcheferna arbetar så att de delar sina kunskaper mellan varandra och sedan informerar personalen om vad de kommit fram till. Det framkom inte under intervjun om cheferna försöker inspirera till lärande genom att ta sig an utmanande uppgifter utanför deras bekvämlighetszon. Det som framkom är att de istället sprider information och

underlättar för lärande hos individer. Under intervjun så konstaterade personalchefen att detta är något som behöver förbättras. Så Chamorro-premuzic och Bersons teori tillämpas men troligen inte i så stor utsträckning som skulle vara nödvändig för att inspirera till att de anställda till att ta på sig utmanade arbetsuppgifter.

5.2.3 Medarbetarna

Organisationskulturen uppmuntrar anställda att utöva sina initiativ och att varje individ tar personligt ansvar för sitt lärande och utveckling på alla nivåer inom organisationen (Eisenberg et al., 2018).

Detta är något som företaget försöker sträva efter, att varje individ tar ansvar för sitt lärande genom att uppmuntra personalen till att säga till om de vill ha nya utmaningar och utveckling i sitt arbete. Vilket stämmer överens med Eisenberg et al.s teori.

5.2.4 Förändringsarbete och medarbetarnas motstånd

Sarder och Forslund menar att det kan uppstå ett visst motstånd mot förändringar hos personalen. Sarder skriver att om ledning kan man uppleva ett visst motstånd när man försöker uppmuntra nytänkande och risktagande, människor vill vanligtvis göra saker på samma sätt som de alltid gjort dem trots att det är ineffektivt. (Sarder, 2016).

Forslund skriver att motstånd till förändring kan uppstå när personalen inte känner sig delaktiga i förändringsarbetet, när den anställde inte känner eller förstår nyttan med förändringen eller att de anställda känner att ledningen försöker skapa effektivitet på personalens bekostnad (Forslund, 2019).

Både Sarder och Forslund menar att motstånd mot förändring så bör ledningen kommunicera ut varför en förändring är nödvändig samt få personalen att känna sig delaktig och involverad i förändringsarbetet.

Då jag fick intrycket att motstånd mot förändring är ett vanligt problem, så ville jag ta reda på om det finns hos mitt valda företag och hur de bemöter motstånd. Personalchefen och VD

menar att det har skett mycket och stora förändringar på senaste tiden, dels i samband med system bytet som gjordes och dels i samband med nya externa krav om hur arbetet ska utföras. Personalchefen berättar under intervjun att personalen överlag är emot förändringar och att de upplevs som jobbiga, vilket har gjort deras förändringsarbete till en utmaning. De försöker bemöta individerna som känner motstånd mot förändringar och förklara varför förändringen behöver införas. De försöker att vara så transparenta som det bara är möjligt samt anpassa sig så att individen får den hjälp som den behöver vid inläring. För att underlätta förändringsprocessen så har de haft en lång ibruktagnings period samt att de försöker informera om kommande förändringar så tidigt som möjligt.

Under intervjun framkom även att det är de externa förändringskraven som är de mest krävande och jobbiga, då de är svåra att påverka och ofta kommer med kort varsel.

Under intervjun framkom inte om de försöker skapa delaktighet för personalen kring förändringsarbetet, så som det enligt teorin borde bemötas.

5.2.5 Företagets resurser

Tillräckliga resurser för inläring bör avsättas, och dessa resurser är i form av tid, rymd, specialiserad supportpersonal och program för kunskapshantering (knowledge management) samt inlärningsprogram (Serrat, 2017a). Företaget har utbildningskostnader som en del av budgeten för personalkostnader. De har även ett bestämt antal utbildningstillfällen per år samt specialister och IT personal vars uppgifter är att underlätta lärande och förändring. De har ingen bestämd tidsåtgång för lärande och kompetensutveckling per år, men menar att de har olika riktlinjer för tidsåtgång för lärande för nyanställda. Företaget har idag inget system för lärande eller kunskapshantering. Så Serrats teori är tillämpad till viss del.

Vid enkätundersökningen ville jag ta reda på om personalen upplever att de får tillräckligt med tidsresurser för att lära sig nya arbetsmoment. Undersökningen visar att 23,1% anser att påståendet stämmer till stor del, 53,8% anser att påståendet stämmer delvis och 23,1% anser att påståendet inte alls stämmer. Ingen av respondenterna instämmer helt till påståendet. Detta påvisar att Serrats teori om tid som resurs inte tillämpas i tillräckligt stor utsträckning inom företaget.

5.3 Det framtida lärandet

5.3.1 Framtidens kunskapskrav

Enligt forskning som gjorts av Manpowergroup kommer digitalisering påverka hur arbetet utförs inom dagens organisationer. Enligt dem kommer upp till 45% av det arbete som utförs dagligen kunna automatiseras med teknologi. Arbetsgivare och organisationer bör hänga med i den tekniska utvecklingen och för att göra detta krävs det att man investerar i sina anställdas färdigheter och kompetenser.

Teknologin kommer att ta över mer rutinmässiga arbetsuppgifter så att människor istället kan ta på sig icke rutinmässiga och mer krävande arbetsuppgifter. Kreativitet, emotionell intelligens och flexibilitet är mänskliga färdigheter som kommer att behövas för att förstärka och komplettera den nya teknologin. Det viktiga är därmed inte vad de anställda redan kan, utan vad de kan lära sig (lärbarmöjlighet). Framtidens arbete kommer att kräva nya färdigheter och arbetsgivare bör fokusera på att utveckla och skola om sin nuvarande personal för att möta dagens kompetensbrist och förutse morgondagens krav för att på så sätt hålla organisationen vid liv (ManpowerGroup, 2016).

Jag ville under min intervju ta reda på hur mitt valda företag förbereder sin personal inför framtiden, vilka förändringar de förväntar sig och om de är oroliga för att drabbas av kompetensbrist.

Personalchefen och VD svarar att de förbereder sin personal inför framtiden genom olika skolningar. De förändringar som de har genomfört samt förväntar sig mer utav är att det kommer bli mindre manuellt rutinarbete för personalen och att deras bransch kommer att bli mer kommunikations och rådgivnings inriktad. De tror även att de kommer bli mer fokuserade på mer försäljningsfrämjande åtgärder, exempelvis genom att de blivit återförsäljare av sitt nya IT-system.

De tror inte att de kommer att drabbas av kompetensbristen i större utsträckning, främst eftersom de menar att anställda inom deras bransch behöver arbeta ungefär två år för att lära sig arbetet. Kompetensbristen kan enbart drabba dem om de inte längre är en attraktiv arbetsgivare. De menar att även om de blir mer automatiserade så behöver de personal som granskar och övervakar. För att förbli en attraktiv arbetsgivare så krävs det att organisationen klarar av att behålla sin personal. Företaget försöker förbli attraktiva för sina anställda genom att erbjuda personlig utveckling samt ge möjligheter för anställda att anta nya utmaningar. Företaget lägger även mycket fokus på att utveckla sin nuvarande personal och har som planer på att göra upp en omvärldsanalys för att få fram vilka kompetenser som kommer att krävas i framtiden. Så detta stämmer överens med Manpowergroups teori, att personalen behövs trots att rutinmässiga arbetsuppgifter blir mer automatiserade. Personalen får istället andra arbetsuppgifter som teknologin inte kan ta över. Företaget försöker även planera vilka kompetenser som behövs i framtiden samt börja utveckla sin personal för att klara av den.

5.3.2 Behovet av system

En lärande organisation vet hur man utnyttjar kraften i informations och kommunikationsteknologi utan att tekniken begränsar kunskapshantering och lärande. Informations och kommunikationsteknologi används för att stärka organisationens kultur och identitet, genom att bygga och upprätthålla lärande kulturen, hålla kvar anställda, kunder och andra intressenter. Teknologin hjälper till att skapa och upprätthålla hjälpsamma kontakter mellan människor och ger tillgång till deras kunskap och idéer och genom det uppmuntran till innovation och kreativitet (Serrat, 2017a).

Då framtiden ser ut att bli alltmer digitaliserad enligt Manpowergroups forskning, så ville jag under intervjun fråga om företaget använder sig av digital spridning av kunskap. Enligt teorin så ska digitala system och elektroniskt lärande underlätta och främja lärandet. Clark menar att målet med elektroniskt lärande är att skapa kunskaps och kompetensöverföring som är sammankopplad med organisationens prestation eller individens lärandemål (K. R. Clark, 2017).

Sarder menar att en bra film eller podcast ger en klar information med tydliga exempel som hjälper människor att lära. Organisationer kan även använda sig av olika program för att främja lärandet, bra program engagerar och hjälper individen genom att låta dem praktisera det de lär sig på verkliga eller simulerade situationer (Sarder, 2016).

Företaget använder sig idag enbart av Intranät men ser ett behov av att ta i bruk ett elektroniskt lärande och kommunikationssystem. De arbetar med att implementera Office 365 inom organisationen men då företaget inte har något system i bruk ännu så kunde inte några frågor ställas kring hur de arbetar med elektroniskt lärande. Även om företaget planerar att ta i bruk ett kommunikations samt informationssystem, så verkar inte ett renodlat lärande system ännu vara på agendan. Förhoppningsvis främjar ibruktagandet av Office 365 på företaget kunskapsdelning och kommunikation enligt Serrats teori även om Clarks teori inte verkar kunna tillämpas.

Även av enkäten kan man utläsa att det finns behov av ett elektroniskt system för lärande. På frågan hur personalen föredrar att information sprids inom företaget föredrar 61,5% att den läggs upp elektroniskt.

5.4 Företagets lärandeplan

Enligt Sarder så består en lärandeplan av fyra komponenter; Lärande vision och mål, kompetensutvecklings modeller, lärandemetoder samt utvärdering av lärandet (Sarder 2016, page 58). Jag har valt att titta närmare på dessa delar och hur mitt valda företag arbetar med dem, då detta är faktorer som bör tas i beaktande när organisationer arbetar med lärande.

5.4.1 Företagets lärande vision och mål

Serrat skriver att för att ett företag ska kunna utveckla en kunskapsdelande och lärande kultur behöver organisationen en vision om var den vill vara och en korrekt bild av var den är just nu. (Serrat, 2017b, pp. 15–19).

För att visionen om en lärande organisation ska bli verklighet behövs en omfattande lärandeplan som innehåller en övergripande organisatorisk lärandeplan, en lärandeplan för varje arbetsgrupp och individuella lärandeplaner för varje anställd. Planen är grunden för

lärande och utvecklingsmöjligheter och beskriver tydligt vart organisationen vill med sitt lärande och hur man kommer dit. Genom att ha en plan för alla nivåer inom företaget så ser man till att investeringen som görs riktar hela organisationen mot samma gemensamma mål. (Sarder, 2016, pp. 56–66).

Som tidigare nämnts arbetar företaget med att ta fram kompetensförsörjnings modeller för varje anställd, göra en GAP-analys över vilka kompetenser de har idag och vilka de kommer behöva i framtiden kopplat till en omvärldsanalys. Utifrån detta kommer sedan individuella mål och utbildningsplaner att tas fram.

Företagets lärande mål är att deras personal ska vara den mest kompetenta och kunniga inom deras bransch. Företagets strategiska mål är uppdelade i fem styrkort; personal, kund, process och utveckling samt ekonomi. Alla dessa hänger ihop och är sammankopplade med företagets lärandemål. Detta överensstämmer med Sarders teori, även om företaget för tillfället inte har en omfattande lärandeplan så är det under utveckling, företaget har sett värdet av att ha en plan för alla nivåer inom organisationen som överensstämmer med deras övergripande mål.

5.4.2 Arbetet med kompetensutvecklingsmodeller

Organisationen når sina mål genom gemensamma ansträngningar från individer, och lyckas enbart om de har individer som besitter rätt kompetenser; kunskap, färdigheter, förmågor, attityder och attribut. Kompetensutvecklingsmodeller är ramverk som beskriver kritiska framgångsfaktorer; vad individen behöver veta och kapabla att göra för att utföra sitt arbete på bästa och mest effektiva sätt. Kompetensutvecklingsmodeller är noggrant strukturerade samlingar av kompetenser som organisationen behöver för att uppnå sina mål som stämmer överens med kulturen, visionen och övriga mål. (Sarder, 2016, pp. 77–95).

Som nämndes ovan planerar företaget att ta fram kompetensförsörjnings modeller som överensstämmer med Sarders teori om hur kompetensutvecklings modeller bör tas fram. Detta för att stärka personalen och nå det övergripande lärandemålet om att ha den mest kompetenta och kunskapsrika personalen inom branschen.

5.4.3 Metoder för lärande inom företaget

Både Sarder och Handler menar att en bra lärande organisation använder av alla metoder för lärande, eller en kombination av dessa. De båda nämner även att elektroniskt lärande bör användas som inlärningsmetod.

Det finns fem metoder för lärande; coaching, klassrumslärande (fysiskt eller virtuellt), självstudier (e-lärande, läsning osv.), arbetsträning och mentorskap. (Sarder, 2016, p. 98).

Det är det väsentligt att ett företag kan erbjuda olika former av inläring, med allt från virtuellt, mikro och klassrumslärande (Handler, 2018, pp. 50–51).

Jag ville under intervjun få fram vilka lärometoder som företaget använder sig av för att sprida kunskap. Under den framkommer att organisationen tidigare har erbjudit mentorskap och att det har varit ett lyckat koncept. De berättade inte varför de har slutat med den metoden men att de gärna skulle vilja implementera det igen. Det framkom även att personalchefen använder sig utav en mentor och ser det som en positiv tillgång till kunskap. I företaget sker även indirekt mentorskap, personalen vänder sig till individer inom personalen som de känner tillit och förtroende för. Detta är dock inget som är styrt från ledningens håll.

Gällande coaching så är det något som de har provat, men de upplever att det inom deras bransch är bättre att lära sig av någon som är mer erfaren.

De menar även att deras gruppchefer är som en typ av coach och mentor åt sina gruppmedlemmar. Detta överensstämmer inte med Serrats teori om coaching och mentorskap inom organisationer. Serrat skriver att mentorskap och coaching kan inte tas för givet inom organisationen utan måste medvetet utvecklas, chefer och specialister är inte nödvändigtvis bra coacher och mentorer (Serrat, 2017a).

Överlag så upplevs det som att företaget borde satsa mer på att kombinera de olika inlärningsmetoderna på ett bättre och mer konsekvent sätt enligt Sarders och Handlers teorier. De båda menar att det är väsentligt att företaget kan erbjuda olika former av inläring, men det som mest frekvent verkar användas är just självstudier (som inte sker via inlärningsprogram) samt klassrumslärande som inte är det lämpligaste för generation Y enligt

Solis teori. Solis menar att de traditionella inlärningsmetoderna skadar organisationens produktivitet då generation Y har andra förutsättningar för lärande. Solis menar att företag måste titta på de verktyg som finns tillgängliga idag och forma dessa till inlärningsprogram som både den yngre och äldre generationen kan använda sig av (Solis, 2017, pp. 250–251). I enkäten framkom att 57,7% av de anställda vill ha en mentor eller coach som stöd i arbetet, något som företaget borde ta i beaktande.

Personalchefen berättar att de har börjat arbeta på ett nytt sätt med sin arbetsträning, att den nyanställda arbetar sida vid sida med sin gruppchef under sin första arbetsvecka. Detta för att underlätta inläringen av arbetet, den anställde har möjlighet att ställa frågor vartefter de dyker upp samtidigt som den lär sig och arbetar.

Sarder skriver att denna lärande metod har många fördelar, bland annat att den är väldigt praktisk, inte speciellt kostsam, individer lär sig det de behöver veta och exakt hur de ska utföra arbetet. Det de lär sig kommer till direkt användning. Att lära sig genom att samtidigt göra det man lär sig är en av de mest effektiva inlärningsmetoderna. Sarder menar att det även finns nackdelar med denna metod, då den bör vara noggrant planerad, och det kan ta åt innan en individ är fullärd och det är därmed viktigt att inte lämna den utan översyn för tidigt. Den som visar hur arbetet ska utföras bör veta hur arbetet utförs på ett korrekt sätt, ha tålamod medans den ny anställde prövar sig fram, kunna förklara tydligt och ge återkoppling och stöd när det behövs (Sarder, 2016, p. 103).

Under intervjun berättade de att arbetsträningen sida vid sida med gruppchefen sker under den anställdes första arbetsvecka, samt att det tar cirka två år innan en anställd helt har lärt sig sitt arbete. Så om detta är tillräckligt lång tid och om det är tillräckligt lång före man lämnar de nyanställda utan direkt översyn som Sarder menar i sin teori kan diskuteras.

Självstudier menar de att de främst gör genom olika typer av e-postutskick och via manualer. De menar att alla deras manualer kräver en viss del av självstudier för att de anställda sedan ska få pröva sig fram. Deras utskick menar de att inte är speciellt effektiva då de upplever att personalen inte läser dem eller tar dem till sig. Det kom fram under intervjun att de inte använder sig av något lärande system eller har något system utöver intranät för

kunskapsdelning och information. De planerar dock på att implementera Office 365 och applikationen Teams för att underlätta kommunikationen och informationsspridning. Så detta kan på ett vis främja personalens självstudier.

Enligt teorin så kan självstudier kan vara informella och formella och denna typ av lärande sker på individens egna villkor, när de vill, var de vill. Ett formellt strukturerat självstudieprogram som möter specifika behov kan vara ett otroligt effektivt sätt att lära och kan ge exakt samma kunskap på samma sätt till alla anställda. Idag kan självstudieprogram i form av elektroniskt lärande (e-lärande). Informellt lärande kan ta plats var som helst, när som helst. Den mest värdefulla informella inläringen inom organisationen sker när människor engagerar sig i möten och samtal. Lärandet skapas genom frågor, delning av information, diskuterande av problem och genom att hjälpa andra att förstå olika moment. (Sarder, 2016, pp. 105–106).

Så för nuvarande så har företaget inte ett speciellt hållbart alternativ för självstudier, och under enkätundersökning kom det fram att detta är bland de mest föredragna inlärningsättet och därmed borde främjas och underlättas i större mån. Exempelvis genom system för lärande.

Klassrumslärandet sker främst genom deras planerade kurser och utbildningar, och detta är även den lärandemetod de använder sig mest av. Det sker genom att en föreläsare berättar och visar på skärmen medan gruppen lyssnar och får möjlighet att ställa frågor. De upplever att denna metod för lärande är den mest effektiva då personalen bättre tar till sig informationen. Sarder menar att denna form av lärande som tidigare krävde att läraren och eleven var på samma plats samtidigt, kan med dagens teknologi kan detta ske virtuellt när som helst istället. Fördelarna med denna typ av lärande är att eleven/anställda har möjlighet att direkt ställa sina frågor till den som lär ut, belysa problem, dela idéer vilket medför att de kan lära från de andra i klassrummet samtidigt som de lär sig från instruktören. Innehållet för denna typ av lärande kan bli ihopsatt för att direkt matcha de behov som finns. En av de stora nackdelarna med detta är att det är tidskrävande och att inte alla uppskattar denna lärmotod, vissa lär sig bättre på egen hand än i grupp (Sarder, 2016).

Teorin stämmer därmed till viss del, företaget erbjuder inte möjlighet till till virtuella

klassrum och med tanke på antalet utbildningsdagar så kan man i beaktande av teorin mena att detta är tidskrävande.

I enkätundersökningen undersöktes vilken av inlärningsmetoderna som personalen själv anser mest effektiva av svaren som samlades in kan man utläsa att respondenterna föredrar att själva få pröva sig fram samt att någon visar dem för att de på bästa sätt ska kunna ta till sig lärandet. Dessa alternativ fick 80,8% av svarsresponsen vardera. De andra alternativen som gavs var; via kurs, via manualer och via grupp eller arbetsmöten. Dessa alternativ ansåg endast 26,9% av respondenterna att var de bästa alternativet för dem att lära. Detta visar på att personalchefen och VDs bild av effektiviteten vid klassrumslärande inte delas av deras personal. Detta stämmer även med Sarders teori att inte alla föredrar denna inlärningsstil samt att personalen anser att de lär sig mest effektivt genom självstudier.

5.4.4 Utvärdering av lärandet

När man arbetar med lärande är det viktigt att utvärdera för att veta hur väl man lyckats med sin lärandeplan annars riskerar man att slösa resurser och inte nå de mål man satt. En utvärdering består av en utredning där organisationen tar reda på om lärandeplanen lyckats hjälpa organisationen att nå sina lärandemål. Organisationen bör även ta reda på om lärandeplanen hjälpt dem att skapa en lärande kultur, om investeringarna som gjorts i lärande har lönat sig samt om planen har hjälpt dem att nå sina organisatoriska mål. Om någon del av lärande planen inte fungerar så bör organisationen ta reda på orsakerna (Sarder, 2016).

Företaget har som nämnt inte börjat införa sina individuella mer utformade lärandeplaner ännu, men de berättar att uppföljning sker via stickprov av det utförda arbetet. Lärandet och hur det har gått att nå målen följs även upp i medarbetarsamtalen. De menar att de inte har någon uppföljning efter de kurser och utbildningstillfällen som de anordnar.

Detta överensstämmer delvis med Sarders teori om utvärdering av lärande. Sarder menar att detta är en viktig faktor för att se om organisationen faktiskt har nått sina lärandemål, vilket man kan anse att även borde vara viktigt för mitt valda företag. Så man kan anta att en

uppföljning av lärandet är något som kommer att göras vartefter kompetensförsörjningsplanerna tas i användning.

6. DISKUSSION

6.1 Metoddiskussion

Jag utgick ifrån både en kvalitativ och en kvantitativ undersökningsmetod. En kombination av dessa metoder lämpar sig bäst när man arbetar med fallstudier enligt Nyberg och Tidströms teori kring fallstudier. De menar att resultaten från de olika studierna kan stödja varandra och därmed skapa en större trovärdighet för fallstudien (Nyberg & Tidström, 2012). Jag valde att använda mig av båda undersökningsmetoder för att kontrollera trovärdigheten i intervjun som genomfördes med personalchefen samt VD. Jag ville undersöka om personalen uppfattade vissa moment på samma sätt som den bilden jag fick under intervjun.

Det finns nackdelar med fallstudier, framförallt att det är svårt att kontrollera informationen och att det därför kan bli snedvridna, skeva eller vinklade resultat (Bell, Stephen, & Nilsson, 2017). Detta försökte jag att motverka genom att även göra en kvantitativ undersökning för att ge en så riktig bild som möjligt genom att även involvera personalens uppfattning.

Jag försökte under avhandlingen använda mig av så nya texter och teorier som möjligt, dock ville jag även bestyrka vissa av dem med äldre mer grundläggande teorier för att få ihop en tillräckligt bred teoretisk bas. Jag använde mig av utförliga och beskrivande teorier för att få en så tydlig och konkret avhandling som möjligt.

6.2 Resultatdiskussion

I detta stycke har jag valt att presentera svaren på min frågeställning.

Hur kan mitt valda företag optimera sitt lärande och inrikta sig ännu mer på att bli en lärande organisation?

Företaget behöver i större utsträckning arbeta för att beakta hur deras personal vill lära. Kursutvärderingar bör göras efter att utbildningstillfällen har hållits samt behöver de förbättra hur de mäter lärande. Enkätundersökningen visade att personalens syn inte alltid överensstämmer med personalchefens och VDs syn på lärande. Exempelvis så anser

personalen att de lär sig bäst när de får pröv sig fram själva samt när någon visar dem hur de ska göra. Frågan är om klassrumslärandet används i för stor utsträckning även om individer vid behov får en visning av gruppchefen efter tillfället. Lärandet borde således borde underlättas och tillräckligt med tid och stöd ges för anställda att lära sig nya arbetsuppgifter och rutiner då personalen upplever att detta inte ges i tillräckligt stor utsträckning.

Företaget är på god väg att få igång en effektiv informationsspridning när de tar i bruk Office 365, dock finns de faktorer som de borde tänka på såsom; om de ska främja micro lärande, hur informationen ska bli så lättillgänglig som möjligt samt om de bör använda sig av olika filmklipp för att säkerställa att alla inom personalen blir visade samma saker.

Företaget har börjat arbeta mer för att främja reflektion och kunskapsdelning inom arbetsgrupperna och detta arbete är något som fortsättningsvis måste uppmuntras. Gruppcheferna behöver veta vilken roll de har för lärande, och om planen inte är att använda sig av mentorer och coacher så borde det istället ges via gruppcheferna. Om detta stöd ges från gruppcheferna så är det viktigt att de förstår vad denna typ av stöd innebär. Personalen visade i enkätundersökningen att det finns ett behov av mentor eller coach stöd i arbetet och detta är något som företaget bör ta i beaktande.

Överlag verkar det som att företaget är på god väg att bli en lärande organisation, men för att hålla sig aktuella så bör man se över modernare inlärningsformer som eventuellt kan vara mer effektiva än föreläsningar. Väl utarbetade lärande planer som faktiskt används i praktiken är en väsentlig faktor, samt en uppföljning av dem.

Företaget bör även se över de skillnader som finns mellan personalens uppfattning och deras, det är svårt att få alla nöjda men en klar majoritet behöver nog vara det för att man ska lyckas med sin fortsatta utveckling.

Hur kan företaget sprida sin kunskap mellan dess anställda på bästa sätt?

Vid enkätundersökningen visade majoriteten av personalen att de vill att information sprids genom att den läggs upp elektroniskt. De andra alternativen som fick högst respons var via möten och e-post. Detta kan företaget jobba med för att få upp goda rutiner kring. Viktigt är

dock att de har ett bra informationssystem där information kan delas, refereras och är lätt att hitta. En väl utarbetad kombination av informationsspridning är troligen den bästa lösningen om man ser till personalens preferenser.

Hur ser det individuella lärandet ut idag och hur ser det organisatoriska lärandet ut?

Det individuella lärandet verkar främst vara knutet till nyanställda, men i och med att de nu planerar att ta fram kompetensförsörjningsplaner på både individuell och organisationsnivå så upplevs det som att de prioriterar fortsatt individuellt lärande. De ger även många utbildningstillfällen, dock borde det utvärderas hur effektiva dessa är. Det individuella lärandet verkar idag vara sammankopplat helt och hållet med det organisatoriska lärandet, men detta är troligtvis något som kommer att förbättras då individuella lärandemål sätts upp.

Var är bristerna och var behöver man lägga in nya rutiner?

Rutiner för hur informationsspridning ska ske och hur det ska se ut behöver fastställas, gärna en kombination av muntligt, visuellt och elektroniskt då detta är vad personalen föredrar. Det verkar finnas rutiner för reflektion tillfällen en gång i månaden för varje arbetsgrupp och detta är något som fortsättningsvis bör ske. Vid förändringsarbete och nya arbetsrutiner bör tillräckligt med tid och stöd ges.

7. SLUTSATS

7.1 Validitet och reliabilitet

Reliabilitet handlar om i vilken utsträckning ens resultat kan upprepas. Reliabiliteten är ett problematiskt begrepp inom samhällsforskningen, eftersom människans beteende inte är statistiskt. När det gäller kvalitativa fall undersökningar så kan reliabiliteten tillämpas på samma sätt som vid traditionell forskning. Forskaren kan stärka reliabiliteten genom triangulering. Triangulering innebär att forskaren använder flera olika metoder för att samla in och analysera data (Berriman & Nilsson, 1994).

Avhandlingens reliabilitet kan anses vara hög eftersom två undersökningsmetoder använts. Den kvantitativa enkätundersökningen användes för att styrka den kvalitativa intervjun.

Validitet avser i vilken grad mätinstrumenten mäter det som ska mätas (Olsson & Sörensen, 2011, p. 124). Inre validitet handlar om frågan i vilken mån ens resultat överensstämmer med verkligheten. Validiteten vid en fallstudie måste alltså bedömas via tolkningar av forskarens erfarenhet istället för i termer av verklighet. Forskaren kan stärka validiteten genom triangulering. Detta avser att forskaren använder sig av flera informationskällor och metoder för att bekräfta de resultat som framkommer (Berriman & Nilsson, 1994).

Avhandlingens validitet kan därmed anses hög då flera teorier han använt för att bestyrka resultaten samt att både en kvantitativ och kvalitativ metod har använts.

7.2 Förbättringsförslag och vidare studier

Under intervjun så upplevde jag att svaren som gavs inte riktigt kom i den ordning som jag hade önskat. Vilket skapade en viss upprepning av svar under intervjun. Så för att förbättra intervjun så kunde frågorna ha varit mer specifika och riktade och inte lika öppna för tolkning.

Syftet med denna avhandling var främst att undersöka lärandet och dess utvecklingsmöjligheter för mitt valda företag. Förslag till vidare studier skulle vara om man undersöker om förutsättningarna för lärande ser annorlunda ut hos olika branscher och företag. Företaget som jag valde att studera har redan implementerat lärande, förslagsvis kunde studier utföras på företag som ännu inte inser värdet av lärandet och problemen som uppstår i och med detta.

KÄLLOR

- Aldrin, N., & Utama, A. P. (2019). Analysis of the Effect of Coaching on Teamwork Performance. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 8(3), 24–32.
- Allen, M. W. (2016). *Michael Allen's Guide to e-Learning: Building Interactive, Fun, and Effective Learning Programs for Any Company*. John Wiley & Sons.
- Andersson, A. (2016). Kompetensutveckling- ett mångfacetterat begrepp - Unionen Opinion :
Unionen Opinion. Retrieved October 29, 2019, from Unionen Opinion website:
<https://unionenopinion.se/blogg/kompetensutveckling-ett-mangfacetterat-begrepp/>
- Bell, J., Stephen, W., & Nilsson, B. (2017). *Introduktion till forskningsmetodik* (Vol. 5:3).
Studentlitteratur.
- Berriman, S. B., & Nilsson, B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur.
- Bryman, A., & Nilsson, B. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning* (Vol. 1).
Studentlitteratur.
- Castañeda, D. I., & Manrique, L. (2016). Differentiations and Overlaps in Knowledge Management and Organisational Learning: Systematic Review. *European Conference on Knowledge Management*, 146–157.
- Chamorro-Premuzic, T., & Bersin, J. (2018, July 12). 4 Ways to Create a Learning Culture on Your Team. *Harvard Business Review*. Retrieved from
<https://hbr.org/2018/07/4-ways-to-create-a-learning-culture-on-your-team>
- Chamorro-Premuzic, T., & Swan, M. (2016, July 18). If You're Not Helping Employees Learn, You're Not Doing Your Job. *Harvard Business Review*. Retrieved from
<https://hbr.org/2016/07/its-the-companys-job-to-help-employees-learn>
- Clark, K. R. (2017). Managing Multiple Generations in the Workplace. *Radiologic Technology*, 88(4), 379–396.
- Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2016). *e-Learning and the Science of Instruction: Proven Guidelines for*

- Consumers and Designers of Multimedia Learning*. John Wiley & Sons.
- Eikenberry, K. (2017). New training strategies for a new day. *Strategic HR Review*, 16(6), 261–266.
- Eisenberg, A., Ignatjeva, S., Iliško, D., & Rauckiene-Michaelsson, A. (2018). Adaptation of the Organizational Learning Culture (OLC) Dimension Methodology in the Israeli Local Authorities Context. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 9(1), 50–63.
- Ellström, P. E. (1996). *Arbete och lärande: förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:532236>
- Forslund, M. (2019). *Organisering och ledning* (Vol. 3). Liber Ab.
- Goldman, E., & Richards Scott, A. (2016). Competency models for assessing strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 9(3). Retrieved from DOI:10.1108/JSMA-07-2015-0059
- Hamoud, M. W., Tarhini, A., Akour, M. A., & Al-Salti, Z. (2016). Developing the Main Knowledge Management Process via Social Media in the IT Organisations: A Conceptual Perspective. *International Journal of Business Administration*, 7(5), 49.
- Holba, A. M., Bahr, P. T., Birx, D. L., & Fischler, M. J. (2019). Integral Learning and Working: Becoming a Learning Organization. *New Directions for Higher Education*, 2019(185), 85–99.
- Jönsson, S., & Schölin, T. (2016). Process of change – competence development as a restructuring strategy. *International Journal of Management & Enterprise Development*, 35(1). Retrieved from D-11-2013-0146&site=ftf-live
- Kappe, F., & Scerbakov, N. (2017). *OBJECT-ORIENTED ARCHITECTURE OF A MODERN LEARNING MANAGEMENT SYSTEM*. <https://doi.org/10.21125/edulearn.2017.2101>
- kompetens | svenska.se. (n.d.). Retrieved October 21, 2019, from <https://svenska.se/tre/?sok=kompetens&pz=1>
- kompetensutveckling | svenska.se. (n.d.). Retrieved October 21, 2019, from <https://svenska.se/tre/?sok=kompetensutveckling&pz=2>
- lära | SAOL | svenska.se. (n.d.). Retrieved October 5, 2019, from <https://svenska.se/saol/?hv=xnr227019,xnr483378>

- Li, J., & M. Herd, A. (2017). Shifting Practices in Digital Workplace Learning: An Integrated Approach to Learning, Knowledge Management, and Knowledge Sharing. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT INTERNATIONAL*, 20(3). Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13678868.2017.1308460#aHR0cHM6Ly93d3cudGFuZGZvbmxpbmUuY29tL2RvaS9wZGYvMTAuMTA4MC8xMzY3ODg2OC4yMDE3LjEzM Dg0NjA/bmVIZEFjY2Vzcz10cnVlQEBAMA==>
- Lindmark, A., & Önnévik, T. (2011). *Human Resource Management, Organisationens hjärta* (Vol. 2:3; H. Hast, Ed.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Manpowergroup. (2016). Millennial Careers: 2020 Vision. *Manpowergroup*. Retrieved from https://www.manpowergroup.se/Global/Millennials_2020Vision_White%20Paper.pdf
- ManpowerGroup. (2016). The Skills revolution; Digitization and Why Skills and Talent Matter. *The Skills Revolution*. Retrieved from https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/5943478f-69d4-4512-83d8-36bfa6308f1b/MG_Skills_Revolution_lores.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=5943478f-69d4-4512-83d8-36bfa6308f1b
- ManpowerGroup. (2018). *2018 TALENT SHORTAGE SURVEY*. Retrieved from [https://go.manpowergroup.com/hubfs/TalentShortage%202018%20\(Global\)%20Assets/PDFs/MG_TalentShortage2018_lo%206_25_18_FINAL.pdf?hsLang=en](https://go.manpowergroup.com/hubfs/TalentShortage%202018%20(Global)%20Assets/PDFs/MG_TalentShortage2018_lo%206_25_18_FINAL.pdf?hsLang=en)
- Mehta, S., & Downs, H. (2019). 6 Strategies for Digital Learning Success. *Center for Creative Leadership*. Retrieved from <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2016/05/Digital-Learning-Success-White-Paper.pdf>
- Mihiotis, A., & Argirou, N. (2014). Coaching: from challenge to opportunity. *International Journal of Management & Enterprise Development*, 35(4). Retrieved from DOI:10.1108/JMD-10-2014-0139
- Mohammed, G. S., Wakil, K., & Nawroly, S. S. (2018). The effectiveness of microlearning to improve students' learning ability. *International Journal of Educational Research Review*, 3(3),

32–38.

- Nakov, L., & Ivanovski, I. (2018). Managing the Learning Capacity of Organizational Culture in Relation to Organizational Commitment: Methodological and Empirical Overview. *Management of Organizations: Systematic Research*, 80(1), 89–100.
- Nyberg, R., & Tidström, A. (2012). *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar* (Vol. 2). Studentlitteratur.
- Olsson, H., & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv* (Vol. 3). Liber.
- organisation | svenska.se. (n.d.). Retrieved October 6, 2019, from <https://svenska.se/tre/?sok=organisation&pz=1>
- Sarder, R. (2016). *Building an Innovative Learning Organization: A Framework to Build a Smarter Workforce, Adapt to Change, and Drive Growth*. John Wiley & Sons.
- Serrat, O. (2017a). Building a Learning Organization. In O. Serrat (Ed.), *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance* (pp. 57–67). Singapore: Springer Singapore.
- Serrat, O. (2017b). *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*. Springer.
- Sethi, B., & Coleman, S. (2015). performance adjustment: Improving the performance management model. *A Publication of PwC's Financial Services Institute*. Retrieved from <https://www.pwc.se/sv/pdf-reports/performance-adjustment-improving-the-performance-management-model.pdf>
- Shvetsova, O. A. (2019). Core Competence Development while Carrying out Organizational Changes. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 13(2), 85–92.
- Solis, R. (2017). Employee training strategies for today's workforce. *Strategic HR Review; Bingley*, 16(6). Retrieved from DOI%3a10.1108%2fSHR-08-2017-0059&site=ftf-live
- Stewart, J., & Harrison, T. (2016). Top 3 Advantages of Mentorship in the Workplace.: Full Text

Finder Results. *American Society of Military Comptrollers*.

Tews, M. J., Noe, R. A., Scheurer, A. J., & Michel, J. W. (2016). The relationships of work-family conflict and core self-evaluations with informal learning in a managerial context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(1), 92–110.

Winkler, M. K., & Fyffe, S. D. (2016). Strategies for Cultivating an Organizational Learning Culture. *Washington, DC: Urban Institute*. Retrieved from https://www.urban.org/sites/default/files/publication/86191/strategies_for_cultivating_an_organizational_learning_culture_0.pdf

Bilagor

Bilaga 1: Intervjufrågor

- **1. Individuellt lärande;**
 - a) Hur stöttas det individuella lärandet idag?
 - b) Hur introduceras nyanställda?
 - c) Hur utbildas personalen i nya arbetssätt/rutiner?
 - d) Hur ser det formella lärandet ut (planerat lärande) och det informella lärande ut (oplanerat lärande) på arbetsplatsen?

- **2. Grupplärande;**
 - a) Hur formas arbetsgrupperna?
 - b) Hur arbetar era arbetsgrupper idag?
 - c) Hur ser rutinerna ut för grupprefleksion och feedback?
 - d) Hur delas kunskaperna inom arbetsgruppen mellan arbetarna?

- **3. Organisatoriskt lärande;**
 - a) Hur sprider ni kunskapen kring företagets vision, mål och värderingar?
 - b) Hur ser det formella lärandet ut (planerat lärande) och hur ser det informella lärandet (oplanerat lärande) ut?
 - c) Vilka inlärningsmöjligheter erbjuder ni idag?

- **4. Lärande hos generation y;**
 - a) Märker ni någon skillnad och hurdan kring hur generation Y (födda 1981-2000) fungerar på arbetsplatsen?
 - b) Har de andra krav/förutsättningar för att utföra arbete?
 - c) Är ni transparenta, öppna med företagets status, vision och mål?

- **5. Kompetens och kompetensutveckling;**
 - a) Vilka kompetenser/färdigheter värdesätter ni mest hos era anställda?
 - b) Hur arbetar ni med kompetensutveckling/hur utvecklar ni er personal?
 - c) Hur vill ni arbeta i framtiden?

- **6. Kultur som uppmuntrar lärande;**
 - a) Hur ser den nuvarande kulturen ut på företaget?
 - b) Hur stöttar dagens kultur lärande?
 - c) Hur ser ni till att alla inom företaget arbetar mot en gemensam vision samt mål?

- d) Stödjer er nuvarande företagskultur innovation, risktagande och experimenterande? På vilket sätt?

7. Chefer som utvecklar medarbetarnas lärande;

- a) Leder era chefer genom exempel, t.ex. tar de sig an nya utmaningar och sprider de nya kunskaperna om vad de lärt sig?
- b) Utmanar ledarna de anställda att ta sig an nya utmaningar och hur gå de då tillväga?

8. Medarbetare som vill kan och får lära /beteende;

- a) Finns det belöningsystem inom organisationen idag, och hur uppmuntrar/motiverar ni anställda att lära?
- b) Hur arbetar ni med anställda som är motvilliga till förändringar kring arbetet och att lära sig nya saker?
- c) På vilket sätt ger ni möjligheter till reflektion över arbete och arbetsuppgifter där personalen kan dela med sig av sina kunskaper/insikter?
- d) Hur involverar ni all personal att sprida tankar, idéer och att tänka kritiskt och våga lyfta fram sina åsikter?

9. Resurser för lärande;

- a) Vilka resurser för lärande har ni idag (pengar, tid, rymd)?
- b) Hur signalerar ni ut att lärande är en viktig prioritering för företaget?

10. Learnability (lärförmåga, det viktiga är inte vad anställda kan, utan vad de kan lära sig);

- a) Hur utvecklar ni er personal så att de klarar av framtida arbetsuppgifter/krav?
- b) Vilka framtida krav finns det på er personal i och med teknologiska förändringar?
- c) Är ni oroliga för att drabbas ut av kompetensbrist i framtiden och hur utvecklar ni er nuvarande personal kompetenser för att behålla dem?
- d) Hur arbetar ni för att behålla er personal?

9. Digitaliserat lärande;

- a) Hur utnyttjas ert informationssystem för att sprida lärande? Har ni andra former av digitala lärkanaler, vilka?
- b) Hur sprids/förvaras information idag, är den lätt tillgänglig?
- c) Har ni idag något lärande system (program), om inte är det något som ni ser ett behov av varför/varför inte?

10. Lärande plan, strategi och lärmeter;

- a) Vad är ert lärandemål?
- b) Vad är er vision för lärande, och hur sammankopplas den med företagets övergripande mål?
- c) Har ni en lärandeplan/strategi idag och hur ser den ut?
- d) Hur följs lärandet upp (vad individen faktiskt lärt sig)?

- e) Vilka lärometoder erbjuder ni idag (coachning, mentorskap, arbetsträning, självstudier, klassrums lärande) och anser ni att de är effektiva, varför/varför inte?

Bilaga 2: Enkäten

Lärande inom organisationer

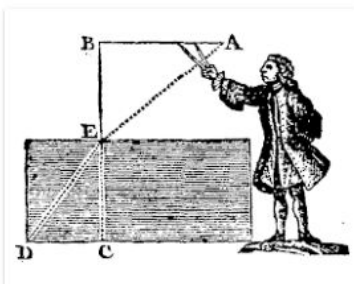
I mitt examensarbete så har jag studerat hur lärande sker inom organisationer, hur kunskap från personalen skapas, tas tillvara och utvecklas. Tack för att du tar dig tid att besvara min enkät. Observera att vissa frågor har flera svarsalternativ och att alla svar är anonyma, ingen kommer alltså veta vad just du har svarat.

*Obligatorisk

Hur lär du dig på bästa sätt? (Flervals fråga) *



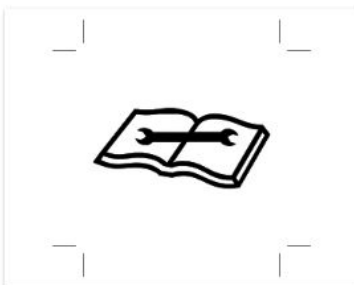
När jag får prova mig fram själv



När någon visar mig hur jag ska göra



Via kurs (skolning)



Via manualer (text bild)



Via grupp eller arbetsmöten.

Det finns samarbete och rutiner kring informationsspridning i din arbetsgrupp *

- Instämmer helt
- Stämmer till stor del
- Stämmer delvis
- Stämmer inte alls

Du känner att du ges tillräckligt med tid för att lära dig nya saker och rutiner *

- Instämmer helt
- Stämmer till stor del
- Stämmer delvis
- Stämmer inte alls

Du känner att du får möjlighet att utvecklas och växa i ditt arbete *

- Instämmer helt
- Stämmer till stor del
- Stämmer delvis
- Stämmer inte alls

Din kompetens utnyttjas /används på rätt sätt *

- Instämmer helt
- Stämmer till stor del
- Stämmer delvis
- Stämmer inte alls

Du får det stöd du behöver när du ges nya arbetsuppgifter *

- Instämmer helt
- Stämmer till stor del
- Stämmer delvis
- Stämmer inte alls

Hur vill du att information sprids för att du ska kunna ta del av den på bästa sätt? (Flervals fråga) *



Via E-post



Via möten



Någon säger/meddelar den muntligt den till mig



Jag letar reda på informationen själv när jag behöver den



Den finns samlad och läggs upp elektroniskt (t.ex.

Skulle du vilja ha en mentor/coach som stöttar dig i arbetet? *

Coachen arbetar med att utveckla en persons maximala potential genom att ändra tankebanor och beteenden. Coachen har inte färdiga mål och lösningar utan utvecklar dessa tillsammans med och under klientens egenansvar. Behöver inte ha kunskaper inom området själv. Mentorn är, till skillnad mot coachen, ett bollplank som ger råd och delar med sig av egen kunskap inom ett område. En person som kan företaget, branschen eller området och ses ofta som förebild. Mentorskap sker ofta under något års tid, coaching sker ofta under kortare tidsperioder.

- Ja, mentor
- Ja, coach
- Ja, ingen skillnad för mig om det är en mentor eller en coach
- Nej

Du vet vad företagets vision och mål är *

- Instämmer helt
- Stämmer till stor del
- Stämmer delvis
- Stämmer inte alls