

# Arbetsbaserade Formella Utbildningar

- En Fallstudie

Fredrik Ahlberg och Marcel Siggelsten



Institutionen för beteendevetenskap och lärande  
Programmet för personal- och arbetsvetenskap

# **Arbetsbaserade Formella Utbildningar**

- En Fallstudie

Fredrik Ahlberg och Marcel Siggelsten

Kandidatuppsats i HRM/HRD  
Programmet för personal- och arbetsvetenskap  
Linköpings Universitet  
Sjätte terminen 2016  
Handledare: Mattias Hellgren



Institutionen för beteendevetenskap och lärande  
581 83 LINKÖPING

**Seminariedatum**  
2016-06-09

**Språk** (sätt kryss före)  
 Svenska/Swedish  
 Engelska/English

**Rapporttyp** (sätt kryss)  
 Uppsats grundnivå  
 Uppsats avancerad nivå

**ISRN-nummer** (fylls i av student)  
LIU-IBL/PA-G – 16/22--SE

**Titel**

Arbetsbaserade Formella Utbildningar - En Fallstudie

**Title**

Work-based Formal Education - A Case-study

**Författare**

Fredrik Ahlberg, Marcel Siggelsten

**Sammanfattning**

Denna fallstudie är av kvalitativ metod och syftar till att undersöka och öka förståelsen för hur formella arbetsbaserade utbildningar används i praktiken och vilken roll de spelar för utbildningssatsande företag inom detaljhandeln. Studien behandlar både ledare och medarbetares syn på de tillhandahållna utbildningarna.

Resultaten tyder på att formella arbetsbaserade utbildningar kan fungera som en grund för informellt lärande på arbetsplatsen. Medarbetarna tryckte på vikten av att inkludera diskussionsmoment i utbildningarna för ge de möjlighet att öppna upp sig för alternativa tolkningar. Vidare tyder resultaten på att ökat reflekterande lärande sannolikt leder till att de anställda bättre kan anpassa sina metoder efter olika kontexter. Våra resultat visade även på att motivationen till att gå på utbildningarna minskar i det fall den är repetition. Således bör utbildningarna i högre individanpassas.

**Nyckelord**

*HRD, formella utbildningar, arbetsbaserat lärande, facilitering av lärande, detaljhandel*

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INTRODUKTION</b> .....	<b>1</b>
1.1 Syfte och frågeställningar.....	1
1.2 Beskrivning av fallet .....	2
1.3 Ansvars- och arbetsfördelning .....	2
1.4 Rapportens disposition.....	3
<b>2. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER</b> .....	<b>4</b>
2.1 Forskning om arbetsplatslärande .....	4
2.1.1 Arbetsbaserad inläring.....	4
2.1.2 Informellt lärande.....	5
2.1.3 Formellt lärande .....	6
2.2 Integrering av formellt och informellt lärande .....	6
2.3 Individuella perspektiv på lärande .....	7
2.4 Facilitering och hindrande av lärande .....	8
<b>3. METOD</b> .....	<b>10</b>
3.1 Metodologiska utgångspunkter .....	10
3.2 Urval.....	11
3.3 Intervjuguidens utformning .....	12
3.4 Databearbetning .....	14
3.5 Databearbetning .....	14
3.6 Kvalitetsvärdering.....	15
3.7 Etiska överväganden.....	16
<b>4. RESULTAT</b> .....	<b>17</b>
4.1 Utbildningarnas syfte .....	17
4.2 Utbildningarnas upplägg.....	19
4.3 Lärandets kontext.....	20
4.4 Inställning till utbildningarna .....	22
4.5 Effekter av utbildningarna .....	24

4.6 Utbildningarnas Relevans .....	25
4.7 Individuell påverkan .....	26
4.8 Implementering av lärdomar .....	27
<b>5. DISKUSSION .....</b>	<b>29</b>
5.1 Resultatdiskussion .....	29
5.1.1 Samspelet mellan informellt och formellt lärande .....	29
5.1.2 Facilitering och implementering av lärandet .....	31
5.1.3 Deltagarnas upplevelser .....	32
5.1.4 Chefer och anställdas förväntningar .....	35
5.2 Metoddiskussion .....	37
<b>6. SLUTSATS.....</b>	<b>39</b>
6.1 Praktiska implikationer .....	39
6.2 Förslag till vidare forskning.....	40
<b>REFERENSLISTA.....</b>	<b>41</b>
<b>BILAGA 1: INTERVJUGUIDE - LEDARE .....</b>	<b>43</b>
<b>BILAGA 2: INTERVJUGUIDE - MEDARBETARE .....</b>	<b>45</b>

# 1. INTRODUKTION

Den här studien handlar om anställda och chefers upplevelser av arbetsbaserade utbildningar på ett företag inom detaljhandeln. För ett företag som befinner sig i en bransch med ständig utveckling är det väsentligt att bedriva fungerande arbetsplatslärande för att personalen ska ha den kunskap som behövs i arbetet. Tynjälä (2008) beskriver arbetsplatslärande som en kunskapsgenererande process som kan se ut på flertalet olika sätt. Många gånger delas arbetsplatslärande in i formella och informella dimensioner och författaren argumenterar för att båda dessa dimensioner är av lika stor betydelse för lärandet. Det formella lärandet leder till explicit kunskap, medan det informella lärandet resulterar i så kallad tyst kunskap. Tynjälä (2008) beskriver även att det existerar ett samspel mellan formell och informell utbildning. Efter utförd litteratursökning kan vi konstatera att denna syn på samspel är ett återkommande tema i diskursen. Detta tankesätt skiljer sig dock markant från den mer negativa synen på formell utbildning som framställts av en av den populära 70:20:10-modellens förespråkare, (Jennings, 2012) där det informella lärandet beskrivs som något som inte påverkas av formella utbildningar. Vidare beskrivs det informella lärandet som något som behöver ske i en informell kontext i arbetet. Detta står dock i motsats till tidigare forskning (Biesta, Field, Hodkinson, Macleod & Goodson, 2011; Tynjälä, 2008; Manuti, Pastore, Scardigno, Giancaspro & Morciano 2015) som argumenterar för att det informella lärandet mycket väl kan ske i en formell kontext utanför arbetet. Dessa diskrepanser ledde oss till vårt forskningsproblem; att undersöka fenomenet formella arbetsbaserade utbildningar och ifall de fortfarande är av relevans för HRD-fältet.

## 1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka och öka förståelsen för hur företagsspecifika utbildningar används i praktiken och vilken roll de spelar för ett utbildningssatsande företag inom detaljhandeln. Studien behandlar både ledare och medarbetares syn på de tillhandahållna utbildningarna i syfte att försöka ge en helhetsbild av det studerade fenomenet.

Syftet har mynnat ut i följande frågeställningar.

- Hur upplever chefer och medarbetare på företaget formella utbildningarna?
- Hur upplever chefer och medarbetare på företaget utbildningarnas utformningar?
- Hur påverkas det informella lärandet på företaget av det formella lärandet?

## 1.2 Beskrivning av fallet

Den verksamhet vi har valt att studera är aktiv inom elektronikbranschen och satsar enligt egen utsago mycket på formella utbildningar. Vi valde detta företag då det använder sig av olika typer av utbildningar, lokala och centrala, och varierande fokus vad gäller innehåll. Ytterligare en anledning till varför detta företag valdes var på grund av att de behandlat en stor central utbildning bara några veckor innan intervjuerna genomfördes. Det studerade varuhuset tillhör gruppen *små företag*, dock är varuhuset del av en större organisation och de centrala utbildningarna som vi refererar till i studien görs tillsammans med de andra varuhusen i organisationen. Av konfidentialitetsskäl (ytterligare beskrivet i metodkapitlet) har vi valt att i rapporten inte nämna i vilket varuhus vi utfört studien.

## 1.3 Ansvars- och arbetsfördelning

I detta arbete har vi två uppsatsförfattare genomgående delat upp arbetet på ett sådant sätt att vi haft lika mycket ansvar för varje del. I praktiken har det inneburit att vi exempelvis har varit intervjuledare för fyra intervjuer var och varit observatör för lika många. Transkriberingsarbetet

delades även den upp mellan oss i två lika stora delar. Analysarbetet skedde i form av inledande individuellt arbete, men största tiden gick åt till gemensamma reflektioner och diskussioner.

Ansvarat gällande uppsatsskrivandet valde vi att även det dela solidariskt. Det innebär att vi haft huvudansvar för olika rubriker och delrubriker. Dock har vi flertalet gånger inverterat vilka rubriker vi ansvarat för i syfte att säkerställa kvaliteten och korrektheten i uppsatsen. Innan arbetet med varje rubrik inleddes fördes det alltid en gemensam diskussion om vad meningen med stycket var och vad dess innehåll skulle vara.

## 1.4 Rapportens disposition

Rapporten för denna studie är uppdelad i ett antal olika avsnitt. Detta inledande avsnitt följs av *Teoretiska Utgångspunkter* där de teorier och den tidigare forskning som studien baseras på redovisas. Efter vilket *Metod* behandlas. I metodavsnittet tas metodologiska utgångspunkter, genomförande och beaktningar m.m. upp. Efter metoddelen redovisas de *Resultat* som studien producerat, detta i samband med relevanta citat från intervjupersonerna för att ge en tydligare bild av vad vi syftar till. Resultaten tillsammans den teori som benämns mynnar sedan ut i resultatdiskussion som befinner sig i avsnittet: *Diskussion*. Även under diskussionsavsnittet finner vi en metoddiskussion som kritiskt behandlar den metodik som studien baseras på. Rapporten avslutas sedan med *Slutsats*, där vi även finner praktiska implikationer samt förslag till vidare forskning.



## 2. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

*Vi kommer att i detta avsnitt av rapporten ta upp den teori vi valt att utgå ifrån vid utformandet av intervjuguiderna samt som en grund att tillsammans med resultatet kunna utföra en resultatdiskussion. Vi börjar med att prata om forskningsperspektiv på lärande. Vidare talar vi om hur formellt och informellt lärande kan integreras för att sedan gå in på vilka uppfattningar och inställningar individer själva ofta har kring lärande och formella utbildningar. Vi avslutar sedan avsnittet med att tala om vad som kan facilitera samt vad som kan agera hinder för lärande.*

---

### 2.1 Forskning om arbetsplatslärande

Arbetsplatslärande beskrivs av Tynjälä (2008) som ett relativt nytt forskningsfält. Det Tynjälä (2008) pekar ut som nytt i detta fält är ihopkopplandet av arbetets kontext och inläringen. Därutöver ifrågsätts det ifall det går att använda sig av traditionella perspektiv på inläring utifrån ett skolperspektiv i arbetet. Tynjälä (2008) menar på att arbetsplatslärande är ett mångfacetterat begrepp som kan innefatta flertalet dimensioner och perspektiv på inläring. I denna studie har vi dock valt att använda oss av arbetsbaserad inläring, informellt och formellt lärande. Det går att argumentera för användet av fler perspektiv på arbetsplatslärande såsom nätverks- och regionslärande, men detta var en medveten avgränsning vi gjorde för att hålla oss till kärnan av forskningsproblemet.

#### 2.1.1 Arbetsbaserad inläring

Att lära sig tillvägagångssätt på ett teoretiskt plan är viktigt då det kan ge praktiker verktyg att hantera nya och olika problem i varierade kontexter samt att aktivt använda sig och reflektera över de koncept de införskaffat (Raelin, 1997). När individer som genomgått utbildning sedan ska applicera de teorier de lärt sig, behöver dessa teorier i praktiken ofta anpassas efter den aktuella kontext i vilken teorierna ämnas brukas (Raelin, 1997). Detta experimenterande innebär ofta att den föreliggande teorin utvecklas till en modifierad teori som sedan används i praktiken. I utbildningssammanhang går det att återskapa sådant experimenterande

genom övningar så som rollspel och simulationer (Raelin, 1997). Det dagliga experimenterande som utförs på arbetsplatsen förser även individen med det tysta lärande vi kallar erfarenhet (Raelin, 1997). Dessa erfarenheter medför att personer mer naturligt vet hur de ska hantera olika situationer samt lösa nya problem, även om de kanske aldrig explicit fått lära sig detta. Även reflekterande är viktigt vid inläring och det kan medföra lika mycket lärande som erfarenheter (Raelin, 1997). Det finns de individer som reflekterar mer och kan deducera bakomliggande faktorer till varför ett tillvägagångssätt var lyckat eller inte. Samtidigt finns det individer som inte kan tillskriva vad som medförde att tillvägagångssättet blev lyckat eller inte (Raelin, 1997).

### *2.1.2 Informellt lärande*

Biesta et al. (2011) skriver om hur det livslånga lärandet till stor del sker i strukturerad form genom kurser och utbildningar, vilka kan röra sig om skola, vuxenutbildningar och arbetsplatsutbildningar. Vidare skriver forskarna om hur även mycket av lärandet sker i det så kallade "University of life", där det istället handlar om att individer lär sig genom att uppleva nya saker, genom att tala, läsa och iaktta andra. Denna typ av lärande sker ofta omedvetet och ofta utan syftet att just lära sig, istället sker det genom de erfarenheter individer erfar under sina livstider (Biesta et al., 2011). Det informella lärandet förekommer hela tiden, till och med under formella utbildningar, och det kan vara signifikant, icke signifikant, transformativt, trivialt, avsiktligt eller oavsiktligt (Biesta et al., 2011).

Dale och Bell (1999) beskriver informellt lärande som det lärande som sker i arbetets kontext, som är ihopkopplat med den anställdes prestationer, och som inte sker i ett formellt organiserat sammanhang. Vidare argumenterar författarna för att informellt lärande leder till ökad anställningsbarhet och lösningar på arbetsrelaterade problem. Manuti et al (2015) varnar dock för att en övervärdering av det informella lärandet kan leda till färre möjligheter för anställda att delta i formella utbildningar, vilket i sin tur resulterar i att organisationen och individer går miste om de potentiellt positiva effekterna som de formella utbildningarna kan ha.

### 2.1.3 Formellt lärande

Tynjälä (2008) beskriver lärandet i formell kontext som något som i första hand är avsiktligt och planerat. Formellt lärande sker ofta utanför arbetet, exempelvis i en föreläsningssal och syftar till att hjälpa till att ge specifik kunskap till individer. Under formella utbildningar tenderar det inlärdas att tas ur sin kontext vilket Tynjälä (2008) påpekar kan vara problematiskt för kunskapstransfern mellan utbildning och arbete. På grund av att det som ska läras in tas ur sin kontext behöver det som ska läras ut också bli mer generellt. Tynjälä (2008) nämner förutsägbara resultat, jämfört med informellt lärande, som en av de stora fördelarna med formellt lärande. Svensson, Ellström och Åberg (2004) beskriver att då endast formellt lärande används leder det främst till teoretisk kunskap. Svensson et al. (2004) argumenterar för att det behövs både teoretiska och praktiska kunskaper för att besitta kompetens och av den anledningen behöver det formella lärandet styrkas med informellt lärande.

## 2.2 Integrering av formellt och informellt lärande

Svensson, Ellström och Åberg (2004) beskriver det informella lärande i det dagliga livet som ett viktigt inslag, men att det inte är tillräckligt för att tillförskaffa sig kunskap. Författarna argumenterar för vikten av att det informella lärandet kompletteras med formella utbildningar. I de fall en utbildning har inslag av både formella och informella lärtillfällen skapas möjligheter för deltagarna att använda sig av ett reflekterande lärande. Detta kan ta form i deltagarnas egna reflektioner, eller ett gemensamt reflekterande bland deltagarna. Svensson et al. (2004) visar i sin modell att det reflekterande lärandet skapas av ett överlapp mellan det informella lärandet och det formella lärandet och att det i sin tur leder till ökad kompetens. Att bara använda sig av formellt lärande skulle leda till endast teoretisk kunskap, och bara informellt lärande leda till praktisk kunskap. Författarnas definition av kompetens innefattar således en kombination av teoretisk och praktisk kunskap.

Tynjälä (2008) beskriver ett gap som existerar mellan den kunskap som behövs för att utföra ett arbete, och den kunskap som går att få genom formella utbildningar. Även om en utbildning sägs producera generell

kunskap som är användbar i det dagliga arbetet saknas det, enligt författaren, bevis för att denna generella kunskap automatiskt går att översätta till praktisk kunskap. Tynjälä (2008) argumenterar för att individer egentligen kan lära sig allt de behöver, på arbetsplatsen. Dock är allt som individer lär sig inte positivt; dåliga metoder och hur det går att undvika att utföra sina arbetsuppgifter är exempel på detta. En organisation med endast informellt lärande riskerar även att medarbetarna endast besitter tyst kunskap. För att undgå dessa negativa effekter menar Tynjälä (2008) att organisationen behöver komplettera det informella lärandet med formellt lärande. Författaren ger tre anledningar till att det informella lärandet i sig inte räcker för att tillfredsställa organisationens behov. Att det informella lärandet leder till tyst kunskap, som dessutom inte alltid är positiv. Att det informella lärandet är för långsamt gällande kunskapsgenerering, samt att formella utbildningar kan, om de används rätt, konvertera den tysta kunskapen till explicit kunskap. Tynjälä (2008) förespråkar formella arbetsplatsutbildningar där det finns intention, struktur och inslag av problem-baserade arbetssätt. Författaren belyser även vikten av att integrera det informella lärandet i den formella utbildning, exempelvis genom att erbjuda interaktionsmöjligheter för deltagarna emellan.

Manuti et al. (2015) ifrågasätter ifall formellt och informellt lärande bör ses som två skilda dimensioner av lärande. De argumenterar för att det i alla lärsituationer existerar inslag av båda lärtyperna och att det intressanta i sammanhanget är inte var gränsen mellan det formella och informella går, utan hur förhållandet däremellan ser ut. Således förespråkar författarna att förenklingar av begreppen inte bör göras, samt att praktiker bör utmana idéerna om att formella utbildningar alltid ska ske i formella sammanhang och informellt lärande alltid måste ske i informella sammanhang.

## 2.3 Individuella perspektiv på lärande

Ottoson (1997) skriver att även då individer deltagit i samma program, så har de inte upplevt samma program. I Ottoson (1997) studie gick det att finna en röd tråd genom en del av svaren, med återkommande teman,

såväl som många unika upplevelser. Författaren tillskriver dessa varierade upplevelser faktorer så som plats och personligt engagemang, där plats var en påverkande faktor på det sätt att för de individer där programmet för dem var lokalt kunde det kännas mer som en syssla då de samtidigt svarade inför de krav både det dagliga livet samt arbetet ställde på dem, samtidigt som för de som rest en längre sträcka kunde programmet representera en typ av frihet. Det fanns också en tydlig skillnad mellan hur aktiva deltagarna var beroende på hur engagerade de var. Individer som var mindre engagerade var ofta mer passiva, men de som var mer engagerade sökte å andra sidan mer aktivt ytterligare information och förståelse. Kyndt, Govaerts, Keunen och Dochy (2013) skriver om hur även individers förflutna inom utbildning påverkar både deras inställning till lärande samt medverkande i utbildningar.

Ottoson (1997) fann en stor kontrast i vad deltagarna upplevde var det viktiga i det de lärt sig samt i hur det skulle appliceras. Hur det uppfattades påverkades av hur individerna själva identifierade sig, där deras egna tro och värderingar var viktiga i hur de inlärdade koncepten upplevdes. Bakomliggande anledningar till huruvida deltagarna applicerade det de lärt sig väl tillbaka i arbetet inkluderade: kognitiva och affektiva förändringar under programmet, personliga värderingar och inställningar inför programmet (Ottoson, 1997). Även efter avslutat program påverkade huruvida deltagarna fick tid och möjlighet att använda sig av det teoretiska i praktiken hur väl det implementerades.

## 2.4 Facilitering och hindrande av lärande

Cortini (2015) belyser företagets lärandeklimats roll i att antingen facilitera eller hindra det organisatoriska och individuella lärandet. De anställdas uppfattning om chefernas agerande kan ha stor betydelse för hur pass motiverade de anställda är till att lära sig nya saker. Enligt Tharenou (2001) är de anställdas upplevelse av chefens beteende den viktigaste delen av klimatet gällande deltagandet av utbildningar. Cortini (2016) beskriver även att stressiga miljöer, attityder och jobbnöjdhet kan påverka resultaten av utbildningar. Cortini (2016) skriver att facilitering av lärande är en dimension av lärandeklimatet och kan exempelvis

innebära möjligheterna att lära sig, samt tillhandahållandet av resurserna som krävs för lärandet. En annan dimension av lärandeklimatet är belöning och uppskattning. Cortini (2016) menar att företag kan använda belöning som en drivkraft för de anställda att vilja lära sig nya saker.

En organisations filosofi kan påverka de anställdas motivation och inställning till formella utbildningar (Kyndt et al, 2013). Om filosofin är stödjande i sin natur, tenderar arbetarna att vara mer positiva och engagerade. En stödjande miljö innefattar en positiv syn på att göra fel och kan leda till att de anställda är mer benägna att använda sig av den nyinförskaffade kunskapen.

Kyndt et al (2013) beskriver att anställda i lågkvalificerade yrken ofta upplever att de lär sig mer genom egen erfarenhet, men att de behöver formella utbildningar för att få detaljkunskap inom ett område. Författarna trycker dock på betydelsen av att de anställda känner att det finns ett tydligt mål med utbildningen för att de ska känna sig motiverade att gå på den. I de fallen när utbildningen saknade tydliga mål, tenderade de anställda att bara gå på utbildning ifall de blev tvingade till det. Även Tharenou (2001) visar liknande resultat; de anställdas deltagande i läraaktiviteter ökar ifall denne är av uppfattningen att det som lärs ut bidrar till bättre prestationer.

En studie av Ottoson (1997) visar att det är viktigt att under utformandet av en utbildning tänks på att det ska gå att använda sig av kunskapen som lärts ut, samt att kunskapsnivån kontrolleras efteråt med hjälp av utvärderingar. Författaren förespråkar även att hjälpa deltagarna att förutspå potentiella hinder för det praktiska användandet av kunskapen. På så sätt ökar sannolikheten att deltagarna faktiskt kommer att använda sig av det som de har lärt sig.

### 3. METOD

*I denna del av rapporten kommer de metodologiska övervägandena och tillvägagångssätten att redovisas samt argumenteras för. Vi börjar med att gå över vilka metodologiska utgångspunkter som studien präglas av varpå vi diskuterar urvalet samt hur intervjufrågorna framtagits. Efter det går vi mer specifikt in på hur studien fortlöpt genom datainsamling, genomförande och databearbetning. Avsnittet avslutas med en genomgång av hur kvalitet tillförsäkrats samt vilka etiska ställningstaganden vi som forskare tagit.*

---

#### 3.1 Metodologiska utgångspunkter

Alla studier står vid något tillfälle inför ett val av metod och tillvägagångssätt. För att göra ett lämpligt val bör forskaren ta ställning till hur kunskap ska definieras (Patel & Davidson, 2011). Inom positivismen ses kunskap som något som går att observera och mäta, och det lämnas inte utrymme för egna tolkningar av företeelser (Bryman, 2001). Denna studie har dock utgått från det interpretivistiska kunskapsteoretiska perspektivet. Enligt Bryman (2001) används interpretativism ofta i humanistiska sammanhang och det går ut på tolka samt förstå den sociala verkligheten. Vi som forskare har i denna studie varit intresserade av människors beteenden, tankar och handlingar för att försöka få en helhetsbild av det studerade fenomenet.

Under framtagandet av intervjuguiden, samt i analysarbetet valde vi att använda oss av de, i föregående kapitel beskrivna teoretiska utgångspunkterna, för att erhålla en förförståelse av området. Resonemanget bakom detta grundar sig i att vi vill försäkra oss om att vi ställer frågor som är relevanta för forskningsområdet vilket ligger nära till hands med den abduktiva ansatsen. Fejes och Thornberg (2015) beskriver en abduktiv ansats som ett arbetsätt där forskaren använder sig av både data och kända teorier i sin strävan efter de mest sannolika förklaringarna. Tidigare forskning ska inte ses som en absolut sanning utan som en inspiration i förståelsearbetet. Vi är av åsikten att vi i vår studie använt oss av en abduktiv ansats, även om det, likt Fejes och Thornberg (2015)

beskriver att det ofta gör, säkerligen förekommit inslag av både induktion och deduktion under arbetets gång.

I hermeneutiken är förförståelse, i form av tidigare forskning, viktig för analysprocessen (Patel & Davidson, 2011). Vidare är en hermeneutisk forskare intresserad av göra tolkningar och innebörd utifrån exempelvis tal och skrift. Eftersom vi i denna studie var intresserade av mer djupgående tankar hos individer, var det nödvändigt för oss att använda oss av en kvalitativ metod, inspirerad av ett hermeneutiskt perspektiv, i detta arbete.

### 3.2 Urval

Under studiens gång har vi intervjuat åtta individer varav en av dessa var platschef, två besatt ledande befattning och övriga fem var medarbetare. Då det för organisationen vi utförde studien hos endast var möjligt att erbjuda oss tid för intervjuer under ledig tid i form av raster, blev det nödvändigt för oss att utgå ifrån ett bekvämlighetsurval baserat på potentiella intervjupersoners tillgänglighet. Platschefen var dock ett undantag; då dennes insyn var viktig för att ta reda på bakomliggande tankar, resonemang och syfte med utbildningarna och på så sätt kunna jämföra detta med medarbetarnas tankar om utbildningarna. Således kontrollerades platschefens möjlighet för intervju vid ett tidigt stadiet i arbetet. De övriga som var intresserade av att bli intervjuade kunde på förhand göra en intresseanmälan då platschefen infört ett segment om studien i varuhusets veckobrev. Under tiden vi var aktiva på organisationens anläggning tillfrågades även de som befann sig i fikarummet av oss, intervjuarna, huruvida de var intresserade att bli intervjuade. Vidare frågade vi även de vi intervjuat om de visste någon annan som var intresserad, varpå de hörde runt bland sina kollegor. I och med detta använde vi oss även till viss del av snöbollsurval, detta för att öka svarsfrekvensen då få individer anmält sig som intresserade genom veckobrevet.



### 3.3 Intervjuguidens utformning

Intervjuguiden vi brukade oss av under intervjufasen bildades utifrån: den teori vi benämnt under teoretiska utgångspunkter, våra egna subjektiva tankar, värderingar och intressen samt den vetskap vi besatt gällande organisationen och dess struktur vilket vi bland annat erhållit genom det tidigare nämnda första mötet med varuhuschefen. Användandet av tidigare teori för att säkerhetsställa både användandet av relevanta områden och teman och för att kunna finna nya intressanta infallsvinklar. Att skapa något som är helt utan personlig påverkan är svårt och enligt oss inte önskvärt, det har även väglett studien i en riktning som för oss är intressant att undersöka. Att bruka sig av den information som på förhand fanns tillgänglig om organisationen samt av det vi lärt oss genom kontakt med dem är ett bra hjälpmedel för att undvika irrelevanta frågor samt att utforma dem mer passande utefter vilka som skulle komma att besvara dem.

Då vi i vår studie ville få med medarbetares såväl som chefers perspektiv på utbildningarna valde vi att skapa två separata intervjuguider. Dessa två guider var väldigt lika i struktur och tematisering men frågorna var mer riktade mot de olika målgrupperna. Innebörden av detta blev att cheferna delvis fick mer direkta frågor där medarbetarna istället fick fler frågor om deras egna upplevelser.

### 3.4 Datainsamlingsmetod och genomförande

Studien genomfördes genom att hålla enskilda intervjuer med ledare och medarbetare inom varuhuset. Intervjuerna var öppna och semistrukturerade, och de utgick ifrån en på förhand, utifrån relevant teori, utformad intervjuguide. I samband med vår relativt låga grad av förkunskap angående organisationen och deras utbildningar samt på grund av vår något explorativa, abduktiva ansats, fann vi det fördelaktigt att kunna ändra frågor och lägga till frågor som vi upplevde vara angelägna. Detta både under och emellan intervjutillfällena. Således fungerade intervjuguiden mer som en guide än ett manus. Intervjuerna tog 25-45 minuter och utfördes i ett konferensrum, under lunchtid i den

aktuella organisationens lokaler. Vid varje intervju befann sig två intervjuare varav den ena ställde frågor och den andra hade en mer observerande roll men även ställde frågor vid behov, detta för att inte gå miste om en möjlighet att vidare utveckla intervjupersonens svar. Samtliga intervjuer spelades in för att i efterhand kunna transkriberas och undvika att information gick förlorad eller missrepresenterades samt för att undvika irritationsmoment så som att anteckna under intervjuens gång. Intervjuerna påbörjades med en förklaring angående syftet med studien, hur intervjuerna skulle gå till, att individerna samt den information de skulle komma att dela med sig av var anonym, samt en fråga huruvida de gav oss tillåtelse att spela in samtalen. När intervjun sedan inletts, började vi med bakgrundsfrågor, för att sedan gå över till att undersöka intervjupersonernas tidigare erfarenheter gällande utbildning för att senare fokusera mer på deras personliga åsikter och tankar angående utbildningar. Intervjuernas struktur innebar även en differentiering mellan tre olika tidsplan, nämligen: de tankar intervjupersonerna har och/eller haft angående tidigare utbildningar, de tankar de i nuläget har om utbildning samt de tankar de har om utbildning i framtiden. Detta upplägg syftade till att tidigt under intervjun få grundläggande information som senare skulle kunna hjälpa oss kartlägga vad vi ville ställa för uppföljningsfrågor samt att ge oss en bättre bild av personen. En annan anledning till varför vi började med de något enklare frågorna att besvara, i form av bakgrundsinformation och erfarenheter, var att göra intervjupersonerna mer bekväma för att sedan under den senare delen, där deras personliga tankar och åsikter efterfrågades, kunna svara mer fritt och utförligt på frågorna. Viktigt att notera här är att snarare än ett förhör där vi ställde frågor som intervjupersonerna svarade på kan de intervjuer vi genomförde liknas med en diskussion eller ett samtal där intervjupersonerna fick berätta relativt fritt om vad de ville utifrån de frågor vi ställt och där vi under berättelsens gång kunde flika in med ytterligare frågor om vad personen i fråga just berättat om. Samtliga intervjuer avslutades även med att vi frågade utifall intervjupersonerna hade ytterligare information de ville tillägga eller om de hade några frågor till oss, efter vilket vi tackade för deras tid.

### 3.5 Databearbetning

Det första steget i bearbetningen av materialet var att transkribera de inspelade intervjuerna. Denna transkribering skedde ordagrant vilket ligger i linje med vad Kvale och Brinkmann (2009) kallar för en första strukturering av den insamlade empirin. Vi valde härefter att sälla bort sådant i texten som vi ansåg inte bidrog till studiens syfte eller frågeställningar. Därefter koncentrerades materialet ytterligare genom att ta bort eventuella upprepningar intervjupersonerna gjort. Först efter koncentrereringen, och med hjälp av tidigare empiri, bildade vi oss uppfattningar om teman och vilken innebörd intervjuerna hade. Utöver de teman som våra frågor medförde kunde vi se hur nya teman och trender bildades genom svaren vi erhölet. De teman vi kunde urskilja och som för oss var relevanta blev sedan de rubriker som återfinns i resultatdelen av denna rapport samtidigt som trenderna vi kunde se mer speglar innehållet under rubrikerna i resultatdelen såväl som under diskussionsavsnittet. Resultatdelens rubriksordning följer sedan delvis strukturen av guiden men då de teman som guiden kan ses vara strukturerade efter inte helt och hållet är desamma som resultatets teman så är rubrikerna ordnade för att ge läsaren en så tydlig bild som möjligt. Resultatets rubriker kan ses vara ordnade efter tre väldigt övergripande teman vilka är: varför finns utbildningarna/tros de finnas och hur ser de ut? Vilka är de personliga åsikterna kring dessa utbildningar? Och vad har utbildningarna gett och hur har det uttryckt sig? Rubrikerna i sig kan inte tydligt delas in under varje tema utan vissa av rubrikerna fungerar mer som bryggor mellan dem, dessa merövergripande och osynliga teman är mer där och styr flödet och strukturen av resultatet.

Alla intervjuer analyserades flera gånger, likt den hermeneutiska spiralen (Patel & Davidson, 2011), eftersom att nya tolkningar kan leda till ny förståelse som i sin tur leder till ny teori som påverkar tolkningarna. Detta gjorde vi genom att läsa och lyssna igenom de fullständiga intervjuerna upprepade tillfällen varpå vi skrivit ut delar av resultatet för att försäkra oss om att det inte fanns något mer att ta av eller något vi missat. Framförallt användes dock den koncentrerade delen av materialet för att tydligt kunna jämföra vad de olika individerna sagt. Värt att notera är

dock att syftet med analysen var just att få fram olika tolkningar eller potentiella innebörder och inte nödvändigtvis att komma med grandiosa slutsatser.

I de citat vi använt oss av i vår uppsats har vi varit noga med att de ska presenteras på ett sådant sätt att innebörden är korrekt. Därför har vi presenterat citaten så ordagrant som varit möjligt. Vi har dock, med stor försiktighet, gjort vissa språkliga förändringar för att hantera eventuellt talspråk, utan att för den skull ändra innebörden i det som sagts. Intervjupersonerna refereras till med förkortningarna IPL (intervjuperson chef eller ledare), IPM $x$  (intervjuperson medarbetare,  $x$  = nummer). Vi har av konfidentialitetsskäl valt att gruppera ledarna till en enhet.

### 3.6 Kvalitetsvärdering

Bryman (2001) skriver att det inte är en självklarhet hur kvalitet mäts i en kvalitativ studie. Författaren ger dock förslag på kvalitetskrav som kan öka en kvalitativ studies kvalitet. Ett av dessa krav är tillförlitlighet som i sammanhanget innebär att resultatet stämmer väl överens med vad intervjupersonerna angivelse innebär. Pålitlighet är ett annat krav som vid kvalitativa studier innebär att forskaren noggrant redogör för varje del av forskningsprocessen och studieförloppet. Utöver dessa kvalitetskrav räknar Bryman (2001) även upp överförbarhet och möjligheten att styrka och konfirmera. Överförbarhet innebär här att rapporten som studien mynnar ut i ska vara tillräckligt informationsrik för att läsaren ska, utifrån den tillgängliga informationen, kunna bedöma huruvida de resultat som producerats går att appliceras inom andra kontexter. Överförbarhet kan påverkas av hur trovärdiga resultaten är samt hur relevanta de är för varierande kontexter. Att styrka och konfirmera studien gör forskaren genom att uppvisa hur forskaren själv kan ha påverkat studiens riktning i form av värderingar och läggningar. Dessa fyra kvalitetskrav försäkrar tillsammans om en kvalitativ studies trovärdighet och därmed kvalitén (Bryman, 2001).

För att säkerhetsställa den här studiens tillförlitlighet har vi under intervjuernas gång varit noga med att alltid vara säkra på att vi förstätt

vad innebörden av intervjupersonens ord varit, detta genom att be dem förklara vad de menar då något svar varit oklart, tvetydigt eller informationsfattigt samt genom att upprepade gånger lyssna igenom de inspelningar av intervjuerna vi har för att försäkra oss om att inget förlorats då det uttryckts i text.. Pålitligheten av studien tillförsäkras genom att handledare, examinatoreer samt kurskamrater läser igenom rapporten för att sedan erbjuda återkoppling, samt genom att vi noggrant går över varje steg i studieprocessen i denna rapport. Att låta andra individer läsa in sig på rapportens alla delar anser vi öka chansen att ingen viktig information angående genomförande utelämnas. Då vi varit måna om att producera tillförlitliga resultat och att ha noggrann informationstillhandahållning bör innehållet i denna rapport vara överförbart till fall som ligger inom en liknande kontext. Resultaten bör dock inte på egen hand vara överförbara till andra kontexter då de baserats på ett specifikt fall, i ett varuhus, och bör således endast användas i samspel med annan empiri då vidare forskning inom området utförs. Styrkandet och konfirmerandet av studien uppnås genom ett kritiskt förhållningssätt såväl som en metoddiskussion i rapporten där studiens begränsningar uppmärksammas.

### 3.7 Etiska överväganden

I enlighet med vetenskapsrådets rekommendationer (Vetenskapsrådet, 2002) beaktades informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet genom hela uppsatsprocessen. Inför varje intervju gav vi muntlig information om vad studien gick ut på, personernas roll i den, deras frivilliga deltagande, samt deras rätt att närsomhelst avbryta sin medverkan. Vi bad även om tillåtelse att för varje intervju använda oss av ljudinspelning, i syfte att underlätta och förbättra transkriberingarna. Alla intervjupersoners identiteter har behandlats konfidentiellt och eftersom det bara finns en platschef i butiken har vi inte valt att redovisa, annat än för handledaren, på vilket företag eller stad vi har verkat i, eftersom det skulle potentiellt kunna leda till en av-anonymisering. Vi har även vid intervjutillfällena meddelat personerna att de och deras svar kommer att vara anonyma och endast kommer att användas i forskningssyfte.

## 4. RESULTAT

*Nedan kommer rapportens resultat att belysas. Resultaten är indelade i olika teman för att göra informationen mer lättillgänglig och iögonfallande för läsaren. Vi börjar med att i 4.1 redovisa för de svar vi under intervjuerna erhållit gällande det upplevda syftet med de formella utbildningar företaget använder sig av. Detta utifrån chefernas såväl som medarbetarnas perspektiv. Under 4.2 redovisas intervjupersonernas åsikter gällande utbildningarnas upplägg och utformning för att sedan under 4.3 redovisa för lärandets kontext och vad, enligt intervjupersonerna, som går att lära sig bäst var (utbildning och i arbetet). 4.4 och 4.5 hanterar intervjupersonernas inställning till utbildning såväl som de upplevda effekterna för arbetet som de utbildningar de varit delaktiga i inneburit. Varpå, under 4.6, en redogörelse för hur relevanta medarbetare och ledare anser de utbildningar de tagit del av varit. Resultatavsnittet avslutas med, under 4.7 och 4.8, en redogörelse för hur individerna påverkats av utbildningarna på ett individuellt plan samt hur de går tillväga för att implementera det teoretiska i praktiken.*

---

### 4.1 Utbildningarnas syfte

Det studerade företaget har framförallt två olika typer av utbildningar; lokala och centrala. Under centrala utbildningarna åker medarbetare från alla varuhus till en gemensam mäsas som varar flera dagar. De centrala utbildningarna styr inte varuhuschefen särskilt mycket över, men han har en god uppfattning om de bakomliggande tankarna som utgjort planeringen inför dem. De lokala utbildningarna styr varhuset desto mer över. Det är upp till varuhuschefen eller avdelningsledare att kontakta leverantörer när de, eller andra medarbetare, känner att det är lämpligt. Cheferna är dock noga med att betona att det alltid ska finnas skäl för att ha en utbildning.

**IPL:** Utbildningar är väldigt viktigt. Dels att det finns en kontinuitet i utbildningarna och att det finns en bra kvalitet i utbildningarna. Att man inte bara har utbildningarna för utbildningarnas skull. Det är bättre att ha färre utbildningar med högre kvalitet och gärna knyta ihop dem med en satsning eller projektstart med någonting, så att det blir värdefullt, så att

man inte sitter på information och så använder man inte den på ett tag. Den ska ha en anknytning till det man gör i det dagliga arbetet.

Medarbetarna på företaget såg på utbildningarna på framförallt två olika sätt. Vissa menade på att det främsta syftet med utbildningarna var att genom ökade kunskaper få större självförtroende på jobbet. Andra medarbetare såg på utbildningarna som ett sätt att få ta del av ett kunskapsutbyte mellan kollegor. En person beskriver att det lätt kan bli så att man fastnar i egna vanor och att även om dessa är bra, finns det potential att utvecklas ännu mer. Detta var ett återkommande tema i intervjuerna även om alla inte såg det som utbildnings egentliga syfte.

**IPM2:** Det är just andra vägar att gå. Få inspel av andra personers tankar och andra tankesätt egentligen. Man kan säga utbyte av kunskaper, skulle jag säga. Det är väldigt lätt att bli enkelspårig och köra sitt eget race, det kanske är väldigt framgångsrikt, men du kan säkert förbättra det också, och då är det ju viktigt med andra tankar och andra idéer.

Cheferna anger att det finns flera delsyften med utbildningarna. Det främsta målet är att ge kunderna en bättre upplevelse, men det nämns även saker såsom ökat engagemang och ökat självförtroende. En annan aspekt som tas upp är att den ökade generella kunskapen kan facilitera nytt lärande inom området, i detta exempel tv-apparater.

**IPL:** Det finns flera delsyften i våra utbildningar, men det största syftet är att vi levererar en bättre kundupplevelse. Och en bättre kundupplevelse skapar bättre resultat, egentligen. Sen är det många andra positiva saker som kommer med, att det blir bättre engagemang bland de som går utbildningarna, och man får bättre delaktighet i produkterna, man känner sig säkrare när man jobbar ... Ofta räcker det med att ha bra kunskap om tv-apparater, då har man kanske ganska lätt för sig att förkovra sig på det nya som kommer om man har en bra uppfattning om hur bra bildkvalité ska se ut eller hur en smart-tv ska fungera. Man kan ganska enkelt jämföra saker.

Det gick att se stora likheter i svaren från samtliga intervjupersoner. Där skillnader fanns, var dessa inte motstridiga i sin natur utan gav snarare utvecklade versioner av den allmänna uppfattningen.

## 4.2 Utbildningarnas upplägg

Under våra intervjuer ställde vi flera frågor i syfte till att ta reda på vilka delar av utbildningen som intervjupersonerna upplevde som essentiella. Det framkom tydligt att de tillfrågade uppskattade de interaktiva delarna av utbildningarna de har gått på. Eller som en intervjuperson formulerade sig:

**IPM1:** Alltså, det jag tycker är bra med de centrala utbildningarna är att man får höra mycket från de andra varuhusen, att man pratar mycket kollegor emellan. Det bidrar väldigt mycket.

En annan medarbetare menade på att diskussioner sinsemellan är av så pass stor vikt att den bör vara ett obligatoriskt moment.

**IPM2:** Just det med diskussioner, för alla utbildningar finns inte utrymmen för diskussioner. Man ser till att det finns diskussion efter utbildning i så fall, har man en timmes utbildning, en kvart efteråt så är det diskussionstid egentligen, så att alla tar upp sina följdfrågor och att man är tydlig med det innan i så fall. Jag tror att diskussionen mellan oss oavsett vad man utbildas i är väldigt väsentligt.

Gällande upplägget på utbildningarna var intervjupersonerna av olika åsikter. Vissa förespråkade teoretiska djupkunskaper om produkter så att de kunde få en helhetsbild av kundnyttan. Andra ville ha övervägande praktiska moment i utbildning så att de kunde testa själva hur saker fungerar.

**IPM2:** En bra utformad utbildning enligt mig är inte så jätteteoretisk alla gånger, utan om man tar till exempel produktutbildning, alla de där hårda värdena med watt allting sådant... ja, det handlar helt enkelt om att hitta kundnyttan i produkterna istället. Står man bara och pratar om en produkt med en massa hårda värden kommer alla somna. Man hänger med i 3-4 minuter sen kommer alla sova.

Det vanligaste svaret bland chefer och medarbetare var dock att de förespråkade en hälsosam mix av teori och praktik. Blandningen gör att



de både kan relatera till hur produkterna används, samt ha koll på specifikationer.

**IPL:** Jag tror att de utbildningar som jag har fått mest effekt av är de som har en bra agenda om man har haft en viss teoretisk del och en viss praktisk del. Om man har fått praktisera de här olika momenten oavsett om det är faktabaserade grejer eller om det är rollspel så, de utbildningar som har bra mix har gett mig mest. Då har man kunnat ta till vara på det in real life när man kommer tillbaka.

En trend som gick att se bland svaren var att intervjupersonerna inte tyckte utbildningarna behövde göra dem till experter på sina produkter. De flesta såg utbildningarna som en möjlighet att skaffa sig baskunskap inom området och att de med hjälp av denna baskunskap skulle ha mycket lättare att tillförskaffa sig ny kunskap i framtiden.

**IPM2:** Ja... man kan ju inte va specialist på allt man säljer och det är inte det som är tanken, utan man ska ha en grundläggande högre kunskap av det vi har att erbjuda än vår kund som kommer in. Har jag den grunden, har jag en ganska stark grund då kan jag ju börja gå in på djupet, som jag kanske inte annars hade klarat av om jag inte hade haft själva grunden i det läget.

### 4.3 Lärandets kontext

Under intervjuerna fick intervjupersonerna svara på vad de kände att de kunde lära sig i arbetet som de inte kunde lära sig på utbildning och tvärtom.

Samtliga av intervjupersonerna identifierade att det fanns saker de behövde lära sig genom arbetet då utbildning inte räckte till. En chef tillskrev detta branschens natur, och såg det som en medveten metod, en nödvändighet samt en nyckel till organisationens framgång.

**IPL:** Vår bransch är mycket learning by doing, man får prova sig fram på mycket saker. Det som vi är väldigt duktiga på är egentligen en stor del av framgången är byggt på best practice. Om man gör något i ett varuhus och tycker att shit, det här var riktigt bra, prova det här! Så gör man likadant i sitt varuhus och till slut så blir det, nu är det här koncept, nu ska alla varuhus göra såhär. Så det är en stor sak som inte är utbildningsbaserat

Gällande vad medarbetarna kände att de endast kunde lära sig i arbetet, och inte genom utbildning, så ansåg vissa att de lärt sig att analysera sig själva och sina insatser. Mängden var dock överens om att säljteknik och kundbemötande var något som inte kunde läras ut genom utbildning utan något som behövde tränas upp genom erfarenhet.

**IPM3:** Det är nog att ta emot kunden. Man kan ju gå efter en mall, så här ska det se ut, så här ska du säga, men jag menar alla kunder är ju olika. En del kunder kan du dra in ett skämt med, en del måste du vara jättestrikt med, så att det måste du vara ute på golvet för att lära dig.

En annan medarbetare går även in på varför denne tycker att saker som säljteknik är något som inte kan läras ut genom interaktiva moment i en utbildning. Istället ska det ske som ett moment kollegor emellan, under arbetstid.

**IPM5:** Säljteknik så måste du alltid ha en kund som står där. Vi har haft nån gång, som nu på [centrala utbildningen], försökt ha nån säljutbildning och det blir ju bara kaos. Ska nån imitera nån kund så vet man att en kund pratar inte sådär, en kund har ingen aning om det där. Det blir bara fel... man ska ha någon bakom sig, som kanske plockar med något så att det inte blir uppenbart mot kund, och lyssnar hela tiden vad du gör, hur du säger, vad du säger, varför lägger du upp det på detta sättet och allt det där.

För intervjupersonerna var det dock inte lika självklart vad som behövde läras ut genom utbildning och inte kunde läras in genom arbetets gång. De flesta tog upp att saker som produktinformation var något de egentligen kunde lära sig i arbetet. Vissa tyckte i och med detta att utbildningar kanske inte var nödvändiga för just den kunskapen, samtidigt som andra dock ansåg att utbildning förmodligen var effektivare i att uppnå nödvändiga kunskaper. En ledare ser dock den sociala utbytesaspekten som en stor fördel, speciellt med centrala utbildningar, med att gå på utbildningar gentemot att lära sig genom arbetet.

**IPL:** Där man var iväg i flera dagar, då handlar det ju också om att träffa och byta erfarenheter med andra kollegor. Och det är ganska stor vikt som

jag ser utbytesmässigt, man kan bolla frågor, funderingar och även lyfta fram saker och ting man lärt sig, vilket är ganska mycket mer värt än att man har utbildning på plats så här, och bara pratar inom varuhuset. Så att man verkligen ser att visst vi är ett varuhus här och att det är viktigt att vi hjälps åt och samarbetar men största vikten är att vi har samma vision och samma mål i alla varuhus. Så att vi strävar åt samma håll och säger samma saker i butikerna.

Överlag, även då medarbetarna såg utbildning som något positivt, var de osäkra på vad utbildning kunde ge dem för lärdomar som det dagliga arbetet inte kunde. Samtidigt som de fann det dagliga lärandet i arbetet som mycket viktigt och oersättligt av utbildningar.

#### 4.4 Inställning till utbildningarna

I studien undersökte vi vad cheferna hade för förväntningar på utbildningarna samt på de anställda som genomgår dem. Vi undersökte även vad medarbetarna hade för förväntningar inför utbildningar samt vad som motiverade dem och vad de hade för inställning till dem. Cheferna talar om vilka förväntningar de har på utbildningarna samt hur inlärningsprocessen och kunskapsintagandet skiljer sig medarbetarna mellan.

**IPL:** Vi har ganska höga förväntningar. De som är engagerade, som vill bli bättre, de har en större kunskapsförbättring. Sen, vissa typer av saker lär man sig och så kan man det, vissa typer av saker får man liksom "tjata om".

Det varierade bland medarbetarna vad de hade för inställning till utbildning, vad som motiverade dem samt vilka förväntningar som lades på utbildningarna. Angående vad chefen kunde göra för att motivera de anställda inför en utbildning så var de flesta överens om att det låg i det dagliga anförandet och i positiva kommentarer snarare än längre utlåtanden som var alltför formella. För många var det att de var naturligt tävlingsinriktade och ville alltid lära sig mer och bli bättre som var motiverande, vilket många även tog upp hör till säljaryrket.

**IPM2:** Det är kunskapsörsten. Jag är ganska kunskapsörstig utav mig, jag ser allting som... alla säljare... är man en säljare så är man ofta väldigt

tävlingsinriktad människa. Man vill göra bra ifrån sig, man vill göra bättre ifrån sig, ser allting som små verktyg att kunna bli en mer framgångsrik säljare.

För andra handlade det mycket om hur utbildningen var utformad samt att det fanns tydliga mål.

**IPM4:** Om man har en tydlig agenda och ett tydligt syfte och tydligt mål med utbildningen...och för mig är det mycket att ha en röd tråd i utbildningarna, att man verkligen känner att det ger någonting tillbaka, då blir jag motiverad.

Samtidigt som en tredje grupp tog upp hur intresset för det utbildningen skulle komma att handla om som fungerade som motivator.

**IPM5:** Oftast är det för att det är något frågetecken jag har som jag behöver få svar på. Eller att man vet nu kommer det nånting coolt, nånting nytt.

Inställningen till utbildningarna varierade också. Många talade om hur de alltid var positivt inställda till utbildningarna och hur de ofta gjorde bra intryck. Andra talade dock om hur förväntningar och inställning till utbildningar försämrats över tid på grund av en upplevd repetitiv natur i, speciellt de centrala, utbildningarna.

**IPL:** I början hade man jättehöga förväntningar, och de levde den upp till men sen så har det blivit mer och mer att det blir mycket repetition varje år, för det här har vi 2 gånger om året nämligen... Det blir lite att man sitter och sover där, så det har blivit att det enda man ser fram emot är festerna liksom. Det har halvt tappat sin mening. Men som sagt för alla som är nya tror jag det är ruggigt bra.

Samma individ tyckte dock att detta inte var fallet med de lokala utbildningarna som hålls i varuhuset.

**IPL:** Man har kontakt med leverantörer och bjuder in dem för att ha möte om sina produkter och om det är nånting vi inte har 100% koll på. Och de är alltid specifika, de har alltid varit bra.

Generellt sett så skilde det sig mycket om vad som motiverade medarbetarna inför en utbildning. Det fanns dock framförallt tre

motivatorer som drogs upp flera gånger, vilka var: att utvecklas och bli bättre på sitt jobb, "bra" utformade utbildningar och chansen att lära sig mer av något som intresserade individen. Inställningen skilde sig också mellan medarbetarna, dock så var en större mängd positivt inställda än inte till utbildningarna. För vissa (som vi ser i citaten ovan) skilde sig även inställningen beroende på om det var lokala eller centrala utbildningar ifråga.

#### 4.5 Effekter av utbildningarna

Under intervjuerna undersöktes hur, hos ledare effekterna av utbildning mättes. Vidare undersöktes även vilka mer konkreta effekter medarbetarna själva upplevt att utbildningarna haft för deras tjänst och det arbete de utför.

En chef tar upp att effekterna av utbildning mäts genom att ett antal mätvärden jämförs och sedan uppföljs hur de förändrats hos den anställde över tid. Det nämns även att ledare blir mätta på de resultat de producerar.

**IPL:** Ja... vi har ju en miljard olika mätvärden på det här företaget, men det finns vissa saker som vi mäter extra mycket och det är framförallt "hur många besökare handlar?". Hur stor andel av de som kommer in här handlar, det är en jätteviktig del, "hur bra service har vi?". Oftast kan man dra paralleller däremellan, så det är en sak vi mäter... Hur mår de här människorna. Gör de här personerna ett bättre jobb? Hur såg det ut innan, hur ser det ut nu? Där är utbildning steg ett, sen är det ju uppföljningen som är själva mätgrejen. Den här personen nådde inte riktigt upp till sina mål, men nu gör den det med råge. Då har ju ledarna lyckats, även om det är andra saker också så blir ledare mätt på resultatet.

Vissa chefer tar även upp mer specifika effekter de upplevt efter de genomgått ledarskapsutbildning. Här tas utöver säljresultat även hur de går tillväga för att motivera personal, hur de levererar dåliga besked på bästa sätt samt hur de kan engagera medarbetarna i givande diskussioner upp.

**IPL:** man har fått ett tydligare redskap att använda som exempelvis är när man ska ge ett negativt besked vilket kanske inte alltid är så rolig. Och

likadant positivt, hur man ska kunna coacha en person som redan presterar att hålla sig på den nivån.

Medarbetarna kunde identifiera ett fåtal områden inom vilka de upplevt påtagliga effekter av utbildningarna. Framförallt handlade det om produktkunskap som de flesta upplevde att de haft nytta av utbildningarna och uttryckte att när de hade fått se hur produkterna fungerade i praktiken, kunde de mycket enklare sälja dem och tala kring dem. En medarbetare tar även upp en specifik utbildning denna gått där ett delmoment som först inte verkat givande i efterhand varit väldigt användbart.

**IPM5:** Mmm, och det kan jag relatera till när det gäller [extern utbildning hos leverantör] för det är mycket mjuka värden. Och på utbildningarna sitter man 2-3 timmar med ett formulär med frågor, från potentiell kund "hur gör jag det här" och då måste man visa pedagogiskt hur man ska gå tillväga. Och det där är jättenyttigt för då när du väl står i butik och en kund kommer in, framförallt pensionärer som inte har den tekniska kunskapen alltid "hur gör jag det här" då tänker man ju att jag vet exakt hur jag ska göra, men visa hur man gör steg för steg har man haft nytta av, helt klart.

Ledare inom organisationen tycktes ha tydliga idéer om hur effekter av utbildning uppmättes samt vilka mätvärden som var viktiga. De ledare som genomgått utbildning hade även uppfattat att de ledarskapsutbildningar de genomgått hade medfört effekter inom ett antal områden. Medarbetarna kände att effekterna av utbildningarna var framförallt produktrelaterade.

## 4.6 Utbildningarnas Relevans

Under intervjuerna ställde vi frågor om den upplevda relevansen utbildningarna haft för de anställda, samt vad de hade för förslag på hur relevansen kan öka. Medarbetarna uttryckte att de tyckte att de nuvarande utbildningarna till stor del varit relevanta för deras arbeten, men gav exempel på kurser som både varit mindre eller mer relevanta för dem. En återkommande reflektion bland de intervjuade var att de

utbildningar som känts relevanta, ofta lett till att de kommit ihåg innehållet bättre än om de upplevt utbildningen som irrelevant.

**IPM2:** Man fick stå och laga mat, man fick testa på att använda den där nya hällen, nya mikron, dra på nya fläkten och liknande. Det är... man har kul, äter god mat, har druckit öl under tiden, men man har lärt sig betydligt mycket mer. Dyrare utbildning, ja, men man lär sig så otroligt mycket mer. Det kom en annan herre till varuhuset strax efter utbildningen som också fått utbildning i de här produkterna fast fått lyssna på hårda värden, han mindes inte mycket om de här produkterna... vi mindes allt om de här produkterna.

De flesta medarbetarna var av åsikten att det vore positivt att skraddarsyr utbildningarna mer efter individerna, men att det är förståeligt att det inte alltid är möjligt att göra detta.

**IPM4:** Att man kanske skraddarsyr utbildningspass beroende på vilken typ av tjänst man har på plats...att man mer riktar in dem så att de som är ledare går på de som är lite mer relevanta med coaching och sånna bitar medans de som säljer produkter mest är mer på fakta baserade utbildningar och säljmetodik...Jag tycker att alla ska ha möjligheten att ta del av lite av varje givetvis men jag tror inte det är fel att finlipa utbildningarna lite grann så att de blir relevanta för den tjänst man har och det jobba man gör.

## 4.7 Individuell påverkan

En klar majoritet av de tillfrågade ansåg att utbildningarna har haft påverkan för deras känsla och trivsel på jobbet. De menar även att utbildningarna i sig kan fungera som en socialisationsprocess eftersom att de får tillfälle att träffa kollegor som de annars kanske inte träffar särskilt ofta. För de som inte jobbat lika länge verkar utbildningar ha effekt för deras självförtroende på jobbet.

**IPM3:** Jag blir lite säkrare i mig själv och mitt jobb. Och kan känna att är jag själv på min avdelning så är det inga problem, det var lite jobbigt i början när man inte kunde nånting,

En annan medarbetare pratar om vikten av att kunna förmedla ett seriöst intryck till kund och utbildnings roll i detta.

**IPM4:** Utbildning ger ju framförallt bättre självförtroende i det man styr över, man får bättre koll på läget. Det är svårt att förmedla ett seriöst intryck till kund om man verkligen inte är på banan och låtsas kunna den här produkten och att prata om något som inte stämmer.

## 4.8 Implementering av lärdomar

Huruvida de som genomgår utbildningar i efterhand lyckas implementerade det de lärt sig eller inte, samt vilka faktorer som påverkade detta undersöktes i studien. Även hur långt de gick för att implementera något som inte tycktes funka samt hur de gick tillväga undersöktes.

När medarbetare och ledare talade om vad som var viktigt för att de skulle kunna implementera något de lärt sig om, under utbildning, i arbetet var återkommande faktorer: att de produkter de gått utbildning angående finns i lager, att de får tid till att sätta sig in i det nya tankesättet samt att det uppföljs och att de får feedback. En medarbetare tar upp att det även är viktigt med den egna inställningen.

**IPM4:** Framförallt mycket inställning såklart. Att saker och ting beställs om det är nyheter osv, att vi beställer hem grejerna och att de finns på hyllorna så att man kan börja prata om den nya produkten. Sen så tror jag det är viktigt att man som grupp märker att alla börjar anamma det här nya tankesättet eller feedbacken eller vad det kan vara.

När något som deltagarna lärt sig under en utbildning inte tycks fungera på arbetsplatsen så ansåg de flesta sig som väldigt envisa med att inte ge upp. Mängden differentierade här mellan tillvägagångssätt om det var krav på användandet eller om det var frivilligt. Exempel på vad de gjorde för att få det nya sättet att fungera var bland annat: se om det fungerade för kollegorna för att identifiera om det var de själva som hade problem med det eller om det hade med tillvägagångssättet att göra, be en kollega att observera dem för att sedan ge feedback, ta kontakt med utbildaren och att fortsätta försöka använda det tills det ger sig. En av de ledare som identifierar sig som envis talar om i det fall denne vet att det inlärd



tillvägagångssättet kommer vara nyttigt i längden hur denne skulle fortsätta försöka.

**IPL:** jag är ganska envis själv så att jag skulle nog försöka innan jag ger upp med den här processen om jag ändå vet att den har ett syfte. Om jag vet att okej, det kommer att ta ett tag innan man lär sig men om man lär sig så kommer det att bli frukt på träden liksom, då kommer det ge bra försäljning exempelvis, då skulle jag nog traggla vidare. Någon gräns finns väl men den är långt borta för mig.

En medarbetare tar upp hur denne efterhand försöker hitta alternativa tillvägagångssätt för att arbeta runt diskrepansen.

**IPM3:** Om det är något nytt jag testar så, såklart ger jag inte upp direkt utan då kanske jag istället pratar med den jag haft utbildningen med. Sen om ja ska säga på ett sätt som vi lärt oss på utbildningen och det inte funkar för mig, då får jag ju hitta ett annat sätt. Man får ju testa sig fram hela tiden och det funkar ju olika saker på olika kunder.

Majoriteten av medarbetarna och ledarna talar om hur det finns vissa faktorer som påverkar implementerandet av det de lärt sig under utbildningar. Vidare försöker majoriteten att implementera lärdomarna så gott det går men samtliga medger dock att det finns en gräns där de måste ge upp och finna alternativa metoder.

## 5. DISKUSSION

Diskussionsavsnittet är i denna rapport indelat i en resultatdiskussion och en metoddiskussion. I resultatdiskussionen diskuteras de resultat som studien producerat samt hur de förhåller sig till tidigare forskning och befintliga teorier. I metoddiskussionen tas studiens metodologiska begränsningar och styrkor upp och diskuteras utifrån ett kritiskt förhållningssätt.

---

### 5.1 Resultatdiskussion

*Resultatdiskussionen är liksom resultatdelen indelad i ett antal teman för att framförallt göra det mer övergripligt och separat kunna påvisa de olika diskussioner som fördes utifrån resultat och teori. Under 5.1.1 diskuteras samspelet mellan informellt och formellt lärande och hur det kunde uttrycka sig genom vad intervjupersonerna sagt under intervjuerna. 5.1.2 handlar om hur det som lärts ut under utbildning tas till vara på av deltagarna. Mer specifikt diskuteras hur väl det teoretiska kan översättas till en praktisk kontext. Under 5.1.3 jämförs de olika upplevelser intervjupersonerna påvisat samt vad variansen gällande inställning kan bero på. Resultatdiskussionen avslutas sedan med att vi i 5.1.4 diskuterar chefers och anställdas förväntningar på utbildning och förväntade effekter, samt jämför de olika perspektiven.*

#### 5.1.1 Samspelet mellan informellt och formellt lärande

Att som organisation bara förlita sig till informellt lärande är möjligt om än, enligt Tynjälä (2008), riskfyllt. I denna studie har resultaten visat på att medarbetarna inte tror att det finns särskilt mycket de inte kan lära sig på jobbet utan formella utbildningar. I likhet med studien av Tynjälä (2008) uppfattade de tillfrågade i denna studie att även om de kan lära sig en viss sak i arbetet kan en formell utbildning vara ett effektivare sätt att nå resultaten. Det svåra i samband med detta torde vara att överväga när en utbildnings mer effektiva utlärande i själva verket är värt det. Ytterligare en problematik som vi kan se med detta är att då företag som det studerade i det här fallet brukar sig av mer generella utbildningar som samtliga anställda tar del av kanske endast ett fåtal av de som genomgår utbildningen får ut något egentligt värde av dem.

Intervjupersonernas positiva inställning till utbildning kan ses som en produkt av de positiva effekter de upplevt av utbildningarna. Medarbetarna för resonemang kring vikten av diskussionsmöjligheter i utbildningarna och det går att dra paralleller till Svensson et al. (2004) och deras argumentation om att det existerar ett överlapp mellan det informella och formella lärandet. Tanken att formella utbildningar går att se som en bas för framtida informellt lärande ges uttryck för både i denna studies resultat, samt i tidigare teori (Svensson et al., 2004). Detta kan även ses som en indikation på att verksamhetens formella utbildningar fungerar för att facilitera det informella lärandet på arbetsplatsen. En fråga som uppstår då är om det är tillräckligt att låta det fortsätta på samma sätt som det gör nu eller om det bör göras ytterligare ansträngningar i samband med formella utbildningar för att främja detta fortsatta lärande.

Respondenternas svar stärker det resonemang Manuti et al. (2015) för angående att det informella lärandet inte alltid bör ske i ett informellt sammanhang, eftersom de pekar ut just diskussionsmomenten som en så viktig del av utbildningarna. Det går att argumentera för att medarbetarnas önskan att kombinera teori och praktik samt ha förutsättningar för diskussioner under utbildningarna tyder på att den kompetens som behövs på en arbetsplats är, likt den definition Svensson et al. (2004) gör, en kombination av teoretisk och praktisk kunskap. Detta ligger även i linje med vad Tynjälä (2008) skriver om att integrera det informella lärandet i det formella.

Det går dock att ifrågasätta upplägget på de formella utbildningarna som verksamheten använt sig av. Respondenterna ser utbildning som något positivt, men de teoretiska bitarna såg de som något de kunde lära sig i arbetet och det var främst interaktionsmöjligheterna och de praktiska momenten de förespråkade. Det går således att argumentera för att utbildningar som i ännu högre grad fokuserar på att facilitera det informella och reflekterande lärandet skulle vara mer relevant att använda sig av för den studerade verksamheten. Detta är även något som hade kunnat stärka inställningen till utbildningarna samt att få utbildningarna att kännas något mindre repetitiva.

### *5.1.2 Facilitering och implementering av lärandet*

Det går att ställa sig frågan om hur den studerade verksamheten skulle kunna öka utbildningarnas relevans för medarbetarna. Det resonemang Raelin (1997) för om att teorier bör anpassas efter den kontext de ska användas i genom exempelvis rollspel och simulationer torde vid första anblick vara applicerbart för det studerade företaget. Detta går dock ej i linje med de tillfrågades svar. En klar majoritet menade på att kundkontakt är något som behöver läras på plats i arbetet och inte under formella utbildningar i form av rollspel. Resonemanget kring att ha samarbeten mellan kollegor i form av observera varandras säljprocesser och ge feedback därefter fördes dock av några av de tillfrågade. Detta går att likna vid det reflekterande vid inläring som Raelin (1997) beskriver. En utbildning som syftar till att öka deras medvetenhet och kunskap kring detta beteende kan tänkbart resultera i utbildningarnas ökade relevans för företaget. Vidare är det tänkbart att en sådan problembaserad utbildning, likt de Tynjälä (2008) diskuterar, skulle i förlängningen kunna leda till att medarbetarna konverterar tyst kunskap om säljprocesser till en explicit kunskap genom de interaktionsmoment som då uppstår kollegor emellan. Det går även att spekulera huruvida de samarbeten mellan kollegor som användes för att öka sin förmåga och kunskap hade varit möjligt för företaget att sätta i system och således möjligtvis minska behovet av utbildning.

Det saknas bevis för att generell teoretisk kunskap skulle kunna direkt översättas till praktisk (Tynjälä, 2008) och teorier måste ofta modifieras när de ska brukas i praktiska sammanhang (Raelin, 1997). Detta var även ett av de alternativ utbildningsdeltagarna gav i det fall en inlärd teori inte skulle fungera för dem i praktiken. De tar upp att då alla kunder är olika måste teorier och tillvägagångssätt anpassas därefter, vilket kan liknas med vad Raelin (1997) skriver om hur ett experimenterande med teorier i praktiken ger erfarenhet vilket ökar förmågan anpassa sig till olika kontexter vilket i detta fall innebär kunder. Under intervjuerna tog många av deltagarna upp att det fanns de tillvägagångssätt som de var tvungna adoptera samt de som var mer frivilliga. När det rörde krav på att använda tillvägagångssättet förklarade många att de självklart använder det, vilket gav intrycket att de mer eller mindre tvingades in i arbetssättet.

En fråga som uppstår är huruvida det ges möjlighet att anpassa dessa mer framtvängade tillvägagångssätt till den praktiska kontexten? Kanske är det till och med tänkt att de inte ska vara absoluta men att det är just så de uppfattas. Det blir en tillsynes väldigt intressant dynamik då säljare ska anpassa det teoretiska till praktiken då de måste ta hänsyn till både kunder och hur de skiljer sig åt samt till sig själva och hur de personligen fungerar som säljare och den roll de spelar.

När något som lärts in genom kurs ska implementeras kan det krävas mer än att modifiera teorierna för att det ska kunna appliceras på ett lyckat sätt. Ottoson (1997) nämner att det är viktigt att tid och möjlighet för användning ges deltagare efter avslutad utbildning. Detta var något som även utbildningsdeltagarna i denna studie upplevde som viktiga faktorer för att de skulle kunna nyttja sig av de inlärdas arbetsätten, där möjlighet för användning exemplifierades genom att de aktuella produkterna vilka de blivit bildade om fanns tillgängliga i butik. Däremot där Ottoson (1997) tog upp inställning inför utbildning tog deltagarna i denna studie upp inställningen efter utbildningen som viktig. Detta tordes dock i många fall vara länkat då de som går in i en utbildning med negativ inställning ofta är väldigt passiva under utbildningen (Ottoson, 1997) och således lämnar de sannolikt utbildningen med en negativ inställning. Dock så fanns det exempel på hur deltagare i denna studie påbörjat utbildningar med negativ inställning men under utbildningens gång blivit positivt överraskade och engagerade. Detta visar på att även då inställningen inför en utbildning spelar stor roll på hur den tas emot och genomförs så kan välutformade utbildningar överkomma detta hinder. Detta är något som kan vara viktigt för utbildare att ha i åttanke och istället för att exempelvis skylla på att deltagarna är omotiverade, axla en del av ansvaret och göra det de kan för att motivera dem. Dock så ska det inte gå för långt så att allt ansvar ligger på utbildaren och att denne måste vända ryggen till sina egna värderingar för att motivera deltagarna, utan det är något som bör kräva ansträngningar från båda håll.

### *5.1.3 Deltagarnas upplevelser*

När medarbetarna talade om det upplevda syftet med de utbildningar de genomgått gick det att finna tydliga likheter mellan deras svar. Framförallt var det kunskapsutbytet och att bli säkrare i sig själva som

sågs som starka syften med utbildningarna. Detta innebär att trots då de kanske inte upplevt samma utbildning, som Ottoson (1997) skriver om individer som deltagit i samma utbildning, tycks det råda konsensus om vad syftet för dem individuellt är. Inställning och förväntningar på utbildningarna tycktes dock variera i större utsträckning mellan deltagare. Där inställningen kunde vara positiv, negativ eller någonstans där emellan och vad som förväntades och motiverade medarbetarna var bland annat chansen att bli bättre på sitt jobb genom att tillförskaffa sig ny kunskap, lära sig om något som intresserar individen på ett personligt plan och hur utbildningen är utformad. Även hur chefen agerar kan påverka hur engagerade individer är att lära sig nya saker (Tharenou, 2001; Cortini, 2016). Detta gick att se i denne studie då somliga tog upp hur uppmuntran från chefen kunde göra dem motiverade till att genomgå utbildning. Vilka faktorer som engagerade individerna tycks till stor del vara sammankopplat med deras personligheter och värderingar. Dock så tycks det, precis som Kyndt et al. (2013) tar upp, att deltagarnas förflutna inom utbildning påverkade hur engagerade samt hur positivt inställda de var inför utbildning. De som varit anställda under en kortare tid var ofta väldigt positivt inställda till utbildningarna och kände att de snabbt blev mycket säkrare i sig själva på jobbet tack vare utbildningarna. Samtidigt som några av de som arbetat inom organisationen under en längre tid och således genomgått flera utbildningar kunde känna att de inte var engagerade då det förekom mycket repetition. Någon av dessa mer erfarna medarbetare uttrycker dock samtidigt hur denne tror att utbildningarna är väldigt nyttiga för nyanställda. I linje med vad Ottoson (1997) skriver om att engagemang påverkar hur aktiva deltagarna är under utbildning talar cheferna även om hur de som är engagerade har större kunskapsförbättring. Inställning blir också väldigt viktigt då Ottoson (1997) skriver att inställningen individer har inför en utbildning påverkar huruvida de efter avslutad utbildning faktiskt använder sig av de teorier de lärt sig. En fråga som uppstår då är hur organisationen bör gå tillväga för att engagera de som är mer erfarna och med en historia av organisationens utbildningar. Speciellt då cheferna belyser ökat engagemang som ett av delmålen med utbildning. Risken kan istället bli att utbildning får motsatt effekt där de som är oengagerade och negativt inställda till utbildningen, på grund av den upplevda repetitiva naturen

av utbildningarna, börjar sprida denna inställning till andra kollegor. Ett alternativ hade möjligtvis kunna vara att de som arbetat inom organisationen under en längre tid får möjligheten att genomgå alternativa utbildningar som är mer individanpassade eller mer avancerad nivå. Detta medför även att de mer generella utbildningarna som många uppskattar behålls men används mer för de som arbetat under en kortare tid inom organisationen. Ett potentiellt problem som kan uppstå i och med detta är dock att det kan bli ett "gap" mellan de nyanställda och de mer seniora anställda.

Något som många av intervjupersonerna tog upp för att öka relevansen av utbildningarna var att mer skraddarsy dem för deras tjänster. Kanske är detta ett annat alternativ som kan leda till ett ökat engagemang och ett sätt att undvika upprepning för de som varit anställda under en längre tid.

En del av hur variansen inom resultat i denna studie skiljer sig från exempelvis Ottosons (1997) kan tillskrivas det faktum att denna studie är utförd på ett varuhus till skillnad från Ottosons (1997) där deltagarna i utbildningen kom från olika platser. Innebörden av detta är bland annat att det inte skiljer sig deltagarna emellan hur långt de rest för att delta i utbildningen vilket i sådant fall inte på samma sätt bör få endera av deltagarna känna att de har en mindre semester och endera att de är så pass nära sitt hem att det känns som det dagliga livet med de vardagliga sysslor som tillkommer. Detta innebar för vår studie att vi inte fann större skillnader mellan deltagare i hur de upplevde de centrala respektive lokala utbildningarna. Vi tror dock att det inte hade varit omöjligt att finna sådana skillnader, och att de i sådant fall hade kunnat tillskrivas deltagarnas individuella perspektiv och världssyn. Samtidigt fann vi i linje med vad Ottoson (1997) skriver om platsens inverkan, att vid de centrala utbildningarna kände många av medarbetarna att de kom tillbaka till arbetet med en ny glöd och var motiverade att använda sig av det de lärt sig, samtidigt som det vid de lokala utbildningarna inte uppvisades samma passion. Roligt nog så tog en individ till och med upp att en del av det som sågs fram emot angående de centrala utbildningar var festerna, vilket stämmer väl in på hur Ottoson (1997) skriver att

deltagare som rest en längre bit ofta såg utbildningarna som en liten semester med ytterligare frihet.

#### *5.1.4 Chefer och anställdas förväntningar*

Vi har tidigare diskuterat om deltagarnas förväntningar och upplevda syfte med utbildningar och hur de varierade deltagarna emellan. Men hur förhåller sig deras perspektiv gentemot chefernas? Mycket likt vad utbildningsdeltagarna beskrivit så talar cheferna om hur utbildningarna bör ha tydliga mål, Kyndt et al. (2013) tar upp vikten av att det för de anställda finns tydliga mål med utbildningen. Även Ottoson (1997) skriver om hur viktigt det är att det finns specifika syften och behov av det som lärs ut, något som även cheferna uttrycker som viktigt vid användandet av formella utbildningar. Även likt vad de som deltagit i utbildningarna beskrivit så betonar cheferna att det finns flera syften med utbildningarna. På samma sätt som deltagarna, tar cheferna upp viktiga delmål för deltagarna som att känna sig säkrare på jobbet i och med ökad produktkunskap. Även då både chefer och utbildningsdeltagare tar upp kundbetjäning som ett delsyfte med utbildning så har cheferna, kanske inte helt oväntat, ett annorlunda perspektiv där mer fokus ligger på att uppnå bättre resultat. Detta är intressant då det visar tydligt att vad som motiverar ledare att bruka sig av utbildningar och vad som motiverar medarbetare att genomföra dem i slutändan inte är det samma. Där medarbetare ser mer på det individuella planet och vilka fördelar utbildning kan ge dem personligen, ser cheferna mer det monetära och vad som är mest gynnsamt för företaget. En risk här för båda sidor är att de blir något hemmablinda och endast fokuserar på hur det egna perspektivet. I detta fall skulle det kunna betyda att medarbetare blir frustrerade och upprörda över utbildningssituationen utan att tänka igenom om det finns något värde för organisationen att göra det på det sätt de föredrar. Samtidigt som det för chefen kan innebära att denne tappar fokus på de anställda och tappar uppfattningen av hur värdefullt nöjda anställda är.

Tynjälä (2008) och Raelin (1997) är båda inne på hur det formella lärandet inte är tillräckligt och det som lärs ut inte är absolut utan de teorier som lärs ut ofta måste anpassas till arbetslivet när de brukas i praktiken. Även cheferna identifierar att branschen präglas av mycket "learning by doing"



samt att de som deltagit i utbildningarna blir bättre på att lära sig nya saker efter att de genomgått utbildningar. Fastän ingen av deltagarna nämner möjligheten att lära sig nya saker efter avslutad utbildning som ett upplevt syfte med utbildningen så kunde de alla ge exempel på saker de lärt sig efter en utbildning på grund av just den utbildningen. Där vissa till och med beskrev hur de anpassat det de lärt sig utefter vilka kunder de bemötte, vilket vi även tidigare diskuterat, i samband med det Raelin (1997) skriver om hur experimenterande är viktigt för att anpassa teorier utefter olika kontexter, om hur de anställda inte direkt kan översätta teorin till praktik, utan behöver tid att experimentera. Här blir det också mer relevant som vi tidigare nämnt, precis som utbildningsdeltagarna uttrycker, att kombinera de teoretiska momenten med praktiska så att de blir mer påtagliga för hur de kommer att brukas i praktiken (Raelin, 1997).

Det tycktes vara enklare för cheferna att identifiera påtagliga effekter utbildningarna hade haft än för medarbetarna. Cheferna kunde se genom förändring i resultat samt övriga mätvärden vilken effekt utbildningarna hade på övriga anställda. Dessa övriga ledare kunde även mer konkret beskriva områden de utvecklats inom genom utbildningarna. Detta reflekterande är en viktig del av inlärningsprocessen (Raelin, 1997) och det skulle således kunna vara problematiskt att medarbetarna uppvisade problem med att identifiera effekter utbildningarna hade haft på dem. Många uttryckte att utbildningarna var bra, dock var det ovanligt att de kunde ge konkreta exempel på varför de var bra. Detta kan kopplas till det Raelin (1997) skriver om hur vissa individer är bättre på att deducera varför ett tillvägagångssätt var lyckat eller inte än andra. Det uppstår dock frågor som: uppmuntras medarbetarna att reflektera kring de teorier och tillvägagångssätt de lärt sig samt hur de brukat dem? Om detta är fallet, är det så att detta inte är något de kan lära sig eller finns det något annat som går att göra för att utveckla denna kognitiva process? Trots detta fanns det de medarbetare som ansåg att det dagliga arbetet var något som utvecklade deras förmåga att analysera sig själva och reflektera över hur de gick tillväga. Raelin (1997) ser erfarenhet som en stor del av inläring och om reflekterande är något som går att lära sig kanske erfarenhet är ett tillvägagångssätt för detta. Detta skulle också kunna förklara varför många i varuhuset hade svårt med den biten, då varuhuset är relativt ungt

är många i personalen oerfarna och har således kanske ännu inte utvecklat den önskade reflektionsförmågan.

## 5.2 Metoddiskussion

Vår intervjuguide utformades med hjälp tidigare empiri för att ge oss förståelse inom området, dock så strävade vi efter att se intervjusituationerna som en lärandeprocess. I och med detta var det väldigt viktigt att vi hade just en löst strukturerad intervjuguide vilken tillät oss att anpassa oss och utveckla vårt innehåll vart eftersom vi breddade vår kunskap och förståelse både angående företaget samt angående hur individerna upplevde utbildning och de frågor vi ställde i relation till det. Den löst strukturerade intervjuguiden utvecklades ständigt, framförallt på ett kognitivt plan, och efter att alla intervjuer var genomförda upplevde vi att den fortfarande hade kunnat förbättras. Detta innebär att vi med ett större urval hade kunnat få allt djupare och fylligare intervjuer. Vi tror även att det hade varit möjligt tidsmässigt att genomföra ytterligare intervjuer och situationen bedömdes möjligtvis för tidspessimistiskt på förhand. Speciellt att intervjuer fler medarbetare hade varit av intresse. Att gå in för blint och behöva lära sig att se under processen är något som hade kunnat justeras något för att göra processen smidigare och förbättrat inlärningskurvan. Med andra ord hade en förundersökning av organisationen i fråga sannolikt varit väldigt givande, påskyndat inläringen samt redan innan intervjuerna justerat frågorna något.

Vid genomförd analys av resultaten blev det uppenbart att det fanns områden som kunnat undersökas ytterligare snarare än att behöva rekommendera det vidare till framtida forskning. Det finns potentiella åtgärder som kunnat resultera i att denna brist undvikits. Det är i efterhand svårt att säga om vi hade undersökt allt det vi hade upptäckt att vi haft medel till att undersöka i det fall vi utfört ovannämnd bakgrundsundersökning vid organisationen eller om vi haft bredare urval. Det går även att argumentera för att om vi stannat upp och gjort övergripande analyser av intervjuerna mellan intervjutillfällena att vi kunnat utveckla vår intervjuguide ytterligare.

Något som vi upplever talar till fördel för vår studie är det faktum att organisationen som studerades frekvent genomgår formell utbildning samt att de innan intervjutillfällena genomgått en större central utbildning bara veckor tidigare. Detta gav intervjupersonerna möjligheten att ge oss konkreta exempel och gjorde det enklare för dem att tänka tillbaka när vi frågade om en tidigare utbildning de genomgått. Det går även att spekulera i att detta hindrade intervjupersonerna från att bli alltför färgade av tidens gång och således missrepresentera sitt forna jags tankar och känslor.

## 6. SLUTSATS

Resultaten visar att även om medarbetarna upplever att de kan lära sig allt de behöver kunna för arbetet på jobbet, kan det vara mer effektivt att göra det under en formell utbildning. Vidare möjliggör de under utbildning inlärd kunskaperna ett fortsatt informellt lärande, samt öppnar upp för diskussioner och reflektioner medarbetare sinsemellan. De tillfrågade medarbetarna var i stort överens om att det fanns ett kunskapsutbyte mellan deltagarna i samband med utbildningarna. Ytterligare en effekt som diskuterades var att de kände sig säkrare i sitt arbete. Deras motivation till att gå på utbildningarna kunde till viss del påverkas av chefens inställning till utbildningen ifråga och ifall denne gav någon form av uppmuntran till de anställda.

### 6.1 Praktiska implikationer

Både ledare och medarbetare har beskrivit hur formella utbildningar kan fungera som en grund för senare informellt lärande. Detta torde vara intressant för en praktiker vars mål är att facilitera det informella lärandet på arbetsplatsen. Respondenterna uttryckte att formella utbildningar bör innehålla diskussionsmoment före, under, och efter utbildningar för att på så sätt öppna upp för alternativa tolkningar. Genom att öppna upp för ett reflekterande lärande är det sannolikt att detta leder till ökade möjligheter för de anställda att anpassa sina tillvägagångssätt efter olika situationer och kontexter.

De medarbetare som arbetat på företaget en längre tid kände att de inte var lika motiverade till utbildningarna längre på grund av att utbildningarna var repetitiva. Medarbetarna upplevde att utbildningarna i högre grad borde utformas efter deras tjänst för att vara av större relevans för dem. På så sätt är det tänkbart möjligt att deras engagemang även bland de som varit anställda längre skulle vara högt. Även att kombinera teori med praktik framkom som ett önskemål bland medarbetarna för hur deras utbildningar skulle kunna genomföras på ett bättre sätt.

## 6.2 Förslag till vidare forskning

Då denna studie var av en något explorativ karaktär anser vi att det finns stora utrymmen för att bygga vidare på detta och bedriva vidare forskning inom området. Att utföra intervjuer med deltagare i arbetsbaserade formella utbildningar kan ge ytterligare förståelse om hur dessa utbildningar upplevs och är svårare att få grepp om genom kvantitativa utvärderingsmetoder tror vi. Då studien var utförd på en mindre skala, vid ett varuhus hade det varit intressant att utföra en mer storskalig studie med flera organisationer och undersöka om resultaten skiljer sig åt från de resultat producerade i denna studie. Områden vi anser vara intressanta att mer djupgående undersöka är om och hur reflektiv förmåga bör tränas upp för de som genomgår arbetsbaserade utbildningar, samt hur deltagare i arbetsbaserade utbildningar går tillväga för att applicera det teoretiska i praktiken. Vi tror att vidare undersöka dessa områden är viktigt för att ytterligare effektivisera utbildningar samt hur de översätts från det teoretiska planet till det praktiska.

## REFERENSLISTA

- Biesta, G.J.J., Field, J., Hodkinson, P., Macleod, F.J. & Goodson, I.F. (2011). *Improving Learning through the Lifecourse*. London: Routledge.
- Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Cortini, M. (2016). Workplace identity as a mediator in the relationship between learning climate and job satisfaction during apprenticeship, *Journal of Workplace Learning*, 28, 2, 54-65
- Dale, M. & Bell, J. (1999). Informal learning in the workplace. *Research Brief*, 134
- Fejes, A., & Thornberg, R., (Red.) *Handbok i kvalitativ analys*. Malmö: Liber AB.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsinterojun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kyndt, E., Govaerts, N., Keunen, L. & Dochy, F. (2013). Examining the learning intentions of low-qualified employees: a mixed method study. *Journal of Workplace Learning*, 25, 3, 178-197
- Jennings, C. (2012). 70:20:10 - It's not about the numbers, it's all about change. Hämtad: 2016-04-05  
<http://charles-jennings.blogspot.se/2012/06/702010-its-not-about-numbers-its-all.html>
- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L. & Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the workplace: a research review. *International Journal of Training & Development*. 19, 1, 1-17
- Ottoson, J. M. (1997). After the applause: Exploring multiple influences on.... *Adult Education Quarterly*, 47, 2, 92-108

- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Raelin, J. A. (1997) A model of work-based learning. *Institute for Operations Research and the Management Sciences*, 8, 6, 563-578
- Svensson, L., Ellström, P-E., & Åberg, C. (2004). Integrating formal and informal learning at work. *Journal of Workplace Learning*. 16, 479-491
- Tynjälä, P. (2008). Review: Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review*. 3, 2, 130-154
- Tharenou, P. (2001). The relationship of training motivation to participation in training and development. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 74, 5, 599-621
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2016-04-05:  
[http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494\\_forskningsetiska\\_principer\\_2002.pdf](http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf)

# BILAGA 1: INTERVJUGUIDE - LEDARE

Intro + info (om anonymitet, syfte m.m.)

Berätta om era utbildningar...

Vad är syftet med era utbildningar? Kortsiktigt och långsiktigt?

Hur kommer det sig att ni väljer att använda er av formella utbildningar i er verksamhet?

Central vs Lokal

Hur tänker ni kring formellt och informellt lärande? (implikationer för organisationen)

Vad kan man lära sig på en formell utbildning som inte går att lära sig i arbetet?

Vad behöver man lära sig på plats?

Vad är din uppfattning om de anställdas inställning / motivation till utbildningarna?

Vad tror du får de anställda att bli motiverade inför en utbildning?

Vad har ni för förväntningar på utbildningarna?

Vad finns det för förväntningar på:

{

Kompetenser:

Kunskap

Färdigheter

Attityder och beteende

Transfer:

Tillämpandet

Implementering



Går det dela med sig till andra kollegor  
Hur? På Vilket? Varför inte?

Effekten

Aktivt Medverkande

}

Hur mäter ni effekterna av utbildningarna?

Är det något du vill lägga till?

Har du frågor till oss?

## BILAGA 2: INTERVJUGUIDE - MEDARBETARE

Intro + info (om anonymitet, syfte m.m.)

Bakgrundsinfo:

Vad heter, hur gammal. Hur länge på företaget? Arbetsuppgifter?

Vad har du haft för förväntningar inför de utbildningar du gått på?

Lokala vs. Centrala

Vad har du tyckt om utbildningarna under tiden du genomgått dem?

Lokala vs. Centrala

Hur har utbildningarna du tagit del av varit? Vad har du lärt dig? vad har utbildningarna gett för effekter?

Vilka? Varför?

Lokala vs. Centrala

Vad får dig att bli motiverad inför en utbildning?

Vad är viktigt för dig för att en utbildning ska kännas lyckad?

Hur tycker du att en bra utformad utbildning ser ut?

utveckla

Hur ser en mindre bra utformad utbildning ut?

utveckla

Vad tycker du om längden på de utbildningar du tagit del av?

Var de lagom långa för att du skulle lära dig allt du behövde?

Tycker du att utbildningarna har varit relevanta för ditt arbete?

På vilket sätt?

I vilka situationer kan du använda dig av det du lärt dig?

Vad kan man lära sig på en formell utbildning som inte går att lära sig i arbetet?

Vad behöver man lära sig på plats?

Hur har den allmänna inställningen bland deltagarna/andra anställda varit **under** utbildningarna?

Hur aktiva tycker du att deltagarna varit?

Lokala vs Centrala

Hur har den allmänna inställningen bland deltagarna/andra anställda varit **efter** utbildningarna?

Lokala vs Centrala

Hur har utbildningarna påverkat dig?

Trivsel på jobbet?

Motivation?

Möjligheter till att lära dig nya saker?

Fungerat som socialisationsprocess?

Vad skulle göra utbildningarna mer relevanta för ditt arbete?

När du är tillbaka på arbetsplatsen efter en utbildning, vad påverkar om du kan använda dig av det lärt dig?

Vad kan underlätta?

Vad kan det finnas för hinder?

Om det du lärt dig inte tycks fungera när du prövar: hur troligt är det att du testar igen?

Finns det någon gräns?

Var går den?

Är det något du vill lägga till?

Har du frågor till oss?