

Utvecklingsorienterat lärande i tre arbetsorganisationer – om betydelsen av ledningsstöd och medarbetarinflytande

Jonas Olofsson

Syftet med min artikel är att diskutera förutsättningar för informellt lärande på arbetsplatser. I vilken utsträckning infrias mål i anslutning till ett utvecklingsorienterat lärande i organisationer som tillämpar olika modeller för lean production? Ett utvecklingsorienterat lärande går utöver ett begränsat reproduktivt lärande och förutsätter stöd och uppmuntran från arbetsledningen och inflytandemöjligheter för medarbetare. Artikelns empiriska underlag baseras i huvudsak på semistrukturerade intervjuer med utbildningsansvariga chefer och fackliga företrädare i tre organisationer vars verksamheter skiljer sig starkt åt: ABB i Ludvika, Scania i Södertälje och Arbetsförmedlingen i Skåne. En central slutsats är att förutsättningarna för ett utvecklingsorienterat lärande hämmas av en allt för uppstyckad arbetsdelning, av hög arbetsintensitet och begränsade möjligheter för personalen att påverka arbetsvillkoren. I arbetsorganisationer där den officiella retoriken handlar mycket om medarbetares eget ansvar för kompetensutveckling, utan att det finns tillräckligt med tid och stöd för lärande, kan propåerna upplevas som skuldbeläggande och bidra till ett förstärkt främlingskap inför arbetet.

1. INLEDNING OCH BAKGRUND

I internationella översikter framkommer att anställda i Sverige i relativt hög grad deltar i aktiviteter som förknippas med lärande. Enligt EU:s statistik uppgav 30 procent av de anställda år 2017 att de deltagit i utbildningsverksamhet de senaste fyra veckorna (Eurostat). Andra undersökningar om lärande på arbetsplatser pekar i samma riktning (Cranet 2017, Eurofound 2015).

Syftet med min artikel är att diskutera konkreta förutsättningar för infor-

FÖRFATTARE

Jonas Olofsson, Professor
Institutionen för socialt arbete, Malmö universitet
205 06 Malmö högskola, Tel: 0733-462451
jonas.kg.olofsson@mau.se

mellt lärande i några arbetsorganisationer ur ett lednings- och medarbetarperspektiv. Jag tar min utgångspunkt i vad Per-Erik Ellström (2010a) har definierat som utvecklingsorienterat lärande. Ett utvecklingsorienterat lärande förutsätter stöd från arbetsledningen och inflytandemöjligheter för medarbetare.

Studiens genomförande

Framställningen baseras på semistrukturerade telefonintervjuer av chefer och fackliga företrädare i tre organisationer vars verksamheter skiljer sig starkt åt: ABB i Ludvika, Scania i Södertälje och Arbetsförmedlingen i Skåne. Det handlar om organisationer med ett stort antal anställda med skilda verksamhetsinriktningar som förenas av att de har en uttalad policy för personalens möjligheter till lärande. Kontakterna med respondenterna förmedlades dels via projektet Framtidsfabriken¹, dels via Arbetsförmedlingen region syd. Min avsikt var att få ett urval av respondenter som både representerade arbetsledningen, med ett särskilt ansvar för utvecklings- och utbildningsfrågor, och informanter som företrädde personal och fackliga organisationer. På så sätt speglas organisationernas strategier för lärande både ur ett ledningsperspektiv och ett medarbetarperspektiv. Jag eftersträvade ett urval av informanter som representerar olika sociala roller, olika intressen och maktresurser. I samband med att jag utarbetade intervjuguiden (se bilagan) utgick jag både från forskning om informellt lärande och olika dokument som respektive organisation tagit fram rörande organisationsutveckling, arbetsbeskrivningar och personalutbildning. Jag skickade ett brev till respondenterna i förväg där jag relativt utförligt presenterade mig själv liksom studiens syfte och upplägg. Informanterna fick själva föreslå datum och tidpunkt för telefonintervjuerna. Intervjuerna tog cirka en och en halv timme att genomföra. Samtliga personer som kontaktades accepterade att medverka som informanter.

Det finns som framgått ovan en rad internationella och nationella surveyundersökningar som ger oss en bild av deltagandet i personalutbildning och arbetsplatsförlagt lärande. Men dessa statistiska översiktsbilder säger inte mycket om drivkrafterna bakom lärandet på enskilda arbetsplatser. Forskningen har därför kompletterats med mer mikroorienterade studier om arbetsplatslärandets betydelse, både ur ett företags- och individperspektiv. Mitt syfte har varit att spegla hur olika företrädare inom organisationer, som representerar olika sociala intressen och positioner, uppfattar förutsättningarna för lärande kopplat till organisationens utvecklings- och effektivitetssträvanden. Här har semistrukturerade intervjuer framstått som mest fördelaktiga (se t.ex. May 2011, Barbor & Schostak 2011). Det har underlättat en systematisk jämförelse och kodning av intervjure-

¹ Projektet Framtidsfabriken initierades av Teknikföretagen och IF Metall och pågick under åren 2013 till 2015. I projektet behandlades konkurrensfördelar inom svensk industri, bland annat betydelsen av en hög utbildningsnivå och ambitioner gällande lärande på arbetsplatser. Ett tack riktas till projektledaren Johan Ancker, tidigare verksam vid Teknikföretagen.

sultaten kopplat till de mest centrala begreppen i studien, utvecklingsorienterat lärande och lean production. Samtidigt bör det betonas att antalet intervjuer är begränsat och att materialet ger ett slags ögonblicksbilder av de utmaningar ledning och medarbetare möter i anslutning till informellt lärande. En fördjupad undersökning om förutsättningarna inom respektive organisation skulle ställa krav på fler intervjuer genomförda över en längre period och närmare observationer av villkoren i respektive verksamhet. Studiens främsta bidrag handlar om hur betydelsen och förutsättningarna för informellt lärande uppfattas bland företrädare för arbetsledning och löntagarintressen inom ramen för arbetsorganisationer som samtliga identifierar sig som ”lärande organisationer”.

2. LÄRANDE OCH FÖRÄNDRADE ARBETSORGANISATIONER

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 studiecirklar som inte är kopplade till det reguljära utbildningssystemet. Det betyder att lärandet inte är nivåbestämt och inte resulterar i nationellt erkända utbildningsbevis. För det tredje talas det om *informellt lärande*. Det informella lärandet avser lärande 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 formen av lärande lyfts fram i denna artikel.

Studier om informellt lärande

Det ökade intresset för det lärande som sker i arbetslivet har också bidragit till ett flertal teoretiska och empiriska studier där man försöker tydliggöra förutsättningarna för, formerna för och effekterna av 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 betonas 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 expansivt lärande som är socialt och inte individorienterat till sin karaktär. Lärandet har samtidigt bestämda förutsättningar kopplat till en arbetsplatskultur som medger reflektion och kritiskt ifrågasättande. Detta lärande kontrasteras mot ett renodlat reproduktivt lärande.

Manuel 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 2004). 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.

Intresset för informellt lärandet kan ses i ljuset av informationshantering i den moderna ekonomin. 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 nytt lärande.

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. Kunskapen är informell och baserad på erfarenheter, känslor och normer som inte alltid kan beskrivas i ord. Vi simmar och cyklar utan att exakt kunna förklara mekanismerna bakom dessa förmågor.

Det informella lärandet kan, sammanfattningsvis, åskådliggöras med tre begrepp. För det första handlar det om 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 individers 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.

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, former och betydelsen av det informella lärande som sker i arbetslivet. Utgångspunkten är att det dels finns ett mera rutinmässigt och anpassningsinriktat lärande, dels ett 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 utesluter varandra. Båda 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 långsiktigt samtidigt som avkastningen på det anpassningsinriktade lärandet är snabbare och mera överblickbart.

Frågan är då vilka grundläggande förutsättningar för lärandet som kan urskiljas på en arbetsplats. I grunden handlar det om de anställdas arbetsvillkor och förutsättningar att delta i lärande. Några avgörande faktorer kan framhållas:

- Arbetsuppgifternas karaktär. Här handlar det om ett samspel mellan jobbet 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).

Lärande organisationer

En allt starkare betoningen på livslångt lärande går igen i internationella utbildningssammanhang. Diskussionen om det livslånga lärandet tar ofta sin utgångspunkt i de förändringar av ekonomi och arbetsliv som har ägt rum 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 produkthanpassning och kvalitet (Schön 2007, Lundh 2010). Tidigare tayloristiska mönster lever förvisso kvar, och utvecklingen i arbetslivet är inte entydig, men den generella bilden är att de större företagens och myndigheternas sätt att organisera arbetet idag ställer större krav på omställning och lärande hos de anställda. Studier bekräftar att produktivitetsökningen i företag i högre grad än tidigare förändringar på organisationsnivå (OECD 1998).

Forskaren Bengt-Åke Lundvall formulerade för ett antal 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.

De tre organisationer som lyfts fram i denna artikel – ABB i Ludvika, Scania i Södertälje och Arbetsförmedlingen i Skåne – kan alla ses som exempel på verksamheter där det finns ambitioner att följa principerna för lärande organisationer.

I dagens arbetsliv är strävandena att etablera lärande organisationer ofta kopplade till *lean production* – eller mager produktion på svenska. Det gäller också samtliga organisationer som diskuteras här. 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. Arbetsförmedlingen är ett exempel på en myndighet där ledningsprinciperna inspireras av ett lean-koncept.

Som kommer att framgå finns det emellertid 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.

3. LÄRANDE I TRE ORGANISATIONER – BERÄTTELSE OM MÖJLIGHETER OCH UTMANINGAR

I det följande analyseras strategier och förutsättningar för lärande i tre olika organisationer. Till att börja med handlar det om två industriarbetsplatser: ABB i Ludvika och Scania i Södertälje. Därefter behandlas erfarenheter från Arbetsförmedlingen i Skåne. Det handlar således om disparata verksamheter, men de förenas av att det finns uttalade mål kopplade till anställdas lärande och inflytande och av att man försöker tillämpa ett lean-koncept. 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 kopplat till det informella lärandet? Vilka stödstrukturer för lärande finns och erbjuds anställda möjligheter till inflytande över arbetet? Framställningen baseras på intervjuer av företrädare för respektive organisation, både chefer som jobbar med personalfrågor och fackliga företrädare. Informanternas verkliga namn återges inte.

ABB – om ett lean-koncept som uppmuntrar lärande

ABB i Ludvika har strax under 3 000 anställda. Man tillverkar alla 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 verksamhetsavdelningar. 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 förtroende-man (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 från grundskolan varje år. Man erbjuder sommarjobb till 250 gymnasieelever.

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. Handled-

ningstiden varierar, allt från två månader upp till två år beroende på arbetets komplexitet. Stefan säger samtidigt att kvaliteten på handledningen skiljer sig åt och detta är något man försöker förbättra.

Lärande i anslutning till arbetet

Utgångspunkten är 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 företagets 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 utvecklingssamtalet och utvecklingsplanen. Ett utvecklingssamtal ska följas av en *Mid-year review*. Det handlar om en process med 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 i 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 kursmoment 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 erbjöd 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 utvecklingstrappor. 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 affärsstrategier. Man tillämpar 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 förändringskapaciteten central. Även Anders betonar att VU är ”ett verktyg” som fungerar.

På frågan om i vilken utsträckning man får möjligheter att vara med och reflektera över och påverka 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 för tidsbegränsade uppdrag, 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.

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

Bred kompetens en förutsättning för fortsatt lärande och verksamhetsutveckling

Både Stefan och Anders betonar betydelsen av bred kompetens. Förr kunde medarbetare utföra i stort sett samma arbetsuppgifter i 30 år. Så fungerar det inte längre. Omställningskraven är mycket större. 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 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.

Sammanfattningsvis talar intervjuerna för att ABB i Ludvika är en arbetsplats där man arbetar 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, i anslutning till PDA och VU. I botten tycks det också finnas en medvetenhet om att kompetensutveckling underlättas av stabila 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 verksamhetsavdelningar på en och samma arbetsplats, trots försöken att implementera verksamhetsövergripande strukturer och modeller för lärandet.

Scania – om lean och det smala lärandet

På Scania i Södertälje, där cirka 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 chefsstyrt 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. 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) kopplat 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 kopplat 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 Scanias produktionsenheter över hela världen. Samtidigt är avsikten att man ska uppmuntra idéer till förbättringar. Nya lösningar ska testas och utvecklas.

Utmaningar för lärande och inflytande i arbetet

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. Konkurrensen bidrar till ett allt starkare omvandlingstryck och ställer indirekt krav på ett snabbare lärande. Klassrumslärandet blir i det perspektivet för otympligt. Traditionella kurser kommer dock alltid att behövas. Bland annat krävs certifikatgivande kurser för dem som ska hantera dyrbara och komplexa maskiner.

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, desto mer konkurrenskraftig blir verksamheten. Detta är ”inte bara läpparnas bekännelse”.

Peter som representerar If Metals 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 SPS. Avståndet mellan visionen om det goda och utvecklande arbetet och företagets policy har ökat över tid. 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. Istället för att erbjuda anställda fullständig utbild-

ning 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 de är relativt korta. Det finns som framgått också fasta utbildningsstationer i så kallade *basic skills*. Men Peter understryker att det handlar om träning i 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 tar in specialister istället 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 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 allt för 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 anställda en möjlighet att en gång per år framföra sina önskemål om 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 däremot ofta lyssnar på de anställdas synpunkter rörande arbetsmiljön. 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 bidrar till smala och standardiserade arbetsuppgifter, å ena sidan, och möjligheter till lärande och utvecklande arbeten å den andra. Lärandet knyts till hårt avgränsade arbetsmoment istället för till bredare yrkesroller. Det motverkar inte bara möjligheter till rörlighet mellan olika arbetsuppgifter utan påverkar också medarbetarens 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 propäer om lärande och kompetensutveckling som något som kommer ovanifrån, ibland som något hotfullt och belastande. De modeller och verktyg som tillämpas för att underlätta lärande och förbättringsarbete riskerar att framstå som skal utan innehåll.

C) Arbetsförmedlingen – ökat ansvar utan inflytande

På myndigheten Arbetsförmedlingen (Af) arbetar totalt cirka 14 000 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 cirka 1 500 med 100 kontors- och sektionschefer. Flertalet som rekryteras som medarbetare har eftergymnasial utbildning.

Organisationen har genomgått stora förändringar under de senaste 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 försvårade utbyte mellan enskilda medarbetare och mellan olika verksamhetsenheter.

Riktlinjer för informellt lärande

Af har en utarbetad policy och riktlinjer för lärande på de olika förmedlingskontoren. 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 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 medverkar årligen i 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.

På varje förmedlingskontor ska det finnas två ansvariga kompetenscoacher. Coacherna har ett ansvar för att kompetenskartläggningar och utvecklingssamtal 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 lärprocess. Hon talar om behovet av att ”utveckla självledarskap i organisationen”.

Monica framhåller alltså att det har skett betydande förändringar i verksamhetsklimatet under de senaste 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 det är 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 rättfärdiga sin position genom att vara den främsta experten/specialisten. Det är ingen lätt process och man är långt ifrån framme. Arbetsplatsträffarna 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 och nya arbetsroller liksom lärande påverkar maktstrukturer på arbetsplatser.

Pressade arbetsförhållanden

Staffan som är facklig företrädare för anställda på Af ger en annorlunda och betydligt mer kritisk bild av förutsättningarna för lärande för personalen på myndigheten. Han menar att arbetssituationen för handläggare på Arbetsförmedlingen försvårar förutsättningarna för lärande. Arbetet sker under väldigt pressade och styrda förhållanden. Enligt Staffan har det ”varit helt stopp för kompetensutveckling” under de senaste 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 bland de enskilda medarbetarna. Staffan exemplifierar med introduktionsutbildningen som tidigare var mycket ambitiös. När han själv anställdes gick han en central utbildning på sex månader som avslutades med uppsatsskrivande. Alla nyanställda erbjöds den utbildningen. Efterhand 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 hon eller han jobbar. Mentorer på kontoren har ansvaret för att introducera nyanställda. Problemet är bara att personalomsättningen är så stor att mentorena själva sällan har särskilt stor erfarenhet av myndigheten.

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

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 leder till en väldigt pressad 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 någon infrastruktur för det lärande som skulle behövas. Cheferna är i allmänhet upptagna och hinner inte följa upp utvecklingssamtalen.

Arbetsplatsmöten (APT) ska vara ett forum där medarbetare ska kunna diskutera arbetets organisering och innehåll. I måldokument framhålls 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 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 några år tillbaka. Projektet Förnyelseresan och utspelen om behoven av att stödja kompetensutveckling är 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. Istället hänvisar man i samband med den nya ledningsfilosofin till ”självledarskap” och poängterar de enskilda medarbetarnas ansvar för utveckling och verksamhet. Men detta framstår bara som ”orwellskt nyspråk” om verksamheten inte ger utrymme för något inflytande eller ens för reflektion över arbetets karaktär. Handläggarnas arbete är hårt standardiserat och reglerat.

Ansvar utan inflytande fungerar inte

Informellt lärande förutsätter motivation och självförtroende hos medarbetare som ställs inför nya utmaningar. Men nya utmaningar måste också pareras med stöd och reella möjligheter till inflytande. Mycket talar för att Af har en lång resa kvar innan man har utformat en infrastruktur för lärandet som fungerar och kan förverkliga de visioner som formuleras inom ramen för Förnyelseresan (se t.ex. Statskontorets utvärdering, Statskontoret 2016). 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 utgöra en potential för lärande och förnyelse i organisationen, men en hel del talar alltså för att det inte fungerar så. Åtminstone inte ännu.

4. SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER

Granskningen av erfarenheterna från de tre organisationer som har lyfts fram i föregående avsnitt illustrerar sammantaget ett antal förutsättningar och utmaningar för ett utvecklingsorienterat informellt lärande.

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” (Lave & Wenger 1991). Det behövs styrmedel och utvecklade metoder för att 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 strukturella förutsättningar för informellt lärande

I den inledande forskningsöversikten hänvisades till betydelsen av ett antal individuella och strukturella förutsättningar för ett framgångsrikt lärande. Intervjuerna i anslutning till båda industriföretagen och Arbetsförmedlingen 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.

Intervjuerna visar att talet om ansvaret för lärandet inom vissa organisationer av medarbetare kan uppfattas som direkt belastande, för att inte säga skuldbeläggande. Företrädare för samtliga organisationer ger uttryck för att medarbetarna har ett ansvar för sitt eget lärande och för att ta vara på möjligheter till kompetensutveckling. Men propåer om lärande utan faktiska inflytandemöjligheter över arbetsuppgifter, i kombination med 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.

Vissa tillämpningar av lean-konceptet kan rimligen skapa förutsättningar för en effektiv organisation av lärandet kopplat till verksamhetsutveckling, medarbetarinflytande och ett kontinuerligt förbättringsarbete. Samtidigt pekar intervjuerna på att en snävare tolkning av lean med smalt definierade arbetsuppgifter, linjebaserad produktion och högt uppdriven arbetsintensitet kan hämma förutsättningarna för lärande.

Anställningsvillkoren har betydelse för förutsättningarna för lärande. Långsiktiga anställningsåtaganden ger bättre möjligheter för lärande. Erfarenheterna från ABB i Ludvika illustrerar att arbetsgivare är mer benägna att erbjuda möjligheter till kompetensutveckling när personalen förväntas stanna inom organisationen under längre perioder. 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

Intervjuerna talar för att ett framgångsrikt informellt lärande i praktiken förutsätter bred kompetens och även möjligheter till formellt lärande. I stort sett alla intervjuade 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. Företrädarna från ABB och Scania verkade i huvudsak tillfreds med medarbetarnas utbildningsbakgrund. På Arbetsförmedlingen är det uppenbart att man i första hand strävar efter att rekrytera eftergymnasialt utbildade, men samtidigt tycks Arbetsförmedlingen ge begränsade möjligheter till vidare lärande och karriärutveckling för anställda handläggare.

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 och i vissa fall hälsovådlig utrustning. Det kommer alltid att finnas krav på att de som övervakar eller använder vissa maskiner har specialutbildning.

Nyckelfaktorer – några slutord

Sammanfattningsvis kan några nyckelfaktorer för ett utvecklingsorienterat informellt lärande lyftas fram. På organisationsnivå handlar det om att undvika en allt för hierarkisk och horisontellt uppstyckad arbetsdelning. 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 informellt 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 (se t.ex. Lee m.fl. 2004). Implicit finns en föreställning om att den konkurrens och de avkastningskrav som präglar privata företags verksamheter utgör restriktioner för möjligheterna förknippade 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. Per-Erik Ellström skriver om, är en realitet. Företagen primära uppgift är inte att utbilda individer eller skapa förutsättningar för vuxnas lärande. Givet spelreglerna i den kapitalistiska globala ekonomi industriföretagen verkar i kan investeringar i lärande och medarbetarinflytande motiveras så länge som det stärker företagets ekonomiska bärkraft. Samtidigt antyder intervjuerna av företrädare för ABB i Ludvika och Scania i Södertälje att långsiktiga perspektiv på lärande uppfattas som fullt förenliga med en stark konkurrenskraft på den globala marknaden, även om bilden inte alls är okomplicerad och intressekonflikterna mellan arbetsgivarpart och lokal facklig part är tydliga i synen på t.ex. lean-konceptet och graden av medarbetarinflytande. En tolkning är att de sistnämnda företagens starka marknadsposition ger utrymme för en långsiktighet där framtida positiva effekter av enskilda medarbetares lärande diskonteras. Samtidigt illustrerar intervjuerna av företrädare för offentliga verksamheter, i det här fallet Arbetsförmedlingen i Skåne, att skattefinansierade och politiskt reglerade verksamheter långt ifrån med automatik infriar visionerna om lärande, medarbetarinflytande och goda arbeten.

REFERENSER

- Baker, D. P., (2009), "The educational transformation of work: towards a synthesis", i *Journal of Education and Work*. Vol. 22(3).
- Barbour, R. S. & Schostak, J., (2011), "Interviewing and Focus Groups", i Somekh, B. & Lewin, C., (red), *Theory and Methods in Social Research*. London: Sage.
- Ellström, P.-E., (2001), "Integration 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.
- 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).
- 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.
- Lundh, C., (2010), *Spelets regler. Institutioner och lönebildning på den svenska arbetsmarknaden 1850-2010*. Stockholm: SNS Förlag.
- 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>.
- Lundvall, B.-Å., Rasmussen, P. & Lorenz, E., (2008), "Education in the Learning Economy: a European Perspective", i *Policy Futures in Education*. Vol. 6(6).
- 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).
- May, T., (2011), *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- 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.
- Statkontoret, (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).

Telefonintervjuer

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

Statistik

- Cranet (2017). *Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. International Executive Report 2017*. Hämtad 15 juli 2018 från: <https://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/cpocv-doc/cranet-international-report-2017.pdf?sfvrsn=4>.
- Eurostat. *Participation rate in education and training (last 4 weeks) by sex, age and labour status*. Hämtad 1 augusti 2018 från: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/education-and-training/data/database>.

BILAGA: INTERVJUGUIDE

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 av 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, befodringsmöjligheter etc.)?

Är anställda motiverade för lärande?