



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Examensarbete i företagsekonomi, kandidatexamen,
inriktning organisation och ledarskap, 15 hp

Värdeskapande kompetensutveckling för en lärande organisation

- En kvalitativ fallstudie inom ett statligt ägt företag

**Examensarbete i
företagsekonomi**

Vårterminen 2021

Författare: Erika Lindmark

Handledare: Anna Karin Olsson

Examinator: Eddy Nehls

Sammanfattning

Titel	Värdeskapande kompetensutveckling för en lärande organisation - En kvalitativ fallstudie inom ett statligt ägt företag
Kurs	Examensarbete i företagsekonomi, kandidatexamen, inriktning organisation och ledarskap, 15 hp
Termin	Vårterminen 2021

Sammanfattning Trots att dagens privata och offentliga organisationer gör stora investeringar i kompetensutveckling av den mänskliga resursen så är det svårt att veta om satsningarna varit värdeskapande eller inte. Tidigare studier av kompetensutvecklingens effekter är begränsade och det aktuella forskningsläget uppmärksammar ofta ekonomiska effekter. Genom att studera effekter av kompetensutveckling i ett företag som inte är vinstdrivande, har det gjorts möjligt att fokusera på effekter av mer mjuka värden. Syftet med studien har varit att undersöka vilka effekter anställda upplever att kompetensutveckling medför och hur effekter på individnivå kan åstadkomma effekter på organisationsnivå. Syftet har också varit att skapa en uppfattning om kompetensutveckling som värdeskapande för organisationer.

En kvalitativ fallstudie har genomförts där tio respondenter har delat med sig av sina upplevelser och synpunkter på lärande och kompetensutveckling i den valda organisationen. Ökad motivation, högre yrkeskunskap, ökad samhörighet, ökad trygghet och självkänsla i yrkesrollen och ett ökat intresse för lärande och utveckling har lyfts fram som effekter på individnivå. Den valda organisationens låga personalomsättning, upplevelser av ökad samhörighet inom organisationen, ökat förtroende från kunder och ett organisatoriskt lärande har antytt att kompetensutveckling också har medfört effekter på organisationsnivå. Studien har således bidragit med en uppfattning om kompetensutveckling som värdeskapande för organisationer.

För att skapa en förståelse för kompetensutvecklingens effekter och värdeskapande har hänsyn tagits till vilka förutsättningar organisationen har för lärande. Både individuella och organisatoriska förutsättningar har diskuterats tillsammans med påverkan från ledarskap, lärmiljö och lärstrategi. Eftersom den valda organisationen är statligt ägd med syfte att skapa värde för samhället, har det varit möjligt att betrakta effekterna av kompetensutveckling från ett större perspektiv, ett värdeskapande för hela samhället. Kompetensutveckling och lärande i den valda organisationen sätts i relation till Senges (1990) fem inlärningsdiscipliner för en lärande organisation. Inlärningsdisciplinerna lyfts som ett hjälpmedel för organisationer att optimera sina förutsättningar för att effekter av kompetensutveckling på individnivå, också ska generera effekter på organisationsnivå.

Nyckelord Kompetensutveckling, arbetslivslärande, livslångt lärande, kompetens, Human Resource Development, lärande organisation

Abstract

Title Value-creating competence development for a learning organization
- A qualitative case study within a state-owned company

Course Degree project, Business Administration, Bachelor,
Organisation and Leadership, 15 HE credits

Session Spring term 2021

Summary

Despite the fact that today's private and public organizations make large investments in competence development of the human resource, it is difficult to know whether the investments have been value-creating or not. Previous studies of the effects of competence development are limited and the current state of research often draws attention to economic effects. By studying the effects of skills development in a non-profit company, it has been made possible to focus on the effects of softer values. The purpose of the study has been to investigate what effects employees experience that competence development entails and how effects at the individual level can achieve effects at the organizational level. The purpose has also been to create a perception of competence development as value creation for organizations.

A qualitative case study has been conducted where ten respondents have shared their experiences and views on learning and competence development in the chosen organization. Increased motivation, higher professional knowledge, increased belonging, increased security and self-esteem in the professional role and an increased interest in learning and development have been highlighted as effects at the individual level. The chosen organization's low staff turnover, experiences of increased belonging within the organization, increased trust from customers and organizational learning have indicated that competence development also had effects at organizational level. The study has thus contributed with a perception of competence development as value creation for organizations.

In order to create an understanding of the effects of competence development and value creation, the conditions the organization has for learning have been taken into account. Both individual and organizational conditions have been discussed together with the influence of leadership, learning environment and learning strategy. Since the chosen organization is state-owned with the aim of creating value for the society, it has been possible to look at the effects of competence development from a larger perspective, a value creation for the whole society. Competence development and learning in the chosen organization are put in relation to Senge's (1990) five learning disciplines for a learning organization. The learning disciplines are highlighted as a tool for organizations to optimize their conditions so that the effects of competence development at the individual level also will generate effects at the organizational level.

Keywords Skills development, working life, lifelong learning, competence, Human Resource Development, learning organization

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	3
1.4 Forskningsfrågor	3
2. Teoretisk referensram	4
2.1 Tillvägagångssätt	4
2.2 Organisatoriskt lärande och Lärande organisation	4
2.3 Peter Senges teori för en lärande organisation	5
2.4 Kompetensutveckling i organisationer	7
2.4.1 <i>Kompetensinventering</i>	8
2.4.2 <i>Individuella och organisatoriska förutsättningar</i>	8
2.4.3 <i>Formellt och informellt lärande</i>	9
2.4.4 <i>Lärmiljö</i>	10
2.5 Kompetensutvecklingens effekter	11
2.6 Teoretisk sammanfattning	12
3. Metod	14
3.1 Vetenskapligt synsätt	14
3.2 Undersökningsansats	14
3.2.1 <i>Urval</i>	15
3.2.2 <i>Intervjuprocess</i>	16
3.3 Forskningsetik	17
3.4 Förförståelse	17
3.5 Analysmetod	18
3.6 Källkritik	18
3.7 Tillförlitlighet och överförbarhet	19
4. Empiri	20
4.1 Studieobjekt	20
4.2 Kompetensutveckling och lärande	20
4.2.1 <i>Ledarskapsutveckling</i>	21
4.2.2 <i>Utbildningar i yrkeskunskap och butiksdrift</i>	22
4.2.3 <i>Kompetenskarta</i>	22
4.3 Kompetensutvecklingens förutsättningar	23
4.3.1 <i>Viljan att kompetensutvecklas</i>	23
4.3.2 <i>Kombinationen av teori och praktik</i>	24
4.3.3 <i>Kursgårdens lärmiljö</i>	25

4.3.4 Butikernas lärmiljö.....	25
4.3.5 Ledarskapets roll för kompetensutveckling.....	26
4.4 Att mäta effekter av kompetensutveckling.....	26
4.5 Effekter på individnivå.....	27
4.5.1 Ökad motivation.....	27
4.5.2 Trygghet och ökad självkänsla.....	27
4.5.3 Samhörighet i organisationskulturen.....	28
4.5.4 Ökat intresse för utveckling.....	28
4.6 Effekter på organisationsnivå.....	28
4.7 Sammanfattning.....	29
5. Analys.....	31
5.1 Organisationens förutsättningar.....	31
5.1.1 Individuella och organisatoriska förutsättningar.....	31
5.1.2 Ledarskapets stora betydelse.....	32
5.1.3 Kombinationen av lärstrategier.....	33
5.1.4 Stödjande och begränsande lärmiljö.....	34
5.2 Effekter av kompetensutveckling.....	35
5.2.1 Effekter på individnivå.....	35
5.2.2 Effekter på organisationsnivå.....	35
5.3 Discipliner för en lärande organisation.....	37
5.3.1 Den första disciplinen – personligt mästerskap.....	37
5.3.2 Den andra disciplinen - tankemodeller.....	37
5.3.3 Den tredje disciplinen – gemensamma visioner.....	38
5.3.4 Den fjärde disciplinen - teamlärande.....	38
5.3.5 Den femte disciplinen - systemtänkande.....	39
5.4 Livslångt lärande för en lärande organisation.....	40
5.5 Värdeskapande kompetensutveckling.....	40
6. Slutsats.....	42
6.1 Studiens resultat.....	42
6.2 Studiens möjligheter och begränsningar.....	43
6.3 Förslag till fortsatt forskning.....	44
7. Referenslista.....	45
8. Bilagor.....	I
Bilaga 1 – Intervjuguide Kompetensutvecklare.....	I
Bilaga 2 – Intervjuguide Butikschefer.....	II
Bilaga 3 – Intervjuguide Försäljare.....	III

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Vi lever i ett föränderligt kunskapssamhälle där utveckling och kontinuerligt lärande är ett måste för organisationers överlevnad. För att organisationer ska kunna hantera de globala förändringar och utmaningar som de ställs inför så behöver de vara förmögna att växla om och förnya sig. För att lyckas, blir vikten av att vara en lärande organisation allt större. I lärande organisationer frigörs människors ambitioner, ny kunskap förvärvas, nytt och rationellt tänkande vårdas och individer arbetar tillsammans för att uppnå önskade resultat (Senge, 1990). Samtidigt som dagens snabba förändringstakt ställer högre krav på organisationer så blir också den mänskliga resursen alltmer uppmärksammas när det handlar om organisationers tillväxt och framgång. Jakten på, och bevarandet av kompetent personal har blivit en viktig strategisk fråga för dagens organisationer. Flera forskare framställer den mänskliga resursen som en stor påverkande faktor för organisationers framgång och konkurrensposition (b.la. Becker & Huselid 1998; Wright m.fl. 1994 se Otoo & Mishra 2018, s.517; Ellström 2010; Hansson 2015).

Trots att utbildning och utveckling av anställda inte är ett nytt fenomen så är det först under de senaste 20 åren som intresset för arbetslivslärande har ökat. Teorin om humankapital utvecklades ursprungligen av Becker (1964, 1993 se Otoo & Mishra 2018, s.519) som såg personalutbildning som en investering, men fortfarande var lärandet för de flesta förknippat med barn- och ungdomen (Illeris, 2015). Så småningom kom betydelsen av arbetslivslärandet att bli allt större och åsikten om personalutbildningar som en investering delades av fler forskare (Chang m.fl. 2011; Yamao m.fl. 2009; Youndt & Snell 2004 se Otoo & Mishra 2018, s.519). Istället för att beskriva utbildningarnas läromål som kunskaper, kvalifikationer och färdigheter så började det nu att fokuseras på begreppet kompetens (Illeris, 2015). Idag finns en tydlig koppling mellan arbetslivslärande och det livslånga lärandet, som är ett begrepp för skolor och högskolors sätt att samverka med det omgivande samhället i syfte att tillgodose arbetsmarknadens behov av kompetens.

Under samma period som intresset för arbetslivslärandet ökade så började en Human Resource (HR)-transformation växa fram. Idén med transformationen var att hanteringen av den mänskliga resursen skulle bli mer effektiv, strategisk och värdeskapande för organisationer. Boglind, Hällstén och Thilander (2021) anger ett förändringstryck som grundar sig i dels globaliseringens effekter på ekonomi och politik, och dels kraften av den nya teknologin som orsak till att transformationskonceptet blev framgångsrikt. Idén kring HR-transformationen brukar härledas till Dave Ulrich, som också la grunden för det som kallas för hård HRM. Inriktningen hård HRM fokuserar på organisationers kostnadseffektivitet för att nå ekonomisk och finansiell vinst. Den mjuka inriktningen för HRM uppkom genom Harvardskolan och fokuserar istället på motivation och engagemang hos den mänskliga resursen där det strävas efter gemensamma värderingar och en stark företagskultur (Ibid).

Eftersom begreppet kompetensförsörjning inte har någon tydlig motsvarighet i den internationella forskningen så menar Wallo, Kock och Lundqvist (2019) att idéerna från Human Resource Management (HRM) och Strategic Human Resource Management (SHRM) lånas till det vi kallar kompetensförsörjning. Kompetensförsörjning innebär att attrahera, rekrytera, introducera och utveckla medarbetare med rätt kompetens utifrån organisationens behov, både lång- och kortsiktigt (Wallo, Kock & Lundqvist, 2019). Den här studien fokuserar på kompetensutveckling, som är en del av det bredare konceptet kompetensförsörjning. På samma sätt som idéerna från HRM och SHRM används för begreppet kompetensförsörjning så används idéerna från Human Resource Development (HRD) till begreppet kompetensutveckling.

Kompetensutveckling är en stor och viktig del av organisationers kompetensförsörjning och kan bestå av fristående åtgärder eller flera strategiska åtgärder för att nå långsiktiga mål (Bratton & Gold 2017 se Wallo, Kock & Lundqvist 2019, s.15). Kompetensutveckling kan innebära personalutbildning via kurser på eller utanför arbetsplatsen, mindre formella utbildningar som exempelvis utvecklingsprojekt eller arbetsplatsträffar, lärande i vardagen eller planerade förändringar av arbetsuppgifter för att stödja kompetensnyttjandet och lärandet i det dagliga arbetet (Ellström, 2010). De effekter som kompetensutveckling medför kan både diskuteras utifrån individ och organisationsnivå. Kompetensutveckling på individnivå berör effekter hos den enskilda individen så som förändrade attityder eller synsätt, medan effekter på organisationsnivå kan visa sig i nya arbetssätt i verksamheten (Byström, 2010). I den här studien används begreppet ”effekt” enligt Ellströms (2010) tolkning där effekt avses vara en förändring hos en individ, en grupp av individer eller en organisation som ett resultat av någon form av utbildning.

1.2 Problemdiskussion

Privata och offentliga organisationer satsar avsevärda belopp på utbildning och kompetensutveckling av sin personal (Kock, 2010). Trots detta är det svårt att veta om satsningarna varit värdeskapande eller inte för organisationen. Svårigheten att mäta kompetensutvecklingens effekter är flera forskare överens om (b.la. Ellström 2010; Wallo, Kock & Lundqvist 2019). De belyser svårigheten att veta vilka insatser som gett effekt eftersom flera andra faktorer kan ha bidragit till uppnådda effekter. Byström (2010) påpekar dilemmat att överföra positiva effekter av kompetensutveckling hos individen till positiva effekter för verksamheten som helhet. På liknande sätt betonar Wallo, Kock och Lundqvist (2019) det komplicerade förhållandet mellan effekter på individ och organisationsnivå. Att lyckas överföra individuella effekter av kompetensutveckling till effekter på organisationsnivå verkar vara en utmaning för organisationer. Kanske kan skapandet av en lärande organisation vara receptet för att lyckas, och med det också åstadkomma den beredskap som krävs för att parera omvärldens förändringar. Trots de svårigheter som finns med att mäta och överföra effekter på individnivå till organisationsnivå så är det värdefullt för organisationer att få en uppfattning om resultatet av deras stora investeringar i kompetensutveckling.

Forskning kring kompetensutveckling omfattas i stor utsträckning av organisationers ekonomiska effekter (Ellström, 2010). Således fokuseras ofta effekter av hård HRM i empiriska studier. I tidigare forskning kring kompetensutveckling är det också vanligt med inriktning på ledarutveckling och ledarskapsutbildningar (tex. Avolio, Avey & Quisenberry 2010; Throgmorton m.fl. 2016; Tsyganenko 2014 se Wallo, Kock & Lundqvist 2019, s.24). För att utöka forskningen med värdefulla bidrag undersöks i den här studien vilka effekter kompetensutvecklingen medför utifrån anställdas upplevelser i ett statligt ägt företag som inte är vinstdrivande. Till följd av att den valda organisationen inte är vinstdrivande kan effekter som ekonomisk vinst uteslutas och uppmärksamheten enbart riktas åt effekter av mjuk HRM. Eftersom statligt ägda företag har i syfte att skapa värde för samhället (Regeringskansliet, 2020), görs det möjligt genom studien att betrakta effekterna av kompetensutveckling ur ett större perspektiv, ett värdeskapande för hela samhället.

Till skillnad från tidigare forskning som ofta fokuserar på ledarskapsutbildningar, inkluderar den här studien effekter av kompetensutveckling både inom ledarskap, yrkeskunskap och butiksdrift. Kompetensutveckling i studien innefattar både formella personalutbildningar på och utanför arbetsplatsen, utvecklingsprojekt, förändringar av arbetsuppgifter för att stödja kompetensutnyttjandet och lärandet i det dagliga arbetet, arbetsplatsträffar och lärandet i det vardagliga arbetet. Trots att det finns tämligen mycket forskning kring ämnet kompetensutveckling så påpekar Wallo, Kock och Lundqvist (2019) att de empiriska studierna som undersöker utvärdering av kompetensutveckling och lärande i arbetslivet är begränsade. Även Otoo och Mishra (2018) uppmuntrar framtida studier till att bidra med mer kvalitativ, djupgående datainsamling. Genom en kvalitativ fallstudie bidrar studien med insikter kring vilka effekter kompetensutveckling medför baserat på anställdas upplevelser. Kvalitativa intervjuer hålls med butikshefer, försäljare och kompetensutvecklare inom ett statligt ägt företag med butiker placerade runtom i Sverige. Genom att uppmärksamma hur effekter på individnivå kan åstadkomma effekter på organisationsnivå möjliggörs också en bredare tolkning av värdeskapandet för kompetensutveckling i organisationer.

1.3 Syfte

Studiens syfte är att undersöka vilka effekter anställda upplever att kompetensutveckling medför och hur effekter på individnivå kan åstadkomma effekter på organisationsnivå. Syftet är också att skapa en uppfattning om kompetensutvecklingens värdeskapande för organisationer.

1.4 Forskningsfrågor

- Vilka effekter medför kompetensutveckling?
- Hur kan effekter av kompetensutveckling på individnivå åstadkomma effekter på organisationsnivå?

2. Teoretisk referensram

2.1 Tillvägagångssätt

Sökningar efter relevant litteratur har genomförts i de företagsekonomiska databaserna Emerald och Business Source Ultimate, samt i databasen ERIC som tillhandahåller litteratur inom pedagogik och utbildningsvetenskap. Litteratursökningen har också bestått av manuella databassökningar på följande klassiker inom ämnet: Per-Erik Ellström, Henrik Kock, Peter Senge, Thompsons, Argyris och Schön. Databassökningen har genomförts med två olika sökmetoder: systematisk sökning och kedjesökning. En systematisk sökning innebär att sökningen systematiskt kartlägger tidigare forskning utifrån nyckelord eller ett valt ämne. Kedjesökning innebär att författaren återanvänder andras källor genom att studera dess referenser (Rienecker & Stray Jørgensen, 2017).

Till att börja med valdes lämpliga sökord för ämnet ut. Sökorden som använts i den systematiska databassökningen är: Competence, competence development, Human Resource Development (HRD), skills development, effect, state-owned och learning organization-/learning organisation. Under sökprocessen har kombinationer av sökord prövats för att ge olika resultat. Bryman och Bell (2017) påpekar att hänsyn behöver tas till synonymer av sökord. Därför har även begreppen knowledge och results kombinerats i litteratursökningen. Genom användning av kedjesökning kunde relevant forskning hittas genom att följa tidigare forskares resonemang bakåt. För att säkerställa att litteraturen som använts i studien är vetenskapligt granskad har resultatet i databassökningarna avgränsats till att endast utgå från artiklar publicerade som ”peer reviewed”. Bryman och Bell (2017) uppger att publikationer genomgår en (oftast) anonym kollegial granskning av två till fyra experter inom området för att bli godkänd för publicering. När publikationen blivit godkänd visas den som ”peer reviewed” och det innebär att läsaren kan lita på forskningens kvalitet. Den vetenskapliga kvalitén i studien har vidare säkerställts genom användning av böcker som är vetenskapligt granskade forskningsantologier. Böcker som använts är originalkällor för att undvika eventuella missförstånd och feltolkningar genom andrahandskällor.

2.2 Organisatoriskt lärande och Lärande organisation

I dagens föränderliga kunskapssamhälle är vikten av lärande i organisationer större än någonsin för organisationers överlevnad. Begreppen organisatoriskt lärande och lärande organisation infördes redan under 1970-talet och kom snabbt att bli aktuellt och lockande för organisationer att satsa på. En av de första klassiker på ämnet är Thompsons (1967) bok *Organizations in Action* där han genom sin teori ger lärandet en mer strategisk innebörd och anser att organisationer bör utveckla sök- och lärprocesser för att kunna överleva i en komplex värld. Andra kända namn är Argyris och Schön (1978) som skrev boken *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* där de framhäver medarbetarnas lärande som avgörande för organisationens utveckling och teorier kring begreppen enkel och dubbelkretslärande växte fram. Dessa kom att bli välkända teorier som än idag diskuteras flitigt inom arbetslivspedagogiken (Söderström, 2008).

Till skillnad från Thompson (1967), Argyris och Schöns (1978) perspektiv där de enskilda medarbetarnas lärande är i centrum och tillsammans bidrar till ett organisatoriskt lärande så fokuserar istället begreppet lärande organisation på hela organisationens lärande (Söderström 2008; Örtenblad 2018). Åsikterna kring vad som kännetecknar en lärande organisation skiljer sig dock åt. Do och Mai (2020), Örtenblad (2018) och Xie (2019) menar att det inte finns helt entydiga definitioner av lärande organisationer. Örtenblad (2018) skiljer begreppen åt genom att redogöra för att en lärande organisation behöver någon form av avsikt eller ansträngning, den uppstår inte av sig självt vilket i högre grad organisatoriskt lärande kan göra. Söderström (2008) hänvisar till den tidigare litteraturen där grundtanken med begreppet lärande organisation var att det krävs ett systematiskt lärande på alla nivåer i organisationen för att kunna möta omvärldens komplexa förändringar. En av de ledande teorierna i den akademiska litteraturen för lärande organisation grundade Peter Senge år 1990 då boken *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* publicerades (Di Schiena m.fl., 2013). Genom att införa Senges fem inlärningsdiscipliner för en lärande organisation, menar han att organisationer skapar beredskap för att kunna möta omvärldens förändringar.

2.3 Peter Senges teori för en lärande organisation

Enligt Senges (1990, s.19) teori så är den största skillnaden mellan traditionella organisationer och lärande organisationer att den lärande organisationen behärskar de fem disciplinerna, vilka de traditionella organisationerna inte har tillgång till. Dessa fem discipliner är utvecklade var för sig där varje disciplin fyller en viktig funktion. Senare kommer disciplinerna visa sig vara essentiella för varandra och de måste utvecklas som en helhet för att visa ett positivt resultat i organisationer. Att bemästra disciplinerna innebär däremot inte att organisationen är färdig och att de uppfyllt målet med att vara en lärande organisation. Senge (1990) redogör för det livslånga arbetet med disciplinerna:

Man når aldrig målet utan kämpar alltid med att lära sig bemästra disciplinerna. Lika lite som man kan säga ”*jag är en upplyst person*” kan man säga ”*vi är en lärande organisation*”. Ju mer man lär sig, desto mer medveten blir man om sin egen okunnighet. Därför kan ett företag aldrig vara perfekt. Företaget måste fortsätta att för all framtid praktisera inlärningsdisciplinerna, med större eller mindre framgång. (Senge 1990, s.23).

Den första disciplinen kommer till uttryck i en ”sökande attityd” och benämns Personligt mästerskap. Det personliga mästerskapet handlar om mer än bara individens kunskap och färdigheter, det innebär att varje enskild individ måste hitta en ständig utveckling av sig själv till att bli en bättre människa. Varje individ behöver kunna fördjupa och bredda sina visioner, samla energi, utveckla tålamod och se sakligt på verkligheten (Senge 1990, s.21). Vidare redogör Senge för att den individuella utvecklingen inte är en garanti för utveckling för hela organisationer. Däremot är varje enskild individs förmåga att lära en förutsättning för hela organisationens förmåga att lära (Senge, 1990).

Den andra disciplinen i skapandet av en lärande organisation är Tankemodeller. Individens tankemodell bygger på generaliseringar som påverkar hans varseblivning och förmåga att förstå omvärlden. Dessa tankemodeller präglar både individens beteende och agerande genom de bilder och föreställningar hen har om verkligheten, så väl i privatlivet

som i arbetslivet. Det problem som finns med tankemodeller är att de ofta är omedvetna. Om organisationer inte är medvetna om sina tankemodeller är risken stor att de fastnar i invanda mönster och utveckling hämmas. Senge menar dock, att om tankemodellerna kan hämma utveckling, så kan de också främja utveckling. För att främja utveckling så menar Senge att individen behöver lära sig att påverka tankemodellerna. Förmågan att lyfta fram, värdera och revidera de föreställningar som finns kommer vara avgörande i byggandet av lärande organisationer. För att kunna arbeta med tankemodeller krävs det en klar uppfattning om organisationen. Desto fler individer som delar samma uppfattning om organisationen, desto starkare är också tankemodellen. En viktig förutsättning för att de anställda ska vara mottagliga för nya sätt att tänka och för nya tankemodeller är förmågan att lära av varandra. För att lyckas med detta behöver organisationens arbetsätt och rutiner skapa möjligheter till att kunna använda nya färdigheter och lära av varandra i det dagliga arbetet (Senge, 1990).

Anställdas inställning till organisationen är till stor del beroende av en gemensam vision, vilket är innebörden av den tredje av Senges (1990) discipliner. En gemensam vision talar för känslan av ”alla anställdas företag” istället för ägarnas eller ledningens. Genom att införa gemensamma visioner i organisationen menar Senge att människor blir förenade i en gemensam strävan. Det personliga mästerskapet är förutsättningen för att gemensamma visioner ska kunna utvecklas eftersom varje enskild individs personliga vision är grunden för den gemensamma. Viljan att utveckla en personlig vision måste dock komma från individen själv, enligt Senge är det ingen bra strategi att påtvinga en individ någon annans vision eller tvinga hen att utveckla en egen. Att utveckla individens engagemang och personliga vision är således en utmaning för ledningen om personen inte finner det själv (Ibid).

Den kollektiva förmågan hos en grupp att utvecklas och lära tillsammans är innebörden av Teamlärande, den fjärde disciplinen. Teamlärande är nödvändigt för organisationer eftersom utbildning sker i grupp och det är också där problematiken ligger: om inte grupperna kan utvecklas, så kan inte heller organisationen som helhet utvecklas. Att utveckla en grups färdigheter är svårare än att utveckla individuella färdigheter. Därför är det viktigt att grupper får möjlighet att öva på att lära sig tillsammans. Teamlärande börjar med dialog, som innebär människornas förmåga att samarbeta och lära tillsammans med öppna sinnen. För att behärska disciplinen måste man lära sig att se mönster av defensiva reaktioner som kan försämra dialogen och samverkan. Det är viktigt att synliggöra defensiva reaktioner eftersom den försämrade dialogen och samverkan kan förstöra organisationer. Om de istället lyfts och arbetas med så kan de istället vara till stor nytta (Ibid).

Den femte disciplinen anses vara hörnstenen i den lärande organisationen. Systemtänkande är lärande organisationers sätt att se på sig själva i sin omvärld (Senge 1990, s.73). Disciplinerna behöver förstås utifrån hur de hänger ihop, hur de påverkar varandra och hur de skapar ett system. För att förstå disciplinerna i ett samband så menar Senge att vi måste använda ett språk av cirklar istället för att endast se raka linjer. Utan det här systemtänkandet så finns det inte någon möjlighet att ta till sig de övriga disciplinerna när de används. I systemtänkandet behöver vi också förstå begreppet ”feedback”, vilket har

en djupare innebörd än hur vi vanligtvis använder begreppet. I systemtänkandet handlar feedback om en ömsesidig påverkan, där ingen påverkan är ensidig (Senge 1990, s.78). Två varianter av feedback förekommer i systemtänkandet, förstärkande och balanserande. Förstärkande feedback ger positiv eller negativ tillväxt, medan balanserad feedback ger stabilitet och en möjlighet att uppnå önskade mål. Senge beskriver att konsekvenserna av ens handlande ofta sker senare på grund av en fördröjning i feedbackprocessen. Ett annat begrepp som Senge inför är systemarketyper, som innebär systemstrukturer i organisationer som ger upphov till problem. Systemarketyperna framhäver hävstångseffekten, som är förmågan att upptäcka vilka åtgärder som kan ge långsiktiga effekter. Utan att se till hela systemet så löses endast problemen med åtgärder som har en liten hävstångseffekt, vilket Senge (1990) menar resulterar i en kortsiktig positiv effekt innan åtgärderna återigen leder till försämringar.

Eftersom Senges teori med de fem inlärningsdisciplinerna skapades redan på 1980-talet finns det all anledning att ifrågasätta hur användbara de är i dagens moderna organisationer. Enligt Reese (2020) är disciplinerna motståndskraftiga än idag på många områden. Det finns dock delar som forskare menar har förändrats sedan teorin blev aktuell efter publiceringen av *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* år 1990. Senare studier har visat en brist på kopplingen mellan organisation och teamlärandet (Reese, 2020). Studien av Hoe (2020) visar att organisationer och digitaliseringsutövare kan ha nytta av att använda den femte disciplinen systemtänkande för att utveckla digitala ekosystem. Studien av Hoe (2020) påvisade också att de övriga fyra disciplinerna värnar om en digital kultur. Silvia (2018) genomför en empirisk studie av forskningsadministratörers kännedom om de fem disciplinerna och rekommenderar organisationer att göra en ”lärande organisationsbedömning”. Teorin om Senges (1990) fem inlärningsdiscipliner är således fortfarande relevanta på många områden i dagens organisationer (Rees 2020; Hoe 2020; Örtenblad 2018; Silvia 2018). Örtenblad (2018) anser att det finns ett fortsatt behov av att vidga och fortsätta studera begreppet lärande organisationer. Hsu och Lamb (2020) gör en kritisk granskning av Senges discipliner där de påstår att disciplinerna inte är tillräckliga för frågor som rör klimat och global uppvärmning. De anser att det krävs en radikal förändring i förståelsen för lärande organisation och menar att en sjätte disciplin kan vara lösningen. Den sjätte disciplinen bör bortse från arbetsprestanda och produktivitet, och bör istället inspirera till att hitta nya sätt för mänskligheten att leva på jorden (Ibid).

2.4 Kompetensutveckling i organisationer

Bortsett från klassiska teorier om organisatoriskt lärande och lärande organisationer, så fyller begreppen kompetensförsörjning och kompetensutveckling ett stort utrymme i dagens diskussioner kring organisationers konkurrensposition och överlevnad. Begreppet kompetensförsörjning har inte någon motsvarighet i den internationella forskningen. Därför menar Wallo, Kock och Lundqvist (2019) att idéerna från HRM och SHRM används för begreppet kompetensförsörjning. På samma sätt används idéerna från HRD till innebörden av kompetensutveckling.

Kompetensförsörjning är organisationers sätt att attrahera, rekrytera, introducera, behålla, utveckla och avveckla anställda utifrån organisationens kompetensbehov (Nilsson m.fl. 2018; Wallo, Kock & Nilsson 2016 se Wallo, Kock & Lundqvist 2019, s.7). Arbetet med kompetensutveckling utgör en central del av organisationers kompetensförsörjning och innefattar lärande av både individer, team och hela organisationer (Stewart, 2017). Enligt Wallo, Kock och Lundqvist (2019) kan kompetensutveckling bestå av fristående åtgärder eller flera strategiska åtgärder i syfte att uppnå organisationens långsiktiga mål. På liknande sätt beskriver Stewart (2017) syftet med kompetensutveckling och menar att målet är att uppnå och förbättra arbetsprestandan i organisationer.

2.4.1 Kompetensinventering

För att organisationer ska kunna tillhandahålla en meningsfull kompetensutveckling är det nödvändigt att kompetensbehov identifieras (Jönsson & Schölin, 2016). Wallo, Kock och Lundqvist (2019) granskar studier som kartlägger organisationers kompetensbehov genom enkäter, självskattning av de anställda och utvecklingssamtal av medarbetare. De granskade artiklarna visade att kompetensbehovet kunde kartläggas både genom enkäter, självskattning och utvecklingssamtal. Särskilt visade studier att utvecklingssamtal av hög kvalitet med medarbetare kan leda till högre grad av reflektion, kunskapsdelning och innovation hos medarbetare (Bednall, Sanders & Runhaar 2014 se Wallo, Kock & Lundqvist 2019, s.25). Även enkäter och anställdas självskattning kunde kopplas till lärande genom reflektion (Wallo, Kock & Lundqvist 2019, s.24). I organisationers kartläggning av befintlig kompetens betonar Olofssons (2018) studie vikten av bred kompetens inom organisationen. Förr var det vanligt att anställda utförde samma arbetsuppgifter under hela sitt arbetsliv, idag är dock omställningskraven högre och genom en bred kompetens skapar organisationen möjlighet att möta förändringsbehov och anpassning till ”nya spår” (Olofsson 2018, s.53).

2.4.2 Individuella och organisatoriska förutsättningar

En grundläggande förutsättning för att kompetensutveckling ska vara gynnsam är att det finns ett intresse för kompetensutveckling hos deltagarna (Jönsson & Schölin 2016; Ellström 2010). På liknande sätt betonar Olofsson (2018) att ett lyckat lärande förutsätter proaktiva, initiativtagande deltagare som vågar ifrågasätta. Det är dock inte en självklarhet att alla anställda i organisationer har en positiv inställning till kompetensutveckling. Ok och Vandenbergh (2016) menar att medarbetarengagemanget är avgörande för individens inställning till kompetensutveckling, och ett lägre medarbetarengagemang kan grundas i en uppfattning om kompetensutveckling som meningslös och tidskrävande. Andra faktorer som påverkar den anställdas inställning till kompetensutveckling är individens tidigare utbildningsnivå, individens sociala bakgrund, familjeförhållanden och de tidigare erfarenheterna från lärsituationer (Ellström, 1996). Studien av Kock m.fl. (2010) visade att individer med högre utbildningsbakgrund visade ett större intresse för kompetensutveckling. På samma sätt påvisar Jönsson och Schölin (2016) studie en korrelation mellan utbildningsbakgrund och resultatet av kompetensutvecklingsinsatser. Studien visade ett lägre medarbetarengagemang för deltagare med majoritet låg utbildning.

ingsbakgrund där endast sex procent hade en form av högre utbildning. Avgörande för en lyckad kompetensutveckling är också i vilket sammanhang och i vilken situation kompetensutvecklingen genomförs. Jönsson och Schölin (2016) studie är ett exempel på att kompetensutvecklingens sammanhang har en stor påverkan på resultatet. Deltagarna i studien upplevde lägre nivåer av inläring och ett lägre engagemang efter en kompetensutvecklingsinsats, vilket Jönsson och Schölin (2016) menar kan bero på att organisationen vid undersökningstillfället hanterade effekterna av en finansiell kris och inte hade möjlighet att förnya avtal med majoriteten av de anställda. På samma sätt menar också Olofsson (2018) att organisationens anställningsmöjligheter har betydelse för resultatet av kompetensutveckling. Enligt Olofsson tenderar långsiktiga anställningsåtaganden att ge bättre möjligheter för lärande.

Utöver dessa faktorer så har organisationens ledning och chefer en betydelsefull roll i kompetensutvecklingsarbetet (Kock m.fl. 2010; Olofsson 2018; Stewart 2017; Otoo & Mishra 2018). En studie genomförd av Kock m.fl. (2010, s.172) visar att en aktiv och engagerad ledning eller ledare anses vara en viktig faktor för att kompetensutvecklingen ska vara framgångsrik. På samma sätt framhäver Olofsson (2018) ledningskulturens betydelse. En strategi som är präglad av hård styrning skapar inga gynnsamma förutsättningar för delaktighet och det finns en risk att motivation och självförtroende hos anställda hämmas. I de fall där ledningen ger uttryck för medarbetarens egenansvar att ta till vara på kompetensutveckling, så krävs det också ett visst inflytande över arbetsuppgifter och ett tidsmässigt utrymme för reflektion och diskussion för att kompetensutvecklingen ska vara gynnsam (Ibid). För att skapa bästa möjliga förutsättningar för ett vardagligt lärande bör ledningen undvika en allt för hierarkisk arbetsfördelning. Ledningen behöver istället delegera ansvar, skapa ett förtroendefullt klimat i organisationen, tillåta arbetsrotation och möjliggöra en arbetsutvidgning för de anställda (Olofsson 2018, s.62).

2.4.3 Formellt och informellt lärande

Både strategiska och praktiska beslut behövs fattas vid implementering av kompetensutveckling. Strategiska beslut kan vara vilken investeringsnivå eller till vilket syfte kompetensutvecklingen genomförs, medan de mer praktiska besluten kan handla om vilken metod och vilka anställda som ska involveras (Stewart, 2017). Vikten av medvetna och genomtänkta val lyfts också av Otoo och Mishra (2018) som menar att dessa strategiska och praktiska val kan skapa möjligheter och förutsättningar för organisationen att på bästa sätt kunna nyttja de mänskliga tillgångarna.

Kompetensutvecklingens strategi kan sättas i relation till begreppen formellt och informellt lärande (Kock 2010; Becker & Bish 2017; Park & Choi 2016). En formell lärsituation kännetecknas av att det ligger en viss planering och organisering bakom, det finns lärandemål som ska uppnås under ledning av en lärare eller instruktör. Ofta handlar det om kurser eller utbildningar bekostade av arbetsgivaren som genomförs på eller utanför arbetsplatsen (Wallo, Kock & Lundqvist, 2019). Enligt Park och Choi (2016) är det formella lärandet vanligast förekommande på arbetsplatser. Nackdelen med den formella metoden är att den i allmänhet är dyrare och att det kan vara svårt för deltagarna att

tillämpa sitt lärande i arbetet om utbildningen hålls långt bort från arbetsplatsen (Stewart, 2017). Jönsson och Schölin (2016) delar uppfattning om nackdelar med en formell lärstrategi och framhäver svårigheten i att kontinuerligt hålla kunskapen levande när arbetet återgår till heltidsarbete efter en utbildning.

Under senare års forskning har det kastats mer ljus över det informella lärandet. Wallo, Kock och Lundqvist (2019) hävdar att det formella lärandet inte längre ansågs vara tillräckligt för anställdas lärande och kompetensutveckling, varför det informella lärandet fått en större plats i diskussionerna kring organisationers lärande. En informell lärsituation kännetecknas av att pågå när som helst och är självinitierad och självstyrd, ofta med flera kollegor involverade. Till skillnad från det formella lärandet så är det informella inte planerat och organiserat (Ibid). Det kan handla om utbildning på arbetet, att dela idéer med andra, coaching, mentorskap, särskilda projekt eller uppdrag, diskussioner med kollegor och samarbete mellan dem (Leslie m.fl. 1998; Lohman 2005; Marsick & Watking 1990 se Park & Choi 2016, s.281). I huvudsak är det genom sociala interaktioner och i samspel med andra människor som det informella lärandet sker. Både formellt och informellt lärande kan enligt Park och Choi's (2016) studie ha en positiv inverkan på anställdas arbetsförmåga. Forskning visar att både formellt och informellt lärande är nödvändiga i organisationer och flera författare argumenterar för en kombination av dessa (Kock m.fl. 2010; Becker & Bish 2017; Park & Choi 2016; Jönsson & Schölin 2016). Ett strategiskt, informellt lärande kan anses effektivt kunna komplettera inlärningsmöjligheterna med det formella lärandet (Becker & Bish 2017; Kock m.fl. 2010).

2.4.4 Lärmiljö

Tillsammans med valet av strategi spelar lärmiljön en avgörande roll för resultatet av kompetensutveckling (Byström 2010; Wallo, Kock & Lundqvist 2019; Ellström 2010; Olofsson 2018). Lärmiljön kan betraktas från flera perspektiv: den sociala lärmiljön, den fysiska lärmiljön och det kulturella sammanhang där lärandet äger rum (Wallo, Kock & Lundqvist, 2019). Ellström (2004 se Kock 2010, s.84) ger exempel på faktorer och förhållande som utgör viktiga delar av organisationens lärmiljö: arbetsuppgifternas karaktär, arbetsprocessernas utformning, anställdas delaktighet, förekomsten av en stödjande kultur, grad av förändringstryck och tillgången till stöd för lärande. På liknande sätt framhäver Olofsson (2018) att arbetsuppgifternas bredd och möjligheter att växla mellan olika arbetsuppgifter är avgörande för individens utvecklingsmöjligheter.

I diskussionen kring lärmiljön brukar en distinktion göras mellan yttre och inre organisatoriska faktorer. Till de yttre faktorerna räknas branschspecifika förhållanden, konkurrenstryck, marknadsförhållanden och snabb teknisk utveckling. Med inre faktorer anses bl.a. arbetsuppgifternas variation och svårighetsgrad, om arbetet sker i team eller som ensamarbete, ledningens och arbetsledarens syn på och stöd för lärande, återkoppling på utförda arbetsuppgifter och arbetsplatsens kultur och klimat (Wallo, Kock & Lundqvist 2019, s.16). Dessa inre och yttre faktorer av lärmiljön fungerar som antingen stödjande eller begränsande. En stödjande lärmiljö ger goda förutsättningar för att lärande ska ske. Först kännetecknas en stödjande lärmiljö av att det finns möjligheter till lärande på arbets-

platsen, exempelvis genom kurser eller studiebesök. Det finns också förändringsbehov som kräver att organisationen utvecklas, vilket kan vara på grund av teknisk utveckling, en stark konkurrens eller att kunder kräver förändring. Arbetsuppgifterna behöver även ha en hög lärpotential, organisationen behöver inspirera till teamlärande och det krävs att ledare stödjer och motiverar till lärande. I en stödjande lärmiljö behöver det också finnas möjligheter till karriärutveckling inom en intern arbetsmarknad, det behöver finnas tillgång till kontinuerlig feedback och de anställda uppmuntras till att pröva nytt och experimentera i sitt arbete (Wallo, Kock & Lundqvist, 2019). Uppföljning behöver göras formativt, det finns belöningsystem kopplat till lärande, och organisationsförändringar drivs ”nerifrån och upp” (Evans m.fl. 2006; Fuller & Unwin 2004; Kock 2010; Skule 2004 se Wallo, Kock & Lundqvist 2019, s.17).

Vid en begränsande lärmiljö är belöningsystem inte förenade med lärande och organisationsförändringar drivs ”uppifrån och ner”, uppföljning görs summativt och det finns en avsaknad av feedback. Arbetsuppgifterna har en begränsande lärpotential och organisationskulturen uppmuntrar inte till lärande. En begränsande lärmiljö kan också kännetecknas av ett svagt förändringsbehov, en svag intern arbetsmarknad som begränsar karriärutvecklingsmöjligheter eller en kontrollerande ledare som inte uppmuntrar till lärande. Vid en begränsande lärmiljö uppmuntras teamarbete antingen inte alls, eller i den grad att det innebär väldigt låga krav på samverkan (Evans m.fl. 2006; Fuller & Unwin 2004; Kock 2010; Skule 2004 se Wallo, Kock & Lundqvist 2019, s.17).

2.5 Kompetensutvecklingens effekter

Effekter av kompetensutveckling kan diskuteras både utifrån individ och organisationsnivå. På individnivå berörs effekter hos den enskilda individen, exempelvis genom förändrade attityder eller synsätt. Ofta brukar effekter på individnivå vara mer affektiva och framkomma genom en mer positiv syn på utbildning hos de anställda (Ellström & Kock 2008; Hultman 1986 se Byström 2010, s.118). Effekter på organisationsnivå kan istället visas genom nya arbetssätt i verksamheten (Byström, 2010). Det är ingen självklarhet att effekter på individnivå också ger effekt på organisationsnivå. För att effekter på individnivå ska omsättas till effekter på organisationsnivå krävs det att verksamheten anpassas eller förändras så att individerna får användning av sin ökade kunskap och kompetens i det dagliga arbetet (Ibid). På samma sätt menar Salas m.fl. (2012 se Wallo, Kock & Lundqvist 2019, s.19) att resultaten ofta stannar på individnivå som positiva reaktioner utan att överföras till det egna arbetet, till kollegor och till effekter för hela organisationen. I studien av Otoo och Mishra (2018) påpekas dock att den individuella kompetensutvecklingen genererar större fördelar och högre prestation för hela organisationen tack vare satsningar på individernas kunskaper, färdigheter, förmågor och beteenden.

I samarbete med Linköpings universitet och Svenska ESF-rådet genomfördes mellan 2002 - 2007 en empirisk undersökning av arbetet med kompetensutveckling på 17 mindre arbetsplatser i offentlig verksamhet i Sverige av Kock m.fl. (2010). De effekter som studiens resultat visade på utifrån en individnivå var ökat yrkeskunnande, förmåga att utföra nya arbetsuppgifter, ökat intresse för utvecklingsarbete, utvecklat en bättre helhets-

bild, uppnått kunskaper utanför arbetet, motivation och intresse av att lära nytt och en ökad tillit till den egna förmågan. De största effekterna var en ökad motivation och intresse för att lära nytt, ett ökat intresse för utvecklingsarbete, en bättre helhetsbild och en ökad tillit till den egna förmågan (Byström, 2010). En annan empirisk studie av kompetensutvecklingens effekter genomfördes av Otoo och Mishra (2018) på små och medelstora företag. Studien genomfördes med en kvantitativ datainsamlingsmetod och resultatet visade individuella effekter som förbättrad kompetens, förmåga, individuell prestation och en förmåga att tillämpa nya inlärd färdigheter i det dagliga arbetet. Studien visade också att kompetensutveckling bygger ett partnerskap mellan organisationen och de anställda. Ytterligare en studie som undersöker effekter av kompetensutveckling är Potnutu och Sahoo (2016) som undersökte kopplingar mellan kompetensutveckling och organisatorisk effektivitet. De studerade två olika HRD-interventioner i två medelstora organisationer där resultatet visade ett positivt samband mellan anställdas kompetenser och kompetensutveckling.

På organisationsnivå diskuteras effekter utifrån tre olika typer: ekonomiska effekter, symboliska effekter och effekter i form av organisatoriskt lärande (Byström 2010). Om kompetensutvecklingen leder till bibehållande av personal, kunder och/eller en förbättrad produktkvalité ses det som ekonomiska effekter på organisationsnivå. Symboliska effekter förekommer både som inåt- och utåtgående effekter. Ökad motivation och förbättrad stämning i organisationen ses som inåtgående symboliska effekter, medan ökat förtroende från kunder ses som utåtgående symboliska effekter. Effekter i form av organisatoriskt lärande innebär att kompetensutvecklingen bidragit till att företaget har börjat arbeta och tänka mer långsiktigt kring utvecklingsfrågor. När organisationer aktualiserar kompetensutvecklingsarbetet skapas bättre förutsättningar för framtida satsningar på kompetensutveckling och utbildning (Ellström & Nilsson 1997 se Byström 2010, s.136). Studien av Kock m.fl. (2010) visade på effekter som ökat kvalitetsmedvetande, förbättrade kundrelationer, ökad konkurrenskraft, att dold kompetens blivit uppmärksam, ökad yrkeskunskap, ökad motivation och ökat förändringsberedskap på organisationsnivå. På liknande sätt visar studien av Potnutu och Sahoo (2016) att individens ökade effektivitet och högre prestation förbättrar hela organisationens kompetens och effektivitet.

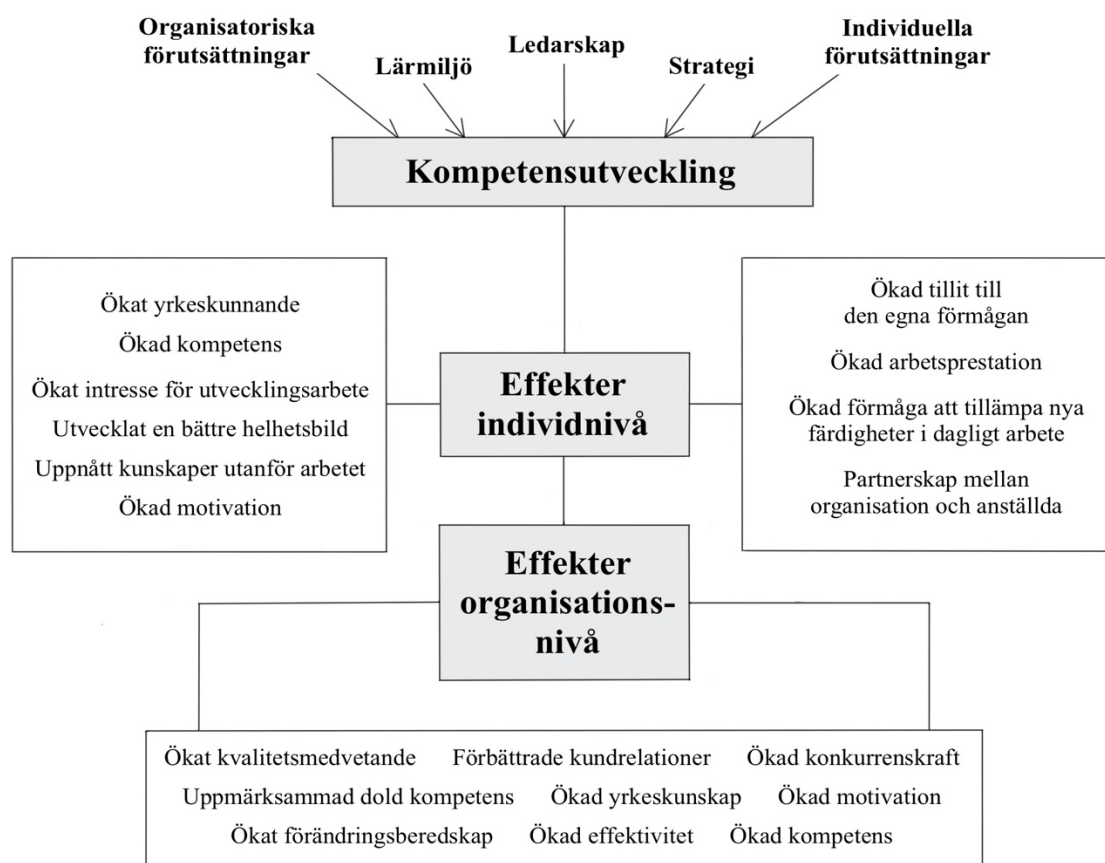
2.6 Teoretisk sammanfattning

I studiens teoretiska referensram har dels klassiska teorier kring lärande lyfts fram och dels det aktuella forskningsläget kring kompetensutveckling och lärande i organisationer. De klassiska teorierna kring organisatoriskt lärande och lärande i organisationer diskuteras enligt Söderström (2008) fortfarande flitigt inom arbetslivspedagogiken och enligt Reese (2020) är Senges (1990) teori om inlärningsdisciplinerna för en lärande organisation än idag relevanta för organisationer på flera områden.

Efter granskning av det aktuella forskningsläget har flertalet faktorer som påverkar kompetensutvecklingens effekter identifierats. Individuella faktorer som medarbetarengagemang, social bakgrund och utbildningsbakgrund har en påverkan på resultatet av kompetensutveckling (Ellström 2010; Ok & Vandenberghe 2016; Kock m.fl. 2010; Stewart

2017, Otoo & Mishra 2018). På samma sätt finns det faktorer inom och/eller utom organisationen som påverkar. Exempelvis har organisationens ledning, ekonomiska förutsättningar och organisationens anställningsbarhet en avgörande roll för kompetensutvecklingens resultat (Jönsson & Schölin 2016; Ellström 2010; Olofsson 2018). Andra viktiga faktorer som lyfts fram är valet av strategi för kompetensutveckling och vilken lärmiljön som finns (Jönsson & Schölin 2016; Wallo, Kock & Lundqvist 2019; Park & Choi 2016; Becker & Bish 2017; Kock m.fl. 2010; Olofsson 2018).

Utifrån den teoretiska referensramen har en djupare förståelse skapats, dels kring faktorer som påverkar utfallet av kompetensutveckling och dels vilka effekter som lyfts i aktuell forskning. Studiens syfte är att undersöka vilka effekter anställda upplever att kompetensutveckling medför och hur effekter på individnivå kan åstadkomma effekter på organisationsnivå. Syftet är också att skapa en uppfattning om kompetensutvecklingens värdeskapande för organisationer. Genom att belysa faktorer som påverkar effekter av kompetensutveckling skapas en större förståelse för studiens resultat. Nedan illustreras en analysmodell över studiens teoretiska referensram.



Figur 1. Egendesignad analysmodell.

3. Metod

3.1 Vetenskapligt synsätt

Studiens syfte har varit att undersöka vilka effekter anställda upplever att kompetensutveckling medför och hur effekter på individnivå kan åstadkomma effekter på organisationsnivå. Syftet har också varit att skapa en uppfattning om kompetensutvecklingens värdeskapande för organisationer. För att veta vilka effekter anställda upplever att kompetensutvecklingen medför har kunskap behövt erhållas kring deras upplevelser av kompetensutveckling och lärande. Utifrån den kunskapen har en förståelse kunnat skapas över vilka effekter kompetensutveckling medför och huruvida kompetensutveckling är värdeskapande för organisationer.

Bryman och Bell (2017) anger två synsätt som är ledande inom dagens vetenskapsteori: positivism och hermeneutik. Positivism företräder ett objektiva synsätt som har sin grund i naturvetenskapen och utgår från fakta och sanningar. Hermeneutik representerar ett mer tolkande synsätt som fokuserar på förståelse och tolkning (Ibid). Eftersom kunskap har behövt skapas kring anställdas upplevelser av kompetensutveckling och lärande så har ett hermeneutiskt synsätt varit en naturlig utgångspunkt för studiens syfte. Ett hermeneutiskt synsätt har möjliggjort en tolkning av anställdas upplevelser, åsikter, tankar och känslor.

3.2 Undersökningsansats

För att skapa kunskap om anställdas upplevelser av kompetensutveckling och lärande krävdes en datainsamlingsmetod som gjorde det möjligt att samla in djupgående information från anställda. Backman (2016) beskriver att intervjuer är lämpligt som datainsamling när undersökningen syftar till att skapa en uppfattning på djupet om människors åsikter, uppfattningar, känslor och erfarenheter. Vid studiens genomförande valdes därför en kvalitativ datainsamlingsmetod i form av intervjuer. Bryman och Bell (2017) redogör för att semistrukturerade intervjuer underlättar möjligheten att förstå respondenternas upplevelser eftersom respondenterna ges frihet att utforma svar på sitt eget sätt. Eftersom kunskap behövde skapas kring anställdas upplevelser av kompetensutveckling och lärande var det viktigt att välja en metod som skapar så goda förutsättningar som möjligt för mig att förstå respondenternas upplevelser. Valet föll därför på en datainsamlingsmetod i form av semistrukturerade intervjuer.

Studien har bidragit med en fördjupning av ämnet inom en enda organisation, vilket har gjort studien till en fallstudie (Denscombe, 2018). Vidare beskriver Denscombe (2018) fallstudiens syfte som ett sätt att belysa det generella genom att titta på det specifika. För att kunna bidra med värdefull kunskap om kompetensutvecklingens effekter och dess värdeskapande för organisationer, kan frågeställningen belysas mer generellt genom att tolka effekter och värdeskapandet av kompetensutveckling i en utvald organisation.

För att de semistrukturerade intervjuerna med respondenterna skulle bidra med så mycket djupgående information som möjligt behövde jag redan innan intervjutillfällena ha skapat mig en förståelse för kompetensutvecklingsarbetet i den valda organisationen och vilken

kompetensutveckling som erbjuds. För att skapa den förståelsen har en dokumentstudie genomförts som en kompletterande datainsamlingsmetod. Bryman och Bell (2017) framhåller att det ofta finns mängder av information från statliga myndigheter som kan vara till nytta i företagsekonomisk forskning. Vidare beskriver Bryman och Bell (2017) att virtuella dokument kan analyseras både kvantitativt och kvalitativt. Dokumentstudien analyserades kvalitativt genom att studera ord och framläggande av arbetet med kompetensutveckling för att skapa en inblick i organisationens gemensamma visioner kring kompetensutveckling och lärande. För att eftersträva konfidentialitet och anonymitet i studiens genomförande så har inte de offentliga dokumenten från dokumentstudien namngetts.

3.2.1 Urval

Den valda organisationen ägs av staten i syfte att skapa värde för samhället. Av den anledningen är satsningarna i kompetensutveckling på ett eller annat sätt offentligt finansierade, vilket gör det möjligt för organisationen att göra stora satsningar. Valet av att genomföra studien i en statligt ägd organisation har därför skapat förutsättningar för att kunna se värdet av kompetensutveckling från ett större perspektiv, ett värdeskapande för hela samhället. Till följd av studiens genomförande i en organisation som inte är vinstdrivande, har ekonomiska och finansiella effekter kunnat uteslutas från studiens resultat. Valet av organisation har därför gjort det möjligt att studera kompetensutvecklingens effekter från ett bredare perspektiv med mjuk HRM i fokus, snarare än hård HRM där kostnadseffektivitet syftar till att generera vinst.

Studien genomfördes på tre av organisationens butiker med placering i mellersta Sverige. För att möjliggöra en bredare jämförelse mellan butiker valdes butiker ut vars storlek varierar. Butikerna har 16, 13 och fem anställda vilket motsvarar en större, medel och en liten butik. För att kunskap skulle kunna skapas kring anställdas upplevelser av kompetensutveckling och lärande så var det nödvändigt med en bredd hos studiens respondenter. Därför valdes både manliga och kvinnliga respondenter ut med olika positioner i organisationen. Från varje butik intervjuades två försäljare och dess butikschef. Upplevelser av kompetensutveckling och lärande från respondenter vars positioner är butikschefer fångas upp både som arbetsgivare och arbetstagare. En av respondenterna är kompetensutvecklare och valdes ut från organisationens kompetensutvecklingsavdelning på huvudkontoret. Till följd av valet av respondenter från olika positioner i organisationen har det gjorts möjligt för mig att uppmärksamma likheter och skillnader både mellan respondenter från olika butiker och mellan respondenterna var för sig. Respondenten med positionen kompetensutvecklare har en stor aktualitet för ämnet, vilket har varit värdefullt för att kunna skapa en förståelse för hur organisationen arbetar strategiskt med kompetensutveckling och lärande.

För att respondenternas utsagor skulle gynna studien var det viktigt att respondenterna hade en klar uppfattning om lärande och kompetensutveckling inom organisationen. Därför var ett urvalskriterium att respondenterna skulle ha varit anställda inom organisationen i minst ett år. Ett annat urvalskriterium var att respondenterna skulle ha deltagit i

en eller flera kompetensutvecklingsinsatser på organisationens kursgård för att kunna bidra med sina synpunkter och upplevelser av kursgården och dess utbildningar.

För att eftersträva konfidentialitet har respondenterna i studien benämnts enligt A1, A2, A3 etc. För att underlätta jämförelse mellan olika butiker symboliserar den första bokstaven ”A, B, C eller D” vilken butik eller placering respondenten har. För att bevara anonymitet hos respondenterna har deras ålder och antal arbetade år i organisationen beskrivits övergripande istället för direkt kopplade till varje respondent. Åldern varierade mellan 30 – 55, med en majoritet i åldersspannet 50 – 55 år. Antal år som respondenterna arbetat i organisationen varierade mellan 2 – 40 år, där sju av tio respondenter arbetat över tio år inom organisationen. Nedan presenteras respondenterna i en tabell.

Respondent	Position	Kön	Utbildning
A1	Butikschef	Kvinna	Kandidatexamen Företagsekonomi
A2	Försäljare	Kvinna	Kandidatexamen Företagsekonomi
A3	Försäljare	Man	Kandidatexamen Företagsekonomi
B1	Butikschef	Kvinna	Gymnasieutbildning
B2	Försäljare	Kvinna	Gymnasieutbildning
B3	Försäljare	Kvinna	Kandidatexamen Pedagogik
C1	Butikschef	Man	Gymnasieutbildning
C2	Försäljare	Kvinna	Gymnasieutbildning
C3	Försäljare	Kvinna	Gymnasieutbildning
D4	Kompetensutvecklare	Man	Lärarexamen

Tabell 1. Tabell över presentation av respondenterna.

3.2.2 Intervjuprocess

På grund av rådande covid-19 pandemi (Folkhälsomyndigheten, 2020) genomfördes de semistrukturerade intervjuerna med respondenterna via digitala möten. Bryman och Bell (2017) redogör för att semistrukturerade intervjuer utgår från relativt specifika teman som ska beröras. Tre intervjuguider utformades med olika frågor beroende på vilken position respondenten har i organisationen. Intervjuguiden för butikschefer (se bilaga 2) och intervjuguiden för försäljare (se bilaga 3) utgick från samma teman men med olika frågor. Intervjuguiden för kompetensutvecklare (se bilaga 1) utformades efter andra teman och frågor. För att kunna skapa en uppfattning på djupet om respondenternas åsikter, uppfattningar, känslor och erfarenheter föll det sig naturligt att utforma intervjuguiderna olika, beroende på deras positioner i organisationen. Teman för samtliga intervjuguider skapades med utgångspunkt i studiens forskningsfrågor för att uppfylla syftet. Nedan illustreras en tabell över intervjuguidernas uppbyggnad.

Intervjuguide Butikschefer & Försäljare	Intervjuguide Kompetensutvecklare
Bakgrund	Bakgrund
Syn på lärande	Kompetensutveckling på verksamhetsnivå
Kompetensutveckling på individnivå	Effekter av kompetensutveckling
Teamlärande	Gemensamma visioner
Lärmiljö	Lärmiljö
Kompetensutveckling på verksamhetsnivå	Uppföljning av kompetensutveckling

Tabell 2. Tabell över intervjuguidens uppbyggnad utifrån dess teman.

Tio intervjuer genomfördes där varje intervju varade ungefär 30 minuter vardera. Samtliga intervjuer spelades in med godkännande från respondenterna, vilket gav mig möjligheten att transkribera intervjuerna i lugn och ro i efterhand. Bryman och Bell (2017) beskriver att datainsamlingen pågår fram till dess att mättnad uppnås då ingen ny och relevant information framkommer. Efter tio intervjuer började respondenternas svar att upprepas, vilket antydde att mättnad hade uppnåtts.

3.3 Forskningsetik

I dagens samhälle finns ett berättigat förtroende för forskarna som är viktigt att upprätthålla. En mycket viktig del av forskningsprocessen är att forskaren tar ansvar över och följer de etiska krav som finns på både forskaren och forskningen inriktning och genomförande (Vetenskapsrådet, 2017). I forskningsprocessen har de etiska principer följts som Bryman och Bell (2017) upplyser om. Dessa principer är Informationskravet, Samtyckeskravet, Konfidentialitets- och anonymitetskravet, Nyttjandekravet, Falsa förespeglningar och att deltagarna inte ska ta skada av undersökningen (Ibid). Inför varje intervju blev respondenten muntligt informerad om undersökningens syfte, varav Informationskravet uppfylls. Vad gäller Samtyckeskravet informerades respondenterna om att deltagandet är frivilligt och att de när som helst kan välja att avbryta intervjun. Respondenterna informerades också om att alla deltagare i intervjuerna kommer att behandlas med konfidentialitet. Därmed beaktas Konfidentialitets- och anonymitetskravet. Respondenterna informerades också om att intervjumaterialet endast kommer att behandlas av forskaren och att materialet endast kommer att användas i studiens syfte. Därigenom uppfylls även Nyttjandekravet. Det gavs inga falska förespeglningar som kunnat ge vilseledande information om undersökningen. Den sista forskningsetiska principen säger att ingen deltagare ska ta skada av undersökningen. För att eftersträva principen har det empiriska materialet noga övervägts inför publicering.

3.4 Förförståelse

Det förekommer en förförståelse hos forskaren som vid tillfället för studiens genomförande är tjänstledig från sin anställning på den valda organisationen. Genom att ”explicitgöra förförståelsen” görs utgångspunkten för tolkningen tydlig och forskaren undanhåller inte

sitt perspektiv för läsaren (Larsson 2005, s. 4). Förförståelsen hos forskaren är formad av positiva erfarenheter som deltagare av kompetensutvecklingsinsatser i organisationen och studiens respondenter består av både tidigare kollegor, chefer och nya ansikten för forskaren. Gilje och Grimen (2007) påpekar att det finns en risk att förförståelsen skapar en förutfattad mening om resultatet, vilket skapar blindhet för det verkliga resultatet. För att undvika detta har ett öppet förhållningssätt tillämpats vid empiriinsamling. Medvetenheten kring vikten av ett öppet förhållningssätt har bidragit till egenreflektion och ett uppmärksammande av förutfattade meningar. Att det finns en relation mellan intervjuare och några respondenter kan ha en påverkan på empiriinsamlingen genom att respondenter känner ett förtroende för intervjuaren och därför vågar bidra med mer uppriktig och värdefull information. Det kan också påverka genom att respondenter kan vilja undanhålla information om de känner sig osäkra eller känner en oro över studiens syfte. Dessa aspekter har tagits i åtanke vid genomförande av intervjuer genom att respondenterna gavs tydlig information om deras deltagande, studiens syfte och konfidentialitets- och anonymitetskravet. Förförståelsen kan också ha en positiv inverkan på studiens resultat genom att forskaren redan har en insikt kring intressanta områden och därför har lättare att urskilja en relevant och intressant inriktning (Ibid). Tack vare forskarens förförståelse kunde inriktning väljas tidigt i processen och utifrån en kännedom och medvetenhet kring organisationens arbete med kompetensutveckling kunde också problemområdet tidigt fastställas.

3.5 Analyismetod

För att kunna skapa en uppfattning om kompetensutvecklingens effekter är det viktigt att förstå helheten kring kompetensutvecklingsarbetet. För att förstå vilka effekter som uppkommer och under vilka förutsättningar användes en tematisk analys. Denscombe (2018) beskriver en tematisk analys som ett sätt att hitta mönster i olika teman genom att organisera material. Genom att jämföra respondenternas uttalanden med varandra kunde återkommande teman identifieras och fastställas, vilket Bryman och Bell (2017) benämner en selektiv kodningsprocess. I dessa jämförelser kunde både likheter och skillnader anmärkas och dessa har varit utgångspunkten för studiens analysarbete. Teman som identifierades under kodningsprocessen var förutsättningar för kompetensutveckling, ledarskap, lärstrategier, lärmiljö, effekter på individ- och organisationsnivå samt discipliner för en lärande organisation. Dessa teman har gjort det möjligt att skapa en förståelse för kompetensutvecklingens effekter och dess värdeskapande.

3.6 Källkritik

Det finns risker med kvalitativa intervjuer eftersom det är svårt för forskaren att bedöma källornas neutralitet. Bryman och Bell (2017) beskriver hur forskaren kan skapa en osäkerhet hos respondenten genom sitt tonfall och kroppsspråk eller hur respondenten uppger svar på intervjufrågor som de tror att forskaren vill ha. Dessa risker menar Bryman och Bell (2017) kan skapa mindre sanningsenliga svar. För att inte påverka respondenten i någon riktning använde jag ett försiktigt kroppsspråk och tonläge under intervjuerna. Samtliga respondenter har behandlats konfidentiellt i studiens genomförande och de har

på förhand informerats om att deras svar inte kommer gå att härleda, vilket skapat en större frispråkighet och ett förtroende mellan respondent och forskare. Respondenter har tagit sig tiden att besvara frågorna med eftertanke och svaren visar inte enbart på nöjdhet utan också på flera förbättringsförslag, vilket är en indikation på att respondenterna har varit sanningsenliga under intervjuerna.

3.7 Tillförlitlighet och överförbarhet

Relevansen för begreppen reliabilitet och validitet i kvalitativ forskning utgör en diskussion bland forskare (Bryman & Bell, 2017). Eftersom det inte är möjligt att skatta tillförlitligheten med siffror inom kvalitativ forskning så används istället begreppen tillförlitlighet och överförbarhet. För att kvalitetssäkra studien och skapa en tillförlitlighet så har respondentvalidering tillämpats vid studiens genomförande. Respondentvalidering innebär att resultatet redogörs för respondenterna så att de kan bekräfta att de tolkats på rätt sätt av forskaren (Ibid). I intervjuer med respondenterna upprepade jag respondentens svar för att säkerställa att respondentens svar har tolkats på rätt sätt. Vid misstolkningar kunde dessa redas ut på en gång, vilket förstärker tillförlitligheten i studien. Den kvalitativa forskningsmetoden har kritiserats för att vara alltför subjektiv och svår att replikera. Ofta utförs kvalitativ forskning på små grupper eller enskilda individer där det är beskrivningarnas fyllighet som avgör hur överförbara de är (Ibid). För att öka studiens överförbarhet har det undersökta ämnet berörts från flera håll. Kompetensutveckling har därför inkluderat formella kompetensutvecklingsinsatser, informella lärsituationer, utvecklingsprojekt, arbetsplatsträffar och stödjandet av kompetensutnyttjandet i organisationens dagliga arbete.

4. Empiri

4.1 Studieobjekt

Studiens syfte är att undersöka vilka effekter anställda upplever att kompetensutveckling medför och hur effekter på individnivå kan åstadkomma effekter på organisationsnivå. Syftet är också att skapa en uppfattning om kompetensutvecklingens värdeskapande för organisationer. Studien genomförs som en fallstudie, vilket innebär att resultatet kan beläggas mer generellt. För att svara på studiens syfte har därför effekter och värdeskapandet av kompetensutveckling kunnat tolkas genom att undersöka anställdas upplevelser från en utvald organisation. Den valda organisationen är ett statligt ägt företag med omkring 5 000 anställda. Butiker finns placerade runtom i Sverige och är geografiskt uppdelat i olika områden. Varje område har en områdeschef som ansvarar över butikscheferna i sitt område, vilka i sin tur har ansvar över försäljarna på sin butik. Studien genomförs på tre av butikerna som är placerade i mellersta Sverige. De tre butikerna representerar en mindre, medel och en större butik. Empiri samlas också in från organisationens huvudkontor där arbetet med kompetensutveckling bedrivs.

4.2 Kompetensutveckling och lärande

I den valda organisationen bedrivs kompetensutveckling genom flera olika strategier i varierande miljöer. Ett syfte med organisationens kompetensutvecklingsarbete är att öka förtroendet från kunderna och genom en dokumentstudie har ett högt förtroende från kunder påvisats. Organisationen har en egen kursgård där formella utbildningar utövas inom ledarskap, yrkeskunskap och butiksdrift för anställda från hela Sverige. På butikerna sprids kunskap och lärande både genom planerade och icke-planerade utbildningsinsatser, som till exempel månadsvisa yrkeskunskapsövningar, temamöten, talangprogram, utvecklingsprojekt och genom lärande i det dagliga arbetet. Organisationen tillhandahåller också interna, digitala utbildningar som de anställda har tillgång till både på arbetet och hemifrån. Under den rådande Covid-19 pandemi (Folkhälsomyndigheten, 2020) genomförs inga utbildningar på organisationens kursgård, utan lärande och kompetensutvecklingsarbetet bedrivs på butiker och genom de interna, digitala utbildningarna.

I en dokumentstudie betonas följande värdeord av den valda organisationen: samarbete, hälsa, ett gott ledarskap, mångfald och inkludering, klimat, miljö och innovation. Kompetensen, och säkrandet av kompetens inom organisationen lyfts som en viktig del för det statliga uppdraget. Samtliga respondenter anser att organisationen satsar stort på kompetensutveckling och några av dem lyfter satsningarna som något unikt. D4, som arbetar som kompetensutvecklare i organisationen beskriver fördelarna med organisationens egen kursgård:

Det unika att ett företag har en egen kursgård där alla kan träffas, det ger ett otroligt mervärde i stolthet över företaget, nätverkande, att känna en gemenskap och känna att vi har ett gemensamt mål. Det är sånt som är väldigt svårt att värdera i pengar och det är ganska unikt.

Respondenter på både chefsposition och försäljare instämmer i synen på organisationens satsningar på kompetensutveckling som något utöver det vanliga. B2, som är försäljare i

en mindre butik uttrycker: ”Företaget satsar otroligt mycket på kompetensutveckling, det tycker jag verkligen”. A2, försäljare i större butik beskriver kompetensutvecklingen inom organisationen som ”fantastiska möjligheter till utveckling”. D4 redogör för det speciella uppdrag organisationen har som statligt ägt:

Eftersom vi har ett statligt uppdrag så arbetar vi också utefter många adderade etik och moralfrågor. Om det kommer in någonting kring ökad hållbarhetsaspekt så känner vi som statligt företag att vi får ett uppdrag av vår styrelse att förkovra oss till det och att flytta fram positionerna. Ett sätt att göra det på är genom olika utbildningsinsatser.

Ett exempel på organisationens utbildningsinsatser utifrån en hållbarhetsaspekt är butikschefers nätverksgrupper. Dessa lyfts fram av butikschef C1:

I dagsläget tycker jag att det som är mest utvecklande är vår nätverksgrupp där vi har olika arbetsuppgifter fördelade utifrån verksamhetsplanen i området. Det tycker jag kan vara väldigt utvecklande. Just nu håller vi på med miljösmarta butiker och inkludering, två väldigt intressanta områden och just nu utvecklar vi oss där.

De kompetensutvecklingsinsatser som görs har alltid en tydlig koppling till organisationens strategiska plan. D4, kompetensutvecklare i organisationen, berättar att insatserna knyts till affärsidéer, visioner och målbilder. Vidare beskriver D4 ”det moderna lärandet” som tagits fram som ett strategiskt mål:

Precis som många företag vill vi försöka förflytta synen på lärande och kompetensutveckling. Därför har vi tagit fram ett speciellt strategiskt mål som heter ”modernt lärande” – att mer av lärandet ska ske i vardagen, mer av lärandet ska ske genom lärresor i jobbet och att mer av lärandet också ska kunna både digitaliseras och styckas upp på olika sätt så att man kan ta till sig när, var och hur det passar en själv bäst.

Respondenterna ger genomgående positiva uttalanden om organisationens arbete med kompetensutveckling, men vissa delar lyfts fram som respondenter anser hade kunnat gjorts bättre. C2, försäljare på en mellanstor butik, anser att det saknas bra utbildning för det administrativa arbetet. Hon menar att det tar upp mycket av arbetstiden att själv behöva läsa manualer vid utförandet av administrativa uppgifter. På samma sätt lyfter A1, butikschef på en större butik, en önskan om fler utbildningar på handfasta saker i de vardagliga arbetsuppgifterna. Hon beskriver att det ibland finns filmade klipp att ta del av, men att det ”nästan blir lite spretigt” när information ges på så många olika sätt.

4.2.1 Ledarskapsutveckling

I dokumentstudien framkommer det att ledarskap är en viktig del av organisationens kompetensförsörjning. Butikschefernas arbete med att skapa förutsättningar för goda prestationsmiljöer och skapa stolta och engagerade medarbetare fyller en viktig roll i organisationen. I intervjuerna anger samtliga respondenter på chefsposition att utbildningarna är gedigna inom ledarskap vid tillträdet som butikschef. Därefter skiljer sig synen på utbudet av ledarutbildningar till viss del åt mellan respondenterna. A1, butikschef på en större butik, uttrycker en avsaknad av ledarskapsutbildningar och hade velat erbjudas mer av det. På samma vis anger B1, butikschef på en mindre butik, att det inte finns något större utbud av ledarskapsutbildning för chefer som inte är nya i sin tjänst. Därför har hon valt att ta saken i egna händer och gått en kurs utanför organisationens utbildningar:

Det finns alltid möjlighet att läsa något annat att komplettera med. Även fast man inte erbjuds en utbildningstidning som man kan bläddra och välja i så får man själv hitta vad man vill läsa och hur många timmar man vill lägga på det. Det finns inget krav på utbildning i X antal timmar, utan det är ett eget intresse.

C1, butikschef på en mellanstor butik, saknar inte någon ytterligare ledarskapsutbildning utan menar att han känner sig trygg i sin roll med sin erfarenhet. I arbetet med ledarskapsutveckling som en del av organisationens kompetensförsörjning genomförs också olika talangprogram. B3, försäljare på en mindre butik, beskriver att talangprogrammen är en möjlighet för anställda att få mer ansvar, eller som ett steg i strävan efter att driva en egen butik i framtiden.

4.2.2 Utbildningar i yrkeskunskap och butiksdrift

Respondent D4, som är kompetensutvecklare i organisationen, beskriver lärande och kompetensutveckling inom organisationen utifrån tre delar: yrkeskunskap, ledarskapsutveckling och butiksdrift. Ledarskapsutveckling och butiksdrift är gemensamma med andra företag medan den tredje delen, yrkeskunskap, är unikt för den valda organisationen. I Sverige är organisationen ensam om att genomföra denna typ av utbildning inom det specifika område som yrkeskunskapen berör, vilket gör dessa utbildningar unika. Vissa av respondenterna har deltagit i någon del av utbildningarna, medan andra respondenter har deltagit i utbildningar av alla tre delar. Särskilt verkar utbildningar i yrkeskunskap vara en viktig del för organisationens anställda. C1, butikschef för en mellanstor butik, uttrycker att han saknar utbildningar i yrkeskunskap under nedstängningen av dessa under Covid-19 pandemin. Avsaknaden av yrkeskunskapsutbildningarna delas av fler anställda, D4 berättar att flera butikschefer runtom i landet har signalerat att de saknar yrkeskunskapsutbildningarna under pandemin.

4.2.3 Kompetenskarta

För att kartlägga kompetens arbetar varje butik med en kompetenskarta. På kompetenskartan punktats olika arbetsuppgifter upp där anställda ”bockar av” när de har kompetens nog till att utföra arbetsuppgiften. Flera respondenter lyfter arbetet med kompetenskartan som ett bra hjälpmedel för att arbeta med lärande i det dagliga arbetet. A2, försäljare på en större butik, beskriver användningen av kompetenskartan:

Syftet med kompetenskartan är att du inte bara ska kunna samtliga områden, du ska också kunna lära ut till andra och med kompetenskartan kan jag se vem som kan vad. Det är ett fantastiskt bra verktyg att använda sig av och det är väldigt givande att jag också får lära andra. Vi är bra på olika saker och delar gärna med oss.

A1, butikschef på en större butik, påtalar också att kompetenskartan används vid medarbetarsamtal när individuella mål sätts upp. Arbetet med kompetenskarta är dock inte det enda sättet för kartläggning av befintlig kompetens och butikens kompetensbehov. B1, som är butikschef på en mindre butik, berättar att kompetensinventeringen sker vid flera tillfällen. Kompetensluckor brukar exempelvis diskuteras både vid arbetet med verksamhetsplanen och vid nyrekrytering.

4.3 Kompetensutvecklingens förutsättningar

4.3.1 Viljan att kompetensutvecklas

En majoritet av respondenterna lyfter individens vilja att kompetensutvecklas som en avgörande faktor för hur givande kompetensutvecklingen blir. C1, butikschef på en mellanstor butik, anser att det inte är någon idé att skicka någon på en utbildning om hen inte är intresserad av det. På samma vis framhäver B1, butikschef på en mindre butik, vikten av intresset för lärande: ”Det är svårt att lära sig utan att ha intresset. Att bara trycka på saker på folk, det ser jag ingen vinning med utan man måste själv vara intresserad av det”. Samtliga respondenter som är försäljare delar uppfattning om att det krävs ett aktivt deltagande under utbildningarna för att de ska vara gynnsamma. A2, försäljare på en större butik, beskriver vikten av ett aktivt deltagande:

Aktivt deltagande är den största anledningen för att det ska ge någonting. Det är viktigt att jag har ett intresse, är aktiv på kursen och vågar ifrågasätta om jag inte känner mig säker. Det är upp till mig att ta till mig den kunskapen som tilldelas.

På samma sätt som respondenterna menar att lärande förutsätter ett aktivt deltagande så menar flera av dem att det också är viktigt att ta ett eget ansvar över sitt lärande. B3, försäljare på en mindre butik, berättar: ”det är viktigt att man inte bara väntar på att någon annan ska erbjuda utveckling, utan att man faktiskt själv tar initiativet”. Vidare menar hon att det är viktigt att uttrycka sina önskemål om lärande och intressen för att kunna visa sina bra sidor att utveckla, eller sina sämre sidor som man vill bli bättre på.

Viljan att kompetensutvecklas ser olika ut hos olika respondenter. Medan vissa tycker att det är bra som det är och känner sig nöjda med den kompetens de redan har så är andra vetgiriga och vill ta del av fler utbildningar. A2, försäljare på en större butik, ger sin bild av hur viljan att utvecklas kan skilja sig åt mellan olika individer:

Vissa vill inte utvecklas vidare, de känner att de gjort allting. De som jobbat i många år känner kanske att de har gjort sitt och att deras kunskap slutar här. Eftersom vi är under ständig förändring tycker jag att det är tråkigt. Alla har nytta av utbildningar oavsett om det är för att förnya sin kunskap eller för att få träffa lite nya kollegor.

I fallet där individer inte känner behov av ytterligare kompetensutveckling menar flera respondenter att ledarskapet spelar en viktig roll. A3, försäljare på en större butik, anser att det är en viktig uppgift för butikschefer att stötta de som inte riktigt själva vågar ta initiativet att åka på utbildning på kursgården. På liknande sätt beskriver B3, försäljare på en mindre butik, ledarens roll för att skapa en vilja hos individen:

Butikschefer skulle kunna vara bättre på att fånga upp fler personer så att alla utvecklas. Det är inte alla som är bekväma med att ta initiativ och fråga frågor. Möjligheterna finns verkligen om man vill, men det kanske skulle funnits mer krav från chefer och att de försöker få med alla bättre. De som inte har intresset behöver absolut fångas upp bättre.

I intervjuer med butikschefer framkommer till viss del skilda åsikter. B1, butikschef på en mindre butik, menar att en del försäljare ibland känner att ”det är bra som det är” och inte vill åka på de formella kurserna på kursgården. B1 uppger att hon vid de tillfällena ändå upplever att det finns en vilja att lära nytt, även om det inte är via utbildningar på

kursgården. A1, butikschef på en större butik, anser det vara viktigt att ”putta igång” de som inte själva är motiverade till kompetensutveckling. Hon förklarar att beroende på vem den anställde är, så behövs det i vissa fall förklaras vad konsekvenser blir av att inte lära, exempelvis om butiken ska genomgå en förändring. Butikschef C1 framför vilka förutsättningar han menar att individen behöver för att hitta sin motivation att utvecklas:

Jag tycker att det är viktigt att det finns en bra balans i butiken och att man inte har någon form av hierarki så att alla känner att de får vara med och göra saker. Det tror jag motiverar arbetaren mest, att de inte bara har samma arbetsuppgifter på schemat, då blir det inte så kul. Att alla får vara med och göra olika saker tror jag är en stor drivkraft.

4.3.2 Kombinationen av teori och praktik

Majoriteten av respondenterna anser att de lär sig mest genom informellt lärande. Framförallt lyfts det vardagliga lärandet som mest givande och respondenterna A1, A2, A3, B1, B2, C1 och C3 anser att de lär sig något varje dag i arbetet på butikerna. Butikschef C1 beskriver fördelarna med lärande i vardagen:

I de vardagliga situationer där man delar med sig av kunskap till någon annan så gynnar det båda två. Jag utvecklar mig genom att lära ut och känner mig nöjd i det, och den som tar emot får lära sig något nytt. På så vis skapas det inte heller någon hierarki på butiken, om man får lära av varandra. Att utnyttja varandras kunskap istället för att hålla på den är viktigt.

Vidare menar C1 att ett vardagligt lärande också behöver planeras in: ”Planering är alltid en viktig sak i lärandet, att få med de delarna i schemat och inte prioritera bort det”. A1, butikschef på en större butik, delar samma åsikt och menar att det är viktigt att skapa förutsättningar för lärande i vardagen i det dagliga schemat. B2, försäljare på en mindre butik, redogör för när det dagliga lärandet har särskilt stor nytta:

Vi lär oss nytt varje dag här, särskilt när vi har hjälp från andra butiker när en butik i området har mycket personal över. Då kommer de hit och arbetar, vilket gör att de lär sig när de kommer till oss och vi lär oss av dem. Vi kan ge tips och råd till varandra.

Respondent C2, som är försäljare på en mellanstor butik, anser däremot att det formella lärandet är det mest givande: ”Jag lär mig mest på kursgården, särskilt när det kommer till yrkeskunskap.” En övervägande majoritet av respondenterna anser att det vardagliga lärandet är mest givande. Dock anser flera av respondenterna att en kombination av formella utbildningar och informellt lärande är nödvändigt. Försäljare A3 ger sin syn på en kombination av teori och praktik: ”Man lär sig mycket på kursgården, men man lär sig inte att använda det. Det är egentligen först när man använder kunskapen som man lär sig på allvar.” På liknande sätt beskriver försäljare B3 kombinationen av teori och praktik som nödvändig:

Jag tror att man lär sig mest då man får en teoretisk grund som man kan använda i det vardagliga arbetet där man kan följa upp kunskapen. Man lär sig mycket på en kurs teoretiskt, men om man inte får använda det sedan så försvinner det ju. Jag tänker att man behöver kombinationen för att det ska ge mest.

Vikten av att praktiskt använda teorin beskrivs av kompetensutvecklare D4: ”Det finns ett problem med att om du inte får chans att träna på det du lärt dig i en utbildning i din

vardag så kommer 90 procent av det du lärt dig försvinna efter bara några månader.” D4 förklarar vidare kring vikten av att kunna omsätta de teoretiska kunskaperna:

I den moderna företagsverksamheten handlar det om att utöka sitt lärande inom sitt yrke, men inte bara för kunskapernas skull, utan de ska kunna användas och omsättas i praktiken. Det är det som kompetensutvecklingsinsatser och lärsatser strävar mot i yrkeslivet.

4.3.3 Kursgårdens lärmiljö

Alla nyanställda personer i organisationen går en utbildning på kursgården. Därefter ges möjligheten att åka på fler utbildningar under sin tid som anställd inom organisationen. Enskilda individer från butikerna reser till kursgården där de träffar kollegor från resten av landets butiker. I respondenternas beskrivningar av kursgårdens lärmiljö är det många värdeladdade ord som används. Försäljare A2 uttrycker ”en fantastisk inbjudande kursgård”, butikschef C1 beskriver kursgården som ”unik och fantastisk” och försäljare C3 uttrycker att ”kursgårdens lärmiljö är helt magisk!”. Försäljare B3 beskriver kursgårdens omgivning: ”Den ligger fint vid vatten och skog och man får en väldigt lugn och inspirerande miljö runtomkring”. Kursgården är uppbyggd med många grupprum som är särskilt utformade för att bedriva yrkeskunskapsutbildningar. Organisationskulturen präglar både den fysiska och sociala omgivningen. Anställda på kursgården är klädda i organisationens arbetskläder och organisationens logga syns på flera ställen. Butikschef A1 anser att handledarna som arbetar på kursgården är väldigt kompetenta och att förutsättningarna för lärande är väldigt goda. Flera respondenter lyfter känslan av samhörighet under utbildningarna på kursgården. D4, som har stor insyn i arbetet kring kursgården i sin roll som kompetensutvecklare beskriver lärmiljön som:

Det är en extremt bra kursgård. Det finns ingenting som är perfekt, men jag måste nog säga att den enda nackdelen med kursgården är att den ligger där den ligger, det tar väldigt lång tid att ta sig dit och det är ett praktiskt problem.

Placeringen av kursgården anser både butikscheferna B1 och C1 kan vara ett problem för anställda på grund av familjeförhållanden eller annan oro. B1 beskriver:

Ibland tycker jag att kursgården ligger långt bort. Det är svårt att vara borta tre dagar om man har barn, det är det som satt stopp ibland. Det skulle ha varit på närmre håll. Om man åker på söndag kväll och kommer hem sent på onsdag så är det länge, vilket kan vara svårt med familjelivet ibland.

I intervjuerna framkommer genomgående positiva upplevelser av organisationens kursgård och majoriteten av respondenterna menar att lärmiljön påverkar deras lärande.

4.3.4 Butikernas lärmiljö

Medan respondenterna till största del var överens i sina åsikter kring kursgårdens lärmiljö så skiljer sig åsikterna åt kring butikernas lärmiljöer. A1 är butikschef för en större butik och uttrycker att lärmiljön på butikerna inte är lika lugn som lärmiljön på kursgården, medan B2 som arbetar i en mindre butik beskriver: ”Jag kan lära mig i lugn och ro på butiken, det är inte stressigt och jag får den tid jag behöver”. A3, som är försäljare på en större butik förklarar att butikernas förutsättningar ser olika ut: ”På vår butik händer det saker hela tiden, så ibland är det svårt att få lugn och ro. Det beror på vilken butik det är,

om det är en stor eller liten butik”. Respondent B3, som är försäljare på en mindre butik, beskriver hur den sociala lärmiljön skiljer sig åt mellan butiker:

Jag skulle säga att lärmiljön skiljer sig åt väldigt mycket mellan olika butiker. På vissa butiker får man utrymme att ta eget initiativ och eget ansvar och utveckla sig på de områden man vill utveckla sig. Där är det öppna klimat och det är inte så styrt kring fördelning i arbetsuppgifter. Medan på vissa butiker är det väldigt uppdelat och det är inte en så bra lärmiljö tycker jag. Där får man inte heller utrymme att våga ta initiativ. Men på de flesta butiker upplever jag att det är väldigt öppet.

Några respondenter påtalar att det ibland är tidsbristen som är orsaken till att det ibland är svårt med lärande på butikerna. Försäljare C3 förklarar att hon inte har tid att läsa på inom yrkeskunskap hemifrån genom de digitala, interna utbildningarna som de anställda har tillgång till hemifrån. C3 föredrar ett annat sätt att utveckla sin yrkeskunskap:

När jag åker i bilen till och från jobbet så lyssnar jag på poddar där jag lär mig jättebra. Det har blivit ett eget intresse. Det är inget intresse jag haft tidigare, utan det har vuxit fram efter att jag började arbeta i företaget.

Under intervjuer lyfts även den fysiska lärmiljön fram. Försäljare A2 berättar att ordning på butiken påverkar hennes möjligheter att lära. Hon förklarar att en viktig förutsättning för lärande är att det är rent, snyggt och städlat på butikerna.

4.3.5 Ledarskapets roll för kompetensutveckling

Intresset för kompetensutveckling inom organisationen ser olika ut i olika delar av landet. Kompetensutvecklare D4 anser att det är butikschefers och/eller områdeschefens syn på utveckling och lärande som är den viktigaste faktorn för lärande och utveckling:

En butik vars kompetensutveckling fungerar bra oavsett vad det rör har ofta en butikschef som är intresserad av det. Strukturella möjligheter är också viktiga och där finns det ofta en områdeschef som är intresserad av frågan på ett eller annat sätt.

Även C1, som är butikschef på en mellanstor butik, understryker ledarens roll för ett bra kompetensutvecklingsarbete på butiken. Han anser att det är avgörande om butiken har en planerande och organiserande butikschef eller en chef som är mer ”för stunden”. Vidare beskriver C1 den individuella målsättningen som en viktig del för den individuella kompetensutvecklingen:

Vi försöker att inte ha för många mål per anställd utan satsar på att sätta tre till sex mål per anställd varje halvår. Det är bättre att sätta mål som man känner att man kan uppfylla, istället för alltför många mål och det bara blir rörigt.

Till respondenter som är butikschefer ställs frågan om personalomsättningen på deras butiker. Samtliga butikschefer anger att de har en låg personalomsättning, men att den ökar inför sommarmånaderna då personalstyrkan behöver utökas. Genom en dokumentstudie bekräftas organisationens sunda och låga personalomsättning.

4.4 Att mäta effekter av kompetensutveckling

D4, som arbetar som kompetensutvecklare i organisationen, framhäver svårigheterna med att utvärdera vilka effekter kompetensutvecklingsinsatser bidragit till:

Effekterna av kompetensutveckling är en av de svåraste sakerna att mäta. Ett sätt är att helt enkelt fråga våra anställda vad de tycker om våra utbildningar, och som resultat inom både yrkeskunskap, ledarskap och andra utbildningar är skyhögt positiva. Men det säger ingenting om vad de lärt sig egentligen.

Vidare beskriver D4 att det enda sättet att faktiskt kunna mäta effekterna vore om organisationen delades upp i två halvvar varav den ena halvan i fem års tid inte får någon utbildning alls, medan den andra halvan får all utbildning, för att se om de två halvornas resultat skiljer sig åt. D4 tillägger: ”Men ett sådant experiment vill ju ingen utföra”. Ett mer genomförbart sätt att mäta effekterna på enligt D4 vore genom anställdas självskattningar:

Om man självskattar sin nivå som man upplever innan man genomför en lärsats, gör en ny självskattning några veckor efter en lärsats för att sedan göra ytterligare en självskattning sex månader efter en lärsats. Då får man reda på vad individen har lärt sig, men det finns inga riktlinjer för det än.

Trots svårigheterna att veta vad kompetensutvecklingsinsatser egentligen resulterar i så menar D4 att organisationen, precis som så många andra organisationer hade önskat veta hur mycket ”bang for the buck” som de får. Genom intervjuer med butikschefer och försäljare bidrar studien med en uppfattning om de anställdas upplevda effekterna av kompetensutvecklingsinsatserna inom organisationen.

4.5 Effekter på individnivå

4.5.1 Ökad motivation

Samtliga respondenter på butikschef- och försäljarposition i organisationen uppger att de känner en ökad motivation som en effekt av kompetensutveckling. Däremot skiljer sig butikschefernas syn till viss del åt kring ökad motivation som effekt av kompetensutveckling. Butikschef A1 beskriver hur hon upplever en ökad motivation hos sina anställda genom kompetensutveckling, men förklarar att kompetensutvecklingen inte är viktigast för hennes egen motivation:

Jag är motiverad av uppgiften i sig, att göra det här jobbet. Kompetensutvecklingen är inte så himla viktig just för motivationen, men det skapar värde hos mig att göra bättre ifrån mig.

Även butikschef C1 beskriver hur ökad motivation inte är en självklar effekt av kompetensutveckling, han uttrycker att de individuella uppsatta målen har betydelse:

Sätts det bara rätt mål och man har en lagom avvägning i det så är det väldigt motiverande. Däremot tror jag att det kan vara nedtyngande om det är väldigt tuffa mål eller mål som känns orimliga. Det måste vara mål som man känner att man är med på.

Butikschef B1 beskriver ett samband mellan kompetensutveckling och ökad motivation: ”Det ökar min motivation att få utbilda mig, det har en väldigt stor påverkan.”

4.5.2 Trygghet och ökad självkänsla

Samtliga respondenter anser att kompetensutveckling höjer kunskapsnivån hos dem, särskilt genom yrkeskunskapsutbildningar. Respondent A2, A3, B1, B2, C1, C2 och C3 uppger att den ökade kunskapen bidrar till en trygghet i yrkesrollen och en ökad självkänsla. Butikschef B1 uttrycker: ”Genom att en anställd blivit mer påläst och fått ny

kunskap så växer självförtroendet och hen känner sig tryggare och starkare i sin roll i kundmötet." Fördelen med en större trygghet i yrkesrollen beskrivs också av butikschef C1: "Med en ökad trygghet hos den anställde kan hen bättre hantera olika situationer som kan uppstå." Även försäljare B2 beskriver hur kompetensutvecklingen påverkat hennes yrkesroll: "Jag kunde gå mer rakryggad och känna att jag var mer säker i min roll." Även D4, som är kompetensutvecklare, upplever att kompetensutvecklande insatser i organisationen resulterar i högre självkänsla hos deltagarna.

4.5.3 Samhörighet i organisationskulturen

Flera respondenter beskriver hur kompetensutveckling bidrar till en ökad känsla av samhörighet med och inom organisationen. D4, som arbetar som kompetensutvecklare i organisationen beskriver en ökad "företagskänsla" som effekt av kompetensutveckling: "Företagskänslan, dvs. organisationskulturen hos deltagarna får enormt mycket skjuts av att gå en kompetensutvecklande insats, oavsett om den är på lokal nivå eller på kursgården." Butikschef A1 beskriver också effekter av kompetensutveckling som att deltagaren känner ett större ansvar och får ett större perspektiv över hens arbetsuppgifter. Vidare menar A1 att deltagaren också känner en större delaktighet, både till kollegor och till organisationen i stort. Försäljaren B3 uttrycker att hon känner ett ökat förtroende från organisationen genom att bli erbjuden kompetensutveckling. Hon förklarar att det förtroende och den ökade tillit hon känner från organisationen påverkar hennes motivation, dels i arbetet och dels för utbildningen i sig.

4.5.4 Ökat intresse för utveckling

Ytterligare en effekt som flera respondenter upplever till följd av kompetensutveckling är att intresset för utbildning och utveckling ökar. Butikschef A1 upplever att deltagarna av kompetensutvecklingsinsatser blir mer benägna att ta initiativ och att de får ett ökat intresse för utveckling inom flera områden. Försäljare B2 uttrycker: "Jag får lite mer eld i baken och blir faktiskt mycket mer sugen på att lära mig ännu mer." På liknande sätt beskriver försäljare C3 hur kompetensutvecklingen skapar en vilja hos henne att lära ännu mer: "Jag får mersmak av kompetensutveckling. Ju mer jag lär mig, desto mer känner jag att jag vill lära mig."

4.6 Effekter på organisationsnivå

Organisationen har utvecklat ett förhållningssätt som syftar till att skapa förutsättningar för att varje anställd ska kunna komma till arbetet och göra ett så bra jobb som de kan. Det betyder att alla anställda ska få använda sin kunskap och kompetens, samtidigt som det finns möjligheter att utvecklas i arbetet. Initiativet fungerar som organisationens motor och riktning under nuvarande strategiska period. Butikschef C1 lyfter detta förhållningssätt som en möjlighet för att individers kunskaper ska kunna ge effekt för hela organisationen: "Om vi alla anställda höjer oss ett steg kunskapsmässigt, så ger det en jätteeffekt för hela organisationen." På liknande sätt beskriver butikschef A1 syn sin på att bredda kunskaper: "Ju fler som kan, desto starkare blir vi som helhet. Jag utvecklar gärna på en bred front istället för enstaka personer som håller i det hela."

Butikschef B1 beskriver hur de arbetar för att försöka överföra individens kunskaper från utbildningar på kursgården till kollegor:

Kollegorna pratar med varandra om vad de lärt sig på kursgården och om det varit en utbildning i yrkeskunskap har de ibland också praktiskt kunna lära vidare detta på butiken. Men mestadels sker överföringen till andra genom att berätta vad de lärt sig, och här tror jag det skulle kunna gå att göra mycket mer.

Även butikschef A1 anser att det finns mer att göra för att kunskapsspridningen på butikerna. Hon berättar att yrkeskunskapen efter utbildningar på kursgården inte alltid förs över till kollegor eftersom det ibland rinner ut i sanden. Även försäljare berättar hur det kan vara svårt för den nya kunskapen att föras över till kollegor. Ofta är det tidsbristen som anses vara orsaken till att kunskapen många gånger stannar inom individen. C3 berättar: "När man kommer tillbaka till butiken efter en utbildning så kommer man in i det vardagliga igen, och då finns inte tiden där." Problemet med att få tiden att räcka till beskrivs även av D4, kompetensutvecklare i organisationen:

Vi skulle gärna vilja att idéer, nyfikenhet, förslag till förbättringar och entusiasm sprider sig till flera i organisationen, där tror vi att nyckeln förmodligen är via sociala medier. Nackdelen med det är att butikarbetet är otroligt styrt utav schema och butiksdrift så det är otroligt svårt att få den oskyddade tiden som även en liten kompetensutvecklingsinsats eller nätverksmöte ofta kräver.

4.7 Sammanfattning

Den valda organisationen kompetensutvecklar sina anställda både genom formella och mer informella insatser. På organisationens egen kursgård genomförs handledarledda utbildningar inom ledarskap, yrkeskunskap och butiksdrift. En stor del av organisationens kompetensutveckling sker på butikerna, där både formella och mer informellt lärande genomförs. På butikerna utvecklas och delas kunskap genom månadsvisa yrkeskunskapsövningar, digitala utbildningar, temamöten, talangprogram, utvecklingsprojekt och i det dagliga arbetet. Alla utvecklingsinsatser som genomförs har alltid en tydlig koppling till organisationens strategiska plan och det statliga uppdrag som organisationen är tilldelad.

Samtliga respondenter anser att organisationen satsar stort på kompetensutveckling och att den viktigaste förutsättningen för en lyckad kompetensutvecklingsinsats är individens vilja att kompetensutvecklas. Flera respondenter beskriver att viljan varierar mellan organisationens anställda. Majoriteten av respondenterna upplever att de lär sig mest genom ett vardagligt lärande, men kombinationen av formellt och informellt lärande lyfts som nödvändigt för att kunskapen ska spridas vidare inom organisationen. Lärmiljön på kursgården beskrivs av respondenterna med många värdeladdade ord och den gemensamma åsikten är att kursgårdens lärmiljö ger unika möjligheter för lärande och utveckling. Mindre överens är respondenterna om butikernas lärmiljö där åsikterna skiljer sig åt. Medan vissa anser att de får möjlighet att lära i lugn och ro, uttrycker andra att det är svårt på grund av tidsbristen. Det diskuteras också kring den sociala lärmiljön på butikerna, där respondenter uppger att utrymmet att ta eget initiativ och möjligheten att utveckla sig på de områden man vill, skiljer sig åt mellan organisationens butiker.

En effekt som några respondenter upplever att kompetensutvecklingen genererar på individnivå är ökad motivation, både för arbetsuppgifterna och för utbildningen i sig. Andra respondenter uppger att organisationens arbetsuppgifter är mer motiverande än själva kompetensutvecklingen. Några respondenter beskriver hur de får en ”mersmak” för utbildning och utveckling efter en kompetensutvecklingsinsats. Merparten av respondenterna uttrycker också en ökad trygghet i yrkesrollen och en bättre självkänsla som en effekt av att bredda sin kompetens. Genom att delta i kompetensutvecklande insatser lyfter också flera respondenter en ökad känsla av samhörighet i organisationen. Den ökade samhörigheten ges i uttryck både som ett förtroende från organisationen till den anställda, anställdas ökade perspektiv över sina arbetsuppgifter och som en delaktighet till både kollegor och organisationen i stort.

Vidare lyfts svårigheten med att sprida ny kunskap hos individen efter en utbildningsinsats till övriga kollegor. Medan vissa av respondenterna anser att det redan görs på bästa sätt så menar andra att det finns möjligheter att förbättra överföringen av ny kunskap. Respondenterna lyfter ofta tidsbrist som orsaken till att individuella effekter av kompetensutveckling inte alltid genererar effekter för hela butiken, eller för hela organisationen i stort. Sammanfattningsvis uttrycker sig respondenterna positivt om kompetensutvecklingsarbetet i organisationen och de upplevda effekterna är respondenterna till allra största del överens om. Förutsättningarna för lärande inom organisationen lyfts som goda av respondenterna och intervjuerna präglas av en tro på att organisationen kan utveckla sitt kompetensutvecklingsarbete och skapa fler effekter och vara ännu mer värdeskapande.

5. Analys

5.1 Organisationens förutsättningar

För att kunna skapa en förståelse för vilka effekter kompetensutveckling medför är det nödvändigt att uppmärksamma förutsättningarna som finns för lärande och utveckling. Utan att ta hänsyn till givna omständigheter kan inte uppkomsten av effekterna förstås och vid tolkning av kompetensutvecklingens värdeskapande går helheten förlorad. Därför är det värdefullt för studiens kunskapsbidrag att lyfta de förutsättningar som är viktiga för att förstå helheten kring kompetensutvecklingens effekter och värdeskapande.

5.1.1 Individuella och organisatoriska förutsättningar

Inställningen och viljan att kompetensutvecklas skiljer sig till viss del åt mellan anställda i den valda organisationen. Respondenterna beskriver hur intresset för utbildning och utveckling varierar mellan organisationens anställda, vilket också uppmärksammades av mig under intervjuerna då respondenterna uppvisade olika stort intresse och engagemang för kompetensutvecklingsfrågor. Forskare har tidigare påvisat en korrelation mellan individers tidigare utbildningsnivå och dess inställning till lärande i arbetslivet. Tidigare forskning har visat att individer med högre utbildningsnivå visar ett större intresse för kompetensutveckling (Kock m.fl., 2010). På samma sätt visar forskning att individer med lägre utbildningsnivå visar sämre resultat i arbetslivslärandet (Jönsson & Schölin, 2016). Den korrelationen stämmer inte överens med min tolkning av respondenternas intresse för kompetensutveckling. Snarare kan jag utläsa den anställdas ålder och familjesituation som större påverkande faktorer för individens intresse för kompetensutveckling. Generellt uppvisar anställda med högre ålder ett lägre intresse för kompetensutveckling än vad yngre anställda gör. Genom att uppmärksamma några undantag, gör jag tolkningen att anställdas ålder inte indikerar att vara den främsta avgörande faktorn för individens intresse för kompetensutveckling. Respondenter beskriver hur anställdas familjesituation kan vara avgörande för deras vilja att delta i kompetensutvecklande insatser på organisationens kursgård. Med tanke på att individens vilja enligt tidigare forskning (Ellström 2010; Jönsson & Schölin 2016; Ok & Vandenberghe 2016; Olofsson 2018) är en viktig förutsättning för att kompetensutvecklingen ska vara gynnsam, skulle effekterna av kompetensutveckling i den valda organisationen kunnat vara ännu mer värdeskapande om det fanns smidigare resmöjligheter till kursgården, eller om utbildningarna inte skulle kräva lika många natters övernattning.

För att förstå uppkomsten av effekter av kompetensutveckling är det också viktigt att beakta de organisatoriska förutsättningarna. Till följd av att den valda organisationen ägs av staten, är satsningarna i kompetensutveckling på ett eller annat sätt offentligt finansierade. Av den anledningen minskar återhållsamheten i kompetensutvecklingsarbetet, vilket utgör goda förutsättningar för organisationen. Jönsson och Schölin (2016) studie visade på negativa effekter av kompetensutveckling, vilket de menar delvist kan ha orsakats av dåliga organisatoriska förutsättningar. Den studerade organisationen hanterade vid tidpunkten för studiens genomförande effekterna av en finansiell kris och hade en dålig anställningsbarhet. I den här studien är den valda organisationen inte vinstdrivande och utsätts

inte för ekonomiska kriser i samma utsträckning som en vinstdrivande organisation gör. Jag ser inte heller något missnöje hos anställda kring anställningsbarheten i organisationen, tvärtom uttrycker respondenter att det finns goda möjligheter att vidareutvecklas och avancera inom organisationen för den som önskar. Den goda anställningsbarheten i organisationen kan också uppenbara sig genom att uppmärksamma respondenternas anställningstid. Majoriteten av studiens respondenter har arbetat inom organisationen i över tio år. Olofsson (2018) påstår att långsiktiga anställningsåtaganden tenderar att ge bättre möjligheter för lärande, vilket ytterligare kan bekräfta de goda förutsättningarna för lärande i organisationen.

5.1.2 Ledarskapets stora betydelse

Respondenternas syn på kompetensutveckling följer ett mönster där jag uppmärksammar att ledarskapet har en stor betydelse. Det finns en tydlig koppling mellan respektive försäljares syn på kompetensutveckling och dess närmsta chefs syn på kompetensutveckling och lärande. Försäljare som betonade det egna ansvaret för sitt lärande, hade en chef som på samma sätt betonade vikten av att anställda tar ansvar för sitt eget lärande. På liknande sätt framfördes tidsbristen särskilt problematisk av försäljare vars närmsta chef ansåg tidsbristen vara det största hindret för lärande. Försäljare som underströk vikten av att aldrig sluta lära, var underställda en chef som särskilt framhäver lärande som nödvändigt för att kunna möta förändringar. Åsikterna visar hur ledarskapet präglar försäljarnas inställning och syn på kompetensutveckling, vilket talar för att ledarskapet spelar en avgörande roll för hela butikens syn på lärande och kompetensutveckling. Det faktum kan också vara anledningen till varför intresset för kompetensutveckling inom organisationen ser olika ut i olika delar av landet. En rimlig tolkning är således att ledningen och chefer har en betydelsefull roll i organisationers kompetensutvecklingsarbete. Jag är inte ensam om att ha gjort den här tolkningen, flera andra forskare har lyft ledarskapets betydelse för kompetensutveckling och lärande i organisationer (Kock m.fl. 2010; Stewart 2017; Olofsson 2018; Otoo & Mishra 2018).

En övervägande del av studiens respondenter lyfter individens egenansvar för lärande och åsikten uttrycks med mer eller mindre tyngd av samtliga butikschefer. I de fall där ledningen ger uttryck för anställdas egenansvar för lärande påpekar Olofsson (2018) att det också krävs ett tidsmässigt utrymme för reflektion och diskussion för att lärandet ska vara gynnsamt. I den valda organisationen lyfter anställda på både försäljarposition, ledarposition och kompetensutvecklare en tidsbrist som mer eller mindre utgör ett hinder för lärande i det dagliga arbetet. Förväntningarna på anställdas eget ansvar för sitt lärande i organisationen där tidsbristen lyfts som ett problem tolkar jag därför som aningen motsäggelsefullt. Om inte tidsmässigt utrymme ges för reflektion och diskussion så motsätter det också möjligheten för att anställdas eget ansvar över sitt lärande ska vara givande. Förväntningarna som ledningen har på anställdas egenansvar för lärande behöver således stödjas i det tidsmässiga utrymme som finns för reflektion och diskussion för att lärandet ska vara gynnsamt.

Samtliga butikschefer uppger att de utvecklar sina anställda på en bred front för att undvika en hierarkisk arbetsfördelning i butikerna, vilket Olofsson (2018) anser vara viktigt för att på bästa sätt skapa förutsättningar för ett vardagligt lärande och skapa bättre förutsättning för organisationen att möta förändringsbehov. Studiens respondenter är överlag mycket positiva till den kompetensutveckling som erbjuds inom organisationen, dock framkommer en viss avsaknad av ledarskapsutbildningar för chefer som arbetat längre i rollen som butikschef. På grund av bristen på ledarskapsutbildningar har en av de intervjuade butikscheferna därför valt att delta i en extern utbildning. Jag ser flera fördelar med att låta anställda delta i externa utbildningar. För det första kan den anställda själv välja vilken utbildning hen är intresserad av, vilket är fördelaktigt eftersom viljan och intresset att utvecklas är en viktig förutsättning för att lärandet ska vara gynnsamt. En annan fördel är att kunskapen från en extern utbildning möjliggör en form av omvärldsbevakning vilket kan främja ett innovativt tänkande hos de anställda. Tidigare forskning har visat att kompetensutveckling b.l.a. bidrar till ökad kunskap och ökat intresse för utbildning (Kock m.fl. 2010; Otoo & Mishra 2018). Att uppmuntra anställda till att genomföra fler externa utbildningar skulle därför kunna vara gynnsamt både för organisationens kunskapsnivå och bidra till ett större intresse för utbildning hos de anställda. Med utgångspunkt i kunskapen om ledarskapets betydelse för organisationers lärande och kompetensutveckling, gör jag tolkningen att kompetensutvecklingen kan skapa ett större värde i organisationer om dess ledare har ett engagemang och intresse för kompetensutveckling och lärande.

5.1.3 Kombinationen av lärstrategier

Den valda organisationen tillämpar flera olika strategier för kompetensutveckling och insatserna genomförs i nära relation till organisationens totala verksamhetsplan. Det tyder på att det fattas både strategiska och praktiskt beslut kring kompetensutveckling, vilket Stewart (2017) menar är nödvändigt vid implementering av kompetensutveckling. Enligt Otoo och Mishra (2018) skapar medvetna och genomtänkta val en möjlighet för organisationer att kunna nyttja de mänskliga tillgångarna. Den valda organisationens genomtänkta och strategiska val i kompetensutvecklingsarbetet, tyder på att organisationen ser den mänskliga resursen som en viktig tillgång och investering.

För att individuella effekter av kompetensutveckling ska ge effekter på organisationsnivå är överföringen av kunskap från individen till kollegor en viktig del. I den valda organisationen uppskattar de flesta respondenterna att de lär sig något nytt varje dag. Samtidigt är tidsbristen i organisationen påtaglig enligt respondenternas utsagor och respondenten vars position är kompetensutvecklare beskriver svårigheten att få tiden som krävs även för en mindre kompetensutvecklingsinsats eller nätverksmöte. En respondent uppger att hon ökar sin yrkeskunskap genom att lyssna på en podd, som hon själv har möjlighet att spela upp när det passar henne bäst, exempelvis i bilen på väg till arbetet. Exemplet tyder på ett innovativt tänkande och en medvetenhet kring vikten av lärande och utveckling i organisationen. Lösningar och förslag på strategier som syftar till att utöka och sprida lärandet verkar således finnas inom organisationen, vilket bäddar för ett gott framtida arbete med lärande och utveckling.

Majoriteten av studiens respondenter anser att de lär sig mest genom det vardagliga lärandet på butikerna. Det går i linje med Wallo, Kock och Lundqvists (2019) yttrande om att det informella lärandet tagit allt större plats i dagens diskussioner kring lärande och kompetensutveckling. I den valda organisationen kombineras formella och informella insatser. Tidigare forskning framhäver att en kombination av lärstrategier är nödvändigt i dagens moderna organisationer (Kock m.fl. 2010; Becker & Bish 2017; Park & Choi 2016; Jönsson & Schölin 2016). Organisationens sätt att arbeta med kompetensutveckling visar sig vara genomtänkt och satsningar både i formellt och informellt lärande utgör goda förutsättningar för lärande. Respondenter uttrycker dock att lärandet sker på så många olika sätt att det ibland kan bli ”spretigt”. Många av respondenterna upplever också att kursgården där formella utbildningar ofta genomförs, ligger för långt bort från butikerna. Både Stewart (2017) och Jönsson och Schölin (2016) påpekar nackdelen med formellt lärande som hålls för långt bort från arbetsplatsen. De menar att det försvårar för deltagarna att hålla kunskapen levande och använda sig av den i det vardagliga arbetet efter utbildningen. Svårigheterna som respondenter upplever kring kursgårdens placering är dock inte svårigheten att få kunskapen att tillämpas i det vardagliga arbetet. Snarare handlar problematiken i den valda organisationen om individers familjesituationer då utbildningen kräver övernattning i ett par dagar. Varför problematiken inte i huvudsak rör svårigheten att tillämpa kunskapen i det vardagliga arbetet, tolkar jag som en positiv effekt av att den starka organisationskulturen förstärks under vistelsen på kursgården. Formella utbildningar som genomförs utanför arbetsplatsen kan därför bidra till mer värdeskapande kompetensutveckling genom att aktivt förstärka organisationskulturen på platsen där den formella utbildningen genomförs.

5.1.4 Stödjande och begränsande lärmiljö

Den starka organisationskulturen präglar respondenternas uttalanden om kursgårdens lärmiljö och respondenterna är rörande överens om att lärmiljön förstärker möjligheterna för lärande. Wallo, Kock och Lundqvist (2019) diskuterar lärmiljön utifrån den sociala lärmiljön, den fysiska lärmiljön och det kulturella sammanhang där lärandet äger rum. Det finns en bredd i respondenternas uppfattningar om innebörden av begreppet lärmiljö. En del av respondenterna utgår från en mer fysisk lärmiljö medan andra utgår från den sociala lärmiljön och det kulturella sammanhanget för lärandet. Kursgårdens lärmiljö upplevs positiv av anställda utifrån samtliga tre perspektiv. Däremot skiljer sig respondenternas utsagor åt kring lärmiljön på butikerna. Den fysiska lärmiljön på butikerna lyfts av en respondent som menar att städet i butikerna påverkar möjligheten för lärande. Respondenter resonerar också kring den sociala lärmiljön och det framkommer delade åsikter kring lärandets förutsättningar på butikerna. Möjligheten att lära i lugn och ro skiljer sig åt mellan butiker, där respondenter som arbetar i en mindre butik till större del upplever att de kan lära i lugn och ro jämfört med respondenter som arbetar i de större butikerna.

Det är inte bara arbetstempo som verkar skilja butikernas lärmiljö åt, respondenter lyfter möjligheterna att ta eget initiativ och tillåtelsen att utvecklas på önskade områden skiljer sig åt mellan butiker. Det tyder på att huruvida lärmiljön är stödjande eller begränsande skiljer sig åt mellan olika butiker, men också mellan olika respondenters upplevelser. Med

tanke på att tidigare forskning visat att lärmiljön spelar en avgörande roll för resultatet av kompetensutveckling (Byström 2010; Wallo, Kock & Lundqvist 2019; Ellström 2010; Olofsson 2018), vore det värdefullt för organisationen att arbeta mer medvetet med lärmiljön på butikerna för att skapa en mer stödjande lärmiljö. Viktigt att ta i beaktande är att synen på en stödjande eller begränsande lärmiljö beror på vems perspektiv man ser från. Utifrån respondenternas utsagor uppmärksammar jag ett mönster som visar att de anställda som har ett större intresse för kompetensutveckling och ställer högre krav på en stödjande lärmiljö än vad respondenter som uppvisar ett lägre intresse för kompetensutveckling gör.

5.2 Effekter av kompetensutveckling

5.2.1 Effekter på individnivå

Anställda i den valda organisationen upplever en rad positiva effekter som är direkt kopplade till deras motivation och arbetsprestation i det dagliga arbetet. Effekterna som framförs är till övervägande del affektiva effekter, vilket också tidigare forskning visat är de vanligaste effekterna på individnivå (Ellström & Kock 2008; Hultman 1986 se Byström 2010, s.118). Respondenterna betonar effekter som ökad motivation, en mer smak för lärande och utveckling, högre yrkeskunskap, en ökad trygghet i yrkesrollen, bättre självkänsla och en ökad känsla av samhörighet till organisationen. Samtliga av de upplevda effekterna går att återse i studien som Kock m.fl. (2010) utförde i samarbete med Linköpings universitet och Svenska ESF-rådet. Studien genomfördes mellan år 2002 - 2007, vilket innebär att det skiljer minst 14 år mellan studien av Kock m.fl. och den här studien. Att samma effekter på individnivå lyfts fram tolkar jag som ett bevis på att det är svårt att utvärdera kompetensutvecklingens effekter. Med tanke på att HR-arbetet i organisationer blir alltmer strategiskt, borde också effekterna av kompetensutveckling logiskt förändras i takt med att kompetensutveckling grundas på mer strategiska beslut. Att så inte är fallet anser jag indikera att det är svårt att mäta effekter, likt både Ellströms (2010) och Wallo, Kock och Lundqvists (2019) problematisering kring utvärdering av kompetensutveckling. Det faktum att effekter som lyfts av den här studiens respondenter går i linje med tidigare forskning kan också vara en antydning på att dessa effekter av kompetensutveckling är vanligt förekommande. Uppfattning om effekterna som vanligt förekommande, anser jag vara ytterligare en indikation på ett värdeskapande av kompetensutveckling för organisationer.

5.2.2 Effekter på organisationsnivå

Att veta exakt vilka effekter som kompetensutveckling har medfört är inte möjligt eftersom andra faktorer i organisationer kan bidra till att effekterna har uppstått. Även fast värdeskapandet av kompetensutveckling inte kan uppenbara sig genom siffror, så kan en tolkning av värdeskapandet göras baserat på de anställdas upplevelser. Ett sätt för individuella effekter att överföras till effekter på organisationsnivå är genom kunskapsspridning inom organisationen. I den valda organisationen lyfter flera respondenter att de upplever högst grad av lärande i vardagen. Samtidigt som studiens respondenter lyfter det vardagliga lärandet som viktigt och det tillfälle där de lär sig mest, framkommer det att många

försök att sprida kunskap inom organisationen ofta rinner ut i sanden. Att aktiviteter som syftar till att sprida ny kunskap till kollegor bortprioriteras, anser jag vara en antydning på att det är svårt att se värdeskapandet av dessa aktiviteter inom organisationen. Problemet med att inte kunna peka på siffror som bevisar ett värdeskapande av kompetensutvecklingsinsatser tycks således inte bara framträda vid implementering och utvärdering av kompetensutveckling, utan även vara direkt kopplat till motivationen att genomföra aktiviteter för att sprida lärande. Organisationens uppfattning om värdet av kompetensutveckling är således av stor vikt för dess ambition att genomföra kompetensutvecklande insatser. Genom att bidra med kunskap kring kompetensutvecklingens värdeskapande kan den här studien motivera organisationer till att genomföra aktiviteter för att sprida lärande och kunskap.

Byström (2010) diskuterar effekter på organisationsnivå utifrån tre typer: ekonomiska effekter, symboliska effekter och effekter i form av organisatoriskt lärande. Den valda organisationen gör stora satsningar i kompetensutveckling, och det faktum att varje insats har en tydlig koppling till organisationens strategiska verksamhetsplan får mig att tolka organisationens kompetensutveckling som en viktig del av organisationens helhet. Exempelvis relaterar jag anställdas upplevelser av de stora möjligheterna att utvecklas till organisationens låga personalomsättning. Byström (2010) beskriver att kompetensutvecklingen leder till ekonomiska effekter om kompetensutvecklingen bidragit till bibehållandet av personal. Den valda organisationen har en låg personalomsättning, vilket indikerar på att den investerade kunskapen stannar inom organisationen. Således tolkar jag de ekonomiska effekterna på organisationsnivå i form av låg personalomsättning som ett värdeskapande av kompetensutveckling i organisationen.

Vidare beskriver Byström (2010) inåt- och utåtgående symboliska effekter. Inåtgående effekter kan enligt Byström (2010) vara ökad motivation och förbättrad stämning i organisationen, vilket går att återfinna i respondenternas upplevelser av ökad motivation och en ökad samhörighet efter kompetensutvecklande insatser. Utåtgående, symboliska effekter kan enligt Byström (2010) handla om ett ökat förtroende från kunder. Den valda organisationen lyfter just ökat förtroende för kunder som ett syfte med kompetensutvecklingsarbetet. Syftet verkar uppnås med tanke på det höga förtroendet som kunder har för organisationen. Dock är det svårt att veta hur mycket av kundernas förtroende som är en följd av kompetensutvecklingsinsatser med tanke på att organisationens statliga uppdrag är förtroendeingivande i sig. Den tredje typen av effekter som Byström (2010) redogör för på organisationsnivå är effekter i form av organisatoriskt lärande, vilket innebär att kompetensutvecklingen har bidragit till att organisationen har börjat arbeta mer långsiktigt kring utvecklingsfrågor. Genom att beakta den valda organisationens stora satsningar i lärande och kompetensutveckling tillsammans med anställdas upplevelser av ett ökat intresse för utbildning, gör jag tolkningen att kompetensutvecklingen i den studerade organisationen har bidragit till vad Byström (2010) menar är effekter i form av organisatoriskt lärande.

Anställda i den valda organisationen upplever flera individuella effekter av kompetensutveckling och i relation till Potnuta och Sahoos (2016) studie, går dessa effekter även att

betrakta som effekter för hela organisationen. Deras studie visar att hela organisationens kompetens och effektivitet förbättras till följd av individers ökade effektivitet och högre prestation. Det går i linje med Thompsons (1967), Argyris och Schöns (1978) teori om att de enskilda anställdas lärande tillsammans bidrar till ett organisatoriskt lärande. I dagens föränderliga kunskapssamhälle anser jag att det krävs mer än att se till varje enskild individs lärande för att bedöma organisationers lärande. För att kunna åstadkomma den beredskap som krävs för att parera omvärldens förändringar, argumenterar Senges (1990) teori för att organisationer behöver sträva efter fem inlärningsdiscipliner för en lärande organisation.

5.3 Discipliner för en lärande organisation

Genom att uppmärksamma den valda organisationens sätt att arbeta med teorin om Senges (1990) fem inlärningsdiscipliner för en lärande organisation, kan en förståelse skapas för organisationens kompetensutveckling och lärande. Discipliner som inte behärskas kan identifieras för att beaktas i det fortsatta arbetet med kompetensutveckling och lärande i organisationen. Genom att behärska de fem disciplinerna för en lärande organisation, kan förutsättningarna för lärandet i organisationen optimeras och effekter på individnivå kan med större möjlighet omsättas till effekter på organisationsnivå.

5.3.1 Den första disciplinen – personligt mästerskap

Det personliga mästerskapet kommer enligt Senge (1990) till uttryck i en sökande attityd hos anställda, vilket går att återse i studiens respondenters upplevelser av ökad motivation till följd av kompetensutveckling. En sökande attityd visar sig också genom att flera respondenter känner en mersmak för lärande efter en kompetensutvecklande insats. Dock skiljer sig den sökande attityden åt mellan organisationens anställda. Under intervjuer med studiens respondenter kunde jag uppmärksamma olika grad av sökande attityd hos respondenterna. Medan en del av respondenterna var vetgiriga och ville utvecklas mer, så ansåg andra att det räcker som det är. Här blir det tydligt att det personliga mästerskapet ser olika ut för olika individer inom den valda organisationen. För att höja engagemanget hos alla individer att utvecklas, så behöver ledare och chefer i organisationen värdera en sökande attityd och en vilja att utvecklas vid nyrekrytering för att säkra det framtida personliga mästerskapet.

5.3.2 Den andra disciplinen - tankemodeller

Senge (1990) beskriver att desto fler individer som delar samma uppfattning om organisationen, desto starkare är tankemodellen. Eftersom samtliga respondenters yttranden talar för en enhetlig syn på kompetensutvecklingsarbetet som brett och unikt, gör jag tolkningen att uppfattningen om organisationen delas av många anställda. Respondenterna lyfter det vardagliga lärandet som mest givande, ofta i samspel med kollegor. Senge (1990) anser att en viktig förutsättning för att individer ska vara mottagliga för nya sätt att tänka är förmågan att lära av varandra. En av studiens respondenter lyfter ett öppet tankesätt som en viktig förutsättning för att kompetensutvecklingen ska vara gynnsam. Att åsikten endast lyfts av en respondent behöver inte betyda att fler respondenter inte

delar den åsikten, men jag tolkar det som att alla respondenter inte anser ett öppet tankesätt vara den viktigaste förutsättningen för ett gynnsamt lärande. Ett öppet tankesätt talar för förmågan att lyfta fram, värdera och revidera de föreställningar som finns. Problemet med tankemodeller menar Senge (1990) är att de ofta är omedvetna. Dessa riktningar tyder på att det vore värdefullt för organisationen att arbeta mer medvetet och aktivt med tankemodeller och att till större del eftersträva öppna tankesätt. Respondenter från en mindre butik beskrev hur personal från andra butiker under en period arbetade i deras butik, vilket de ansåg vara bra förutsättningar för att skapa nya tankesätt i det vardagliga arbetet. För att dessa tillfällen med utbyte av personal ska vara värdefullt, är det också viktigt att de anställda faktiskt tillämpar ett öppet tankesätt och att organisationen arbetar medvetet med tankemodeller. Om anställda är beredda att lyfta fram, värdera och revidera de föreställningar som finns, öppnar det upp möjligheten att bryta invanda mönster på butikerna.

Flera respondenter uttrycker att tidsbristen många gånger är ett hinder för lärande på butikerna. Om den tankemodellen byggts upp som en föreställning av att det alltid råder en tidsbrist för lärande, så är risken också stor att lärande uteblir trots att det skulle finnas tid för mer lärande. Genom tidsbristen som en tankemodell finns det en risk att problemet görs till ett större problem än vad det egentligen är och individerna blir mindre benägna att ta egna initiativ i det dagliga lärandet. Om tankemodellen skulle lyftas fram, värderas och revideras finns det en chans att tiden som faktiskt finns skulle uppmärksammas och skapa möjligheter för ytterligare lärande i det dagliga arbetet på butikerna.

5.3.3 Den tredje disciplinen – gemensamma visioner

De visioner som finns för lärande och kompetensutveckling i den valda organisationen är nära sammankopplat till organisationens övergripande vision. Flera respondenter uppger att de får en känsla av samhörighet av kompetensutveckling, vilket antyder på att anställda upplever en gemensam vision inom organisationen. Senge (1990) redogör för att det personliga mästerskapet är en förutsättning för att gemensamma visioner ska kunna utvecklas. Eftersom det personliga mästerskapet skiljer sig åt mellan individer i organisationen, tolkar jag det som att visionerna inte upplevs som gemensamma av alla anställda. De gemensamma visionerna kunde ha varit ännu starkare om det personliga mästerskapet vore det största möjliga hos samtliga anställda. Butikschefers syn på hur motivation ska skapas hos försäljarna skiljer sig till viss del åt. På liknande sätt beskriver Senge (1990) att det är en utmaning för ledningen att utveckla individens engagemang om personen inte finner det själv. Således tycks det till största del finnas gemensamma visioner inom organisationen, men det finns en risk att dessa inte upplevs som gemensamma av alla anställda på grund av att det personliga mästerskapet skiljer sig åt mellan organisationens anställda.

5.3.4 Den fjärde disciplinen - teamlärande

I den valda organisationen görs flera medvetna försök till att sprida kunskap mellan kollegor. Exempelvis håller individen i en yrkeskunskapsövning för hela butiken efter att hen kommit tillbaka till arbetsplatsen efter en utbildning på kursgården. Ett annat exempel är användningen av kompetenskartan som fungerar som ett hjälpmedel för att öva förmågan att både lära ut och bli lärd, i samspel med kollegor. Forskning i närliggande tid har

enligt Reese (2020) ofta visat en brist på kopplingen mellan teamlärande och organisation. Den valda organisationen visar på uppriktiga försök till att sprida lärande på butikerna och inom organisationen. Teamlärandet i organisationen framkommer som det tillfälle där respondenterna upplever att de lär sig mest, i det vardagliga arbetet i samspel med kollegor. Enligt Senge (1990) är det viktigt att grupper får möjligheter att öva på att lära sig tillsammans. En möjlighet för organisationen att skapa ytterligare förutsättningar för anställda att lära tillsammans skulle vara att låta kollegor som vanligtvis arbetar tillsammans i team, delta i utbildningar på kursgården tillsammans. På så vis kan den valda organisationen utöka möjligheterna för anställda att lära i team och utveckla disciplinen teamlärande för en lärande organisation.

5.3.5 Den femte disciplinen - systemtänkande

Till följd av det statliga uppdrag den valda organisationen har så utgör arbetsuppgifterna en funktion för hela samhället. Systemtänkandet i organisationen kan jag således betrakta både inom organisationen och utifrån ett större perspektiv till följd av uppdragets inverkan på hela samhället. Respondenter i studien uppger ett större perspektiv över arbetsuppgifterna och en bättre helhetsbild över organisationen som effekter av kompetensutveckling. Desto fler individer inom organisationen som kan se arbetsuppgifterna ur ett större perspektiv där hela samhället påverkas, desto starkare blir organisationens sätt att se på sig själva i sin omvärld. Studiens respondenter beskriver också en upplevelse av ökad samhörighet inom och till organisationen i samband med kompetensutvecklande insatser. Jag gör tolkningen att den tydliga organisationskulturen spelar en viktig roll för anställdas upplevelser av ökad samhörighet. Organisationskulturen förstärks på den gemensamma kursgården bland annat genom att kursgårdens personal bär samma klädsel som deltagarna i utbildningarna. Det faktum att det finns en stark koppling mellan kompetensutvecklingsinsatser och organisationens gemensamma visioner bäddar också för en upplevelse av ökad samhörighet. Således gör jag tolkningen att det finns en medvetenhet i den valda organisationen och en strategi för att stärka systemtänkandet. En förståelse för arbetsuppgifterna utifrån ett större perspektiv anses vara viktigt, och respondenternas upplevelser av en ökad samhörighet talar för ett systemtänkande både inom organisationen och utifrån ett större perspektiv.

Jag kan observera en medvetenhet inom organisationen kring de fallgropar som försvårar lärande. Respondenter lyfter att ny kunskap ofta tynar bort efter en tid, särskilt om kunskapen inte omsätts tillräckligt i det vardagliga arbetet. Den medvetenheten tyder på att organisationen har identifierat systemarketyper, de systemstrukturer i organisationer som ger upphov till problem. Senge (1990) beskriver hur organisationer med hjälp av att identifiera systemarketyperna, behöver ha förmågan att upptäcka vilka åtgärder som kan ge långsiktiga effekter. Respondenter uppger att lösningen för att ny kunskap inte ska försvinna är att den kan användas i det vardagliga arbetet, vilket de menar ger en långsiktig effekt för att kunskapen ska leva kvar. En annan möjlighet respondenter lyfter är kunskapsutbredningen på butikerna. Medvetenheten och förmågan att förstå de inlärningshinder som finns tolkar jag som en värdefull insikt för framtida kompetensutvecklingsarbete och lärande i organisationen.

5.4 Livslångt lärande för en lärande organisation

Den valda organisationens kompetensutvecklingsarbete indikerar på ett strategiskt arbete med samtliga av Senges (1990) discipliner för en lärande organisation. Genom att relatera anställdas upplevelser av kompetensutveckling och lärande till inlärningsdisciplinerna görs tolkningen att det vore värdefullt för den valda organisationen att arbeta mer medvetet med disciplinen om tankemodeller för att optimera förutsättningarna för lärande. Det vore också värdefullt att fokusera mer på det personliga mästerskapet där det finns en viss distinktion kring individers inställning till kompetensutveckling. Disciplinen teamlärande har en möjlighet att utvecklas genom att utbildningar genomförs i de team som vanligtvis arbetar tillsammans på butiken för att skapa större möjligheter för anställda att lära i team.

Arbetet med de fem disciplinerna för en lärande organisation är livslångt. Senge (1990) menar att organisationer aldrig kan säga ”vi är en lärande organisation” utan inlärningsdisciplinerna behöver för all framtid fortsätta praktiseras (Senge 1990, s. 23). Anställda i den valda organisationen lyfter det faktum att vi lever i ett föränderligt samhälle, vilket de menar gör lärande och utveckling till en nödvändighet. Organisationens anställda lyfter också förbättringsmöjligheter kring den framtida kompetensutvecklingen, vilket antyder att det finns en medvetenhet kring vikten av ett kontinuerligt lärande. Således verkar anställda i den studerade organisationen se på lärande och utveckling som ett livslångt arbete som i enlighet med Senge (1990) behöver fortsätta praktiseras i all framtid.

Genom att behärska Senges (1990) inlärningsdiscipliner kan organisationer möta de utmaningar som krävs för att överleva i ett föränderligt kunskapssamhälle. Förutom att vara en riktning eller en strävan för organisationer, anser jag att inlärningsdisciplinerna kan fungera som ett hjälpmedel för HR att kunna identifiera vilka satsningar som organisationer behöver komplettera i sitt kompetensutvecklingsarbete. Jag är inte ensam om att se användbarheten av Senges (1990) inlärningsdiscipliner för dagens organisationer, Reese (2020) redogör för att de fortfarande är motståndskraftiga och Örtenblad (2018) pekar på behovet av att vidga och fortsätta studera begreppet lärande organisationer. I linje med min tolkning av inlärningsdisciplinerna som viktiga för organisationer, rekommenderar också Silvia (2018) organisationer att göra en ”lärande organisationsbedömning” för att utveckla disciplinerna och skapa en lärande organisationskultur.

5.5 Värdeskapande kompetensutveckling

Utifrån den valda organisationens låga personalomsättning och anställdas syn på utbudet av kompetensutveckling som unikt gör jag tolkningen att kompetensutvecklingen i organisationen är värdeskapande på flera sätt. Förutom den låga personalomsättningen och anställdas nöjdhet går bland annat det höga förtroendet från kunder att tolka som en effekt på organisationsnivå av kompetensutveckling. Eftersom den valda organisationen har strategier för kompetensutveckling och lärande som kan sättas i relation till samtliga av Senges (1990) inlärningsdiscipliner gör jag tolkningen att strävan efter de fem disciplinerna kan vara receptet för effekter av kompetensutveckling på individnivå att överföras till effekter på organisationsnivå.

Resultatet av den här studien bidrar således med en uppfattning om kompetensutveckling som värdeskapande för organisationer. Trots svårigheterna att veta exakt vilka aktiviteter eller situationer som bidrar till uppnådda effekter, så dras slutsatsen att det finns många fördelar för organisationer att genomföra kompetensutvecklande insatser. För att optimera effekterna av kompetensutveckling bör organisationer skapa goda förutsättningar för att lärandet ska vara gynnsamt. Med hjälp av inlärningsdisciplinerna för en lärande organisation kan möjligheten att överföra individuella effekter av kompetensutveckling till effekter på organisationsnivå optimeras.

Viktigt att ta i beaktande är den valda organisationens speciella förutsättningar som påverkat resultatet av den här studien. Eftersom organisationen ägs av staten och insatser i kompetensutveckling på ett eller annat sätt är offentligt finansierade, är det svårt att jämföra organisationens satsningar i kompetensutveckling med organisationer som inte har likadana finansiella möjligheter. Exempelvis är organisationens egen kursgård en unik möjlighet som är utformad för att stötta lärande och utveckling. De effekter av kompetensutveckling som den här studien lyfter fram kan således vara svårare att uppnå för organisationer utan dessa förutsättningar. Studiens kunskapsbidrag kring kompetensutveckling som värdeskapande kan dock vara en vägledning för andra organisationer som vill bredda sitt kompetensutvecklingsarbete och skapa attraktiva möjligheter för lärande och utveckling som ett led i att säkra kompetensförsörjningen. Med tanke på den valda organisationens låga personalomsättning och anställdas positiva syn på organisationens utbud av kompetensutveckling och lärande kan den valda organisationens strategier för lärande inspirera andra organisationer att investera i kompetensutveckling.

6. Slutsats

Syftet med den här studien har varit att undersöka vilka effekter anställda upplever att kompetensutveckling medför och hur effekter på individnivå kan åstadkomma effekter på organisationsnivå. Genom en kvalitativ fallstudie har tio respondenter delat med sig av sina upplevelser och synpunkter på kompetensutveckling och lärande i ett statligt ägt företag. Utifrån anställdas upplevelser har en tolkning gjorts om värdeskapandet av kompetensutveckling i organisationer.

6.1 Studiens resultat

Anställda upplever att kompetensutveckling medför effekter som är direkt kopplade till deras motivation och arbetsprestation i det vardagliga arbetet. På individnivå upplever anställda en ökad motivation, högre yrkeskunskap, ökad trygghet och självkänsla i yrkesrollen, en ökad samhörighet till organisationen och ett ökat intresse för lärande och utveckling till följd av kompetensutvecklande insatser. Tidigare forskning har belyst svårigheten med att veta hur individuella effekter av kompetensutveckling kan överföras till effekter för hela organisationen. Likt tidigare forskning, kan den här studien bekräfta att det är svårt att veta exakt hur kompetensutveckling varit värdeskapande. Genom att tolka anställdas upplevelser i en statligt ägd organisation och uppmärksamma viktiga faktorer i en dokumentstudie, görs trots denna svårighet, tolkningen att kompetensutveckling även har medfört effekter på organisationsnivå. Eftersom det finns en tydlig länk mellan den valda organisationens kompetensutvecklingsinsatser och den övergripande strategin för det statliga uppdraget, anses insatserna på ett eller annat vis ha varit bidragande till organisationens låga personalomsättning, anställdas nöjdhet och kundernas höga förtroende för organisationen. Studiens bidrar således med en uppfattning om kompetensutveckling som värdeskapande för organisationer och uppmärksammar flera värdefulla effekter och fördelar, på både individ- och organisationsnivå.

Vilka förutsättningar som finns för lärande och kompetensutveckling kan vara avgörande för vilka effekter som går att uppnå. För att förstå studiens kunskapsbidrag om kompetensutveckling som värdeskapande är det således viktigt att förstå helheten kring effekterna genom att uppmärksamma förutsättningarna. Anställdas familjesituation och till viss del ålder är faktorer som har en påverkan på individens inställning till lärande och utveckling. Att organisationer har goda ekonomiska förutsättningar för att bedriva kompetensutvecklingsarbete är en annan viktig förutsättning tillsammans med en god anställningsbarhet i organisationer. Ledarskapet har också visat sig ha en stor inverkan på kompetensutveckling och lärande i organisationer. Anställdas syn på kompetensutveckling och lärande präglas av dess närmsta chefs syn på lärande och utveckling. För att organisationer ska kunna säkra sin kompetensförsörjning och sitt framtida engagemang, är det således av stort värde för organisationer att utbilda och rekrytera chefer som är engagerade i dessa frågor. Andra viktiga förutsättningar för vilka effekter kompetensutvecklingen uppnår är lärmiljön och lärstrategier. För att kompetensutveckling ska vara så gynnsam som möjligt, behöver lärmiljön vara stödjande och fokus ligga på en kombination av formellt och informellt lärande.

Ett sätt att optimera möjligheterna för kompetensutveckling att åstadkomma effekter för hela organisationen, är att arbeta efter Senges (1990) teori om fem discipliner för en lärande organisation. I jämförelsen mellan lärandet i den valda organisationen och inlärningsdisciplinerna kunde de discipliner som inte behärskas identifieras. För att skapa så goda förutsättningar som möjligt för lärande inom den valda organisationen skulle arbetet med tankemodeller kunna utvecklas tillsammans med teamlärande och det personliga mästerskapet. Förslag för fortsatt arbete med inlärningsdisciplinerna är att genomföra kompetensutvecklande insatser på kursgården för team som vanligtvis arbetar tillsammans för att skapa möjlighet att öva på att lära tillsammans. Ett mer medvetet arbete med tankemodeller skulle kunna minska den upplevda tidsbristen i organisationen för att främja initiativtagande i det vardagliga lärandet. Det personliga mästerskapet i organisationen kan höjas genom att högt värdera en sökande attityd vid nyrekryteringar.

Till följd av den valda organisationens statliga uppdrag kan effekterna av kompetensutveckling betraktas utifrån ett större perspektiv. Eftersom syftet för statligt ägda företag är att skapa värde för samhället, är kompetensutveckling i organisationen också värdeskapande för hela samhället. Kompetensutvecklingens effekter på organisationsnivå påverkar således inte bara den valda organisationen och dess anställda, utan också möjligheten att utföra det statliga uppdraget som organisationen är tilldelad. Desto bättre möjligheter för organisationen att utföra det statliga uppdraget, desto större värde skapas för hela samhället. Således tolkas effekterna av kompetensutveckling i den valda organisationen som värdeskapande både för organisationen, dess anställda och för hela samhället.

Uppfattningen om kompetensutveckling som värdeskapande bidrar till att organisationers intresse för arbetslivslärande kan fortsätta öka i samma takt som under de senaste 20 åren. Allt eftersom arbetslivslärandet och kompetensutveckling mer och mer betraktas som värdeskapande, kastas också alltmer ljus över det livslånga lärandet som är ett begrepp för skolor och högskolors sätt att samverka med det omgivande samhället. När skolor och högskolor ges möjlighet att fortsätta samverka med det omgivande samhället, kommer till större del arbetsmarknadens behov av kompetens att tillgodoses. Därigenom ges framtidens organisationer rätt förutsättningar för att skapa den beredskap som krävs för att överleva i ett föränderligt kunskapssamhälle.

6.2 Studiens möjligheter och begränsningar

Viktigt att komma ihåg är att studiens resultat präglas av de speciella förutsättningar som finns för den valda organisationen. Till följd av att den valda organisationen ägs av staten är kompetensutvecklingsinsatserna på ett eller annat sätt offentligt finansierade, vilket gör att resultatet inte är jämförbart med organisationer som inte har liknande finansiella resurser. Organisationens låga personalomsättning och respondenters positiva upplevelser av utbudet kring kompetensutveckling antyder att det finns en nöjdhet hos anställda. Genom det gedigna kompetensutvecklingsarbetet som bedrivs i den valda organisationen kan studiens resultat således fungera som en vägledning och inspiration för organisationer. Privata och offentliga organisationer med hög personalomsättning, kan med hjälp av studien se värdeskapandet av kompetensutveckling och inspireras till att bredda eller

tänka om kring sitt kompetensutvecklingsarbete. Genom att skapa en nöjdhet hos anställda kan organisationer nå en lägre personalomsättning och stärka sin kompetensförsörjning. Studien kan också inspirera organisationer att betrakta sitt lärande utifrån Senges (1990) fem inlärningsdiscipliner för en lärande organisation, i syfte att identifiera och skapa möjligheter att utveckla sitt lärande och kompetensutveckling. Tillämpandet av inlärningsdisciplinerna kan också fungera som ett hjälpmedel i HR-arbetet vid diskussionen kring och implementeringen av framtida kompetensutvecklande insatser. Genom att sträva efter de fem disciplinerna kan kompetensutvecklingen bidra till att organisationer på bästa möjliga sätt nyttjar den mänskliga resursen.

En faktor som kan ha påverkat studien är omständigheterna kring Covid-19 pandemin. Vid tillfället för studiens genomförande hade respondenter inte deltagit i kompetensutvecklande insatser på organisationens kursgård under ett års tid på grund av restriktioner under pandemin. Respondenternas utsagor och upplevelser kan därför ha föranletts av både svaga minnen från kursgården eller en extra hunger på utbildning.

Valet av respondenter på olika positioner inom organisationen har bidragit med en bredd till studien. Anställdas upplevelser både från försäljare, butikschefer och en av organisationens kompetensutvecklare har kunnat tolkas, vilket varit betydelsefullt för att förstå helheten för kompetensutvecklingens effekter. Eftersom intresset för kompetensutveckling ser olika ut i landet och visat sig vara präglad av ledarens syn på lärande, finns det också en chans att studien skulle visat ett annat resultat om den genomfördes i en annan del av landet. För att skapa en bild över hela organisationens upplevelser av kompetensutvecklingens effekter med en variation av ledarskap, skulle respondenter valts ut från butiker i hela Sverige. Genom valet av butiker från samma område har studien däremot möjliggjort en reflektion över det valda områdets kompetensutvecklingsarbete. Viktigt att beakta vid tolkning av studiens resultat är också att studien genomfördes i en organisation som inte är vinstdrivande och som arbetar utefter ett statligt uppdrag. Effekter i form av ekonomisk och finansiell vinst har därför uteslutits och andra effekter hade kunnat påvisas om undersökningen istället genomfördes i ett vinstdrivande företag.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Forskning uppmuntras att fortsätta undersöka tillämpandet av inlärningsdisciplinerna för lärande organisationer. Ett värdefullt kunskapsbidrag vore att undersöka vinstdrivande organisationers arbete med kompetensutveckling och lärande utifrån de fem inlärningsdisciplinerna för att också kunna uppmärksamma resultat i form av ekonomisk och finansiell vinst. Ytterligare förslag för framtida forskning är att undersöka anställdas kompetens före och efter en utbildningsinsats med hjälp av självskattningar för att bidra med ytterligare tolkning av hur kompetensutveckling är värdeskapande för organisationer.

7. Referenslista

- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Mass. : Addison-Wesley
- Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser*. 3., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Becker, K. & Bish, A. (2017). Management development experiences and expectations: informal vs formal learning. [Elektronisk] *Education & Training*, vol. 59(6), ss. 565-578. Tillgänglig: Emerald Publishing Limited [2021-04-06] DOI: 10.1108/ET-08-2016-0134
- Boglund, A., Hällstén, F. & Thilander, P. (2021). *HR transformation på svenska Om organisering av HR-arbete*. 2. Uppl. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. Uppl. Stockholm: Liber
- Byström, E. (2010). Effekter av kompetensutveckling. I Kock, H. (red.) *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur, ss.117-140
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 4. Uppl. Lund: Studentlitteratur
- Di Schiena, R., Letens, G., Van Aken, E. & Farris, J. (2013). Relationship between Leadership and Characteristics of Learning Organizations in Depolyed Military Units: An Exploratory Study. [Elektronisk] *Administrative Sciences (2076-3387)*, vol. 3(3), ss. 143-165. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-27] DOI: 10.3390/admsci3030143
- Do, T. T. & Mai, N. K. (2020). Review of empirical research on leadership and organizational learning. [Elektronisk] *Journal of Knowledge Management*, vol. 24(5), ss. 1201-1220. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-27] DOI: 10.1108/JKM-01-2020-0046
- Ellström, P-E. (1996). Arbete och lärande: Förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete. [Elektronisk] *Arbetslivsinstitutet*. Tillgänglig: DiVA [2021-04-25]
- Ellström, P.E. (2010). Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer. I Kock, H. (red.) *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur, ss. 21-40
- Folkhälsomyndigheten. (2020). *Folkhälsomyndighetens föreskrifter och allmänna råd om allas ansvar att förhindra smitta av covid-19*. [Elektronisk] Tillgänglig: https://www.folkhalsomyndigheten.se/globalassets/publicerat-material/foreskrifter/konsoliderade/hslf-fs_2020_12.pdf [2021-03-24]
- Gilje, N. & Grimen, H. (2007). *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. 3. Uppl. Göteborg: Daidalos
- Hansson, J. (2015). *Kompetens som konkurrensfördel: matcha affärsidé med kompetensidé*. Uppl. 5. Lund: Studentlitteratur

- Harsch, K. & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility - A qualitative exploration. [Elektronisk] *Human Resource Management*, vol. 59(1), ss. 43-61. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-04-23]. DOI: 10.1002/hrm.21972
- Hoe, S. L. (2020). Digitalization in practice: the fifth discipline advantage. [Elektronisk] *The Learning Organization*, vol. 27(1), ss. 54-64. Tillgänglig: Emerald Publishing Limited [2021-04-22] DOI: 10.1108/TLO-09-2019-0137
- Hsu, S. & Lamb, P. (2020) Still in search of learning organization?: Towards a radical account of The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. [Elektronisk] *Learning Organization*, vol. 27(1), ss. 31-41. Tillgänglig: Emerald Publishing Limited [2021-04-22] DOI: 10.1108/TLO-09-2019-0142
- Illeris, K. (2015). *Lärande*. 3. Uppl. Lund: Studentlitteratur
- Jönsson, S. & Schölin, T. (2016). Process of change – competence development as a restructuring strategi. [Elektronisk] *Journal of Management Development*, vol. 35(1), ss. 2-16. Tillgänglig: Emerald Group Publishing Limited [2021-04-23] DOI: 10.1108/JMD-11-2013-0146
- Kock, H. (red.) (2010). *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling*. 1. Uppl. Lund: Studentlitteratur
- Kock, H. (2010). Arbetsplatslärande- att leda och organisera kompetensutveckling. I Kock, H. (red.) *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur, ss. 11-18
- Kock, H. (2010). Kompetensutveckling på arbetsplatsen – sammanfattande slutsatser och reflektioner. I Kock, H. (red) *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur, ss. 161-191
- Larsson, S. (2005). Om kvalitet i kvalitativa studier. [Elektronisk] *Nordisk Pedagogik*, vol. 1(25), ss. 16-35. Tillgänglig: Linköping University Electronic Press [2021-04-04]
- Ok, A.B. & Vandenberghe, C. (2016). Organizational and career-oriented commitment and employee development behaviors. [Elektronisk] *Journal of Managerial Psychology*, vol. 31(5), ss. 930-945. Tillgänglig: Emerald Group Publishing Limited [2021-04-23] DOI: 10.1108/JMP-04-2015-0157
- Olofsson, J. (2018). Utvecklingsorienterat lärande i tre arbetsorganisationer – om betydelsen av ledningsstöd och medarbetarinflytande. [Elektronisk] *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, vol. 24(3), ss. 45-65. Tillgänglig: DiVA [2021-04-23]
- Otoo, F.N.K. & Mishra, M. (2018). Measuring the impact of human resource development (HRD) practices on employee performance in small and medium scale enterprises. [Elektronisk] *European Journal of Training and Development*, vol. 42 (7/8), ss. 517-534. Tillgänglig: Emerald Publishing Limited [2021-03-22] DOI: 10.1108/EJTD-07-2017-0061
- Park, Y. & Choi, W. (2016). The effects of formal learning and informal learning on job performance: the mediating role of the value of learning at work. [Elektronisk] *Asia*

Pacific Education Review, vol. 17(2), ss. 279-287. Tillgänglig: Springer Link [2021-04-06] DOI: 10.1007/s12564-016-9429-6

Potnuru, R.K.G. & Sahoo, C.K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. [Elektronisk] *European Journal of Training and Development*, vol. 40(5), ss. 345-365. Tillgänglig: Emerald Group Publishing Limited [2021-04-01] DOI: 10.1108/EJTD-02-2016-0008

Reese, S. (2020). Reflecting on impacts of Peter Senge's Fifth Discipline on learning organizations. [Elektronisk] *Learning Organization*, vol. 27(1), ss. 75-80. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-04-22] DOI: 10.1108/TLO-01-2020-244

Regeringskansliet. (2020). *Rapport för bolag med statligt ägande januari-december 2020*. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://www.regeringen.se/496671/globalassets/regeringen/dokument/naringsdepartementet/statliga-bolag/rapport-for-bolag-med-statligt-agande-jan-dec-2020-webb.pdf>

Rienecker, L & Stray Jørgensen, P. (2017). *Att skriva en bra uppsats*. 1. Uppl. Stockholm: Liber

Senge, P.M. (2000[1990]). *Den femte disciplinen – Den lärande organisationens konst*. 8. tr. Stockholm: Fakta info direkt

Silvia, A. J. (2018). Research Administration Organizations: Results from an Investigation into the Five Disciplines. [Elektronisk] *Journal of Research Administration*, vol. 49(2), ss. 18-38. Tillgänglig: ERIC [2021-04-22]

Stewart, J. (2017). Developing employees and managers. I Rees, G. & Smith, P. (red). *Strategic human resource management: an international perspective*. 2. uppl London: SAGE Publications, ss. 369-403.

Söderström, M. (2008). Lärande organisationer och kunskapsledning. I Tedenljung, D. (red.) *Arbetsliv och pedagogik*. Lund: Studentlitteratur, ss. 55-65

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. New York: Mc Graw-Hill

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. [Elektronisk] Tillgänglig: https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/Godforskningssed_VR_2017.pdf

Wallo, A., Kock, H. & Lundqvist, D. (2019). *Utvärdering och mätning av kompetensutveckling och lärande i organisationer En kunskapsöversikt*. Linköping, HELIX Competence Centre. (Arbetsrapport/Universitetet i Linköping, 19:001)

Xie, L. (2019). Leadership and organizational learning culture: a systematic literature review. [Elektronisk] *European Journal of Training & Development*, vol. 43(1/2), ss. 76-104. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-27] DOI: 10.1108/EJTD-06-2018-0056

Örtenblad, A. (2018). What does "learning organization" mean?.[Elektronisk] *Learning Organization*, vol. 25(3), ss.150-158. Tillgänglig: Emerald Publishing Limited [2021-04-22] DOI: 10.1108/TLO-02-2018-0016

8. Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguide Kompetensutvecklare

Bakgrund

Kan du beskriva din roll och dina arbetsuppgifter?

Hur många år har du arbetat inom företaget?

Vad har du för bakgrund?

Kompetensutveckling på verksamhetsnivå

Hur ser du på kompetensutveckling?

Vilka strategier finns för kompetensutveckling i företaget?

Varför satsar företaget på kompetensutveckling?

Har du kunnat se någon förändring kring kompetensutveckling i företaget över tid?

Effekter av kompetensutveckling

Eftersom företaget inte är vinstdrivande och mäter kostnadseffektivitet, vilka värden eftersträvas istället?

Vilka effekter upplever du att kompetensutvecklingen har på individen efter en kurs på kursgården?

Vad krävs av individen för att kompetensutvecklingen på kursgården ska vara gynnsam?

Hur kan den individuella kompetensutvecklingen ge effekt på verksamhetsnivå?

Gemensamma visioner

Vad finns det för gemensamma visioner kopplat till kompetensutveckling i företaget?

Upplever du att intresset för kompetensutvecklingsinsatserna är lika stort överallt eller skiljer det sig åt mellan olika delar av Sverige?

Lärmiljö

Hur skulle du beskriva kursgårdens lärmiljö?

Hur är lärmiljön tänkt att främja lärandet?

Uppföljning

Hur följs kompetensutvecklingen upp inom företaget?

Hur viktig är uppföljningen av kompetensutveckling?

Hur kan ni mäta vilka effekter kompetensutvecklingen ger?

Avslutande frågor

Finns det något du vill tillägga?

Är det något jag missat att fråga som du anser vara viktigt kring kompetensutveckling?

Bilaga 2 – Intervjuguide Butikschefer

Bakgrund

Kan du beskriva din roll och dina arbetsuppgifter?

Vad har du för bakgrund?

Hur många år har du arbetat inom företaget?

Hur många år har du varit butikschef inom företaget?

Hur många medarbetare är anställda på din butik?

Hur ser personalomsättningen ut i din butik?

Syn på lärande

Hur ser du på lärande i arbetslivet?

När upplever du att du lär dig i arbetslivet? *Följdfråga; kan du ge exempel?*

Upplever du att du lär dig mest i det vardagliga lärandet eller genom att gå kurser?

Kompetensutveckling på individnivå

Hur ser du på kompetensutveckling?

Vad erbjuds dina medarbetare för kompetensutveckling?

Följdfråga; inom vilka områden och i vilken form?

Vad anser du att kompetensutveckling har för effekter på individen?

Hur följs kompetensutvecklingen för medarbetarna upp?

Vad erbjuds du för kompetensutveckling och hur följs din utveckling upp?

Hur påverkar kompetensutvecklingen din motivation? *Följdfråga; på vilket sätt?*

Hade du önskat någon ytterligare kompetensutveckling? *Följdfråga; Hur?*

Lärmiljö

Hur skulle du beskriva kursgårdens lärmiljö?

Hur skulle du beskriva lärmiljön på butikerna?

Hur tycker du att lärmiljön påverkar ditt lärande?

Teamlärande

Hur leder du för att stimulera lärandet i din butik?

När och hur ofta sprids kunskap på butiken? *Följdfråga; Hur sprids kunskapen?*

Kompetensutveckling på verksamhetsnivå

Upplever du att företaget satsar på kompetensutveckling?

Hur anser du att individuell kompetensutveckling ger effekt på verksamhetsnivå?

Finns det några gemensamma visioner kopplat till lärande på butiken? *Följdfråga; Vilka?*

Etiska aspekter

Erbjuds alla medarbetare någon form av kompetensutveckling?

Upplever du ett intresse för kompetensutveckling hos dina medarbetare?

Avslutande frågor

Är det något jag missat att fråga som du anser vara viktigt kring kompetensutveckling?

Är det något du vill tillägga?

Bilaga 3 – Intervjuguide Försäljare

Bakgrund

Kan du beskriva din roll och dina arbetsuppgifter?
Vad har du för bakgrund?
Hur många år har du arbetat inom företaget?
Vilka kompetensutvecklingsinsatser har du deltagit i?

Syn på lärande

Hur ser du på lärande i arbetslivet?
När upplever du att du lär dig i arbetslivet?
Upplever du att du lär dig mest i det vardagliga lärandet eller genom att gå kurser?
Vad får dig till att vilja lära dig nytt?

Kompetensutveckling på individnivå

Hur ser du på kompetensutveckling?
Kan du beskriva hur du utvecklats av kompetensutveckling?
Hur påverkar kompetensutvecklingen din motivation?
Vad krävs av dig för att kompetensutvecklingen ska vara gynnsam?
Hade du önskat någon ytterligare eller annan typ av kompetensutveckling?
Följdfråga; Kan du beskriva hur?

Lärmiljö

Hur skulle du beskriva lärmiljön på butikerna?
Hur skulle du beskriva kursgårdens lärmiljö?
Hur tycker du att lärmiljön påverkar ditt lärande?

Teamlärande

Hur lär ni av varandra på butiken?
Hur ofta upplever du att ni lär av varandra?

Kompetensutveckling på verksamhetsnivå

Hur satsar företaget på kompetensutveckling?
Görs någon uppföljning av kompetensutvecklingen för medarbetare? *Följdfråga; hur?*
Hur kommer din nya kompetens efter kursen till användning i det vardagliga arbetet?

Etiska aspekter

Upplever du att alla medarbetare får möjlighet till kompetensutveckling?
Ser du några problem med urvalet av medarbetare till kompetensutveckling?

Avslutande frågor

Finns det något du vill tillägga?
Är det något jag missat att fråga som du anser vara viktigt kring kompetensutveckling?



HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se