



arbetsplats- lärande

– vad, hur
och varför
det är viktigt

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

4 Förord

5 KAPITEL 1: INTRODUKTION

*Vad är
arbetsplatslärande?*

6 En kort introduktion
till arbetsplatslärande

TRE ARBETSPLATSER
I FÖRÄNDRING

8 Kravmärkt Yrkesroll

9 KZY

9 Mim-Team

10 KAPITEL 2: FÖRE

*Planera för
förändringsarbete*

12 STRATEGI

12 Motiv för
arbetsplatslärande

17 Målsättningar

20 Lärande utvärdering

22 ANALYS

24 Kompetenskartläggning

26 HANDLINGSPLAN

26 Projekt som form för
organisationsutveckling

30 Intermediärer

31 Handlingsplan

32 BUDGET

22 KAPITEL 3: UNDER

*Så bygger du
en lärande organisation*

KOMPETENSUTVECKLA
MED

40 Utvidgade
arbetsuppgifter

41 Kurser

42 Jämställdhet

45 Validering

47 KAPITEL 4: EFTER

Resultat och effekter

50 Efterord

51 Källor och lästips

Författare: Anna-Karin Florén, Gunhild Wallin

Redaktionell bearbetning:

Helgalundens Kommunikationsbyrå AB

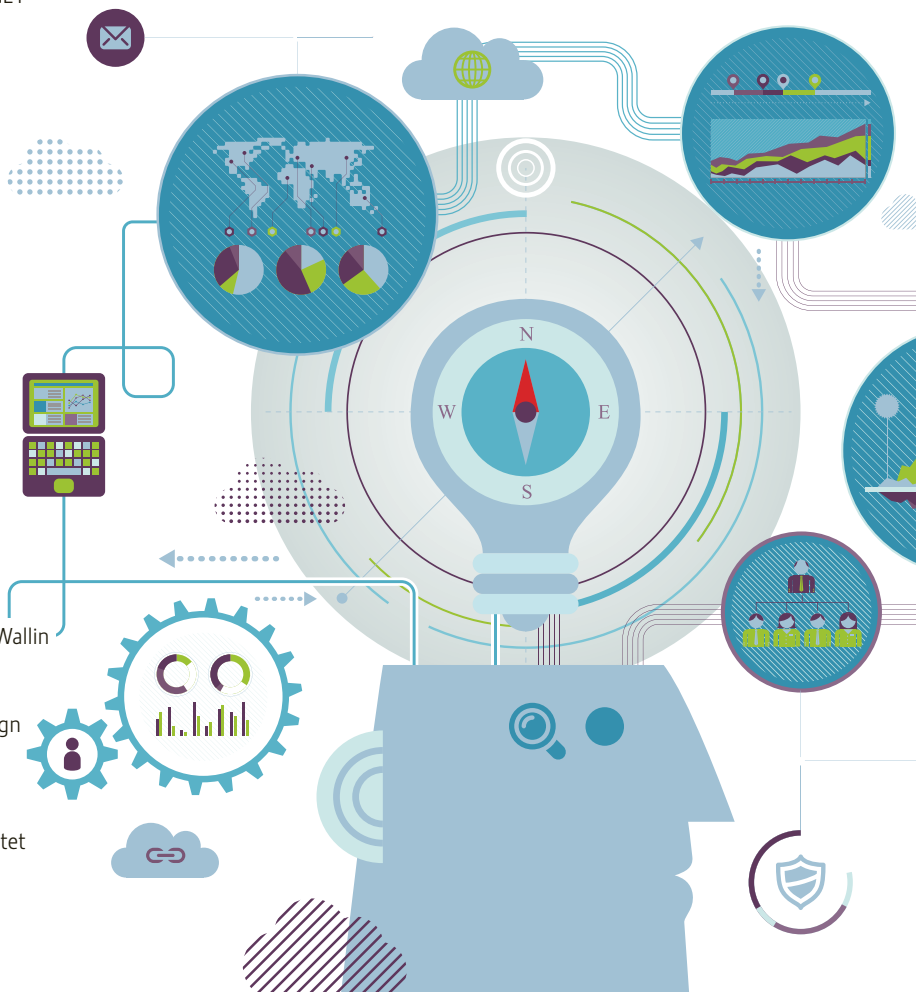
Omslag och layout: The Factory of Design

Tryck: Åtta.45

ISBN: 978-91-633-9933-6

© Författarna och Luleå tekniska universitet

www.arbetsplatslarande.se



Handbok i arbetsplatslärande – vad, hur och varför det är viktigt, är framtagen på uppdrag av Svenska ESF-rådets temagrupp, Arbetsplatslärande & omställning i arbetslivet, A&O. Den är skriven av Gunhild Wallin och Anna-Karin Florén, 2013, och ska vara till konkret hjälp för dig som vill bedriva arbetsplatslärande.



Boken bygger på intervjuer med temagruppens forskare och på systematiska analyser av projekt finansierade av Europeiska socialfonden, ESF, som rör arbetsplatslärande. Resultaten kompletteras med exempel från tre socialfondsprojekt, där projektledare och andra intervjuats om sina erfarenheter och om hur de arbetat. Dessa intervjuer har genomförts tillsammans med Ulf Westerberg, ordförande för A&Os strategiska styrgrupp.

Svenska ESF-rådet har avsatt 120 miljoner kronor till fem nationella temagrupper, för att sprida erfarenheter från de drygt 2 000 projekt som genomförs under programperioden 2007–2013. A&O, som är en av temagrupperna, beviljades cirka 15,6 miljoner kronor och är ett samarbete mellan några av Sveriges mest framstående arbetslivsforskare vid Luleå tekniska

universitet, (LTU), Göteborgs universitet, (GU), Linköpings universitet, (LiU), och forskningsstiftelsen APeL FoU.

A&O sammanställer, analyserar och sprider erfarenheter som finns i de ESF-projekt som arbetar med kompetensutveckling och omställning. Syftet är att skapa kunskap om hur arbetsplatslärande kan bidra till ekonomiska och sociala vinster för företag, enskilda individer och samhället. Genom detta arbete vill A&O hjälpa beslutsfattare, myndigheter, fackföreningar, företagare och andra intressenter, att fatta beslut som stödjer en arbetsmarknad i förändring.

www.arbetsplatslarande.se

PÅ ETT RETORISKT PLAN ...

... är arbetsgivare, fack, akademiker och politiker tämligen eniga om vikten av rätt kompetens och utveckling i arbetslivet. Det pratas ofta om huruvida Sverige står rustat för morgondagens kompetensförsörjning. Det talas mycket om kompetensutveckling, utbildningsinsatser och kurser. Det talas också om hur lite kurser ger för det reella

arbetet. Samtidigt talas det mindre om lärande som integreras i det dagliga arbetet; arbetsplatslärande. Det talas också mindre om vilka metoder och modeller som kan användas få att uppnå effektiv, långsiktig och lönande utveckling, det vill säga: Hur gör man?

”Man vet vad man vill uppnå, men inte hur.”

Med denna skrift vill vi i A&O konkretisera hur du som är arbetsgivare kan gå till väga, med basen i forskning men också via praktiska exempel från socialfondsprojekt. Det har nämligen visat sig att det ofta är där skon klämmer. Man vet vad man vill uppnå, men inte hur. Denna skrift är alltså en handbok för hur man får till stånd ett hållbart utvecklingsarbete, som gynnar såväl individ som företag. Du kan se skriftens innehåll som en managementmodell att arbeta utifrån, där hela processen finns beskriven från början till slut.

Denna skrift riktar sig till dig som arbetar

strategiskt och praktiskt med arbetsplatslärande ute i organisationen, det vill säga till arbetsgivare, HR-chefer, personalchefer och mellanchefer.

Med denna skrift i din hand har du ett genomarbetat underlag för att ta bra beslut kring kompetensutvecklande åtgärder där du verkar.

Skriften är uppdelad efter de olika steg som effektivt arbetsplatslärande omfattar. Du kan välja att läsa in dig på de avsnitt som är viktiga för just dig och din organisation. Du får dessutom gott om tips på vart du kan vända dig för att ytterligare fördjupa dig i de olika stegen. I slutet av varje kapitel finns checklistor för att du snabbt ska kunna få en överblick över vad de olika stegen innebär, och på bästa sätt kan börja planeringen av utvecklingsarbetet på din arbetsplats. Lycka till!



Karolina Parding

Koordinator för A&O
och biträdande professor på
LTU, Luleå tekniska universitet.

KAPITEL 1: INTRODUKTION

Vad är arbetsplats- lärande?

Forskning visar att arbetsplatslärande är den överlägset bästa formen av kompetensutveckling för människor i anställning. Det här kapitlet handlar om vad arbetsplatslärande är och om varför det är viktigt. Här hittar du också en förklaring till hur arbetsplatslärande skiljer sig från andra former av kompetensutveckling och en introduktion till de viktigaste begreppen som vi använder oss av i boken.

Lärande i arbetslivet är en framgångsfaktor. Det låter som en mirakelkur, men faktum är att om kompetensutveckling genomförs på ett bra sätt, kan det bidra till ökad innovativitet och produktivitet, leda till att människor får bättre hälsa och sänka sjuktagen. Investeringar i kompetensutveckling går alltså att räkna hem.



EN KORT INTRODUKTION TILL ARBETS- PLATSLÄRANDE

För att vara konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden måste anställda ha förmåga att fatta självständiga beslut och hantera osäkerhet. Chefer har sällan tid och möjlighet att tala om för en arbetstagare hur han eller hon ska agera i varje given situation. Förmågan att tänka självständigt och ha koll på sin egen kunskap är därför viktigare än någonsin. Kompetens innebär bland annat att se vad som behöver göras och att ha förmåga att genomföra det.

Formerna för lärande är olika. Vi lär oss hela livet, överallt. Ibland systematiskt och planerat. Det kallas formellt lärande och kan ske i skolan eller genom andra

behörighetsgivande utbildningar. Vi lär oss också informellt i andra former av utbildningar eller kurser. Icke-formellt lärande får vi i samtal med en kamrat, genom en bok eller tidning, på internet eller genom radio- eller tv-program. Efter avslutad skolgång är arbetsplatsen en av de viktigaste platserna för lärande.

ARBETSPLATSLÄRANDE – EN MODELL FÖR LÄRANDE

Arbetsplatslärande är ett förhållningssätt till lärande på arbetsplatsen. Skillnaden mellan arbetsplatslärande och andra former av kompetensutveckling är att arbetstagare och organisation utvecklas parallellt. Modellen rymmer både formellt och informellt lärande. Det räcker inte med att skicka anställda på kurs, utan förutsätter stort engagemang på alla nivåer, från högsta ledning till nyanställda.

Arbetsplatslärande organiseras så att det utmanar medarbetarna, till exempel genom att tvinga dem att lösa problem på egen hand eller tillsammans. Lärande på arbetsplatsen gynnas också av att initiativ till att prova nya arbetsmetoder bemöts med öppenhet, och att det finns en tolerans för att allt kanske inte blir perfekt vid första försöket. Ytterligare en betydelsefull faktor är att medarbetarnas nya kunskap tas till vara i organisationen. Om en medarbetare går en extern kurs, ska det finnas en plan för hur den nya kunskapen ska tas tillvara i organisationen. Organisationer som fungerar på det här sättet kallas lärande organisationer.

I den här boken beskriver vi hur man kan bedriva utvecklingsarbete i projektform, det betyder dock inte att lärandet avstannar när projektet avslutas. Tvärtom

ARBETSPLATSLÄRANDE BYGGER PÅ ETT SAMSPEL MELLAN FYRA FÖRUTSÄTTNINGAR:

► Deltagarna

Vilken kompetens har de och hur ser deras tidigare erfarenhet av utbildning ut, deras motivation och självförtroende.

► Lärandeinsatsen

Planering, innehåll, utformning och genomförande.

► Arbetsplatsen

Ledningens engagemang, arbetsorganisation och företagskultur.

► Omvärlden

Konkurrenssituation, teknologisk utveckling och arbetsmarknadssituation.

är projektet ett sätt att starta en process som blir bestående.

EN LÄRANDE ORGANISATION GER LÅNGSIKTHET

Hur arbetsplatsen organiseras för lärande har betydelse för planering och genomförande av kompetensutveckling, men också för effekterna. Inledningsvis behöver du fundera över vilka motiv som finns för förändringsarbetet, steg två blir att skriva fram en strategi med målsättningar. I steg tre får organisationen en ordentlig genomlysning där du bör ställa dig frågor som: Hur arbetar vi idag? Vilka är företagets eller min avdelnings målsättningar på kort och lång sikt? Vilken kompetens har vi idag – kan vi utnyttja den mer effektivt? Vilken kompetens saknar vi? Ett tydligt ledarskap och medarbetarskap, långsiktighet och tålmod, är sedan avgörande när den strategiska planen ska bli till handling. Genomförs denna på rätt sätt kan arbetsplatslärande leda till både djupgående och bestående organisationsutveckling.

Idag är till exempel lean ett vanligt produktionssystem för ständig förbättring där kvalitetsgranskning och kompetensutveckling finns inbyggt i den dagliga verksamheten. Lean började inom bilindustrin men har nu spridit sig till att omfatta även administrativa verksamheter. Metoden är dock omdiskuterad eftersom den, tillämpad på fel sätt, kan bidra till fler rutiner och mindre flexibilitet. ►

LÄS MER:



Human Resource Development – att utveckla medarbetare och organisationer. Peter Nilsson, Andreas Wallo, Dan Rönnqvist, Bo Davidsson. Studentlitteratur, 2011.

ARBETSPLATSER I FÖRÄNDRING

Alla arbetsplatser har olika förutsättningar. Arbetar du på ett tillverkningsföretag, tjänsteföretag, inom omsorgen, eller ideell sektor? Bransch, utbildningsnivå, storlek och omvärldsfaktorer kommer att avgöra hur du organiserar en insats för ökat lärande på din arbetsplats.

I den här boken får tre ESF-projekt, Kravmärkt Yrkesroll, KZY och Mim-Team, åskådliggöra hur kompetens kan utvecklas på arbetsplatsen. Du kan följa projektets arbete, steg för steg, parallellt med de teoretiska beskrivningarna.

Projekten har valts ut för att spegla olika regioner, branscher och tillvägagångssätt men en sak har de gemensamt, de uppfyller tre nyckelfaktorer för framgångsrikt arbetsplatslärande. Det är när lärande organiseras utifrån verkliga behov i verksamheten, när utvecklingsarbete sker nära arbetsplatsen och nya kunskaper följs upp, som kompetensutveckling för med sig ökad produktivitet, innovationer, ger bättre trivsel och hälsa. ➡



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

tips!
Europeiska socialfonden, ESF, är EUs främsta verktyg för fler och bättre jobb i Europa. Hämta inspiration från beskrivningar av tidigare och pågående kompetensutvecklingsprojekt på Svenska ESF-rådets hemsida: **www.esf.se/sv/Projektbank/Sok-projekt/**
Mer om ESF på sid. 33

Kravmärkt Yrkesroll

Chefer i vård och omsorg hade uppmärksammat att det fanns behov av ett kompetenslyft, men också att det behövdes ett sätt att ta vara på och utvärdera anställdas kompetens för att säkerställa verksamheternas kvalitet. Projektet ville använda sig av validering, en metod för att utvärdera människors kompetens. Utifrån omsorgspersonalens erfarenheter tog projektet Kravmärkt Yrkesroll fram sex yrkeskrav som fått ligga till grund för deras valideringsmetod. Utifrån resultatet får varje anställd en utvecklingsplan som beskriver behovet av kompetensutveckling. Hittills har fler än 15000 anställda inom äldreomsorgen och omsorgen om funktionsnedsatta validerats.

Ur projekt Kravmärkt Yrkesroll bildades ett permanent utvecklingscenter med samma namn. Här kan utbildningsaktörer, experter på vård och omsorg, och andra som är intresserade av metodutveckling mötas. I verksamheten arbetar man bland annat med att sätta ord på och värdera tyst kunskap i vården. Centrets samarbetspartner är Haninge kommun, Nynäshamns kommun, Huddinge kommun, Enköpings kommun, Södertälje kommun och Vårdbolaget TioHundra AB. Viktiga samarbetspartner är Kommunal och Kommunförbundet Stockholms Län.

Mer om
validering,
se sid. 45



LÄS MER:

www.kravmarktyrkesroll.se

KZY

KZY kom till när IF Metall Mellersta Norrland tog initiativet till ett omfattande utvecklingsarbete bland företag i regionen, som omfattar Jämtland och Västernorrlands län. I vanliga fall får IF Metalls medlemmar i genomsnitt 90 minuters kompetensutveckling per år. Med projektet KZY ville förbundet öka sina medlemmars anställningsbarhet och trygghet, men också stärka företagen för att trygga arbetstillfällena i regionen.

Projektet var ett av de så kallade varselprojekten, som kom till i samband med finanskrisen 2008, då många industriföretag valde att satsa på utbildning och kortad arbetstid i stället för att säga upp personal.

IF Metall Mellersta Norrland är den enda fackförening i Sverige som har varit ensam projektägare av ett ESF-projekt. Då ambitionen var att både företag och anställda skulle ha något att vinna på utvecklingsarbetet, valdes utbildningar utifrån både arbetstagarnas och företagens önskemål. Som projektägare vände sig avdelningen i första hand till sina medlemmar, men också andra yrkesgrupper på företagen erbjöds att delta. För att klara av att hantera ett så omfattande utvecklingsarbete skapades en särskild organisation inom IF Metall.

Kompetens-
utveckla med
kurser, se sid. 41

LÄS MER:

www.kzyprojekt.eu
www.ifmetall.se

Arbetsplatslärande i kristid
av Anna Holmgren, LTU, 2010.

Mim-Team

Mim-Team är ett utvecklingsprojekt där fem små och medelstora företag i Västsverige har gjort gemensam sak; Mim Construction, Brålanda Industri AB, Componenta i Främmestad AB, JOAB Försäljnings AB och Samhall AB.

Företagen är underleverantörer till bilindustrin och gick ihop för att lära av varandra och stärka företagens konkurrenskraft. Genom projektet ville de också öka personalens analytiska förmåga, öka jämställdheten, verka för ett gott ledarskap och skapa en mer jämn arbetsbelastning.

Initiativ till projektet togs av Mim Construction, ett företag med cirka fyrtio anställda och en omsättning på fyrtio miljoner kronor, när försäljningen vek i samband med finanskrisen 2008. Företaget hade svårt att få tid och pengar över till kompetensutveckling samtidigt som den internationella konkurrensen hårdnade, kraven från kunderna ökade och verksamheten blev mer teknikintensiv. De anställda saknade nödvändig kompetens och ledningen oroade sig för att förlora kunder.

Kompetens-
utveckla med
jämställdhet,
se sid. 42



KAPITEL 2: FÖRE

– *Planera för förändringsarbete*

Att bygga en lärande organisation är ett omfattande förändringsarbete. För att det ska lyckas måste alla medarbetare vara på det klara med varför organisationen behöver förändras och hur det ska gå till, från högsta ledning till praktikanter.

I det här kapitlet går vi igenom de delar som måste finnas på plats i ett strategiskt arbete för långsiktig organisations- och kompetensutveckling, oavsett om din arbetsplats har två, två hundra eller två tusen medarbetare.

DIN PLAN FÖR FÖRÄNDRINGSARBETET BEHÖVER OMFATTA:

Analys

Hur arbetar ni i dag, var i organisationen finns problem och bromsklossar? Vad fungerar bra? Här inventerar ni befintlig kompetens och verksamhetens kompetensbehov. (sid. 22)

Analysen svarar på frågan:

Vad behöver vi göra för att nå våra målsättningar?

Strategi

Här identifierar och formulerar ni motiv och mål för förändringsarbetet. (sid. 12)

Strategin svarar på frågan:

Vad vill vi åstadkomma?

Handlingsplan

Här beskriver ni hur projektet ska utformas med ansvarsområden, nyckelpersoner, aktiviteter och metoder för kompetensutveckling. Nu gör ni också en tidsplan. (sid. 26)

Handlingsplanen svarar på frågan:

Hur når vi våra mål?

Budget

Kompetensutveckling är resurskrävande. Ni kan behöva köpa in tjänster från utbildningsleverantörer och konsulter och avsätta tid för utbildningstillfällen. Även planering och administration för med sig extra kostnader. Varifrån hämtar ni resurserna? (sid. 32)

Budgeten svarar på frågan:

Hur finansierar vi förändringsarbetet?

Läs mer om hur ni planerar
förändringsarbetet!



STRATEGI

Det strategiska arbetet består av tre delar:

1. Motiv för arbetsplatslärande
2. Målsättningar
3. Lärande utvärdering

Strategin som ni lägger upp nu blir en stabil grund att återvända till om ni stöter på motgångar eller när motivationen sviktar. Samtidigt ska den vara tillräckligt flexibel för att kunna revideras om arbetet inte får önskad effekt eller om förutsättningarna förändras på grund av händelser i omvärlden.

Strategi

Här identifierar och formulerar ni motiv och mål för förändringsarbetet.

Strategin svarar på frågan:
Vad vill vi åstadkomma?

Motiv för arbetsplatslärande

De flesta tycker att kompetensutveckling är viktigt, men motiven för kompetensutveckling är många och sammanflätade och kan ibland vara otydliga. Frågan om kompetensutveckling tenderar därför att halka ner på priolistan, särskilt i små organisationer där det saknas anställda med ansvar för personalens kompetensutveckling och där det är svårt att hitta resurser till kompetensutveckling och produktionsbortfall i samband med utbildningsverksamhet.

Faktum är att det finns många argument för arbetsplatslärande; vår kompetens blir omodern på grund av faktorer i omvärlden, som teknikutveckling och globala strukturförändringar. Det finns också verksamhetsinterna motiv, till exempel effektiviseringar som medför förändrade

”

”För medarbetarna är det lätt att hitta personliga motiv som ökad arbetsglädje, personlig utveckling, större ansvar och bättre hälsa.”

arbetsuppgifter, önskemål om ökad innovativitet, höga sjuktal, med mera. För medarbetarna är det lätt att hitta personliga motiv som ökad arbetsglädje, personlig utveckling, större ansvar och bättre hälsa.

I samband med att du tar fram en strategi för arbetsplatslärande på din arbetsplats, bör motiven vara glasklara, eftersom de avgör både kunskapsinnehållet och metoden för lärande. Att kunna förklara för dina medarbetare varför det är viktigt att bedriva kompetensutveckling är också avgörande för hur framgångsrikt ditt förändringsarbete kommer att bli. Du kan läsa mer om detta i kapitel 3.

Här presenterar vi några vanliga motiv till arbetsplatslärande som kan fungera som inspiration, men naturligtvis är

UTIFRÅN KOMMANDE MOTIV I KORTHET

- Ökad internationell konkurrens
- Brist på kompetens hos arbetskraften
- Strukturförändringar
- Teknikutveckling
- Stor omsättning på arbetskraft
- Klimatförändringar väntas påverka konsumtionsmönster
- Miss-match mellan generationerna
- Förändringar i efterfrågan



förutsättningarna, motiven och behoven på din arbetsplats unika.

UTIFRÅN KOMMANDE MOTIV

För närvarande finns tre tydliga trender som talar för ökat lärande på arbetsplatsen. 1) Globala strukturförändringar leder till ökad konkurrens. 2) Tillväxten som sker utanför USA och Europa för med sig förändringar i den internationella arbetsfördelningen, ny teknologi, ny organisering av arbetet och demografiska förändringar. 3) Förändringar av arbetets innehåll i samband med tekniskiften och strukturomvandling ställer krav på ökad kompetens. Gapet som uppstår mellan den kompetens som efterfrågas av arbetsgivarna, och arbetstagarnas kompetens,

förväntas leda till arbetskraftsbrist i många branscher.

I kölvattnet av dessa förändringsprocesser följer nya konsumtionsmönster och kvalitetskrav på både produkter och tjänster. Företag och organisationer måste kunna anpassa sin verksamhet till kundernas behov och önskemål.

I Sverige byter fler än var tionde sysselsatt person arbete varje år. Mellan fem och sju procent lämnar arbetslivet och lika många tillkommer, främst ungdomar och invandrad arbetskraft. Det innebär att knappt 25 procent av arbetskraften är ny från ett år till ett annat. Som arbetsgivare går det inte att förlita sig på att den kompetens man efterfrågar alltid finns tillgänglig.

Det finns också en "miss-match" mellan



generationerna. Ungdomar har andra intressen än äldre och därmed andra kunskaper. De fyller inte tomrummet som uppstår i samband med pensionsavgångar. Omsorgen är ett område där detta fenomen är påtagligt. Många unga söker sig också till storstäderna vilket leder till demografiska skillnader mellan regionerna.

VERKSAMHETSINTERNA MOTIV

Längre tillbaka kunde arbetsgivare rekrytera för att täcka behovet av ny kompetens, men i dag är arbetslivet mer flexibelt. Det går inte längre att räkna med att utbildningssystemen ska leverera färdigutbildade arbetstagare, dessutom åldras formell kompetens snabbt. Följaktligen är det dyrare att nyrekrytera än att skapa en lärande

VERKSAMHETS- INTERNA MOTIV I KORTHET

- Formell utbildning åldras snabbt
- Bättre utnyttjande av medarbetarnas kompetens
- Ökad grad av innovativitet
- Färre nyrekryteringar
- Ökad omställningsförmåga
- Högre produktivitet
- Lägre personalomsättning
- Ökad jämställdhet

33%

av tusen intervjuade vd:ar i världen anser att kompetensbrist påverkar företagets innovativa förmåga.

organisation, där anställdas kompetens uppdateras kontinuerligt.

I pwcs årliga undersökning *The 15th Annual Global ceo Survey 2012*, intervjuas över tusen vd:ar i 60 länder. En klar majoritet anger kompetensbrist som ett hot mot företagets tillväxt. En av fyra uppger att de skjuter upp eller ställer in strategiska affärer på grund av att företaget har brist på kompetenta medarbetare. En av tre tillfrågade uppger också att det påverkar företagets innovativa förmåga.

Samtidigt svarar 30 procent av Europas arbetstagare i OECD Skill Strategy 2012, att deras kompetens inte utnyttjas fullt ut. Underutnyttjad kompetens är olönsamt, det underminerar anställdas självförtroende och leder till kompetensförlust, vilket påverkar arbetsförmågan och i förlängningen företagets produktivitet.

Sammanfattningsvis talar båda dessa undersökningar för att lärande på arbetsplatsen är betydelsefullt för att upprätthålla lönsamhet och kvalitet. Företagens förmåga till omställning är avgörande för att de ska vara lönsamma på kort sikt, och överleva på lång sikt.

Ett sätt att möta kriser är att snabbt sänka kostnader, med små varulager och sänkta personalkostnader genom

Så
gjorde
vi

Kravmärkt Yrkesroll: Brist på arbetskraft

Brist på arbetskraft med rätt kompetens var det främsta motivet för projekt Kravmärkt Yrkesroll. Det har blivit svårt att locka unga människor till omsorgsyirken, och på gymnasieskolans omvårdnadsprogram står många platser tomma.

– Vi kan inte fylla alla arbetstillfällen inom äldreården med ungdomar från gymnasieskolan. Istället måste vuxna som finns inom omsorgsyrikena och invandrare omskolas och vidareutbildas. Vi vill säkra kvaliteten i vården genom att skapa system som erkänner och dokumenterar kunskap som inte skaffats genom formell utbildning, säger projektledare Marie Ardström.

KRAVMÄRKT YRKESROLLS MOTIV:

- Brist på kompetent personal omsorgsutbildningarna i
- Synliggöra och kvalitetssäkra gymnasieskolan och Komvux
- Höja kvaliteten på befintlig kompetens då nyutbildad personal saknar
- Höja kvaliteten på tillräcklig kompetens.

uppsägningar. Det kallas numerisk flexibilitet. Ett annat sätt är att ha organisatorisk flexibilitet, vilket innebär att verksamheten kan anpassas efter förändringar i omvärlden – lärande är en viktig del av det senare. Flexibla företag är generellt sett mer innovativa gällande produkter, processer, marknader och organisationer. Detta verkar också leda till högre produktivitet.

En vanlig orsak till stagnation på arbetsplatser är bristande jämställdhet. Många arbetsplatser är enkönade, eller könsuppdelade vilket innebär att män och kvinnor har olika arbetsuppgifter. Att inte vara låst vid könsmönster innebär också ett mer gynnsamt rekryteringsförfarande, där talang och kompetens får styra, snarare än könstillhörighet. Utvecklingsarbete för ökad kompetens underlättas av att man samtidigt verkar för jämställdhet och flexibilitet.

MEDARBETARNAS MOTIV

All erfarenhet visar att människor vill utvecklas, lära nytt och ha möjlighet att påverka sin arbetssituation. Ett företag som låter människor vara i sammanhang som är lärande, tillfredsställer därför också grundläggande mänskliga behov.

När arbetet ger medarbetare möjlighet

30%

av Europas arbetstagare anser att deras kompetens inte används fullt ut.

Så gjorde vi

KZY: Vile stärka medlemmarnas anställningsbarhet

– **Både företag och anställda** har vunnit på KZY, konstaterar Conny Hansson, IF-Metalls ombudsman i Östersund. Nu har det gått fyra år sedan han fick grönt ljus av sin avdelningsordförande för att söka ESF-pengar. Hittills har det blivit totalt sex ESF-projekt. Sammanlagt har IF Metall initierat kompetensutveckling för drygt 1720 personer.

Innan KZY var möjligheterna till vidareutbildning i det närmaste obefintliga. I genomsnitt får förbundets medlemmar 90 minuters kompetensutveckling per år.

– Vi har samma mål som företagen. Vi vill att de ska överleva, och med kompetent personal förbättras förutsättningarna. Genom våra kompetensutvecklingspengar ger vi företagen extra verktyg för att tjäna pengar, säger Conny Hansson.

– För den enskilde är kompetensutveckling ett sätt att bli mer attraktiv på arbetsmarknaden.

KZYS MOTIV:

Medlemmarna hade små möjligheter till kompetensutveckling.

Företagen kunde stärkas med ökad kompetens.

att prova nytt, reflektera över nya kunskaper, är tillåtande inför idéer och inbjuder till lärande av både goda och dåliga erfarenheter, utvecklas människor, de känner välbefinnande och vågar ta ansvar.

Stress och psykisk ohälsa uppkommer på arbetsplatser som präglas av en diskrepans mellan de krav som ställs och förmågan att möta kraven. Därför kan en arbetsplats som främjar välbefinnande och hälsa på sikt reducera medarbetarnas stressnivå och sjukskrivningar. På samma sätt leder ensidigt arbete till kompetensförlust, då kunskaper som inte används

MEDARBETARNAS MOTIV I KORTHET

- Bättre hälsa
- Bättre position på arbetsmarknaden
- Ökad arbetsglädje
- Mer ansvar
- Högre lön
- Ökad jämställdhet



faller i glömska. I samband med fysiskt arbete kan enformighet också leda till förslitningsskador.

Anställda behöver utveckla sin kompetens för att vara anställningsbara på en arbetsmarknad som präglas av ökande krav på förmåga till självständigt arbete. Kompetensutveckling ger större möjligheter både på den öppna arbetsmarknaden och den befintliga arbetsplatsen. Kompetens är trygghet i en förändringsbenägen värld.

På enkönade arbetsplatser finns ofta föreställningar om vilka förmågor och styrkor människor har utifrån deras kön, vilket begränsar möjligheten för var och en att utvecklas till sin fulla potential. Ökad jämställdhet ger enskilda medarbetare större möjlighet att utveckla sina talanger och intressen. ●

Så
gjorde
vi

Mim-Team: Kunderna höjde ribban

Höjda krav på tekniskt kunnande

var huvudmotivet när Mats Björnetun, vd för Mim Construction AB i Frändefors i Dalsland, initierade företagets kompetensutvecklingsprojekt.

För några år sedan började Mim Construction känna av att omvärldens krav på teknisk kompetens ökade. Företaget är underleverantör till bilbranschen med hundburar som främsta produkt. De flesta av de 40 anställda, har kommit till företaget genom kontakter.

– Vi måktade inte med alla krav från Volkswagen och andra kunder. I deras ögon måste vi vara jämbördiga med större leverantörer. Kunderna gör ju inga undantag för oss, för att vi är ett litet företag. Dessutom står företaget inför ett generationsskifte, säger Mats Björnetun, som snart fyller 60 år.

De första tankarna på ett kompetenslyft väcktes under lågkonjunkturen 2008. Utmaningen var

att hitta smartare sätt att producera i en bransch med minskande vinstmarginaler.

– Vi slås med näbbar och klor i den allt tuffare konkurrensen. Det finns alltid någon som kan matcha priserna, vilket gör att vinstmarginalen minskar. Möjligheten att sätta av pengar till utbildning har varit små. Samtidigt förlorade vi kompetens eftersom vi bara arbetade med befintlig produktion. För att överleva var vi tvungna att utveckla verksamheten med stora steg, säger Anna Wessman Karlsson, personalansvarig på Mim Construction AB.

Mim Construction ville bredda medarbetarnas kompetens för att de skulle kunna sköta fler arbetsuppgifter. Företagets kunder hade börjat ställa krav på att de skulle minska sin sårbarhet.

– Anställda i ett litet företag måste kunna flytta mellan olika processer och maskiner. Här får vi inte tag i

kompetens. Vi måste utbilda dem vi har.

Att vara en attraktiv arbetsplats var därför ytterligare ett motiv.

– I dag är alla språkkunniga och hela världen är en arbetsmarknad. Jag tror att man blir mer sårbar som företag om man inte finner intressanta arbetsuppgifter till sin personal. De vi rekryterar i dag är inte motiverade för skolarbete. De som har gått på verkstadsmekanisk linje har inget självförtroende, men här kan vi stärka dem och det fungerar väldigt bra, säger Mats Björnetun.

MIM CONSTRUCTIONS MOTIV:

- Små ekonomiska marginaler
- Hårdnande internationell konkurrens
- Teknikutveckling
- Statisk produktion utan flexibilitet
- Svårt att attrahera medarbetare med rätt kompetens

Målsättningar för organisationsutveckling

Det har blivit dags att sätta upp mål för förändringsarbetet. Vad vill ni åstadkomma? Är hög lönsamhet det primära, att ta marknadsandelar, en effektivare produktion eller administration, att förbättra kommunikationen eller att leverera en produkt eller tjänst med högre kvalitet?

Om din arbetsplats är ett företag kan verksamhetens målsättningar finnas i

företagets affärsplan, i annat fall finns de troligen i en verksamhetsplan. I samband med ett genomgripande förändringsarbete kan det också vara motiverat att revidera affärs- eller verksamhetsplanen.

ENGAGERA MEDARBETARNA

Affärsplaner och affärsutveckling ligger vanligen på chefs- och ledningsnivå, men



de som arbetar i produktion eller närmast kunden kan ha uppmärksammat andra förbättringsområden. Att fånga medarbetarnas idéer är avgörande för projektets framgång.

Genom att se till att alla i organisationen finns med i en konstant dialog kring förändringsarbetet, förankras det samtidigt på alla nivåer. Medarbetare som känner sig delaktiga och som förstår varför och hur en verksamhet omorganiseras, har lättare att acceptera förändringar och har tålamod med extra insatser och studier som kommer att förväntas av dem längre fram i processen.

Det finns forskning som visar att effekterna av arbetsplatslärande blir bättre när facket engagerats. Fackförbunden har ofta värdefull erfarenhet av kompetensutveckling på arbetsplatser och deras representanter kan bidra till att medarbetarnas perspektiv tas tillvara.

WORKSHOP SOM METOD

Ett sätt att engagera medarbetare på flera nivåer är att anordna en workshop. Företagsledning och projektledning kan ta fram ett underlag för diskussion om det kommande förändringsarbetet. Utifrån samtal med medarbetarna kan projektledning sedan formulera målsättningar.

FORMULERA MÅLSÄTTNINGAR

Målsättningar kan vara mätbara eller processorienterade och delas in i flera nivåer, som övergripande mål och delmål. Det du inte behöver göra här är att formulera enskilda aktiviteter för hur du ska nå dina mål, det gör du senare i din



”Medarbetare som känner sig delaktiga och som förstår varför och hur en verksamhet omorganiseras, har lättare att acceptera förändringar.”

handlingsplan. Målsättningar kan till exempel formuleras som:

Övergripande mål:

- Skapa en lärande organisation
- Sänkta sjuktal
- Ökad försäljning
- Ökad kundnöjdhet
- Ökad kundnytta
- Sänkt personalomsättning

I ett industriföretag:

- Effektivisera produktionen
- Förbättra produkternas kvalitet
- Effektivisera logistiken

I en omsorgsverksamhet:

- Skapa en mer effektiv vårdkedja
- Förbättra kvaliteten på vård och omsorg
- Förbättra kommunikationen med brukarna
- Förbättra internkommunikationen

Så gjorde vi

Mim-Team: Ville skapa ett försprång

Mim-Team formulerade ett antal mätbara mål. Med projektet skulle antalet anställda förändras eller öka, anställda skulle få nya eller utökade arbetsuppgifter, fler medarbetare skulle kunna sköta fler processer.

NÅGRA ANDRA AV MIM-TEAMS MÅLSÄTTNINGAR VAR:

- Skapa ett försprång gentemot konkurrenterna
- Bli bättre på att hantera ny teknik
- Skapa en kreativ organisation som präglas av nytänkande
- Bedriva aktivt jämställdhetsarbete
- Öka kunskaperna om möjligheter och hot med ny teknik

10

Framgångsfaktorer för *kompetens- utveckling* i företag

9

Att medarbetarna är motiverade.

10

Att kompetensutvecklingen är till för både för individer och verksamhet.

1

Att verksamheten förmår anpassa sig till yttre förändringstryck som kundkrav, konkurrens eller teknisk utveckling.

8

Att nyvunna kunskaper kan tillämpas i en tillåtande arbetsmiljö.

2

Att ledningen använder kompetensutveckling som ett medel för verksamhetsutveckling.

7

Att ledningen stödjer förändringsarbetet.

3

Att det finns personal- eller HR-specialister som uppmärksammar utvecklingsbehov och har kunskap om metoder och genomförande.

6

Att facket engageras.

5

Att anställda är delaktiga i hela processen.

4

Att det avsatts tillräckligt med tid för analys och genomförande.

Källa: "Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer" av Per-Erik Ellström i *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*, red. Henrik Kock. Studentlitteratur, 2010.



Lärande utvärdering

Till skillnad från en utvärdering som görs när ett projekt är avslutat, innebär lärande utvärdering att utvecklingsarbetet följs upp kontinuerligt. Det ger möjlighet att justera projektplaner om det visar sig att man tänkt fel från början eller om omständigheter i omvärlden förändras på ett sådant sätt verksamheten behöver anpassas. Utvärderaren har ett nära samarbete med uppdragsgivaren som får kontinuerlig återkoppling. Återföringen kan ske som presentationer eller rapporter, men ofta också som analysseminarier för att

projektmedarbetarna ska skapa nya kunskaper tillsammans.

Vid utvärderingar som genomförs först när projektet är avslutat, mäter man oftare på kvantitativa mål, medan lärande utvärdering är en processbaserad metod som skapar förutsättningar för långsiktighet i projektet. Syftet med lärande utvärdering är att den ska vara av direkt nytta och bidra till ett utvecklingsinriktat lärande.

BIDRAR MED UTFRÅNPERSPEKTIV

Det är en fördel om den lärande

TÄNK PÅ ATT:

- Dina målsättningar kan användas som anbudskriterier
- Inled arbetet med lärande utvärdering så tidigt som möjligt
- Låt organisationen vara öppen för kritik

utvärderingen genomförs av en fristående konsult som en inköpt tjänst. Utifrån-perspektivet blir en garanti mot den hemmablindhet som lätt drabbar människor som har varit länge i en verksamhet där vanor och rutiner tas för givna. En kompetent utvärderare ska också kunna bidra med kunskapsbildning och föra in teoretiska perspektiv och nya infallsvinklar.

FÖRUTSÄTTER ÖPPEN DIALOG

En förutsättning för att du som uppdragsgivare ska kunna dra nytta av en lärande utvärdering, är att det finns möjlighet till en öppen dialog. Utvärderarens roll är att ha ett kritiskt förhållningssätt till organisationen och projektet. Om du eller organisationen inte är öppen för att ta kritik kommer möjligheterna för utvärderaren att tillföra något till organisationen vara begränsade. Och tvärtom kan en lärande utvärdering tillföra mycket till en organisation som är öppen för utvecklingsarbete.

METODER FÖR UTVÄRDERING

Ofta väljer utvärderaren, i samförstånd med projektledningen, att titta närmare på några fokusområden, det kan vara till exempel jämställdhet, tillgänglighet eller produktivitet beroende på vilka mål som har ställts upp för kompetensutvecklingsinsatsen. Utvärderaren kan mäta projektets måloppfyllelse avseende både kvantitativa och kvalitativa mål. Det finns ett flertal olika metoder som används vid lärande utvärdering, däribland:

- Intervjuer
- Enkäter
- Observation

”Lärande utvärdering är en process-baserad metod som skapar förutsättningar för långsiktighet i projektet.”

- Inläsning av dokument
- Deltagande vid möten och utbildningar
- Kontinuerlig återkoppling

UPPHANDLA UTVÄRDERARE

En person som tar på sig att genomföra en lärande utvärdering har kompetens om utvecklingsprocesser och ska kunna använda sig av vetenskapliga metoder, som intervjuer, enkäter och analys. Dessutom är det bra om personen har kännedom om verksamhetsfältet eller branschen, men det är viktigare att snabbt kunna sätta sig in i sammanhanget.

Innan du upphandlar en utvärderare bör du ha en uppfattning om vad som ska utvärderas, vilka nyckelpersoner som man ska samla in data ifrån och vilka fokusområden som ska belysas. Använd gärna projektets målsättningar som underlag när anbudsskriterierna formuleras.

Det finns ett flertal konsultföretag som är specialiserade på lärande utvärdering, men också enskilda konsulter och några universitet och högskolor erbjuder den här tjänsten. För mer information om utvärderingstjänster kan du vända dig till Sveriges utvärderingsförening, www.svuf.nu.

LÄS MER:



Svenska utvärderingsföreningen:
www.svuf.nu



*Lärande utvärdering genom
följeforskning*, red. Sven Jansson,
Göran Brulin, Lennart Svensson
och Karin Sjöberg.
Studentlitteratur, 2009.

ANALYS

Det börjar i verksamheten. Att genomföra en genomgripande analys av verksamheten har stor betydelse för hur framgångsrik satsningen på kompetensutveckling kommer att bli. Forskning visar också att de företag som avsätter gott om tid för analysarbetet får störst effekter av genomförda utbildningsinsatser.

IDENTIFIERA PROBLEMET

Analysarbetet innebär att ledning tillsammans med HR-funktion, medarbetare och fackföreningsrepresentanter gör en fördjupad genomgång av hur arbetsplatsen fungerar med rutiner, processer, produktion, rekrytering med mera. Syftet med verksamhetsanalysen är att identifiera vilka problem som finns i verksamheten. Vad är det ni vill förändra och förbättra med hjälp

”

”Det är viktigt att engagera alla medarbetare i den här processen.”

Analys

Hur arbetar ni i dag, var i organisationen finns problem och bromsklossar? Vad fungerar bra? Här inventerar ni befintlig kompetens och verksamhetens kompetensbehov.

Analysen svarar på frågan:

Vad behöver vi göra för att nå våra målsättningar?

av arbetsplatslärande? Är det kvaliteten som brister eller ledarskapet? Har ni strukturproblem, behöver logistiken effektiviseras, hur fungerar leveranserna? Om din verksamhet finns inom omsorgssektorn kan problemområden vara bemötande, språksvårigheter, informationshantering eller brister i vårdkedjan till exempel. En fråga att ställa sig är också om de problem som finns i verksamheten över huvud taget går att åtgärda med kompetensutveckling, eller om de har andra orsaker.

ENGAGERA HELA PERSONALEN

Det är viktigt att engagera alla medarbetare i den här processen, särskilt om ledningen inte finns med i det dagliga arbetet. Medarbetarna kan tillföra viktiga perspektiv på hur det vardagliga arbetet fungerar, till exempel om det finns brister i rutiner, med försenade leveranser eller för lång väntetid för brukare eller kunder.

Så gjorde vi

Mim-Team: Analyserade styrkor och brister

När Mats Björnetun och personalansvarig, Anna Wessman Karlsson, på Mim Construction hade kommit fram till att de behövde satsa på kompetensutveckling började de med att analysera verksamheten.

– Vi satte oss ner och gjorde en analys av våra brister, men också av våra starka sidor. Vi gjorde en swot-analys egentligen. I efterhand kan vi konstatera att mycket på företaget behövde utvecklas, berättar Anna Wessman Karlsson.

En swot-analys är ett verktyg som hjälper företag att analysera styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Förkortningen är en sammansättning av den första bokstaven i varje ord: Strength, Weakness, Opportunities och Threats.

I samband analysarbetet kan du ställa dig frågor som:

Hur arbetar vi i dag?

Är arbetsmiljön statisk eller omväxlande? Har vi rutiner eller arbetar vi ad hoc? Hur rekryterar och utvecklar vi personal i dag? Vilka möjligheter har personalen för egna initiativ? Tar vi vara på personalens befintliga kompetens?

Varför arbetar vi som vi gör?

Har vi arbetat på samma sätt under många år av gammal vana, för att ingen har ifrågasatt vår arbetsmetod? När etablerades vår arbetsmetod, ser omständigheterna i vår omvärld fortfarande ut på samma sätt? Behöver vi förhålla oss till förändringar i omvärlden? Inom industrin kan en sådan förändring bero på ett tekniskifte, inom äldreomsorgen kan det handla om att många äldre i dag inte talar svenska.

Hur ser konkurrenssituationen ut, omvärldsbevakning?

Som nämnts tidigare genomgår världens arbetsmarknader globala strukturförändringar. Vi ser också enorma folkflyttningar. Hur påverkar sådana förändringar min verksamhet? Ökar konkurrensen, behöver jag flytta produktion utomlands, anpassa mig till tekniskiftet eller förändrade konsumtionsvanor för att inte hamna på efterkälken? Har kraven från mina kunder förändrats? För att få svar på den här frågan kan du ta hjälp av dina kunder, fråga hur de ser på sina framtida behov.

Hur ser den psykosociala arbetsmiljön ut?

Har vi en tillgänglig arbetsorganisation eller är den könsuppdelad, där vissa arbetsuppgifter oflekterat tenderar att tillfalla män respektive kvinnor. Har vi en arbetsplats med tolerans för etnisk mångfald, funktionsnedsättningar och ålderskillnader? Hur ser det ut med sjukskrivningar, är vår personal lika frisk som personal på jämförbara arbetsplatser? Finns det en tolerans för olikheter hos människor? Är personalomsättningen hög eller låg, och vilka konsekvenser får det för arbetsplatsen? Låg personalomsättning kan betyda stagnation, hög personalomsättning kan betyda att människor inte trivs. Vilken nivå som är rimlig skiljer sig åt från verksamhet till verksamhet.

Ledningen tenderar ofta att tänka mer i termer av strategi och struktur. Ett annat skäl till varför det är viktigt att få in synpunkter från hela personalen är att skapa delaktighet, så att alla medarbetare känner att de äger processen. Det skapar motivation som kan vara viktig i samband med organisationsförändringar och annat utvecklingsarbete som ställer extra krav på medarbetare.

UTVECKLA MED EXTERNT STÖD

I det här skedet kan det vara en fördel att ta hjälp av externa konsulter eftersom det är lätt att ta rutiner och arbetssätt, som man själv är en del av, för givet. Stöd för förändringsarbete i samband med kompetensutveckling, kan finnas hos branschorganisationer, arbetsgivarorganisationer och fackföreningar som ibland har både kunskap om hur man bedriver kompetensutveckling på en arbetsplats och resurser som är specifika för din bransch. I många kommuner finns också lärcentra, näringslivsenheter och olika former av mäklarfunktioner, så kallade intermediärer, med uppgift att stötta företag och organisationer i regionen. Mer om intermediärer på sid. 30 ●

Kompetenskartläggning

Nu är du klar över varför du vill utveckla din arbetsorganisation och vilka målsättningar som finns för utvecklingsarbetet och det har blivit dags att göra en kompetenskartläggning.

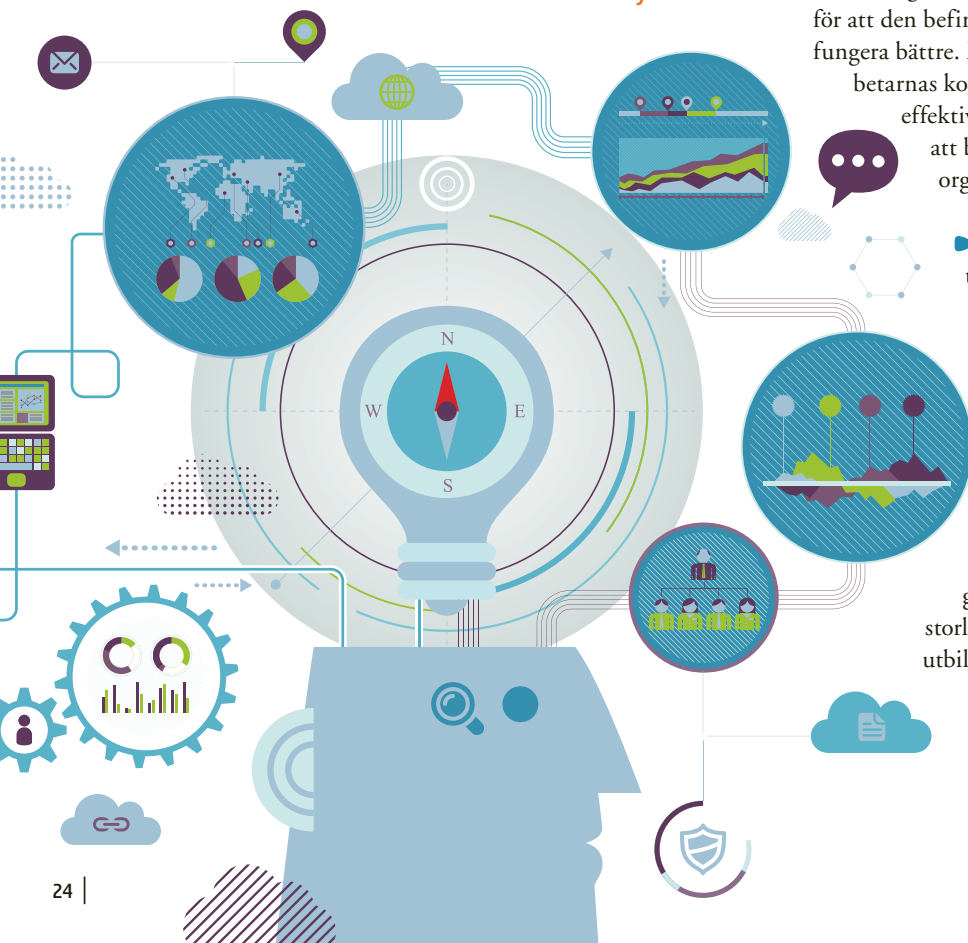
BEHOVSANALYS OCH KOMPETENSKARTLÄGGNING

Att göra en behovsanalys, det vill säga att

”Kompetenskartläggning och behovsanalys är en mycket betydelsefull del i analysarbetet.”

fastställa vilken kompetens som behövs för en arbetsuppgift kan göras på olika sätt beroende på verksamhetens art och omfattning. Samtidigt med detta genomförs studier över medarbetarnas kompetens; en kompetenskartläggning. Med det här tillvägagångssättet kan ni identifiera eventuella kompetensgap. Därigenom går det att fastställa vilka kompetensutvecklingsinsatser som behöver göras för att den befintliga organisationen ska fungera bättre. Men också hur medarbetarnas kompetens kan användas effektivt och kompletteras för att bättre matcha eventuella organisationsförändringar.

► **Behovsanalysen** tittar på vilken kompetens som krävs. Till exempel kan ni utgå ifrån enskilda arbetsmoment, verksamhetsområden, yrkeskategorier eller titta på mer generella krav på en arbetsgrupp. Exakt vilken metod du väljer att använda beror givetvis på verksamhetens storlek, bransch, personalens utbildningsnivå.



► **Kompetenskartläggningen** tydliggör vilken kompetens som redan finns i din organisation. Finns det till exempel möjlighet att utnyttja medarbetarnas kompetens bättre eller går det att få ett ökat lärande genom att fördela arbetsuppgifter på ett nytt sätt? Kompetenskartläggningen ska alltså besvara två huvudfrågor; Vilken kompetens har medarbetarna i dag? Vilken kompetens efterfrågar medarbetarna? Genom att analysera svaren på kompetenskartläggningen kan du identifiera vilka som är i behov av kompetensutveckling och vilket innehåll insatsen bör ha.

UTAN KARTLÄGGNING, INGEN KARTA

Kompetenskartläggning och behovsanalys

Så
gjorde
vi

KZY: Enkäter resulterade i 208 utbildningar

IF-Metall Mellersta Norrland gjorde en förprojektstudie för att inventera behovet av kompetensutveckling i regionen som gick ut till företag och anställda. Conny Hansson och hans kollegor skickade ut en enkät, där anställda hade möjlighet att uttrycka egna önskemål om kompetensutveckling. Företagen fick sedan bedöma hur de anställdas önskemål stämde med företagets långsiktiga behov. Så småningom resulterade förstudien i att 208 olika utbildningar genomfördes.

Krav vs behov

Forskning visar att den kompetens som efterfrågas av arbetsgivaren, inte alltid motsvarar den kompetens som faktiskt krävs av arbetet. Genom att låta medarbetarna delta aktivt i arbetet säkerställer du också att lärandet kommer nära arbetet.

Koppla kartläggningen till din strategi

Det är viktigt att det fortsat lärande är strategin som styr den

övergripande planeringen för vilka lärandeinsatser din verksamhet ska satsa på.

Under arbetet med behovsanalys och kartläggning tar ni huvudsakligen ställning till vilken kompetens ni behöver som organisation för att:

- nå era målsättningar
- bygga en hållbar lärande organisation
- synliggöra den kompetens som redan finns i organisationen.

är en mycket betydelsefull del i analysarbetet inför ett arbetsplatslärandeprojekt. Tyvärr anses den ofta tidskrävande och kostsam och rationaliseras därför ibland bort. Konsekvensen är inte sällan att man allt för ensidigt utgår från medarbetarnas individuella önskemål och behov eller verksamhetens upplevda önskemål, utan att ha analyserat vilka verkliga behov som är kopplade till enskilda arbetsuppgifter och befintlig kompetens hos de anställda.

METODER

Några metoder som kan användas för att genomföra en kompetenskartläggning är:

- Intervjuer
- Enkäter
- Medarbetarsamtal/utvecklingssamtal
- Seminarier/workshop.

HANDLINGSPLAN

Handlingsplan

Här beskriver ni hur projektet ska utformas med ansvarsområden, nyckelpersoner, aktiviteter och metoder för kompetensutveckling. Nu gör ni också en tidsplan.

Handlingsplanen svarar på frågan:
Hur når vi våra mål?

Projekt som form för organisationsutveckling

Om målet för utvecklingsarbete är en lärande organisation, där lärande finns inbyggt i det vardagliga arbetet, varför ska man i så fall bedriva utvecklingsverksamhet i projektform? Och varför väljer vi att ge boken upplägget ”före, under och efter”? Frågan är relevant, men det finns många fördelar med att organisera utvecklingsarbete i projektform. Det gäller i synnerhet organisationer som av olika anledningar kan ha stagnerat, där kan projektformen ingjuta syre i den permanenta linjeorganisationen.

PROJEKT SOM STÖRNINGSMOMENT

Projektet ska fungera som ett slags störningsmoment i vardagen, men att ständigt bli störd eller befinna sig i utveckling i sin arbetsutövning är inte hållbart. Däremot bör det finnas en förmåga att anpassa verksamheten till förändringar i omvärlden.

Bäst är när det går att organisera en verksamhet så att det finns både förlöpande arbete och en permanent utvecklingsverksamhet. I praktiken löses detta genom att ha projekt som ständigt förlängs eller arbetas om utifrån nya behov

som uppstår i verksamheten eller förändringar i omvärlden.

KOMMUNIKATION ÄR AVGÖRANDE

Göran Brulin är professor på Tillväxtverket och forskar kring utvecklingsprojekt. Han menar att det är viktigt att förstå skillnaden mellan att rigga ett projekt för att bygga en bro, och att arbeta med ett projekt som syftar till utveckling, särskilt när det handlar om att utveckla människor. Alltför ofta används samma typ av mallar oavsett vilken typ av projekt en organisation startar. Ett utvecklingsprojekt som berör människor måste ha en flexibel projektplan. I praktiken är pedagogik ofta viktigare än projektstyrningsmodeller som kräver att människor ska anpassa sig till minutiösa anvisningar.

Förmågan att kommunicera vad du vill få ut av projektet är avgörande. Som projektledare måste man ha förmåga att sälja in kompetensutvecklingsprojektet och interagera med den reguljära verksamheten.

SPRIDNINGSARBETE TILLFÖR ENERGI

Projekten ska fungera som en



experimentverkstad. För att ständigt få in kreativitet och idéer i utvecklingsarbetet, behöver projektledningen vara ute och ta del av andras resultat och arbetssätt. Projektarbetet inåt blir också bättre av att man är ute och berättar om projektet, eftersom det då blir tydligare även i den egna organisationen vad det är man ägnar sig åt.

Att arbeta utåtriktat är ett sätt att försäkra sig om att det arbete som bedrivs är i takt med tiden. Eventuellt kan man också benchmarka sitt arbete tillsammans med andra verksamheter för att skapa starkare lärprocesser.

Ett känt exempel från Silicon Valley, är när Pentagon krävde att företag som arbetade med spetsteknologi alltid skulle ha ett tvillingföretag, för att säkra att kunskapen fanns kvar även vid en potentiell olycka eller terroristattack. Situationen med konkurrerande men likartade verksamheter

i nära kontakt, skapade ett gemensamt lärande som var viktigt för både nyskapande och innovation.

DOKUMENTERA FÖR UTVÄRDERING

Det ska också finnas en modell för hur projektet ska dokumenteras. Ta gärna fram mallar som underlättar både för den som dokumenterar och dem som senare behöver ha användning av dokumentationen, till exempel utvärderaren och styrgruppen.

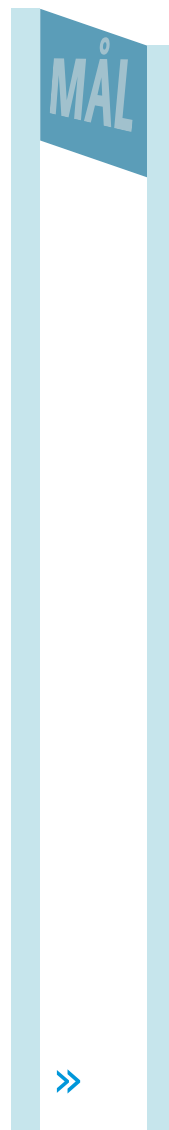
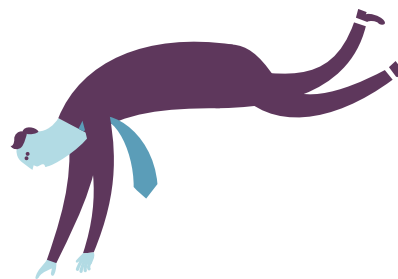
ETT TREDELT ANSVAR

Styrgrupp, projektledning och verksamhetsledning har ett gemensamt ansvar för att driva utvecklingsprojektet. Ett vanligt misstag är att verksamhetsledning och styrgrupp inte är aktiva i arbetsprocessen utan lämnar för mycket ansvar till projektledningen.

Studier visar att sådana projekt tenderar att vara mindre framgångsrika. De har svårare att vinna legitimitet i organisationen och att skapa ett integrerat lärande.

► Styrgrupp

Ett utvecklingsprojekt ska ha en styrgrupp. Den kan bestå av fackliga företrädare, företagsledare och projektledare till exempel. Styrgruppen ger projektet legitimitet. Projektledningen rapporterar till styrgruppen som ska ha ett aktivt deltagande i styrningen. Om det saknas en aktiv styrgrupp finns risk för att projektet inte tilldelas tillräckligt med resurser, tappar fart, och förlorar legitimitet i organisationen.



● Projektledning

Organisationen måste utformas så att projektet ska kunna leva vidare även om en person avslutar sin tjänst. Ofta är det en eldsjäl som tilldelas uppdraget som projektledare och om denne faller ifrån, tappar projektet fart. Eldsjälar är tacksamma eftersom de ofta driver projektet med stort engagemang och har förmåga att driva ett utvecklingsarbete och entusiasmera medarbetare, men hela ansvaret för utvecklingsarbetet bör inte vila på en person.

● Verksamhetsledning

Ansvaret för att utforma en god lärmiljö vilar på verksamhetens ledning. Olika

former av ledarskap formar olika miljöer för lärande. Lärande- och utvecklingsfrågor kan betraktas som en naturlig del av verksamheten. Ledningen är då tydlig med hur förväntningarna ser ut, prioriterar frågor som rör utveckling, ser till att det finns resurser och genomför uppföljningar.

Är det istället den dagliga driften av verksamheten som är i fokus för ledningen, medan utvecklingsfrågor delegerats till HR-funktioner blir ledarskapet mer administrativt än utvecklande.

Verksamhetsledningen måste stå bakom utvecklingsarbetet, annars kommer projektledaren ha svårt att vinna gehör. ●



LÄS MER:

Att äga, styra och utvärdera stora projekt. Av Göran Brulin och Lennart Svensson (red.). Studentlitteratur, 2011.

Så
gjorde
vi

Mim-Team: Samverkan gav nya möjligheter

Ett av de företag som Mim Construction bjöd in till samarbete var Componenta i Främme stad, ett företag som formguter delar till lastbilar och vägmaskiner.

– Vi blev uppringda av Anna på Mim strax innan jul 2008, så det är hennes förtjänst att vi kom med. Vi kände inte varandra sedan tidigare. Vi blev utvalda för att vi också är underleverantörer till fordonsindustrin utan att vi för den skull är konkurrenter, berättar Mariette Hassmer Troije, personalchef på Componenta.

När krisen slog till gick företaget från en situation med högkonjunktur och planer på kompetensutveckling till nedskärningar, i stor sett över en natt.

– I oktober 2008 hade vi "all time

high". I december genomförde vi uppsägningar. Det var svårt, men när vi fick frågan om vi ville vara med i Mim-Team blev det lite ljus i mörkret. Vi såg en möjlighet att utveckla personalen trots krisen, säger Mariette Hassmer Troije.

Hon tog frågan till dåvarande vd, Karl-Gustav Setterberg, som gav projektet sitt fulla stöd.

– En fördel var att vi redan hade en utbildningsplan, även om inriktningen ändrades sedan, säger hon.

Utvecklingssamtal fördes efter en bestämd mall. Konstaterade utbildningsbehov summerades och undertecknades av både företag och anställda och lämnades in till personalavdelningen. Där lyftes den

in i en årlig utbildningsplan som blev grunden till prioriteringarna i ESF-projektet. Till exempel saknade flera anställda truckkort.

– Truckkort ökar vår flexibilitet och passade därför bra in i vår övergripande strategi, men de är också bra för individen, säger Mariette Hassmer Troije.

Några av de viktigaste delarna av Mim-Teams kompetenssatsning omfattade också en satsning på lean och riktade utbildningar inom ekonomi och inköp.

SAMMAFATTNING

Arbetsplats- lärande förutsätter:

- Förmåga till kommunikation
- Öppenhet för kritisk diskussion
- Förankring i den permanenta verksamheten
- Transparent organisation
- Aktivt ägarskap
- Fortlöpande strukturförändring
- Utåtriktat erfarenhetsutbyte

Fallgropar:

- Brist på utbyte och spridningsarbete
- Eldsjälsdriven projektorganisation
- Rigid projekt- och tidsplan

Intermediärer

INTERMEDIÄRER KAN HJÄLPA TILL MED

- Finansieringslösningar
- Organisera regionala insatser för kompetensutveckling
- Bidra med kunskap om strategisk kompetensutveckling
- Bidra med den större bilden, placera din verksamhet i samhällssammanhang
- Vara en kontaktyta mellan beslutsfattare, utbildningsföretag och skolor, näringsliv och offentlig sektor
- Förmedla utbildningsleverantörer

HITTA INTERMEDIÄRER I DIN REGION

Organisationer som kan ha intermediära funktioner: Business Region, teknikcollege, vård- och omsorgscollege, kommunens näringslivsenhet, regionförbund, branschorganisationer, lärcentra, näringslivscentra, industriella utvecklingscentra, företagarföreningar, fackföreningar m.fl.

VAD ÄR EN INTERMEDIÄR?

En intermediär är en organisation som samordnar kompetensutveckling och driver samverkan. Intermediären fungerar som en mellanhand mellan aktörer som på olika sätt kan bidra till att människor, företag och offentlig verksamhet kan öka sin kompetens. Syftet kan också vara att stärka människor som riskerar att blir arbetslösa på grund av strukturella förändringar eller bristande kompetens.

Ofta verkar intermediärerna regionalt, det kan till exempel vara ett kommunalt lärcentrum, en folkhögskola, ett kommunalförbund, en regional kompetensplattform eller annan offentlig eller privat aktör med uppdrag att bidra till regional kompetensförsörjning. Det är alltså fråga om en aktör som tar på sig en intermediär roll.

Eftersom intermediären verkar mellan beslutsfattare, näringsliv och offentlig sektor kan den bidra med ett samhällsperspektiv på kompetensförsörjningsfrågor. Den kan driva samverkan mellan olika parter på arbetsmarknaden som tillsammans kan förbättra matchningen mellan utbud och efterfrågan av kompetens och arbetskraft.

Dessutom är de ofta duktiga på att hitta extern finansiering till kompetensutvecklingsprojekt. Ibland arbetar

intermediärer också med att kvalitetssäkra utbildningsleverantörer.

HUR KAN DU HA NYTTA AV EN INTERMEDIÄR?

Eftersom olika organisationer kan ha intermediära funktioner, skiljer det sig åt vilket stöd de kan erbjuda. Kontakta gärna en intermediär när du behöver stöd i ditt utvecklingsarbete eller vill sätta in din organisation i ett samhällsperspektiv och skapa nya kontaktytor i din region.

Små och medelstora företag saknar ibland egna HR-avdelningar och fördjupad kompetens om hur man bedriver utvecklingsprocesser. I dessa fall kan en intermediär bli en viktig samarbetspartner. Det finns exempel på att organisationer med intermediär funktion har agerat spindeln i nätet, då ett flertal små och medelstora företag gått ihop om gemensamma kompetensutvecklingsinsatser. Då har intermediären ibland kunnat bistå vid upphandling av utbildningar vilket besparar företagen administration och kostnader. ●



Handlingsplan

Nu när du vet mer om hur ett långsiktigt projekt kan riggas för att vara framgångsrikt är det lättare att urskilja vilka aktiviteter som behöver genomföras för att du ska nå dina målsättningar och i vilket skede du kan komma att behöva ta in stöd från till exempel utbildningsleverantörer.

Handlingsplanen kan också kompletteras med en tidsplan. Aktiviteter kan behöva tajmas i förhållande till produktionscykler, årstider, semestrar och annat som avgör hur stor den dagliga arbetsbelastningen är. Men som nämndes i kapitlet om projekt som form för organisationsutveckling (sid. 26) är det viktigt att handlingsplanen är flexibel eftersom det i samband med utvecklingsverksamhet är svårt att förutsäga vilka resultat olika åtgärder kan ha på både organisation och medarbetare, samt att det bör finnas en lyhördhet inför förändringar i omvärlden eller tillgången till resurser.

Utöver aktiviteter som är direkt relaterade till kompetensutveckling, är det också bra att planera för avstämningar och informationstillfällen för personal och utvärderare, även om detta är sådant som ska ske kontinuerligt under hela projektet. ●

En översiktlig handlingsplan skulle kunna innehålla **dessa aktiviteter:**

1. Workshop med medarbetare för att identifiera och tydliggöra utvecklingsområden.
2. Genomför kompetenskartläggning/medarbetarsamtal.
3. Genomför medarbetarenkät för att ta reda på vilka som är intresserade av kompetensutveckling.
4. Identifiera vilka kurser som behöver köpas in.
5. Identifiera nyckelpersoner.
6. Avstämning med utvärderare.
7. Inventera utbildningsföretag med kompetens inom rätt ämnesområden tillsammans med intermediär.
8. Upphandla och kvalitets-säkra utbildningsföretag.
9. Planera för kurser, gör en detaljerad tidsplan.
10. Planera för hur nya kunskaper tas tillvara i organisationen.

11. Anställ vikarier för medarbetare som är under utbildning.

12. Informera medarbetare.

13. Avstämning med utvärderare.

14. Genomför utbildningar.

15. Genomför workshop för att sprida nya kunskaper i organisationen.

16. Lägga om scheman för arbetsrotation.

17. Planera för handledning.

18. Revidera tjänstebeskrivningar.

19. Informera personalen.

20. Avstämning med utvärderare.

21. Inför arbetsrotation.

Målsättning: Skapa en mer flexibel arbetsorganisation.

För att skapa en mer flexibel arbetsorganisation, måste dels fler medarbetare ha mer kunskap inom område a, b och c, dels behöver vi införa arbetsrotation.

BUDGET

Arbetsplatslärande är en långsiktig investering. Som vi såg i bokens inledning finns det många skäl till att avsätta resurser för detta i budgeten, eftersom arbetsplatslärande kan vara lönsamt för både verksamheten och individen på sikt.

Innan verksamheten är organiserad för lärande kan ni behöva köpa in tjänster från konsulter och utbildningsföretag. Arbetsplatslärande kan också leda till tillfälliga produktionsbortfall i samband med att anställda är på utbildning.

I vissa fall kan det finnas möjlighet att få ekonomiskt stöd till kompetensutvecklingsarbete externt. En sådan källa är Europeiska socialfonden, ESF, som är medfinansier till de projekten som lyfts fram i den här boken; KZY, Mim-Team och Kravmärkt Yrkesroll. ESF kan stödja kompetensfrämjande insatser som minskar risken för att människor ska blir arbetslösa.

Att driva ett stort utvecklingsprojekt kräver också administrativa resurser. Utöver projektledning behövs kapacitet för att klara extra ekonomiredovisning och uppföljningsarbete. De flesta projekt tenderar att underdimensionera projektadministrationen. Därmed finns en risk för att projektledaren blir fullt upptagen av administration och inte förmår leda projektet strategiskt och mot uppsatta mål. ●

Budget

Kompetensutveckling är resurskrävande. Ni kan behöva köpa in tjänster från utbildningsleverantörer och konsulter och avsätta tid för utbildningstillfällen. Även planering och administration för med sig extra kostnader. Varifrån hämtar ni resurserna?

Budgeten svarar på frågan:
Hur finansierar vi förändringsarbetet?

”

”ESF kan stödja kompetensfrämjande insatser som minskar risken för att människor ska blir arbetslösa.”



EUROPEISKA SOCIALFONDEN

Europeiska socialfonden är EU:s verktyg för att skapa fler och bättre jobb i Europa. Sedan 1957 är ett av de prioriterade områdena kompetensförsörjning. Projekten ska alltid bidra med att påverka strukturer och förändra individernas villkor i arbetslivet och på arbetsmarknaden. Kriterierna brukar ändra sig mellan programperioder, men några som återkommer är jämställdhetsintegrering, tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning, samverkan och innovation. Svenska ESF-rådet är ansvarig

myndighet för genomförandet av Socialfonden i Sverige. På deras hemsida finns information om hur man ansöker om projektmedel. Där finns också en projektbank med information om projekten, deras slutrapporter och utvärderingar.

Under perioden 2007–2013 fick Sverige drygt 6,3 miljarder kronor från Socialfonden. Kompletterat med lika stor summa svensk medfinansiering rör det sig om knappt tretton miljarder kronor, som fördelats på fler än 2 000 projekt. www.esf.se



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Så
gjorde
vi

Mim-Team: Samarbete gav ekonomiskt stöd

Mim Construction insåg att deras utvecklingsarbete skulle föra med sig kostnader, dels som utbildningskostnader, men också som produktionsbortfall. Nästa tanke var därför – hur skulle de finansiera det?

Och fanns det andra, liknande företag som ville vara med?

Mim hade varit i kontakt med Svenska ESF-rådet tidigare, men den gången avslogs deras ansökan. Anna Wessman Karlsson sökte information på ESFs hemsida och gick på ett informationsmöte som arrangerats av ESF-rådet.

– ESF-rådet är väldigt tydliga, men de skräms också.

Det är mycket: "Om ni gör fel måste ni betala tillbaka hela bidraget.", säger Anna Wessman Karlsson.

Anna Wessman Karlsson visste att Socialfonden prioriterade

samverkansprojekt. Därför sökte Mim Construction samarbetspartner bland andra industriföretag i närområdet. Företagen skulle vara underleverantörer till bilindustrin, men inte bedriva konkurrerande verksamhet.

– Vi ville gärna samarbeta med företag med kompletterande verksamhet. Då skulle samarbetet inom projektet kunna leva kvar efter att projektet avslutats, säger hon.

Mim fick kontakt med fyra företag – JOAB Försäljning AB, Brålanda Industrier AB, Samhall AB och Componenta i Främmestad AB. Mim Construction fick rollen som projektägare.

– Vi slöt ekonomiska avtal för att säkerställa att var och en skulle bära ansvar för sina kostnader. Vi ingick också en överenskommelse om att inte rekrytera varandras medarbetare. Projektet har också haft avtal med IF Metall.

Alla företag engagerade sina

anställda i en kompetens, eller swot-analys. De anställdas önskemål om vidareutbildning jämfördes med företagets behov. Resultatet blev att projektet kunde erbjuda ett 60-tal olika utbildningar med fokus på produktutveckling, ny teknik, jämställdhet och tillgänglighet samt ledning.

– Ambitionen var att alla anställda skulle få någon form av utbildning, säger hon.

Många kurser med externa utbildare har varit gemensamma för alla företag. I något fall har kunnig personal på ett företag agerat lärare för medarbetare på andra företag. Man var också angelägen om att kunna erbjuda skräddarsydda kurser, snarare än generella. I upphandlingarna har kvaliteten snarare än priset fått styra.

Så här i efterhand kan Anna Wessman Karlsson också konstatera att de utbildningar som gav mest, var de som skedde på företagen.

DISKUTERA MED DIN ARBETSGRUPP:

- ▶ Finns det avsatta medel för kompetensutveckling på din arbetsplats?
- ▶ Hur omfördelar vi verksamhetens resurser för att frigöra tid och kapital?
- ▶ Hur kan vi använda befintlig kompetens i organisationen, vilka kan agera handledare, mentorer och inspiratörer?
- ▶ Behöver vi söka ekonomiskt stöd externt?
- ▶ Vilka källor till extern finansiering finns tillgängliga för oss?
- ▶ Finns det möjlighet till samarbete med andra organisationer i regionen som skulle medföra lägre kostnader för till exempel inköp av kurser.
- ▶ Vilka villkor behöver uppfyllas för extern finansiering från till exempel ESF?

KAPITEL 3: UNDER

Så bygger du en lärande organisation

Idén är väckt, analysen är gjord och initiativet kanske har gett både samarbetspartner och pengar. Det har äntligen blivit dags att organisera för genomförandet.

Hur organisationen kommer att se ut är naturligtvis beroende av vad ni vill uppnå, hur omfattande projektet är och hur mogen organisationen är för förändringsarbetet.

I DETTA SKEDE KAN NI HA HJÄLP AV ATT **REFLEKTERA KRING:**

- Hur ska arbete och utbildning koordineras så att de befruktar varandra?
- Hur skapar vi förutsättningar för att ledningen ska förbli engagerad i utvecklingsarbetet?
- Hur skapar vi förutsättningar för ett utvecklande ledarskap?
- Vilka är nyckelpersoner i vår organisation?
- Hur skapar vi motivation för lärande?
- Om vi ändå stöter på motstånd, hur hanterar vi det?
- Hur undviker vi att återfalla i gamla rutiner?



VARJE ARBETSPLATS ÄR UNIK

En arbetsplats kan vara både utvecklande och begränsande för lärande. En organisation som bygger på detaljstyrning riskerar att skapa en passiv, regelstyrd personal som arbetar efter fasta rutiner, vilket anses vara ett hinder för lärande.

I en utvecklande och flexibel miljö uppmuntras medarbetarna till att ta egna initiativ och lösa problem. Här tas nya kunskaper tillvara i arbetsorganisationen och medarbetarna känner sig delaktiga i planering och genomförande. Viktigt är också att få återkoppling på det man gör, att det finns en frihet i att tolka och utföra arbetsuppgifter, att misstag ses som en naturlig del av lärande och att arbetsuppgifter delegeras med stöd av ledning och chefer.

En lärande organisation som utmanar medarbetare att lära nytt är en förutsättning för att en satsning på arbetsplatslärande ska kunna genomföras på ett sätt så att resultatet blir bestående. I en miljö där arbetsuppgifterna innebär dagligt lärande och kräver nytänkande blir ofta effekterna av kompetensutveckling bättre.

Några färdiga mallar för hur en lärande organisation ska utformas finns inte. Varje verksamhet måste skapa en organisation för lärande utifrån dess speciella förutsättningar. Det finns emellertid generella åtgärder som varje arbetsplats kan vidta för att främja lärande.

INTEGRERA LÄRANDET

Organisationen behöver förberedas på att

ta emot ny kunskap. En medarbetare som kommer tillbaka ska ha användning av sina nya färdigheter. Att veta hur nya kunskaper kan göra nytta för mig och min arbetsplats under tiden jag befinner mig i utbildning skapar motivation för lärande. Kunskaper som inte kommer till användning faller också snabbt i glömska, då har arbetsplatsen lagt ner stora resurser på ett lärande som inte kommer att få någon effekt på den dagliga verksamheten. Att förbereda organisationen för att ta emot ny kunskap kan innebära att ni måste genomdriva omorganisationer eller ta fram nya rutiner och arbetsmetoder.

AVSÄTT TILLRÄCKLIGT MED TID

För att utvecklingsarbetet ska få djupgående konsekvenser behöver en stor del av personalen vara delaktig. Var hittar ni tiden, behöver ni göra produktionsstopp med produktionsbortfall som följd? Behöver ni ta in vikarier under tiden för att täcka upp för personal som befinner sig på utbildningar, eller kan ni avvara personal genom att låta utbildningen sträcka sig under längre tid?

Även om kompetensutveckling görs med arbetsrotation eller handledning, där lärandet integreras i det dagliga arbetet, kommer ni att behöva räkna med den extra tid som går åt till handledarnas planering, och lärtid för dem som får handledning. Kunskap ska vara rolig och utvecklande, men även när så är fallet innebär utbildning en extra insats av medarbetarna. Genom att planera

”

I en miljö där arbetsuppgifterna innebär dagligt lärande och kräver nytänkande blir ofta effekterna av kompetensutveckling bättre.”

»

med gott om tid för både utbildning och reflektion går det att undvika att medarbetare utsätts för onödig stress som riskerar att sänka motivationen.

IDENTIFIERA NYCKELPERSONER

Viktiga aktörer i ett lokalt system för arbetsplatslärande är chefer och ledare, externa utbildningsanordnare, interna handledare, fackliga företrädare och deltagare i kompetenssatsningen.

Vi har tidigare påtalat betydelsen av en engagerad ledning och av att fackliga företrädare ser kunskapsuppbyggnad som en naturlig del i verksamhetens utveckling och överlevnad. Utöver dessa finns också ofta några nyckelpersoner i en organisation som kan inspirera och vidareutveckla idéer. Det kan vara informella ledare, eller personer som brinner för kompetensfrågor. Med lite

ENLIGT FORSKNINGEN ÄR DET VIKTIGT:

- att utbildningen sker på, eller i nära anslutning till arbetsplatsen.
- att deltagarna har kompetenta lärare och handledare som utgår från deltagarnas behov och förutsättningar.
- att utbildningen bygger på ett samspel mellan kurs och praktik.
- att det som medarbetaren lärt sig efterfrågas och får praktisk användning efter avslutad utbildning.
- att satsningen är verksamhetsinriktad. Den ska fördjupa eller bredda anställdas kompetens som ett led i en långsiktig affärs- eller verksamhetsutveckling.

Så gjorde vi

Mim-Team: Organiserade för öppenhet

Mim-Team skapade en gemensam organisation för lärande med en projektledare för alla företag. En gång per månad hölls ett projektledningsmöte och dessemellan höll man kontakten via mail om upphandlingar, kurser och andra konkreta uppgifter som skulle utföras. När projektet inleddes och avslutades hölls ett möte för alla anställda för att skapa delaktighet. Upphandlingar av olika utbildningar sköttes av processledare som, liksom redovisningsansvarig, fanns hos projektägaren.

”

”I en organisation som uppmuntrar till ständigt lärande är utvecklingsfrågor en självklar del av chefernas uppdrag.”

uppmuntran från ledningen kan dessa eldsjälar ha stor betydelse i arbetet med att motivera andra medarbetare.

UTVECKLANDE LEDARSKAP

Synen på ledarskap har avgörande betydelse för möjligheten att skapa en lärande organisation. I en organisation som uppmuntrar till ständigt lärande är utvecklingsfrågor en självklar del av chefernas uppdrag. Här ingår det i chefernas uppdrag att se till att det finns resurser till kompetensutveckling, genomförda insatser följs upp och att medarbetarna är en självklar del av verksamhetens utveckling.

På arbetsplatser där cheferna är inriktade på den dagliga driften och kompetensutvecklingsfrågor delegeras till personalavdelningen blir ledarskapet mer administrativt och förvaltande. I sådana organisationer kommer vägen till en lärande organisation bli längre.

NÄR MOTIVATIONEN ÄNDÅ SVIKTAR

Människan är i grunden nyfiken och vill lära nytt. Om medarbetarna är oengagerade i utvecklingsplanerna eller inte vill delta i utvecklingsarbete finns anledning att fundera över om organiseringen av kompetenssatsningen är fel. Studier av misslyckade förändringsprocesser visar

Så
gjorde
vi

KZY: En organisation, 3 517 utbildningsinsatser

IF-Metall Mellersta Norrland organiserade för ett stort projekt. I projektet deltog 27 företag spridda över två län och elva kommuner med 2 791 anställda. Projektbudgeten omfattade drygt 13 miljoner kronor, varav 8,7 miljoner till utbildning. Det beräknades omfatta 3 517 utbildningsinsatser. En rad mål fastställdes. Företagen avtalade själva med utbildningsleverantörer, men projektägaren hade överblick och förmedlade utbildare för de olika företagens specifika behov.

– Vi gjorde allt det operativa och såg till att verksamheten stämde med våra mål. Vi hjälpte företag och utbildningsleverantörer, men arbetade också utåtriktat genom att åka ut och informera om projektet, säger projektledarna Anders Fredriksson och Esbjörn Jonsson.

De 27 företagen delades upp i tre plattformar med nio företag i varje, där de kunde dela erfarenheter och metoder och dra lärdomar av varandra.

KZY skapade ett digitalt projektrum på webben, där projektledningen kunde följa både hur verksamheten uppfyllde målen och projektets ekonomi med löner, resor och utbildningskostnader.

att det sällan är medarbetarnas brist på motivation som är problemet, snarare är det organisationen som inte fungerar.

När medarbetare känner ett motstånd inför kompetensutveckling, kan det bero på begränsad studievana eller tidigare dåliga erfarenheter av skolan, som gör att tanken på studier väcker obehag. Det kan också vara så att tidigare satsningar på arbetsplatsen väckt hopp om förändringar, men inte levt upp till förväntningarna.

I dag är det relativt vanligt att anställdas kompetens inte används fullt ut. En person som upplever att dennes kompetens inte utnyttjas, kan vara tveksam till ett erbjudande om nya kunskaper.

Om inte hela personalen får ta del av

kompetensutvecklingsinsatser kan medarbetare också känna sig illojala mot kollegor när de går iväg till utbildning. De kan också uppleva att ordinarie arbetsuppgifter blir lidande.

Om utvecklingsprojektet har kört fast på grund av bristande motivation, kan det vara värt att ta ett steg tillbaka och fundera över om:

- Har medarbetarna engagerats i planeringen för utvecklingsarbetet?
- Är det tydligt för alla varför projektet är betydelsefullt för verksamheten och vad det ska leda till?
- Har ni skapat goda förutsättningar för medarbetarna; har ni avsatt tillräckligt med tid, fungerar arbetsorganisationen på ett adekvat sätt, vet medarbetarna hur de ska använda sina nya kunskaper?



LÄS MER:

Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling.
Henrik Kock (red.)
Studentlitteratur, 2010.

NÄR VARDAGEN TRÄNGER SIG PÅ

Ambitionerna finns hos både medarbetare och ledning, liksom en plan för hur utvecklingsarbetet ska bedrivas. Så kommer vardagen ... Att hålla fast vid planerna och samtidigt hålla igång produktionen kräver ett stort mått av uthållighet.

För att främja lärande behövs ofta ett brott med etablerade rutiner. Erfarenheten visar att halvhjärtade satsningar har en tendens att drunkna i det vardagliga arbetet så fort man stöter på motstånd. För att uppnå en varaktig förändring behövs, utöver stöd och resurser för lärande också tillit och trygghet. Att utveckla är att förändra och det skapar lätt osäkerhet och oro både hos individen och kollektivet. ●

UTVIDGADE ARBETSUPPGIFTER

Att kompetensutveckla med handledning eller utvidgade arbetsuppgifter, kan antingen vara den enda metod man väljer för kompetensutveckling, eller en av flera metoder som får komplettera varandra. Kompetensutveckling består ofta av både en teoretisk och en praktisk del där handledning eller arbetsrotation kan utgöra den senare. En fördel med denna metod är att det kommer finnas självklara kopplingar till verkliga problem på arbetsplatsen. Den kan med fördel organiseras som kortare "miniprojekt" inom ramen för verksamhetsutvecklingen. Forskarna brukar framhålla arbetsrotation som anses främja rörlighet på arbetsplatser. Det kan bryta upp stela strukturer eller rutiner, öka lärandet och bidra till ökad jämställdhet.

Handledning är ett sätt att överföra kunskap som redan finns i verksamheten. Metoden är fördelaktig i samband med generationsväxling och i arbeten där lång erfarenhet är av betydelse för att



”Handledning är ett sätt att överföra kunskap som redan finns i verksamheten.”

medarbetaren ska kunna fatta beslut eller, som inom omsorgen ge adekvat vård och bemötande, kan det vara en trygghet att kunna lita sig mot stödet från mer erfarna kollegor.

Kunskap kan också överföras genom att man skapar mötesplatser, genomför erfarenhetsutbyten i grupp, till exempel seminarier som erbjuder möjlighet att reflektera kring arbetsuppgifter, rollfördelning eller gruppdynamik. Även vid aktiviteter av mer reflekterande slag bör det vara tydligt för alla deltagare vad syftet är och hur det hänger ihop med den övergripande planen för verksamhetsutveckling. ●

FÖRDELAR MED HANDLEDNING OCH ARBETS- ROTATION:

1. Det ger etablerad arbetskraft förnyat förtroende.
2. Det ger möjlighet att utveckla den egna kompetensen.
3. Det är kostnadseffektivt.

Att skicka personalen på kurs är kanske den vanligaste formen av kompetensutveckling. I värsta fall är kurser ett sätt för organisationer att ägna sig åt pliktskyldig kompetensutveckling som inte fyller någon egentlig funktion för verksamheten.

SKAPA EN BRYGGA MELLAN TEORI OCH PRAKTIK

Om undervisningen har tydliga mål som deltagarna förstår, och om de har möjlighet till medbestämmande och medansvar, kan en kurs emellertid vara värdefull. Kursen blir en del av ett sammanhang som syftar till att lösa praktiska problem eller till att reflektera kring dilemman som personalen kan stöta på. Det bör alltså finnas en brygga mellan teoretisk kunskap och den praktiska verkligheten.

STÄLL KRAV PÅ UTBILDNINGSLEVERANTÖREN

Kurser som kopplar ihop formellt och icke-formellt lärande ställer höga krav på utbildningsleverantören. En tydlig dialog med leverantören både innan och under utbildningarna minskar risken för obehagliga överraskningar. I samband med



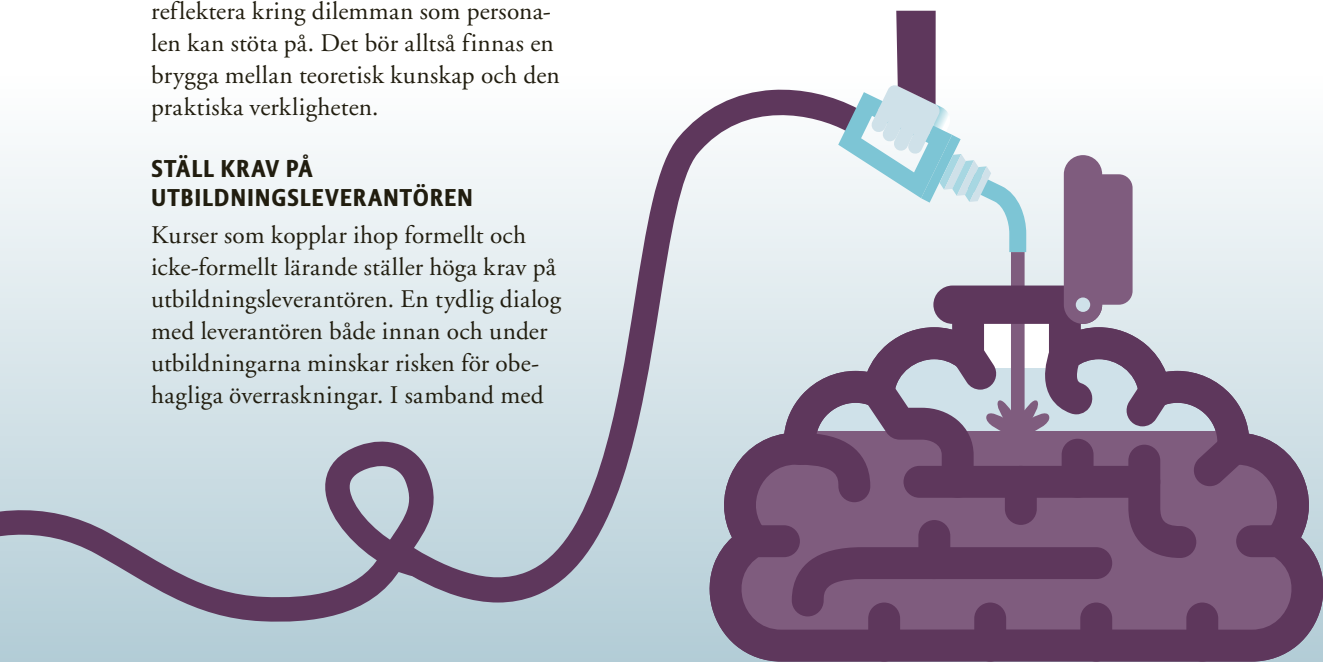
ATT REFLEKTERA KRING:

- Vilka kunskaper behöver vi som måste erhållas via kurser?
- Hur integrerar vi teoretiskt och praktiskt lärande?

upphandlingen av utbildningsleverantör kan du använda dina målsättningar och verksamhetsanalys för att ta fram en beskrivning av vad ni vill åstadkomma för förändring med hjälp kursen och hur den ska integreras i den dagliga verksamheten. Utifrån detta tar du också fram en kravspecifikation.

TA HJÄLP AV EN INTERMEDIÄRER

Att köpa in tjänster på en öppen marknad kan vara svårt om den egna organisationen saknar kunskap om de alternativ som erbjuds, inte minst för organisationer som är skyldiga att göra en offentlig upphandling. >>



I sådana fall kan det bli en tidskrävande process. Det finns dock organisationer som kan ha kunskap om utbildningsleverantörer, till exempel branschorganisationer eller fackförbund. I några delar av landet har regionala eller kommunala lärcentra arbetat med att kvalitetssäkra utbildningsleverantörer med kompetens om vissa branscher. Dessa organisationer kan ibland också ha en intermediär funktion, som du kan läsa om på sid. 30. ●

KOMPETENS-
UTVECKLA MED

JÄMSTÄLLDHET

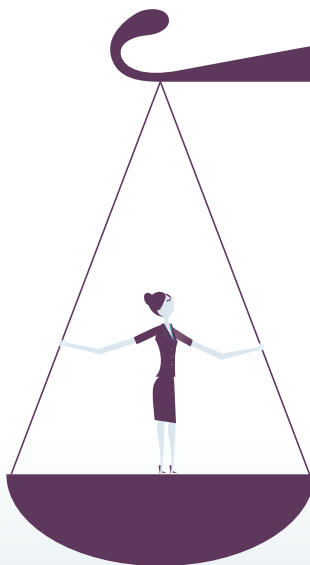
Den psykosociala arbetsmiljön är minst lika viktig för kompetensutveckling som kunskapen i sig. Arbetsplatslärande förutsätter en kreativ arbetsplats som präglas av delaktighet, rörlighet och nytänkande. I organisationer som är könsuppdelade eller har könsmärkta arbeten skapas hinder för individens lärande och utveckling. Dessa arbetsplatser tenderar helt enkelt att stagnera. Det finns mycket forskning som visar på att jämställda organisationer fungerar bättre. Varför?

JÄMSTÄLLDHET ÄR ETT VERKTYG FÖR LÄRANDE

När forskare pratar om könsmärkta yrken, syftar de på sådana jobb som traditionellt innehafts av antingen enbart kvinnor eller

TÄNK PÅ ATT:

- Formulera en kravspecifikation, utgå från verksamhetens målsättningar.
- Ta hjälp av intermediärer eller andra organisationer för att hitta lämpliga utbildningsleverantörer.
- För en nära dialog med leverantören både innan och under utbildningarna.

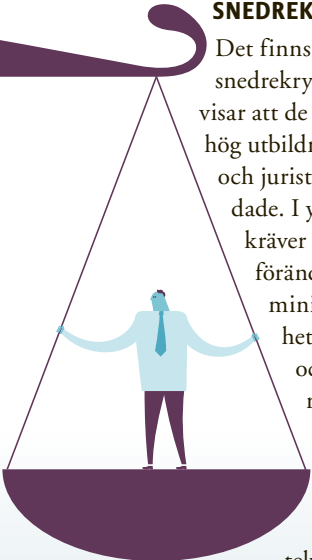


män, som sjuksköterska eller brandman. För den som har ”fel” kön, kan det vara svårt att få lära sig ett sådant yrke. Det gäller både icke-formellt, vardagligt lärande som sker tillsammans med arbetskamrater, och formellt lärande i form av kurser och utbildningsdagar. Därmed skapar könsuppdelade arbetsplatser även hinder för organisationens lärande. Kreativitet och innovativitet kräver rörlighet såväl i människor som mellan människor. Om kön får styra vem som ska göra vad försämrar organisationens utvecklingsmöjligheter.

På könsstereotypa arbetsplatser finns ofta

föreställningar om vad som är kunskap. Trots ansträngningar har den här typen av företag svårt att utveckla verksamheten och det befintliga arbetssättet tenderar att bestå. Jämställdhet kan därför ses som ett redskap för kompetensutveckling.

SOCIAL SNEDREKRYTERING



Det finns också en social snedrekrytering. Studier visar att de yrken som kräver hög utbildning, som läkare och jurist är mer könsblandade. I yrken som inte kräver högskola är förändringen däremot minimal. Jämställdheten glöms bort, och mönstren är så rotade att arbetsgivaren kanske inte ens tänker på att erbjuda en kvinna en teknikutbildning till

exempel. Studier visar också att män generellt får mer internutbildning än kvinnor och att tjänstemän får mer än arbetare.

Hur heltids- respektive deltidsarbeten fördelas kan bidra till att förstärka och befästa könsmonster, där kvinnor oftare har deltid. Deltid begränsar möjligheten till lärande. Man kan fundera på om det går att påverka jämställdheten på en arbetsplats genom att omfördela arbetsuppgifterna så att kvinnor i högre grad kan arbeta heltid.

INTE BARA FÖR DEN GODA SAKEN

Ofta finns en föreställning om att man ska

*Så
gjorde
vi*

Mim-Team: Jämställdhet och tillgänglighet

Industriföretagen i Dalsland är mansdominerade därför fick jämställdhetsfrågor en egen agenda. Bland annat ville man finna nya vägar för att bredda rekryteringen, ta fram jämställdhetsplaner med mätbara mål och anpassa processerna för både män och kvinnor. Kvinnor skulle också få en prova-på-dag för att närma sig traditionellt manliga arbetsuppgifter, som svetsning och lackning. Tillgängligheten var också en del av agendan, till exempel skulle instruktioner förenklas och anpassas till personer med läs- och skrivsvårigheter.

arbeta med jämställdhet för den goda sakens skull. Men forskningen visar alltså att jämställdhet inte bara är en fråga om demokrati eller god vilja, utan faktiskt en förutsättning för en organisation som vill utvecklas. Utan den insikten riskerar även de mest välformulerade jämställdhetsplaner att stanna vid fagra ord.

Vid jämställdhetsarbete stöter man inte sällan på svårigheter i form av motstånd. Det kan finnas en ovilja till förändring. Därför bör ansvaret för sådant arbete inte läggas enskilda individer utan styras och ledas av projektledning eller verksamhetsledning.

JÄMSTÄLLT BEMÖTANDE

Hittills har vi bara berört internt jämställdhetsarbete. Ett annat område handlar om hur vi bemöter kunder och brukare. Får kvinnor och män ett likvärdigt bemötande på din arbetsplats? För dig som arbetar i omvårdnadssektorn är frågan också om män och kvinnor får likvärdig vård.

Kvinnor är sjukskrivna dubbelt så många timmar som män. Ett skäl till det kan antas vara kvinnors högre arbetsbelastning



i hemmet. Det kan alltså vara faktorer i hemmiljön, som leder till ökad ojämställdhet på arbetsplatsen. En hög arbetsbelastning i hemmet begränsar kvinnors möjlighet att ta ökat ansvar på sin arbetsplats och leder till frånvaro och till mindre möjlighet att utvecklas inom sitt yrke. Därför kan det i förekommande fall också vara relevant att stödja kvinnor med verktyg som gör det möjligt för dem att bättra på arbetsfördelningen i hemmet, om man vill ha ökad jämställdhet på arbetsplatsen.

FRÅGOR SOM DU KAN STÄLLA DIG FÖR ATT FÅ SYN PÅ BRISTANDE JÄMSTÄLLDHET:

- Vilka värderingar kring olika arbetsuppgifter finns på din arbetsplats?
- Hur ser det ut med lönesättningen, har män och kvinnor lika höga löner i förhållande till sin utbildningsnivå och sina arbetsuppgifter?
- Har kvinnor och män samma möjlighet att fatta beslut och påverka sin arbetssituation?
- Arbetar kvinnor i högre grad deltid på din arbetsplats?
- Vem innehar den formella och informella makten på arbetsplatsen?
- Vilka yrken har män respektive kvinnor på din arbetsplats?
- Hur arbetar ni med bemötande, får kvinnliga och manliga kunder/brukare samma bemötande?

SÅ KAN DU ARBETA MED JÄMSTÄLLDHET VID ARBETSPLATSLÄRANDE:

- Bedriv jämställdhetsarbete för att skapa



”För in jämställdhetsarbetet som en del av det strategiska arbetet.”

en mer flexibel och effektiv organisation med fokus på lärande och utveckling, inte för att framstå som god.

- Ta in helheten, se till människors hela livssituation. Arbeta för att de anställda i din organisation har en jämn könsfördelning av hushållsarbetet och omsorgsansvaret i hemmet.
- Använd arbetsplatslärande på ett sådant sätt att du bryter könsstereotyper. Blanda grupper så att människor får lära sig arbetsområden som är könsmärkta med det andra könet.
- Lägg inte ansvaret för jämställdhetsarbete på individen genom att till exempel låta anställda fritt välja utbildningar. För istället in jämställdhetsarbetet som en del av det strategiska arbetet.
- På arbetsplatser där huvuddelen av personalen har samma kön, använd kunskap om jämställdhet för att fördjupa och bilda människor. På så sätt skapas en arbetsplats som är mer tillåtande för alla. I det fallet kan jämställdhetsarbete handla om att arbeta med sig själv och egna fördomar.
- Att arbeta utåt med bemötande är en metod för att organisation och medarbetare ska bli mer medvetna om sitt agerande. •

LÄS MER:



Att återställa ordningen, Könsmönster och förändring i arbetsorganisationer av Lena Abrahamsson, Boréa, 2000.
Jämställda tjänster, en studie av jämställdhetsintegrering i privat och offentlig service. A&Os rapportserie.
Genusmedvetet ledarskap – resan från ickefråga till tillväxtfråga. Susanne Andersson, Eva Amundsdotter, Marita Svensson, Christina Franzén och Ann-Sofie Däldehöj (red). Liber, 2012.

Validering är en samlingsterm för ett flertal olika metoder som används för att synliggöra och ge erkännande åt människors faktiska kompetens. Gemensamt för metoderna är att de syftar till att kartlägga både formella och icke-formella kunskaper. Därigenom får både arbetsgivare och arbetstagare en god uppfattning om en persons samlade kompetens, och med detta finns en rad fördelar.

KORTAR UTBILDNINGSVÄGAR

Den som får sin kompetens validerad kan också få den dokumenterad. För den som saknar betyg sedan tidigare innebär detta ofta en starkare position på arbetsmarknaden. Det kan också betyda att man kan få andra arbetsuppgifter på sin arbetsplats och ibland högre lön.

Validering synliggör även kunskapsluckor vilket gör det lätt att komplettera eventuella brister. Om man validerar en persons kunskaper mot formella betygskriterier, kan det korta vägen till formella betyg om han eller hon har tillgodogjort sig motsvarande kunskaper genom arbete. För personer som har studerat utomlands, kan detta vara ett sätt att få sin kompetens dokumenterad och överförd till det svenska betygssystemet.

När kunskapsluckorna är avslöjade, blir det också enklare att skräddarsy utbildningslösningar efter varje medarbetares behov. Det kan vara ett mer kostnadseffektivt alternativ än att att ta fram generella utbildningar. Det spar också

TRE SYFTEN MED VALIDERING:

- Kvalificerande syfte – formella betyg inför vidareutbildning
- Etablerande syfte – för ökad möjlighet till anställning
- Motiverande syfte – för insikt om den egna förmågan och kompetensen

FORMER AV KUNSKAP

Formellt lärande:

Sådant du har lärt dig i skolan eller på kurser och som du har fått betyg på.

Icke-formellt lärande:

Sådant du har lärt dig på arbetsplatsen eller fritiden men som vanligen inte finns dokumenterat.

tid då personal inte behöver vara uppläst i utbildningar under lång tid.

VALIDERING FÖR KVALITETSSÄKRING

Inom omsorgssektorn är det förhållandevis vanligt med validering. Personalen har ofta många års yrkeserfarenhet men saknar gymnasieutbildning motsvarande dagens omvårdnadsprogram. I detta fall bidrar validering till att stärka individen som lättare kan hitta en ny position på den befintliga arbetsplatsen om han eller hon inte trivs i sin roll, eller byta arbetsgivare. På så sätt kan validering bidra till ökad rörlighet både inom en arbetsplats och på arbetsmarknaden.

Också inom verkstadsindustrin finns ett växande intresse för validering. Om personalen är validerad kan arbetsgivaren visa för sina kunder att personalen har de kunskaper som behövs för att klara jobbet. När arbetsgivaren vet vilken kompetens som finns på en arbetsplats, kan företaget också utnyttja kompetensen mer effektivt i sin organisation.

I vissa fall kan validering emellertid få oönskade konsekvenser. Människor som får sin kunskap dokumenterad kan bli besvikna om det visar sig att de måste vidareutbilda sig. Det finns också arbetsgivare som är skeptiska till validering, eftersom anställda kan ställa krav på mer kvalificerade arbetsuppgifter och högre lön, om de visar sig vara överkvalificerade. Detta kan också leda till att de väljer att söka sig till en annan arbetsplats.

SÅ GÖR MAN

På arbetsplatser genomförs validering i de allra flesta fall av utbildningsföretag. Praktiska kunskaper kan ofta utvärderas



med ett prov där den som valideras helt enkelt demonstrerar sina kunskaper. När det gäller validering av andra färdigheter finns många olika tillvägagångssätt. Ibland kan det räcka med ett teoretiskt kunskapsprov, men ofta är det också andra mer svårfångade färdigheter som behöver kartläggas, till exempel bemötande. Huvudsakligen pratar man dock om två former av validering: validering mot betygssystemet och validering mot branschkriterier.

VALIDERING MOT BETYGSSYSTEMET

I det här fallet mäts en persons kunskaper mot kraven i det formella utbildningssystemet. Om han eller hon har tillgodogjort sig delar av en gymnasieutbildning, genom till exempel yrkeserfarenhet, kan kunskaperna sedan enkelt kompletteras. Istället för att läsa en treårig utbildning, kan det räcka med ett par terminers studier för att nå fullständig gymnasiekompetens.

Att validera mot betyg anses generellt vara mest gynnsamt för den enskilde. Det stärker individens position på arbetsmarknaden, snarare än uppfyller arbetsmarknadens behov. Idag är det dock huvudsakligen arbetslösa i arbetsmarknadsåtgärder som valideras mot betygssystemet.

VALIDERING MOT BRANSCHKRITERIER

I detta fall mäts en persons kunskaper mot krav som ställts upp av en bransch, oberoende av det formella betygssystemet. Det kan vara ett sätt att snabbt få ut människor i arbete. Om det finns ett behov av platsättare på arbetsmarknaden kan Arbetsförmedlingen validera arbetslösa med det intresset, för att sedan ge dem en rivstart in i arbetslivet genom att på kort tid



Kravmärkt Yrkesroll: Validera hela personalen

Kravmärkt Yrkesroll har utarbetat ett system för arbetsplatsnära lärande. Alla undersköterskor och vårdbiträden valideras, för att de ska veta var de har sina styrkor och svagheter – också de som läst gymnasieskolans omvårdnadsprogram. Det visar sig ofta att även den formella kompetensen behöver kompletteras.

Lärandet sträcker sig ända ut till personalens möte med de äldre. I KY finns kompetensstödjare och kompetenshandledare som ska stödja de olika lärprocesserna. I lärmöten har deltagarna möjlighet att tala om sina jobb, kopplat till kompetensutvecklingsbehov och vad de anser sig behöva för att växa i sina arbeten. Det är en förberedelse för valideringen.

Projektets utgångspunkt har varit att lärande måste kopplas till arbetsplatsen, och att det ska finnas system för hur det ska bedrivas. Det ledde fram till att anställda i steg 1) valideras och i steg 2) kompetensutvecklas utifrån individuella behov med hjälp av en kompetensstödjare.

De medverkande kommunerna bildar styrgruppen där Haninge Kommun är projektägare.

– Vår framgångsfaktor är att vi jobbar med dem som ska använda kunskaperna. Vi utgår från de äldres behov och den stora gruppen anställda och parallellt kommer cheferna med, säger Marie Ardröström, projektledare.



LÄS MER:

Kunskapers värde – validering i teori och praktik, av Per Andersson och Andreas Fejes, Studentlitteratur, 2010.

låta dem komplettera med relevanta kurser. Detta kan också vara ett sätt för en arbetsplats att säkerställa att medarbetare har de uppgifter som de har bäst förutsättningar för. Det synliggör hur medarbetarens kompetens ligger till i förhållande till branschens standard och ger möjlighet att komplettera eventuella brister.

Näringslivet, staten och i viss mån kommunerna förespråkar validering mot arbetsmarknadens behov, det anses att metoden stimulerar arbetsmarknaden och gynnar företagets lönsamhet. ●

KAPITEL 4: EFTER

Resultat och effekter

Att avsluta denna bok med kapitelrubriken ”Efter” kan tyckas en aning motsägelsefullt då en lärande organisation karaktäriseras av ständigt pågående lärandeprocesser. Samtidigt kan det finnas ett behov av att sätta punkt när lärande organisationen är införd och projektet avslutat. Dessutom ger ju efterarbetet möjlighet till ytterligare lärande!

Nu kan ni se bakåt på vad ni åstadkommit, vad har gått bra och vad kunde ha gjorts bättre? Hur har ni lyckats med att nå de processorienterade och mätbara mål som inledningsvis sattes upp i projektet.

Tid för reflektion alltså och för att sammanfatta den lärande utvärderingen. Även om ni har uppnått alla mål, kan det ha tillkommit eller uppdagats nya förbättringsområden som ni förbisåg vid projektets början, hur vill ni arbeta vidare med dessa? Slutligen är detta också ett tillfälle för framåtblickande. Kan ni undvika att falla tillbaka i gamla hjulspår och förbli en lärande organisation sedan projektet avslutats?




Frågor för reflektion:

- ▶ Vad i projektet har varit framgångsrikt?
- ▶ Vad hade vi kunnat göra bättre?
- ▶ Har vi uppnått våra målsättningar?
- ▶ Hur håller vi liv i lärande organisationen?
- ▶ Öväntade effekter, är det något som har överraskat?
- ▶ Vilka nya förbättringsområden har tillkommit eller uppdagats under arbetet med projektet.



EFTERORD

Under arbetet med boken har vi som författare kommit att betrakta arbetsplatslärande som ett förhållningssätt till kunskapsinhämtning som omfattar både teoretiskt och praktiskt lärande, men också ett lärande som kan leda till personlig mognad, förmåga att ta ansvar och mod att fatta beslut. Det senare är inte alltid lätt att formulera i termer av metoder eller aktiviteter. Ofta får vi personlig utveckling på köpet, i mötet med andra människor, i samband med reflektion eller tillfällen då vi måste hantera konflikter.



”Ofta får vi personlig utveckling på köpet...”

Arbetsplatslärande förutsätter, eller skapar, organisationer som är öppna och intresserade av vad som pågår i dess omvärld, som vill tillgodogöra sig den styrka som finns i mångfald och de möjligheter som finns i att utveckla människor till sin fulla potential. Att nå dit hän, att utforma en lärande organisation, är ett utmanande och långsiktigt arbete som bygger på aktivt ledarskap som inte låter organisationen förfalla i slentrian, ens när tiderna är goda.

För företag är det lätt att se behov av organisationsutveckling och effektivisering i tider av ekonomisk stagnation och lågkonjunktur. Men flexibla och framsynta

organisationer har bättre förmåga att möta tider av nedgång, och kan ställa om snabbare i samband med teknikskiften eller andra förändringar i omvärlden.

För alla organisationer ger arbetsplatslärande en möjlighet att möta strukturella förändringar på arbetsmarknaden och demografiska utmaningar som sannolikt kommer att innebära en högre belastning för offentligt finansierad verksamhet som vård och omsorg.

Under arbetet med boken och temagruppen A&O, har vi märkt att arbetsplatslärande blivit ett begrepp som används allt flitigare. Kanske är det en spegling av en moderniserad syn på hur en arbetsplats kan organiseras utifrån ett humanistiskt förhållningssätt, där människor får utvecklas och delta utifrån egna förutsättningar och villkor. Det är i alla fall vad vi hoppas på.

**Anna-Karin Florén
och Gunhild Wallin**

KÄLLOR OCH LÄSTIPS

Intervjupersoner

Personer som intervjuats eller som på annat sätt bidragit till boken utan att vara namngivna i texten.

Lena Abrahamsson, professor, Luleå tekniska universitet
Anna Berg Jansson, vik. projektkoordinator, Luleå tekniska universitet

Leif Berglund, doktor, Luleå tekniska universitet

Leif Broberg, vd, Brålanda Industri AB

Göran Brulin, professor, Tillväxtverket

Per-Erik Ellström, professor, Helix, Linköpings universitet

Fredrik Gunnarsson, ansvarig kompetensförsörjning, Industriarbetsgivarna

Seth Gustafsson, business unit manager, HP Display AB

Ulrika Hektor, utredare och kompetensexpert, Unionen

Johnny Jakobsson, ombudsman, Arbetslivsutvecklingsenheten, Kommunal

Sven Jansson, nationell samordnare, Svenska ESF-rådet

Charlotta Krafft, ansvarig för arbetsområdet Stöd till lokal samverkan, Partsrådet

Karin Lundqvist, följeforskare, Castor Analys AB

Malin Ljungzell, utvecklingsledare, APeL FoU

Yvonne Nyman, processtödjare, Kravmärkt Yrkesroll

Per-Olof Thång, professor, Göteborgs universitet

Carina Åberg, vd, APeL FoU

Böcker och rapporter

Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling. Henrik Kock (red.), Studentlitteratur, 2010

Att fånga effekter av program och projekt. Lennart Svensson, Göran Brulin, Sven Jansson och Karin Sjöberg (red.), Studentlitteratur, 2013

Att återställa ordningen, Könsmönster och förändring i arbetsorganisationer. Lena Abrahamsson, Boréa, 2000

Att äga, styra och utvärdera stora projekt. Göran Brulin och Lennart Svensson (red.), Studentlitteratur, 2011

Delivering results. Growth and Value in a Volatile World, PWC, 2012

Genusmedvetet ledarskap – resan från ickefråga till tillväxtfråga. Susanne Andersson, Eva Amundsdotter, Marita Svensson, Christina Franzén och Ann-Sofie Däldehög (red.), Liber, 2012

Human Resource Development – att utveckla medarbetare och organisationer Peter Nilsson, Andreas Wallo, Dan Rönnqvist, Bo Davidsson, Studentlitteratur, 2011

Ingredienser för framgångsrikt arbetsplatslärande – en populärvetenskaplig sammanställning i halvtid, A&Os rapportserie

Jämförbara tjänster, en studie av jämställdhetsintegrering i privat och offentlig service, A&Os rapportserie

Kunskapers värde – validering i teori och praktik, av Per Andersson och Andreas Fejes, Studentlitteratur, 2010

Learning organizations matter, SCB

Lära för livet, en rapport i serien TCO granskar 6/11. Jonas Olofsson

Lärande utvärdering genom följeforskning. Sven Jansson, Göran Brulin, Lennart Svensson och Karin Sjöberg (red.), Studentlitteratur, 2009

OECD Skill strategy, 2012

Tillväxtfakta 2012. Tillväxtverket, 2012

Artiklar

Roligt på jobbet viktigt för lyckan, Sara Lomberg, Svenska Dagbladet, 7 juni 2012

De nordiske landes konkurrencedygtighed – fra flexicurity til mobication, Tema Nord 2011: 541

Att lära för arbetslivet, Levi Svenningsson, Snabbanalys nummer 43, oktober 2011, Arbetarrörelsens tankesmedja

Internet

A&O:s hemsida: www.arbetsplatslarande.se

