



arenaidé

Informellt lärande i arbetslivet

– betydelse, utmaningar och möjligheter

JONAS OLOFSSON

INFORMELLT LÄRANDE I ARBETSLIVET
– *betydelse, utmaningar och möjligheter*

© Arena Idé, Jonas Olofsson, 2017

Rapporten kan laddas ner från www.arenaide.se/rapporter

Foto omslag: Pixabay



JONAS OLOFSSON,
professor i hälsa och samhälle med inriktning på social-
politik vid Malmö högskola.

Innehåll

Förord I	5
Förord II	6
1. Utbildning och lärande – en introduktion	7
Bakgrund om lärande i arbetslivet – ett jämförande perspektiv	7
Lärande i arbetslivet, kunskaper och förmågor	9
Rapportens innehåll och resultat	9
2. Lärande och förändrade arbetsorganisationer	11
Ur organisationers och individers synpunkt	12
Lärande organisationer och lean production	13
Utbildningsbehov och sociala risker	13
3. Informellt lärande i arbetslivet	
– begrepp och utgångspunkter	15
Tyst kunskap	17
Utvecklingsinriktat och anpassningsinriktat lärande	18
4. Den svenska Flaggskeppsfabriken	
– erfarenheter från svenska industriföretag	21
Förändringsförmåga och förbättringsarbete	21
Kompetensutveckling – generella erfarenheter	23
Den samlade bilden: ett myller av lärande	24
Lärdomar	25
A) ABB – om ett lean-koncept som uppmuntrar lärande	26
B) Scania – om lean och det smala lärandet	29
C) Handelsbanken – lärande i allt mer styrda former	31
D) Arbetsförmedlingen – ökat ansvar utan inflytande	33
E) Äldreomsorgen i Malmö stad – en organisation med svaga lärandeambitioner	37
6. Sammanfattning och slutsatser	41
Individuella och kontextuella förutsättningar för informellt lärande	41
Sambandet mellan formellt och informellt lärande	42
Nyckelfaktorer – några slutord	42
7. Referenser och källor	44
Telefonintervjuer	45
Flaggskeppsfabriken – delrapporter projektomgång 1 och 2	46
Statistik	46
Bilaga: Frågor om lärande på arbetsplatsen	47

Förord I

Lärandet som sker i arbetslivet är en underskattad konkurrensfördel för svensk ekonomi. Det är en central del av den vår arbetsmarknadsmodell, som bidrar till en strukturomvandling där jobben som skapas har högre produktivitet och högre kvalifikationskrav än jobben som försvinner – vilket kräver att arbetskraften har tillgång till utbildning i olika former under hela yrkeslivet. Därför har utbildning och lärande länge stått högt upp på den fackliga agendan. För en progressiv tankesmedja som Arena Idé är det en självklarhet att se utbildnings- och arbetsmarknadsfrågor som tätt sammankopplade.

I den här rapporten ger professor Jonas Olofsson en översikt över forskningsläget kring lärande i arbetslivet, med särskilt fokus på informellt lärande. Den teoretiska genomgången kompletteras med fallstudier i en rad svenska industriföretag, men också i den privata tjänstesektorn och i den offentliga sektorn. Resultaten av de olika studierna ger viktiga insikter om hur lärande organisationer kan utformas så att medarbetarnas och därmed organisationens kompetens bidrar till att höja sysselsättningen, produktiviteten och lönsamheten i verksamheten – men också till en ökad känsla av självständighet, välmående och motivation hos personalen.

I en tid som präglas av regelbundna organisatoriska förändringar och allt snabbare teknisk utveckling blir såväl den enskildes som organisationens förutsättningar för lärande avgörande. Det ökar förutsättningarna att ställa om till nya villkor när omvärlden förändras, men också möjligheten att vara med och påverka förändringarna istället för att enbart anpassa sig.

På senare år har det förts en intensiv diskussion om hur digitalisering och automatisering kommer att forma framtidens jobb. Men debatten har nästan uteslutande kretsat kring det formella lärande som sker i vårt reguljära utbildningssystem. Med denna rapport vill vi vidga samtalet till att även omfatta det allt viktigare lärande som sker i arbetslivet.

GERMAN BENDER

Programchef för arbetsmarknad på Arena Idé

Förord II

Arbetet med den här rapporten utfördes i huvudsak under våren och hösten 2016. Jag vill tacka Ratio – Näringslivets forskningsinstitut som bidrog med finansiering under tiden jag arbetade med rapporten. Jag vill också rikta ett varmt tack till Johan Ancker som förmedlade kontakter och underlag från projektet Framtidsfabriken. Per-Erik Ellström, Linköpings universitet, och Henrik Lindberg Malm, Ratio, har bidragit med värdefull vägledning i olika stadier i arbetet med rapporten.

JONAS OLOFSSON

Malmö september 2017

1. Utbildning och lärande – en introduktion

Individens lärande har inte bara ett mångskiftande innehåll utan också många olika former. I den politiska debatten riktas intresset i hög grad mot lärande i offentliga utbildningsinstitutioner. Utbildningspolitiken kännetecknas av insatser för att tillgängliggöra utbildning på allt högre nivåer. I forskningen om livslångt lärande har däremot trenden under senare decennier varit att i hög grad uppmärksamma det lärande som pågår utanför utbildningsinstitutioner och då framför allt det lärande som sker i arbetslivet.

Det bör betonas att utbildning och lärande kan tillskrivas olika betydelser. Formell skolbaserad utbildning innebär i sin klassiska form att information överförs från en part till en annan. För den mottagande parten kan nya kunskaper leda till en förändring av attityder och beteenden, men det är inte givet. Begreppet lärande indikerar just någon form av aktivt deltagande som leder till förändringar av värderingar och beteenden. Formell utbildning kan resultera i lärande, men det är alltså långt ifrån självklart. Det ökade intresset för informellt lärande kan bland annat ses mot bakgrund av att det handlar om en företeelse som är mer omedelbart knuten till individers och indirekt organisationers förmågor att hantera olika slags utmaningar.

Syftet med den här studien är att belysa förutsättningar för och betydelsen av det informella lärandet i arbetslivet med utgångspunkt från befintlig forskning, dokumentation från samarbetsprojekt om utvecklingsfrågor i ett antal industriföretag och en intervjubaserad undersökning baserad på företrädare för fem utvalda organisationer. Vilken betydelse tillmätts lärandet i organisationernas utvecklingsstrategier och hur skapas konkreta förutsättningar för lärande? Vilka utmaningar, hinder och framgångsfaktorer framhålls? Lärandet kommer att belysas i relation till olika organisationsmodeller, både utifrån ett ledningsperspektiv och utifrån lokala fackliga företrädares erfarenheter.

Syftet och frågorna inbjuder till en kvalitativt inriktad undersökning, baserad på dokumentstudier och intervjuer. Intervjufrågorna (se bilagan) har tagits fram med utgångspunkt från teoretiskt och empiriskt inriktade studier om informellt lärande (se avsnitt 2 och 3). Kvalitativa metoder ger möjligheter att fånga in företeelser och erfarenheter på ett grundläggande plan, på djupet. Men de ger inga möjligheter till generaliseringar. Mitt syfte har inte heller varit att ge en heltäckande bild av informellt lärande i det svenska arbetslivet. Det finns, som kommer att framgå inom kort, en del studier och kartläggningar av lärandet på arbetsplatser som syftar till att svara på frågor om ”hur många som deltar” och ”i vilken omfattning”, samt också på frågor om effekter på individers kunskaper och färdigheter. Den här studien har inga sådana ambitioner. I stället har utgångspunkten varit att välja ut ett antal organisationer och arbetsplatser som har signalerat ett tydligt intresse för lärande. De får utgöra ett slags fallstudier. Hur omsätts organisationernas lärandeambitioner i praktiken? Vad är det för lärande man talar om, konkret, och hur organiseras lärandet? Min avsikt har varit att spegla erfarenheter från olika verksamheter, både industriinriktade och tjänsteorienterade samt privata och offentliga. Vid sidan av industriföretag har jag därför valt att titta närmare på erfarenheter från en bank (Handelsbanken), en statlig myndighet (Arbetsförmedlingen) och kommunal omsorgsverksamhet (Malmö stad).

Bakgrund om lärande i arbetslivet – ett jämförande perspektiv

I internationella översikter framkommer en bild av att anställda i Sverige i hög grad deltar i någon form av lärande. Enligt Eurostat uppgav närmare 29 procent av de anställda i Sverige 2015 att de deltagit i utbildningsverksamhet de senaste fyra veckorna (Eurostat Adult learning). Sverige ligger påtagligt över genomsnittet för EU, i likhet med de övriga nordiska länderna. Genomsnittet för EU år 2015 var strax under 12 procent.

Tidigare undersökningar av både formellt och informellt lärande på arbetsplatser

pekar i samma riktning. Ett exempel är de jämförande studier som tas fram inom ramen för *Cranfield Network on International Strategic Human Resource Management* (Cranet). Studierna som genomförs med fyra–fem års mellanrum täcker ett 30-tal medverkande länder.^[1] I den senaste publicerade rapporten (Cranet 2011) framkommer att Sverige är ett av de länder inom EU där företagen avsätter störst andel av lönesumman för att finansiera utbildningsrelaterade aktiviteter.^[2]

En liknande undersökning som genomförs av EU-organet Eurofound – *3rd European Company Survey* (2015) – visade att spridningen mellan medlemsländerna i hur stor andel av företagen som erbjuder anställda formell utbildning liksom lärande i arbetet (on-the-job-training/informellt lärande) var betydande. Bland de företag som uppgav att de erbjöd anställda möjligheter till såväl formellt som informellt lärande menade flertalet att det viktigaste motivet var att anställda skulle utveckla färdigheter kopplade till ordinarie arbetsuppgifter, det näst viktigaste skälet var träning i hälso- och säkerhetsfrågor och det tredje vanligaste motivet var att anställda skulle ges bättre möjligheter att växla mellan olika arbetsuppgifter. Även i denna undersökning, som baserades på standardiserade telefonintervjuer med tusentals medverkande företag i olika EU-länder, framkom att svenska företag i mycket hög utsträckning erbjuder möjligheter till såväl formellt som informellt lärande. Över 85 procent av de medverkande svenska företagen erbjöd anställda möjligheter till betald utbildning vid sidan av arbetet. Över 90 procent organiserade någon form av lärande i arbetet. Enbart Finland redovisade en högre andel företag som organiserade lärande för anställda.

Andra undersökningar pekar i samma riktning. Vartannat år genomförs detaljerade intervjubaserade undersökningar av medborgares attityder, värderingar och beteenden i 30 europeiska länder inom ramen för *European Social Survey* (ESS). I ESS för 2010 lyftes flera frågor kopplade till lärande i arbetslivet. En fråga handlade om i vilken utsträckning arbetsuppgifterna upplevs som varierande. 43 procent av de svenska deltagarna instämde helt i att de upplevde sitt arbete som varierande, jämfört med ett genomsnitt på 32 procent för samtliga länder. En hög andel instämde också i påståendet att de nuvarande arbetsuppgifterna förutsätter att man kontinuerligt lär sig nya saker, närmare bestämt 48 procent i Sverige jämfört med ett genomsnitt på 28 procent. Resultatet av undersökningen talar för att det svenska arbetslivet omfattar betydande inslag av både formellt och informellt lärande.

2012 genomförde OECD den första riktigt omfattande kartläggningen av vuxnas kognitiva förmågor inom ramen för *Programme for the International Assessment of Adult Competencies* (PIAAC). PIAAC är ett slags parallellstudie till PISA-undersökningarna, som mäter likartade förmågor hos 15-åriga ungdomar. I undersökningen mäts främst läsförmåga, räkneförmåga och problemlösningsförmåga. Även i PIAAC från 2012 ges en bild av att Sverige och de övriga nordiska länderna utmärker sig positivt när det gäller lärande i arbetslivet. Över 50 procent i de undersökta årskullarna menade att de lärde sig nya saker i arbetet varje vecka (Myrberg 2014). Matchningen mellan tidigare utbildning och arbetets innehåll framstod också som relativt god. Två tredjedelar menade att arbetsuppgifternas svårighetsgrad motsvarade deras utbildningsnivå. Matchningen var emellertid något sämre för de yngre. Endast var sjunde i den yngre populationen (under 25 år) menade att det arbete de hade kräver mer än ett års efterobligatorisk utbildning. Möjligheterna till lärande i arbetet tycktes också genomgående sämre för de yngsta, något som rimligen kan förklaras av att inträdesjobben på arbetsmarknaden är mindre kvalificerade samtidigt som det tar viss tid innan unga vuxna får ett jobb som motsvarar individuella kvalifikationer och intressen.

1 Undersökningen genomförs av 40 medverkande universitet.

2 En svaghet i undersökningen är emellertid att det inte görs någon distinktion mellan formellt och informellt lärande.

Lärande i arbetslivet, kunskaper och förmågor

Det finns ett antal studier som pekar på ett tydligt samband mellan lärande på arbetsplatsen och utvecklingen av individers kognitiva färdigheter. Nationalekonomisk forskning om arbetslöshetens effekter vilar på en föreställning om att lärandet på arbetsplatser har central betydelse för utvecklingen av individers färdigheter. Omvänt innebär detta att perioder utan arbete urholkar individers humankapital och bidrar till tilltagande svårigheter att få arbete. *Hysteresis* är ett vanligt förekommande begrepp. Innebörden är att längre och återkommande arbetslöshetsperioder försämrar individers kunskaper och förmågor och att hög arbetslöshet i förlängningen kan bidra till att den naturliga arbetslösheten (NAIRU – den lägsta icke-inflationsdrivande arbetslöshetsnivån) tenderar att stiga.

För svenskt vidkommande presenterade nationalekonomerna Per-Anders Edin och Magnus Gustavsson en studie 2008 där man försökte mäta arbetslöshetens effekter utifrån ett humankapitalperspektiv: *Time Out of Work and Skill Depreciation* (Edin & Gustavsson 2008). Studien byggde på PIAACS föregångare, de så kallade IALS-undersökningarna på 1990-talet. IALS står för *International Adult Literacy Survey* och syftade till att mäta och jämföra läsförmåga i den vuxna befolkningen i 21 länder. Undersökningen initierades i samverkan mellan OECD, EU och Unesco. Edin & Gustavsson (2008) kunde med utgångspunkt från IALS-studiernas svenska data bekräfta ett tydligt samband mellan arbetslöshet och urholade färdigheter.

PIAAC-undersökningen har gett nya och bättre möjligheter att undersöka motsvarande samband. Det var också ett uttryckligt syfte med en rapport som togs fram av SNS Utbildningskommission år 2014: *Lära för livet? Om skolans och arbetslivets avtryck i vuxnas färdigheter* (Gustafsson m.fl. 2014). I rapporten bekräftades bilden att arbetslöshet påverkar individers kunskaper och färdigheter negativt. Samtidigt kunde man inte urskilja de starkt positiva effekter av arbetskraftsdeltagande på utvecklingen av färdigheter, bland annat kopplade till läsförmåga, som Edin & Gustavsson (2008) identifierade. Slutsatsen blev i stället att yrkeserfarenheter vidmakthåller individers kognitiva förmågor snarare än utvecklar dem. Ett undantag gjordes för sysselsatta i IT-intensiva branscher. När det gällde formella kurser och personalutbildning i arbetslivet kunde man inte urskilja några effekter på personers färdigheter i läsning, räkning och problemlösning.

Lärandet har flera dimensioner och flera betydelser. I de refererade undersökningarna uppmärksammas individers förmågor och hur dessa är relaterade till utbildningsnivå och sysselsättning. Syftet med föreliggande studie är som framhållits att diskutera lärandet på arbetsplatser mer konkret, särskilt informellt lärande, och relatera detta till utvecklingen av arbetsorganisationer, anställdas möjligheter till inflytande och trivsel i arbetet. Kompetensutveckling och lärande framhålls ofta som nyckelfaktorer för att möjliggöra anpassning, omställning och innovationer. Lärande ska medföra successiva effektiviseringar som leder till både besparingar och produktförbättringar. Samtidigt ska lärandet möjliggöra mera grundläggande förändringar kopplade till arbets- och produktinnehåll och användningen av ny teknik. I studien identifieras möjligheter och hinder kopplade till lärande med utgångspunkt från intervjuer med företrädare för fem olika organisationer. I rapporten används också dokumentation från den det Vinnova-finansierade projektet "Den svenska flaggskeppsfabriken", ett projekt som initierades av Teknikföretagen och IF Metall.

Rapportens innehåll och resultat

Efter detta bakgrundsavsnitt följer en diskussion om lärandets betydelse, med särskild betoning på förändrade arbetsorganisationer. Vad finns det för olika slags lärande och hur skapas förutsättningar för lärande? En central fråga är hur behovet av lärande i arbetslivet kan förstås i perspektivet av den moderna globaliserade och omställningspräglade ekonomin. I det avsnitt som därefter följer analyseras

mer specifikt betydelsen av informellt lärande i arbetslivet. Jag tar min utgångspunkt i en översikt av forskningen om lärande och lärandets betydelse kopplad till arbetsorganisationer och förändringsmönster. I det efterföljande avsnittet redogörs för erfarenheterna inom projektet Flaggskeppsfabriken, ett projekt där frågor om kompetensutveckling och lärande i svenska industriföretag stod i fokus. Rapporten avrundas därefter med ett mer omfattande intervjubaserat avsnitt med företrädare från fem olika organisationer.

Studiens mest centrala slutsats kan formuleras enligt följande:

Resultaten av undersökningen bekräftar att alla berörda organisationer frambåller betydelsen av lärande, men att olika organisationsmodeller och ledningsstrategier skapar varierande förutsättningar för den motivation och det förtroende hos anställda som är en grundläggande förutsättning för ett mer avancerat och utvecklingsinriktat lärande. En arbetsorganisation som bygger på snävt definierade arbetsuppgifter i kombination med hög arbetsintensitet ger begränsade möjligheter till lärande; tiden och kraften för lärande finns inte där. På motsvarande sätt innebär en hierarkiskt upplagd ledningsstrategi att möjligheterna till inflytande för medarbetare begränsas. En ledning i en organisation eller på en arbetsplats som förutsätter att medarbetare ska ta ansvar utan att erbjuda faktiska möjligheter till inflytande begränsar också personalens motivation för lärande.

2. Lärande och förändrade arbetsorganisationer

Uttrycket *livslångt lärande* syftar på behovet av fortlöpande kompetensutveckling under hela livet, från barndomen till hög ålder. Utgångspunkten är att utbildning under livets olika faser hänger ihop. En god förskola lägger en grund för grundskoleutbildningen. Grundskolans kvalitet är avgörande för utfallet av gymnasieskolan, etc. Men individens behov av lärande tar inte slut efter ungdomsåren, efter gymnasie- och eventuella universitetsstudier. Det måste finnas möjligheter till fortsatt lärande. Detta förutsätter bland annat ett flexibelt utbud av vuxenutbildning och möjligheter till lärande i arbetslivet.

Man brukar skilja mellan olika slags lärande (Karlson & Ronquist 2016). För det första talas det om *formellt lärande*. Det är det lärande som sker inom ramen för formella utbildningsinstitutioner och som resulterar i nationellt erkända betyg och examina. För det andra diskuteras *icke-formellt lärande*. Med begreppet icke-formellt lärande avses t.ex. kurser och studiecirkelar som inte är kopplade till det reguljära utbildningssystemet. Det betyder att lärandet inte är nivåbestämt och inte resulterar i erkända utbildningsbevis. För det tredje talas det om *informellt lärande*. Det informella lärandet avser studier som individen organiserar på egen hand, t.ex. genom att läsa böcker och delta i föreningsmöten. Det kan också handla om ett mer strukturerat lärande som sker i anslutning till arbetsuppgifter. Den sistnämnda dimensionen lyfts fram i denna studie. Avslutningsvis, för det fjärde, förekommer ett *slumpvist* eller *oavsiktligt lärande*. Det här handlar alltså om sådant vi lär oss i vardagen, t.ex. när vi jobbar med något på arbetsplatsen, lyssnar på radion eller läser tidningen. Poängen är att det alltid sker ett lärande – i olika omfattning – utan att det alltid är avsikten.

I slutet av 2006 antog Europaparlamentet en referensram för livslångt lärande som omfattade åtta huvudpunkter (*Nyckelkompetenser för livslångt lärande*). I dokumentet betonas ett brett syfte med lärandet. Målet är att höja medborgares kompetens. Med kompetens avses kunskaper, färdigheter och attityder som är anpassade till olika områden. Det handlar då inte bara om möjligheterna att hävda sig på arbetsmarknaden utan om personlig utveckling och inflytande i samhällslivet i bredare mening. I grunden anläggs ett slags maktresursperspektiv på livslångt lärande. De åtta nyckelkompetenserna ska stärka individen ekonomiskt och socialt i olika avseenden. De åtta nyckelkompetenser som utpekats är kunskaper i modersmål, främmande språk, kunskaper i matematik och naturvetenskap, digital kompetens, en förmåga att lära nytt, social kompetens, entreprenörskap och slutligen kulturellt engagemang. Dessa nyckelkompetenser ska, enligt referensramen, genomsyra all utbildning från ungdomsskolan till fortbildning och vuxenutbildning.

Föreställningarna om det livslånga lärandets betydelse kan härledas till rapporter från 1950- och 60-talen, bland annat inom FN-organet Unesco. OECD och alltså även EU har på senare år ägnat betydande intresse åt dessa frågor. I de nordiska länderna har intresset också varit stort. I Sverige talade t.ex. fackförningsekonomen Gösta Rehn mycket om betydelsen av återkommande utbildning och ”vingarnas trygghet” redan under de första decennierna efter andra världskriget.

I den internationella debatten om livslångt lärande var till en början det fördelningspolitiska perspektivet helt dominerande. Efter utbyggnaden av utbildningen på grundläggande och högre nivå i flera länder i Västeuropa från 1950- och 60-talen och framåt kunde man konstatera att skillnaderna mellan olika generationer i utbildningsavseende hade tilltagit, vilket tvärtemot de ursprungliga intentionerna med reformerna riskerade att bidra till ökade sociala klyftor. Dessutom pekade erfarenheterna på att utbyggnaden av utbildningssystemet på efterobligatorisk nivå, allt från gymnasieutbildningar till högre utbildningar, hade tenderat att stärka grupper

i samhället med en stark socioekonomisk ställning. Även om volymerna i utbildningssystemet således ökade skedde en reproduktion av socioekonomiska skillnader efter meritokratiska linjer. För att motverka dessa tendenser rekommenderades insatser som skulle göra det möjligt för flera att kontinuerligt delta i lärande under olika faser av livet, dvs. även i vuxen ålder.

Från 1980-talet tillkom ytterligare en dimension i diskussionen om det livslånga lärandet. Det handlade om det livslånga lärandets betydelse för att möjliggöra en förändring i arbetslivet, bort från standardiserad produktion av varor och tjänster till ett flexibelt och kundanpassat system för kvalitetsproduktion. Tekniska förutsättningar i spåren av datoriseringen och mer decentraliserade arbetsorganisationer ställde helt nya krav på arbetskraftens kompetensmässiga och fysiska omställningsförmåga. Arbetskraftens kunskaper och färdigheter framstod allt mer som nyckeln till konkurrenskraft, såväl ur ett företagsekonomiskt som ur ett samhällsekonomiskt perspektiv. Det talade i sin tur för att en infrastruktur för lärande måste byggas upp både på och utanför arbetsplatserna.

Ur organisationers och individers synpunkt

Den allt starkare betoningen på livslångt lärande går således igen i internationella utbildningssammanhang, inte minst inom EU och OECD, och har följaktligen i hög grad också präglat den svenska diskussionen på senare år. Även om de historiska rötterna går ganska långt tillbaka i tiden är det uppenbart att en tydligare och bredare uppslutning bakom begreppet kan urskiljas från början av 1990-talet och framåt. Frågan är då vilka mer specifika argument som har framförts för ett livslångt lärande.

Som framgått ovan tar diskussionen om det livslånga lärandet ofta sin utgångspunkt i de förändringar av ekonomi och arbetsliv som har skett sedan 1980-talet. I grunden handlar det om att företagen, såväl inom industrin som inom tjänstesektorn, organiserar sitt arbete på ett nytt sätt för att underlätta utveckling och högre kundanspråk på produktanpassning och kvalitet (Ellström 2005, Schön 2007, Lundh 2010). Det tidigare tayloristiska mönstret lever förvisso kvar, och utvecklingen i arbetslivet är inte entydig, men den generella bilden är att företagens sätt att organisera arbetet i dag ställer större krav på omställning och lärande hos de anställda. Arbetet förutsätter en bredare kunskapsbas initialt, men också en förmåga att kontinuerligt lära nytt.

Både nya och äldre studier talar för ett påtagligt samband mellan organisationers förmåga att ta fram nya varor och tjänster och anställdas kompetens. Man talar ibland om tre centrala kompetensområden ur företagets perspektiv. Det första utgörs av en *marknadsmässig kompetens* och avser förutsättningarna för att förutse och anpassa verksamheterna till förändrade efterfrågemönster hos nuvarande och potentiella kunder. Det andra utgörs av en *teknologisk kompetens* och avser verksamheters förmåga att tillgodogöra sig och använda den mest effektiva tekniken och de bästa arbetsmetoderna. Den tredje avgörande faktorn är den *organisatoriska kompetensen*. Med det sistnämnda avses att innovativa verksamheter och företag ofta tillämpar plattare arbetsorganisationer, med självstyrande arbetslag och varierade arbetsuppgifter.

Studier bekräftar att produktivitetsökningen i företag i hög grad baseras på förändringar på verksamhetsnivå. OECD har i olika sammanhang pekat på att mer än hälften av produktivitetsökningarna hänger samman med förändringar på verksamhetsnivå (OECD 1998). Mer specifikt handlar det om en anpassning av kvalifikationer och organisationsformer till nya förutsättningar kopplade till ny teknik. Satsningar på management-principer i anslutning till kvalitetscirklar, just in time och lean production kan ses i ljuset av detta.

Lärande organisationer och lean production

Forskaren Bengt-Åke Lundvall formulerade för några år sedan fyra grundläggande kännetecken för *lärande organisationer* (Lundvall 1999):

- Organisationerna har sett över en treårsperiod genomfört grundläggande organisatoriska och teknologiska förändringar.
- Man tillämpar delegering av ansvar som omfattar minst 50 procent av medarbetarna.
- Minst 50 procent av medarbetarna deltar i intern eller extern utbildning.
- Det finns en långsiktigt inriktad utbildningsplanering som har betydelse för att garantera att medarbetarna har önskvärda kvalifikationer.

I dagens arbetsliv är strävandena att etablera lärande organisationer ofta kopplade till *lean production* – eller mager produktion på svenska. Lean syftar till att skapa ökade värden i produktionen genom att minimera slöseri oavsett om det handlar om onödig lagerhållning, bristande produktkvalitet eller outnyttjad arbetskraft (Sterling & Boxall 2013). Det som skiljer lean från de tidigare principerna för massproduktion är fokus på kvalitet, kontinuerligt förbättringsarbete, teamarbete, just in time och kundstyrd tillverkning. För att möjliggöra förbättringar uppmuntras samverkan över professionsgränser, mellan olika avdelningar och självstyrande arbetslag. Lean har utvecklats inom tillverkningsindustrin men den grundläggande organisationsfilosofin har spritts till all slags verksamhet, inte minst tjänsteproducerande organisationer och myndigheter.

Som kommer att framgå finns det emellertid potentiella spänningar mellan lean-konceptets fokus på effektivitet och lärande kopplat till långsiktig verksamhetsutveckling. Förutsättningarna för att förverkliga lärandeambitionerna är beroende av anställdas förmågor, motivation och praktiska möjligheter att delta i utvecklingsarbete. I praktiken kan lean bidra till en långtgående standardisering som förhindrar den flexibilitet och förändringsförmåga som eftersträvas. IF Metall påtalade i en rapport redan för drygt tio år sedan att de svenska erfarenheterna av lean var starkt förknippade med fasta monteringslinjer eller ”ett flöde där arbetsmomenten är uppdelade på olika stationer” (IF Metall 2003, s. 4). Lean förverkligar inte med automatik målen med en lärande organisation. I praktiken utformar också olika organisationer och företag olika mål och verktyg kopplade till lean. Lean karaktäriseras av några allmänna principer, en filosofi, som tar sig olika konkreta uttryck i olika miljöer. Vi får anledning att återkomma till detta.

Utbildningsbehov och sociala risker

En grundläggande förutsättning för framsteg och förändringsmöjligheter i företag och organisationer är alltså att de anställda har en bred kompetens – och dessutom en förmåga att hela tiden lära nytt. Företags konkurrens- och marknadsstrategier baseras i hög grad på den tillgängliga arbetskraftens kunskaper och färdigheter (Acemoglu & Pischke 1999, Acemoglu 2002, Hall & Soskice 2001). Forskningen visar att utvecklingen av lärande organisationer inte bara underlättar innovationer och företagsekonomiska framsteg utan också har positiva sysselsättningseffekter; fokus blir mer på ökad förädlingsgrad och expansion, mindre på personalbesparande rationaliseringar (Nielsen & Lundvall 2004). Studier talar också för betydande positiva produktivitets- och lönsamhetseffekter av företags investeringar i personalens humankapital (Wright & McMahan 2011). Investeringar i generellt lärande tycks ge högre avkastning än satsningar på mer företagsanknutet lärande (Hansson 2007).

Den kraftiga utbildningsexpansion som har kunnat urskiljas i flertalet länder under senare decennier har bidragit till att möjliggöra mer effektiva och flexibla arbetsorganisationer (Baker 2009). Återigen, det finns ett samband mellan arbetskraftens utbildningsnivå och arbetets innehåll och organisering – och indirekt för-

utsättningarna för informellt lärande. Den amerikanska forskaren David Baker har pekat på den professionalisering och uppkvalificering av arbetet som har möjliggjorts i många organisationer, både privata och offentliga, genom att arbetskraftens generella utbildningsnivå har höjts. Längre utbildningar – från grundskolan upp till högskolenivå – ger kompetenser och utvecklar egenskaper som skapar utvecklingsmöjligheter i arbetslivet: kritiskt tänkande, en utvidgad förmåga till kommunikation och samarbete. Kreativa förmågor och fallenhet för social interaktion är ovärderliga vid sidan av rent yrkesmässiga kunskaper och färdigheter.

Forskare pekar på att det snabba omställningstempot i ekonomin ställer stora krav på baskunskaper och färdigheter som lägger en grund för interaktivt lärande i arbetslivet, dvs. informellt lärande. Det sker en formalisering av kunskapsunderlaget för produktionen av varor och tjänster som ökar kraven på att anställda har mer än grundläggande färdigheter i att läsa, skriva, räkna och nyttja IT-verktyg. Här finns det naturligtvis betydande sociala risker förknippade med att stora grupper av unga, bland annat i Sverige, har problem att uppnå vad som krävs för formell gymnasiekompetens. De riskerar inte bara att få svårigheter att möta samhällets ökade krav mer generellt utan förlorar successivt i attraktivitet på arbetsmarknaden i takt med att andra i jämförbara åldrar förädlar och bygger på sin kompetens via informellt lärande i arbetslivet.

I det avsnitt som nu följer ska vi skärskåda den bild som forskningen ger av informellt lärande lite mer i detalj.

3. Informellt lärande i arbetslivet – begrepp och utgångspunkter

Det lärande som sker utanför reguljära utbildningsinstitutioner uppmärksammas som framhållits allt mer. Det handlar om ett lärande i och utanför arbetslivet. I denna studie riktas sökljuset mot det lärande som sker i arbetslivet. Utgångspunkten är som framgått att detta lärande har en avgörande betydelse för organisationers utvecklingsmöjligheter.

Utvecklingen av kunskaper och förmågor på arbetsplatserna har väckt stor uppmärksamhet i forskningen, men perspektiven har ofta varit ganska begränsade. I såväl ekonomisk som sociologisk forskning hanteras lärandet i praktiken ofta som en ”svart låda” (Guile & Young 1998). Både innehåll och former osynliggörs.

Utgångspunkten är ofta ett formellt lärande där lärandet sker i enlighet med förbestämda kursplaner och resulterar i dokumenterade utbildningskompetenser. Det lärande som sker utanför det reglerade utbildningssystemet betraktas som ett slags restpost. Det icke-formella lärandet sker t.ex. i samverkan med lärare från utbildningsinstitutioner, men följer inte nödvändigtvis etablerade kursplaner och resulterar inte i erkända utbildningsbevis. Det informella lärandet definieras, som framgick ovan, som ett lärande som sker utan anknytning till utbildningsinstitutioner, inte sällan på utbildningsdeltagarnas initiativ. Det karakteriseras ibland som socialisation, ett omedvetet tillägnande av normer och handlingsregler som dominerar i den miljö där individen befinner sig. Det handlar också om ett lärande som utvecklas i direkt anslutning till konkreta arbetsuppgifter. Enskilda anställda eller arbetslag löser uppkomna problem och testar nya idéer (Manuti m.fl. 2015). Formerna för lärandet kan vara mer eller mindre reglerade, allt från helt oreglerade till organiserad vägledning i form av mentorskap och coachning.

I praktiken är det mycket som talar för att definitionerna behöver tydliggöras. I ett arbetslivsperspektiv handlar det i första hand om det så kallade icke-formella och informella lärandet. I offentlig statistik kan man hitta uppgifter om omfattningen av det icke-formella lärandet, men inte lika mycket information om det informella lärandet. Det sistnämnda är också naturligt med tanke på hur lärandet definieras. Men inte heller i forskningen finns någon tydlig bild av former och förutsättningar för det informella lärandet. Det informella lärandet antas ofta ske utan bestämda intentioner och förväntas därför inte heller förutsätta någon medveten pedagogisk praktik (Livingstone 2001). Detta innefattar också ofta en föreställning om att det handlar om en överföring av tyst kunskap, något som antas ske mer eller mindre förutsättningslöst.

Det successivt ökade intresset för det lärande som sker i arbetslivet har emellertid bidragit till ett ökat antal teoretiska och empiriska studier där man försöker kvalificera förutsättningarna för och formerna för det informella lärandet. Det handlar bland annat om att lärandet uppfattas mer som en social process än som en ensidig överföring av kunskaper och färdigheter. Betydelsen av förankring i en särskild arbetsplats- och yrkeskultur formulerad i termer av praktikgemenskaper framhålls t.ex. av Lave & Wenger (1991). Men det handlar också om lärandets innehåll. Engeström (2010) formulerar en teori om expansivt arbetsplatsförlagt lärande som har inspirerat till flera empiriska studier. Här handlar det om att betona den komplexitet som präglar förutsättningarna för arbetsplatsers verksamhet i den moderna ekonomin. Nya konkurrensvillkor i kombination med en föränderlig teknisk och social omvärld försvårar kontroll och överblick, och nödvändiggör mer prövande och utvecklingsorienterade strategier. Standarder för såväl yrken som enskilda jobb blir allt svårare att upprätthålla. Om lärandet tidigare syftade till att minimera variationer i sysselsattas arbetskapacitet i relation till en väldefinierad standard, blir syftet nu i högre grad att möjliggöra omställning i förhållande till kontinuerligt skiftande jobbkrav. Engeström talar om behovet av ett förändringsinriktat och expan-

sivt lärande som är socialt och inte individorienterat till sin karaktär. Lärandet har samtidigt bestämda förutsättningar kopplade till en arbetsplatskultur som medger reflektion och kritiskt ifrågasättande. Detta lärande kontrasteras mot ett renodlat reproduktivt lärande. Kännetecknande för detta lärande är också att de inblandade aktörerna själva formar innehållet och att det bygger på en bredare kunskapsbas. Det handlar inte om någon överföring av på förhand givna kunskaper och färdigheter utan om att deltagarna själva formar det nya, givet de konkreta utmaningar och behov de ställts inför.

Det finns en starkt förankrad uppfattning om att informellt lärande i arbetslivet har en betydelse som överstiger det formella och icke-formella lärandets betydelse. Lärandet sker i ett naturligt sammanhang, har ett verksamhetsrelevant innehåll och är mindre ekonomiskt betungande att organisera. Informellt lärande har en omedelbar koppling till verksamhetens villkor och det underlättar praktisk användning av nya kunskaper och en kontinuerlig omprövning av arbetsmetoder med utgångspunkt från vardagliga erfarenheter (Manuti m.fl. 2015).

Forskaren Michael Eraut har i en rad studier behandlat förutsättningar för informellt lärande. Han menar att det till skillnad från kursorganiserat lärande erbjuder betydligt större flexibilitet. Informellt lärande baseras i hög grad på ett socialt lärande från andra människor utan att därför kunna betraktas som ren socialisation (Eraut 2015). Resultatet av lärandet är ofta svårt att omedelbart definiera. Deltagarna är inte alltid medvetna om att det pågår ett lärande. Mycket framstår som ”osynligt”, som något självklart, och uppfattas inte som lärande i egentlig mening. Resultatet av lärandet utgör ett slags tyst eller förkroppsligad kunskap och ses som en del av individens allmänna förmåga.

Sammanfattningsvis kan det informella lärandet åskådliggöras med tre begrepp. För det första omfattar det ett *implicit lärande* som sker utan några medvetna ambitioner att lära och utan några explicita kunskaper. För det andra omfattar det ett *reaktivt lärande* som sker i direkt anslutning till att individer ställs inför konkreta uppgifter och utmaningar i arbetet. För det tredje talas det om ett *avsiktligt lärande* där det förekommer uttalade lärandemål och där nya kunskaper och färdigheter blir explicita. I praktiken sker ett informellt lärande i samtliga former, men en lärande organisation kännetecknas av en högre grad av avsiktligt lärande.

Den moderna ekonomin och det informella lärandet

Den starka betoningen på informellt lärandet kan som framhölls i förra avsnittet ses i ljuset av villkoren i den moderna ekonomin och det föränderliga arbetslivet. Det som kännetecknar den moderna ekonomin är de snabba förändringarna i kunskapsbehoven och behovet av redskap för att bearbeta information, inte så mycket mängden information eller behovet av på förhand definierade kunskaper. Detta får konsekvenser för hur vi ser på utbildning och lärande. Kunskaper relaterade till fakta och färdigheter föråldras snabbt. En dansk undersökning visade att kunskapsinnehållet för den genomsnittlige högskoleingenjören har devalverats till hälften redan ett år efter examen. Halveringstiden för övriga utbildningar var åtta år (Lundvall m.fl. 2008). Detta ställer stora krav på möjligheter till nytt lärande och ligger bakom det stora intresset för livslångt lärande och informellt lärande.

I forskningen skiljer man ibland på *klass 1-kunskap* (*mode 1 knowledge*) och *klass 2-kunskap* (*mode 2 knowledge*), och menar att den sistnämnda kunskapstypen har blivit allt viktigare (Williams 2008). Klass 1-kunskap återspeglar den traditionella typen av kunskap med systematiserade påståenden om omvärlden, som brukar förmedlas i skolliknande miljöer. Klass 2-kunskap handlar däremot mer om färdigheter och kompetenser, dvs. om förmågor att omsätta kunskap i handling, om att behärska oväntade utmaningar och om en förmåga att hela tiden lära nytt. Den sistnämnda typen av kunskap är ”kunskap i handling” snarare än kodifierad

kunskap, dvs. lärande präglas av konkreta handlingar i bestämda miljöer (Lee m.fl. 2004). Den anknyter till konkreta uppgifter och arbetssituationer och bidrar till en mer avancerad problemlösningsförmåga, till en social förmåga (samarbetsförmåga) och till en förmåga att hantera oväntade utmaningar. De sistnämnda förmågorna är av central betydelse i ett föränderligt och lärandeintensivt arbetsliv. Samtidigt förutsätter alla dessa nyckelkompetenser – både hårda och mjuka kompetenser – en grund i skolförlagd utbildning.

Tyst kunskap

Begreppet *tyst kunskap* (*tacit knowledge*) antyder en mer komplex syn på kunskap än den som oftast tas för given. Med uttrycket explicit eller formell kunskap avses kunskap och förmågor som kan synliggöras, beskrivas och dokumenteras – och därmed lätt överförs från en lärare till en elev i en skolmiljö (Evans m.fl. 2004, Sanchez 2005). Begreppet tyst kunskap används för att belysa att mycket av den kunskap och den förmåga som en individ besitter inte så enkelt låter sig tydliggöras. Mycket av kunskapen är informellt och baserat på erfarenheter, känslor och normer som inte alltid kan beskrivas i ord. Vi simmar och cyklar, men inte alla av oss kan exakt förklara de exakta mekanismerna bakom dessa förmågor.

Ibland använder man uttrycken ”veta att” och ”veta hur” för att illustrera skillnaden mellan explicit och tyst kunskap. ”Veta att” syftar på faktakunskap. ”Veta hur” syftar på förmågan att utföra arbetsuppgifter. Båda dimensionerna är naturligtvis viktiga. Men betydelsen av faktakunskap har förändrats givet att omsättningen av information har ökat och att vi har datorer och tekniska hjälpmedel som gör det lätt att snabbt och till låg kostnad ta fram relevant information. Den tysta erfarenhetsbaserade kunskapen hjälper individer och organisationer att hantera stora informationsmängder och förändringar. Den gör det möjligt att urskilja mönster och utveckla rutiner som vägleder och möjliggör effektiva handlingar i en miljö präglad av osäkerhet. Informationsmängden och de snabba förändringarna i den moderna ekonomin bidrar till att den erfarenhetsbaserade och tysta kunskapen får en mer central betydelse än tidigare, på både individuell och organisatorisk nivå (Lundvall 1999).

Begreppet tyst kunskap har ofta knutits till praktiska arbetsmoment bland yrkeskunniga arbetare. I praktiken går det att urskilja betydelsen av tyst kunskap på många olika områden. Man blir inte en framstående forskare genom att läsa ett oändligt antal avhandlingar, lika lite som en fulländad kock kan nöja sig med att lära sig ett stort antal matlagningsböcker utantill. Kännetecknande för expertkunskap är inte så mycket mängden kunskap som förmågan att använda kunskap. Det handlar återigen om att utveckla en erfarenhetsbaserad förmåga att urskilja mönster, att identifiera det bästa handlingsalternativet i en ny situation via snabb och effektiv informationshantering (Eraut 2004).

Tyst kunskap handlar följaktligen i hög grad om rutiner. Vi hanterar olika uppgifter utan att behöva medvetandegöra för oss själva eller omgivningen exakt hur vi gör. Det här är självklart och nödvändigt. Det är omöjligt att tänka sig ett privatliv eller arbetsliv där vi som individer inte i hög grad kan lita oss mot rutiner. Samtidigt finns det en fara i detta (Eraut 2004). Rutiner som är baserade på skicklighet och god överblick över ett visst arbetsområde leder till ökad effektivitet och produktivitet, medan rutiner som handlar mer om att man ska hantera svår tidspress kan leda till lägre kvalitet. I det sistnämnda fallet blir kunskaper och förmågor också svårare att förmedla till andra. Tyst kunskap av det här slaget kan förlora i värde när förutsättningar för arbetet förändras. Vanor är också svåra att förändra. Samtidigt som rutiner sparar tid och möjliggör rationella handlingar kan de leda till konservatism och bristande förändringsbenägenhet.

Utvecklingsinriktat och anpassningsinriktat lärande

Den svenska forskaren Per-Erik Ellström har i en rad olika studier (Ellström 2001, 2003, 2005, 2010b) utvecklat en begreppsram för att studera förutsättningar och former för och betydelsen av det lärande som sker i arbetslivet. Utgångspunkten är att det dels finns ett mera rutinmässigt och anpassningsinriktat lärande, dels ett förändringsinriktat och utvecklingsorienterat lärande. Det förstnämnda lärandet syftar till att anställda ska tränas till att så effektivt som möjligt utföra givna uppgifter, medan det sistnämnda utvecklingsorienterade lärandet syftar till att förändra metoder och innehåll i arbetet. I det sistnämnda fallet förändras normer och arbetsprocesser inom en given organisation, i det förstnämnda fallet förstärks normer och arbetsprocesser. Ellström betonar att de båda formerna för lärande inte på något sätt utesluter varandra. Båda formerna behövs och utvecklas parallellt. Problemet är emellertid att de ekonomiska tidshorisonterna i arbetslivet tenderar att hämma investeringar i ett utvecklingsorienterat lärande. Avkastningen på det utvecklingsorienterade lärandet är mer långsiktigt samtidigt som avkastningen på det anpassningsinriktade lärandet är snabbare och mera överblickbart. Lärandeformerna dikteras av olika horisonter och logiker: utvecklingens logik respektive produktionens logik.

Ofta framhålls tre aspekter för att urskilja *olika nivåer av lärande*, där de två första karakteriseras som anpassningsinriktat lärande och de två sista som utvecklingsinriktat. Det handlar om att karakterisera lärandet utifrån givna arbetsuppgifter, metoder och resultat. Den första nivån, som i enlighet med Engeströms terminologi kallas för reproduktivt lärande, kännetecknas av att samtliga tre aspekter är givna och alltså inte kan påverkas av individen eller gruppen som deltar i lärandet. På den andra lärandenivån, som utgör en mer avancerad form av anpassningsinriktat lärande, är arbetsuppgifter och metoder givna, men deltagaren/deltagarna kan i viss mån påverka arbetet med hänsyn till resultaten. Den tredje lärandenivån motsvarar ett produktivt arbetsplatslärande och innebär att metoder kan påverkas och att resultaten kan föranleda justeringar av arbetet. Den mest avancerade och kreativa lärandenivån innebär att arbetsuppgifter och metoder kan påverkas samt att resultaten kan leda till förändringar.

Per-Erik Ellström har i högre grad än andra forskare behandlat förutsättningarna för lärande, både anpassningsinriktat och utvecklingsinriktat lärande. I grunden handlar det om organisationens (företagets, arbetsplatsens) lärande och hur denna tar sig uttryck i de anställdas villkor och förutsättningar att delta i lärande. Några avgörande faktorer framhålls:

- Arbetsuppgifternas karaktär. Här handlar det om ett samspel mellan jobbets kvalifikationskrav eller strukturella förhållanden och individens resurser (utbildning, erfarenheter, sociala förmåga, självförtroende, etc.).
- Balansen mellan självständighet och standardisering avseende arbetets utförande och resultat.
- Anställdas delaktighet i beslut om arbetets utformning.
- Verksamhetens kultur (öppenhet för ifrågasättande kritik, förändring).
- Ledningsstöd för lärande (tillgången på tid och arenor för reflektion samt tillgång till andra läranderesurser).

Förutsättningar för informellt lärande

Vi ska nu sammanfatta översikten av forskningen och landa i några utgångspunkter för analysen av det informella lärandet i de organisationer som har undersökts i anslutning till den här studien.

Förutsättningarna för det informella lärandet på arbetsplatser påverkas av både strukturella faktorer och individers resurser (Ellström 2005). Det betyder att individers möjligheter att delta i lärande bland annat bestäms av den rådande arbetsfördelningen, arbetstempo, tillämpningen av mer eller mindre restriktiva arbetsbeskrivningar samt traditioner och kulturmönster på arbetsplatsen. Samtidigt

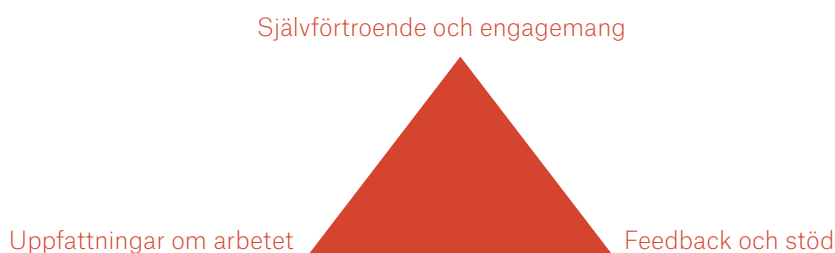
är individrelaterade faktorer betydelsefulla. Det sistnämnda innebär att individers utbildningsbakgrund, tidigare arbetserfarenheter och självförtroende i hög grad påverkar förutsättningarna för lärande.

Det är i samspelet mellan strukturella förhållanden och individers resurser som förutsättningarna för lärandets nivå, innehåll och inriktning bestäms. En snävare arbetsfördelning, brist på tid och mer restriktiva arbetsbeskrivningar, i kombination med att berörda individer har begränsade arbets- och utbildningserfarenheter, försvårar ett utvecklingsinriktat lärande. Samtidigt finns det mycket som talar för att det även i "restriktiva miljöer" pågår ett kreativt och utvecklingsinriktat lärande, helt enkelt därför att detta är nödvändigt för att upprätthålla effektiviteten i ett längre perspektiv (Ellström 2005). Verksamheter ställs inför oväntade utmaningar och problem, kopplade till förändrade marknadsvillkor och förändrad produktionsteknik, och då räcker det inte med ett rutinmässigt eller anpassningsinriktat lärande. Det kreativa lärande som då nödvändiggörs dokumenteras emellertid inte och syns därför inte i formella arbetsbeskrivningar.

Tidigare forskning visar att arbetsplatser som skapar goda förutsättningar för informellt lärande kännetecknas av att det finns höga förväntningar på prestationer, men också av att medarbetarna har ett beslutsutrymme som gör att de kan hantera stora krav. Där det finns beslutsutrymme och inflytandemöjligheter behöver inte höga krav leda till en destruktiv psykologisk press, något som annars kan bidra till uppgivenhet. Amanda Sterlig och Peter Boxall (2013) talar i sammanhanget om *aktiva* i motsats till *passiva jobb*. De förstnämnda kännetecknas av höga krav i kombination med inflytande. De sistnämnda kännetecknas av att medarbetare ges ett begränsat inflytande över arbetet, vilket i kombination med såväl höga som låga prestationskrav begränsar möjligheterna till lärande och kan leda till minskat engagemang, lägre ansvarstagande och negativa hälsoeffekter.

Den tidigare omnämnde forskaren Michael Eraut (2004, s. 269) har illustrerat förutsättningarna för lärande med två trianglar, där den första illustrerar förhållanden som är relaterade till individen och den andra är relaterad till kontextuella faktorer:

Figur 1. Individrelaterade faktorer



Figur 2. Kontextuella faktorer



Illustrationerna sammanfattar erfarenheter från studier kopplade till lärande på en rad olika arbetsplatser. En central slutsats var att medarbetares *självförtroende* hade en avgörande betydelse för lärande och utvecklingsmöjligheter, det

gällde både anställda med kort och med lång erfarenhet inom en organisation. Ett effektivt lärande förutsätter att medarbetare är proaktiva och medvetet söker möjligheter att utveckla sin kompetens – och detta förutsätter självförtroende. Självförtroendet stärks i sin tur när individer framgångsrikt hanterar *utmaningar* i arbetet samtidigt som benägenheten att söka utmaningar beror på det *stöd* som medarbetare upplever att de får från överordnade.

Michael Eraut sammanfattar därför sina studier med att det finns ett avgörande samband mellan självförtroende, utmaningar och stöd. Dessa faktorer, liksom begreppen som diskuterades i anslutning till teorin om det utvecklingsorienterade lärandet, bildar utgångspunkt för analysen av erfarenheterna av informellt lärande i de fem organisationer som presenteras längre fram i denna rapport. Innan vi kommer in på fallstudierna ska vi emellertid lyfta fram erfarenheterna från projektet Flaggskeppsfabriken.

4. Den svenska Flaggskeppsfabriken – erfarenheter från svenska industriföretag

Projektet den svenska Flaggskeppsfabriken initierades av Teknikföretagen och IF Metall med stöd av Vinnova. Johan Ancker, som var projektledare, poängterade i en intervju (2016 04 19) att de frågor som togs upp och diskuterades i grunden handlade om varför företagen trots högt kostnadsläge, starka fackliga organisationer och långtgående arbetsrättslig lagstiftning såg fördelar med att bedriva verksamhet i Sverige.

Flera av de grundläggande förutsättningarna för konkurrenskraft – en välfungerande infrastruktur, hög utbildningsnivå, forskning, teknik osv. – är faktorer som har relativt kort livslängd (Teknikföretagen, IF Metall & Vinnova 2015). Ny teknik sprids t.ex. snabbt och det innebär att relativa konkurrensfördelar äts upp. I projektet försökte man se mer på djupet och identifiera konkurrensfördelar som kan betraktas som exklusiva för de i Sverige verksamma industriföretagen och som inte är lika lätta att ta efter. Några av de typiska svenska mönster som lyftes fram är att företagen här i allmänhet har kommit längre med att utveckla platta organisationer och varit mer konsekventa med att delegera beslutsfattande. Det talades om betydelsen ”av att fostra attityder som främjar utveckling”. Sådana faktorer är inte lätta för konkurrenter att fånga upp eftersom de är förankrade i sociala och kulturella institutioner, både inom enskilda organisationer och i samhället i stort.

I det följande kommer projektets kartläggning av kompetensutvecklingsfrågorna att lyftas fram, dels med utgångspunkt från intervjun med Birgitta Södergren, dels med utgångspunkt från dokumentationen från arbetsseminarierna.

Bakgrundsinformation

Projektet Flaggskeppsfabriken bedrevs under åren 2012 till 2015 och delades upp i två etapper. Under den första etappen medverkade ABB (Ludvika), Alfa Laval (Lund), Electrolux (Mariestad), Haldex (Helsingborg) och Toyota (Mjölby). I den andra etappen medverkade AstraZeneca (Södertälje), Bombardier (Västerås), Sandvik (Gimo), Scania (Södertälje) och Siemens (Finspång). Sex särskilda fokusområden kopplade till företagens konkurrenskraft urskildes: Attityder, Strukturer, Samverkan, Förändringsförmåga, Teknikintegration och Kompetensutveckling. I anslutning till varje område arrangerades arbetsseminarier. Erfarenheterna sammanställdes och analyserades med hjälp av en följeforskare, Birgitta Södergren från Uppsala universitet, som också har intervjuats i samband med föreliggande studie. Syftet med arbetsseminarierna var att sprida erfarenheter, underlätta nätverksbyggande och samarbete mellan företagen. Erfarenheterna skulle tillgängliggöras för en större krets, även medelstora och mindre företag. Ännu har emellertid endast övergripande sammanfattningar av dokumentationen från seminarierna offentliggjorts. Deltagarna har dock medverkat i en rad olika konferenser där erfarenheterna från projektet redovisats.

Förändringsförmåga och förbättringsarbete

Förändringsförmåga var ett av de teman som man fokuserade på inom projektet. Förändringsförmåga hänger intimt samman med lärande. I dokumentationen från projektet heter det att förmågan till ”förändring ses som en viktig konkurrensfördel. Förändringsförmåga skapar en grund för både innovation och effektivitet” (Delrapport 3. Projekt 1, s. 3). Samtidigt betonas det att företagen står inför dubbla utmaningar. Det handlar både om att standardisera och om att utveckla. Standardisering innebär att man strävar efter att göra saker så lika som möjligt på ett så effektivt sätt som möjligt samtidigt som utvecklingen ligger i att man hela tiden gör något nytt. Båda dessa dimensioner förutsätter förändringsförmåga.

Man framhåller att förändringsförmåga är intimt förknippat med faktorer som attityder och samarbetsförmåga. Kompetensutvecklingen är av avgörande betydelse

i sammanhanget. Andra viktiga faktorer som lyftes fram var *uthållighet* och *tålamod*. Det kan ta tid innan man kan synliggöra och räkna hem de omedelbara resultaten av förändringsarbetet och det gäller därför att inte vara för kortsiktig.

Några gemensamma faktorer av betydelse i förändringsarbetet framhölls. Här lyfts ett urval av dessa som i sin tur har ett nära samband med förutsättningarna för informellt lärande:

- *Ansvarstagande* bland enskilda medarbetare. Detta förutsätter i sin tur att man ger anställda förtroende och delegerar. Lärande ger inte bara medarbetarna de kunskaper och färdigheter som krävs för att ta på sig nya uppgifter och ett ökat ansvar, utan bidrar också till ökad motivation.

- Det faktum att företagen tillämpar plattare och mindre hierarkiska organisationer med färre chefsnivåer underlättar informationsspridning, och gör att det skapas ett mer förtroendefullt klimat på arbetsplatserna.

- Kulturfaktorer framhålls genomgående. Ledare ska vara bra på att lyssna. Man måste vara prestigelös och ta vara på den kompetens som finns bland medarbetare.

- *Motivationen* till förändring förutsätter att medarbetare ges full information om varför förändringar är nödvändiga. Det strategiska informationsarbetet är avgörande. Det är viktigt att ”kommunicera och visualisera förändringsarbete”. Det sistnämnda är också en grundläggande utgångspunkt i lean-konceptet, där visualisering inte bara fyller en pedagogisk funktion utan också bidrar till gemensamt meningsskapande och engagemang.

I diskussionerna om förändringsarbetet i de medverkande företagen pekade man på att förändringar kan vara av olika karaktär, och man skilde mellan mer ”radikala förändringar” och ”vardagliga förändringar”. Radikala förändringar får konsekvenser på många olika plan. Det kan handla om att man ska tillverka helt nya produkter, något som förutsätter omorganisationer, ny teknik och förändrade produktionsmetoder, ny personal och kompetens, nya marknader och kunder. Det som definieras som vardagliga förändringar berör enskilda aspekter, en ny maskin eller en ny programvara. Implementeringen av vardagliga förändringar får därmed inte så stora konsekvenser. Men i båda fallen gäller att förändringar är beroende av informellt lärande. Förändringar möjliggörs via lärande och förändringar skapar utgångspunkter för nytt lärande.

Arbetslagen uppfattas som helt centrala i förändringsarbetet. I rekommendationerna för förändringsarbetet (Delrapport 3. Projekt 2, s. 12–13) framhålls därför betydelsen av att organisera arbetslagen på rätt sätt, i förhållande till uppgifternas karaktär, kompetenssammansättningen och behovet av specialiststöd. Uppdraget måste tydliggöras och definieras så att det blir synligt, mätbart och möjligt att utvärdera. Man framhåller att arbetslagen (teamen) bör vara små: ”absolut max tio personer”. De som leder och ansvarar för arbetet ska också ges fullt mandat att genomföra förändringen. I arbetslagen ska förändringsarbetet också dokumenteras.

Tidsfaktorn framhålls som mycket viktig. Det måste finnas schemalagd tid för förbättringsarbete. Det uppstår ofta konflikter mellan ett högt produktionstryck och utrymme för förbättringar. Just därför är det viktigt att på förhand avsätta tid och att se till att bemanningen är så pass generös att tid för förbättringar möjliggörs. Arbetet med förbättringar ska också synliggöras i befattningsbeskrivningar, inte bara för tekniker och specialister utan också för operatörer (produktionspersonal).

Återigen lyfts behovet av helhetssyn och motivation fram (Delrapport 3, Projekt 2, s. 13). ”Varför” måste tydliggöras. Förståelsen skapar delaktighet. Här handlar det bland annat om att alla medarbetare ska få en tydlig bild av vilka som är kunder och hur kundkraven förändras. Förbättringsarbetet måste sättas in i ett helhetsperspektiv där alla medarbetare och arbetslag får en förståelse för hur deras arbete knyts och bidrar till den gemensamma mål- och resultatbilden.

Förbättringsarbetet ska alltså vara nära knutet till individen. Ett framgångsrikt förbättringsarbete förutsätter att alla kan påverka sitt eget arbete och därmed urskilja

sitt eget ansvar. Krav på förbättrade resultat som kommer ovanifrån utan att man får möjlighet att sätta sig in i vad de betyder för en själv, och hur det man gör är relaterat till helheten, kan upplevas som förlamande. Förbättrings krav måste introduceras, förankras och diskuteras. Man använder uttrycket ”översättas” i sammanhanget (Delrapport 3. Projekt 2, s. 13). I detta ligger också att man måste beakta individers olikheter, skillnader i kompetenser och erfarenheter. *Hänsynstagande* och *ödmjukhet* är andra ord som förekommer flitigt i diskussionerna om förutsättningar för förbättringsarbete.

Kompetensutveckling – generella erfarenheter

Ett återkommande uttalande i seminariediskussionerna i anslutning till delprojekten var följaktligen att kompetensutveckling är nyckeln till konkurrenskraft. I Sverige har de stora industriföretagen inte någon draghjälp av en stor hemmamarknad, av någon fördelaktig geografisk position eller av ett lågt löneläge. Konkurrenskraften skapas via kompetens och utvecklingsförmåga. Det framhålls också att det inte går att luta sig mot den kompetens som redan finns i företagen. Det är kompetensutveckling som måste till. Det handlar om ”förmågan att växla upp, anpassa och förnya kompetensen, utifrån verksamhetens utmaningar” (Delrapport 4. Projekt 2, s. 4). Kompetens betraktas som ”en färskvara” och den går förlorad om den inte underhålls.

Samtliga medverkande företag framhöll fyra centrala utgångspunkter för arbetet med kompetensutveckling:

- Kompetensutveckling uppfattas som en strategisk fråga som förutsätter ett långsiktigt arbete. Man tar sin utgångspunkt i verksamhetens behov, i aktuella utmaningar och i kunders krav. Främst inriktar man sig på så kallade kärnkompetenser, dvs. kunskaper och färdigheter som skapar exklusiva konkurrensfördelar. Via arbetet med kompetensutveckling befrämjas förbättringar och förändringar.
- Kompetensutvecklingen syftar till både bredd och djup. Avsikten är att bidra till flexibilitet och multikompetens. Med multikompetens avses just möjligheter till fördjupning inom ett visst arbetsområde såväl som breddning och möjligheter till arbetsrotation. Tyngdpunkten i arbetet med kompetensutveckling ligger på lärandet i vardagen, i anslutning till det dagliga arbetet.
- Kompetensutvecklingen befrämjas genom att man använder tydliga verktyg och arbetsmetoder. I projektet delade företagen med sig av erfarenheter av hur man arbetar med kompetensmatriser och utbildningsstationer. Alla företag arbetar systematiskt med individuella utvecklingssamtal och arbetsbeskrivningar (standard operating procedures) som medarbetarna kan och förväntas vara med och påverka.
- Kompetensutveckling syftar till bredd, ökat engagemang och mer utvecklande arbetsuppgifter. Man talar om betydelsen av ”både yrkeskunnande och helhetssyn”. I detta ligger omvärldsförståelse, processkunnande, produkt- och kundkännedom. Det framhålls som viktigt att skapa intressanta och varierande arbeten, både för att öka engagemanget och för att motverka risken för förslitningsskador och olyckor. Ansvar för kompetensutveckling ligger hos medarbetarna, men det måste finnas en tydlig infrastruktur för lärandet och ett starkt stöd från arbetsledningen. Samarbetet med de fackliga organisationerna framhålls som viktigt.

Samtidigt som det fanns en samsyn om kompetensutvecklingens betydelse för förnyelseförmåga och konkurrenskraft, pekade man på en rad utmaningar. En potentiell motsättning mellan lean och behovet av multikompetens urskildes. Lean kan bidra till en styrd och uppdriven arbetstakt med standardiserade arbetsuppgifter. Samtidigt som det skapas fler utvecklande arbetsuppgifter växer också antalet monotona arbeten. Automatiseringen bidrar till fler monotona arbeten och arbetsuppgifter som ensidigt handlar om övervakning, om att ”hänga in delar eller mata in material” (Delrapport 4. Projekt 1, s. 8). I spåren av ensidiga arbeten följer i sin tur risker kopplade till arbetsskador och ökade kostnader för sjukfrånvaro.

Den samlade bilden: ett myller av lärande

Birgitta Södergren från Uppsala universitet fungerade som omnämnt som följeforskare under båda delprojekten kopplade till Flaggskeppsfabriken. På en övergripande fråga om förutsättningarna för informellt lärande i företagen väljer hon att citera en av deltagarna från Siemens som menade att det är ”svårt med framtidsinriktat lärande – vi vet inte hur framtiden ser ut” (intervju 2016-04-28). Det handlar om att bygga upp en förändringskapacitet. Hur ska man rigga för framtidens kompetens? Birgitta exemplifierar med att referera till erfarenheterna på Bombardier. Där strävar man efter att utveckla nya yrkesroller, så kallade *social skills* och kulturell kompetens. Det är farligt att fastna i dagens arbetsroller. Det handlar inte så mycket om att fokusera på dagens kompetens som att utveckla och förädla för att ha beredskap att möta morgondagens kompetenskrav.

Birgitta menar att erfarenheterna från projektet Flaggskeppsfabriken visar att de medverkande företagen i hög grad arbetar med utvecklingsorienterat lärande, dvs. det handlar om ett lärande kopplat till förändring. Medarbetarna lär sig i organisationerna när de jobbar med förändringsfrågor. Det arbetsanknutna vardagliga lärandet är helt centralt. Det är grunden för kompetensutvecklingen i företagen. Man försöker medvetet komma bort från kursifieringen. 70–20–10-modellen framhålls av samtliga inblandade företag: 70 procent av lärandet sker i anslutning till arbetet, 20 procent i anslutning till samtal med andra personer (mestadels chefen) och enbart 10 procent i anslutning till kurser. Det innebär alltså att det är det informella lärandet som står i fokus.

Birgitta understryker att de deltagande företagen menar att förutsättningarna för kompetensutveckling är goda på svenska arbetsplatser. Den ”svenska modellen” skapar trygghet bland medarbetare. Man vågar ifrågasätta sina chefer, strukturen är inte så hierarkisk. Det öppnar också upp för delaktighet och förändring.

Några centrala utgångspunkter för lärandet är att kompetensutvecklingen ska styras av verksamhetens behov. Man framhåller också att medarbetarna i allt högre grad måste ansvara för sitt eget lärande. Samtidigt finns det certifieringskrav. Man måste fullfölja vissa kurser för att utföra särskilda arbetsuppgifter, för att hantera dyra maskiner etc. Man upplever att attityden till lärande och kunskapsfördelning är god bland medarbetare samtidigt som man måste vara flexibel och ha förståelse för att individer har olika förutsättningar. Man befinner sig i olika skeden i livet och har olika erfarenheter. Graden av ödmjukhet inför ”motståndet” varierar emellertid. Företrädare för Haldex menade att ”det är inte okej att inte vilja utvecklas”.

I praktiken är det svårt att inte ta del av lärandet. Arbetsplatserna är organiserade efter team-principen. Flertalet medarbetare ingår således i arbetslag. Det innebär att man kommer in i en arbetsmiljö som omfattar flera funktioner. Man måste klara flera jobb och blir en del av ett slags lärandecirkel.

Ibland säger man, enligt Birgitta, att alla har två jobb: att utföra sina avdelade arbetsuppgifter och samtidigt utveckla arbetet. Tillämpningen av lean (det gäller alla företag) leder förvisso till standardisering. Men en tillämpning av lean leder också till ett ständigt ifrågasättande. Är detta det bästa sättet att utföra uppgiften? Birgitta betonar att erfarenhetsutbytet i Flaggskeppsfabriken illustrerar att lean omfattar både standardisering och rörelse.

Det finns inbyggda motsättningar mellan standardiserade (monotona och urholkade) och goda (och utvecklande) jobb. Tillämpningen av lean kan leda till en polarisering på arbetsplatserna. Lean kan också tillämpas mer eller mindre byråkratiskt. Men erfarenheterna från företagen visar, enligt Birgitta, att man inte bortser från ”den mänskliga sidan” av arbetet. Det framgår av att man betonar betydelsen av delaktighet, coachning och växling mellan olika arbetsuppgifter.

Det finns enligt Birgitta tre huvudsakliga skäl till intresset för breddade arbetsuppgifter (arbetsutvidgning). För det första handlar det om hälsoaspekten. Ensidiga och monotona arbetsuppgifter genererar belastningsskador. För det andra

behöver alla arbeta på olika sätt för att se förändrings- och förbättringsmöjligheter. För det tredje måste arbetsuppgifter varieras för att medarbetare ska känna att de utvecklas. Om de känner att de utvecklas ökar motivationen. Då vill de stanna kvar i verksamheten.

Birgitta bekräftar att den tysta kunskapen blir alltmer central i förhållande till formella kunskaper, inte minst i relation till förändring, innovationer samt tilltagande automation och komplexitet. Men företrädarna för företagen använder inte begreppet ”tyst kunskap” utan talar i stället om ”det tränade ögat, förståelsen, magkänslan, att se vad som behöver göras, sammanhangsförståelse, veta vem som kan vad”. I allt högre grad handlar det om att kunna lösa problem, om att förstå vad som måste göras i samband med utmaningar och avvikelser. Det hantverksmässiga kunnandet tenderar förvisso att utarmas i takt med ökad automation. Men man måste samtidigt ”kunna” för att ha förmåga att förstå och hantera system som komplicerade maskiner och produktionsflöden.

Birgittas övergripande bild av det moderna industriföretaget är att det kan liknas vid en myrstack: här pågår ett myllrande förbättringsarbete, coachning och kontinuerligt lärande.

Lärdomar

Erfarenheterna från projektet Flaggskeppsfabriken visar att frågor kopplade till det informella lärandet uppfattas som helt centrala i ledande svenska industriföretag. Lärandet är en avgörande beståndsdel i förbättrings- och förändringsarbetet, både på kort och lång sikt, och skapar goda konkurrensförutsättningar.

Goda förutsättningar för lärande skapas genom att medarbetare görs delaktiga och medansvariga. Lärande förutsätter engagemang och motivation, samtidigt som lärande skapar förutsättningar för ökat engagemang. En plattare arbetsorganisation med färre chefsnivåer, jämfört med motsvarande verksamhet i andra länder, underlättar ett inkluderande arbete. Det måste också skapas utrymme i organisationen för samtal och reflektion. En infrastruktur för lärande som omfattar metoder som kompetensmatriser och kvalitetscirklar, liksom processer som utvecklingssamtal, lägger en grund för utvecklingsarbetet. Informellt lärande ska möjliggöras genom att enskilda medarbetare ges inflytande över sina arbetsuppgifter och genom att arbetslagen får ett ökat gemensamt ansvar för planering, tillverkning och leveranser.

Samtidigt är det uppenbart att det finns en rad utmaningar. Den automatisering som är en följd av teknikutveckling och den standardisering som följer av lean-konceptet kan hämma det informella lärandet. Fler monotona arbetsmoment bidrar inte bara till ett minskat engagemang hos enskilda medarbetare utan också till fler arbetsskador och ökade sjukskrivningar, vilket får omedelbara negativa ekonomiska återverkningar.

Diskussionerna illustrerade också att tidsperspektivet kopplat till lärande ibland blir för kort. I stället för att blicka ut över morgondagen fokuserar man i för hög grad på dagens arbetsuppgifter. Samtidigt illustrerar detta samspelet mellan anpassningsinriktat och utvecklingsinriktat lärande. Å ena sidan tvingar ett ekonomiskt effektivitetsperspektiv fram ett fokus på nuet. Å andra sidan bidrar ökad effektivitet till att frigöra tid och energi för det mer utvecklingsorienterade lärandet. Den starka betoning på medarbetarnas inflytande och påverkansmöjligheter som kommer fram i projektet illustrerar att företagens företrädare är väl medvetna om betydelsen av en mer utvecklingsinriktat och framtidsorienterat lärande.

I nästa avsnitt ska vi behandla erfarenheterna av informellt lärande i fem utvalda organisationer lite mer i detalj. Det handlar både om enskilda företag och offentlig verksamhet. Avsnittet bygger på intervjuer med anställda som jobbar med personal- och kompetensutvecklingsfrågor liksom med fackliga företrädare. Förutsättningarna för lärandet i dessa organisationer kommer att relateras till de individuella respektive kontextuella faktorer som lyftes fram i samband med forskningsöversikten om det informella lärandet (se avsnitt 3).

5. Informellt lärande i fem organisationer – tio berättelser om utmaningar och möjligheter

I det följande analyseras strategier och förutsättningar för lärande i fem olika organisationer. Till att börja med handlar det om två industriföretag som också medverkade i projektet Flaggskeppsfabriken: ABB och Scania. Sedan handlar det om en bank, Handelsbanken. Och avslutningsvis om två offentliga verksamheter: Arbetsförmedlingen och äldreomsorgen i Malmö stad. Det handlar således om disparata verksamheter med olika huvudmän och organisationsprinciper, men de förenas av att det finns uttalade mål kopplade till anställdas lärande. Syftet här är att synliggöra dessa mål och lyfta fram vilka verktyg och metoder man arbetar med för att förverkliga ambitionerna. Hur ser man mer konkret på lärandets betydelse för verksamhetens utveckling och vilka utmaningar och möjligheter identifieras med koppling till det informella lärandet? Analysen av de fem organisationerna kan ses som fem fallstudier som leder fram till några preliminära slutsatser om identifierbara förutsättningar för ett framgångsrikt och inkluderande lärande i olika slags organisationer. Avsnittet baseras på intervjuer med företrädare för respektive organisation, främst anställda som jobbar med personalfrågor och lokala fackliga företrädare. Informanternas verkliga namn återges inte.

A) ABB – om ett lean-koncept som uppmuntrar lärande

ABB i Ludvika har strax under 3 000 anställda. Man tillverkar alla produkter och apparater som behövs för att överföra elkraft ”från punkt A till B”. Enheten i Ludvika är uppdelad i flera olika avdelningar, bland annat för produktion, försäljning och ekonomi.

Företaget har en policy när det gäller anställdas lärande, men det ser väldigt olika ut mellan olika verksamhetsgrenar. Stefan som jobbar med HR-frågor på företaget (intervju 2016-05-11) menar att förutsättningarna för lärande ofta skiljer sig mellan olika verksamheter, t.ex. mellan de som jobbar ”på brytarsidan och transformatorsidan”. Anders som har en bakgrund som facklig förtroendemann (intervju 2016-05-30) talar om att det finns ”vita fläckar”. Lärandet uppfattas som centralt där det finns pådrivande personer, ”eldsjälar”. Det blir alltså ofta personbundet. Samtidigt pekar Anders på företagets utvecklade samarbete med skolor. Det finns ett stort engagemang vad gäller Teknikcollege, både lokalt i Ludvika och regionalt i Dalarna. Företaget tar emot 100 prao-elever varje år. Man erbjuder sommarjobb till 250 gymnasieelever. Anders framhåller också att det förekommer ett lärande kopplat till ny teknik och nya produkter. Men lärandet är inte systematiserat.

Dessutom förekommer introduktionsutbildning. Alla nyanställda erbjuds ett introduktionspaket. Det handlar om en centralt organiserad kurs på en till fem dagar. Kursen följs sedan upp av en introduktion på enheten där medarbetaren ska jobba. Varje nyanställd tilldelas en handledare på arbetsplatsen. Handledningstiden varierar mycket, allt från två månader upp till två år beroende på arbetets komplexitet. Efter en tid som anställd ska också alla gå en kurs i produktkunskap. Stefan säger samtidigt att kvaliteten på handledningen varierar, och detta är något man försöker förbättra.

Lärande i anslutning till arbetet

Utgångspunkten är alltså att merparten av lärandet ska ske i anslutning till arbetet. För att möjliggöra detta arbetar man med olika metoder och verktyg. Man har utvecklat en särskild modell som kallas för *personal development appraisal* (PDA). Här handlar det om att formulera mål för varje medarbetare. Målen ska vara tydliga och anknyta till aktuella affärsstrategier. PDA blir en utgångspunkt

för medarbetarnas utveckling och ett underlag för att bedöma framsteg. Personliga utvecklingsambitioner förenas med företagets mål.

Ett inslag i PDA är utvecklingssamtalen och utvecklingsplanen. Ett huvudsamtal ska följas av en *mid-year review*. Det handlar om en styrd process som omfattar två etapper. Från mitten av november ska utvecklingssamtal inledas och resultera i en plan. Under februari till september sker så en uppföljning. Processen inleds med att både chefer och medarbetare får särskilda formulär med frågor som ska behandlas i samtalen och uppföljningen. Utvecklingsbehoven ser väldigt olika ut beroende på medarbetarnas yrkesroll och arbetets karaktär. I många fall handlar det om att uppnå ett slags legitimation för ett visst yrke, t.ex. som konstruktör. Då behandlar utvecklingsplanen vilka arbetsplatsförlagda och formella kompetensmoment som återstår för att medarbetaren ska bli legitimerad på området. Yrkesrollerna är mer eller mindre komplexa, mer eller mindre krävande ur lärandesynpunkt.

Engagemanget varierar betydligt, "från 30 till 100 procent" säger Stefan. Processen erbjuder en möjlighet för utveckling. Men alla vill inte utvecklas. Samtidigt finns det naturligtvis personer som man skulle förlora i verksamheten om man inte erbjuder några utvecklingsmöjligheter. Återigen, bilden är splittrad. För att underlätta lärandet utformar man så kallade lärplattor för varje arbetsfunktion på de olika enheterna. De är uppbyggda som ett slags utvecklingstrappa. De anger följaktligen olika steg på vägen mot legitimerad status i relation till en specifik yrkesroll.

Verksamhetsutveckling (VU) och inflytande

Stefan framhåller att verktygen för att underlätta lärandet formas utifrån olika utgångspunkter. Det handlar om att skapa förutsättningar för den enskilde medarbetarens utveckling liksom att tillgodose förändringsbehoven för verksamheter och enheter. I utvecklingssamtalen tar man t.ex. upp frågor som är viktiga för individen samtidigt som dessa knyts till verksamhetsbehov och affärstrategier. Man tillämpar också en modell som kallas för *verksamhetsutveckling* (VU). Utgångspunkten är då att chefer halvårsvis organiserar seminarier där man lyfter strategiska och faktabaserade resonemang om företagets villkor och utmaningar, t.ex. kopplat till konkurrenssituation, lönsamhet och kundbehov. På seminariet diskuteras förslag hur man kan jobba med dessa utmaningar på respektive enhet. Enheterna följer sedan upp seminarierna med möten varannan vecka som involverar samtliga medarbetare i problem- och lösningsfokuserade diskussioner. Vad kan vi bidra med på vår enhet för att möta de aktuella utmaningarna? Hur kan vi utveckla och effektivisera verksamheten? Här är lärandet och förändringsskapaciteten central. Även Anders betonar att VU är "ett verktyg" som fungerar.

Även utvecklingssamtalen är ett instrument som fungerar bra i sammanhanget. 95 procent av personalen omfattas av samtal. Utvecklingssamtalen genomförs oftast i december-januari. Någon formell uppföljning sker inte, men i praktiken kan man se lönesamtalen som en uppföljning av utvecklingssamtalen. Tjänstemannagrupperna trycker också på för att man ska använda samtalen mer aktivt, framför allt kopplat till lönediskussionerna. Det finns möjlighet att påverka karriärutvecklingen via utvecklingssamtalen. Det fungerar bättre i dag än tidigare, menar Anders.

Lönesystemen på kollektivsidan är för stelbenta för att underlätta kopplingen till utvecklingssamtalen och lärandet. Lönerna är i alltför hög grad frikopplade från individens karriärmässiga utveckling och lärande. Det leder till svaga incitament för kompetensutveckling.

För tjänstemännen tillämpas "kompetenstrappor" där olika steg i individens lärande och befattningsutveckling följs av högre lönenivåer. Kollektivanställdas lönesystem är i högre grad knutna till de arbetsfunktioner som finns på en viss avdelning, kopplade till en viss funktion, en viss maskin etc. Det handlar alltså inte om en utveckling mot arbete på högre kvalifikationsnivåer, t.ex. till tjänstemannafunktioner som produktionstekniker eller konstruktörer. Lönesystemet är kopplat till de jobb

som "finns på verkstaden". Detta innebär emellertid inte att det är ovanligt att arbetare utvecklas och får mer kvalificerade funktioner. Den interna rörligheten är stor.

På frågan om i vilken utsträckning man får möjligheter att vara med och påverka arbetsuppgifter och reflektera över arbetsuppgifter, menar Anders att detta ofta sker i samband med att ny teknik eller nya produkter introduceras. Detta är något som sker via VU. Man rekryterar folk på korttidsbasis, t.ex. via bemanningsföretag, och dessa lärs upp till olika yrkesfunktioner (t.ex. som svarvare). Om allt fungerar är det vanliga mönstret sedan att de blir kvar i företaget. Detta är ett traditionsbundet system för yrkeslärande som fungerar bra. Tidigare organiserades också kurser, nu sker yrkeslärandet mer informellt. Överföringen av kunskap sker prestigelöst. Förr var det vanligare att yrkeskunniga "höll på sina kunskaper", man ville vara exklusiv. Nu jobbar man i team, dvs. gruppbaserat, och då sker lärandet mer automatiskt och friktionsfritt.

Förr fanns det ett system som kallades "förslagsverksamheten" som innebar att anställda fick komma med förslag på förbättringar. De förslag som genomfördes i praktiken, som ledde till innovationer, belönades med en viss procentsats. Enskilda "kluriga" arbetare kunde tjäna betydande summor (hundratusentals kronor) på detta. Systemet är nu avvecklat. Orsaken är, enligt Anders, troligen avundsjuka. Tjänstemän, konstruktörer och kvalitetsutvecklare fick ingen utdelning eftersom det tillhörde deras naturliga arbetsuppgifter att bidra till förbättringar i verksamheten. Anders menar emellertid att systemets avskaffande inte har medfört några negativa konsekvenser. Förnyelsearbetet sker ändå, inte minst kopplat till VU. Man talar med varandra över avdelningsgränserna, mellan arbetare och tjänstemän. Förändringsbehov och goda idéer fångas upp.

Anders menar att inhyrning av personal (från bemanningsföretagen) kan medföra problem och därför måste ske på rätt sätt. Om man bara hyr in under produktions-
toppar för kortare perioder kan konsekvenserna bli negativa ur lärandesynpunkt. Företaget blir också sårbart. Nu tar man i praktiken in folk för längre perioder, de lärs upp till kvalificerade arbetsuppgifter och det bidrar i sig till att utveckla förutsättningarna för lärande på arbetsplatsen.

Betydelsen av bred kompetens

Både Stefan och Anders betonar betydelsen av bred kompetens. Förr kunde en medarbetare ha i stort sett samma arbetsuppgifter under 30 år. Så fungerar det inte längre. Omställningskraven är mycket större, kopplat till en snabbare förändringstakt. En bredare kompetens möjliggör anpassning till "nya spår" och förändringsbehov. För att möjliggöra detta är det enligt Stefan viktigt att "stötta med ny kompetens både inom och mellan enheter". Anders framhåller att det finns ett samband mellan möjligheter till informellt och formellt lärande. Möjligheterna att gå kurser är viktiga för att man ska komma vidare med sitt lärande och uppnå högre nivåer. Det räcker inte med att lära sig en ny maskin eller ett nytt datorprogram, något man kan göra på arbetsplatsen. För att komma vidare i sin karriärutveckling måste det finnas möjlighet att läsa bredare kurser. Anders menar också att rörligheten har stor betydelse, både för den enskildes välbefinnande och för företagets utvecklingsmöjligheter. Det handlar då inte minst om att kollektivanställda ska kunna ta steget till tjänstemannafunktioner. Detta är något som premieras, något som också sker i betydande omfattning och som bidrar till lärande och utveckling av organisationen.

Avslutningsvis framstår ABB i Ludvika som en arbetsplats där man arbetar mycket målmedvetet för att möjliggöra en multikompetens som omfattar både bredd och djup. Även om man följer ett lean-koncept är det anpassat till en strategi där medarbetarinflytande och rörlighet ses som avgörande inslag. Man har utformat modeller och verktyg för att möjliggöra denna strategi, kopplat till VU och PDA. I botten finns också en strategi för långsiktighet, en medvetenhet om att kompetens-

utveckling underlättas av långsiktiga anställningsrelationer. Bredden garanteras också genom ett kompletterande utbud av formella kurser och samverkan med externa utbildningsorganisationer. Samtidigt framkommer exempel på utmaningar och svårigheter. Framgångsrikt lärande förutsätter engagemang och en proaktiv inställning hos medarbetare. Cheferna har en avgörande betydelse. Förutsättningarna är personbundna och det återspeglas i sin tur i stora skillnader mellan olika verksamhetsgrenar på en och samma arbetsplats, trots försöken att implementera verksamhetsövergripande strukturer och modeller för lärandet.

B) Scania – om lean och det smala lärandet

På Scania i Södertälje, där ca 9 400 anställda tillverkar omkring 75 000 lastbilar per år, arbetar man med att introducera nya riktlinjer för lärandet. Enligt Urban som arbetar med HR-frågor (intervju 2016-04-29) varierar förutsättningarna betydligt mellan olika verksamhetsgrenar. I grunden handlar det om att gå från ett läge där lärandet bygger på ett utvecklingssamtal per år till ett kontinuerlig vardagslärande. Utgångspunkten är också att lärandet ska vara mindre chefsstyrkt och bygga mer på medarbetarnas eget ansvar.

Bakgrunden till det ökade intresset för lärande inom Scania är en insikt om att företaget måste bli mer av ett tjänsteföretag. Det centrala är att kunna möta kunders varierande behov och önskemål och hitta flexibla lösningar för varje enskild kund. Fokus hamnar mer på kundkontakter och mindre på produkten: ”produkterna gör ingen skillnad mellan konkurrenterna”. I stort sett alla konkurrenter kan utveckla produktionen av maskiner och lastbilar, men alla kan inte utveckla samma förmåga att möta kunders olika behov och krav. Urban säger att ”vi är mitt inne i en resa för nya riktlinjer för lärandet”. På många verksamhetsområden har det varit för mycket stuprör.

Urban betonar att det finns två bilder av hur lärandet fungerar inom företaget. Inom produktionen finns det starka traditioner av organiserat lärande. Det finns t.ex. utbildningsstationer som erbjuder grundläggande färdigheter (*basic skills*) kopplade till alla arbetsstationer på fabriken i Södertälje. Utvecklings- och förbättringsarbete är inlagt i arbetsschemat. Lärandet blir en naturlig del av arbetsflödet. Den andra bilden är mer negativ. Många affärsenheter är sig själva nog. Man strävar inte efter att ta vara på erfarenheter från andra enheter inom företaget utan utformar egna lösningar för vilket slags kompetensutveckling som ska uppmuntras. Lärandekulturen omfattar, enligt Urban, hela skalan från högt till lågt. Där ”mognadsgraden” är låg drabbas man hela tiden av problem kopplade till att medarbetare saknar motivation att dela med sig av kunskap. Det leder indirekt till att förändrings- och förbättringsarbetet hämmas.

Utbildningsstationerna och befattningsbeskrivningarna för medarbetarna i produktionen anknyter till något som på Scania kallas för *Scania Production System* (SPS). Här är det kontinuerliga förbättringsarbetet centralt. SPS utgör företagets tillämpning av lean-konceptet och har utformats i samarbete med Toyota. SPS omfattar principer och metoder som leder till kontinuerligt förbättringsarbete. Gemensamma arbetsmetoder tillämpas vid alla Scantias produktionsenheter i hela världen. Samtidigt är avsikten att man ska uppmuntra idéer till förbättringar. Nya lösningar ska testas och utvecklas.

Nya utmaningar för lärande

Urban menar att det finns många utmaningar för att utveckla lärandet. Vi måste ”modernisera hur vi lär oss”. För unga människor är det naturligt att söka kunskap via sociala medier (som t.ex. Google och YouTube). ”Den verkligheten finns inte hos oss.” Urban menar också att ”vi är väldigt beroende av klassrum”. Klassrumskonceptet försvårar kontinuerligt lärande. Dessutom är det kursbaserade

lärandet för långsamt. Konkurrenten bidrar till ett allt starkare omvandlingstryck och ställer indirekt krav på ett snabbare lärande. Klassrumslärandet blir i det perspektivet för otympligt. Urban har intervjuat samtliga affärsområdesägare i företaget. Han konstaterar att insikten om förändringsbehoven finns. Men utvecklingsförmågan är långsam. "Det sitter i väggarna." Omställningar förväntas ske i ett 10–15-årigt perspektiv. Det håller inte, enligt Urban. "En kunskapsorganisation kräver ökad snabbhet." Traditionella kurser kommer dock alltid att behövas. Bland annat krävs kurser som leder fram till certifikat för de som ska hantera dyrbara och komplexa maskiner.

Motivationen för att delta i kompetensutveckling – och då framför allt i kurser – är inte alltid så stor. För en tid sedan riktades en enkät till 1200 anställda som deltagit i olika interna kurser. I enkäten ställdes en fråga om hur man upplevde kursernas relevans i förhållande till de egna arbetsuppgifterna. Enbart 17 procent menade att kursinnehållet var helt relevant. Merparten av respondenterna tyckte inte att kurserna var helt relevanta. Urban menar att man borde satsa mer på att utveckla ett modulorganiserat lärande. Dessutom borde lärandet i än högre grad organiseras i anknytning till arbetet. Återigen, det är för mycket skolifierat lärande.

Att lära sig snabbt blir en allt viktigare konkurrensfaktor för ett företag. Förmågan att lära sig nytt blir helt avgörande för att medarbetarna ska kunna bidra till verksamhetens utveckling. Urban menar att företagen borde satsa på forskning om hur man lär sig bäst. Det är i själva verket en av de viktigaste framtidsfrågorna. Gränserna mellan organisationsutveckling, lärande och kultur suddas ut allt mer. En helt central utgångspunkt blir då, återigen, att slutmålet för lärandet är verksamhetsbehovet och att man utför arbetsuppgifter. Det är inte kurser som är målet. Kurser måste ersättas av andra former för lärande. Urban talar sig varm för vardagslärandet.

Inflytande i arbetet

Möjligheterna att lära genom att påverka arbetsuppgifter och befattningsbeskrivningar ska inte överdrivas, enligt Urban. Medarbetarna styrs i hög grad av produktionsprocessen. Men inom vissa ramar finns möjligheter att påverka. Man uppmuntras också att komma med förslag. Det handlar bland annat om att man får vara med att bedöma enskilda arbetsuppgifter kopplade till den egna arbetsstationen i relation till bredare arbetsprocesser i arbetsteamet. "Man är bunden av olika grader av ramar", menar Urban. Samtidigt måste utgångspunkten vara att ju större självständighet och eget ansvar, ju mer konkurrenskraftig blir verksamheten. Detta är "inte bara läpparnas bekännelse".

Peter som representerar If Metalls fackklubb på Scania i Södertälje ger emellertid en lite annorlunda bild (intervju 2016-05-12). Han menar att förutsättningarna för lärande är begränsade och att detta hänger samman med tillämpningen av det egna lean-konceptet SPS. Avståndet mellan visionen om det goda och utvecklande arbetet och företagets policy har ökat. Peter exemplifierar med att man från fackets sida eftersträvar en utveckling av bredare yrkesroller. Bristen på riktare och lackerare tilltar i takt med ökade pensionsavgångar. Peter menar också att man skulle behöva utbilda fler plåtslagare. I stället för att erbjuda anställda fullständig utbildning i dessa yrken hyr företaget in personal. Inhyrningen har ökat och det går ut över lärande och utbildning av fast anställda. Det finns inte heller "tillräckligt med luft i systemet". Produktionsflödet är så uppdrivet att det inte ger utrymme för reflektion och diskussioner om hur arbetet utförs eller skulle kunna utföras.

Introduktionsutbildningar finns, men dessa är relativt korta. Det finns som framhållits också fasta utbildningsstationer i så kallade *basic skills*. Men Peter understryker att det handlar om hårt avgränsade arbetsuppgifter, t.ex. i att dra åt muttrar. Dessa utbildningsstationer bidrar inte till en bredare utveckling av yrkesrollen.

Ett huvudproblem är alltså att man plockar in specialister i stället för att utveckla den egna arbetskraften. Det begränsar utvecklingsmöjligheterna. Peter menar att

detta är en del av SPS-konceptet. Lärande ses enbart i relation till hårt avgränsade arbetsmoment. Man talar om lärande för att utveckla färdigheter att byta en högerbackspegel. Bristen på helhetssyn förhindrar bredd och rotation på arbetsplatsen, inom och mellan avdelningar.

I SPS-konceptet ligger också att man arrangerar *förbättringsgruppsmöten*. Dessa är avdelningsspecifika. Peter säger att mötena i alltför hög grad arrangeras på företagsledningens villkor. Cheferna styr samtalen. Huvudfrågorna handlar om marginella förbättringar, inte större frågor. Den här typen av ”stopp” kan komma en gång i veckan, men ställs inte sällan in när produktionstrycket är hårt.

Utvecklingssamtalen bidrar inte till ett mer utvecklingsorienterat och bredare lärande, enligt Peter. Här får den anställde en möjlighet att en gång per år framföra sina önskemål och synpunkter på vad man skulle vilja göra. Men ramarna är begränsade och det handlar inte om att företaget erbjuder anställda möjligheter till en bredare kompetensutveckling.

Inflytandet över de egna arbetsuppgifterna – och möjligheterna att påverka arbetet – är alltså kringskurna. Peter säger att företagsledningen ofta lyssnar på de anställdas synpunkter rörande lärande. Men det handlar då främst om arbetsuppgifter som kan vara hälsovådliga. Sjukskrivningar och arbetsskador resulterar i stora kostnader för företaget och därför kan det finnas en viss beredskap att lyssna på kritik om synpunkterna knyts till arbetsmiljöfrågor.

Snävt definierade arbetsuppgifter begränsar lärandet

Erfarenheterna från Scania illustrerar att det kan finnas en motsättning mellan ett lean-koncept som genererar smala och standardiserade arbetsuppgifter, å ena sidan, och möjligheter till lärande och utvecklande arbeten å andra sidan. Lärandet knyts till hårt avgränsade arbetsmoment i stället för till bredare yrkesroller. Det motverkar inte bara möjligheter till rörlighet mellan olika arbetsuppgifter utan påverkar också medarbetares motivation negativt.

I forskningen om informellt lärande betonas betydelsen av självförtroende för att medarbetare ska inta en mer proaktiv attityd till lärande. Utvecklingen av ett starkare självförtroende och en känsla av medansvar för lärande och verksamhetsutveckling är i sin tur beroende av reella möjligheter till inflytande. Om man upplever att möjligheterna till inflytande saknas uppfattas propåer om lärande och kompetensutveckling som något som kommer ovanifrån, ibland till och med som något hotfullt, som upplevs som belastande. De modeller och verktyg som tillämpas för att underlätta lärande och förbättringsarbete riskerar att framstå som skal utan innehåll.

C) Handelsbanken – lärande i allt mer styrda former

Handelsbanken har totalt ca 11 800 anställda (december 2015). I Sverige uppgår antalet anställda till ca 8 000. Utlandsverksamheten har expanderat betydligt under senare år.

Kenneth som arbetar med kompetensutvecklingsfrågor på banken betonar två utmärkande drag för Handelsbankens verksamhet (intervju 2016-04-13): för det första blandningen av kompetenser och för det andra den decentraliserade organisationen. Alla som anställs på Handelsbanken har i dag en akademisk utbildningsbakgrund. Det här, menar Kenneth, kan ses som en naturlig följd av den allmänt höjda utbildningsnivån i samhället. Men det är ett vanligt misstag att tro att den absoluta merparten av de som anställs är ekonomer. Banken anställer ingenjörer, personalvetare och jurister i betydande omfattning.

Blandningen av personal med olika utbildningsbakgrund är också mycket fruktbar ur kompetensutvecklingssynpunkt. I en verksamhet där personalen samarbetar tätt, oftast på små bankkontor, sprids olika kunskaper och färdigheter mellan anställda i olika personalgrupper. Den interna rörligheten är också betydande och bidrar till spridningen av olika kompetenser.

Decentralisering och verksamhetsbehov i fokus

Bankens decentraliserade organisation är enligt Kenneth väldigt betydelsefull för att man ska förstå förutsättningarna för arbetet med kompetensutveckling. "Kontoret är den starka delen", säger Kenneth. Det är i mötet med kunderna lokalt i kontorsverksamheten som värden för banken skapas. Kompetensutvecklingen syftar också till att utveckla mervärdet för kunderna i mötet med banken. Det är huvudsyftet med all kompetensutveckling. Det handlar inte om någon förutsättningslös kunskapsförmering. Utvecklingen av nya kunskaper och färdigheter motiveras i första hand av bankens behov av att fördjupa och utveckla sina kundrelationer. Kompetensutveckling ska inte heller uppfattas som ett belöningsystem. Medarbetarna förväntas vara motiverade att själva utveckla sina förmågor för att därmed kunna bidra till att stärka bankens konkurrenskraft och lönsamhet. Någon självklar koppling mellan arbetsplatsförlagt lärande och kursdeltagande, å ena sidan, och löneutveckling, å den andra, finns därför inte.

Det grundläggande ansvaret för kompetensutveckling finns på lokal nivå. Det är kontorscheferna som har det yttersta ansvaret. Utgångspunkten är också att "lärandet i vardagen" är mest centralt. Kontorschefernas främsta uppgift är att underlätta medarbetarnas lärande. Detta sker bland annat via kontinuerliga utvecklingssamtal, minst två gånger per år. Utvecklingssamtalet ska resultera i en plan för den enskildes kompetensutveckling. Utifrån samtalen ska cheferna göra en samlad bedömning av kompetensförsörjningsbehoven.Handledning och mentorskap ska organiseras på kontoren. Alla medarbetare ska ha en beredskap att ställa upp och handleda, både för att introducera nyanställda och för att vägleda medarbetare som behöver introduceras i nya arbetsuppgifter. Någon formalisering av "lärandet i vardagen" sker emellertid inte. Det är ett uttryckligt lokalt ansvar och anpassas efter lokala förutsättningar. Cheferna ska vara pådrivande, men initiativen kommer i lika hög grad från personalen själva som ser behov av att möta nya utmaningar i verksamheten. Kenneth använder uttrycket "kompetenskluster" för att beskriva förutsättningarna för medarbetarnas lärande. Det handlar såväl om att sprida de olika kunskaper och erfarenheter som finns i organisationen som att synliggöra den "tysta kunskap" som enskilda och mer erfarna medarbetare besitter.

Även Ulla, som är anställd i Handelsbanken och aktiv inom Finansförbundet, framhåller betydelsen av det informella lärandet (intervju 2016-04-18). Internt används uttrycket "hjulet" för att beskriva hur lärandet bland medarbetarna på kontoren läggs upp. Man har vissa arbetsredskap. Utgångspunkten är att ett individuellt utvecklingssamtal ska genomföras i början av året. Utvecklingssamtalet ska både beröra individens utvecklingsbehov och lägga fast mål som anknyter till verksamhetsbehoven. Samtalet resulterar följaktligen i en individuell handlingsplan. Har jag rätt kompetens för det jag gör? Handlingsplanen ska sedan alltid följas upp. Uppföljningen av den enskildes kompetensutveckling blir därefter en viktig utgångspunkt för lönesamtalen.

Grunden för kompetensutvecklingen är alltså enligt Ulla lärandet i vardagen, via kontakter med kollegor och kunder. Kompetensutvecklingen formas i en decentraliserad organisation och ska vara behovsstyrd och relevant i förhållande till verksamhetens behov. Det lärande som sker ska vara motiverat utifrån en medarbetares förutsättningar att utföra konkreta arbetsuppgifter. Lärandet vägleds av vad man har för marknad, för slags kunder. Samtidigt menar Ulla att det finns en öppenhet för initiativ från medarbetares sida i de fall hon eller han önskar byta spår arbetsmässigt, komma in på nya marknadsområden och arbeta med nya kundkategorier. Det är initiativ av det här slaget som ska tas upp i utvecklingssamtalen och sedan påverka de individuella handlingsplanerna.

Nyanställda introduceras i verksamheten via handledning på arbetsplatserna. På mindre kontor deltar alla anställda i introduktionen av nya medan det på större kontor i allmänhet finns särskilt utsedda handledare. Nyanställda får också del av

annan slags introduktion som organiseras regionalt: det handlar om allt från fysiska träffar till videokonferenser.

Samtidigt ökar behovet av kurser

Samtidigt som betydelsen av det informella lärandet betonas framhålls också att kurser och formell personalutbildning får ökad betydelse. Det handlar då om såväl introduktionsutbildningar för nyanställda som om kurser för anställda som möter nya reglerade kompetenskrav. Här handlar det om att utveckla kompetensen för affärer och arbetsprocesser. Initiativen för kursverksamheten kommer både från ledningen och från medarbetare. Syftet är hela tiden att utveckla relationerna till kunderna genom att öka medarbetarnas multikompetens och förmåga att ta ansvar i relation till nya arbetsuppgifter.

Antalet formella kurser har också ökat betydligt på grund av nya regelverk för bankverksamheten som bland annat drivits igenom via EU. I Sverige har vi en särskild lagstiftning om finansiell rådgivning. Enligt lagen ska alla anställda som arbetar med rådgivning uppfylla vissa kunskapskrav och godkännas på särskilda kunskapstest. Nya lagar och regler för konsumentskydd har också inneburit att medarbetare som möter kunder på olika marknadsområden måste genomgå licensgivande kurser. Om man inte genomgår kursen och får kurslegitimationen är man i praktiken inte anställningsbar. Kurserna avslutas med ett test som vid godkänt resultat ger deltagaren befogenhet att utöva verksamheten. Ulla nämner som exempel det nya bolånedirektiv som ställer krav på att alla som arbetar med bostadslån ska ha genomgått särskild utbildning.^[3] Sedan förutsätts ofta att kunskaper byggs på årligen genom att man som anställd deltar i nätbaserade kurser.

Det handlar således om ett legitimationssystem som arbetsgivaren ansvarar för. I praktiken avses utbildningar kopplade till investeringsrådgivning och försäkringsrådgivning samt för att öka beredskapen mot penningtvätt. Alla medarbetare är tvungna att gå igenom dessa kurser. De som inte genomgår kurserna tillåts inte arbeta med rådgivning i banken.

En kunskapsorganisation där formerna för lärande utvecklas i dubbel riktning

Handelsbanken är en organisation som i hög grad prioriterar det verksamhetsnära och behovsstyrda informella lärandet. Ansvaret för detta delegeras till kontorsnivån, till lokala chefer och enskilda anställda. Medarbetarna förväntas själva ta ett betydande ansvar genom att dels bredda sin kompetens, dels dela med sig av sin kompetens i relation till nya medarbetare via ett utvecklat mentorssystem.

Några definierade system eller verktyg för att underlätta lärande finns inte, förutom kraven på utvecklingssamtal och individuella handlingsplaner. Ett förhållande som förmodligen underlättar lärandet är att personalen är ung och välutbildad, i stort sett alla nyrekryterade har akademisk utbildning och flertalet befinner sig i åldrarna 25–30 år.

Samtidigt är det uppenbart att det finns en rörelse i riktning mot mer av formaliserat lärande. Nya lagar och regler på finansmarknaden tvingar fram fler formella kunskapskrav. Man tillmäter det informella lärandet allt större betydelse, men det sker i praktiken en orientering mot ett legitimationssystem där allt fler funktioner förutsätter att medarbetarna gått igenom och godkänts på behörighetsgivande specialistutbildningar.

D) Arbetsförmedlingen – ökat ansvar utan inflytande

På Arbetsförmedlingen (Af) arbetar totalt ca 13 000 personer. Enbart i Skåne, där Monica arbetar i chefsposition (intervju 2016-04-22) och Staffan arbetar som facklig företrädare (intervju 2016-06-03), uppgår antalet anställda till ca 1 500 med ca 100 kontors- och sektionschefer. Flertalet av de som rekryteras som me-

3 De nya kunskapskrav som definieras i direktivet ska omfatta alla som arbetar med bolån senast 2017.

arbetare har eftergymnasial utbildning. Det finns ett principbeslut om att alla som rekryteras till myndigheten ska ha högskole- eller universitetsutbildning, men undantag tillåts för vissa funktioner.

Organisationen har genomgått stora förändringar under de senaste två åren. Myndigheten har blivit mer decentraliserad och Monica betonar att man målmedvetet arbetar med att skapa en kultur präglad av tillit, samverkan och lärande. Ett särskilt förändringsprojekt har initierats på nationell nivå, den så kallade *Förnyelseresan*. Utan öppenhet och ett arbetsklimat som kännetecknas av förtroende skapas inga förutsättningar för lärande och utveckling. Enligt Monica var myndighetskulturen tidigare mer auktoritär, något som förhindrade utbyte mellan enskilda medarbetare och mellan olika verksamhetsenheter.

Riktlinjer för informellt lärande

Af har sedan ett par år en utarbetad policy och riktlinjer för lärande på de olika verksamhetsenheterna (eller förmedlingskontoren). Riktlinjerna tar i första hand sikte på vad som behöver utvecklas fram till år 2019. På nationell nivå finns en särskild styrgrupp för kompetensutvecklingsfrågor. Huvudfokus ligger på det informella och arbetsplatsförlagda lärandet. För att inventera behovet av lärande har man bland annat anlitat kunderna, både arbetssökande och arbetsgivare. Man talar om så kallade "kundresor". Med hjälp av kunderna identifieras "skavsår" och "åskmoln". Det handlar om att identifiera utvecklingsområden via kundinteraktion.

Den nationella styrgruppen har också påtalat ett behov av att höja kompetensnivån bland medarbetarna: "golvet ska höjas generellt". Detta sker bland annat via medarbetardrivet lärande. Alla medarbetare genomför årligen en individuell kompetenskartläggning. Här tar man sikte på olika utvecklingsområden och utvecklingsnivåer, allt från specialistfunktioner till generell kompetens. Alla omfattas som enskilda medarbetare och som medlemmar i arbetslag. De behov som kommer fram i kompetenskartläggningen hanteras via olika pedagogiska redskap. Bland annat ska cheferna genomföra individuella utvecklingssamtal med medarbetare varje år och samtalen ska resultera i behovskartläggning och åtgärdsplaner. Det finns också ett naturligt samband mellan utvecklingssamtalen och lönesamtalen, men Monica säger att "lönesamtalen pekar bakåt medan utvecklingssamtalen pekar framåt". Mellan utvecklingssamtalen och lönesamtalen erbjuds medarbetarna coachningssamtal.

På varje verksamhetsenhet/kontor ska det finnas två ansvariga kompetenscoacher. Coacherna har ett ansvar för att kompetenskartläggningen och utvecklingssamtalen följs upp. Coacherna ska också hantera bredare frågor om infrastrukturen för lärandet. Hur kan man bygga olika arenor för lärande? Vad behöver utvecklas på enheten? Monica betonar att om man involverar medarbetarna i frågor av det här slaget uppstår en naturlig läraprocess och talar om behovet av att "utveckla självledarskap i organisationen".

Monica betonar alltså att det har skett betydande förändringar i verksamhetsklimatet under de senaste två åren. Hon pekar på en större delaktighet och ett större engagemang från medarbetarnas sida. "Modet" bland medarbetare att påtala förändringsbehov har ökat. Det handlar egentligen inte i första hand om att man inför en ny organisationsstruktur. Man har framför allt introducerat en ny organisationskultur. Därigenom har tilliten ökat i organisationen. Medarbetarna upplever större frihetsgrader och större möjligheter till inflytande. Samtidigt finns det stora problem och utmaningar. Personalomsättningen är betydande och man har svårt att rekrytera ny personal. Sjukskrivningstalen är också alldeles för stora.

Den nya organisationskulturen ställer krav på en annorlunda chefsroll. Det handlar om en ny ledningsfilosofi. Cheferna på alla nivåer måste reflektera över sitt förhållningssätt till medarbetarna och det handlingsutrymme de ger enskilda medarbetare och arbetslag. Syftet är bland annat att skapa bättre förutsättningar för

samverkan och att förmå individer att utvecklas genom att ta ett större eget ansvar.

Monica illustrerar strävandena genom att visa hur man har gått från en syn där chefen var EXPERT-ledare till expert-LEDARE. Chefen behöver inte legitimera sin ställning genom att vara den främsta experten/specialisten. Det är ingen lätt process och man har enligt Monica långt kvar innan man är framme. Arbetsplats-träffarna är ett viktigt utvecklingsområde i sammanhanget. Hur skapar man en arena där medarbetare vågar säga något? ”Hur skapar man världens bästa möte?” Hur jobbar man med det som är nära oss? Alla dessa frågor kopplade till den lokala verksamhetsmiljön skapar förutsättningar för lärande. Men lärandet kan också ge upphov till oro och motstånd. Nya uppgifter, nya arbetsroller och lärande påverkar maktstrukturer på arbetsplatserna.

Pressade arbetsförhållanden

Staffan som är facklig företrädare för anställda på Af ger en något annorlunda och betydligt mer kritisk bild av förutsättningarna för utveckling och informellt lärande bland personalen på myndigheten. Han menar att arbetssituationen för handläggare på Arbetsförmedlingen försvårar förutsättningarna för lärande och kompetensutveckling. Arbetet sker under väldigt pressade och styrda förhållanden. Enligt Staffan har det ”varit helt stopp för kompetensutveckling” under de senaste sex-sju åren. Även om det nu lyfts fram propåer från ledningen om att kompetensutvecklingen ska ges högre prioritet, är det inget som ännu märks särskilt mycket för de enskilda medarbetarna. Staffan exemplifierar med introduktionsutbildningen som förr om åren var mycket omfattande. När han själv anställdes gick han en central utbildning på sex månader som avslutades med uppsatsskrivande. Alla nyanställda erbjöds denna utbildning. Efter hand har ansvaret för utbildningen decentraliserats i organisationen, från myndigheten på central nivå till marknadsområdena och nu till de enskilda förmedlingskontoren. Introduktionen av en nyanställd kan alltså se väldigt olika ut beroende på var han eller hon jobbar. Mentorerna på kontoren har ansvaret för att introducera nyanställda. Problemet är bara att personalomsättningen är så stor att mentorerna själva sällan har så stor erfarenhet av myndigheten. Det innebär att introduktionen blir lidande.

Ledningen har enligt Staffan också varit negativ till möjligheterna för enskilda medarbetare att skaffa sig relevanta erfarenheter från andra verksamheter. Man har t.ex. varit mycket restriktiv med att bevilja ansökningar om tjänstledighet för kompetensutveckling. Detta har inneburit att många slutar. Sjukskrivningstalen är också mycket stora. Staffan kan inte ange några siffror, men menar att bara i Malmö motsvarar antalet sjukskrivna varje dag antalet sysselsatta på ett genomsnittligt förmedlingskontor. Trenden för sjukskrivningarna har varit negativ. Både korttids- och långtidssjukskrivningarna har ökat. Sjukskrivningstalet uppgår till närmare sex procent, vilket är mer än på andra statliga myndigheter.

Någon kontinuerlig coaching av personalen förekommer inte. Det finns i och för sig många chefer. Antalet chefer har blivit betydligt större på senare år (sektionschefer), men de syns inte på kontoren. Särskilt nyrekryterade chefer är upptagna med utbildningar och med att utveckla sina egna karriärprofiler. Detta hänger också samman med den nya ledningsfilosofin på myndigheten. Nya chefer förväntas ägna en hel del tid åt att beskriva vad de själva kan erbjuda verksamheten. Inte sällan resulterar sådana processer i att chefen byter spår, och hamnar någon annanstans än dit han eller hon ursprungligen rekryterats.

Svårigheterna att rekrytera personal hänger ihop med att myndigheten har dåligt rykte, menar Staffan. Förtroendet för myndigheten är generellt sett lågt i samhället. Svårigheterna att behålla personal hänger delvis samman med förutsättningarna för lärande och utveckling på arbetsplatsen. Många nyanställda upplever att det är stor skillnad på hur tjänsten beskrevs i rekryteringsannonsen och de arbetsuppgifter de sedan får utföra som handläggare på ett förmedlingskontor. Många handläggare för-

väntade sig att jobbet som arbetsförmedlare skulle medföra möten med människor och konkret förmedlingsverksamhet. Problemet är att de ofta tyngs av byråkratiska och administrativa rutiner som ger begränsade utrymmen för fysiska möten. Staffan menar att detta dels hänger ihop med den toppstyrda myndighetskulturen, dels med "ålderdomliga och krångliga IT-system". Systemen är inte designade för effektiva möten med arbetssökande och arbetsgivare. "Det är alldeles för många kolumner som ska fyllas i och rutor som ska kryssas." Dessutom tyngs handläggarna av diariet föringen, dvs. en del av de myndighetsutövande uppgifterna. Tidigare behövde inte handläggarna hantera denna del.

Staffan menar att de som kommer som nyutbildade till myndigheten sällan har erfarenhet av myndighetsutövning, med allt av vad det innebär av ständig tillgänglighet, krav på snabba brev- och telefonsvar och registrering av information. En tung byråkratisk och administrativ struktur bidrar också till att "äta upp tid från det som handlar om egentlig arbetsförmedling". Många förmedlare ansvarar för upp till 300 kunder, ibland fler än så. Det blir en väldigt pressad och stressig arbetssituation. Många tröttnar och söker sig bort från myndigheten.

Svag infrastruktur för lärande

Utvecklingssamtal genomförs årligen. Dessa ska vara framåtsyftande och tydliggöra behov och möjligheter kopplade till lärande och karriärutveckling. Problemet är bara, enligt Staffan, att det inte finns något forum eller någon infrastruktur för det lärande som skulle behövas. Cheferna är i allmänhet upptagna och man hinner inte följa upp utvecklingssamtalen.

Arbetsplatsmöten (APT) ska vara ett forum där medarbetare ska kunna diskutera arbetets organisering och innehåll. I måldokument framhålls ofta behovet av en öppen och ifrågasättande diskussion. Toppstyrning utpekas som något negativt. I verkligheten ser det annorlunda ut. Man diskuterar sällan viktiga frågor som bemanning av kundserviceavdelningar eller arbetsgivarkontakter, utan snarast småfrågor som inköp av kaffeautomater och ansvaret för disken. Staffan lyfter frågan om cheferna verkligen har modet att leva upp till de förväntningar om en kulturförändring på myndigheten som eftersträvas i projektet Förnyelseresan. Det är lättare att dela ut bestämda direktiv om hur arbetsuppgifter ska fördelas och utföras snarare än att inbjuda till öppna samtal. Om man väljer det sistnämnda spåret kommer det att komma en rad synpunkter och förslag, ibland sådana som kan upplevas som obehagliga.

Staffan bekräftar att myndighetsledningen ger nya signaler sedan ett och ett halvt till två år tillbaka. Det hänger samman med tillsättningen av den nya myndighetschefen Mikael Sjöberg. Projektet Förnyelseresan och utspelen om behoven av lärande och kompetensutveckling är ett uttryck för detta. Men de goda intentioner som presenteras centralt har inte sipprat ner till myndighetens lägre nivåer. Det kommer säkert att ta lång tid att vända på skutan. Visionerna bygger på att det ena ledet i organisationen utbildar det andra, men detta sker inte. I stället hänvisar man i samband med den nya ledningsfilosofin till "självledarskap" och poängterar de enskilda medarbetarnas ansvar för utveckling och verksamhet. Men detta blir bara orwelliskt nyspråk om verksamheten inte ger utrymme för något inflytande eller ens för reflektion över arbetets karaktär. Handläggarnas arbete här hårt standardiserat och reglerat.

Ansvar utan inflytande fungerar inte

Arbetsförmedlingen är en myndighet som under lång tid kritiserats för att vara otymplig och hårt centraliserad. Den Förnyelseresa som påbörjats har vunnit bred uppskattning, men resultaten är kanske inte så tydliga ännu (se t.ex. Statskontorets utvärdering, Statskontoret 2016). Om inte arbetsförhållanden och styrningsmetoder förändras på ett sätt som märks bland medarbetare riskerar allt tal om behovet av ökat engagemang och medarbetaransvar – enligt modellen för

”självledarskap” – att framstå som att ledningen söker ansvarsbefrielse genom att hänga ut medarbetare på lägre nivåer i organisationen.

Informellt lärande förutsätter motivation och självförtroende hos medarbetare som ställs inför nya utmaningar. Men nya utmaningar måste också pareras med stöd och reella möjligheter att påverka. Mycket talar för att Af har en lång resa kvar innan man har utformat en infrastruktur för lärandet som fungerar och som kan förverkliga de visioner som formuleras inom ramen för Framtidsresan. En hög personalomsättning och höga sjukskrivningstal är symptom på de spänningar och det missnöje som finns inom organisationen. Myndigheten rekryterar många med hög utbildningsnivå med förväntningar om att få utvecklas i arbetet och i möten med förmedlingens kunder. Den höga utbildningsnivån hos nyrekryterade borde vara en potential för lärande och förnyelse i organisationen, men en hel del talar alltså för att det inte fungerar så. Åtminstone inte ännu.

E) Äldreomsorgen i Malmö stad – en organisation med svaga lärandeambitioner

Malmö stad har haft höga ambitioner kopplade till lärande och utvecklingsmöjligheter för personalen. Men den bild som framkommer i samband med intervjuerna är motsägelsefylld.

I dag är ca 60 procent av de anställda inom äldreomsorgen utbildade undersköterskor. 40 procent är vårdbiträden. Då tar man emellertid inte hänsyn till alla timanställda. 30 procent av de verksamma är timanställda. Totalt motsvarar antalet timanställda 1 100 heltidssysselsatta. Det har funnits ett politiskt fastslaget mål inom äldreomsorgen att alla anställda ska ha minst undersköterskeutbildning. Mot bakgrund av det politiska målet sjösattes år 2006 projektet *LPA – lärande på arbetsplatsen*. Tillsvidareanställda som saknade undersköterskeutbildning erbjöds ett utbildningsupplägg på Komvux. De skulle arbeta vissa dagar men i huvudsak läsa in ett utbildningspaket motsvarande 1 500 gymnasiepoäng. Parallellt med studierna på Komvux erbjöds handledning på arbetsplatserna. Handledarna utgjordes av erfarna undersköterskor. Handledarna erbjöds pedagogisk utbildning via en särskilt upplagd kurs motsvarande 7,5 högskolepoäng på Malmö högskola. De enskilda verksamheterna skulle välja ut vilka som behövde utbildningen och rekommendera en utbildningsplats. Malmö stad stod för utbildningskostnaderna (relaterade till Komvux), verksamheterna fick själva stå för kostnaderna för att kalla in vikarier. Totalt har 800 personer genomgått utbildningen. Det är lite oklart om det fanns ett krav på anställda att genomgå utbildningen. Enligt Susanne som arbetar med utvecklingsfrågor inom äldreomsorgen (intervju 2016-04-11) beror svaret på vem frågan ställs till. Kommunalarbetareförbundet har drivit kravet på undersköterskeutbildning för alla hårt. Verksamhetscheferna och kommunerna har sett det mer som ett erbjudande/en möjlighet.

För i år och nästa år (2017) har man tagit ett beslut om att inte anta några nya anställda till LPA. Det finns ett missnöje med att målen inte har uppnåtts. Verksamheterna anställer fortfarande vårdbiträden i hög grad (cheferna bestämmer över rekryteringen). Vårdbiträden är något billigare och system med korttidsanställningar, deltidsanställningar och timvikarier underlättar pusslet med schemaläggningen. Susanne nämner att det inte är så stora skillnader i lön och arbetsvillkor mellan vårdbiträden och undersköterskor. Man tillämpar individuell lönesättning och det är alltså cheferna som sätter lönerna givet det utrymme som har bestämts i avtalsförhandlingarna. Samtidigt är det sjuksköterskor som delegerar arbetsuppgifter. Det finns inga formella regler kring vilka arbetsuppgifter som får utföras av undersköterskor. Sjuksköterskan delegerar till den person som hon eller han bedömer som mest lämplig att utföra en uppgift. Det kan då lika gärna vara ett vårdbiträde.

Dessutom visar erfarenheterna att LPA inte fick den spridningseffekt ur kompe-

tensutvecklingssynpunkt som man hade hoppats på. Chefernas engagemang har ofta brustit. Tanken var att upplägget med handledning skulle bidra till ett kollektivt lärande i arbetslagen. Enligt Susanne är förklaringarna att systemet är väldigt personbundet och därmed sårbart. Utan engagemang från chefernas sida får man inget genomslag för kompetensutvecklingsfrågorna. Organisationen är också väldigt ansträngd. I verksamheterna har man varit missnöjd med att LPA har medfört extra kostnader för rekrytering av vikarier. LPA har inte heller påverkat personalomsättningen. Personalomsättningen är mycket stor. 2015 lämnade knappt tio procent av de anställda sina jobb inom äldreomsorgen.

Något uttalat mål eller något upplägg för att kompetensutveckla redan anställda finns inte. Kommunen har inte någon policy för informellt lärande eller lärande på arbetsplatsen. Susanne menar att man borde bli bättre på detta och att den fackliga parten Kommunal driver på i dessa frågor. Det finns emellertid ett system med FOU-trainees. Det handlar om att man erbjuder möjligheter till ämnesfördjupning för särskilt intresserade inom äldreomsorgen och bland personal inom funktionshinderområdet. De som är intresserade får arbeta med en uppsats kring ett eget valt ämne med hjälp av FOU-handledare. De får avsätta en dag i veckan för detta. FOU-handledarna utgörs oftast av doktorander. De som väljer att delta är ofta specialister med erfarenheter av högskoleutbildning. Verksamheten har dock ingen formell akademisk anknytning och uppsatsarbetena är inte poänggivande. Erfarenheten visar att flertalet som har deltagit arbetar med funktionshindrade. Det har inte varit så många deltagare från äldreomsorgen.

Det pågår ett arbete i kommunen med att anlägga ett mer långsiktigt perspektiv på rekryterings- och kompetensutvecklingsfrågorna. Inom ramen för en kompetensförsörjningsplan genomförs en så kallad GAP-analys med fokus på vilka yrkesgrupper och kompetenser verksamheterna kommer att behöva framöver. I det här sammanhanget kommer man också att omorganisera individ- och familjeomsorgen i Malmö. Nu ligger ansvaret på verksamheterna i de olika stadsområdesförvaltningarna. Framöver siktar man på en centralisering och koncentration av olika verksamhetstyper i facknämnder. I samband med GAP-analysen och planeringen inför omorganisationen talar man mycket om betydelsen av att bygga en lärande organisation och om att skapa karriärutvecklingsmöjligheter för personalen. I planeringen ligger också att undersöka förutsättningarna för att ta del av de nya initiativ som har tagits på nationell nivå, t.ex. traineejobb. Men allt detta ligger således på planeringsstadiet. Susanne betonar att frågor om lärande och karriärutveckling för anställda inte har tagits på tillräckligt allvar.

Kortsiktiga perspektiv på lärande

Även Maria, som är fackligt aktiv inom Kommunalarbetsförbundet och undersköterska inom äldreomsorgen i Malmö, är kritisk till hur kommunen har arbetat med lärandefrågorna (intervju 2016-04-15). Det finns dock undantag från den generellt dystra bilden. På vissa arbetsplatser förekommer handledning och man ger utrymme för reflektionstid i arbetslagen. Det sker också punktinsatser i form av formella kurser. Ett exempel är att alla medarbetare för en tid sedan skulle gå kursen "rehabiliterande synsätt". Maria nämner också en kurs om pedagogisk arbets- och handledningsdesign som hon själv gick för några år sedan. Kursens syfte var bland annat att man skulle ta med sig erfarenheterna från utbildningen till arbetsplatsen. Problemet är emellertid att nya kunskaper inte följs upp och nyttjas på arbetsplatserna. Man går tillbaka till samma arbetsuppgifter och får inga möjligheter att diskutera hur nya kunskaper och färdigheter skulle kunna användas i verksamheten.

Det finns sedan tidigare ett krav på att alla anställda i Malmö stad ska omfattas av en utvecklingsplan. I praktiken är det bara en formsak, menar Maria. De signaler man får från medarbetare visar att efterfrågan på lärande och kurser möts

med ointresse. Oftast hänvisas det till att resurser saknas. När Kommunal lyfter frågan om resurser för kompetensutveckling med arbetsgivaren hänvisas det till att kompetensutvecklingsmedel ska rymmas i det ordinarie verksamhetsstödet. Man ska alltså inte behöva avsätta några riktade medel. I praktiken rymms inte satsningar på informellt och formellt lärande i verksamhetsstödet. Huvuduppgifterna för enhetscheferna är att hålla budgeten. När Malmö stad skyller på att cheferna inte är tillräckligt engagerade i kompetensutvecklingsfrågor är det en delvis falsk bild, menar Maria. Chefernas manöverutrymme är begränsat. Och precis som många anställda är hårt pressade far också många chefer illa. 2015 avbröt 30 procent av cheferna inom äldreomsorgen sin anställning. Någon uppföljning av orsakerna till att så många valde att sluta genomfördes aldrig. Samtidigt innebär den höga omsättningen av chefer att man har fått in många väldigt unga chefer med begränsad erfarenhet av verksamheten. Det underlättar naturligtvis inte arbetet med att utveckla organisationen.

Många medarbetare vittnar också, enligt Maria, om att klimatet på arbetsplatserna hårdnat. Det förekommer mycket misstro och ibland också förtäckta hot i relationerna mellan chefer och anställda. Många erfarna undersköterskor ”håller på att tappa sugen”, säger Maria. Man får aldrig någon uppmuntran och initiativ och förslag på förbättringar möts med beskyllningar. Inom hemtjänsten finns det bland personalen idéer om hur man skulle kunna komma runt problemen med t.ex. korta förflyttnings- och gångtider. Då möts man inte sällan med svaret att ”klarar du inte jobbet får du söka något annat”. Tillsammans med den hårda press som skapas genom en omfattande personalomsättning och höga sjukskrivningstal skapar detta dåliga förutsättningar för lärande och verksamhetsutveckling. I praktiken lägger man, enligt Maria, över ”ansvaret för en icke-fungerande organisation på enskilda medarbetare”.

Frånvaro av lärande genererar ökade kostnader

Ett grundproblem är alltså enligt Maria att det inte finns någon framförhållning och långsiktighet i tänket kring lärande och utbildning av anställda. Det finns ingen möjlighet att påverka arbetsuppgifterna. Även när utbildningar köps in – Maria nämner ytterligare ett exempel med Silviasystrarnas utbildningar för arbete med demenssjuka – sker ingen uppföljning och verksamhetsåterkoppling efter utbildningstidens slut. Man erbjuder ett lönetillägg för de som gått kursen, men sedan får deltagarna gå tillbaka till arbetsplatsen och arbetsinnehållet påverkas inte alls. Det finns inga planer och inga idéer om hur arbetsuppgifterna kan utvecklas genom lärande, om hur delegering av arbetsuppgifter (från ansvariga sjuksköterskor) kan förändras. Det stannar oftast vid att man lyckas förhandla fram ett lönetillägg. Men när det inte leder till några förändringar i verksamheten eller påverkar arbetsuppgifter minskar motivationen bland medarbetarna att delta i kurser.

Kommunen har följaktligen tagit initiativ till en kompetensförsörjningsplan och man kommer att genomföra så kallade GAP-analyser för att identifiera kompetensbrister i organisationen. Men detta ligger enligt Maria långt fram i tiden. En organisationsöversyn med ett mer samlat ansvar för omsorgen är också aviserad. Det är positivt, men inte tillräckligt. Maria säger att det saknas ambitioner att involvera personalen i kompetenskartläggningen. Medarbetare borde involveras i diskussioner om vad jag som anställd förväntas göra, hur mina arbetsuppgifter kan utvecklas, i vilket sammanhang de ingår och hur delegering av arbetsuppgifter kan förändras. Varje berörd förvaltning borde ta fram en konkret plan för informellt och formellt lärande inom äldreomsorgen. I stället för att skylla på oengagerade chefer och bristande motivation hos personalen borde man ta fram tydliga riktlinjer för hur verksamheten kan utvecklas genom lärande. Det förutsätter också en verksamhetsövergripande stödstruktur för lärandet. Det skulle vara fullt möjligt, menar Maria,

men intresset finns inte. Man landar alltid i frågor om pengar. Det finns inte någon förståelse för hur lärande skulle kunna bidra till att stärka och utveckla verksamheten. Uthålligheten skulle öka, också i ekonomiska termer menar Maria, bland annat genom minskade sjukskrivningstal och lägre personalomsättning.

Varken stöd eller inflytande

Den bild som framkommer av villkoren inom äldreomsorgen i Malmö är att det är ett betydande avstånd mellan övergripande politiska mål och villkoren i verksamheten. Man har långt kvar till att etablera en lärande organisation. De ambitioner som fanns att erbjuda en kombination av formellt och informellt lärande, i anslutning till vård- och omsorgsprogrammet, har inte fullföljts. Verksamheten förknippas med osäkra anställningsvillkor, hög personalomsättning och problem med stor sjukfrånvaro. Det är uttryck för problem i arbetsorganisationen samtidigt som genomsnittligt korta anställningstider och låg utbildningsnivå hos personalen i sig inte skapar några gynnsamma förutsättningar för kompetensutveckling och lärande.

Organisationen tycks ge små möjligheter för medarbetare att diskutera och påverka arbetsförhållandena. Det kan sprida uppgivenhet – och bidrar inte till det självförtroende som är så viktigt för att skapa ett proaktivt förhållningssätt till lärande. Frånvaron av stöd i form av utvecklade metoder och verktyg kopplade till lärande försvårar ett systematiskt arbete med kompetensutveckling. I stället för att bli en integrerad del av en tydligt utvecklad strategi kopplad till verksamhetsutveckling reduceras kompetensutveckling till ett slags belöningssystem. De kurser som erbjuds personalen verkar inte heller knytas till verksamhetsbehoven. Medarbetare ges möjligheter att gå formella kurser, men samtidigt tycks resultaten av utbildningarna inte fångas upp i verksamheten. Det påverkar också motivationen att delta i kurser negativt. Det blir något som inte tillmäts betydelse för den egentliga verksamheten. Motivet för att gå kurser handlar snarare om att man kan få ett visst lönetillägg.

6. Sammanfattning och slutsatser

Granskningen av erfarenheterna från de medverkande företagen i Flaggskepps-fabriken såväl som de fem organisationer som har lyfts fram i föregående avsnitt illustrerar sammantaget ett antal förutsättningar och utmaningar för ett utvecklingsorienterat informellt lärande. Vi får nu anledning att återknyta till några av de centrala begrepp som behandlades i avsnitt 3.

Till att börja med handlar det om synen på det informella lärandet – eller lärandet i arbetet. De ambitioner som kommer till uttryck i organisationerna talar för att det informella lärandet uppfattas som något som går utöver ett implicit eller reaktivt lärande. Det handlar om ett explicit lärande som förutsätter tydliga mål, en utarbetad stödstruktur med möjligheter till reflektion och uppföljning. Det är inget som uppkommer av sig självt. Associationerna går inte till förutsättningslös ”socialisation” eller ”informella praktikgemenskaper”. Det behövs styrmedel och utvecklade metoder för att lärandet ska skapa förutsättningar för den flexibilitet och förändringsförmåga som är det yttersta syftet med en lärande organisation. I många sammanhang förordas en kombination av informellt och så kallat icke-formellt lärande, dvs. möjligheter att gå kurser. Men betoningen ligger helt klart på ett kvalificerat informellt lärande.

Individuella och kontextuella förutsättningar för informellt lärande

Vi noterade i avsnitt 3 att forskningen samfällt pekar på ett antal individuella och kontextuella förutsättningar för ett framgångsrikt lärande. Erfarenheterna från såväl industriföretagen som Arbetsförmedlingen och äldreomsorgen i Malmö stad visar att organisationen av den horisontella och vertikala arbetsfördelningen är viktig i sammanhanget. Arbetsuppgifternas bredd, och möjligheter att växla mellan olika uppgifter, har betydelse för enskilda medarbetares utvecklingsmöjligheter liksom för utbyte och lärande inom hela organisationen. Det betonas genomgående att framgångsrikt lärande förutsätter proaktiva medarbetare som vågar ifrågasätta och ta initiativ. Här har ledningskulturen på arbetsplatserna betydelse. Ledningsstrategier och system för arbetsfördelning som präglas av hård styrning, både vertikalt och horisontellt, skapar inga gynnsamma förutsättningar för delaktighet. Inom ramen för sådana ledningsstrategier och organisationsmönster hämmas också den motivation och det självförtroende hos medarbetarna som är en förutsättning för lärande och förändring. Då premieras ”passiva” framför ”aktiva” jobb.

Studien visar att talet om lärande och delaktighet inom ramen för vissa organisationer uppfattas som direkt belastande, för att inte säga skuldbeläggande. I stort sett alla organisationer ger uttryck för att medarbetarna har ett betydande ansvar för sitt eget lärande och för att ta vara på möjligheter till kompetensutveckling. Erfarenheterna från äldreomsorgen i Malmö stad liksom från Arbetsförmedlingen illustrerar emellertid att propåer om lärande utan faktiska inflytandemöjligheter över arbetsuppgifter, i kombination med en hård arbetsbelastning, kan skapa frustration och olust. Ett fungerande informellt lärande förutsätter inte bara god kommunikation mellan ledning och medarbetare, liksom mellan medarbetare inom ramen för olika arbetslag och enheter, utan också tidsmässigt utrymme för att reflektera och diskutera. Motivationen att lära begränsas om det inte finns några möjligheter att påverka sin arbetssituation. Detta gäller oavsett om man i utgångsläget har en högre eller lägre utbildning.

Det är uppenbart att vissa tillämpningar av lean-konceptet kan skapa förutsättningar för en effektiv organisation av lärandet kopplad till verksamhetsutveckling och ett kontinuerligt förbättringsarbete som involverar merparten av medarbetarna. Samtidigt visar erfarenheterna att en snävare tolkning av lean med smalt definierade arbetsuppgifter, linjebaserad produktion och högt uppdriven arbetsintensitet kan komma att hämma förutsättningarna för lärande.

Anställningsvillkoren har betydelse för förutsättningarna för lärande. Långsiktiga anställningsåtaganden bidrar till ett intresse för att skapa goda möjligheter för lärande. Erfarenheterna från ABB i Ludvika liksom Handelsbanken illustrerar att arbetsgivare är mer benägna att erbjuda rikare möjligheter till kompetensutveckling när personalen förväntas stanna inom organisationen under längre perioder. Erfarenheterna från äldreomsorgen inom Malmö stad illustrerar motsatsen. När man i hög grad förlitar sig på timanställda och vikarier försvagas motivationen för lärande, utifrån både ett arbetsgivar- och ett medarbetarperspektiv. Möjligheterna att hyra in personal från bemanningsföretag kan också dämpa intresset för lärande i arbetet. En strategi för kvantitativ flexibilitet, dvs. att personalen ska vara enkelt utbytbar, kan hämma den funktionella flexibiliteten och förändringskapaciteten i organisationen.

Sambandet mellan formellt och informellt lärande

Erfarenheterna från organisationerna talar för att ett framgångsrikt informellt lärande i praktiken förutsätter bred kompetens och även möjligheter till formellt lärande. I stort sett alla organisationer ger uttryck för att det informella lärandet blir allt viktigare. Det framförs kritik mot ett ”skolifierat lärande”, det uppfattas som för tungfotat och verksamhetsfrånvänt.

Samtidigt förutsätter den flexibilitet och ”multikompetens”, som man strävar efter, en kunskapsbredd och förmågor som utvecklas via formell utbildning och kursverksamhet. Här ser förutsättningarna väldigt olika ut. Medan industriföretagen kopplade till Flaggskeppsfabriken i huvudsak verkade tillfreds med medarbetarnas utbildningsbakgrund, var äldreomsorgen i Malmö stad ett exempel på en organisation där förutsättningarna för lärande tycktes hämmas av att medarbetarna varken har en tillräckligt bred eller yrkesmässigt relevant utbildningsbakgrund. På Handelsbanken och Arbetsförmedlingen är det uppenbart att man i första hand strävar efter att rekrytera eftergymnasialt utbildade, men samtidigt tycks Arbetsförmedlingen ge betydligt sämre möjligheter till vidare lärande och karriärutveckling. Inom äldreomsorgen i Malmö stad erbjuds anställda möjligheter att gå kurser, men dessa följs inte upp och kan därför uppfattas mer som en del av ett belöningssystem snarare än som en investering i verksamhetsutveckling. Anställda får möjligheter att komma ifrån sina ordinarie arbetsuppgifter under en tid samtidigt som kursdeltagande kan premieras lönemässigt. Återkopplingen till verksamheten är svag.

Det finns flera skäl till att organisationerna är beroende av formellt lärande. Det handlar t.ex. om tillämpningen av legitimationssystem. Inom industrin hanterar man extremt dyr utrustning och det kommer alltid att finnas krav på att de som övervakar eller använder vissa maskiner har specialutbildning och särskilda licenser. Erfarenheterna från Handelsbanken visar en annan trend. Nya regler och lagar på finansmarknaden tvingar fram krav på legitimationssystem, dvs. krav på formell utbildning och kurser, för att man ska få utföra vissa arbetsuppgifter (t.ex. kopplade till försäkringsrådgivning och utlåning).

Nyckelfaktorer – några slutord

Sammanfattningsvis kan några nyckelfaktorer för ett utvecklingsorienterat lärande lyftas fram. På organisationsnivå handlar det om att undvika en alltför hierarkisk och horisontellt uppstyckad arbetsfördelning. Möjligheter till lärande underlättas om man delegerar ansvar, odlar ett förtroendefullt klimat på arbetsplatsen, tillåter arbetsrotation (växling mellan olika arbetsuppgifter) och arbetsutvidgning (en breddning av arbetsuppgifterna). Organisationer som är för hårt slimmade, där arbetstakten är högt uppdriven, ger inte det utrymme för det informella lärande och den förädling av tyst (erfarenhetsbaserad) kunskap som förknippas med lärande organisationer.

I forskningen har expansivt lärande ställts mot ett mer instrumentellt, liksom ett

utvecklingsorienterat mot ett mer anpassningsinriktat lärande. Implicit finns en föreställning om att den konkurrens och de avkastningskrav som präglar privata företags verksamheter utgör restriktioner för de möjligheter som förknippas med ett mer avancerat informellt lärande i allmänhet, och för ett lärande som bygger på delaktighet och inkludering av medarbetarna i synnerhet.

Det är givet att ”produktionens logik”, som t.ex. pedagogen Per-Erik Ellström skriver om, är en realitet. Företagens primära uppgift är inte att utbilda individer och skapa förutsättningar för vuxnas lärande. Inom en marknadsekonomisk referensram kan investeringar i lärande och medarbetarinflytande motiveras så länge som det stärker företagets och arbetsplatsens ekonomiska bärkraft. Men erfarenheterna från de refererade industriföretagen, inte minst kopplade till projektet Flagg-skeppsfabriken, antyder att långsiktiga perspektiv på lärande uppfattas som fullt förenliga med en stark konkurrenskraft på den globala marknaden. Det framhålls till och med som en starkt bidragande förklaring till konkurrenskraft. Samtidigt visar erfarenheterna från enskilda offentliga verksamheter, i det här fallet Arbetsförmedlingen och äldreomsorgen i Malmö stad, att skattefinansierade och politiskt reglerade verksamheter långt ifrån med automatik infriar visionerna om lärande, medarbetarinflytande och trivsel inom en modern arbetsorganisation.

7. Referenser och källor

- Acemoglu, D. & Pischke, J.-S. (1999), "Beyond Becker: Training in Imperfect Labour Markets", i *The Economic Journal*. Vol. 109(453).
- Acemoglu, D. (2002), "Technical Change, Inequality, and the Labor Market", i *Journal of Economic Literature*. Vol. 40(1).
- Baker, D. P. (2009), "The educational transformation of work: towards a synthesis", i *Journal of Education and Work*. Vol. 22(3).
- Cranet (2011). *Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. International Executive Report 2011*. http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/cranet_report_2012_280212.pdf.
- Edin, P.-A. & Gustavsson, M. (2008), "Time Out of Work and Skill Depreciation", i *Industrial & Labor Relations Review*. Vol. 61:2.
- Ellström, P.-E. (2001), "Integrating Learning and Work: Problems and Prospects", i *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 12(4).
- Ellström, P.-E. (2003), *Utvecklingsinriktat lärande i arbetet – vilka är förutsättningarna?* Bidrag till konferensen HSS 03 – Högskolor i samverkan – 14–16 maj 2003 i Ronneby.
- Ellström, P.-E. (2005), "Rutin och reflektion. Förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete", i Ellström, P.-E., Gustavsson, B. & Larsson, S. (red.), *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P.-E. (2010a), "Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer", i Kock, H. (red.), *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P.-E. (2010b), "Practice-based innovation: a learning perspective", i *Journal of Workplace Learning*. Vol. 22(1/2).
- Engeström, Y. (2010), "Activity Theory And Learning At Work", i Malloch, M., Evans, L. C. & O'Connor, B. N. (red.), *The SAGE Handbook of Workplace Learning*. London: SAGE.
- Experiential Learning*. http://www.niu.edu/facdev/resources/guide/strategies/experiential_learning.pdf.
- Eraut, M. (2004), "Informal learning in the workplace", i *Studies in Continuing Education*. Vol. 26:2.
- Eurofound (2015). *3rd European Company Survey. Workplace innovation in European companies*. http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1540en.pdf.
- Evans, K., Kersh, N. & Kontiainen, S. (2004), "Recognition of tacit skills: outcomes in adult learning and work re-entry" i *International Journal of Training and Development*. Vol 8(1).
- Guile, D. & Young, M. (1998), "Apprenticeship as a conceptual basis for a social theory of learning", i *Journal of Vocational Education & Training*. Vol. 50:2.
- Gustafsson, J.-E., Lind, P., Mellander, E. & Myrberg, M. (2014), *Lära för livet? Om skolans och arbetslivets avtryck i vuxnas färdigheter*. Stockholm: SNS Förlag.
- Hall, P. A. & Soskice, D. (2001), *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Hansson, B. (2007), "Company-based determinants of training and the impact of training on company performance. Results from an international HRM survey", i *Personnel Review*. Vol. 36(2).
- IF Metall (2003), *Industriarbetarna och lean production*. Stockholm: IF Metall.
- Karlson, N. & Ronquist, F. (2016), *Yrkesutbildningens irrvägar: En systemanalys av svensk yrkesutbildning*. Rapport nr 20 februari 2016. Stockholm: Ratio.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991), *Situated Learning. Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press: Cambridge.
- Lee, T., Fuller, A., Ashton, D., Butler, P., Felstead, A., Unwin, L. & Walters, S.

(2004), *Workplace Learning: Main Themes & Perspectives*. Learning as Work Research Paper, No. 2 June 2004. University of Leicester.

Livingstone, D. W. (2001), *Adults' Informal Learning: Definitions, Findings, Gaps and Future Research*. WALL Working Paper No. 21. University of Toronto.

Lundh, C. (2010), *Spelets regler. Institutioner och lönebildning på den svenska arbetsmarknaden 1850–2010*. Stockholm: SNS Förlag.

Lundvall, B.-Å., Rasmussen, P. & Lorenz, E. (2008), "Education in the Learning Economy: a European Perspective", i *Policy Futures in Education*. Vol. 6(6).

Lundvall, B.-Å. (1999), *Det danske innovationssystem – DISKO-projektet: Rapport nr. 9, Sammenfattende rapport*. <http://www.statensnet.dk/pligtarkiv/fremvis.pl?vaerkid=12896&repid=0&filid=1281&iarkiv=1>.

Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L. & Morciano, D. (2015), "Formal and informal learning in the workplace: a research review", i *International Journal of Training and Development*. Vol. 19(1).

Myrberg, M. (2014), "Ungdomsutbildningens betydelse för utvecklingen av kognitiva färdigheter och arbetsmarknadsetablering senare i livet", i Gustafsson, J.-E., Lind, P., Mellander, E. & Myrberg, M., *Lära för livet? Om skolans och arbetslivets avtryck i vuxnas färdigheter*. Stockholm: SNS Förlag.

Nielsen, P. & Lundvall, B.-Å., (2004), "Innovation, organisatorisk läring og jobskapelser i danske virksomheder", i Johansen, J. & Ove J. (red.), *Fremtidens Produktion i Danmark. Antologi*. Köpenhamn: Dansk Industri (DI).

OECD (1998), *Science, Technology and Industry Outlook*. Paris: OECD.

Sanchez, R. (2005), "'Tacit Knowledge' versus 'explicit knowledge'. Approaches to knowledge management practice" i Rooney, D., Hearn, G. & Ninan, A. (red.), *Handbook of the Knowledge Economy*. Edward Elgar: Cheltenham.

Schön, L. (2007), *En modern svensk ekonomisk historia. Tillväxt och omvandling under två sekel*. Stockholm: SNS Förlag.

Statskontoret (2016), *Analys av Arbetsförmedlingens interna styrning och utvecklingsarbete* (2016:5). Stockholm: Statskontoret.

Sterling, A. & Boxall, P. (2013), "Lean production, employee learning and workplace outcomes: a case analysis through the ability-motivation-opportunity framework", i *Human Resource Management Journal*. Vol. 23(3).

Teknikföretagen, IF Metall & Vinnova (2015), *Ledning och organisering av produktion i Sverige. Metodik för erfarenhetsutbyte och kunskapsöverföring. Svenska styrkor och konkurrensfördelar globalt sett*. Stockholm.

Williams, P. (2008), "Assessing context-based learning: not only rigorous but also relevant" i *Assessment & Evaluation in Higher Education*. Vol. 33(4).

Wright, P. M. & McMahan G. C. (2011), "Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management", i *Human Resource Management Journal*. Vol. 21(2).

Telefonintervjuer

Projektet Framtidsfabriken

Johan Ancker (projektledare Framtidsfabriken) 2016-04-19.

Birgitta Södergren, docent i företagsekonomi (följeforskare Framtidsfabriken delprojekt 1 och 2) 2016-04-28.

Företrädare för företag och offentliga verksamheter

ABB i Ludvika. Två intervjuer: Stefan 2016-05-11 och Anders 2016-05-30.

Arbetsförmedlingen Region Syd marknadsområde Skåne. Två intervjuer: Monica 2016-04-22 och Staffan 2016-06-03.

Handelsbanken. Två intervjuer: Kenneth 2016-04-13 och Ulla 2016-04-18.

Scania i Södertälje. Två intervjuer: Urban 2016-04-29 och Peter 2016-05-12.

Äldreomsorgen Malmö stad. Två intervjuer: Susanne 2016-04-11 och Maria 2016-04-15.

Flaggskeppsfabriken – delrapporter projektomgång 1 och 2

Delrapport 3. Projekt 1. *Förändringsförmåga som styrkeområde.*

Delrapport 3. Projekt 2. *Förändringsförmåga som styrkeområde.*

Delrapport 4. Projekt 1. *Kompetensutveckling som styrkeområde.*

Delrapport 4. Projekt 2. *Kompetensutveckling som styrkeområde.*

Statistik

ESS (2010). *European Social Survey*. <http://www.europeansocialsurvey.org/data/download.html?r=5>.

Eurostat. *Adult learning*. <http://ec.europa.eu/eurostat/web/education-and-training/data/database>.

Bilaga: Frågor om lärande på arbetsplatsen

- Är lärande/utbildning på arbetsplatsen en uttalad del av företagets utvecklingsstrategi?
- Finns det någon fastställd plan eller policy för lärande/utbildning?
- Vilka personalgrupper omfattas av lärande/utbildning? Vissa mer, andra mindre (lågutbildade respektive högutbildade, fast anställda respektive visstidsanställda etc.)?
- Hur pass omfattande insatser görs för att utbilda och introducera nyanställda på arbetsplatsen?
- Finns det ambitioner att erbjuda möjligheter till lärande som går utöver introduktionsutbildning?
- Är lärande/utbildning något som sker kontinuerligt eller mera punktvis i samband med förändringar som påverkar arbetsplatsen?

Förutsättningar för informellt lärande

- Har anställda möjligheter att påverka mål för arbetet?
- Har enskilda eller grupper av anställda praktiska möjligheter att påverka arbetsuppgifter och tid för reflektion över hur arbetet fungerar?
- Varierar arbetsuppgifternas innehåll?
- Finns det formella arbetsbeskrivningar? Kan anställda påverka dessa?
- Förväntas anställda agera aktivt vid uppkomna problem eller störningar i verksamheten? Finns det någon särskild policy för detta?
- Tillkallas särskilda experter vid störningar?
- Är det er/din uppfattning att anställda har betydelse för att effektivisera och utveckla arbetet?
- Handlar lärandet i huvudsak om att anställda ska tillägna sig på förhand (och av andra) definierade kunskaper och färdigheter?
- Förekommer ett lärande som är mindre styrt och mer inriktat på förändring?
- Uppmuntras anställda att ifrågasätta och föreslå förändringar?
- Vilka tar initiativ till lärande (chefer, utsedda handledare, anställda själva)?
- Uppmuntrar ledningen lärande på arbetsplatsen (avsätts tid, särskilda medel, befordringsmöjligheter etc.)?
- Är anställda motiverade för lärande?

Förutsättningar för formellt lärande

- Förekommer organiserat lärande på eller utanför arbetsplatsen?
- Vilka anställda omfattas av sådant lärande?
- Vilken betydelse har detta lärande för arbetsplatsens/företagets utveckling?
- Finns det någon uttalad policy kopplad till organiserat lärande?
- Förekommer samverkan med externa organisationer (skolor, utbildningsföretag) för att utforma utbildningar?
- Vilka ekonomiska villkor gäller för anställda som deltar i utbildningsverksamhet?
- Uppmuntras anställda att delta i utbildning utanför arbetstiden?
- Är anställda motiverade för att delta i utbildning?

