



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

# **Organisering och utmaningar för lärande – Ett småföretag i IT-branschen**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Louise Bichler  
Simon Pedersen

Handledare: Karin Lumsden Wass  
Maj, 2014

## Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp  
År: 2014  
Handledare: Karin Lumsden Wass  
Examinator: Per-Olof Thång

*Syfte:* Syftet med studien är att studera och analysera förutsättningar för lärandet och utmaningar med att utveckla medarbetare för ett småföretag inom IT-branschen.

*Teori/Tidigare forskning:* Kompetenta medarbetare är en av de viktigaste resurserna för organisationer. Hög konkurrens och snabb teknisk utveckling är framträdande utmaningar för lärande i kunskapsintensiva verksamheter. Tidigare forskning är främst inriktad på stora företag, men eftersom majoriteten av svenska företag är småföretag avser vi undersöka vilka utmaningar kunskapsintensiva småföretag upplever i arbetet med att utveckla de anställda. Ellström & Nilsson (1997) beskriver hur interna och externa faktorer fungerar som drivkrafter för kompetensutvecklingsinsatser. Hur ledningen tolkar faktorerna har påverkan på hur lärmöjligheter skapas (Zhang, Macpherson & Jones, 2006). Centrala teorier som vi använder som analysverktyg har fokus på lärstrategier, formellt-, icke-formellt- och informellt lärande samt distinktionen mellan utvecklings- och anpassningsinriktat lärande.

*Metod:* Då syftet med studien är att undersöka organisering och utmaningar för lärande valde vi en kvalitativ ansats med semistrukturerade intervjuer. Medarbetarperspektivet undersökte vi genom en fokusgruppsintervju med uppföljningsintervjuer för att få inblick i deras normer, strukturer och utmaningar för lärandet. Semistrukturerade intervjuer med företagets två delägare och rekryteringsansvarige tillför studien ett ledningsperspektiv.

*Resultat:* Lärandet i fallföretaget präglas av branschens normer, där certifieringsskrav från leverantörer och kunder gör att självstudier och utbildningsinsatser blir ett formellt lärande. Vidare visar resultatet hur lärandet förändras i takt med att de anställda avancerar inom företaget, då informellt lärande blir alltmer avgörande. Företagets projektbaserade arbetsorganisation möjliggör interaktion och kunskapsdelning. Detta gör att icke-formella och informella lärstrukturer genomsyrar organisationen där interna dokument, personalmöten, mailstrukturer och IT-testmiljöer möjliggör för att hantera arbetets utmaningar. Tidspress, ständiga produktuppdateringar och krav på ett kontinuerligt lärande innebär utmaningar både på en organisatorisk och individuell nivå. Förutom en teknisk kunskap krävs ett utvecklingsinriktat lärande vid avancemang i företaget. Det visar sig att fallföretaget i sin satsning på lärande och i sin arbetsorganisation skiljer sig från normen i branschen då de anställda arbetar i projektgrupper vilket skapar förutsättningar för interaktion och lärande.

*Nyckelord:* Lärande, kompetensutveckling, IT-konsultföretag, småföretag, utmaningar.

# Innehåll

1. Inledning.....	1
2. Teori och tidigare forskning.....	2
2.1 Avsnittets disposition.....	2
2.2 Tidigare forskning.....	2
2.3 Teori.....	5
2.3.1 Kompetensbegreppet och kompetensutveckling.....	5
2.3.2 Faktorer för lärande.....	5
2.3.3 Lärstrategier.....	6
2.3.4 Utvecklings- och anpassningsinriktat lärande.....	7
2.3.5 Nivåer av lärande.....	7
3. Metod.....	8
3.1 Tillvägagångssätt.....	8
3.2. Urval.....	9
3.2.1 Intervju ledningen.....	10
3.2.2 Intervju fokusgrupp.....	10
3.2.3 Uppföljningsintervjuer.....	11
3.3 Analysmetod:.....	11
3.4 Reliabilitet och validitet:.....	12
4. Resultat och Analys.....	13
4.1 Avsnittsdisposition.....	13
4.2 Arbetsorganisationen.....	13
4.3 Lärandets organisering.....	14
4.3.1 Formella lärstrukturer.....	14
4.3.2 Icke-formella lärstrukturer.....	16
4.3.3 Informella lärstrukturer.....	18
4.3.4 Förändring i lärandet.....	19
4.4 Lärandet utmaningar.....	21
5. Diskussion.....	24
5.1 Avsnittets disposition.....	24
5.2 Lärandets organisering.....	24
5.3 Lärandets utmaningar.....	26
6. Litteraturförteckning:.....	29
7. Bilagor:.....	31
7.1 Intervjumall - Företagets delägare.....	31
7.2 Intervju mall - rekryterings- och employer brandingansvarige.....	31
7.3 Medarbetare fokusgrupp.....	32
7.4 Uppföljningsintervju Senior anställd.....	32
7.5 Uppföljningsintervju Junior anställd.....	32

# 1. Inledning

Dagens arbetsliv präglas av högt konkurrenstryck, teknisk utveckling och snabb förändringstakt där kompetenta medarbetare framhävs som en av de absolut viktigaste resurserna för organisationerna. I takt med organisationernas ökade marknadsorientering har anställningsförhållandet successivt förändrats och präglas inte längre av långa, säkra anställningar eller belöning för lång och trogen tjänst (Capelli, 1999: 1169f). Kraven på de anställda och deras kunskap har dessutom förändrats och ökat behovet av anställda som kan anpassa sig och sin kompetens till arbetsgivarens och marknadens rådande krav i en allt mer komplex och föränderlig omgivning (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg, 2006). Detta är särskilt fallet i kunskapsintensiva organisationer, där företagen är djupt beroende av de anställda och deras kompetens, eftersom medarbetarna anses vara den mest betydelsefulla tillgången för företaget (Alvesson, 2000: 1003).

IT-branschens efterfrågan på kvalificerad personal är stor och satsningar på kompetensutveckling anses vara en framgångsfaktor. Den forskning som bedrivs om kompetensförsörjning och kompetensutveckling är främst inriktad mot stora företag och koncentrerad till kompetensförsörjning genom rekrytering och utveckling av befintligt anställda (Karlström, Schylt, Wallo, Kock & Nilsson, 2009:1; Kock, 2010:11). Att studera kompetensrelaterade utmaningar med fokus på utvecklingsstrategier och kompetensöverföring mellan medarbetare blir därför av särskilt intresse för småföretag inom IT-konsultbranschen. I denna bakgrund grundas vårt intresse för att vidare undersöka vilka utmaningar kunskapsintensiva småföretag upplever i arbetet med att utveckla de anställda. Genom att studera småföretags kompetensutveckling och lärande skapas en förståelse för hur personalvetenskapligt arbete kan bedrivas i expansiva företag som saknar en personalfunktion. Ur ett personalvetenskapligt perspektiv är insikten om orsaker och utmaningarna relevant då det är nära sammanflätat med organisationers framgång.

Företaget i studien är ett ungt IT-konsultföretag i Göteborg, som bildades 2009 av två arbetskollegor som reaktion på avsaknad av utvecklingsmöjligheter på deras dåvarande arbetsplats. De saknade utmanande arbetsuppgifter och ville därför skapa en arbetsplats som skulle utmana och utveckla sina anställda. Företaget har sedan sin etablering ökat antalet anställda från två till 18 och planerar en fortsatt tillväxt. De anställdas medelålder är låg, vilket till dels beror på att man bland annat rekryterar anställda efter avslutad gymnasieutbildning. IT-konsulttjänster utgör företagets kärnverksamhet, där de som rådgivande konsulter implementerar IT-system hos kunder. IT-systemen kommer från två huvudsakliga leverantörer, som producerar IT-teknik som företaget är specialiserad inom. Företaget anser sig vara bland de ledande inom denna del av IT-marknaden, som har utvecklats kraftigt de senaste åren. Av den anledningen anser företaget att konsulterna är kärnan i deras konkurrenskraft och önskar därför vidareutveckla existerande strukturer för att utveckla de anställda och deras värdefulla kompetens. Företagets strategi bygger på en affärsplan där man satsar mycket på kompetens-

utveckling och kvalitetssäkring av de anställdas kompetens. Satsningarna anses vara relativt stora i jämförelse med konkurrenterna. Företagets kompetensförsörjning förutsätter att man till stor del rekryterar unga förmågor som man genom utbildningsinsatser utvecklar för att säkerställa det egna kompetensbehovet.

Syftet med studien är att studera och analysera förutsättningar för lärandet och utmaningar med att utveckla medarbetare för ett småföretag inom IT-branschen.

För att kunna besvara vårt syfte har vi formulerat följande frågeställningar:

- Hur ser organiseringen för lärande ut i vår fallorganisation?
- Vilka utmaningar möter småföretag i IT-branschen i arbetet med att utveckla personalens kompetens?

## **2. Teori och tidigare forskning**

### ***2.1 Avsnittets disposition***

För att skapa en förståelse för vad som har studerats inom området beskriver vi i detta avsnitt tidigare forskning om kompetensutveckling i små- och medelstora företag. Både drivkrafter bakom kompetensutvecklingsinsatser och hinder för lärande kommer belysas. Därefter följer en teoridel kopplat till kompetens- och kompetensutveckling som innefattar faktorer för lärande, lärstrategier, formellt, icke-formellt- och informellt lärande samt distinktionen mellan utvecklings- och anpassningsinriktat lärande. De valda teorierna kommer i resultatdelen användas som analysverktyg för att skapa en förståelse för fallföretagets lärande ur ledningens och de anställdas perspektiv, samt upplevda utmaningar för lärandet.

Studiens teoretiska utgångspunkter vilar till stora delar på forskning genomförd vid forskningscentret HELIX vid Linköpings universitet, av forskare som Per-Erik Ellström och Henrik Kock. Vi använder bland annat begreppen integrerad och formell lärstrategi, där Kock och Ellström själva anser att det finns behov av ytterligare forskning (Kock & Ellström 2011:84). Vår studie kan därmed förstås som ett sätt att använda dessa begrepp i en specifik studie av ett småföretag inom IT-branschen. Vi är dock medvetna om att det finns andra sätt att förstå och studera kompetensutveckling i organisationer (Drejer, 2000:206) och att de begrepp vi använder i studien inte är entydiga utan kan ges många innebörder. I det avsnitt som nu följer kommer vi dels att redovisa tidigare forskning inom området, dels beskriva och definiera den teoretiska begreppsram som utgör vårt analysverktyg.

### ***2.2 Tidigare forskning***

Tidigare forskning bekräftar att det idag finns en stark tilltro till kompetens och dess betydelse för företag. Dock råder olika synsätt på kompetensutveckling (Drejer, 2000:206) och definitionen av kompetens. Synen på kompetensutveckling tenderar att genomsyras av en

funktionell definition på kompetens och innebär bland annat den mätbara effekten av kompetens som en värdefull konkurrensfördel. Ur detta synsätt är kompetens en prominent konkurrensfördel som är kontextberoende och svårefterhärmlig för konkurrerande företag. Detta synsätt kompletterar Drejer (2000) med en mer strukturell syn på kompetens, där kompetensens uppbyggnad och struktur betonas. Enligt detta synsätt utgör kompetens ett samspel mellan teknologi, människor, organisation och kultur.

I detta stycke presenterar vi ett antal tidigare studier som belyser utmaningar med kompetensutveckling. Ett flerårigt forskningsprojekt om kompetensutveckling och kompetensförsörjning baserat på fallstudier i fyra små- och medelstora företag inom industribranschen identifierar kompetens och kompetensöverföring som en av de viktigaste faktorerna för ett företags konkurrenskraft och lönsamhet (Karlström et. al, 2009:7). Resultaten av den kvalitativa intervjustudien visar att kompetensöverföring i små- och medelstora företag främst sker informellt och oplanerat (Karlström et. al, 2009:14). Detta framgår även av en studie av Drejer (2000:212), som kommer fram till att individer och organisationer till största delen lär sig genom informellt lärande. En utmaning blir således att skapa en tydlig och övergripande strategi för kompetensöverföring, som inkluderar individ, grupp och organisation (Karlström et. al, 2009:14). Studien av Karlström et. al. (2009) identifierar dessutom vidare forskning om kompetensöverföring och utveckling ur ett medarbetarperspektiv, något som vi avser belysa i vår studie. Vår studie tar utgångspunkt i IT-konsulter och deras kompetensutveckling, vilket Cronholm & Goldkuhls (2009) undersökte i sin studie. De identifierar faktorer som ger IT-konsulters kompetensutveckling speciella förutsättningar, nämligen ett huvudsakligt individuellt arbete som ofta utförs ute hos kund vilket medför att konsulten är delvis isolerad med begränsad interaktion med kollegor. I studien framhålls grupprocesser som dialog och gemensam reflektion avgörande för att dela sin kunskap. Karlström et als. (2009:2) studie identifierar ytterligare utmaningar för småföretag och sammanfattar med att det i ekonomiskt svåra tider inte är självklart att avsätta resurser för långsiktiga kompetensinvesteringar, att många chefer i små- och medelstora företag har bristfällig kunskap inom HR, samt hur små- och medelstora företag dessutom ofta har både tids- och resursbrist. Detta beskrivs även i Kelliher och Hendersons (2006) studie av faktorer som påverkar det individuella och organisatoriska lärandet i småföretag. Studien visar att inre faktorer såsom strukturer för information och brist på resurser i ekonomiskt och kunskapsmässigt hänseende kan påverka lärandet i småföretag. Småföretag anpassar av den anledning till stor del lärandet för att möta kundernas krav då tidsbrist minskar utrymmet för lärandet (Kelliher & Henderson, 2006:523). Småföretag kännetecknas dessutom av andra interna faktorer såsom en kultur som bygger på personliga relationer och öppen kommunikation (Kelliher & Henderson, 2006:514).

Det finns tidigare forskning om drivkrafter och faktorer för lärande. Kock, Gill & Ellströms (2008) studie beskriver drivkrafter bakom kompetensutvecklingsprojekt med stöd från EUs Växtkraft mål 3 samt hur företagens incitament samverkar med lärstrategin. För att förstå detta utgick de från företagens interna och externa förhållanden och intervjuade de deltagande småföretagens chefer, ägare, projektledare och anställda (Kock et al., 2008:185). Företagens

externa förhållanden är faktorer såsom marknaden, konkurrenstryck, krav från kunder, krav på ny teknologi samt utveckling. Med interna förhållanden avses förhållningssätt till utbildning, ledarskap och deltagandet i utbildningsplanering (Ibid.:182). De interna och externa faktorerna samspelar och utgör drivkrafter till företagets satsningar på kompetensutveckling (Ibid.:184). Kock et al. (2008) sammanfattar att de flesta företag utgår från ett tekniskt-funktionellt och därmed rationalistiskt synsätt på kompetensutveckling för att överbrygga ett gap mellan markandens krav på kompetens och den egna faktiska kompetensen (Kock et al., 2008:184). Samtliga deltagande företag förklarade sitt deltagande i kompetensutvecklingsprojektet med externa faktorer, som till stor del motiverades av ökad konkurrens på marknaden. Den stora skillnaden visade sig dock i graden av inre faktorer påverkan (Kock et al., 2008:191). Studien visar ett samband mellan de studerade företagens inre och yttre faktorer påverkan och den valda lärstrategin (Kock et al., 2008:191). Företagen som använde sig av en formell lärstrategi hade till stor del låg påverkan av inre och yttre faktorer, medan företagen med en integrerad lärstrategi ansåg att de inre och yttre förhållandena var starka drivkrafter till organiseringen av lärandet (Kock et al., 2008:191).

Sammantaget har samspelet mellan inre och yttre faktorer betydelse för val av lärstrategi. Nu följer en överblick av tidigare forskning om hur lärande sker. Zhang, Macpherson & Jones (2006:307) ringar in hur lärande sker i små- och medelstora företag. I sin studie skiljer författarna på innovativa och stabila företag, där innovativa företag skapar många nya produkter, processer och relationer till skillnad från de stabila företagen. Studien indikerar att problematiken och utmaningarna för kompetensutveckling inte enbart är en svensk företeelse utan återfinns i andra länder, i detta fall Storbritannien. Studien visar att innovativa företag i större utsträckning anammar utvecklingsinriktat lärande som genom strukturer och interna nätverk inkluderar flera på företaget än enbart de som jobbar med ett visst projekt, vilket innebär att kunskap från externa källor bidrar till det interna lärandet (Zhang, Macpherson & Jones, 2006:310). Lärandet sprids alltså i en organisation genom nätverk och social interaktion (Ibid.:302). Som komplement till Kock, Gill & Ellströms (2008) forskning diskuterar Zhang, Macpherson & Jones (2006) hur yttre faktorer såsom marknadskonkurrens skapar ett läge där ny kunskap är avgörande för innovation, utveckling och konkurrenskraft (Ibid.:308), men att ledningens tolkning av omgivningens signaler har stort inflytande på hur de jobbar med strategiskt med att skapa lärmöjligheter (Ibid.:304).

Ahlgren & Engel (2011:335) tillför ytterligare en aspekt om interna faktorer när de identifierar hur hierarkier och befattningsgrad kan påverka möjligheter till lärande. Maktaspekten får genomslag eftersom arbetsgivaren ser kostnaden som en hindrande faktor för kompetensutvecklingsinsatser vilket minskar möjligheten för lägre kvalificerade arbetstagare att få ta del av kompetensutveckling i takt med att marknaden blir sämre (Ibid.:332). Samtidigt hjälper kunskapsbaserade kvalifikationer medarbetarna att bredda sitt deltagande i sociala strukturer och arbetsgrupper (Ahlgren & Engel, 2011:334). En vidare slutsats är hur ett företags storlek påverkar möjligheterna till lärande. Småföretag erbjuder generellt mindre lärmöjligheter, men

samtidigt är det informella lärandet generellt sett mer relevant och därmed mer effektivt för att öka prestation för den enskilda konsulten (Ibid.:335).

## **2.3 Teori**

### **2.3.1 Kompetensbegreppet och kompetensutveckling**

Kompetens är ett dynamiskt begrepp som ständigt förändras hos individen, men även forskningen ger olika definitioner av begreppet (Rönqvist, 2001:13; Drejer, 2000:210). Samsyn råder dock kring kompetens som en potentiell handlingsförmåga i förhållande till en viss arbetsuppgift eller situation (Lundmark, 1998:34; Rönqvist, 2001:13). Vi utgår från denna definition av kompetens.

Kompetensutveckling innebär de åtgärder som genomförs för att öka enskilda individers kompetens (Lundmark, 1998:38). Lärande definieras av Ileris (2007:13) som ”... varje process som hos levande organismer leder till en varaktig kapacitetsförändring som inte bara beror på glömska, biologisk mognad eller åldrande”. Vi kommer i studien använda dessa definitioner av kompetensutveckling och lärande.

### **2.3.2 Faktorer för lärande**

Företag kan ha olika motiv eller drivkrafter för sin kompetensutveckling. Kompetensutvecklingsinsatser har ofta ett ledningsrationellt perspektiv för att öka produktivitet, lönsamhet och konkurrenskraft och drivkrafterna bakom beskrivs både som strategiskt planerade och ad-hoc-baserat som resultat av nya utmaningar i omgivningen (Mühlemeyer & Clarke, 1997:4). Som beskrivs i tidigare forskning kan dessa drivkrafter delas in i externa och interna förhållanden som påverkar och styr företags incitament till kompetensutveckling (Ellström & Nilsson, 1997:23). De yttre förhållandena kan vara företagets bransch, arbetsmarknad, konkurrens, teknologisk och ekonomisk utveckling samt kundernas krav (Ellström et al., 1997:23; Kock, 2008:182). Inre förhållande avser organisationsstruktur, företagskultur, organisationen för lärandet samt företagets mål- och affärsstrategi (Kock et al., 2008:182; Ellström et al., 1997:23,158f). De inre och yttre faktorerna samspelar och skapar företagets förutsättningar och drivkrafter för kompetensutveckling. Ellström (2010:32) beskriver ett antal faktorer som är särskilt gynnsamma för kompetensutveckling i företag. Dessa faktorer är en affärsstrategi som satsar på kompetensutveckling, kompetensutvecklingens betydelse för företagets överlevnad på marknaden, positiv utbildningskultur, personal- eller utbildningsavdelning som medverkar i företagets kompetensutveckling samt krav från kunder som uppmanar till kompetensutveckling.

Nära knutet till detta beskriver Nilsson et al. (2011:82) fem andra förutsättningar för kompetensutveckling. Den första är handlingsutrymme, vilket möjliggör lärande av nya erfarenheter. De förklarar graden av handlingsutrymme på en skala från ett rutinbaserat och styrt arbete med lågt handlingsutrymme och därmed minimal lärpotential, till ett reflektivt arbete där olika aspekter av verksamheten och arbetet medvetet förändras och utvecklas (Nilsson et al., 2011:83). Detta reflektiva arbete har en hög lärpotential tack vare ett stort handlingsutrymme



(Ibid.). Nästa förutsättning för lärande är möjligheten att interagera, diskutera och arbeta med kollegor samt planerade och icke-planerade personalträffar. Ett sådant utrymme för samspel skapas genom, exempelvis projektgrupper (Nilsson et al., 2011:84). Ytterligare en faktor som karaktäriserar en framgångsrik lärmiljö är de utbildningsmöjligheter och satsningar som organisationen gör på personalutbildningar, konferenser, seminarier och studiedagar (Nilsson et al., 2011:85). Detta är nära sammanflätat med organisationskulturen, den fjärde faktorn som enligt författarna har stor påverkan på individens och organisationens lärande. En positiv organisationskultur för lärande uppmuntrar initiativ, ifrågasättande och kritisk reflektion (Nilsson et al., 2011:86). För att dessa fyra förutsättningar ska främja lärande måste en sista faktor finnas, nämligen individens lust och engagemang att lära. Individens attityd och förhållnings-sätt till lärande påverkas av en rad faktorer, bland annat tidigare utbildningserfarenheter (Nilsson et al., 2011:87).

### 2.3.3 Lärstrategier

Förutom de förutsättningar för lärande som Nilsson et al. (2011) tar fasta på finns två övergripande lärstrategier, den formella och den integrerade lärstrategin (Kock, 2010; Kock et al., 2008). I den formella lärstrategin sker lärande under planerade och organiserade former såsom kurser och utbildningar (Kock, 2010:103ff; Kock & Ellström, 2011:74). Den integrerade lärstrategin kompletterar medarbetarnas individuella och formella kompetensutveckling med organisatoriska förändringar av arbetsplatsen vad gäller fördelning av arbetsuppgifter, arbetsrotation och arbetssätt. (Kock, 2010:107). Den integrerade lärstrategin innebär att man främjar ett informellt lärande genom att kombinera formella utbildningsinsatser med en arbetsorganisation som möjliggör att de anställda kan lära av varandra och utbyta erfarenheter (Ibid: 107).

Lärande i en organisation kan man förstå genom att utgå från formellt, icke-formellt och informellt lärande. *Formellt lärande* innebär planerade och organiserade utbildningsaktiviteter som är skilt från arbetet och kan vara både av intern och extern karaktär (Nilsson et al., 2011:80,198). Lärandet sker genom kurser, föreläsningar och utbildningar och är ofta förknippat med skolmiljöer (Rönnqvist, 2001:16). Kock (2010:24) beskriver denna lärandeform som "Lära-sig-självt"-strategin på grund av den organiserade karaktären med kursanordnare, inköp av litteratur och självstudier. En annan form är *icke-formellt lärande*, som skiljer sig från det formella lärandet genom att vara mindre planerat och organiserat (Nilsson et al., 2011:80). Exempel på icke-formella kompetensutvecklingsaktiviteter är handledning, föredrag i samband med personalträffar och konferenser (Ibid). Här appliceras "lära-på-jobbet"-strategin som en interaktiv process där kompetens förvärvas och används parallellt inom ramen för arbetet (Kock, 2010:24). Interaktionsutrymme är en förutsättning för ett lyckat icke-formellt lärande. Den tredje formen av lärande är lärande i det dagliga arbetet exempelvis genom dialog med kollegor, arbetsrotation och befordran till mer utmanande arbetsuppgifter, kallat *informellt lärande* (Nilsson et al., 2011:81). Kock (2010:24) beskriver detta i termer av en "lära-av-andra"-strategi som innebär att lärande sker genom nätverk i syfte att lära sig hur

andra gör, även kallat benchmarking. De olika typerna av lärande kopplas till olika typer av kunskap, där formellt lärande innefattar generell påståendekunskap och det informella lärandet ger en förtrogenhetskunskap som är mer erfarenhetsbaserad, kontextberoende och specifik (Nilsson et al., 2011:81).

### **2.3.4 Utvecklings- och anpassningsinriktat lärande**

Ytterligare en distinktion som görs i litteraturen är anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande. Anpassningsinriktat lärande innebär att den kunskap man har förfinas (Nilsson et al., 2011:197) vilket leder till ett ökat yrkeskunnande (Kock, 2010:118). Denna aspekt av lärande kallas även för adaptiv eller reproduktiv eftersom man lär sig lösa uppgifter utifrån givna förutsättningar för att kunna behärska olika situationer (Ellström, 2009:20; Ellström, 2005:184). Utvecklingsinriktat lärande karaktäriseras av ett kritiskt förhållningssätt mot det invanda arbetssättet och kunskapen (Nilsson et al., 2011:197; Ellström, 2009:21; Ellström, 2005:185), vilket hänger ihop med mer kvalificerade arbetsuppgifter och nya innovativa lösningar (Kock, 2010:118). I denna typ av lärande, även kallat innovativt lärande, är problemformulering, identifiering och definition av uppgiften en del av att lära sig hantera komplexa situationer (Ellström, 2009:21). Ett utvecklingsinriktat lärande främjar såväl verksamhetens som individens utveckling och har fokus på framtidsorientering och förbättring (Ellström, 2005:183). Denna form av lärande kräver att individen har tillräcklig kompetens för att kunna ifrågasätta och ha ett experimenterande förhållningssätt (Ellström, 2009:21). Det kräver också en organisationskultur och ett interaktionsutrymme som uppmuntrar och möjliggör ett sådant förhållningssätt (Nilsson et al., 2011: 86,84). Även autonoma och självstyrande medarbetare underlättar ett utvecklingsinriktat lärande (Ellström, 2005:185) Ytterligare förutsättningar för ett utvecklingsinriktat lärande korrelerar med graden av utmanande problem och komplexa produkter samt i vilken omfattning medarbetarnas kompetens används för att lösa problem och utveckla arbetsprocessen (Ellström, 2009:23). De två aspekterna av lärande är komplementära, men den ena eller andra typen är ofta framträdande (Ellström, 2009:22). Dock ökar behovet av ett utvecklingsinriktat lärande när man utvecklas i sin yrkesroll och klättrar i karriären (Ellström, 2009:24).

### **2.3.5 Nivåer av lärande**

Kontextuella teorier om lärande betonar hur lärande måste studeras i relation till omgivande faktorer (Nilsson et al., 2011:53). Lärande kan enligt dessa teorier ske både individuellt och kollektivt, där individens delaktighet och interaktion med omgivningen formar kontexten för lärande. Reflektion, feedback och öppenhet är centrala delar för individuellt och därmed kollektivt lärande (Drejer, 2000:211f). I kompetensutveckling antar individen en central roll. Utan individuellt lärande uteblir kompetensutveckling (Drejer, 2000:215), men ett lyckat individuellt lärande innebär inte självklart ett kollektivt lärande (Nilsson et al., 2011:61; Zhang, Macpherson & Jones, 2006:312). Nonaka (2007) skriver om kunskapens betydelse för organisatorisk framgång och konkurrenskraft. Han förklarar hur kunskap sprids och implementeras i organisationen och produkterna genom en kunskapsprial bestående av fyra steg som ideligen

sker på olika nivåer. För att göra detta skiljer han på tyst och explicit kunskap. Den tysta kunskapen består av praktisk kunskap som erhålls av erfarenhet under lång tid och därför är svår att formalisera och kommunicera i ord. Den explicita kunskapen går däremot att kommunicera och förklara. Det första steget i Nonakas modell (2007) benämns *Socialisation* och innebär processen när tyst kunskap överförs mellan individer. Det följande steget är *Kombination*. Här överförs explicit kunskap mellan individer vilket utvecklar mottagarens kunskap. Det tredje steget, *Externalisering*, innebär att individen utvecklar eller förbättrar något med hjälp av sin tysta kunskap och delar detta med omgivningen, en process där tyst kunskap blir explicit. I modellens sista steg, kallad *Internalisering*, internaliseras den kunskap som blivit explicit och blir därmed till tyst kunskap hos individen. Drejer (2000:210) belyser det individuella beteendeperspektivet av lärande och beskriver hur informellt lärande är en process där lärande sker genom ofta omedvetna handlingar i det dagliga arbetet. Nilsson et al. (2011:81) kompletterar denna definition med begreppet yrkessocialisation och talar om ett metalärande där lärande kring vilka normer som råder och hur man ska hantera en viss arbetssituation alltid förekommer parallellt med planerade utbildningssituationer. Nonakas kunskapsspiral beskriven ovan förklarar detta som socialisation där den tysta kunskapen som är svår att formalisera och kommunicera överförs mellan individer (Nonaka, 2007:165).

### 3. Metod

#### 3.1 Tillvägagångssätt

För att kunna besvara våra forskningsfrågor har vi valt en kvalitativ ansats där vi samlade in det empiriska materialet genom intervjuer med ledning och medarbetare. Anledningen till att använda kvalitativa intervjuer var att få inblick i företagets arbete och tankar om kompetensutvecklingen både från företagsledningens och de anställdas perspektiv. I analysen av intervjuerna utgår vi ifrån att verkligheten inte enbart är reducerad till det vi ser och att gränsen mellan subjekt och objekt, alltså respondenter och omgivningen, är otillgänglig för direkt observation. Vi förhåller oss därför till att kunskap är relativ, där vi genom begrepp och mekanismer får förståelse för och kunskap om respondenternas verklighet. Innan intervjuerna genomfördes konstruerade vi intervjuguider till respektive intervju utifrån våra frågeställningar och vår första inläsning på området. Vi genomförde fem semistrukturerade intervjuer och en semistrukturerad fokusgruppsintervju. Innan samtliga intervjuer informerades vi deltagarna om informations-, samtycke-, konfidentialitet- och nyttjandekraven och fick även godkänna användning av inspelningsutrustning under intervjun (Bryman, 2011:131f; Kvale & Brinkmann, 2009:87f; Kvale, 1997:107f). Inför respektive intervju definierade vi som forskare våra roller, en höll i intervjun och en förde anteckningar samt kom med eventuella följdfrågor. Alla respondenter hade möjlighet att i slutet av intervjun tillägga sådant som de ansåg viktigt utöver de frågor vi ställde. Vi transkriberade inom ett dygn från intervjuerna, för att ha sådant som inte rymts i själva orden färskt i minnet då vi inkluderar gruppdynamiska aspekter och eventuella känslouttryck i vår analys.

### **3.2. Urval**

Respondenterna delas in i två grupper: företagsledning och medarbetare. Från företagsledningen intervjuade vi företagets två delägare och företagets rekryterings- och employer brandingansvarig. Syftet var dels att få inblick i företagets bakgrund, värderingar och utveckling, dels få insikt i företagets arbete inom lärande och kompetensutveckling för att sedan utforska utmaningar i förhållande till kompetensförsörjningen i företaget. Företagets rekryterings- och employer brandingansvarig var inte inblandad i kompetensutvecklingen, men jobbar för kompetensförsörjning genom att attrahera och rekrytera rätt anställda med inre drivkrafter och motivation. Medarbetarperspektivet erhöll vi från fyra tekniska medarbetare bestående av två juniora och två seniora konsulter, varav en trainee. Två av respondenterna från fokusgruppsintervjun valdes ut för en mer djupgående och individuell semistrukturerad uppföljningsintervju. Av alla respondenter var en kvinna, ett urval som speglar könsfördelningen i företaget.

Urvalet gjordes delvis målstyrt. Urvalet var målstyrt till den utsträckningen att vi valde respondenterna utifrån befattningsnivån och mer slumpmässigt genom att konsulternas tillgänglighet styrde (Bryman 2011:394). Eftersom syftet med denna studie är att undersöka lärande och kompetensutveckling för småföretag i IT-branschen och de utmaningar som de ställs inför önskade vi särskilt att använda företagets IT-personal i form av juniora och seniora anställda. De seniora anställda har längre anställning i företaget och samtidigt mer komplicerade arbetsuppgifter och högre kompetens. Vi önskade därför få en förståelse utifrån deras perspektiv för hur lärande förändras i takt med att man klättrar i företagets interna hierarki. De seniora anställda är dessutom högt specialiserade inom ett område av IT som ställer höga krav på anpassning och omställning av kompetens, vilket de kunde ge inblick i. De juniora anställda valdes för att förstå hur kompetensutveckling uppfattas när man i början på sin karriär träder in i företaget och hur man som ny uppfattar insatserna inom kompetensförsörjningen. Utifrån tidigare forskning som identifierar hur hierarkier och befattningsgrad kan påverka möjligheter till lärande (Ahlgren & Engel, 2011:335) är vi måna om att få både juniora och seniora deltagare för att få karaktäristiskt underlag utifrån vår problemställning (Halkier, 2008:25). Vi förmedlade våra önskemål till vår kontaktperson på företaget som skickade ut en förfrågan till personal för att få frivilliga deltagare för fokusgruppsintervjun. Vi anser att en fokusgrupp är tillräcklig då den används som en del av studiens empiriska material kompletterat med individuella intervjuer (Halkier, 2008:33). Antalet respondenter ansågs vara tillräckligt många för att skapa en dynamik i diskussionen och samtalen samtidigt som alla kunde komma till tals. Antalet respondenter möjliggjorde även att vi som intervjuare under fokusgruppen kunde se till att alla kom till tals. Samtliga respondenter känner varandra väl vilket medför risken att de agerar utefter rådande maktförhållanden. Fördelen är att gruppen har en redan etablerad trygghet och samtalar i en kontext som är hyfsat lik vardagen vilket medför att deltagarna vågar delta i samtalen (Halkier, 2008:28). Vidare kan de fördjupa varandras perspektiv då de ingår i samma nätverk och delar erfarenheter (Ibid.).

På grund av en ovanligt hög arbetsbelastning under tidsperioden för studien fick tid och antal deltagare till fokusgruppen minskas för att minimera påverkan på den dagliga verksamheten.

### 3.2.1 Intervju ledningen

De tre första intervjuerna gjorde vi med företagets två delägare och företagets rekryterings- och employerbrandingansvarige. Den semistrukturerade intervjumallen användes som utgångspunkt samtidigt som relevanta följdfrågor på svaren gjordes. I enlighet med vår abduktiva metod utgjorde det empiriska materialet från samtliga intervjuer ett underlag för eventuella justeringar inför kommande intervjuer. Identiska intervjumallar användes under intervjuerna med de två delägare, medan en omskriven intervjumall användes vid intervjun med företagets rekryterings- och employerbrandingansvarig (se bilagor 7.1 och 7.2). Det visade sig under intervjun med företagets rekryterings- och employerbrandingansvarige att hon inte var delaktig i den del av kompetensutvecklingen som intervjun avsåg att undersöka. Vi fick därför avvika från intervjumallen för att få ett innehåll som kunde bidra till att uppfylla avsikten att undersöka hur kompetensutvecklingen och lärandet är organiserat i företaget. Fokus under intervjun hamnade på kompetensförsörjning och vikten av att attrahera och rekrytera personer som passar i företagets kultur och långsiktiga strategi. Denna intervju blev därmed mer ostrukturerad eftersom vi fick anpassa oss och ställa följdfrågor utefter hur intervjun fortlöpte. Intervjun gav oss insikt i kulturen och företagets kompetensförsörjningsstrategi där unga förmågor rekryteras och utvecklas internt. Hon gav oss även en inblick i utmaningarna de i dagsläget möter med att rekrytera personer som matchar företagets behov.

### 3.2.2 Intervju fokusgrupp

Vi gjorde fokusgruppsintervjun på de anställdas lunchrast efter önskemål av fallföretaget. Intervjun genomfördes runt ett bord där deltagarna åt lunch. Vi använde en lös modell med en semistrukturerad intervjumall bestående av fem breda, öppna frågor, eftersom vi är intresserade av deltagarnas diskussioner, reflektioner och åsikter (Bryman, 2011:463). I enlighet med fokusgruppsintervjuns syfte, att skapa förutsättningar och möjlighet för juniora och seniora medarbetare att diskutera företagets kompetensutveckling, möjliggjorde vår lösa struktur att de själva förde diskussionen framåt (Halkier, 2008:38). Fördelen med fokusgruppkonceptet är att deltagarna får ta del av varandras tankar som kan vidareutvecklas, vilket vi anser är särskilt viktigt eftersom detta kan vara ett främmande ämne för deltagarna. Dessutom är fokusgrupper ett bra forum för att få förståelse för sociala grupperns normer (Halkier, 2008:10), vilket skapar möjligheten att få fram teman vi inte tänkt på innan samt se hur deltagarna resonerar (Bryman, 2011:450). Möjliga begränsningar med fokusgruppen kan vara gruppdynamik och interna maktförhållanden mellan deltagarna, vilket kan påverka informationen och allas möjlighet att uttrycka sina åsikter, erfarenheter och perspektiv (Halkier, 2008:11). Eftersom samtalet och den sociala interaktionen är källan till det empiriska materialet som erhålls ur fokusgrupper valde vi som forskare att anta rollen som moderatorer, det vill säga fördela ordet till dess att alla kommit till tals och därefter låta de själva styra samtalet inom ramen för våra frågeområden. Vi önskade att de själva i största möjliga mån skulle styra samtalet för att låta gruppen få möjlighet att diskutera klart. För att underlätta detta och skapa en avslappnad stämning

valde vi att sitta med i ringen, mitt emot varandra för att kunna fånga upp alla. Som moderatörer i fokusgruppen hade vi som intervjuare begränsad kontroll på intervjusituationen och en stor del av inriktningen på intervjun styrdes av deltagarna (Bryman, 2011:463), varför uppföljningsintervjuerna blev ett viktigt komplement i vår empiri. Språket är en viktig del av den sociala interaktionen och dynamiken och vi ville därför höra vad respondenterna säger, men också hur de säger det (Bryman, 2011:450). Av den anledningen valde vi att notera avvikande tonfall, stämningar, skratt eller bekräftande ljud i transkriberingarna för att underlätta analysen. Vid svårigheter att höra vad deltagarna sade antingen på grund av lågt röstläge, avstånd till mikrofonen eller att deltagarna pratar i mun på varandra skrev vi så mycket vi kunde och gjorde ibland kvalificerade gissningar, i värsta fall skrev vi "hör ej" (Halkier, 2008:69). Materialet som erhöles ur fokusgrupperna blev underlag till uppföljningsintervjuerna.

### **3.2.3 Uppföljningsintervjuer**

En junior och en senior konsult från fokusgruppen deltog i varsin uppföljningsintervju. Uppföljningsintervjun gick mer på djupet inom de områden som hade diskuterats på fokusgruppsintervjun, vilket hade gett oss inblick i medarbetarnas åsikter och tankar kring lärandet och kompetensutvecklingen i företaget. Intervjuerna var semistrukturerade med fem intervjufrågor där tre var generella frågor, medan två av frågorna var specifikt anpassade till den juniora eller seniora anställda. Frågorna utformades utifrån områden som respondenterna beskrev under fokusgruppsintervjun som vi önskade att få mer förståelse för. För att säkerställa att vi förstätt diskussionerna från fokusgruppsintervjun rätt beskrev vi hur vi förstätt innehållet innan vi ställde våra frågor för att ge respondenten möjlighet att avvisa, ändra eller godta vår tolkning.

De två respondenterna som deltog på uppföljningsintervjun hade varit mycket aktiva och bidragit med stor del av empirin från fokusgruppsintervjun. Detta ansågs vara en fördel för uppföljningsintervjun då vi på så sätt kunde följa upp de resonemang som respondenterna hade fört under fokusgruppsintervjun och därmed få en djupare förståelse för deras åsikter. Å andra sidan medför detta val också att dessa två respondenter bidrar med en väldigt stor del av vår empiri från medarbetarperspektivet och därmed minskar utrymmet för resonemangen som de två övriga deltagare på fokusgruppsintervjun hade fört. Å andra sidan kom samtliga deltagare på fokusgruppsintervjun till tals och vi upplevde en tydlig samsyn och överensstämmelse i deras åsikter. De två utvalda respondenterna ansågs av den anledningen vara representativa för de anställdas åsikter om lärandet och kompetensutvecklingen i företaget.

### **3.3 Analysmetod:**

Vi spelade in och transkriberade intervjuerna. Analysen påbörjades i samband med intervjuerna, vilket gav oss möjligheten att anpassa upplägg, följdfrågor och fokus till nästkommande intervjuer. Denna växelverkan mellan teori och empiri innebär att vår intervjuguide bestod av övergripande teman framtagna av en inledande litteraturstudie, där underkategorierna togs fram utifrån empirimaterialet från intervjuerna. Efter noggrann och upprepad genomläsning av transkriberingarna identifierade vi teman och subteman utifrån framträdande och åter-

kommande motiv (Bryman, 2011:528). Denna identifikationsprocess utgick utöver repetitioner även från metaforer och liknelser som användes, övergångar och skiften i utskrifterna, teorelaterat material samt likheter och skillnader mellan intervjuerna (Bryman, 2011:529). För att höja studiens reliabilitet vägde repetitionskriteriet tyngst eftersom sannolikheten för att de teman vi identifierat är centrala (Bryman, 2011:551).

Utifrån våra övergripande teman sorterade vi det empiriska materialet under respektive tema där det passade in. Därefter analyserade vi materialet vidare för att hitta subteman. Exempelvis mynnade analysen av materialet under det övergripande temat *typer av lärande* ut i underkategorierna *formellt lärande*, *icke-formellt* och *informellt lärande*.

I presentationen av resultatet valde vi att enbart skilja på uttalanden mellan seniora och juniora anställda och inte mellan varje enskild respondent. Att inte beteckna fokusgruppdeltagarna mer precist säkerställer anonymiteten, samtidigt som vi ändå får en förståelse för skillnad i lärandet under yrkesutvecklingen.

### **3.4 Reliabilitet och validitet:**

För att uppnå en hög reliabilitet i studien valde vi att intervjua de två delägare i företagsledningen och på så sätt få en så komplett bild som möjligt. Valet av fokusgrupper skulle kunna påverka reliabiliteten eftersom gruppdynamiska aspekter och maktfaktorer kan påverka utfallet, vilket dock delvis kompenseras av uppföljningsintervjuerna och att ledande frågor har använts enbart i syfte att pröva tillförlitligheten i respondenternas svar och för att verifiera våra egna tolkningar av materialet (Kvale, 1997:146). Ur detta har vi funnit en samstämmighet i vår empiri eftersom uppföljningsintervjuerna bekräftade fokusgruppintervjun, vilket gör att reliabiliteten inte verkar påverkas av gruppdynamiska aspekter i vårt fall.

Studiens externa validitet sjunker eftersom företaget har en arbetsorganisation som skiljer sig från hur Cronholm & Goldkuhl (2009) beskriver IT-företag. Alltså kan inte studien generaliseras till småföretag inom IT-branschen, men kan med hjälp av andra studier tolkas och överföras till andra småföretag. För att stärka validiteten använder vi oss av triangulering. Genom att kombinera individuella intervjuer med fokusgruppsintervju kan datan jämföras och fungera som underlag för kontroll av tillförlitlighet (Halkier, 2008:13).

Att vi har haft kontakt med företaget under en längre period kan ha färgat vår bild, men även gett oss en djupare inblick och förståelse för företaget och dess kontext. Denna förståelse kan ha underlättat i val av forskningsfrågor, då vi redan innan första intervjuerna med ledningen hade en förförståelse för deras utmaningar och tankar om kompetensutveckling. Genom att anpassa språket i våra forskningsfrågor med hänsyn till att våra respondenter är ovana att prata om detta ämne höjs studiens reliabilitet eftersom vi undviker missförstånd om ämnet mellan oss som intervjuare och respondenterna. Detta medför att frågorna initierar en diskussion om ett ämne som kan vara nytt för deltagarna att prata om. Genom vår abduktiva metod

höjs studiens interna validitet eftersom vi skapade och anpassade intervjumallarna under studiens gång både efter teori och centrala delar i forskningslitteraren såväl som empirin vi erhöll från intervjuerna.

## **4. Resultat och Analys**

### ***4.1 Avsnittets disposition***

Vi kommer i detta stycke väva in vår analys i resultatet och presentera det i två delar. Inledningsvis kommer vi ytterligare beskriva företagets arbetsorganisation och därefter deras organisering av lärandet med utgångspunkt i formellt, icke-formellt och informellt lärande. Därefter beskriver vi företagets utmaningar för lärandet som framkommit ur intervjuerna.

### ***4.2 Arbetsorganisationen***

Företaget verkar inom IT-branschen och har 18 anställda. Ledningsgruppen utgörs av företagets två delägare och försäljnings- och ekonomiansvarige. Därutöver finns fyra administrativa funktioner med befattningarna ekonomi- och löneadministratör, kontorsassistent, marknads- och kommunikationsansvarig samt rekryterings- och employerbrandingansvarig. De nio anställda som arbetar med företagets konsulttjänster har befattningsnivåerna tekniker, konsult och seniorkonsult. Befattningarnas indelning är gjord utifrån kunskapsnivå och erfarenhet inom branschen, med tekniker som första och seniorkonsult som sista steg. En fjärde roll, traineerollen, är under utveckling och kommer vara företagets inträdesroll för nyanställda med gymnasiekompetens. Man eftersträvar en tydlig intern karriärtrappa med fyra steg som ger de anställda förutsättningar för intern utveckling i företaget från traineerollen till att slutligen bli seniorkonsult. Denna strategi förklaras av en delägare:

Vi hoppas att de medarbetarna som kommer till företaget (red.) har en ambition av själva växa och att den personen vi anställde för fem år sen är den personen som blir nästa konsultchef och att den personen som började med löpande bokföring blir så att säga redovisningschef, alltså att alla gör en egen karriär sin egen resa. Det är viktigt.

Vi bygger en, så att säga en senior top där det finns mycket kompetens o sen så har vi en bas som består av tekniker och trainees som hela tiden ska fylla och klättra upp i den här pyramiden.

Företaget är specialiserat på programvara från två olika leverantörer och de anställda är specialiserade inom den enskilde leverantörens produkter. Ju högre upp på karriärtrappan de anställda kommer desto mer fokus hamnar på affärerna och det strategiska arbetet. Arbetsuppgifterna för företagets trainees eller tekniker är därmed operativa med fokus på systemens



tekniska delar. De juniora anställda har en uppdaterad och detaljerad teknisk kunskap i programmen. Detta utvecklas i takt med befattningarna till mer övergripande nivåer där konsulterna arbetar taktiskt medan seniorkonsulterna har det rådgivande och strategiska perspektivet. Arbetet i företaget genomförs till stor del i projektform där medarbetare från olika befattningar samarbetar i uppdragen.

### **4.3 Lärandets organisering**

Konsulternas kompetens är tredelad och består av en teknisk kompetens, konsultmässighet och ett affärsmannaskap, vilket beskrivs av en av ägarna:

... den tekniska kompetensen är ju ett krav. Sen då för, för att vara konsult så måste du ha en konsultmässighet som består av någon form av asså social förmåga och affärsmannaskap. Du måste förstå affären, du måste förstå att det du gör ska bringa in pengar och att du ska sälja in uppdrag och att du ska dra in uppdrag till dina juniora kollegor.

Den tekniska kompetensen är ett baskrav då de som rådgivande konsulter förväntas ha expertkompetens i systemen. Vidare är konsultmässigheten avgörande dels i interaktionen med kunderna, dels en förutsättning för ett fungerande samarbete inom arbetsorganisation som till stor del är projektbaserad. Anställda med olika befattningsnivåer samarbetar i projekten där deras kunskaper och kompetenser kompletterar varandra. För att lösa kunduppdrag är de anställda beroende av varandras kompetenser vilken en senior anställd förklarar under fokusgruppsintervjun:

...jag vänder ju mig till mina kollegor också för dom juniora gör faktiskt saker som jag inte gör. Dom kanske går ner på detaljer som jag inte gör /.../ och då låter vi en junior göra det, även fast det tar längre tid för att dom ska lära sig, men att dom kanske ska lära oss också.

För att seniorkonsulternas strategiska och mer övergripande arbete ska fungera är de beroende av tekniker som har den uppdaterade detaljkunskapen om programmen. I mötet med tekniska utmaningar eller ny programvara kan de seniora överlämna ärendet till en junior anställd som genom coaching och vägledning lär sig området och bidrar till att lösa problemet. På så sätt förvärvar den juniora anställda ny kunskap samtidigt som de seniora kan fokusera på mer strategiska aspekter.

#### **4.3.1 Formella lärstrukturer**

Företagets lärande består av formella, icke-formella och informella inslag och lärandet är till väldigt stor del ett individuellt ansvar. Från företagets sida önskar man skapa de nödvändiga

förutsättningarna för de anställdas lärande och förväntar att de anställda ansvarar för det egna uppdatering och lärande. De anställda använder sig av facklitteratur, leverantörernas dokumentation, den egna interna dokumentationen samt deltar i leverantörernas utbildningsprogram. Samtliga anställda certifieras innan de får delta i projekt, vilket förklarar att den första tiden som nyanställd består av formella utbildningsinsatser med certifieringar och självstudier av ovannämnda dokument. Detta tyder på att företaget använder det som Kock (2010) definierar som en lära-sig-självt strategi, där de lär sig under planerade och organiserade former genom självstudier samt interna och externa kurser. Certifieringarna utförs hos företagets leverantörer som också tillhandahåller utbildning, material och slutligen examinerar de anställda. Leverantörernas certifieringar likställs av de anställda med ett körkort som ger behörighet att få använda produkterna. De betonar samtidigt hur läroprocessen kontinuerligt fortlöper även efter certifieringarna. Detta beskrivs under fokusgruppsintervjun med stort instämmande från samtliga deltagare:

Det är ju väldigt mycket fokus i IT med certifieringar och så, men vi säger att certifieringar är grunden för att man ska kunna börja arbeta med det just den saken. Har man certifiering då är det då man får börja logga in och göra saker, innan det kan man inte göra någonting. Och då är man liksom, bra då har man kommit upp till en rätt låg nivå så att säga, sen är resten egentligen erfarenhet som man bara kan lära sig, det lär man sig bara genom att arbeta med det, vara med i projekt ut mot kund och vara bakom så att säga utan att man pratar med kunden, utan att leda projektet.

Leverantörerna kräver att man är certifierad i deras produkter för att vara behörighet att implementera dem och används även för att ge företaget legitimitet gentemot sina kunder vilket ena delägaren beskriver:

Vi använder det i marknadsföringen, alltså det är självklart att ni ska använda företagets (red.) konsulter. Visst de kostar några hundralappar mer kanske, men de har de här certifieringarna, vi har dokumenterat att vi har rätt kompetens.

De anställda förklarar att de skiljer sig från andra företag i sin syn på certifieringarna. De anser att man genom certifieringarna får kunskap på grundnivå, medan andra företag på marknaden beskrivs tycka att den högsta kompetensen uppnås när man certifierar sig. Inom IT-världen är certifieringar och kunskapsbaserade kvalifikationer ett tecken på en viss status och tillhörighet, som Ahlgren & Engel (2011:334) beskriver. På företaget behöver man dock visa en förmåga att använda och utveckla sin kompetens i arbetet mot kund. Det formella lärandet sker även genom kurser hos leverantörerna, där man kombinerar lärarledd utbildning med praktiskt arbete. Kurserna är individanpassade till deltagarna vilket uppskattas av medarbetarna och bekräftar Ahlgren & Engels (2011:335) studie som visar på hur lärande i småföretag ofta har en högre grad av relevans och närhet till de faktiska arbetsuppgifterna.

Förutom ovan nämnda formella lärstrukturer deltar de på seminarier, online-seminarier, konferenser och events. Organisationen skapar utbildningsmöjligheter, vilket den ena delägaren belyser när han svarar på frågan om utvecklingsinsatser de gör:

... en del kan ju vara att vi helt enkelt bokar upp kurser i projektledning som konsulter får åka på. En annan del kan vara att boka in en föreläsare på en endagskonferens som belyser ett ämne som berör alla och det kan ju vara konflikthantering eller ledarskap eller nånting annat.

Ledningen värdesätter kompetensutveckling och sin roll i att tillhandahålla resurser för kompetensutveckling beskrivs av en av delägarna som säger att de:

...köper litteratur som blir en del av certifieringsförberedande processen. Att vi har hårdvaran för utveckling, såå vi köper in servrar och system som man kan laborera med, köper in teknik och demoutrustning, till exempel ser vi till att det finns en iPad av den senaste versionen om det är det vi ska satsa på att lära oss.

Inre faktorer såsom brist på resurser för lärande kan drabba småföretag (Kelliher & Henderson, 2006) är inte fallet på företaget gällande hård- och mjukvaran. Sammanfattningsvis är ledningens roll att skapa möjligheterna, direktiven och utbildningsmaterialet, men mycket ansvar för kompetensutvecklingen åvilar individen.

#### **4.3.2 Icke-formella lärstrukturer**

Det icke-formella lärandet är som tidigare nämnts mindre organiserat och kan innefatta föredrag på personalträffar eller handledning. En fredag i månaden får de anställda möjlighet att berätta om nya trender och erfarenheter i något de kallar Tips&Tricks. Detta är ett tydligt exempel på icke-formellt lärande där företaget använder en lära-på-jobbet strategi där konsulterna förvärvar och använder kompetenser parallellt. Kopplat till Nonakas kunskapsspiral (2007) innebär Tips&Tricks en kunskapsdelning där explicit kunskap överförs mellan de anställda genom att de delar med sig av sina utvecklingsprojekt och nya erfarenheter. Tillfällena möjliggör även en externalisering genom att konsulterna delar den tysta kunskap de har tillägnat sig, vilket kan främja lärandet på gruppnivå. Det visar sig dock vara olika åsikter kring innehållet av Tips&Tricks vilket framkom under fokusgruppsintervjun där en junior anställd anser: "jag tänker där det är att vi lär oss ganska ytligt" medan en annan junior anställd anser att: "om någon då kanske snappar upp det, då kan det ju vara någonting som kan vara värt att vidareutveckla också". Trots de olika åsikterna kring Tips&Tricks anses det vara ett bra tillfälle att få inblick i nya områden och utveckla nya kunskaper. Tips&Tricks kan tyda på att företaget använder sig av det som Nilsson et al. (2011) och Ellström (2005; 2009) beskriver som utvecklingsinriktat lärande där man identifierar och definierar problemställningar, vilket de tvingas göra när de ska förklara uppgiften för sina kollegor. Detta kan ge möjlighet för att granska och ifrågasätta de invanda arbetssätten, vilket kan leda till utveckling av verk-

samheten. Denna affärsutveckling och möjlighet till identifiering och beskrivning av utmaningar förklaras även av den ena delägaren som syftet med dessa tillfällen. Därutöver är Tips&Tricks en möjlighet för de anställda att förbättra sin presentationsteknik, vilket de får användning för i kunduppdragen. Förutom Tips&Tricks ska det icke-formella lärande framöver innefatta en struktur där tekniska handledare fungerar som mentor för juniora anställda i tekniska frågor. Denna relation blir en socialisationsprocess likt den Nonaka (2007:165) beskriver, där de juniora anställda får möjlighet att internalisera företagets värderingar och handlingsmönster. Samtidigt får de en värdefull erfarenhetsbaserad kunskap från den seniora kollegan i form av den tysta kunskapen. En kunskap som är en stor del av konsultmässigheten i kundrelationerna. Vi ser detta som en form av anpassningsinriktat lärande då det icke-formella lärandet syftar till att tillägna sig kunskap, regler, principer och invanda rutiner för att växa in i sin roll på företaget. Den ena ägaren nämner betydelsen av att deras anställda kan företagets värdegrund, förstår kulturen och lär sig hantera kundrelationerna på samma sätt. Han poängterar att detta införlivas genom att ha jobbat på företaget ett tag, vilket motiverar deras satsningar på utveckling av befintligt anställda. Ytterligare en fördel han framhäver är gruppdynamiken och hur de personliga relationerna påverkar samarbetet, grupprocesserna och ledarskapsrelationerna. Vi tolkar det som strategiska drivkrafter för lärande och utveckling inom deras icke-formella lärstrukturer som bygger på ett interaktionsutrymme och samarbete i den projektbaserade arbetsprocessen.

En viktig del av de icke-formella lärstrukturerna är den interna dokumentationen. Såväl ledning som medarbetare anser att dokumentationen och underlaget från leverantörerna och deras egna interna dokumentation kompletterar varandra väl, eftersom best practice ständigt utvecklas och formas efter både leverantörernas och företagets erfarenheter. De framhäver hur företaget har hög kompetens och exemplifierar med att de omformar leverantörernas best practice utifrån sina erfarenheter från kunduppdragen. Detta kan tyda på ett utvecklingsinriktat lärande då konsulterna har förmågan att ifrågasätta och omforma leverantörernas rekommenderade arbetssätt, vilket främjas av en hög grad av handlingsutrymme och autonomi i arbetet. En senior anställd lyfter fram vikten av det erfarenhetsbaserade lärandet när han poängterar att man oftare förlitar sig på de egna erfarenheterna än på leverantörernas dokumentation:

Man vet liksom att vissa grejer kan man inte göra på ett visst sätt, det blir inge bra trots att det kanske till och med står i dokumentationen eller om man går en kurs och de säger att så här gör man, men man vet att det finns ingen därute som kör så och det finns handledningar till det. Och även fast de säger det så kommer inte vi börja använda det. Det är väl lite mera, vad ska man säga, vår erfarenhet som gör att vi är starkare kanske för att vi gör inte så, vi vet att man inte bör göra så.

Detta medför att de ibland handlar på ett sätt som motsäger leverantörernas dokumentation, vilket därmed ökar betydelsen av välfungerande interna dokumentation. Utifrån den seniora

anställdas tidigare erfarenhet av branschen anser han att företaget har en kultur som skiljer sig från tidigare arbetsplatser då man prioriterar den egna dokumentationen.

Det är väl vår kultur som gör det, vi, till exempel innan vi gör en installation hos en kund så dokumenterar vi det i huvudet, eller dokumenterar hur vi tänkt å göra det. Och gärna så gör vi det en gång också då, i vårt labb innan.

Det är definitivt nånting i vår kultur. Det är ingenting som jag behöver säga till mina kollegor utan det är självklart idag.

Utifrån den anställdes resonemang blir det tydligt hur kombinationen av intern dokumentation och arbetet i IT-testmiljöerna är ett sätt att kvalitetssäkra leveransen innan implementering hos kund.

### **4.3.3 Informella lärstrukturer**

Både ledningen och medarbetarna poängterar betydelsen av dialog och samarbete med kollegorna och därmed det informella lärandet. Behovet av interaktionsutrymme möjliggörs av ledningens beslut att ha ett öppet kontorslandskap och en arbetsorganisation där största delen av arbetet utförs i projektform på kontoret. Som tidigare nämnt samarbetar juniora och seniora anställda i projekten vilket skapar möjlighet att fråga kollegor och dela med sig av kunskap tvärs över befattnings- och kunskapsgränser. En av de juniora respondenterna förklarar under fokusgruppen hur han lär sig av sina kollegor och deras arbetssätt genom att följa:

...hela projektet från början till slut och jag ser ju vad det är som krävs, vilka styrdokument som behövs, hur vi kommunicerar mot olika intressenter.

Den formella tekniska kompetensen kombineras alltså med en konsultmässighet och ett affärsmannaskap för att lösa kunduppgiften. Det informella lärandet är således viktigt för att utveckla den förtrogenhetskunskap som konsultarbetet kräver. Den interna dokumentationen spelar dessutom en stor roll för tillgången till kundspecifik och kontextberoende kunskap. Ett komplement till den interna dokumentationen är IT-bloggar med innehåll kring leverantörernas produkter. Bloggarna uppdateras med information kring den nyaste tekniken och är enligt de anställda en värdefull kunskapskälla, som ofta värderas högre än leverantörernas dokumentation, som i många fall har brister. En senior anställd pratar utifrån sin långa erfarenhet och får medhåll från resten när han i fokusgruppen säger att:

Mycket av det som leverantörerna tycker är best practice, det betyder inte att det är så. Det är väldigt ofta det är... i alla fall inom leverantören (red.) säger de att, så här man kan göra, så här gör man, man vet att det är jättefel, så säger de best practice men det är också jättefel för det är ingen som gör på det sättet, utan vår

erfarenhet har kommit fram till att det här fungerar mycket bättre än vad de tycker.

Utöver den interna dokumentationen har företaget en egen mailgrupp som fungerar som en intern blogg innehållande information om nya produkter och bra tips. Mailgruppen innehåller löpande text med bilder och blir därmed mer förklarande än den interna dokumentationen som oftast är Excel-ark med stegvisa beskrivningar och kortkommandona. Denna mailgrupp blir en tydlig lära-av-andra strategi och ett utvecklingsinriktat lärande där de anställda på eget initiativ utvecklar kunskap för framtida projekt till skillnad från den interna dokumentationen som enbart beskriver förfaringssättet i tidigare projekt.

Samtliga respondenter framhåller under fokusgruppsintervjun betydelsen av att laborera och testa för att lära sig i de interna IT-testmiljöerna. Detta möjliggörs till stor del av att ledningen investerar i hård- och mjukvara till deras IT-testmiljöer och en organisationskultur där lärande, experimenterande och reflekterande uppmuntras. För att återknyta till körkortsmetaforen uttrycker en junior anställd i fokusgruppsintervjun att man i IT-testmiljöerna kan "...testköra i en säker miljö.". En senior anställd fortsätter detta resonemang under uppföljningsintervjun och förklarar att tillräcklig tid och utrustning är två fundamentala faktorer för en bra lärmiljö, där tid framhävs som den största resursbristen.

Kombinationen av de anställdas tidspress och de ständigt uppdaterade programmen är faktorer som påverkar organiseringen av lärandet, vilket medför att lära-på-jobbet-strategin blir en naturlig del av arbetet. Det händer ibland att de anställda lär sig produkten samtidigt som de implementerar den hos kund i utvecklingsprojekt. Utvecklingsprojekt innebär att man har en överenskommelse med kunden om att man lär sig parallellt med implementeringen av det nya programmet. Detta tyder på ett utvecklingsinriktat lärande. Företaget har skapat en struktur och organisering av lärandet där utveckling är nödvändig mot kund och samtidigt främjas genom detta arbetssätt. Arbetet är således organiserat efter den integrerade lärstrategin som Kock et al (2008) och Kock (2010) beskriver, då företaget använder sig av formella utbildningsinsatser med en arbetsorganisation som möjliggör informellt lärande i det dagliga arbetet genom den projektbaserade arbetsformen och det öppna kontorslandskapet.

#### **4.3.4 Förändring i lärandet**

I vårt fallföretag skiftar det formella, icke-formella och informella lärandet i takt med att man blir mer erfaren, kunnig och ändrar befattning. En senior anställd med lång branscherfarenhet beskriver detta skifte från formella utbildningar mot mer icke-formellt och informellt lärande ju mer erfaren man blir. Detta kompletteras av en junior anställd:

Man ser en ganska stor förändring faktiskt från först är det böcker, texter, certifieringar upp till lära sig mer om tekniken, bli riktigt duktig på den, gå vidare till kundrelationer och kunder och sedan blir det, sista blir väl införsäljning och nya

prospekt och grejor då man faktiskt måste vara stensäker på tekniken för att kunna rekommendera kunderna rätt saker

Det finns stor samstämmighet mellan de juniora och seniora anställda kring detta skifte, vilket framkom i diskussionerna i fokusgruppsintervjun:

Jag skulle inte säga att dom är tydliga, dom här förändringarna i hur man lär sig. Dom är däremot naturliga. Det är ganska stor skillnad på, man känner själv när man är redo att börja nästa fas av lärande.

I företagets framtida traineeprogram används såväl formellt som informellt lärande. Som trainee arbetar man i företagets supportfunktion, kallad service desk, där man löser lättare tekniska problem, samtidigt som man certifierar. I takt med att man klättrar på karriärtrappan förändras faktorerna för lärandet. Som junior är facklitteraturen viktig då man har krav på att certifiera sig och använda avsatt tid för lärande. För den seniora rollen finns det däremot ingen uttalad eller avsatt tid för lärande. Det är som nämnt ovan är upp till konsulterna av prioritera och styra balansen mellan den debiterbara tiden och tid för annat lärande. Den ständiga produktutvecklingen skapar normen om det ständiga lärandet, vilket följs upp genom medarbetarsamtal och kontinuerlig dialog med cheferna. Ledningen fångar därmed medarbetarnas önskemål och behov och har samtidigt en nära dialog om deras kompetensutveckling genom medarbetarsamtal och månadsrapporter. För ledningen är det effektivt att genom dialog tidiga få information. Denna möjlighet till feedback är viktig för reflektionen och det individuella lärandet (Drejer, 2000:211f). Det individuella ansvaret för lärandet medför att konsulterna kan behöva avsätta tid för lärande på fritiden. Denna problematik kring balansen mellan arbetsliv och övrigt liv beskrivs som mer framträdande hos de seniora än de juniora anställda. Samtidigt minskar moståndet mot att avsätta fritiden för lärande genom det personliga intresset. Kombination av områdets ständiga utveckling och kravet på tid i debiterbara uppdrag medför en hög arbetsbelastning med långa arbetsdagar. Enligt en junior anställd är det viktigt att man drar en gräns och inser att man inte kan lära det senaste inom området. Detta kan tolkas som en del av lärprocessen och ett erfarenhetsbaserat lärande där man lär sig vilken kunskap som är nödvändig och därmed hur man sällar information.

Förändringstakten i branschen är hög och delar av certifieringarna blir därmed inaktuella förhållandevis snabbt och konsulterna anser att certifieringarna inte säger så mycket "...men vägen dit säger desto mer." Detta kan betyda att de tillägnar sig ett förhållningssätt till lärande och en grundläggande kunskap som de behöver desto högre de klättrar på karriärtrappan, där informellt lärande är prominent. En senior anställd säger under fokusgruppsintervjun "...att det alltid finns förbättringspotential." och förklarar att när man blir mer senior förskjuts fokus från den tekniska till affärsmässiga kunskapen och ger ett mer övergripande strategiskt perspektiv på arbetet. Detta tyder på att lärandet även går från att vara anpassningsinriktat till utvecklingsinriktat, då de problematiserar den egna rollen och det egna arbetet. Det kommer alltid finnas konsulter som vill fortsätta på det tekniska spåret, som motiveras av att fortsätta

lära och utveckla. För de som vill gå vidare mot det strategiska arbetet är utmaningen att hitta nya tvecklingsmöjligheter och utmanande arbetsuppgifter så att de stannar kvar, ett syfte som karriärtrappan kan fylla. Den ena delägaren förklarar att man skapar utbildningsplaner och:

Att man ääh, vidareutbildar sig, men sen så handlar det hela tiden om att utmana konsulten i att ge tyngre och svårare uppdrag. Att höja ribban /.../ det som är min och kollegas (red.) utmaning hela tiden det är se till att det hela tiden finns tillräckligt utmanande arbetsuppgifter.

De anställdas behov av utveckling och utmanande arbetsuppgifter kan dock påverka företagets högst kvalificerade kompetens vilket lyfts av en junior anställd:

Det kan, det kan jag lyfta också, det blir ju ett problem med lärandet, att dom som är absolut duktigast, som är absolut bäst, någonstans så bara försvinner allt det, för det blir andra saker, så man kommer ju upp till ett visst skede där då är du som bäst och sedan så bara, jag tror att det blir så /.../ att dom kanske tappar det, det blir ju ett hinder i, i slutändan

Därmed kan det även anses att man förlorar värdefull kompetens då de seniora konsulter som väljer den strategiska inriktningen lämnar det tekniska spåret. Då man på så sätt förlorar denna värdefulla specialistkompetens.

#### ***4.4 Lärandet utmaningar***

De anställda anser att IT-branschen kännetecknas av snabba förändringar, produktutveckling och komplexitet. Detta förklaras av ledningen som några av skälen till företagets organisering och syn på lärandet. Under fokusgruppsintervjun resonerar en senior anställd över hur förändringstakten påverkar lärandet och framhäver sin syn på formella certifieringskurser: "... man kan inte ha det längre när man byter produkt efter 1,5- 2 år liksom. Man hinner knappt gå kursen innan det är dags att byta..." Denna bild bekräftas av en annan senior anställd under fokusgruppsintervjun som säger att:

...certifieringar kanske inte är lika aktuellt längre... de blir inaktuella väldigt snabbt, eh, plus att det är inte kanske tekniken som... jag ser det som jobbar mycket inom leverantör (red.), de har avskaffat flera sådana certifieringar som var riktigt höga, som var riktigt teknikfokuserade.

Ledningen såväl som de anställda beskriver att man som specialistföretag måste vara uppdaterad på den senaste tekniken och utvecklingen, vilket är svårt i den snabba förändringstakten. Detta är en grund för deras utvecklingsinriktade lärande. Produktcyklerna går allt snabbare, vilket en senior anställd anser särskilt utpräglade för de senare årens utveckling. Detta blir



ett samspel mellan inre och yttre faktorer. En senior anställd förklarar leverantörernas krav och företagets norm för lärande på följande sätt:

Allting går så väldigt snabbt i, speciellt, ah det går lite i vågor men just nu har det kommit mycket nya produkter och kunderna vill kanske införa det. Men vi själva inte riktigt hunnit lära oss det, man blir aldrig färdig. Men det är lätt hänt att man, learning-by-doing, att man gör det första gången hos en kund kanske. Eller inte första gången kanske, men att man, innan man går till kunden så vill man ha gjort den en gång och då gör man det i vår labb- och testmiljö då. Det är inte så att det finns några böcker att köpa och det finns knappt dokumentation utan man får prova sig fram.

Detta försvåras av att man inom branschen har svårt att förutse produktutvecklingen samtidigt som man måste lära sig det senaste. Denna problemställning har stor påverkan på företagets planer för kompetensutveckling och lärande vilket en delägare förklarar:

Leverantören (red.) som vi jobbar med idag de är starka nu, men det kan gå, kan ändras ganska mycket på kort tid vilket gör att trenden är plötsligt nedåtgående. Och då vill inte vi sitta med en personalstyrka som är Sveriges bästa konsulter (red.), om efterfrågan dör.

Lärandet i förhållande till de nysläppta produkterna blir därmed till stor del en reaktion på förändringen, där de anställda snabbt måste lära sig programmen för att kunna implementera det på kunderna förfrågan. Av den anledningen är det avgörande för de anställda att testa och utforska programmen i skyddade IT-miljöer. Detta är viktigt eftersom leverantörerna inte alltid har skapat manualer eller instruktioner till programmen när de släpps, vilket tvingar företagen att testa och skapa egna interna dokument till vägledning. När man väl har lärt sig använda programmen beskriver de anställda att man har svårt att veta hur pass djup förståelse man ska ha av produkterna. En anställd beskriver det som: "...att väga det med vad ska jag lära mig när jag jobbar mot kund och vad ska jag lära mig själv. Liksom utan att kund betalar för det."

Externa faktorer påverkar alltså till stor del företagets organisering av arbetet och därmed lärandets roll för företaget. Dessa externa faktorer ställer stora krav på flexibilitet och anpassningsförmåga, vilket i sin tur ställer krav på de anställdas förmåga till anpassning och utveckling. De externa faktorer samspelar på så sätt med de inre faktorerna såsom företagskultur, organisering av lärande och affärsstrategier. Ledningens tydliga normer kring lärandet medför att de anställda förväntas ha lust och förmåga att ta till sig den senaste informationen samt en tävlingsinstinkt, något som rekryterings- och employer-brandingansvarig söker efter i rekryteringsfasen. En stor del av ansvaret för den individuella utvecklingen vilar således på de anställda samtidigt som man från företagets sida önskar att ge de nödvändiga förutsättningarna. De anställda beskriver att ledningen har en förståelse för lärandet och dess betydelse för dem

och därmed för verksamheten. Detta kan förklaras med lärandets och kompetensutvecklingens roll för företagets framgång på marknaden. En senior anställd beskriver att detta är signifikant för företaget jämfört med tidigare arbetsgivare. Vidare delar medarbetarna uppfattningen att ledningen tar väl emot motiverade förslag på insatser för kompetensutveckling och lärandet, vilket särskilt visar sig i samband med tekniska hjälpmedel. De anställda lyfter särskilt den egna IT-testmiljön och möjligheten för att laborera som fördelaktiga. De anställda upplever å andra sidan en tidsbrist för att lära sig nytt då de förväntas använda en förutbestämd del av arbetstiden i debiterbara kunduppdrag. Detta minskar tidsutrymmet för lärande inom ramen för arbetstiden vilket förstärks av företagets tillväxt vilket en junior anställd resonerar kring under fokusgruppsintervjun:

... allt eftersom företaget (red.) växer och det blir förändringar så blir det mindre tid /.../ Och vi måste ta mer och mer tid av vår fritid för att lära oss. Och det blir mer och mer åtaganden.

Även företagets ledning är medveten om att de anställdas tidsbrist kan vara en utmaning:

Men det e asså utveckling och utbildning sker ju på bekostnad av tid som vi ska debitera kunder, kunden är ju inte intresserad av att betala vår utbildning. Så vi måste hitta en balans mellan utbildningstid och fakturerbar tid..åå...aa..utmaningen är helt enkelt att hitta balansen.

Kraven på lärande och tidsbristen medför att ansvaret ligger på individen som ska prioritera och hantera denna balansgång. Tiden för lärande prioriteras därmed ibland lägre än tiden i debiterbara uppdrag. Detta kan förklaras av att lärandet främst sker på uppdrag av kundens önskemål. Detta ser vi som ett ad-hoc baserat lärande där man vill matcha kundernas önskemål och den teknologiska utvecklingen med ett utvecklingsinriktat lärande för möta att kraven. De anställda upplever hinder med leverantörernas dokumentation. Den tillgängliga informationen om produkterna hämtas från leverantörens egen dokumentation som ofta är bristfällig och i vissa fall felaktig. Detta beskrivs av en junior anställd:

Ett annat hinder är ju att det finns så mycket värdelös information som är en mycket, mycket är ju rena lögnar även från leverantörerna. Det stämmer inte, dom skriver helt fel. Så det, det är ju, man måste vara källkritisk till det som ska vara källan, de som har gjort grejorna.

En stor del av tiden används för att validera, testa och undersöka den informationen som leverantörerna ger, vilket gör att lärandet tar en större del av den tillgängliga tiden. Detta upplever de anställda som ett hinder då man inte alltid vet om den tillgängliga informationen är valid. De anställda beskriver att man därför tvingas testa funktionerna i den egna IT-utvecklingsmiljön och ta hjälp av varandra alternativt leta upp information på bloggar.

## 5. Diskussion

### 5.1 Avsnittets disposition

Syftet med denna studie är att analysera förutsättningar för lärande och utmaningar med att utveckla medarbetare för ett småföretag inom IT-branschen. Nedan följer en diskussion kring hur lärandet är organiserat i vår fallorganisation och utmaningarna som vårt fallföretag möts av i arbetet med att utveckla de anställdas kompetens. Avslutningsvis kommer vi resonera kring vår studies bidrag och även ge förslag på framtida forskning.

### 5.2 Lärandets organisering

En avgörande kompetens hos konsulterna är förmågan att ta fram ny kunskap och föra in den i arbetet. IT-branschen präglas av hög förändringstakt vilket skapar ett tryck på ett utvecklingsinriktat lärande från kunder, leverantörer, ledningen och konsulterna själva. Ledningen uppmuntrar till djupare och bredare kompetensutveckling, eftersom de i enlighet med tidigare forskning (Drejer, 2000) hävdar att kompetens och kompetensutveckling är en konkurrensfördel. Detta ledarskap för lärande är något som bekräftas av Zhang, Macpherson och Jones (2006: 299), som i sin studie av lärande i småföretag beskriver hur ägare i innovativa företag tenderar att ha ett mer utåtriktat förhållningssätt till kunskap. Eftersom konsulterna till stor del självstyrande har de goda möjligheter för ett utvecklingsinriktat lärande och tar tillvara på det i det dagliga arbetet.

Konsulternas vilja och engagemang att lära och utvecklas eftersöks redan i rekryteringsfasen och följs indirekt upp genom medarbetarsamtal, vilket sätter avtryck på normerna kring lärande. Ledningen uppmuntrar lärande genom att tillhandahålla resurser och en utbildningskultur samt en affärsstrategi som satsar på lärande, vilket förstärks av kompetensutvecklingskrav från kunderna. Dessa delar i företagets förhållningssätt till lärande kan enligt Ellström (2010:32) vara faktorer som är särskilt gynnsamma för kompetensutveckling i företaget. Samtidigt vilar ett stort ansvar på de anställda som förväntas följa med i IT-utvecklingen och ta ett stort eget ansvar för lärandet. Detta förstärks sannolikt av tävlingskulturen, där det ligger prestige i att vara bäst och först med att ta certifieringar. Att de anställda har en stark inre drivkraft, ambition och ett intresse för jobbet medför ett behov av ständig individuell utveckling. Detta behov utgör en utmaning som ledningen jobbar med att tillfredsställa genom att erbjuda stimulerande kunduppdrag som matchar de anställdas kompetensnivå. Behovet av kontinuerligt lärande kräver ett förhållningssätt till lärande där man lär sig att lära, framför att tillägna sig en bestämd sakkunskap. En stor anledning är kundernas krav på den tekniska kunskapen och att arbetsuppgifterna skiftar i karriärtrappans olika befattningar.

Vidare visar empirin hur fördelningen mellan det formella och informella lärandet ändras ju mer senior man blir. Det är tydligt hur lära-på-jobbet-strategin är avgörande för att hantera yttre krav från kunderna och marknaden samt inre krav på kontinuerligt lärande och tid i debiterbara uppdrag. Denna bild bekräftar forskning som påvisar hur lärande i småföretag främst

sker informellt (Karlström et. al, 2009:15), mycket tack vare att dessa företag generellt har en kultur som bygger på personliga relationer och öppen kommunikation (Kelliher & Henderson, 2006), vilket är uppenbart i vårt fallföretag. I den påtagliga tidspresen och tävlingskulturen kan vi urskilja en skillnad mellan juniora och seniora anställda, då de senare är mer självkritiska mot sin egen kunskap och organiseringen av lärandet. De poängterar vid flertalet tillfällen förbättringsmöjligheter, vilket visar hur deras kompetens möjliggör ifrågasättandet av invanda mönster, en drivkraft för ett utvecklingsinriktat lärande. Då de seniora konsulterna inte har lika många att fråga framträder återigen växelverkan mellan individens eget ansvar för sin karriär och sitt lärande samt betydelsen av ledningens resurstöd för detta lärande i form av utrustning och tid.

Fortsättningsvis tydliggörs skiftet i lärandet mellan juniora och seniora genom kompetensnivåerna i företags karriärtrappa. Befattningsnivåerna motsvarar olika kompetenssteg, där utvecklings- och karriärmöjligheter hänger ihop med att kompetensen ökar. Genom certifieringar och ökat ansvar för kundrelationer och leverans klättrar konsulterna på kompetens- och karriärstegen. Vår slutsats om att lärandet skiftar karaktär bygger på att företagets karriärmöjligheter och utvecklingsstrategi är nära knutet till lärande och kompetensutveckling. Enligt Ahlgren & Engel (2011:335) kan möjligheter till lärande fördelas olika mellan de medarbetare som är högkvalificerade (seniora) och de som är mer juniora, något som vår studie delvis bekräftar. Alla har lika möjlighet till kompetensutveckling men innehållet i och möjligheterna för lärandet ändras beroende på befattning och arbetsuppgifter, vilket särskilt gäller det informella lärandet. Alltså bekräftar vår studie vad Ahlgren & Engel (2011:335) framför, att informellt lärande i småföretag tenderar att ha en hög grad av relevans i förhållande till den enskilda anställdes lärande och prestation. Den anställdes lärande blir alltmer erfarenhetsbaserat är ytterligare ett skifte som framträder i takt med att man blir mer senior. Eftersom det finns oändligt med kunskap att ta till sig underlättar den erfarenhetsbaserade kunskapen att sälla och förhålla sig till sitt eget lärande, sina uppdrag och sitt övriga liv.

Resultatet visar att oavsett var man befinner sig på karriärtrappan är det informella lärandet avgörande för det kollektiva lärandet. Konsulterna är väldigt beroende av den sociala interaktionen på företaget i lärprocessen, en slutsats som även bekräftas av både Zhang, Macpherson & Jones (2006). Både ledningen och medarbetarna beskriver att de går lite mot strömmen, vilket är tydligt i deras syn på certifieringar och arbetsorganisation. Projektformen möjliggör ett informellt lärande i en företagskultur där man är villig att dela med sig av sin kunskap och erfarenheter. På så sätt skiljer företaget sig från de IT-företag som i Cronholms och Goldkuhls studie (2009) kännetecknas av individuellt arbete, distansarbete och begränsad interaktion med kollegor. Företaget verkar alltså ifrågasätta branschens normer för arbetsorganisation genom att satsa på en organisering av arbetet som medför ökade möjligheter för interaktion och informellt lärande mellan de anställda. Ett tecken på detta är den interna dokumentationen som är en grund för det kollektiva lärandet. Detta kompletteras av informella strukturer där man kan diskutera med sina kollegor, vilket underlättas av en arbetsstruktur där de jobbar mestadels på kontoret. Dessa faktorer förespråkas också av Cronholm & Goldkuhl (2009)

som avgörande för att kunna lyfta den tysta kunskapen. Här framträder en utmaning i takt med att de expanderar, då andra strukturer kommer behövas för att kunna ta del av och dela med sig av kunskap.

Satsningar på kompetensutveckling grundar sig till stor del på ledningens tankar och ideal om en lärande arbetsplats med möjlighet till professionell utveckling för de anställda. Å andra sidan förklarar delägarna det som en nödvändigt i en bransch där kraven på utveckling är höga. I termer av yttre och inre faktorer som Kock et al. (2008) beskriver, tolkar delägarna den yttre kontextens krav som höga, vilket i samverkan med de inre faktorerna styr hur de valt att organisera arbetet och därmed lärandet. Detta följer resonemanget i Zhangs, Macphersons och Jones (2006) studie som beskriver att ledningens tolkning av omgivningen påverkar företagets lärmöjligheter. Vi anser att detta är särskilt tydligt då företaget till stor del har anammat en integrerad lärstrategi med formella utbildningsinsatser och en arbetsorganisering som skapar möjlighet och incitament för lärande. Den integrerade lärstrategin används enligt forskningen från Kock (2008) i väldigt stor utsträckning av företag som upplever höga yttre och inre krav på lärandet. Detta kan vi konkludera göra sig gällande i vårt fallföretag. Fortsättningsvis förutsätter en integrerad lärstrategi att det finns utrymme för ett utvecklingsinriktat lärande, särskilt i företag där arbetet kräver ett fortlöpande lärande inbyggt i det dagliga arbetet. Genom handledarstrukturen och tanken att de juniora får göra arbetsuppgifter även om det tar längre tid framträder en tydlig lära-i-jobbet-strategi. Denna strategi inkluderar även IT-testmiljön, utvecklingsprojekt med kunder och en ledning som i möjligaste mån försöker matcha uppdrag med konsulternas kompetensnivå. Lärande blir en naturlig del i arbetet för att dels utveckla verksamheten, dels tillfredsställa konsulternas driv och ambitionsnivå.

### ***5.3 Lärandets utmaningar***

Arbetets organisering och koppling till lärandet är idag ett sätt att hantera utmaningarna som företaget möter, vilket innebär att organiseringen av lärandet måste vidareutvecklas och anpassas till kommande utmaningar. Företaget lever på sin höga kompetens, men har svårt att finna tid att utveckla den. Detta är ett återkommande tema hos de anställda och deras upplevelse av tidsbristens påverkan på lärandet bekräftar vad Khellier och Henderson (2006) beskriver i sin ovannämnda studie där småföretags inre faktorer påverkar utrymmet för lärande. Arbetet ställer höga och ibland motstridiga krav på de anställda. Kravet på beläggning och därmed debiterbar arbetstid framträdande samtidigt som kravet om ständig utveckling och lärande spelar en avgörande roll. Detta är en komplex problemställning då den ena faktorn förutsätter den andra, vilket skapar en tidspress för de anställda. De tvingas till att lära sig på fritiden, vilket kan medföra problem med balansen mellan arbete och fritid. Vissa anställda anser att detta är deras intresseområde vilket gör det lättare att acceptera att fritiden läggs på lärande, men beskriver samtidigt att det kan bli för påfrestande. En paradox, särskilt för seniora anställda, är hur kraven ökar samtidigt som tiden för lärande minskar, vilket innebär att det successiva skiftet i lärandet blir både en yrkesmässig och personlig utveckling som ställer krav som inte alltid är förenliga. Gränsen mellan arbete och fritid blir flytande i rollen som

IT-konsult där produktutvecklingen aldrig står still, aldrig tar hänsyn till om du har semester eller helg. Det enda konsulterna med säkerhet vet är att de måste hänga med i utvecklingen för att kunna leverera ett kvalificerat arbete och därmed kunna leva upp till kravet om beläggning. Detta hindras av att den tillgängliga informationen från leverantörerna är bristfällig och i vissa fall felaktig. De anställda tvingas därför kritiskt granska informationen vilket är ett stort hinder i ett kunskapsintensivt företag där tiden är knapp. De får ofta förlita sig på andra källor såsom bloggar eller i värsta fall lära sig programmen och funktionerna i deras eget IT-testmiljö. Detta är en väldigt tidskrävande och komplex process som hindrar ett snabbt lärande i en svåröverskådlig bransch.

Som tidigare nämns har företaget vuxit och börjar nu uppleva utmaningar med att ge de mest kompetenta anställda de utmaningar de behöver. Verksamhetens behov av kompetens och utvecklingen inom ett givet område blir därmed svårare att matcha med de anställdas behov av utmanade arbetsuppgifter, vilken den ena delägaren beskrev. Den interna karriärtrappan innebär rollbyten som kan skapa hinder för interaktionen och det informella lärandet, då arbetsuppgifterna ändrar karaktär. Detta medför risken att seniorkonsulternas värdefulla specialistkompetens förloras när de specialiserar sig på det strategiska IT-arbetet varför karriärtrappans struktur kan ifrågasättas. Denna utmaning är relativt liten då företagets storlek fortfarande möjliggör interaktion mellan befattningarna, men kan få konsekvenser i takt med företagets expansion. Det verkar således som att utmaningarna företaget möter utgör konkurrensfördelar och därmed en styrka i dagsläget. Det finns ett tydligt utrymme för ett utvecklingsinriktat lärande, dock till en viss gräns. När de seniora anställdas behov av utveckling inte kan tillgodoses blir frågan om denna styrka idag innebär att man riskerar att växa ur företaget på sikt? Ytterligare en fråga för framtida forskning är hur småföretag i takt med deras expansion kan tvingas ändra kravprofilen på framtida anställda och rekrytera mer heterogent. Hur kan detta komma att påverka kompetensutvecklingen? Denna fråga kan vara av särskild vikt i företag, som detta fallföretag, där lärandet till väldigt stor del är informellt och därmed beroende av de anställdas interaktion. De sociala strukturerna i företagen kan därmed ändras och minska viljan att dela med sig av sin värdefulla kompetens.

Studien bekräftar till stor del tidigare forskning både gällande hur lärande organiseras och utmaningar som framträder. Utmaningar som små- och medelstora företag inom IT-branschen konfronteras med i utvecklingen av medarbetarna tycks vara knutna till branschens karaktär. Vårt fallföretag skiljer sig på punkten kring hur det informella lärandet är en central del både i deras arbetsorganisation, kultur och kompetensutveckling. Det visar sig för fallföretaget vara fördelaktigt med en projektbaserad arbetsorganisation där informella lärstrukturer kan möta marknadens krav på kompetens. Ur detta konstaterar vi att vår studie kan ge en förståelse för hur lärande kan organiseras i ett expanderande IT-företag och hur våra identifierade utmaningar dels kan skapa ett proaktivt arbete för kompetensförsörjning i dessa företag, dels utgöra grunden för vidare forskning. Det har i vår studie visat sig att lärandet och kompetensutvecklingen i företaget innefattar de flesta delar av personalarbetet, alltifrån rekrytering till avveckling. Genom att medvetengöra dessa lärandeprocesser blir det möjligt att identifiera styr-

kor och utvecklingsområden kring organiseringen av lärandet, vilket tyder på den personalvetenskapliga relevansen i detta forskningsområde. Vi föreslår vidare forskning om hur småföretags arbetsstrukturer, organisering av lärande och förutsättningar för informellt lärande påverkas av att företagen växer. Det kan även vara intressant att undersöka hur kompetensöverföring kan möjliggöras samt hur man kan skapa ett organisatoriskt lärande i en liten organisation där nyckelpersoner byter roller. Vidare forskning om hur medarbetarnas motivation för lärande påverkas av lärandets organisering och företagets storlek är relevant eftersom möjligheten att fritt välja utvecklings- och specialistområden minskar när antalet anställda ökar.

#### Slutsatser:

- Förutom de tekniska kunskapskraven är förmågan att lära och utveckla sin kompetens avgörande för konsulterna
- Krav på certifiering från kunder och leverantörer leder till ett formellt lärande.
- Företagets arbetsorganisation skapar förutsättningar för icke-formellt och informellt lärande, något som blir alltmer avgörande för konsulterna i takt med avancemang i företaget.
- Företagets utmaningar för lärande är nära kopplade till branschens höga utvecklingstakt och innefattar tidspress, svårigheter att förutse framtidens specifika kompetenskrav samt bristfällig dokumentation om leverantörernas produkter.
- I takt med att företaget växer kan en utmaning bli att upprätthålla en arbetsorganisation med strukturer för informellt lärande.

## 6. Litteraturförteckning

- Ahlgren, L., & Engel, L. C., 2011. *Lifelong learning through SME:s: exploring workplace learning in the UK*. Journal of Workplace Learning. Vol. 23. No. 5.
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström T., Johansson, G. & Lundberg, U., (2006) *Gränslöst arbete. Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M., 2000. *Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies*. Journal of Management Studies 37:8.
- Bryman, A., 2011. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Capelli, P., 1999. *The New Deal at Work*. London: Harvard Business School Press.
- Cronholm S, Goldkuhl G (2009) Competence Development among IT-Consultants. The need for collective and structured reflection, in *Proceedings of the International Conference on Knowledge Management and Information Sharing (KMIS)*, Madeira.
- Drejer, A., 2000. *Organizational learning and competence development*. The Learning Organization. Vol 7. No. 4.
- Ellström, P. -E., 1997. *Kompetensutveckling i små- och medelstora företag. En studie av förutsättningar, strategier och effekter*. Linköping: Institutionen för pedagogik och psykologi, Universitet.
- Ellström, P. -E., 2005. *Arbetsplatslärandets janusansikte*. Pedagogisk forskning i Sverige. Vol 10. Nr 3/4.
- Ellström, P. -E., 2009. *Lärande i arbetsliv och yrkesutbildning*. I Hansson, T. (red.) *Didaktik för yrkeslärare*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P. -E., 2010. *Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer*. I Kock, H. (red.) *Arbetsplatslärande - att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Halkier, B., 2010. *Fokusgrupper*. Malmö: Liber.
- Ileris, K., 2007. *Lärande*. 2. Uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Karlström, H., Schyldt, H., Wallo, A., Kock, H. & Nilsson, B., 2009. *Kompetensöverföring i småföretag – en övervägande informell process*. Linköping: Helix Working Papers 09/6.



- Kelliher, F., & Henderson J., B., 2006. *A learning framework for the small business environment*. Journal of European Industrial Training Vol 30. No. 7.
- Kock, H. (red.), 2010. *Arbetsplatslärande - att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Kock, H., 2010. Kompetensutveckling - strategier och metoder. I Kock, H. (red.) *Arbetsplatslärande - att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Kock, H. & Ellström, P.-E., 2011. *Formal and integrated strategies for competence development in SMEs*. Journal of European Industrial Training Vol 35. No. 1.
- Kock, H., Gill, A., Ellström, P.-E., 2008. *Why do small enterprises participate in a programme for competence development?* Journal of Workplace Learning Vol. 20 No. 3.
- Kvale, S., 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. & Brinkmann, S., 2009. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundmark, A., 1998. *Utbildning i arbetslivet: utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur.
- Mühlemeyer, P., & Clarke, M., 1997. *The Competitive Factor: training and development as a strategic management task*. Journal of Workplace Learning. Vol 9. No. 1.
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D. & Davidsson, B., 2011. *Human Resource Development: att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Nonaka, I., 2007. *The Knowledge- Creating Company*. Harvard Business Review Vol 85, No. 7/8.
- Rönnqvist, D., 2001. *Kompetensutveckling i praktiken - ett samspel mellan ledning, yrkesgrupper och omvärld. En studie av strategier för kompetensutveckling inom hälso- och sjukvård*. Linköping: Universitet.
- Zhang, M., Macpherson, A., & Jones, O., 2006. *Conceptualizing the Learning Process in SME:s*. International Small Business Journal. Vol 24. No. 3.

## 7. Bilagor:

### 7.1 Intervjumall – Företagets delägare

Bakgrund, om företaget:

1. företagets bakgrund (antal anställda, expansion, grundad?)
2. vad är ert mål, vision? Kort och lång sikt?
3. Hur jobbar ni med att utveckla era anställda? Vad är anledningen till att ni gör det?
  - a. På vilket sätt är detta viktigt för er? vilka fördelar ger det?
  - b. Finns det någon specifik kompetens som är avgörande för era konsulter?
  - c. Vilka särskilda utmaningar ser ni med att kompetensutveckla de anställda? (Konsulter? Småföretag?) Hur påverkar marknadens krav?
  - d. Konkret exempel på insatser ni gjort?
    - i. *Internutbildning?*
    - ii. *-Externa kurser, utbildningar för anställda?*
    - iii. *Formell utbildning?*
    - iv. *- Icke-formella aktiviteter?*
4. Hur ser möjligheterna ut att dela med sig av sin kunskap?
5. Har ni någon plan framöver?
6. Har du någon tanke kring hur arbetet att utveckla personal kan utvecklas?
7. Vilken roll spelar företaget för de anställdas utveckling?
8. Vilken roll spelar de anställdas utveckling för att de stannar kvar?
9. På vilket sätt stöttar företaget utveckling hos de anställda? Hur kan det blir bättre?
10. hur fångar du upp medarbetarnas önskemål/ behov etc? Hur upplever du deras respons på era insatser?
11. Vilken roll spelar kompetensutveckling för de anställda?

### 7.2 Intervju mall – rekryterings- och employer brandingansvarige

Allmänt:

1. Hur länge har du jobbat här?
2. Vad är din roll på företaget?
3. Hur jobbar du med kompetensförsörjning?
4. Hur jobbar ni med att utveckla era anställda? Varför gör ni detta?
  1. På vilket sätt är detta viktigt för er? Vilka fördelar ger det?
  2. Vilka särskilda utmaningar ser ni med att kompetensutveckla de anställda? (Konsulter? Småföretag?)
5. Konkret exempel på insatser ni gjort?
6. Hur ser möjligheterna ut att dela med sig av sin kunskap?
7. Har ni någon plan framöver?
8. Har du någon tanke kring hur arbetet att utveckla personal kan utvecklas?

9. Vilken roll spelar företaget för de anställdas utveckling?
10. Vilken roll spelar de anställdas utveckling för att de stannar kvar?
11. På vilket sätt främjar företaget utveckling hos de anställda? Hur kan det blir bättre?
12. hur fångar du upp medarbetarnas önskemål/ behov etc? Hur upplever du deras respons på era insatser?
13. Vilken roll spelar kompetensutveckling för de anställda?

### ***7.3 Medarbetare fokusgrupp***

1. Vilken roll har lärande för er? Finns det någon specifik kompetens som är avgörande för er? (Hur uppfattar ni sambandet mellan kompetensutveckling och ert arbete?)
2. På vilket sätt lär ni er i arbetet? (kurser, certifieringar, tips & tricks, projektgrupperna)
3. Hur ser möjligheterna ut att dela med sig av sin kunskap? (kollektivt/individuellt) (Hur påverkar tävlingskulturen lärandet och viljan att dela med sig?)
4. Hur ser förutsättningarna på arb platsen för denna utveckling? vilka org faktorer kan de arbeta med? Vad är en bra miljö för att lära och utvecklas? Vad är en mindre bra miljö
5. Vilka resultat kan man åstadkomma med välfungerande kompetensutveckling?

### ***7.4 Uppföljningsintervju Senior anställd***

1. Har du nått att tillägga från vårt förra möte?
2. Vad är en bra miljö för att lära och utvecklas? Vad är en mindre bra miljö?
3. Vilka svårigheter upplever du i ditt lärande? Du nämnde sist att ju längre man jobbat inom IT, desto mer strategiska uppgifter jobbar man med och att teknikerna sköter större delen av det tekniska. Vad behöver du lära dig inför denna roll?
4. När vi träffades sist beskrev ni väl hur man vänder sig till kollegor för att få hjälp, vem vänder du dig till när du inte hittar svaret hos leverantörerna eller era interna dokument?
5. Hur påverkar tävlingskulturen lärandet och viljan att dela med sig?
6. Hur påverkas ditt anställningsförhållande av ditt lärande och din höga kompetens? (attraktivitet på arb mark, svårutbytbar, ev en ny utmaning om )

### ***7.5 Uppföljningsintervju Junior anställd***

1. Har du nått att tillägga från vårt förra möte?
2. Vad är en bra miljö för att lära och utvecklas? Vad är en mindre bra miljö?
3. Vilka svårigheter upplever du i ditt lärande? Du har nu certifieringar och börjat arbeta i projekt vad behöver du lära dig inför denna roll?
4. När vi träffades sist beskrev ni väl hur man vänder sig till kollegor för att få hjälp, vem vänder du dig till när du inte hittar svaret hos leverantörerna eller era interna dokument?

5. Hur påverkar tävlingskulturen lärandet och viljan att dela med sig?
6. Hur påverkas ditt anställningsförhållande av ditt lärande och din höga kompetens?  
(upplever du att din höga kompetens är en styrka för dig, anställningstrygghet, lönesamtal etc?) (attraktivitet på arb mark, svårutbytbar)