

Betydelsen av externa kunskapskällor för arbetsplatslärande

En kvalitativ studie av en kompetensutvecklingsavdelning

Molly Karlsson & Tua Wigforss
Handledare: John Boman

The importance of external sources of knowledge for workplace learning

A qualitative study of a competence development department

Molly Karlsson & Tua Wigforss
Supervisor: John Boman

SAMMANFATTNING

Studien undersöker hur kompetensutveckling sker genom externa källor inom en kompetensutvecklingsavdelning, samt vilka aspekter som gör att avdelningens medarbetare uppfattar källorna som lärorika. Data samlades in genom semistrukturerade intervjuer, vilka sedan bearbetades genom en tematisk analys. Resultatet utgörs av fem teman; källorna som används, vad som gör källorna lärorika, sammanhanget de används i, vilken tid som spenderas på kompetensutvecklingen, samt transfer och kunskapsbefästning. Diskussionen belyser förbindelserna mellan intervjupersonernas redogörelser och den teoretiska referensramen. Slutsatserna påvisar att en rad externa kunskapskällor förekom, exempelvis podcasts, internetforum, webinarier och samarbetsprojekt. Det fastställdes att tiden som läggs på arbetet varierar mellan två och tjugo timmar, samt att kompetensutvecklingen sker i olika sammanhang, men främst på arbetet. Det konstaterades att aspekter som individanpassning, kärnfullhet, interaktion, integration och psykologisk trygghet är aspekter som bidrar till att något beskrivs som lärorikt. Avslutningsvis presenteras de praktiska implikationer som studien resulterat i samt ett antal förslag på framtida forskning.

Nyckelord: Kompetensutveckling, externa källor, lärande, arbetsplatslärande.

FÖRORD

Denna studie markerar slutet av våra studier på kandidatprogrammet i Human Resources vid Linköpings Universitet. Skrivandet av denna uppsats har bidragit med både kunskap och nya perspektiv, och såklart även en del utmaningar. Vi skulle vilja ta tillfället i akt att tacka de som stöttat och inspirerat oss genom arbetets gång och som bidragit till att uppsatsen var möjlig att genomföra.

Först vill vi tacka vår handledare på universitetet, John Boman, för det ovärderliga stöd, vägledning och inspiration som du bistått oss med under processen. Din rådgivning har varit avgörande för att arbetet skulle nå den nivå av kvalitet och insiktsfulla resultat som den gjort.

Ett stort tack riktas även till vår handledare på organisationen där studien är genomförd för den rådgivning som du bistått med och det intresse som du visat. Stödet du erbjudit oss har underlättat arbetet avsevärt samtidigt som du har inspirerat oss till att utveckla studien och se saker och ting från nya perspektiv.

Vi vill även rikta ett stort tack till samtliga intervjupersoner som deltagit i studien och ställt upp på både intervjuer och vissa uppföljande frågor. Utan ert engagemang och deltagande hade studiens genomförande inte varit möjligt.

Vidare vill vi tacka organisationen där studien är gjord för att ni tillåtit oss att genomföra studien hos er. De insikter som studien resulterat i har varit helt avgörande av att ni låtit oss få insyn i ert och era medarbetares arbete.

Ett stort tack riktas även till våra studiekamrater för era ord av uppmuntran och den konstruktiva kritik som ni bistått med, från att den första projektplanen utformades till det sista seminariet. De perspektiv ni bidragit med har hjälpt oss att se saker ur nya perspektiv.

Slutligen vill vi rikta ett tack till vänner och familj som outtröttligt lyssnat på resonemang och agerat bollplank under denna intensiva period. Er uppmuntran har varit en källa till motivation som underlättat arbetet.

Tack för allt ert stöd och er uppmuntran. Vi hoppas att denna studie kan bidra med värdefulla insikter inom området för HRD och inspirera till framtida forskning.

ANSVAR- OCH ARBETSFÖRDELNING

Denna kandidatuppsats har genomförts som ett gemensamt arbete mellan oss, Tua Wigforss och Molly Karlsson. Vi har samarbetat genom hela processen och har delat lika på både ansvar och arbetsuppgifter. Respektive kapitel och moment under uppsatsens arbetsgång har bearbetats och behandlats av båda parter, och vi har båda bidragit med likvärdiga insatser för att genomföra och färdigställa arbetet. Under majoriteten av processen har vi arbetat tillsammans på samma arbetsplats, och i andra fall har vi haft regelbundna möten för att diskutera våra framsteg och planera nästkommande steg. Vi anser att vårt gemensamma arbete har resulterat i en välgrundad kandidatuppsats.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	INLEDNING	1
1.1	Syfte och frågeställningar	2
1.2	Disposition.....	2
1.3	Centrala begrepp och avgränsningar	3
1.3.1	Lärande	3
1.3.2	Lärorikt	3
1.3.3	Kompetens	3
1.3.4	Externa källor.....	4
1.3.5	Avgränsningar.....	4
2.	TEORETISK REFERENSRAM.....	4
2.1	Lärande och dess påverkansfaktorer	5
2.2	Från utbildning till arbete	6
2.3	Olika typer av lärande	7
2.4	Hantering och delande av kunskap.....	8
2.5	Olika källor till lärande.....	9
3.	METOD	12
3.1	Metodologiska utgångspunkter	12
3.2	Planering och genomförande	13
3.2.1	Design	13
3.2.2	Urval	13
3.2.3	Datainsamlingsmetod.....	14
3.2.4	Analys	17
3.3	Etiska överväganden.....	17
3.4	Kvalitetskriterier	19
4.	RESULTAT	20
4.1	Tema ett: Externa källor	20
4.1.1	Medier och internet	20
4.1.2	Samarbeten, nätverkande och social influens	21
4.1.3	Evenemang.....	22
4.2	Tema två: Vad som gör källorna lärorika.....	23
4.3	Tema tre: Sammanhang	26
4.4	Tema fyra: Tid.....	27
4.5	Tema fem: Transfer och kunskapsbefästning.....	27
5.	DISKUSSION.....	28

5.1 Resultatdiskussion	28
5.1.1 Källor och vad som gör de lärrika.....	28
5.1.2 Sammanhang.....	34
5.1.3 Tid	35
5.1.4 Transfer och befästandet av kunskap	36
5.2 Metoddiskussion	37
5.2.1 Studiens design och urval	37
5.2.2 Studiens datainsamlingsmetod.....	38
5.2.3 Studiens analys.....	39
5.2.4 Studiens etiska överväganden	40
6. SLUTSATSER	41
6.1 Praktiska implikationer.....	43
6.2 Framtida forskning	44
REFERENSER.....	46
BILAGOR.....	51
Bilaga 1 Missivbrev.....	51
Bilaga 2 Intervjuguide	53
Bilaga 3 Sökord	56
Bilaga 4 Kodningsschema över regelbundenhet	57

1. INLEDNING

Globalisering, demografiska förändringar och en snabb teknikutveckling är exempel på samhällsförändringar som gör att organisationer tvingas bli alltmer innovativa och samtidigt öka sina anpassningsförmågor (Alasoini et al., 2010). Även covid19-pandemin har inneburit stora omställningar, vilka organisationer har behövt lära sig att hantera (Al Rawashdeh et al., 2021). Dessa förändringar har i sin tur påverkat vilka metoder som används för lärande i arbetslivet genom att de digitala utbildningsmöjligheterna ökat i frekvens, vilket dessvärre medfört utmaningar som exempelvis "screen-fatigue" (Mikołajczyk, 2021). Jayanti (2012) framhäver att just lärande och innovation är väsentligt för en organisations överlevnad idag. Alves och Thiebaut (2024) uttrycker likväl att kunskap och innovation är två av de grundläggande förutsättningarna för organisatorisk överlevnad i dagens snabbföränderliga värld. De uttrycker också att organisationer som ännu inte är innovativa eller lärande behöver bli det, samt att detta kan ske genom avsiktliga interventioner på både individ- och organisationsnivå vilka ämnar skapa de rätta förutsättningarna för lärande. Att genom interventioner hålla medarbetares kompetens välutvecklad och ständigt uppdaterad är dock både komplext och resurskrävande, i synnerhet när den kompetens som erhålls under träning och utbildning till viss del går förlorad (Lacerenza et al., 2017).

Ett strategiskt Human Resource Development- (HRD)- arbete sägs vara viktigt för att skapa goda förutsättningar för organisatorisk överlevnad och framgång (Carberry & Cross, 2015). Det finns de som hävdar att individers lärande är HRD:s främsta uppgift, och därav är det ingen överraskning att en del av det arbete som HRD bedriver benämns som "Learning and Development" (Carberry & Cross, 2015). Detta arbete måste också, likt allt annat, utvecklas med tiden. Med grund i hur världen förändras konstaterar Torraco och Lundgren (2020) att arbetet med HRD måste utvecklas för att möta organisationers och anställdas förändrade behov. Därmed behöver även de som arbetar inom HRD-fältet utveckla sin egen kompetens.

En viktig förutsättning för kompetensutvecklingen är dock att det finns kunskapskällor att utgå från, och något som blivit allt viktigare för organisatorisk utveckling är de externa kunskapskällorna (Goyal et al., 2020). Trots en ökad kunskapsgenerering genom externa källor saknas en djupgående förståelse för vilka former av externa källor som existerar och används. Att företag emellanåt vänder sig till sina kunder för att få hjälp i utformningen av varor eller tjänster är välkänt, men hur de medarbetare som arbetar inom organisationen håller sig uppdaterade på den

senaste forskningen inom sitt område och vilka källor som lämpar sig bäst för detta är fortfarande delvis en obesvarad fråga inom forskningen. De tillgängliga källor som tillhandahåller relevant och lämplig information kan emellertid vara allt från podcasts, till böcker, till företagsexterna samarbeten eller forskningsprojekt. Vad som nu behövs är en god förståelse för hur det samtida arbetet med att utveckla kompetens genom externa källor ser ut (Goyal et al., 2020). För att förstå varför arbetet ser ut på det sätt det gör, krävs även insikt i vilka aspekter som gör att en källa anses vara lärorik.

Ytterligare en viktig aspekt i detta är att kunskapen som finns på individnivå bör identifieras och kartläggas för att göra det möjligt att lyfta upp kunskapen på en grupp- eller organisationsnivå (Torraco & Lundgren, 2020). Denna studie bidrar till att lyfta upp kunskapen som individer på kompetensutvecklingsavdelningen besitter gällande utvecklande av sin egen och kollegornas kompetens via externa källor, genom att kartlägga det arbetet och göra informationen tillgänglig för både hela avdelningen och forskningsvärlden.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att studera hur arbetet med att utveckla kompetens genom externa kunskapskällor bedrivs, samt att skapa förståelse för vad som gör att dessa källor ses som lärorika.

- Vilka externa källor används för kompetensutveckling på kompetensutvecklingsavdelningen?
- Vilka aspekter i de externa källorna gör att arbetet ses som lärorikt av avdelningens medarbetare?
- Hur ser det arbete med kompetensutveckling genom externa källor som medarbetarna bedriver ut?

1.2 Disposition

Rapporten utgörs av sex kapitel. Det första innehåller en inledning, syfte och frågeställningar, samt en redogörelse för studiens avgränsningar, vilket sedan följs upp av ett kapitel innehållande en genomgång av den teoretiska referensramen i syfte att ge läsaren en förståelse för studiens kontext. Därefter presenteras metodkapitlet innehållande beskrivningar av studiens utgångspunkter, utformning, genomförande, kvalitetsaspekter och de etiska överväganden som genomsyrat studien. Kapitel fyra

innehåller studiens resultat. I det femte kapitlet diskuteras resultatet i förhållande till den teoretiska referensramen. I detta kapitel ingår även en metoddiskussion. Slutligen, i kapitel sex, presenteras de slutsatser som dragits från studien tillsammans med de praktiska implikationer som studien mynnat ut i, samt förslag på framtida forskning.

1.3 Centrala begrepp och avgränsningar

För att beskriva studiens sammanhang och inriktning kommer studiens centrala begrepp och avgränsningar att redogöras för i följande kapitel. I avgränsningarna förtydligas studiens inriktning i förhållande till studiens syfte och frågeställningar.

1.3.1 Lärande

Tomporowski et al. (2017) beskriver lärande som en samling av interna processer, kopplade till praktiska erfarenheter, vilka möjliggör förändring av beteenden. Luursema et al. (2015) beskriver lärande som ett ökat register av beteenden som uppstått som ett resultat av kunskapsöverföring eller nya erfarenheter. Med detta som grund definieras lärande i denna uppsats som en process i samband med kunskapsöverföring eller erfarenhet vilken resulterar i att nya beteenden blir möjliga för individen eller gruppen.

1.3.2 Lärorikt

Lärorikt definieras som något som “ger nyttiga kunskaper eller erfarenheter” (SO, 2021). Detta ligger till grund för hur lärorikt definieras i denna uppsats. I uppsatsen används begreppet som ett mått i syfte att jämföra olika källor med varandra.

1.3.3 Kompetens

Ellström (1992) skriver att begreppet kompetens förutsätter en viss kontext och att denna kontext oftast innebär ett sammanhang med vissa arbetsuppgifter. Därefter definierar Ellström (1992) kompetens som “en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext” (Ellström, 1992, s. 21). Kompetens består av olika komponenter och i litteraturen har dessa varierat författare emellan. Exempel på komponenter som kan ses som beståndsdelar av begreppet kompetens är bland annat kunskap, attityder, färdigheter och kognitiva strategier för inläring.

1.3.4 Externa källor

Begreppet *extern* används för att beskriva något som ligger utanför (SAOL, 2015) och i detta fall kommer *extern* att syfta till något som ligger utanför den aktuella organisationen. *Källa* definieras som något där det går att hämta upplysningar eller fakta ifrån (Nationalencyklopedin, 2024). I denna uppsats kommer *externa källor* därmed att definieras som alla typer av källor belägna utanför organisationen som det går att tillägna sig kunskap eller kompetens genom.

1.3.5 Avgränsningar

Studien avgränsades till att beröra en organisation med fler än 1000 anställda. Valet av organisation baserades på urvalskrav, vilka redogörs för i metodkapitlet 3.2.2 *Urval*. Undersökningen avgränsades även till att enbart studera externa källor för lärande och kompetensutveckling.

Vidare avgränsades studien till att beröra en kompetensutvecklingsavdelning på organisationen för att studera hur de arbetar med kompetensutveckling och lärande. Motiveringen bakom detta val återfinns i metodkapitlet under 3.2.2 *Urval*. Kompetensutvecklingsavdelningens uppgifter kretsade kring att utrusta organisationen med metoder och verktyg som krävs för utveckling, samt att säkerställa att alla anställda kompetensutvecklas inom de områden som ansågs vara viktiga för organisationens övergripande strategiska plan. De som arbetade på kompetensutvecklingsavdelningen var av varierande ålder, kön samt yrkes- och utbildningsbakgrund.

Studiens första frågeställning avgränsades till att enbart studera vilka externa källor som var förekommande bland studiedeltagarna, medan den andra frågeställningen ämnade att studera hur lärorika de olika källorna ansågs vara av studiedeltagarna. Den tredje frågeställningen undersökte på vilket sätt medarbetarna på kompetensutvecklingsavdelningen arbetar med de externa källorna med avseende på i vilka sammanhang arbetet förekommer, vilken tid som tillägnas arbetet samt hur kunskapen befästs.

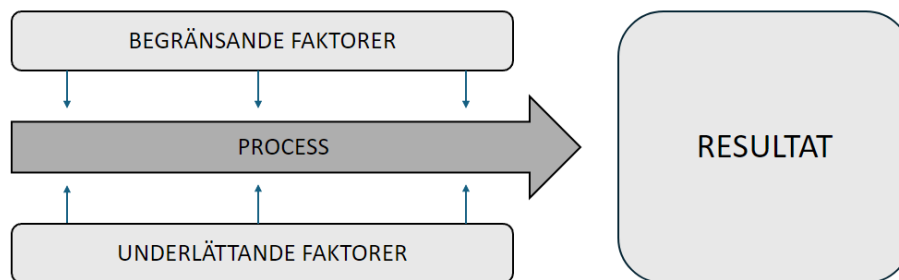
2. TEORETISK REFERENS RAM

För att ytterligare skapa en kontext och en grund för studieobjektet kommer den teoretiska referensramen att presenteras i följande kapitel. Den är starkt

sammanknuten till grunden för valet av problemområde och syfte, och beskriver de centrala teorier som studien i huvudsak utgår från.

2.1 Lärande och dess påverkansfaktorer

Allt lärande som sker på eller har med arbetet att göra kan kallas *arbetsplatslärande*, och processen för detta kan på ett grundläggande sätt beskrivas av termerna begränsande faktorer, underlättande faktorer, process och resultat (Nilsson et al., 2018). En modell som porträtterar denna process presenteras härnäst, i figur 1.



Figur 1: Lärande som process (Nilsson et al., 2018, s. 51).

De faktorer som har en inverkan på processen tillhör främst en av två huvudkategorier, individuella eller organisatoriska faktorer (Nilsson et al., 2018). Samspelet mellan dessa faktorer kan beskrivas som en samverkan mellan ett organisatoriskt *lärerbjudande* och individens *lär-engagemang*. Lärerbjudandet påverkas främst av vilka möjligheter till lärande som organisationen tillhandahåller, medan lär-engagemanget främst påverkas av individens vilja och liknande individuella förutsättningar. Nilsson et al. (2018) förklarar detta som att individen lär vad denne vill och har lust att lära, vilket leder till att en förutsättning för lärande är att individen är motiverad och engagerad.

Utformningen av lärprocessen har också stor påverkan på det lärande som är möjligt (Nilsson et al., 2018). För att öka mängden lärande som sker under lärtillfället kan lärandeprocessen enligt Pilcher (2016) utformas på ett sätt som gör att individen får en interaktiv roll. Vidare beskriver Iryna et al., (2020) att interaktiva metoder och inslag är mer effektiva och produktiva än traditionella metoder.

Även om organisationen tillhandahåller ett lärerbjudande (Nilsson et al., 2018) är det, som tidigare nämnt, ingen garanti för framgång, utan den enskilda individen

spelar också en viktig roll för resultatet. Noe et al. (2014) förklarar på liknande sätt att individuella skillnader mellan anställda påverkar deras arbetsplatslärande, samt att en av de faktorer som har betydande påverkan på detta är individernas målorientering, alltså om individerna är lärorienterade eller prestationsorienterade. De som har ett inlärningsorienterat mål tenderar att anstränga sig mer för att lära och engagera sig mer. Nackdelen med denna orientering är att individer under lärprocessen kan påvisa sämre resultat då de oftare tar risker och provar nya tillvägagångssätt för att lära sig nytt, men detta resulterar i att de påvisar starkare läranderesultat i längden. De inlärningsorienterade individerna tenderar vidare att vara mer benägna att reflektera över erfarenheter, vilket anses vara en nyckelaktivitet för att facilitera informellt lärande. Prestationsorienterade individer tenderar att påvisa högre resultat under träning då de i regel undviker sätta sig i situationer de riskerar att misslyckas, vilket i regel orsakar att de i längden lär sig mindre.

Ytterligare två individuella faktorer som påverkar arbetsplatslärandet är vilka känslor som individen förknippar med lärandet och lärandesituationen, samt individens personlighet (Noe et al., 2014). Att ha en proaktiv personlighet, och därmed vara initiativtagande och handlingskraftig, bidrar enligt författarna i regel till att individen engagerar sig i både problemlösnings- och förbättringsrelaterade aktiviteter. Dessutom tenderar individer med en proaktiv personlighet att delta i informationsutbyten i större utsträckning, vilket leder till ett ökat informellt lärande.

2.2 Från utbildning till arbete

Att efter en, vanligen formell, lärprocess tillämpa kunskap, färdigheter och attityder som förvärvats i samband med processen i det dagliga arbetet kallas för *transfer* (Baldwin & Ford, 1998). För att öka transfer av lärandet är det viktigt att individerna som lär sig upplever lärandet och miljön det sker i som realistiskt, exempelvis genom att övningar eller liknande är starkt anknutna till individernas vardag och dagliga utmaningar (Grossman & Salas, 2011). Transferprocessen stärks genom att lärandet både till utformningen och innehållet överensstämmer med hur realiteten ser ut. Ytterligare två aspekter som påverkar transfer under själva lärandet är dels utbildarens individuella undervisningsstil, dels huruvida cheferna erbjuder ett socialt stöd eller ej, och i så fall hur det ser ut.

När insatsen för lärandet är avslutad är det av vikt att det finns ett stöttande transferklimat i organisationen (Grossman & Salas, 2011). Ett sådant består främst

av socialt stöd från chefer och kollegor som stöttar utveckling och förändring, goda möjligheter att använda det nyligen inlärd, samt uppföljningar där lärdomarna reflekteras över, diskuteras och praktiseras.

2.3 Olika typer av lärande

Lärande kan ske på olika sätt och delas ofta in i två kategorier, *formellt* och *informellt lärande* (Nilsson et al., 2018). Formellt lärande beskrivs som genomtänkta och strukturerade lärprocesser (Ellström, 2001), och innebär mer specifikt att individen som ska genomgå lärprocessen särskiljs från det dagliga arbetet och avsiktligt försöker utveckla sin kompetens genom målinriktade och organiserade undervisnings- och utbildningsinsatser (Nilsson, 2014). Informellt lärande beskrivs som oorganiserade och spontana lärprocesser (Ellström, 2001), och är dessutom i regel oavsiktliga (Nilsson, 2014). I organisationer är andelen lärande som sker på ett formellt sätt avsevärt mycket mindre än den andel som sker informellt och därav är det av stor vikt att organisationer tillhandahåller rätt verktyg och förutsättningar för att facilitera ett informellt lärande (Salas et al., 2012). Salas et al. (2012) konstaterar att framtida forskning på grund av detta bör fokusera på att förklara hur informella tekniker bäst kan användas för att bygga upp och främja lärande.

Noe et al. (2014) beskriver vidare begreppet *kontinuerligt lärande*, vilket syftar på allt lärande som sker utanför formella utbildningar och därmed är nära kopplat till *informellt lärande*. Författarna hävdar att det kontinuerliga lärandet är av avsevärt större vikt än det formella. Salas et al. (2012) skriver att enbart 7–9 % av kompetensutveckling sker genom formella metoder, och lyfter därför vikten av kontinuerligt lärande på arbetsplatsen. Det finns olika typer av informellt och kontinuerligt lärande och dessa inkluderar implicit lärande, reaktivt lärande och avsiktligt lärande (Eraut, 2004). Det först benämnda innebär oavsiktligt lärande som blir del av individens erfarenhet och med tiden används omedvetet. Med reaktivt lärande avses sådant lärande som sker som en effekt av en händelse eller aktivitet, medan avsiktligt lärande innebär lärande som sker när tid avsätts för reflektion över handlingar eller händelser.

En teori som beskriver hur mängden av olika typer av lärande förhåller sig till varandra återfinns i 70:20:10-modellen (Olsen, 2022). Talen i namnet beskriver procentsatserna för hur mycket lärande som sker på olika sätt, där “70” står för att 70 % av lärandet sker i genom arbetsuppgifter i det dagliga arbetet, “20” för att

20 % av lärandet sker genom relationer och samarbete med andra, och slutligen står "10" för att 10 % av lärandet sker genom formellt lärande och utbildning. Modellen kan användas som referensram för att förklara hur individer lär sig i arbetssammanhang och varför det är av yttersta vikt att studier av lärande inte enbart fokuserar på det formella lärandet, utan även ger utrymme och uppmärksamhet åt det informella. Vid användning av 70:20:10-modellen bör det dock tas i beaktande att modellen är en grov generalisering av hur lärande ser ut, samt att en modell aldrig kan porträttera en exakt bild av alla verkligheten (Clardy, 2018). Clardy (2018) uttrycker kritik mot modellen i just den andan och menar att den skapar en allt för förenklad bild av hur lärandet ser ut. Ett stort antal forskare och författare, exempelvis Salas et al. (2012), Noe et al. (2014), Boustedt et al. (2011), Livingstone (2006) och Nilsson et al. (2018), är dock eniga om att det informella lärandet utgör en klar majoritet av det lärande som sker, vilket gör att modellen, trots viss kritik, anses vara tillförlitlig under förutsättningen att hänsyn tas till att skillnader kan förekomma.

2.4 Hantering och delande av kunskap

Kunskapshantering eller kunskapsförvaltning, på engelska benämnt *knowledge management*, innebär att skapa förutsättningar för och att säkerställa att rätt kunskap finns på rätt plats vid rätt tillfälle (Carbery & Cross, 2015). En förutsättning för en god *knowledge management* är att den rätta kunskapen finns i specifika individers medvetande istället för i en bok, ett dokument eller online. Den tekniska utvecklingen har dock föranlett en informationsexplosion vilken har resulterat i att det existerar ett oändligt överflöd av information (Čapek, 2015). Den obegripligt omfattande mängden information gör det omöjligt för individer att känna till, sälla bland och kognitivt bearbeta all information som existerar, så kallat *information overload* (Parra-Medina & Alvarez-Cervera, 2021). Ett alternativ för att hantera denna problematik, och därmed facilitera en god *knowledge management*, är genom att individen är kapabel att snabbt söka efter och finna informationen som krävs i situationen (Carbery & Cross, 2015). Därav behöver organisationer arbeta mot att förse individen med vetskap om var informationen finns och hur denne ska gå till väga för att få tillgång till den.

Kunskapsdelning, eller *knowledge sharing*, som det benämns på engelska, innebär att samarbeta och hjälpa varandra att lösa problem, utveckla nya idéer eller implementera en policy, vad än arbetsuppgiften berör (Noe et al., 2014). Det

beskrivs som en nödvändig del i utvecklandet av mänskligt kapital i en organisation, och därmed som något som stärker en organisations konkurrensfördelar. Ett sätt att arbeta med kunskapsdelning är, enligt Noe et al. (2014), genom *communitys of practice*, vilket innebär att grupper av människor som delar ett gemensamt intresse eller mål ägnar sig åt kollektiva lärandeaktiviteter.

I främjandet av kunskapsdelning beskrivs organisationskulturen vara en viktig aspekt. En stödjande och trygg kultur som bygger på psykologisk trygghet är av central betydelse (Noe et al., 2014). Psykologisk trygghet främjar lärande, då det bidrar till att deltagarna vågar testa nya saker, ta risker, utföra aktiviteter utanför komfortzonen och misslyckas. Förtroende är en nödvändig förutsättning för att skapa psykologisk trygghet och därmed öka medarbetarnas delaktighet och engagemang. Schein (1996) instämmer i att psykologisk trygghet är en nyckel för lärande och lyfter fram förslag på hur psykologisk trygghet kan skapas i arbetsgrupper i syfte att främja lärande. Exempelvis kan det göras genom att tillåta pauser från pressen av det dagliga arbetet, arbeta i grupper, skapa forum för övning där misstag uppmuntras snarare än ses ned på, bryta ned inlärningen i enklare steg eller genom att ha en mentor eller handledare. Även att erbjuda hjälp till individer, både online och offline, bidrar till att minska rädslan för att lära sig något nytt samtidigt som det skapar äkta motivation för förändring och lärande (Schein, 1996).

2.5 Olika källor till lärande

Inhämtande av kunskap från externa källor beskrivs som väsentligt för att skapa innovativa och lärande organisationer (Anussornnitisarn et al., 2010). Det beskrivs att inhämtande av kunskaper från källor baserade utanför organisationen är en nyckelfaktor i företags konkurrenskraft samt i en långsiktig utveckling och tillväxt. Goyal et al. (2020) ger exempel på fördelar som en organisation kan gagna genom utveckling som baseras på externa källor och nämner bland annat möjligheten till mer mångsidiga idéer inom organisationen, sänkta innovationskostnader samt ett kontinuerligt erhållande av innovation. Dock hävdar Goyal et al. (2020) att trots att användandet av externa kunskapskällor har ökat, saknas ändå forskning kring hur olika typer av kunskapskällor bidrar till lärande. Således går det att reflektera över hur lärorika olika metoder är när det kommer till att utveckla kunskap genom externa källor.

Alves och Thiebaut (2024) skriver att det krävs avsiktliga interventioner för att bli en lärande organisation, vilket är nödvändigt för att överleva i dagens

snabbföränderliga omvärld. Alasoini et al. (2010) förklarar att många organisationer i Europa ser detta som utmanande och att olika länder närmar sig området på olika vis. Det beskrivs att studier pekar på att de nordiska länderna ligger i framkant i Europa gällande investeringar till stöd för innovation på arbetsplatsen, men dessa studier är inte gjorda på 2020-talet. Alasoini et al (2010) hänvisar till undersökningar från 2005 som tyder på att Sverige och Finland vid den tiden var bland de främsta inom EU gällande att uppmuntra arbetstagare att arbeta autonomt med sitt eget lärande genom att inhämta kunskaper från externa källor. Det bör dock tas i beaktning att mycket har dock förändrats sedan 2005.

Alves och Thiebaut (2024) påpekar att det finns ytterst lite forskning kring medarbetares självstyrda lärande inom organisationer samt vilken roll individer själva har i organisationens lärande. Alves och Thiebaut (2024) beskriver självstyrt lärande som tendensen att ha ett aktivt förhållningssätt till sitt eget lärande samt som en självreglerad kontroll över lärandeprocessen. Covid-19-pandemin nämns som något som påverkat medarbetares förmåga till självstyrt lärande genom att förändra premisserna, exempelvis genom att göra det svårare att delta vid fysiska träffar. Många organisationer försökte främja lärande under pandemin, men på grund av de nya samhällsomvälvande omständigheterna saknades ofta vägledning om vad som skulle läras och på vilket sätt det skulle göras.

Jayanti (2012) uttrycker att bristen på vägledning kan vara mycket problematisk samt att det i samband med lärande är av stor vikt att definiera krav och förväntningar i förväg, särskilt vid lärande från externa källor. Anussornnitisarn et al. (2010) uttrycker vidare att det för vissa företag kan uppstå problem redan vid identifierandet av vilka kunskaper och kompetenser som kommer att behövas, vilket gör det svårt att förmedla tydliga förväntningar till medarbetare. Wickramasinghe och Ramanathan (2021) påpekar också vikten av att definiera förväntningar och krav samt att det är en fördel för organisationen att uttryckligen förmedla dessa krav så att de blir tydliga för medarbetaren. Polycys och stödmekanismer omnämns som sätt för organisationer att arbeta med detta. Samtidigt är det inte förvånande att coronapandemin skapat ett nytt *normalt* för arbetslivet och att det under dessa omständigheter skapats nya premisser att förhålla sig till, vilket försvårar definierandet av lärandekrav (Wickramasinghe & Ramanathan, 2021).

Att det övervägande har bedrivits forskning inom området fram till och med 2010-talet och att antalet nyare studier är begränsat, har resulterat i att det saknas forskning

kring hur 2020-talets samhällsförändringar, såsom coronapandemin, en rasande snabb teknikutveckling och kriget i Ukraina, påverkar kunskapsutveckling genom externa källor idag. Det bör dock påpekas att det är just i Nordeuropa och Skandinavien som den nyare forskningen saknas inom området. I en nyare studie av Zambrano-Gutiérrez och Puppim de Oliveira (2022) beskrivs hur offentlig verksamhet i mindre utvecklade länder arbetar för att utveckla kunskap genom externa källor, och i dessa lyfts samarbete med externa aktörer upp som exempel då det i regel bidrar till positiva förändringsprocesser inom organisationen. Studien exemplifierar den nyare forskningen som mestadels bedrivits i utvecklingsekonomier. På grund av de stora skillnaderna mellan kontexterna kan dessa resultat inte oproblematiskt generaliseras till ett nordiskt eller skandinaviskt sammanhang (Lorenz et al., 2016).

Alasoini et al. (2010) berättar om hur staters möjligheter att främja och styra organisationers arbetsformer varierar mellan olika länder beroende på landets fundamentala föreställningar och idéer om hur landet ska styras. Även länders kulturella kontext och hur anställdas möjlighet att utöva inflytande över lärande i arbetslivet värderas i den specifika kulturen påverkar hur kompetensutveckling arbetslivet ser ut. Hur innovation ser ut inom organisationer kan alltså variera mellan länder (Alasoini et al., 2010). Lorenz et al. (2016) skriver att arbetsgivare i länder med brett baserade utbildningssystem som erkänner värdet av utbildning och främjar fortsatt lärande generellt sett har förhållandevis högt engagerade medarbetare när det kommer till deras fortsatta lärande. Dessa studier har dock inte berört länder i den Skandinaviska kontexten, vilket gör generaliseringen av konceptet till Sveriges arbetsmarknad problematisk på grund av att de kulturella och kontextuella påverkansfaktorerna skiljer sig avsevärt.

Goyal et al. (2020) skriver om att externa kunskapskällor blivit allt vanligare källor för kunskap i organisationer, men att det trots detta saknas förståelse för de olika typerna av existerande källor och hur väl de lämpar sig för lärandet inom organisationen. Anussornnitisarn et al. (2010) skriver att hur väl lämpad en extern kunskapskälla är för en viss situation varierar mellan olika kontexter och olika organisatoriska faser. Samtidigt skriver Jayanti (2012) att HRD-praktiker kommer bli alltmer ansvariga för sådant arbetsplatslärande som grundar sig i externa källor. Utifrån antagandet att HRD-praktiker i högre grad kommer få detta ansvar är det av intresse att studera hur HRD-praktiker själva förhåller sig till området.

Att inhämtande av kunskap från externa källor är viktigt för organisatorisk utveckling, innovation och konkurrenskraft går alltså att fastslå (Anussornnitisarn et al., 2010), men exakt hur det går till, vad som gör de externa källorna lärorika och hur det bäst kan utföras i 2020-talets Sverige framgår inte i den tidigare forskning som bedrivits inom området.

3. METOD

I följande kapitel presenteras en redogörelse för studiens metodologiska utgångspunkter, studiens planering, genomförande och de etiska överväganden och kvalitetskriterier som tagits hänsyn till.

3.1 Metodologiska utgångspunkter

Undersökningen utformades som en kvalitativ studie, vilken kartlade hur den specifika kompetensutvecklings-avdelningen arbetade med utveckling av kompetens genom externa källor. En kvalitativ utformning valdes eftersom studien ämnade att göra en djup analys av kompetensutvecklingen, samt att identifiera trender, hitta unika detaljer och skapa insikt i och förståelse för dess processer. Kvalitativ metod handlar i regel om att tolka och förstå ord (Bryman, 2018), i detta fall intervjupersonernas redogörelser kring sina arbetssätt. Trots en viss oundviklig förförståelse för ämnesområdet antogs en induktiv ansats i denna uppsats i syfte att lämna en öppenhet för att formulera en teori baserat på intervjupersonernas redogörelser, istället för att enbart ha möjlighet att bekräfta eller motsäga en redan existerande teori (Bryman, 2018).

Studien antog ett cross-level-perspective, vilket innebär att den utgick från perspektiv och aspekter på både individ-, grupp- organisations- och samhällsnivå för att förstå ett visst fenomen (Noe et al., 2014). Perspektivet tar sig uttryck i denna studie genom att antagandet gjordes att olika faktorer på olika nivåer påverkar varandra. Det är också integrerat i studien genom att datainsamlingen gjordes på individnivå, analysen genomfördes på gruppnivå, organisatoriska påverkansfaktorer beaktades, och bakomliggande orsaker till fenomenet identifierades på samhällsnivå, så som pandemin och andra samhällsförändringar samtidigt som resultaten problematiseras på en samhällsnivå.

3.2 Planering och genomförande

Nedan presenteras planeringen och genomförandet av metoden uppdelat i fyra underrubriker rörande design, urval, datainsamlingsmetod respektive analys.

3.2.1 Design

Undersökningen utformades som en instrumentell fallstudie (Kvale och Brinkmann, 2014), vilken kartlade hur den specifika kompetensutvecklingsavdelningen arbetade med att utveckla sin kompetens genom externa källor. En instrumentell fallstudie ansågs lämplig eftersom studiens syfte var att göra en djup analys av fenomenet, vilket bedömdes svåruppnåeligt i fallet att flera organisationers kompetensutvecklingsavdelningar skulle undersökas med de begränsade resurser som fanns tillgängliga för studien. Studien avgränsades därav till en organisation i syfte att genomföra en djupare analys av det studerade ämnet och därmed gjordes en så kallad fallstudie. Bryman (2018) beskriver att målet med fallstudier är att skapa en djup förståelse för det specifika fallet, vilket ligger i linje med denna studies syfte och mål. En instrumentell fallstudie bidrar med en stor möjlighet till analytisk överförbarhet (Kvale och Brinkmann, 2014), vilket var ytterligare en anledning till att det ansågs som en lämplig design. Vidare bedömdes en fallstudie passande då studien utgick från att kompetensutvecklingsavdelningens arbetssätt var kontextberoende, vilket enligt Kvale och Brinkmann (2014) är en karaktäristisk aspekt för fallstudier.

3.2.2 Urval

Den specifika organisationen valdes ut genom ett målstyrt urval, vilket innebär att den levde upp till de för studien uppsatta kraven (Bryman, 2018). Kraven utgjordes av följande; organisationen skulle ha en avdelning som bedrev ett systematiskt kompetensutvecklingsarbete, avdelningen skulle utgöras av minst fem personer och organisationen skulle antingen vara väletablerad eller framstående på något sätt inom sin bransch. Det sistnämnda kravet ställdes för att organisationen med större sannolikhet då har resurserna som krävs för att använda sig av metoder som är aktuella i förhållande till samhällets och teknikens utveckling.

Studien undersöker avdelningens medarbetares egna lärande. Dessa medarbetare hade olika bakgrund men arbetade vid intervjutillfället med det kompetensutvecklingsarbete som avdelningen bedriver. Valet att studera personer som arbetar med kompetensutveckling gjordes utifrån antagandet att individer som

arbetade med lärandefrågor till vardags och som var kunniga inom ämnet förmodades kunna ge insiktsfulla svar på frågor där just inläring stod i fokus. Urvalet av de specifika deltagarna var också målstyrt genom att de arbetade på den specifika kompetensutvecklings-avdelningen. Ytterligare ett krav, att de arbetat på avdelningen i minst sex månader, var uppställt på deltagarna i syfte att varje deltagare skulle vara kapabel att redogöra för hur gruppen som helhet arbetar med processen, vilket kan vara svårt att göra för en nyanställd. Tio av de elva medarbetarna på avdelningen inkluderades i studien i syfte att skapa en heltäckande bild av hur avdelningen arbetade, vilket bedömdes generera tillräckliga data för att skapa vad Bryman (2018) skulle benämna som *teoretisk mättnad*. Anledningen till att den elfte medarbetaren inte intervjuades grundade sig i att denne inte var tillgänglig för att delta i studien.

3.2.3 *Datainsamlingsmetod*

Studien baserades på semistrukturerade intervjuer, vilka utgick från en intervjuguide (se Bilaga 2), spelades in och sedan transkriberades. Intervjustudier används ofta för att studera och analysera människors upplevelser och beskrivningarna av dem (Bryman, 2018). Denna studies första frågeställning utgår från ett mer objektivi-t perspektiv, vilket kan göra att en intervjustudie anses icke-ändamålsenlig och att en dokumentstudie av avdelningens arbetsplan och schema skulle vara mer passande. Valet att ha intervjuer som datainsamlingsmetod gjordes trots det, med grund i två anledningar. Dels för att en sådan, objektiv studie med stor sannolikhet hade misslyckats med att samla in en stor del av informationen kring det informella lärandet då sådant sällan omnämns i formella, organisatoriska dokument, dels för att den andra frågeställningen byggde på upplevelser. Ytterligare anledningar till valet av metod grundade sig i att intervjuer, enligt Bryman (2018), tenderar att bidra med ett djup och en nyanserad förståelse för studieobjektet, samt för att metoden ökar möjligheterna att fånga upp detaljer (Kvale & Brinkmann, 2014). Semistrukturerade intervjuer ger även intervjupersoner möjlighet att lyfta sådant som de själva anser är av relevans för studien, vilket kan anses vara en fördel, då det medför en öppenhet för att upptäcka oväntade detaljer (Bryman, 2018). Eftersom denna studie undersöker både trender och detaljer lämpar sig därav semistrukturerade intervjuer väl för studien.

Trots den mestadels induktiva ansatsen genomfördes viss efterforskning gällande teoretiska perspektiv i två omgångar, en innan studien genomfördes för att skapa en teoretisk referensram och kontext, och en annan efter att analysen var genomförd i

syfte att ha något att relatera den datastyrda teorin till. Efterforskningen utfördes genom sökningar i databaserna Scopus och LiU UniSearch där flertalet sökord, vilka presenteras i Bilaga 3, användes. Den teoretiska referensramen utformades även baserat på kurslitteratur från kandidatprogrammet i Human Resources vid Linköpings universitet.

En semistrukturerad intervjuguideguide (se Bilaga 2) utformades med frågor som syftade till att samla in information om de aspekter som ansågs relevanta i förhållande till syfte och frågeställningar. För att intervjuguiden skulle bygga på lättförståeliga frågor formulerades frågorna kort och användandet av komplexa begrepp undveks (Kvale & Brinkmann, 2014). Intervjuguiden inleddes med en fråga om huruvida det fanns några oklarheter inför intervjun i syfte att främja transparens och reda ut eventuella frågetecken. Därefter inkluderades en inledande, öppen fråga som var tänkt att ge intervjupersonerna möjlighet att brett tala om sig själva och sin yrkesroll. Syftet med denna fråga var att skapa en bekväm situation för intervjupersonen och ge resterande svar en kontext (Kvale & Brinkmann, 2014). Resterande frågor utformades för att samla in data i syfte att besvara frågeställningarna, och handlade således om vilka externa källor intervjupersonerna använde sig av, när de gjorde det, hur ofta detta skedde, i vilka sammanhang källorna användes, hur den insamlade informationen befastes samt vilka aspekter som gjorde källorna lärorika. Frågorna i intervjuguiden formulerades som öppna i syfte att ge intervjupersonerna möjligheten att på ett detaljrikt och nyanserat sätt redogöra för ämnet. Öppna frågor bidrar även till autenticitet eftersom de i regel resulterar i att intervjupersonerna berättar om de mest betydande aspekterna i arbetet (Kvale & Brinkmann, 2014). Vid behov följdes frågorna upp av sonderande frågor i syfte att fånga upp information som annars hade förbisetts. Frågorna som ställdes var främst formulerade att beröra en individnivå, men vissa frågor på gruppnivå inkluderades även för att inkludera aspekten kring vilka aktiviteter som görs tillsammans och inte.

I slutet av intervjuguiden inkluderades en avslutande fråga där intervjupersonerna tillfrågades om denne ville tillägga något berörande ämnesområdet. Detta gjordes dels i syfte att indikera för intervjupersonen att intervjun börjar lida mot sitt slut, dels för att fånga upp eventuell ytterligare information som kunde vara relevant för studien som annars skulle missats. Denna intervjuguide användes som grund för samtliga intervjuer, även om vissa följdfrågor ibland ställdes för att utveckla eller förtydliga något.

Inför studien skickades ett missivbrev (se Bilaga 1) ut till samtliga potentiella deltagare i studien vilken innehöll information om studien och dess syfte, en fråga om godkännande av deltagande och inspelning, och dylikt. Deltagarna besvarade utskicket av missivbrevet i antingen skriftlig eller muntlig form. För att upprepa relevant information och säkerställa att deltagarna var införstådda i kraven för studien och dess område, samt för att få deras godkännande till deltagande i studien bekräftat, inleddes samtliga intervjuer med kort information om studien, efterfrågan om godkännande av deltagande och röstinspelning, samt en fråga om huruvida det fanns några oklarheter inför intervjun. Inför intervjuerna planerades vem som skulle göra vad under intervjun för att underlätta arbetet. Under intervjuerna antecknade den ena intervjuaren medan den andre ställde frågorna från intervjuguiden och skötte majoriteten av interaktionen. De två intervjuerna turades om att inneha dessa två roller i varannan intervju för att skapa en gynnande variation i intervjuteknik och därigenom gemensamt utveckla bådars tillvägagångssätt. Intervjuerna avslutades med information kring vad som skulle ske vid eventuella komplikationer i samband med analysen av data. Vid ett tillfälle tillfrågades en intervjuperson via mail om att komplettera ett svar och gavs då möjlighet att svara på valfritt sätt. Intervjupersonen valde att komplettera sitt svar muntligt och den data som då samlades in behandlades på samma sätt som resterande data från intervjuerna behandlats.

Under intervjuernas gång spelades samtalen in. Ljudinspelningarna sparades enbart på mobiltelefonerna och ej i molnet, i syfte att minimera risken att obehöriga skulle få tillgång till dem. Intervjuernas längd avgränsades till ungefär 30 minuter, då bedömningen gjordes att det skulle vara tillräckligt med tid för att besvara frågorna i intervjuguiden och för att undvika att fokuset under intervjuns gång skulle minska. Inspelningarna transkriberades med hjälp av teams, som godkänts för röstinspelning i enlighet med universitetets riktlinjer. Beslutet att transkribera intervjuerna i ett program togs med grund i att det är tidsbesparande, då manuell transkribering av tio intervjuer tar en avsevärd mängd tid, vilket skulle ha minskat mängden tid som kunde avsättas till analysen. Eftersom den typen av program dock inte skapar transkriberingar som är av den önskvärda kvaliteten gjordes även valet att redigera transkriberingarna i samband med att de lyssnades igenom, i syfte att korrigera de fel som programmet gjort. Den sammantagna datainsamlingsmetoden ansågs ge högkvalitativa transkriberingar med en förhållandevis liten tidsåtgång. I samband med transkriberingarna gavs varje intervjuperson en randomiserad referenskod, ett nummer mellan 1 och 10, vilken sedan användes för att referera till den specifika intervjupersonen.

3.2.4 *Analys*

Undersökningens analysnivå låg i intersektionen mellan individ- och gruppnivå. Detta grundade sig i att studiens syfte var att undersöka hur avdelningen som helhet bedrev arbetet med utvecklande av kompetens genom externa källor, men för att göra det krävs insyn i alla individers enskilda arbete vilket tillsammans med deras gemensamma arbete utgör helheten. Med detta som grund valdes en tematisk analys ut som metod för dataanalysen, då en sådan analys ger möjlighet att identifiera mönster och tendenser i avdelningens arbete, samtidigt som den skapar möjlighet att notera detaljer och exempel som särskiljer sig från mängden (Bryman, 2018). Bedömningen gjordes därav att en tematisk analys skapar goda förutsättningar för att skapa en korrekt bild av studieobjektet.

Enligt Kvale och Brinkman (2014) är det för sent att efter intervjuerna bestämma hur kodningen ska gå till. Därför uträttades en gemensam plan inför intervjuerna för hur kodningen skulle gå till. Ett omfattande kodningsschema användes i analysen, där meningsbärande enheter från transkriberingarna identifierades och kodades. Därpå urskildes kodord från de meningsbärande enheterna, vilka sedan delades in i kategorier, vilka i sin tur placerades som tillhörande olika teman. Kodningen utgick därmed huvudsakligen från insamlad data, men förhöll sig samtidigt till studiens övergripande teman. Denna utformning är naturlig enligt Kvale och Brinkmann (2014), då syftet med studien är att skapa nya insikter och förståelse för fenomenet inom de givna ramarna för studien. I analysen av materialet togs det hänsyn till både trender och detaljer, då alla olika delar av studieobjektet är viktiga för att skapa en korrekt helhetsbild av hur arbetet ser ut, i enlighet med den kvalitativa ansatsen. Utifrån den insamlade data framgick det tydligt att somliga aktiviteter beskrivits flertalet gånger, antingen i en och samma intervju eller under intervjuer med flera olika individer. Detta ledde till att mönster kunde identifieras, varpå koder, kategorier och teman därefter kunde skapas. Utifrån kodningen och kategoriseringen som genomförts identifierades fem teman. För att få ytterligare förståelse för hur koder, kategorier och teman förhåller sig till varandra, se Bilaga 4.

3.3 Etiska överväganden

Studien genomsyras av etiska överväganden så som det som Kvale och Brinkmann (2014) nämner gällande informerat samtycke, konfidentialitet och konsekvenser. Dessa går i linje med Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska principer. Kvale och Brinkman (2014) belyser vikten av att låta människor fatta beslut om sitt deltagande

och därmed informera de deltagande om hur studien är upplagd samt kring dess risker och fördelar, och därefter låta de deltagande frivilligt delta enligt de informerade premisserna med möjligheten att avbryta om så önskas. Detta ligger i linje med informationskravet och samtyckeskravet som Vetenskapsrådet (2002) presenterar. Även Vetenskapsrådet (2017) skriver att en av de mest grundläggande etiska aspekterna är att de deltagande i studien ska ge sitt samtycke till de premisser som de deltar under. Även information om studien ska därmed framgå. För att möta detta informerades studiedeltagarna i förväg om premisserna via ett missivbrev och fick då chansen att godkänna deltagandet. Även i samband med intervjuerna upprepades premisserna samt frågan om godkännande.

Vetenskapsrådet (2002) omnämner, utöver informationskravet och samtyckeskravet, även konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Konfidentialitetskravet innefattar att de uppgifter som samlas in om intervjupersonerna ska hållas konfidentiella och bevaras så att utomstående inte kan ta del av dem. Enligt Vetenskapsrådet (2017) ska information om hur personuppgifter lagras och hanteras framgå och det ska vara på sådana vis som främjar konfidentialiteten och som skyddar individen. I denna studie har alla uppgifter kopplade till personer hanterats konfidentiellt och sparats på enheter som inte lagrar någonting via en molntjänst. Exempelvis har röstinspelningar gjorts under intervjuerna, vilket deltagarna fått ge sitt frivilliga samtycke till vid två tillfällen. Dessa inspelningar har endast lagrats på mobiltelefonerna, inte i molnet, och all transkription från intervjuerna har kodats med randomiserade kodnycklar för att förhindra att något som sagts under intervjuerna ska gå att koppla till en viss individ. Allt detta informerades studiedeltagarna om, varpå de gav sitt frivilliga samtycke till deltagande inför studien. Det sista av vetenskapsrådets (2002) krav är nyttjandekravet, vilket innebär att all insamlad data endast ska användas för studiens ändamål. All insamlad data i denna studie har använts för att genomföra studien utefter det syfte och de frågeställningar som tidigare presenterats.

Utöver detta är det av vikt att belysa att den som genomför en studie alltid kommer ge upphov för en påverkan på resultatet vilken grundar sig i dennes förförståelse, bias, åsikter, och dylikt, oavsett om det sker medvetet eller omedvetet (Kvale & Brinkmann, 2014). Därav är det en grundläggande förutsättning att forskaren är medveten om sin roll och hur denne kan påverka utfallet. För att försöka förhindra sådan influens i denna studie har det genomgående reflekterats över den påverkan som de som genomför studien kan ge upphov till, så kallad reflexivitet, samtidigt

som det har gjorts försök att förhålla sig objektiva gentemot den data som framkommer i samband med intervjuerna.

3.4 Kvalitetskriterier

Bryman (2018) benämner tillförlitlighet och äkthet som kriterier för kvalitetsbedömningen. Dessa begrepp ligger till grund för kvalitetsgranskningen i denna uppsats.

Tillförlitlighet består av de tre kriterierna trovärdighet, överförbarhet och pålitlighet. Trovärdighet innebär att de slutsatser som dras ska ha en god överensstämmelse med de observationer eller mätningar som gjorts och att andra personer ska se det som beskrivs i studien som en acceptabel tolkning av den studerade verkligheten. I denna studie har trovärdigheten främjats genom att följdfrågor ställts till intervjupersonerna, både under och efter intervjuerna i syfte att säkerställa att tolkningen har gjorts i enlighet med hur de har ämnat att beskriva sin verklighet. Analysen av intervjupersonernas redogörelser har dessutom gjorts noggrant, i flera steg och påbörjats redan under transkriberingen då intervjuerna grundligt gick igenom. Eftersom intervjuer användes som datainsamlingsmetod har trovärdigheten dessutom stärkts genom att intervjuerna möjliggjorde sonderande frågor och förtydliganden när den beskrivning som intervjupersonerna angav upplevdes som otydlig. Nästa kriterium benämns överförbarhet och berör huruvida studiens resultat går att generalisera, även om det i kvalitativa studier är det vanligt att det kontextuellt unika studeras (Bryman, 2018). I denna fallstudie har just en fylligare beskrivning av ett enskilt fall legat till grund för syftet och hur väl slutsatserna går att överföra till en annan verklighet diskuteras vidare i metoddiskussionen. Pålitlighet benämns som nästa kvalitetsaspekt och avser studiens följdriktighet, överensstämmelse och förmåga att producera konsekventa resultat (Bryman, 2018). Detta har tagits i beaktning då metodkapitlet innehåller fullständig redogörelse för hela metoden.

Slutligen berör äkthet huruvida undersökningen ger en rättvis bild av det den ämnar undersöka, om den hjälper till att öka förståelsen för de involverade samt om den bidrar med en klarare bild som hjälper de medverkande i sin situation (Bryman, 2018). Detta krav har eftersträvat genom att ge studiedeltagarna möjlighet att ta del av studien. Dessutom har en fråga under intervjuerna ställts om hur intervjupersonerna hade önskat att förbättra den aktuella lärandesituationen och dessa svar har sedan anonymiserats, sammanställts separat och delats med de

deltagande i syfte att öka äktheten. Vidare är förhoppningen att denna studie bidrar med förståelse för och insikt i ämnesområdet genom de beskrivna slutsatserna.

4. RESULTAT

I detta kapitel kommer resultatet från studien att presenteras. Utifrån analysen av de tio intervjuerna har fem teman definierats. Tema ett berör de förekommande externa källorna, tema två berör vad som gör källorna lärorika, och tema tre vilka sammanhang dessa källor förekommer i. Vidare berör tema fyra vilken tidsåtgång som tillägnats arbetet, medan det femte temat kretsar kring befästandet och bibehållandet av kunskapen. Halv-kvalitativa termer, exempelvis majoritet, minoritet, flera, och några få, används för att beskriva resultatet i syfte att illustrera både de mönster och de unika detaljer som upptäckts i datainsamlingen.

4.1 Tema ett: Externa källor

Första temat berör alla de externa källor som berörts under intervjuerna samt på vilket sätt dessa källor är en del av kompetensutvecklingsaktiviteterna. Dessa källor är källor som varit förekommande i intervjupersonernas nuvarande tjänst. Alla källor som berördes under intervjuerna kategoriserades i sju kategorier. Dessa sju kategorier utgör tillsammans första temat, de externa källorna.

4.1.1 Medier och internet

Den första kategorin som identifierades i kodningsschemat beskriver de källor som i huvudsak består av text och som främst läses, det vill säga olika former av vetenskapliga artiklar, rapporter, böcker, tidningar, magasin och dylikt. En majoritet av intervjupersonerna berättade att de ägnar tid åt läsande av sådana källor, medan ett fåtal meddelade att de antingen gör det väldigt sällan eller inte alls. Vetenskapliga artiklar var vanligast förekommande, då en majoritet av intervjupersonerna ägnade sig åt att läsa sådana, medan vetenskapliga böcker var en av de minst förekommande källorna under denna kategori. Några intervjupersoner nämnde att de ofta läser forskningsresultat och artiklar, men att de sällan läser böcker.

Andra kategorin benämndes som internetsökningar och AI (artificiell intelligens). Dessa typer av källor kategoriseras tillsammans på grund av likheterna gällande att dessa källor främst används för att uppsöka information på ett liknande sätt. Båda källor inbegriper möjligheten att aktivt och självständigt söka eller fråga om något

specifikt genom internetbaserade sökverktyg och sedan få snabbåtkomlig, sållad och specificerad information om det specifika som efterfrågats.

Samtliga intervjupersoner beskrev att både internetsökningar och AI utgjorde en del av deras kompetensutveckling genom externa källor. Några individuella skillnader kring användandet av internetsökningar upptäcktes under intervjuerna. Exempelvis beskrev IP 1 bildsökfunktionen i Google som ett specifikt sätt att använda bildsökningar. Detta beskrevs som ett sätt att få en generell och bred uppfattning om någonting, vilket var ett vanligt förekommande syfte hos flertalet intervjupersoner vid användning av internetsökningar. En klar majoritet av intervjupersonerna beskrev att de frekvent använder AI i arbetet och att de, direkt eller indirekt, lär sig från det. En av intervjupersoner avvek från detta mönster när hen sade att “Jag har använt AI en gång [...] jag använder det inte så aktivt som jag kanske skulle vilja”. IP 7 jämförde användandet av AI med att göra en sökning i Google och kom fram till att sökningar i Google är mer vanligt förekommande för hen. Av de AI-verktyg som nämnts var Chat GPT mest vanligt förekommande.

Den tredje kategorin som identifierades i kodningsschemat berör ljudbaserad media, främst podcasts. Hälften av intervjupersonerna berättade att de lyssnade på podcasts som ett sätt att utveckla arbetsrelaterad kunskap genom externa källor, medan det var mindre vanligt hos den andra hälften. Inga andra typer av ljudbaserad media nämndes specifikt, men IP 6 sade “Jag skulle nog säga att poddar är mest [förekommande]” när denne blev tillfrågad om ljudbaserad media i allmänhet, vilket indikerar att även andra ljudbaserade medier kan förekomma.

Kategori fyra kretsar kring videobaserad media, där Youtube benämndes under en stor andel av intervjuerna. Ted-talks nämndes också av flera intervjupersoner, och IP 3 uttryckte att hen föredrar att se på dokumentärer istället för att läsa en text kring området, men också att hen nästan aldrig använder Youtube för att kompetensutvecklas genom externa källor. Vidare nämnde IP 8 att hen föredrar att läsa rapporter framför att se på film eller videoklipp på internet. Resterande intervjupersoner berättade att de med jämna mellanrum använder internetklipp som en källa för sin kompetensutveckling.

4.1.2 Samarbeten, nätverkande och social influens

Den femte kategorin som identifierades i kodningsschemat berör samarbeten, projekt, externa aktörer och forskning. Dessa källor kategoriserades tillsammans då

grundpremisen i dessa aktiviteter återfinns i det sociala. Oavsett om det är ett samarbetsprojekt, arbete med en konsult, deltagande i ett mentorskap, eller att lägga till en bekant på LinkedIn så ligger det sociala till grund för alla dessa aktiviteter. I kontrast är läsandet av en bok eller en internetsökning förhållandevis icke-socialt.

En majoritet av intervjupersoner talade om projekt, partnerskap eller samarbete med externa organisationer som en källa till lärande, men på olika sätt. IP 1 talade om begreppet "benchmarking" medan IP 10 istället talade om projekt och partnerskap. Resterande intervjupersoner som nämnde kategorin talade om deltagande i projekt med andra organisationer, exempelvis forskningssamarbeten. Hälften av intervjupersonerna nämnde att de på något sätt har deltagit eller deltar i studier eller forskningsarbeten. En majoritet beskrev att de arbetar med externa konsulter eller andra externa aktörer på något sätt, exempelvis i form av leverantörer av utbildningar, att en konsult är del av teamet, eller att de ibland genomför studiedagar och liknande. Konceptet mentorskap lyftes även då flera intervjupersoner sade att de tidigare ingått i ett mentorskap, medan en annan intervjuperson beskrev att denne var mentor just nu och en tredje sade att den för tillfället ingår i ett informellt mentorskap.

Den sjätte kategorin som identifierades i kodningsschemat berör att vara del av nätverk eller att bli influerad av andra människor, exempelvis genom att följa någon i sociala medier. En majoritet beskrev att de antingen följde andra eller att de var delaktiga i forum och nätverk. IP 6 beskrev följande: "Jag följer väldigt mycket människor som jag läser deras inlägg. Det kan ju vara bloggar och annat". IP 8 förklarade även att deltagande i nätverk eller forum "är väl kanske den främsta kunskapsinhämtningskällan". Samtidigt uppgav ett fåtal individer att de inte engagerar sig i nätverkande eller forum i kompetens-utvecklingsyfte.

4.1.3 Evenemang

Som sjunde kategori identifierades konferenser, föreläsningar, utbildningar, seminarier, kurser, workshops och liknande evenemang, både digitala och på plats-baserade sådana. Hälften av intervjupersonerna nämnde att på plats-baserade evenemang utgjorde en del av deras kompetensutveckling genom externa källor. Exempelvis sade IP 3 att "sen så kommer det ju ibland externa föreläsare". Den andra hälften berättade att på-plats-baserade aktiviteter med externt ursprung sällan eller aldrig förekom. Digitala evenemang var enligt samtliga intervjupersoner betydligt mer vanligt förekommande. IP 5 sammanfattade den enade åsikten när hen sade

“Alltså, utbildningar hamnar mer på nätet”, varpå hen benämnde digitala källor som hens primära informationskälla. Den mest omtalade metoden bland de digitala evenemangen var webinarier. Flexibiliteten som ofta medföljde digitala källor ansågs i regel vara positiv för motivationen och därmed lärandet. Även om samtliga instämde i att digitala källor idag var bland de mest vanligt förekommande lyfte IP 6 att mängden på plats-baserade utbildningar hade ökat efter pandemins slut som ett resultat av att människor saknat fysiska möten.

4.2 Tema två: Vad som gör källorna lärorika

Det andra temat berör främst studiens andra frågeställning gällande hur lärorika de olika externa källorna beskrivs vara. Under intervjuerna beskrev deltagarna varför de ägnade mycket eller lite tid åt olika källor och beskrivningar av hur de upplevde det lärandet som uppstod till följd av aktiviteten relaterad till källan. Dessa beskrivningar redogörs för i följande text och källorna kommer att introduceras i samma ordning som källorna i 4.1 presenterades i.

Att lära sig genom läsning beskrevs delvis i positiva ordalag, och delvis som något negativt. Exempelvis lyfte IP 8 att läsande går att anpassa efter det föredragna tempot, IP 9 att läsning kan avgränsas till det specifika området och IP 7 att läsning möjliggör insyn i andras perspektiv och erfarenheter. Däremot tyckte IP 2 att det var svårare att lära sig från litteratur och nämnde att det inte var hens “lärstil”. Vidare ansåg IP 10 att hen inte orkade läsa för långa texter. Specifikt böcker skildrades i förhållandevis hög utsträckning med negativa beskrivningar, ofta relaterat till att läsning av böcker är tidskonsumerande samt att de kan innehålla information som kan anses vara irrelevant och inte uppdaterat kring den senaste forskningen. IP 4 förklarade exempelvis att “jag vill läsa om en specifik sak och jag vill att det ska sammanfattas ganska snabbt” och sade IP 6 sade att “Kunskap är en färskvara. Mycket litteratur är ju bara aktuell under en kort tid. [...] Sen är det något nytt som kommer”. Rapporter beskrevs däremot av flera som mer sammanfattade än böcker, samt mer strukturerade och genomtänkta. IP 1 och IP 4 klassade läsning av artiklar och rapporter som den mest lärorika aktiviteten.

Både internetsökningar och AI beskrevs av majoriteten av intervjupersonerna som effektiva verktyg för lärande, exempelvis för att hitta kunskap kring trendande ämnen, för att snabbt hitta begrepp och riktningar, eller för att besvara och skapa förståelse kring en specifik fråga. Ett mönster som upptäcktes var att

internetsökningar beskrevs som ett sätt att snabbt och enkelt få svar på en specifik fråga eller som ett sätt att få en övergripande blick över ett ämne. Exempelvis sade IP 9 att “det är ju oftast det [googling] jag går till först, för det är ganska snabbt [...] det är ett bra sätt att sondera terrängen på”. Ytterligare fördelaktiga aspekter av AI som lyftes var exempelvis när IP 4 beskrev att det kan användas för att skapa “upplägg för strategier”, och när IP 6 skildrade AI likt “en kollega att bolla med”. Flera intervjupersoner tyckte dock att AI inte bör användas som faktakälla, utan mer som ett hjälpmedel.

Externa aktörer och deltagande i projekt, samarbeten och forskning beskrevs uteslutande som något positivt och som något som bidrar med mycket kunskap då externa parterers perspektiv bedömdes som vara oerhört värdefulla. Det nämndes även att arbete med den typen av källor kan agera som en motivationsfaktor, vilket i regel tillför både mycket och långsiktigt lärande. Specifikt att delta i forskningsprojekt och studier beskrevs som intressant, och likt flera andra nämnde IP 10 att deltagande i projekt skapar “möjlighet att utbyta idéer och tankar”. Slutligen nämnde IP 8 att hen ansåg att det är “i projekten då som [...] det största lärandet sker”. Likt detta beskrevs mentorskap som något lärorikt även om mentorskap inte talades om i stor utsträckning under intervjuerna.

Både negativa och positiva aspekter lyftes kring konferenser, föreläsningar, utbildningar, seminarier, kurser, workshops och liknande evenemang. Åsikterna kring sådana på plats-baserade evenemang innehöll bland annat att de är svåra att delta vid på grund av geografiska avstånd eller tids- och ork-mässiga prioriteringar, samt eventets scheman ofta har en alltför snäv tidsplan. IP 8 nämnde vidare att det under långa presentationer är lätt att tappa tålamodet och förmågan att fokusera, medan IP 5 pratade om att fysiska träffar inte motverkar informationsbortfall på samma sätt som de digitala, till vilka det ofta är möjligt att återgå vid senare tillfälle. Fortsättningsvis lyfte IP 9 att på plats-baserade träffar ofta används för att sälja in något och att det inte ligger i dennes “huvudintresse att gå dit som en eventuell kund”. I kontrast till detta lyfte IP 5 att hen tenderar att vara mer engagerad om hen är fysiskt på plats, och sådana evenemang beskrevs av flera som givande, lärorika och roliga att ta del av. Specifikt workshops lyftes av flertalet intervjupersoner och beskrevs som mycket lärorika, mycket på grund av dess struktur och interaktiva karaktär. Flera för och nackdelar med digitala evenemang lyftes under intervjuerna. En fördel ansågs vara att de i regel innehåller ett mer nischat innehåll, samt att de går att anpassa efter individen, exempelvis genom att denne själv kan avgöra hastigheten

och ta pauser. Vidare fördelar som lyftes var att de lättare hinns med eftersom de ofta är paketerat i kortare format, att individen kan delta när det passar hen själv, och att det enkelt går att hoppa i och ur digitala evenemang. En negativ aspekt tillhörande digitala evenemang lyftes av IP 5 och rörde att det är svårare att hålla fokus på innehållet i digitala miljöer, exempelvis om “mobilen plingar till eller någon knackar på dörren”. Specifikt webinarier nämndes däremot i positiva sammanhang av flera intervjupersoner.

Ljudbaserad media beskrevs i intervjuerna som lätt att ta till sig, exempelvis beskrev IP 1 att podcasts brukar “vara så lättsamma så [...] det känns inte ens som jobb”. Flera intervjupersoner ansåg att innehållet i podcasts ofta höll god kvalitet och att de bidrar till djup kunskap. Vissa andra var mer negativt inställda till ljudbaserad media, exempelvis sade IP 7 att hen ville “ha något visuellt också”, och IP 9 nämnde att ämnen som inte engagerar ibland berörs, vilket gör att hen “stänger av”.

Videobaserad media ansågs också, precis som ljudbaserad media, av flera intervjupersoner som lätt att ta till sig. Vissa nämnde också att det är en god inspirationskälla. Flertalet intervjupersoner var tydligt dragna till videobaserad media där flera sinnen aktiveras. Vidare uttryckte IP 4 att klipp och videos är “den bästa källan till information” för hen.

Att utveckla kompetens genom nätverk, forum eller sociala medier beskrevs som effektivt av en majoritet av intervjupersonerna. Den åsikten motiverades bland annat av att innehållet ofta var intressant och relevant för individen. Två intervjupersoner beskrev detta som deras främsta kunskapskällor. En risk med denna källa lyftes av IP 8 när hen sade att “Jag tycker att själv att det är risk att man spammar varandra över mailen och det är mycket mail ändå att hålla reda på”.

Flera mönster identifierades rörande vilka aspekter som ansågs ligga till grund för lärorika aktiviteter. En sådan aspekt var aktiviteter som helt eller till viss del utgjordes av diskussioner och resonemang. Pedagogiska aktiviteter, som att presentera ett ämne för andra eller lära ut något, beskrevs också som lärorika. Exempelvis sade IP 6 “Att lära andra är ett fantastiskt bra sätt för att bli duktig på någonting”. Några intervjupersoner nämnde att de lärde sig genom att prova nya saker, exempelvis berättade IP 5 och IP 2 att de ofta lär sig genom att arbeta med nya arbetsuppgifter. Interaktion och integration var begrepp som, direkt eller indirekt, lyftes återkommande genom en majoritet av intervjuerna. Att det är

fördelaktigt att använda metoder som kräver att den som ska lära sig något är interaktiv i processen berördes av flera, och vidare sade IP 7 sade att “om man bara sitter och lyssnar, då kan jag bli lite, lite utzonad”. Att använda metoder som integreras väl, både där olika delar av aktiviteten är välintegrerade med varandra och där utformningen av lärprocessen och innehållet i sig är integrerat i det dagliga arbetet eller individens situation, ansågs också vara aspekter som ökar lärandet, enligt flertalet intervjupersoner. IP 8 nämnde att en lärsituation gärna får vara knuten till ett verklighetsbaserat fall eller ett problem denne har i sitt arbete eller sin vardag, och att det skapar en drivkraft för lärande. Fördelen av praktiska exempel kopplade till den relevanta kontexten lyftes även av IP 9.

4.3 Tema tre: Sammanhang

Det tredje temat berör i vilka sammanhang de olika externa källorna används för lärande. Resultatet påvisar att samtliga intervjupersoner kompetensutvecklar sig under arbetstid genom någon eller flera av de aktiviteter som redogjordes för i avsnitt 4.2. En viss variation mellan i vilket arbetssammanhang som dessa aktiviteter utfördes identifierades i resultatet. Ett par intervjupersoner nämnde att de främst genomförde kompetensutvecklade aktiviteter med externt ursprung när de arbetade på distans, specifikt hemifrån. De aktiviteter som mest kopplades samman med arbetstid var webinarier, på plats-baserade evenemang, internetsökningar, samt allmän informationssökning. Däremot beskrevs läsning av flera personer som en aktivitet som främst sker på fritiden, exempelvis under pendling eller som ”kvällslitteratur” (IP 6). En majoritet av intervjupersonerna nämnde att de även arbetar med kompetensutveckling genom olika externa källor utanför arbetstid.

Likt majoriteten av intervjupersonerna berättade IP 9 att platsen där hen utvecklar kompetens kan variera, att “det kan ju vara hemma och det kan vara på kontoret”. Flera intervjupersoner talade om kompetensutveckling som något som inte avgränsas till en tid eller en plats. Exempelvis sade IP 10 att “det [kompetensutveckling genom externa källor] är hela tiden [...] det är väldigt integrerat i hela mitt liv oavsett om det är office hours eller helger”.

Just tiden som går åt till pendling och restid i beskrevs av flertalet intervjupersoner som vanligt använd för kompetensutveckling genom flera olika aktiviteter. En trend som identifierades hos flera intervjupersoner var att de lyssnade på podcasts utanför arbetets ramar, exempelvis sade IP 1 att “Poddar är kanske främst på fritiden, men

det kan vara jobbrelaterat”. Flera personer nämnde att podcast-lyssnandet inträffar i samband med att de pendlar eller reser någonstans, exempelvis sade IP 8 “Ja, det händer ju när man kör bil. Att man försöker komma ihåg att ladda ner poddar och lyssna på dem”. En annan intervjuperson nämnde att hen lyssnade på podcasts under lunchraster när hen var utomhus och tränade.

4.4 Tema fyra: Tid

Det fjärde temat berör den tidsåtgång som tillägnats till kunskapsutveckling genom de olika externa källorna. I intervjuerna framgick att tidsåtgången tillägnad kunskapsutveckling genom externa källor varierade avsevärt. Två intervjupersoner meddelade att de spenderade två timmar per vecka på kompetensutveckling genom externa källor. Två andra personer sade att de ägnar ungefär tre timmar per vecka åt det och en annan att denne lägger mellan tre och fem timmar per vecka på det. Vidare rapporterade en person att denne spenderar ungefär sju timmar per vecka, medan två andra intervjupersoner sade att de ägnar tjugo timmar per vecka åt kompetensutveckling genom externa källor. Slutligen uppgav två individer att mängden tid varierar i hög grad mellan olika veckor och perioder. Den ena berättade exempelvis att denne idag spenderar åtta timmar per vecka på kompetensutveckling genom externa källor, men att det för ett drygt halvår sedan var ungefär två timmar per vecka.

Studien avgränsar sig till att studera tillägnad till, vilket i huvudsak innebär att studera den faktiska tiden som tillägnas de olika aktiviteterna eller externa källorna. Dock nämndes vissa källor och aktiviteter under intervjuerna som mer frekvent förekommande. Ett exempel på detta är internetsökningar som beskrev som mycket vanligt förekommande av en majoritet av intervjupersonerna. För att ta del av detaljerad information kring de återkommande aktiviteterna, se Bilaga 4.

4.5 Tema fem: Transfer och kunskapsbefästning

Under intervjuerna framkom en aspekt relaterad till utvecklingen av kompetens genom externa källor som ansågs viktig i förhållande till ämnesområdet, och därav skapades detta tema. Tema fem berör de metoder och aktiviteter som inte innebär direkt interaktion med externa källor, men som påverkar befästandet och bibehållandet av kunskapen. Tema fem innehåller därmed de betydande aspekterna som berördes gällande hur intervjupersonerna behåller kunskap och kompetens.

Den tydligaste trenden som identifierades rörande bibehållande av kunskap baserades på att intervjupersonerna samtalande om hur redan inhämtad kunskap skulle tolkas och bibehållas. Vidare berättade IP 2 att hen brukar föra anteckningar för sig själv under lärtillfällen och därefter skapa sammanfattningar. Att avsätta tid för reflektion var också ett exempel som hen nämnde, vilket av intervjupersonen ansågs bidra till bibehållandet av kunskap. IP 4 talade om att hen reflekterar över lärdomar, men då i samband med träning eller bilåkning. Ytterligare en trend som identifierades i analysen var upprepning. Vikten av att upprepa lärdomar inom en rimlig tid efter det ursprungliga lärtillfället lyftes av flera intervjupersoner som en metod för att undvika att lärdomar glöms bort. Utöver detta talade flera intervjupersoner om hur de inom teamet, tillsammans, diskuterar vad de själva har lärt sig från externa källor och de beskrev hur de brukar tipsa varandra om godtyckliga källor. Under intervjuerna lyftes att organisationskulturen spelade en stor roll i detta och att det var av vikt att medarbetare fick uppleva kulturen som stöttande för att främja samtal och delning av kunskap internt.

I detta kapitel har resultatet presenterats, vilket tillsammans med metoden och den teoretiska referensramen för studien ligger till grund för den diskussion redogörs för i nästkommande kapitel.

5. DISKUSSION

I följande kapitel diskuteras både resultaten från studien och metoden som använts för att utforma och genomföra undersökningen. Diskussionen är uppbyggd på informationen som återfinns i kapitel 2, 3 och 4.

5.1 Resultatdiskussion

Resultatdiskussionen baseras på det resultat som intervjuerna resulterat i, samt den teoretiska referensram som tidigare beskrivits i denna uppsats.

5.1.1 Källor och vad som gör de lärorika

Resultatet visar att det finns en variation i vilka externa källor intervjupersonerna använder sig av, och att det finns vissa mönster gällande källors popularitet och vilka anledningar som ligger bakom det.

Böcker nämndes ofta som en mindre populär källa med grund i att innehållet i böcker sällan är uppdaterat på det allra senaste som skett inom samhället och forskningen, så som exempelvis en artikel ofta är. Detta resonemang underbyggs av konstaterandet som Alasoini et al. (2010) gör när de skriver att världen förändras hastigt på flera plan. Det går också i linje med Mikołajczyks (2021) teorier om att förändringar i omvärlden påverkar vilka metoder som används för lärande i arbetslivet. Informationskällor som uppdaterar sig oftare tycks därmed föredras i en snabbföränderlig värld, och kan anses vara vad Nilsson et al. (2018) skulle beskriva som en underlättande faktor för lärande. Böcker benämndes också i ordalag som antyder att det i dem medföljer mycket information som inte är relevant för ändamålet och som blir överflödigt.

Vidare ansågs specifik och nischad information vara underlättande faktorer för lärande. Detta överensstämmer med Parra-Medinas och Alvarez-Cerveras (2021) resonemang gällande att en alltför omfattande mängd information är svår att sälla i och kan leda till *information overload*, vilket innebär att informationen blir svår att kognitivt bearbeta. En fördel rörande digitala källor i allmänhet som lyftes under intervjuerna var just att informationen i dessa ofta paketerades i kortare format, samt att deras innehåll var lättare att styra över. Just den anpassningsbara, kortare och mer koncisa informationen i de digitala källorna sågs som något positivt. Precis som Parra-Medina och Alvarez-Cervera (2021) uttrycker är det fördelaktigt för den kognitiva bearbetningen av information om individen får möjligheten att själv söka den informationen som krävs för en specifik situation. Att de allra flesta både föredrar och främst arbetar med källor med kort och koncist material väcker dock frågor kring huruvida lätta källor prioriteras framför de långsiktigt gynnade källorna.

Tendensen att lockas bort från längre, mer omfattande och tidskrävande källor är inte oproblematisk. Som exempel kan intervjupersonernas negativa skildringar av böcker, vilka ofta grundades i att de var långa och dåligt uppdaterade, problematiseras. Till att börja med finns det både nyare och äldre böcker, och därav är uppfattningen om att det som står i böcker är utdaterat kanske inte helt korrekt. Nyare forskning behöver inte uteslutande finnas i artiklar, podcasts och videoklipp. Att böcker medför en stor mängd information som kan anses vara irrelevant för ett ändamål kan också problematiseras. På en samhällsnivå uppmärksammas ofta hur människor fått ett sämre koncentrationsspann och att detta är sammankopplat till designen av sociala medier och att människan idag ständigt blir matad med ny information. Den försämrade koncentration förmågan kan anses relevant i denna

diskussion då just korta och koncisa källor i regel föredrogs av intervjupersonerna. Under intervjuerna belystes digitala plattformar ofta som något positivt, men om påverkan på uthållighet av exempelvis koncentration och läsning tas in i beaktning kanske den höga skattningen av digitala medier är något kortsiktig.

Korta och nischade källor kanske ses som lärorika för specifika ändamål, men det är också nödvändigt att överväga huruvida det långsiktigt är fördelaktigt att enbart använda sådana källor. Kanske behöver individer också utmanas med längre texter? Följaktligen blir det intressant att ifrågasätta samhällsutvecklingen kring detta. Om de som arbetar med kompetensutvecklingsfrågor föredrar kortpaketerad information framför böcker och längre texter, kommer då gemene man att läsa böcker och längre texter? Detta kan anses säga något om 2020-talets samhälle. Det väcker även frågor kring hur böcker och dylikt betraktas i framtiden, samtidigt som det väcker nödvändiga tankar kring vad samhället kan gå miste om ifall individer inte vill eller orkar läsa böcker.

Ytterligare en problematisering av den positiva bilden som porträtteras av digitala källor och den ständiga uppkopplingen är att de i viss utsträckning kan anses bidra till det som Parra-Medinas och Alvarez-Cerveras (2021) benämner som *information overload*. Precis som beskrivet av intervjupersonerna är en risk med att basera utvecklingsarbete i digitala källor att det ständigt finns ny information, nya erbjudanden, nya mail och ny reklam för nya teorier. Med det i åtanke går det att ställa sig frågan om böcker och linkande analoga källor hade varit bättre på att förebygga *information overload* och risken som den ständiga uppkopplingen bidrar med.

Digitala plattformar, medier och utbildningar kan anses medföra en rad positiva aspekter, men precis som resultatet redovisar uttryckte en intervjuperson att det under digitala utbildningar kan vara svårare att hålla fokus. Individer lär sig vad de har lust att lära sig och behöver vara motiverade samt engagerade för att vara kapabla att ta till sig av en utbildning (Nilsson et al., 2018). Är en individ inte tillräckligt motiverad är det följaktligen svårare att hålla fokus, vilket, utifrån modellen som Nilsson et al. (2018) presenterat, kan benämnas vara en begränsande faktor för lärande. Både podcasts och videoklipp beskrevs under intervjuerna som lättsamma att ta till sig och, även om vissa föredrog videoklipp då den visuella aspekten ansågs givande, var det gemensamma mellan ljud- och videobaserad media att var en form av enkelt tillägnande av kunskap. Fortsättningsvis framgick det att möjligheten att

på eget initiativ ha möjlighet att gå in i och ur en digital utbildning bidrog till att underlätta att endast ta del av relevant information, vilket sänker risken för det som kallas för *information overload* (Parra-Medina & Alvarez-Cervera, 2021), och som därmed kan antas bidra till en ökad motivation och engagemang. Flexibiliteten som ofta medföljer digitala lärmiljöer ansågs i regel göra lärandet både mer tillgängligt och motiverande, vilket är viktiga aspekter för att facilitera lärande (Nilsson et al., 2018). Åter igen går det dock att problematisera kring om det flexibla och lättsamma, som exempelvis en podcast ofta för med sig, verkligen bidrar till långsiktig kompetensutveckling. Frågan uppstår om det finns en risk att exempelvis poddlyssnande ofta sker i miljöer och sammanhang som gör att lyssnandet blir mer passivt och att kunskapen därav inte fäster sig i samma utsträckning.

Ytterligare begränsande faktorer för lärande som digitala källor medför inkluderar ett försvårande att bibehålla ett fokus under digitala utbildningar, exempelvis då mobiltelefonen ofta är mer tillgänglig och risken finns att kollegor knackar på dörren. För att problematisera detta ytterligare beskrevs på plats-baserade utbildningar som givande, lärorika och som lättare att vara engagerad under. Däremot nämndes också, i samband med på-plats baserade event, att långa föreläsningar gjorde det svårare att fokusera under hela presentationen. Vad detta kan antyda är att vad som skapar just lär-engagemang och motivation, som Nilsson et al. (2018) beskriver, till viss grad är individuellt. Oavsett vilken källa som används är naturligtvis koncentrationen och engagemanget av central betydelse. Kanske påverkar källans utformning möjligheten till koncentration, alternativt är koncentrationssvårigheter en del av de individuella faktorerna som påverkar lärandet. Oavsett spelar individuella förutsättningar en avgörande roll rörande hur väl en person håller fokus och därmed lär sig.

Noe et al. (2014) styrker att individuella skillnader påverkar lärande och hävdar att självstyrt lärande leder till förbättrat bevarande av information. Utifrån studieresultaten, som underbyggs av teorin, anses det tämligen viktigt att individanpassa lärandets upplägg efter individens preferenser, i syfte att öka graden av motivation och engagemang. Noe et al. (2014) belyser också att också att individers personlighet, känslor kopplade till lärsituationen och målorientering som individuella påverkar lärandet, vilket ökar vikten av ett individanpassat lärande. Att anpassa lärandet efter individens lärstil bedöms utifrån ovanstående medföra positiva effekter, men genomförandet av det kan vara problematiskt. Dels för att en *för* hög grad av ständig individanpassning kan tendera att inte utmana individen, dels

för att en organisation inte kan erbjuda samtliga lärprocesser genom alla existerande eller efterfrågade typer källor. Ytterligare ett problem med att individanpassa lärandet i för hög grad av ligger i att en stor del av lärandet sker i kollektiva sammanhang, vilket leder till att allas preferenser inte kan tillgodoses samtidigt. Majoriteten av intervjupersonerna beskrev att de deltog i olika lärsituationer tillsammans med andra, exempelvis genom projekt, evenemang eller sociala influenser och interaktioner. Även om sådana lärprocesser kan vara svårare att individanpassa ansågs de ändå mycket lärorika, exempelvis för att de ger insyn i andras perspektiv. Att ta del av andras tankar och idéer beskrevs som en karaktäriserande fördel med samarbeten, projekt och mentorskap. Det nämndes också att externa samarbeten kan vara motivationshöjande, vilket, som tidigare nämnt, konstaterats vara en grundläggande förutsättning för lärande (Nilsson et al., 2018). Det kan därmed konstateras att även om individanpassning kan medföra svårigheter är det fördelaktigt, men det är även vissa lärprocesser som saknar individanpassning.

Att arbeta med kunskapsdelning genom nätverk och forum kan liknas med vad Noe et al. (2014) benämner *communitys of practice*, då dessa utgörs av människor som delar ett gemensamt intresse eller mål, att tillsammans utveckla sin kompetens. Intervjupersonerna beskrev forum, nätverk, sociala medier och liknande influenser som källor med intressant innehåll, vilket, enligt dem själva, främjade lärandet. Detta stöds av konstaterandet som Nilsson et al. (2018) gör gällande vikten av motivation och den underlättande effekt som det har på lärande. Ytterligare en fördel som dessa källor beskrevs inneha var att de i regel innehåller relevant information för individernas arbete. Intervjupersonernas positiva inställning till forum, nätverk och sociala medier kan därmed förstås genom att individer inte har möjlighet att ta in, bearbeta och sälla bland överflödiga och irrelevanta information om de vill lära sig och arbeta på ett effektivt sätt (Parra-Medina & Alvarez-Cervera, 2021). Likt tidigare problematisering av böcker går det också att ifrågasätta huruvida sociala medier, forum och nätverk gör det lättare att hitta relevant kunskap, eller om dessa snarare bidrar till ett överflöd av information.

Användningen av AI och internetökningar var utbredd bland intervjupersonerna och beskrevs generellt som effektiva metoder för att få både snabba och specifika svar, samt för att hitta inriktningar. Att dessa källor var vanligt förekommande kan förklaras av resonemanget kring *information overload* (Parra-Medina & Alvarez-Cervera, 2021). Trenden bland intervjupersonerna tyder onekligen på att allt mer

precis information eftersträvas, vilket troligtvis speglar samhället och den moderna människans sätt att tillägna sig information i en uppkopplad och snabbt föränderlig värld. Den stora mängden information som existerar idag är omöjlig att sälla bland och bearbeta (Carbery & Cross, 2015) och därav är det av stor vikt att veta var och hur information kan återfinnas enklast. Detta kan förklara varför internetsökningar och AI, som av intervjupersonerna beskrevs ge specifika svar på frågor eller tips på var relevant information kan återfinnas, värderades högt.

De generella dragen för lärorika aktiviteter som framställdes i resultatet innehöll bland annat konceptet att prova på nya saker, då det talades om att effektivt lärande sker när nya arbetsuppgifter utförs. För att främja individers benägenhet att våga testa något nytt krävs att en psykologisk trygghet skapas (Noe et al., 2014), vilket också var ett koncept som nämndes flera gånger under intervjuernas gång. Även att presentera och lära ut något till andra beskrevs som effektivt, och för att uppmuntra till ett sådant upplägg krävs också psykologisk trygghet inom gruppen. Utan känslan av att det är accepterat göra fel eller göra bort sig, vilket är karaktäristiskt för psykologisk trygghet (Noe et al., 2014), är det svårare att vara trygg i att både presentera för och lära ut till andra.

Det omfattande och konsekventa benämmandet av konceptet integration som påträffades i intervjuerna motiverades ofta med att intervjupersonerna ansåg att de lärde sig mycket när lärandets innehåll och upplägg hade tydliga kopplingar till deras vardag. Denna ståndpunkt stämmer väl överens med teorierna som Grossman och Salas (2011) lyfter gällande att lärande av uppgifter och kontexter som är realistiska ökar mängden transfer. Även praktiska exempel beskrevs av intervjupersoner som metoder som underlättade för lärande, vilket också kan förklaras av Grossmans och Salas (2011) teori, då lärandet i sådana situationer kan anses öka på grund av att utformningen och innehåller överensstämmer med hur realiteten ser ut.

Begreppet interaktion och dess innebörd var också ett koncept som i hög utsträckning kopplades till lärorika aktiviteter, vilket är ett resonemang som underbyggs av Pilchers (2016) teori om att moment som kräver att individen spelar en interaktiv roll ökar mängden lärande som sker. Konceptet kring interaktion nämndes inte bara av enskilda intervjupersoner, utan om resultatkapitlet ses ur ett helhetsperspektiv blir det tydligt att interaktiva aktiviteter både användes mest och i de allra flesta fall föredrogs. Ett tydligt exempel på detta var att samtliga åsikter som yttrades kring kategorin rörande externa aktörer och deltagande i projekt,

samarbeten och forskning var uteslutande positiva. Intervjupersonernas åsikter stöds av Iryna et al.:s (2020) teorier gällande att interaktiva metoder är både mer produktiva och effektiva än traditionella lärmeter.

5.1.2 Sammanhang

Samtliga intervjupersoner redogjorde för att det främst var under arbetstid som kompetensutveckling genom externa källor tillägnades tid, vilket är naturligt då studien fokuserar på lärande som är relevant för arbetet, men en majoritet beskrev även att det skedde utanför arbetet. Det nämndes också att kompetensutveckling inte behöver vara kopplat till en tid och en plats, utan att det sker som en integrerad del i livet.

De aktiviteter som beskrevs när frågan rörande sammanhang ställdes var i de flesta fall relativt formella typer av kompetensutveckling. Om detta ställs i förhållande till 70:20:10-modellen som Olsen (2022) beskriver, väcks frågetecken kring huruvida svaren på i vilket sammanhang som kompetensutvecklingen sker, faktiskt är korrekta eller ej. Under förutsättningen att enbart en liten del av allt lärande som sker, kanske 10%, är formellt lärande bör fler svar gällande sammanhanget involvera informella aktiviteter. Det anses därav vara mycket troligt att intervjupersonerna i större utsträckning utvecklar sin arbetsrelaterade kompetens även utanför sin arbetstid, men att de inte reflekterar över eller är fullt medvetna om det. Det oorganiserade och spontana informella lärandet (Ellström, 2001) omnämns kanske inte som en del av lärandet av intervjupersonerna på grund av att det skiljer sig från det formella, mer avsiktliga lärandet (Nilsson et al., 2018). Det är troligt att vissa intervjupersoner i stället associerar det formella lärandet, som Ellström (2001) beskriver ske under mer strukturerade former, med faktiskt lärande, och därigenom till viss del förbiser det informella lärandet när de blir ställda frågan om i vilket sammanhang lärande sker. Detta, trots att det informella lärandet enligt både Olsen (2022) och Salas et al. (2012) utgör en mycket stor del av allt lärande som sker.

Ytterligare något som identifierades i relation till vilket sammanhang lärandet sker i var en trend som visade på att de som berättade att de ägnade tid åt informellt lärande, exempelvis genom deltagande i projekt, i regel spenderade avsevärt mycket mer tid på kompetensutveckling genom externa källor än de som främst talade om formella lärandeformer. Denna åtskillnad kan förklaras av både Salas et al. (2012) och Olsens (2022) teorier kring uppdelningen av formellt respektive informellt lärande.

5.1.3 Tid

Mängden tid som spenderades på utveckling av kompetens genom externa källor varierade avsevärt inom kompetensutvecklings-avdelningen. Vissa intervjupersoner berättade att de i genomsnitt avvarar två timmar i veckan åt det, medan andra sade att det snarare rör sig om 20 timmar per vecka. Den stora variationen i den spenderade tiden anses kunna grunda sig i flera orsaker, varav tre är framträdande.

Den första av dessa är det fanns en förhållandevis stor variation mellan intervjupersonernas arbetsuppgifter. Vissa beskrev exempelvis deltagande i projekt och arbete med externa aktörer som delar av det dagliga arbetet vilka tog upp stora delar av arbetstiden. Andra nämnde inte den typen av arbetsuppgifter, utan beskrev sin ordinarie arbetsdag i termer som inte inkluderade situationer där kompetens utvecklades specifikt genom externa källor.

Den andra orsaken kan ligga i att vissa intervjupersoner i större utsträckning tog både det formella och informella lärandet i beaktning, medan andra inte gjorde det. Som Olsen (2022) beskriver utgörs en stor del av lärandet av informellt lärande, vilket innebär att om det inte tas i beaktning kommer antalet timmar som läggs på lärande att minska drastiskt. De intervjupersoner som främst fokuserade på det formella och avsiktliga lärandet under intervjuerna rapporterade också mindre antal tillägnade timmar, vilket stämmer överens med Olsens (2022) teori.

Den tredje anledningen som kan ligga bakom den stora variationen är att olika intervjupersoner prioriterar kompetensutvecklingen genom externa källor olika mycket. Flera olika orsaker kan ligga bakom en begränsad prioritering, exempelvis att arbetsbördan inte tillåter mer avsatt tid och att det organisatoriska lär-erbjudandet (Nilsson et al., 2018) därmed brister. Orsaken kan också grunda sig i att individerna själva inte är motiverade till att utvecklas i samma utsträckning, och därmed att det finns brister i det så kallade lär-engagemanget (Nilsson et al., 2018), eller att de utvecklingsmöjligheter som finns inte passar individens lärostil. Att det finns individuella skillnader i lär-engagemang, motivation och anpassning är naturligt förekommande och som tidigare nämnt är detta något som starkt påverkar den mängd arbetsplatslärande som sker (Noe et al., 2014). Enligt Noe et al. (2014) tenderar de som har ett lärandemål, de lärorienterade, att anstränga sig mer. Detta kan påverka både hur högt lärandet prioriteras och resultatet av lärprocessen.

5.1.4 Transfer och befästandet av kunskap

Som tidigare nämnt ansågs det värdefullt att få ta del av andras insikter och tankar för att befästa kunskap. I resultatet framgick att samtal var en av de vanligast använda metoderna för att behålla den kunskap som härstammat från externa källor. För att facilitera sådana samtal är det av vikt att det finns en psykologisk trygghet som skapar ett tryggt klimat (Noe et al, 2014). Andra sätt som nämndes för att behålla kunskap är att anteckna under lärtillfället och återbesöka anteckningarna i efterhand, eller att reflektera över lärdomarna från lärtillfället. Det dessa metoder har gemensamt är att de utgör en form av *uppföljning*, som Grossman och Salas (2011) skulle ha uttryckt det. Uppföljning i sig ger dessutom möjlighet till vidare reflektion, och precis som Carbery och Cross (2015) skriver är handlande medföljt av reflektion en effektiv metod för lärande. Resultatet antyder att intervjupersonerna har olika uppfattning gällande vilken typ av uppföljning som skapar bäst förutsättningar för stadigvarande kompetens, vilket återigen tyder på att individens lärstil har en stor påverkan på lärande. Teorin som Noe et al. (2014) beskriver om att individuella skillnader påverkar arbetsplatslärande underbygger därmed resultatet i denna studie.

Det framkom under intervjuerna att samtal mellan kollegor var en av de mest vanligt förekommande metoderna för att befästa kunskapen. En grundförutsättning för att uppnå en god kunskapsdelning är att det existerar en trygg organisationskultur som stödjer lärandeinitiativ, så kallad psykologisk trygghet (Noe et al., 2014). I intervjuerna beskrevs tydligt den upplevda vikten av en stöttande organisationskultur och psykologisk trygghet, samt att det var aspekter som främjade lärande. Med ovanstående som bakgrund konstateras att en organisationskultur präglad av psykologisk trygghet underlättar för arbetsgrupper att dela tankar kring varifrån extern kunskap kan inhämtas. Detta anses vara en grundläggande förutsättning för kompetensutveckling genom externa källor, då ingen individ kan ta in och bearbeta all den information som finns tillgänglig (Parra-Medina & Alvarez-Cervera, 2021), och därav måste individer ha metoder för och möjlighet att smälta av informationssökningen.

Grossman och Salas (2011) skriver att det utöver en trygg organisationskultur är av vikt att miljön där lärandet sker är realistisk, genom att de övningar som sker ska likna eller vara starkt anknutna till den vardag där de sedan kommer ske. En sådan miljö anses främja förutsättningarna för det som Baldwin och Ford (1998) skulle benämna som *transfer*. Som tidigare nämnt har dock individuella egenskaper visat sig starkt påverka lärande, och det är därmed inte alltför långsökt att ifrågasätta

huruvida individuella egenskaper påverkar vilken miljö en individ ser som just trygg. Kanske bör det reflekteras över huruvida olika anställda behöver olika typer av stöd, vilket leder resonemanget tillbaka till lyfter frågan kring i vilken utsträckning det är både möjligt och nyttigt att individanpassa lärandet.

Utifrån denna diskussion har ett antal slutsatser fastställts, vilka presenteras i kapitlet "6. Slutsatser". Dessförinnan kommer metoddiskussionen presenteras.

5.2 Metoddiskussion

Nedan presenteras, diskuteras och utvärderas studiens metodval. Både problematik och styrkor kommer att belysas. Metoddiskussionen utgår från de kvalitetskriterier som tidigare beskrivits i uppsatsen.

5.2.1 Studiens design och urval

En induktiv ansats medför en relativt låg överförbarhet eftersom det inte går att säkerhetsställa att det som observerats i studien faktiskt går att överföra till oobserverade fall (Kvale & Brinkmann, 2014), vilket påverkar studiens tillförlitlighet negativt. Valet av att utforma studien som en fallstudie försämrar överförbarheten ytterligare (Kvale & Brinkman, 2014). När urvalet i en studie görs efter vissa kriterier kan det dessutom resultera i att överförbarheten sänks ytterligare, då risken finns att de som möter urvalskriterierna är personer som tenderar att existera i liknande kontexter och därmed ge liknande svar. Detta anses vara särskilt problematiskt när en del av urvalsprocessen är att individer frivilligt får delta i studien, då de kan dela en gemensam komponent vilken gör att de kan och vill delta i studien. I denna studie var urvalskriteriet att samtliga deltagare nuvarande och sedan minst sex månader tillbaka skulle arbeta på den aktuella avdelningen. Utifrån resonemanget ovan kan det innebära att dessa personer, som frivilligt både har valt att arbeta där, delar vissa personlighetsdrag, erfarenheter, åsikter eller andra aspekter som gör att de tenderar att ge vissa typer av svar i en intervju. Detta kan innebära att de är mer pålästa och intresserade av inlärningsfrågor än gemene HR-medarbetare, och därmed är det av vikt att erkänna att studiens resultat kan vara svåröverförbart till andra arbetsgrupper än den specifika som deltagit i studien.

Kvale och Brinkmann (2014) skriver att det är ifrågasättbart om överförbarhet är en nödvändighet. Då denna studie är utformad som en fallstudie är inte det primära målet med denna studie att göra allmänna generaliseringar, utan istället att skapa en

djupare förståelse för intervjupersonernas upplevelser. Med detta sagt går det naturligtvis bra att använda denna studie som utgångspunkt eller inspiration vid framtida studier inom området.

Ett argument som kan ställas mot urvalet av intervjupersoner är att valet att enbart undersöka en den enskilda avdelningen minskar överförbarheten och riskerar ge en skev bild av verkligheten om resultatet skulle tolkas som en allmän sanning. Om samma antal personer med liknande kompetens vilka härstammade från olika organisationer i stället hade intervjuats, hade detta eventuellt gett upphov till en mer representativ bild av hur studieobjektet ser ut. Även om detta hade främjat en korrekt spegling av hur anställda inom kompetensutvecklingsavdelningar arbetar med utveckling av kompetens genom externa källor, är det avvikande det från syftet med studien.

5.2.2 Studiens datainsamlingsmetod

Inför datainsamlingen upprättades en intervjuguide som korrigerades något efter de två första intervjuerna eftersom det uppmärksammades att det ställdes en följdfråga i båda dessa intervjuer som inte stod med i intervjuguiden. En risk med att ändra i intervjuguiden är att intervjuerna inte hålls enligt ett konsekvent mönster och att det därmed kan ha sänkt studiens pålitlighet (Bryman, 2018). Ändringen i intervjuguiden har dock, i detta fall, genomförts i syfte att stärka det konsekventa mönstret och säkerställa de intervjufrågor som ställts till de första intervjupersonerna också ställdes till de resterande.

I början av intervjun ställdes en ja eller nej- fråga kring huruvida intervjupersonen arbetar med utveckling genom externa källor. Ja och nej-frågor är slutna frågor som kan tendera att ge riktade svar (Bryman, 2018), vilket kan bli problematiskt ur ett äkthetsperspektiv då sådana ofta resulterar i att intervjupersonen svarar på det sätt som hen tror att intervjuaren önskar att frågan besvaras på. Dock har detta beaktats noggrant under skapandet av intervjuguiden och frågan har endast inkluderats i syfte att skapa en mjukare start i intervjuerna. Frågan berör, som nämnt, huruvida intervjupersonen arbetar med kompetensutveckling genom externa källor, vilket intervjuerna redan före intervjun var väl medvetna om att samtliga intervjupersoner gjorde, eftersom detta var en grundförutsättning för att deltagande i studien.

Eventuell problematik som riskerar att uppstå i samband med semistrukturerade intervjuer är svårigheten att uppnå balansen mellan att å ena sidan konstant hålla sig

till ett mönster och att å andra sidan anpassa intervjun till kontexten och individen, vilket Kvale och Brinkmann (2014) beskriver vara av stor vikt. Valet att trots denna risk genomföra semistrukturerade intervjuer gjordes då sådana ger möjlighet att undersöka förutbestämda ämnen och skapa teman, samtidigt som de ger utrymme för intervjuaren att ställa följdfrågor och fånga upp detaljer (Bryman, 2018). Bryman (2018) skriver att en fördel med de semistrukturerade intervjuerna är just möjligheten att anpassa intervjun efter situationen och att detta lämpar sig väl i när personers upplevelser ska studeras, vilket denna studie till stor del berör.

En semistrukturerad intervju medför en viss flexibilitet (Bryman, 2018), vilket kan bidra till eventuell problematik då olika individer både ställer och tolkar samma frågor på olika sätt. För att förebygga åtskillnader i frågeställningar och tolkningar har båda intervjuare deltagit vid samtliga intervjuer och medvetet anpassat sin intervjuteknik för att samstämma med den andres intervjuteknik.

En fråga som eventuellt kan upplevas vara av känslig karaktär, beroende på hur intervjupersonen upplevde och besvarade den, inkluderades i intervjuguiden då den ansågs vara relevant för studiens syfte. Den berörde mängden tid som intervjupersonerna avsatte till kompetensutveckling genom externa källor, och den kunde bli känslig om intervjupersonerna upplevde att de skämdes för svaret. Frågan placerades avsiktligt mot slutet av intervjuguiden, dels för att intervjupersonerna skulle känna sig tillräckligt bekväma i intervjusituationen för att besvara den, dels för att undvika att en eventuell ansträngd stämning tidigt i samtalet färgade resten av intervjun och därmed även resultatet (Bryman, 2018).

För att säkerställa att inte med misstag publicera säkerhetsklassad eller hemlig företagsinformation har främst två åtgärder vidtagits. Dels har intervjuens syfte förmedlats i missivbrevet och på så vis informerat respondenterna om att studien ämnar undersöka lärande och att säkerhetsklassad information därav inte är av relevans för studien. Dels har handledaren från organisationen där studien är gjord fått läsa igenom och godkänna att uppsatsen publiceras före publikation.

5.2.3 Studiens analys

En aspekt som kan färga resultatet är att de intervjuande spenderat mycket tid på organisationens arbetsplats och därmed knutit kontakt med intervjupersonerna, vilket eventuellt ökat risken för att tolkningen i analysen förvrängts. Detta kan potentiellt sänka trovärdigheten (Bryman, 2018). För att undvika detta har

intervjuerna följt Vetenskapsrådets (2017) direktiv rörande att förhålla sig objektivt till det som studeras, vilket i denna studie har eftersträvats genom att utforma intervjuguiden med öppna frågor, utesluta ledande frågor, anonymisera intervjupersonernas identitet med kodnycklar samt genom att koda alla intervjuer på samma sätt. På så vis har alla intervjuer utgått från ett standardiserat arbetssätt där intervjuerna kunnat förhålla sig relativt objektiva vid tolkningen av data.

Det kan argumenteras för att studiens analys utfördes på en individnivå eftersom både genomförandet av datainsamlingen och en inledande, oavsiktlig tolkning av data skedde i samband med intervjuerna, vilka genomfördes på en individnivå. Trots det anses studiens analytiska nivå ligga på en gruppnivå då den bearbetar gruppmedlemmarnas beskrivningar som en helhet. Valet av detta förhållningssätt grundar sig i det som Noe et al. (2014) beskriver som ett cross-level-perspective, vilket förutsätter att perspektiv från flera olika nivåer krävs för att få en korrekt helhetsbild av ett fenomen.

Eftersom analysen gjordes på en gruppnivå och gruppens arbete som en helhet stod i studiens fokus har datainsamlingen blivit omfattande, vilket innebär att ett stort antal detaljer kring intervjupersonernas arbete med kompetensutveckling genom externa källor har samlats in i samband med intervjuerna. Identifierandet av mönster, teman och samband i en så omfattande mängd data kan eventuellt ha skett på bekostnad av att vissa detaljer i resultatet har förbisetts. Då kvalitativa studier enligt Bryman (2018) bör beakta både detaljer och mönster i hög utsträckning kan detta ha försämrat studiens kvalitet något. Vad som tematiserats under analysen och sedan redovisats i resultatet har dock prioriterats till förmån för att få en bred bild av gruppen eftersom beslutet togs att analysen ska göras på gruppnivå. Det presenterade resultatet utgörs därmed främst av de mönster som beskriver gruppens arbete även om det innehåller inslag som redogör för de detaljer som stärker eller avviker från dessa mönster i syfte att skapa en bredare bild av gruppens arbete med kompetensutvecklingen genom externa källor.

5.2.4 Studiens etiska överväganden

Studien har utförts vid en kompetensutvecklingsavdelning vid *en* organisation. Konfidentialiteten har värderats högt (Vetenskapsrådet, 2002) i syfte att främja både organisationens anonymitet från omvärlden och de enskilda intervjupersonernas anonymitet. Dock har vissa begrepp som beskrivit avdelningen och organisationen använts i studien, vilket eventuellt kan ha förenklat uteslutandet av organisationer

som studien inte är utförd vid, vilket kan ha sänkt konfidentialiteten. På liknande sätt kan användandet av citat från intervjupersoner förenkla processen att identifiera vilken intervjuperson som sagt vad, men detta har arbetats mot att förhindra genom att ha en selektiv urvalsprocess kring vilka citat och beskrivningar som skrivs ut i uppsatsens text.

Informerat samtycke (Kvale & Brinkmann, 2014) har också eftersträvats, men eftersom studien utfördes vid en avdelning där alla deltagande är bekanta med varandra och tillsammans utgör en arbetsgrupp har detta eventuellt kunnat bidra till att intervjupersoner upplevt att de förväntas delta och att det därmed skapats en form av gruppträck. Detta har motverkats genom att ge samtliga deltagare chansen att enskilt svara på det sätt som de själva finner bekvämast huruvida de önskar att delta i studien eller inte, samt genom att tydligt informera om att deltagandet är frivilligt och kan avbrytas när som helst om så önskas. Dessutom har alla deltagares svar behandlats konfidentiellt för att det inte ska gå att utläsa vem som sagt vad och därmed identifiera vilka som deltagit.

6. SLUTSATSER

Studien ämnade att undersöka hur utveckling av kompetens genom externa kunskapskällor sker, samt att skapa förståelse för vad som gör att dessa arbetsätt ses som lärorika. Utifrån datainsamlingen har en analys och diskussion utformats, vilken därefter har mynnat ut i ett antal slutsatser som presenteras i detta kapitel.

För att besvara den första frågeställningen konstateras att de externa källorna som användes för kompetensutveckling var böcker, internetsökningar, AI, podcasts, videoklipp, dokumentärer, samarbeten, projekt, konsulter, mentorskap, nätverkande, sociala influenser och både digitala och på plats-baserade evenemang.

Något återkommande genom studien har varit att intervjupersonerna skildrat olika syn på vilka externa källor de både föredrar och arbetar med, precis som deras åsikter kring vad det är i dessa källor som gör dem lärorika. Vissa generella mönster kring synen på källorna har identifierats, vilket leder till slutsatsen att nischad information, i kortare format, som är uppdaterad på det senaste inom forskningen ofta föredras, vilket säger något om den snabbföränderliga och uppkopplade tid vi lever i. Det innebär att digitala källor, kortare artiklar, podcasts, videoklipp och liknande källor med lättsam och nischad information både är vanligt förekommande och högt

värderat av många. Även om korta och kärnfulla källor är mycket lärorika när det kommer till att lära sig en specifik uppgift eller ett ämne är det dock viktigt att ifrågasätta huruvida det är fördelaktigt att *enbart* använda sig av sådana källor, eller om individer faktiskt behöver utmanas genom att exempelvis läsa längre böcker och vetenskapliga artiklar. Att individanpassa lärprocesser medför många fördelar då olika källor främjar fokus på olika sätt för olika personer. Att *ständigt* anpassa lärandet efter individen och på så vis inte utmana en individ är dock inte nödvändigtvis det bästa. Slutsatsen blir att individanpassning ofta främjar lärande, men att det är viktigt att fråga sig om individanpassningen görs för att utesluta sådant som ses som långtråkigt och utmanande, eller om det görs med en medvetenhet kring vad som slutligen leder till mest lärande.

Möjligheten att flexibelt anpassa och välja bland och i källor efter ändamål bidrar till motivation och engagemang, exempelvis genom att olika källors sätt att presentera information ses som olika motiverande av olika personer. Trots det är det viktigt att vara medveten om risken att flexibiliteten kan leda till att källor väljs för att de kräver mindre ansträngning, inte för att det faktiskt bidrar till lärande. Det har framkommit att välja källor som verkligen bidrar till lärande är svårt, och att lättsamma källor ibland väljs trots risker för *information overload* eller minskad utmaning och utveckling.

Slutsatser kring vilka aspekter som gör att något anses vara lärorikt kan även dras baserade på resultatet och diskussionen. Aktiviteter som bygger på att göra nya saker eller på att lära andra ansågs vara lärorika. Även de aktiviteter som var av flexibel natur och som är relevanta för individens dagliga arbete klassades som lärorika. Integration och interaktion ansågs också vara aspekter som resulterade i en ökad mängd lärande. Värdet och vikten av de två sistnämnda aspekterna, integration och interaktion, påträffades genomgående i studien och teorin.

För att kunskaper som utvecklas genom externa källor ska internaliseras och befastas krävs vissa förutsättningar. Den första är psykologisk trygghet, vilket beskrivs facilitiera både effektiv utveckling av kompetens och ett gott bibehållande av kunskap då det främjar allt från diskussioner till benägenheten att våga testa nya saker. Den andra förutsättningen är uppföljning, då det ger möjlighet till vidare reflektion. Upprepning, diskussioner och reflektion är exempel på sätt genom vilka uppföljning kan ske, där alla skapar förutsättningar för ökat transfer och kunskapsbefästning. Slutsatsen som dras utifrån detta är att både uppföljning och

psykologisk trygghet är grundläggande förutsättningar för befästning av det som lärts.

Studiens resultat har påvisat att både mängden tid som ägnas åt kompetensutveckling genom externa källor och i vilka sammanhang detta sker skiljer sig åt mellan olika individer. Skillnaden i den uppskattade mängden tid kan grundas i att individer har olika arbetsuppgifter, att de inte inkluderar informellt lärande i tidsuppskattningen, eller att olika individer av olika anledningar spenderar olika mycket tid på kompetensutveckling. De flesta individer beskrev att de utvecklar sin kompetens genom externa källor både i samband med och utanför arbetet. Flera konstaterade att lärandet ofta var integrerat i en aktivitet som inte var avsedd specifikt för lärande, men att lärandet uppstod oavsett, medan andra enbart nämnde aktiviteter där lärande utgjorde det huvudsakliga syftet. Variationen som beskrev vilket sammanhang lärandet skedde i kan grundas i att vissa individer inte tog hänsyn till det informella lärandet medan andra inte gjorde det. Från den tredje frågeställningen kan därmed följande slutsatser dras; det finns skillnader i den uppskattade tiden som läggs på arbetet, där allt från två till tjugo timmar per vecka rapporterades. Den uppskattningen kan vara korrekt, men med stor sannolikhet kan den vara snedvriden på grund av att informellt lärande inte tas i beaktning. Vidare finns det en viss variation mellan var och när kompetensutveckling genom externa källor sker även om det påträffades både på och utanför arbetet. Slutligen dras slutsatsen att uppfattningen kring sammanhanget kan vara korrekt, men den kan eventuellt vara snedvriden på grund av att det informella lärandet inte beaktas.

Förhoppningen är att dessa slutsatser ska implementeras i organisationers och människors vardag i syfte att bidra till ökat lärande. För att illustrera hur detta kan gå till presenteras praktiska implikationer i nästkommande kapitel.

6.1 Praktiska implikationer

Baserat på studien har flera praktiska implikationer formulerats, vilka organisationer och individer som strävar efter att förbättra sitt arbete med kompetensutveckling genom externa källor kan ta del av.

Det första som bör tas med från studien är insikten att olika aktiviteter är olika givande och effektiva när det kommer till lärande, och att både digitala och fysiska aktiviteter innehar både styrkor och svagheter. Detta innebär att lärandeprocesser i

praktiken inte alltid bör utformas efter samma standard, utan att själva utformningen, precis som innehållet, noggrant bör anpassas efter det aktuella ämnet och målgruppen. Några aspekter som däremot ofta bör eftersträvas är flexibilitet, nischat innehåll som är integrerat i och relevant för det ordinarie arbetet, en utformning som är kort och koncis, och inkluderandet av interaktiva moment. Detta förutsätter dock att utbildningens utformning baseras på vad som faktiskt leder till lärande på både kort och lång sikt.

Det andra som bör tas med från studien är insikten att alla individer är olika och därmed har olika lärstilar, vilket innebär att de motiveras av och engageras på olika sätt. För att maximera engagemang och motivation kan aktiviteterna, i viss utsträckning, anpassas individuellt med hänsyn till medarbetarnas olika personlighetstyper, målorientering och tidigare erfarenheter. För att kunna skapa effektiva lärprogram för andra individer förutsätts en viss kunskap kring vad som motiverar och engagerar gruppen. Om målet i stället är att lära sig själv är det viktigt att förstå sin egen lärstil. Förslagsvis bör även utbildningars innehåll vara nischat, kort och koncist för att öka fokus och därmed mängden lärande.

Vidare är det avgörande att främja en kultur av psykologisk trygghet inom organisationen. Detta kan möjliggöra öppna samtal och delning av tips kring relevanta externa källor samt skapa förutsättningar för reflektion och diskussion, vilka är nyckelkomponenter för att bibehålla och fördjupa den inlärd kunskapen. Organisationer kan också uppmuntra informellt lärande genom att erkänna och stödja lärande som sker utanför formella strukturer och tidsscheman.

6.2 Framtida forskning

Denna studie beskriver hur arbetet med kompetensutveckling genom externa källor ser ut och hur dessa källor värderas och motiveras i relation till hur lärorika de anses vara. Utöver att informellt lärande anses vara ett viktigt fokusområde för framtida forskning, vilket tidigare nämnts i uppsatsen, presenteras här förslag på ämnesområden som forskare framöver förslagsvis kan studera.

Med resultaten från denna studie i åtanke kan det vara intressant att göra en liknande undersökning i en större omfattning och därmed inkludera studiedeltagare från flertalet olika organisationer och därigenom skapa en bredare, mer generell bild kring problemområdet. En studie av sådan omfattning skulle vidare kunna bidra med

insikt kring om och hur kompetensutvecklingen genom externa källor skiljer sig mellan mindre och större organisationer. Alternativt hade enbart en mindre organisation varit intressant att studera i syfte att få inblick i huruvida arbetet med externa kunskapskällor skiljer sig från resultatet som presenterats i denna studie.

Ett avslutande förslag till framtida forskning angränsar mycket nära till en av aspekterna som fångades upp i studien; vad som händer med kunskapen när den tagit sig in i organisationen. Denna studie vidrörde det ämnesområdet i samband med diskussionen kring hur avdelningen och dess medlemmar arbetade för att behålla informationen, men då detta enbart utgjorde ett biämne ägnades inte tid eller resurser åt att djupdyka i ämnet. Ett förslag till en intressant studie är därmed att studera hur kunskap delas och bibehålls inom en arbetsgrupp i syfte att säkerställa ett minimalt informationsbortfall och främja explicit kunskap.

REFERENSER

- Alasoini, T., Ramstad, E., Asko, H., & Ylöstalo, P. (2010). Workplace innovation in Finland: Towards sustainable productivity growth? *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 41(9), 2–16.
<https://doi.org/10.14267/veztud.2010.09.01>
- Alves, S. and Thiebaut, E. (2024). Building and nurturing a learning culture: a cross-dynamic and interactional perspective. *The Learning Organization*, 31(1), 104-121. <https://doi-org.e.bibl.liu.se/10.1108/TLO-10-2022-0116>
- Anussornnitisarn, P., Sanpanich, S., Phusavat, K., Kess, P., & Muhos, M. (2010). Sustaining organisational innovation and learning through external knowledge. *International Journal of Innovation and Learning*, 7(1), 85 – 99. DOI:[10.1504/ijil.2010.029475](https://doi.org/10.1504/ijil.2010.029475)
- Al Rawashdeh, A., Al Arab, A., Alqahanti, N., Hadmer, Z. (2021). The sociological understanding for Corona crises and its reflections on society: An inductive analytical vision. (2021). *Journal of Statistics Applications & Probability*, 10(1), 267–286. <https://doi.org/10.18576/jsap/100123>
- Baldwin, T.T. & Ford, J.K. (1998). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), 63-105.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Studentlitteratur.
- Carbery, R., & Cross. C. (2015). *Human Resource Development. A Concise Introduction*. Palgrave.
- Čapek, J. (2015). Information chaos, risk management and cyber security. I Uherske Hradiste (Red.), *Proceedings of the 11th International Conference on Strategic Management and Its Support by Information Systems 2015, SMSIS 2015* (s. 36 – 45). University of Pardubice. ISBN: 978-802483741-3.
- Ellström, P.-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande I arbetslivet: Problem, Begrepp och Teoretiska Perspektiv*. Norstedts juridik.

- Ellström, P.-E. (2001). Integrating learning and work: Problems and prospects. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 421-435.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.1006>
- Eraut, M. (2004). Informal Learning in the Workplace. *Studies in Continuing Education* 26(2), 247-273.
https://explore.openaire.eu/search/publication?articleId=doi_____::69c34a9e8b53173368ea3f5b3c48633c
- Goyal, S., Ahuja, M., & Kankanhalli, A. (2020). Does the source of external knowledge matter? examining the role of customer co-creation and partner sourcing in knowledge creation and Innovation. *Information & Management*, 57(6), 103325. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103325>
- Grossman, R. & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>
- Iryna, A., Bunas, A., Baratynska, A., Grishchuk, D. (2020). Psychological features of using interactive methods in the process of learning a foreign language. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12(7), 2149-2153. DOI: [10.5373/JARDCS/V12SP7/20202335](https://doi.org/10.5373/JARDCS/V12SP7/20202335)
- Jayanti, E. (2012). Open sourced organizational learning: Implications and challenges of crowdsourcing for human resource development (HRD) practitioners. *Human Resource Development International*, 15(3), 375–384.
<https://doi-org.e.bibl.liu.se/10.1080/13678868.2012.669235>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur.
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686-1718.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000241>

- Livingstone, D. (2006). Informal Learning: Conceptual Distinctions and Preliminary Findings. I Z. Bekerman, N. C. Burbules and D. Silberman-Keller (Red.), *Learning in Place: The informal Education Reader* (249, s. 203-227). Peter Lang.
- Luursema, J. M., Sherman, K., & Dankelman, J. (2014). Enabling lifelong learning and team skills to support arthroscopic performance. I M. Karahan, G. Kerkhoffs, P. Randelli, G. Tuijthof (Red.), *Effective Training of Arthroscopic Skills*, (1, s. 33–44). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-44943-1_4
- Lorenz, E., Lundvall, B., Kraemer-Mbula, E., & Rasmussen, P. (2016). Work Organisation, forms of Employee Learning and National Systems of Education and training. *European Journal of Education*, 51(2), 154–175. <https://doi.org/10.1111/ejed.12177>
- Mikołajczyk, K. (2021). Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic. *European Journal of Training and Development*, 46(5/6), 544–562. <https://doi.org/10.1108/ejtd-12-2020-0171>
- Nationalencyklopedin*, källa (2024). <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/källa> (hämtad 2024-06-15)
- Nilsson, P. (2014). Att utveckla ledarskap för lärande: är det möjligt? I H. Kock (Red.), *Lärande i arbetslivet: Möjligheter och utmaningar: En vänbok till Per-Erik Ellström* (1, s. 228-249). Linköpings universitet. <https://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:749554/FULLTEXT01.pdf>
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2018). *Human Resource Development - att utveckla individer, grupper och organisationer*. Studentlitteratur.
- Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 245-275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>

- Olsen, D. S. (2022). Ways of Learning: Suggestions for an Uncertain Future. I D. Dias, & C. Magalhães (Red.), *People Management - Highlighting Futures*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.107224>
- Parra-Medina, L. E., & Alvarez-Cervera, F. J. (2021). Information overload syndrome: a bibliographic review. *Revista de neurologia*, 73(12), 421–428. <https://doi-org.e.bibl.liu.se/10.33588/rn.7312.2021113>
- Pilcher, J.W. (2016). Exploration of Learning Strategies Associated with Aha Learning Moments. *Journal for Nurses in Professional Development*. 32(2), 74-79. DOI: [10.1097/NND.0000000000000233](https://doi.org/10.1097/NND.0000000000000233)
- Salas, E., Tannenbaum, S.I., Kraiger, K. & Smith-Jentsch, K.A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems Practice*, 9(1), 27-47. <https://doi.org/10.1007/BF02173417>
- Tomporowski, P., Pendleton, D. M., & McCullick, B. A. (2017). Varieties of learning and developmental theories of memory. I R, Meeusem., S, Schafer., P, Tomporowski., R, Bailey. (Red). *Physical Activity and Educational Achievement, Insights from Exercise neuroscience*. (1, s. 32–62). ICSSPE. <https://doi.org/10.4324/9781315305790-3>
- Torraco, R. J., & Lundgren, H. (2020). What HRD is doing—What HRD should be doing: The case for transforming HRD. *Human Resource Development Review*, 19(1), 39-65. <https://doi.org/10.1177/1534484319877058>
- Wickramasinghe, V., & Ramanathan, U. (2021). Workplace learning experienced by employees in information technology-enabled work environments – a developing country experiences. *Journal of Workplace Learning*, 34(4), 352–372. <https://doi.org/10.1108/jwl-05-2021-0056>
- Zambrano-Gutiérrez, J. C., & Puppim de Oliveira, J. A. (2022). The dynamics of sources of knowledge on the nature of innovation in the public sector: Understanding incremental and transformative innovations in local

governments. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(4), 656–670. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab053>

BILAGOR

Bilaga 1 Missivbrev

Hej!

Vi är två studenter som läser kandidatprogrammet i Human Resources vid Linköpings universitet. Vi kontaktar dig i syfte att fråga om du skulle vara intresserad av att delta i en intervju som en del av vår datainsamling för vår kandidatuppsats. Syftet med studien är att undersöka hur anställda på en kompetensutvecklings-avdelning arbetar med att inhämta kunskap från externa källor, samt hur lärorika arbetsätten är.

Din medverkan är frivillig och du kan avbryta intervjun när som helst om du skulle vilja. Intervjun kommer ta ca 45 minuter. Vi önskar att spela in intervjun för att vi ska kunna transkribera och analysera den i efterhand. All information som samlas in kommer behandlas konfidentiellt och inga personuppgifter såsom namn, organisation eller liknande kommer att inkluderas i uppsatsen. Dina svar kommer att behandlas konfidentiellt så att inga obehöriga kan ta del av varken den insamlade data eller andra uppgifter kopplade till dig. Intervjumaterialet kommer att raderas när uppsatskursen är examinerad och endast finnas kvar i form av resultatet och slutsatsen i vår kandidatuppsats. I intervjun kommer vi inte att ställa frågor som direkt berör känsliga uppgifter rörande organisationens säkerhet eller produktion av försvarsmedel.

Om du är villig att delta i den beskrivna studien och om du godkänner deltagandet samt behandlingen av personuppgifter utifrån de ovan beskrivna förutsättningarna, signera då längst ner i dokumentet och skicka eller lämna det till oss, alternativt svara muntligt eller skriftligt i ett mail.

Vi kommer hålla intervjuerna under vecka 16 och under måndagen och tisdagen vecka 17. Svara gärna på när du helst önskar ha intervjun samt om du kan ses på plats på kontoret eller på distans, så återkommer vi med tid och plats.

- Jag har tagit del av och förstått den givna informationen om projektet.
- Jag förstår att mitt deltagande i projektet är frivilligt.
- Jag accepterar att delta i projektet.
- Jag förstår att jag när som helst kan avbryta mitt deltagande i studien.

Ytterligare upplysningar lämnas på förfrågan av nedanstående ansvariga:
Molly Karlsson, molka016@student.liu.se
Tua Wigforss, tuawi903@student.liu.se

Namn:

Ort och datum:

Underskrift:

Bilaga 2 Intervjuguide

Hej!

Våra namn är Tua och Molly och som vi tidigare informerat dig om så läser vi kandidatprogrammet i Human Resources vid Linköpings universitet och denna intervju är en del av vår datainsamling för vår kandidatuppsats. Studiens syfte är att skapa en ökad förståelse för hur ni som arbetar på kompetensutvecklingsavdelningen arbetar med att utveckla er kompetens genom att inhämta kunskap från externa källor, samt att skapa förståelse för hur lärorika olika sådana aktiviteter är.

Intervjun kommer att ta cirka 30 minuter och vi vill gärna spela in det som sägs för att kunna transkribera innehållet och därigenom kunna göra en noggrann analys. Godkänner du att intervjun spelas in?

Din medverkan i intervjun är helt frivillig och du kan när som helst avbryta den. All information som vi samlar in kommer behandlas konfidentiellt och vi kommer arbeta hängivet för att säkerställa att inga uppgifter som kan knytas direkt till dig når obehöriga. Intervjumaterialet som samlas in kommer att ligga till grund för kandidatuppsatsen och inspelningarna och transkriberingarna kommer att raderas när kursen är examinerad. Ger du ditt samtycke till att delta i denna studie på de villkor som jag/vi precis har läst upp?

1. Har du några frågor innan vi börjar?
2. Kan du lite kort berätta om din nuvarande yrkesroll?
3. Arbetar du på ett eller annat sätt med kompetensutvecklande aktiviteter för dig själv genom att inhämta kunskap från källor utanför organisationen?
4. Vilka kompetensutvecklande aktiviteter arbetar du med för att inhämta kunskap från externa källor (källor utanför den egna organisationen)? (Be dem ge exempel)
5. Nu kommer vi nämna lite olika källor och du får gärna berätta om du jobbar med några av dem och isåfall vilka.
 - a. Interaktion och/eller arbete med externa konsulter.
 - b. På-plats: Föreläsningar, konferenser, kurser, workshops, träningsevenemang (aktivitet som främjar team building).

- c. Digitalt: Föreläsningar, konferenser, webinarier, kurser, workshops, träningsevenemang (aktivitet som främjar team building).
 - d. Mentorskap.
 - e. Deltagande i forum och/eller nätverk.
 - f. Filmer, dokumentärer, youtube etc.
 - g. Poddar, radio etc.
 - h. Deltagande i studier/forskningsarbete
 - i. Tidningar/magasin/böcker/studentlitteratur/vetenskapliga, publicerade texter (exempelvis rapporter).
 - j. Internetsökningar.
 - k. AI.
 - l. Annat?
6. När arbetar du främst med dessa metoder? (Hemma, på jobbet, samtidigt som du gör något annat, flexitid?)
7. Är det några av dessa aktiviteter som du/ni specifikt gör tillsammans i grupp (i er arbetsgrupp)?
8. Hur många timmar per vecka lägger du ungefär i snitt på att inhämta kunskap från externa källor?
- a. Finns det någon aktivitet du lägger extra mycket tid på och vad är isåfall anledningen till det?
 - b. Finns det någon aktivitet som du lägger förhållandevis lite tid på eller kanske helt undviker och vad är isåfall anledningen till det?
9. Deltar du i någon form av återkommande eller regelbundna metoder/aktiviteter där du inhämtar av kunskap från externa källor (formella och/eller informella), i sådana fall vilka?
- a. Hur ofta?
 - b. (Om IP inte gett tydliga exempel) Kan du ge exempel på det?
10. Vad gör du med den kunskap du inhämtat från externa källor efter att du samlat in den (t.ex efter en konferens, deltagande i nätverk eller efter att ha läst en vetenskaplig artikel, etc)?
11. Vilka metoder, av de vi diskuterat, är enligt dig de mest lärorika?
- a. Vad i dessa arbetssätt gör att just de metoderna är de mest lärorika för dig?
 - b. (Om IP inte nämnt dessa tre aspekter, efterfråga dem: Hur lätt det var att förstå (pedagogiskt, etc), hur intresseväckande det var, hur givande det var för dem i sin

yrkesroll).

12. Är det något du vill tillägga som vi inte tagit upp?

Det var allt vi tänkte fråga dig om. Om du har frågor eller tankar i efterhand är du välkommen att kontakta oss. Tack för att du tog dig tid att delta i vår studie.

Bilaga 3 Sökord

Kategori 1		Kategori 2		Kategori 3		Kategori 4
"Learning and development" OR "Learning & Development" "HR" OR "Human Resource*"	A N D	"Competence management" OR "Knowledge management" "organi*ational learning" OR "individual learning" OR "self directed learning" Knowledge OR competence OR learning	A N D	"external source*" OR "open source"	A N D	"Obtain" OR "gather" OR "collect"
"Interacti*" OR "interactive moments"	A N D	"learning" OR "learning process" OR "education" OR "development"				
"transfer" OR "results"	A N D	"learning" OR "development" OR "gaining knowledge"				
"kompetensutveckling"	A N D	"Ellström"				

Bilaga 4 Kodningsschema över regelbundenhet

IP	Meningsbärande enhet	Kodord	Kategori	Tema		
IP 8	"Och det [föreläsningar av externa föreläsare] tycker jag ju är väldigt återkommande och regelbundet"	Föreläsningar är återkommande	Mer återkommande	Regelbundenhet och återkommande		
IP 8	"Så det är någon gång i veckan som man är med på sånt där [digitala seminarier och workshops]"	Veckovis digitala seminarier & workshops				
IP 8	"Så det [poddlyssnande] är lite mindre frekvent men jag eh det händer mellanåt. Någon gång i månaden kanske.	Månadsvis poddlyssnande				
IP 4	Jag få ju regelbundet mail. LinkedIn skickar också ut eh, mail, prenumerationsmail.	Regelbundet				
IP1	Jag skulle nog nästan säga att jag kanske går på en, en gång varannan vecka säger vi. [digitala evenemang]	Varannan vecka				
IP 1	Vi har ju avdelningsmöte varje vecka	Varje vecka				
IP 2	vi har ju veckomöten.	Veckomöten				
IP 2	ju tredje vecka, så steppar vi upp [redovisa demos på möten]	Var tredje vecka				
IP 3	Jag använder det säkert varannan dag minst. [internetsökningar + AI]	Varannan dag				
IP 4	Jag få ju regelbundet mail	Regelbundet				
IP 5	Varje dag på ett eller annat sätt [internetsökningar]	Varje dag	Återkommande men inte så ofta			
IP 6	Intervjuperson Ja, varje dag. [poddar]	Varje dag				
IP 7	det förekommer liksom varje dag, [söka info, artiklar och forum]	Varje dag				
IP 7	webbinarier är tekniskt sett återkommande,	Återkommande				
IP 7	åtminstone två, tre gånger om dagen [sökningar]	Två - tre gånger om dagen				
IP 8	ju är väldigt återkommande och regelbundet [seminarier och workshops]	Väldigt återkommande				
IP 9	Det gör jag, ja, dagligen [googlar]	Dagligen				
IP 10	Vi har någonting som vi kallar lunch and learn en gång i månaden,	En gång i månaden				
IP 2	Det händer kanske någon gång per år. [fysiska konferenser]	Någon gång per år				
IP 2	kanske ett par gånger om året. Ja. [deltagande i nätverk] men någon gång om året är det så att jag deltar i det. [deltagande i studier eller forskning]	Ett par gånger om året				
IP 2	Jag orkar sällan läsa en avhandling	Någon gång om året	Inte återkommande			
IP 10	Väldigt sällan jag åker på ett fysiskt liksom webinar, eller nej, fysiskt seminarie haha.	Sällan				
IP 10	...det är beroende på arbetsuppgifter, så det är ingenting som egentligen är schematsikt återkommande förutom Vinova då. Där är det möten återkommande,	Väldigt sällan				
IP 1	Nej, det skulle jag inte säga. [Inget är återkommande förutom internetsökningar och AI]	Inte återkommande förutom möten				
IP 3	Sällan. [läsning]	Inte återkommande				
IP 5	Det går inte att ha regelbundenhet i saker. Tyvärr	Sällan				
IP 6	vi har inte haft så här regelbunden kontakt. [mentor]	Inte regelbundenhet				
IP 7	Inte regelbunden	Inte regelbunden				
IP 4	Det är framförallt bra i bilen och sådär [poddar]	Poddlyssnande i bilen			Pending	
IP 4	"Och jag kan även vara i bilen på vägen hem, men det ser jag som arbetstid"	I bilen (allmänt)				
IP 8	"Ja, det händer ju när man kör bil. Att man försöker komma ihåg att ladda ner poddar och lyssna på dem. [...] När jag kör bil, kanske lyssnar på en podd"	Lyssna på podd i bilen				