Handelsrådet

Framgångsrik kompetensutveckling

– Mekanismer för informellt lärande

Författare:
Pernilla Derwik
Daniel Hellström

Forskningsrapport 2022:2

Forskningsrapport 2022:2
”Framgångsrik kompetensutveckling – Mekanismer för informellt lärande”
ingår i Handelsrådets rapportserie.
Rapporten är finansierad av Handelsrådet, men forskarna är själva ansvariga för rapportens innehåll. Rapporten är läst och godkänd av Handelsrådets vetenskapliga råd.
Publiceringsår 2022.
Grafisk produktion: Fotoskrift AB
Tryck: Typografiska Ateljén AB
www.handelsradet.se
ISBN: 978-91-86508-80-7

Förord

Kompetensutveckling är A och O för att hantera existerande och framtida utmaningar inom handeln. Samtidigt upplever handelsanställda att de inte får den kompetens-utveckling som de behöver. För att tillfredsställa denna kunskapstörst finns behov av nya tankemönster och angreppssätt kring lärande på arbetsplatsen.

Tillsammans med företag i handeln tog vi oss an denna utmaning genom att fokusera på den outnyttjade kraft som finns i det informella lärandet på jobbet. För att förstå hur detta lärande går till och hur handeln aktivt kan främja sådant lärande, har vi grävt oss ner i de underliggande lärandemekanismer som är kärnan i den individuella lärandeprocessen.

Vi vill rikta ett stort och varmt tack till alla som medverkat i forskningsarbetet. Tack till alla respondenter och företag som ställt upp på intervjuer och deltagit i fokusgrupper. Det har varit oerhört värdefullt att få ta del av era insiktsfulla och rika erfarenheter. Tack även till referensgruppen som bidragit med kloka inspel under projektets gång. Ett extra stort tack till Handelsrådet för finansieringen av forskningsprojektet.
Utan allt ert stöd hade forskningen inte kunnat genomföras.

Vi hoppas ni finner rapporten inspirerande och att ni vill fortsätta utveckla detta spännande område tillsammans med oss i framtiden.

Lund, mars 2022

Pernilla Derwik, Lunds universitet
Daniel Hellström, Lunds universitet

Sammanfattning

Det är uppenbart att kompetens är grundläggande för att näringslivet framgångsrikt ska kunna möta existerande och kommande utmaningar. I dagens snabbt föränderliga värld är förmågan att utveckla och ställa om kompetens viktigare än någonsin. Inte minst gäller detta handeln, en bransch i stor förändring, präglad av omfattande digital och strukturell omställning.

Dessa förändringar påverkar arbetsinnehållet för handelsanställda och därmed behovet av ny kompetens. Med hänsyn till de utmaningar som handeln står inför, så är det brådskande att hitta nya vägar och på ett systematiskt och effektivt sätt fylla på med kompetens inom handeln.

Informellt lärande på arbetsplatsen – en skattkista med oanade möjligheter

Informellt lärande utgör majoriteten av allt lärande på jobbet. Forskning visar att över 80 procent av allt lärande är informellt. Även om vi lär oss nya saker på jobbet mer eller mindre kontinuerligt varje dag, så är detta lärande ofta omedvetet och passerar förbi obemärkt. Det fattas dessvärre kunskap kring hur detta lärande sker och hur man systematiskt kan omsätta detta i praktiken. Det informella lärandet utgör därmed en stor outnyttjad källa av möjligheter för att adressera handelns utmaningar och behovet av kontinuerligt lärande på arbetsplatsen.

Syftet med forskningen är att förstå hur informellt lärande går till i praktiken för olika professioner inom handeln, samt förklara hur sådant lärande möjliggörs. Mer specifikt önskar vi öka kunskapen kring de mekanismer som leder till värdefullt lärande, och därigenom få större förståelse för individens konkreta lärandeprocess.

Konsten att bli framgångsrik i en profession

Kompetens är en färskvara, och om vi vill förbli framgångsrika i vår profession behöver vi lära oss fortlöpande. Vad vi behöver lära oss är starkt knutet till vår profession och de kompetenskrav som ställs i denna. Samtidigt finns det tydliga skillnader mellan olika professioner i hur man lär sig och blir framgångsrik. Hur lärandeprocessen går till, själva resan, är nyckeln till att öppna skattkistan och dra fördel av de möjligheter som finns med informellt lärande.

Lärandeprocessen kan enkelt beskrivas som en aktivitet som triggar en lärande-mekanism och därigenom resulterar i ett lärande. Lärandemekanismen utgör själva hjärtat i processen, och varje profession har en specifik uppsättning mekanismer för framgångsrikt lärande på arbetsplatsen. Baserat på en taxonomi av lärandemekanismer och med syftet att belysa hur informellt lärande sker inom handeln, har vi dykt djupt ner i tre olika professioner. För varje profession har vi noggrant lyckats precisera ett antal nyckelmekanismer och ge detaljerade skildringar hur dessa fungerar i praktiken. Med denna kunskap kan vi nu peka på de lärandeaktiviteter som triggar dessa mekanismer och som följaktligen bör prioriteras för att åstadkomma en framgångsrik kompetens-utveckling. Nyckelmekanismer för respektive studerad profession är:

- Butikschefer – Konstant lärande är ett utmärkande drag för framgångsrika butiks-chefer, och nyckelmekanismerna för deras informella lärande är Praktik och repetition, Handledning och Observation och absorption.

- Inköpare – En framgångsrik inköpare behöver ett brett spektrum av kompetenser vilket också speglas i flertalet nyckelmekanismer för deras informella lärande. De är Samarbete, ”Utanför professionen”-erfarenheter, Praktik och repetition, Observation och absorption samt Handledning.

- Lagerarbetare – De lärandemekanismer som identifierats som viktigast i resan från nyanställd till framgångsrik lagerarbetare är Praktik och repetition, Observation och absorption samt Feedback.

I dagens snabbt föränderliga värld är förmågan att utveckla och ställa om kompetens viktigare än någonsin. Inte minst gäller detta handeln, en bransch i stor förändring, präglad av omfattande digital och strukturell omställning.

Att främja informellt lärande på arbetsplatsen

För att förstå hur det informella lärandet kan främjas för olika professioner, genom-fördes en studie med åtta fokusgrupper. Studien pekar tydligt på följande två kritiska beståndsdelar:

- En stödjande lärandemiljö – bidrar till den enskilde medarbetarens möjligheter till lärande vilket är avgörande för att lärande ska ske. En god lärandemiljö gör det lättare för individer att trigga lärandemekanismer. Att aktivt göra detta ligger emellertid oftast utanför själva arbetsuppgifterna, och är därmed inget som kan förväntas av medarbetaren. Lärandemiljön kan därför antingen innebära en drivkraft eller ett hinder för att medarbetaren ska engagera sig i sådana aktiviteter och därmed möjliggöra lärande.

- Ett ledarskap som stärker lärandet – innebär att chefen skapar utrymme och leder initiativ som uppmuntrar och möjliggör informellt lärande. Vidare förväntas chefen agera förebild genom att aktivt delta i lärandeprocessen på jobbet. Ett sådant ledarskap bidrar samtidigt till en bättre lärandemiljö, vilket ytterligare främjar det informella lärandet.

Med utgångspunkt i en god lärandemiljö och ett ledarskap som stärker lärande, lyfter studien fram ett antal exempel på vardagliga lärandeaktiviteter och initiativ med tillhörande lärandemekanismer. En betydelsefull insikt är att både medarbetaren själv och chefen har möjlighet att påverka det informella lärandet, vilket i sin tur skapar goda förutsättningar att trigga i gång önskade lärandemekanismer. Med andra ord – främjandet av informellt lärande öppnar upp spännande möjligheter för i stort sett alla anställda inom handeln att utveckla sin kompetens.

Vägen mot ett livslångt (informellt) lärande

Ur ett livslångt lärandeperspektiv är det väsentligt att man inte slentrianmässigt bara gör som man alltid har gjort, utan vidgar sina vyer och förstår den fulla potentialen som ligger i det informella lärandet. För att förankra och styra informellt lärande på arbetsplatsen föreslår vi en professionsinriktad utveckling av kompetens snarare än att utgå från varje enskild individs behov. Forskningen utgör en grundplåt och vokabulär för att börja samtala om informellt lärande på arbetsplatsen. Resultaten bör ses som inspiration och en kunskapsinjektion för både medarbetare och chefer som vill stärka sin kompetensutveckling och börja arbeta mer aktivt med att främja det informella lärandet. Förhoppningsvis bidrar forskningen i det långa loppet till en ökad konkurrenskraft för handeln samt fler framgångsrika medarbetare som trivs på sin arbetsplats och därmed en ännu mer attraktiv bransch att jobba i.

Ur ett livslångt lärandeperspektiv är det väsentligt att man inte slentrianmässigt bara gör som man alltid har gjort, utan vidgar sina vyer och förstår den fulla potentialen som ligger i det informella lärandet.

Innehåll

1 Introduktion 8
1.1 Kompetensutmaningar i handeln 8
1.2 Begränsningar i dagens kompetensutveckling 9
1.3 Informellt lärande – en outnyttjad källa 9
1.4 Syfte och frågeställning 10
1.5 Disposition 10

2 Lärandemekanismer 11
2.1 Samarbete 12
2.2 Feedback 12
2.3 Handledning 12
2.4 Återberättande 13
2.5 Praktik och repetition 13
2.6 Utmanande aktiviteter 13
2.7 ”Utanför professionen”-erfarenheter 13
2.8 Observation och absorption 14
2.9 Reflektion och abstraktion 14

3 Metod och genomförda studier 15
3.1 Djupintervjuer om professioners lärande på jobbet 15
3.2 Fokusgrupper om att främja informellt lärande på jobbet 17

4 Resultat 18
4.1 Nyckelmekanismer i lärandet för framgångsrika butikschefer . . . 18
4.2 Nyckelmekanismer i lärandet för framgångsrika inköpare 20
4.3 Nyckelmekanismer i lärandet för framgångsrika lagerarbetare . 23
4.4 Att främja informellt lärande på jobbet 25

5 Diskussion 28
5.1 Infallsvinklar på kompetensutveckling 28
5.2 Professionsinriktat lärande 29
5.3 Det livslånga (informella) lärandet 30

6 Slutsatser och vidare forskning 31
6.1 Behov av mer kunskap 31

Referenser 33

1 Introduktion

Rätt kompetens är en grundläggande förutsättning för att både företag och samhället i stort framgångsrikt ska kunna möta existerande och kommande utmaningar. I dagens snabbt föränderliga värld är förmågan att utveckla och ställa om kompetens viktigare än någonsin.

Kompetensutveckling bidrar inte bara till ökad konkurrenskraft och välstånd, utan även till individuell utveckling och framsteg. Kompetensutveckling öppnar upp större möjligheter för både tillsvidareanställningar och att byta jobb, både inom och utom företagets gränser. Vidare bidrar det till anställdas trivsel och personliga välmående, helt enkelt för att vi växer som människor när vi lär oss något nytt och mår bra när vi känner att vi behärskar det vi förväntas klara av. Kompetens är även en fråga om trygghetsskapande i arbetet. Formellt sägs anställda upp med hänvisning till arbetsbrist, men i praktiken handlar det ofta om kompetensbrist (Unionen, 2011). En ökad trygghet och trivsel på arbetsplatsen leder i sin tur till en mer attraktiv bransch att jobba i, vilket i förlängningen bidrar till kompetensförsörjningen i respektive bransch.

1.1 Kompetensutmaningar i handeln

Handeln, som i Sverige sysselsätter ungefär en av tio förvävarbetande, är under ständig utveckling (Svensk Handel, 2021). Flertalet tekniska, ekonomiska och demografiska förändringar inverkar på branschen, exempelvis ökad försäljning i nya digitala kanaler, nya leveransmetoder, förändrade konsumtionsbeteenden och en kund som blir alltmer påläst och förväntar sig en helt annan service och upplevelse. Dessa dramatiska förändringar påverkar arbetsinnehållet för handelsanställda och därmed behovet av ny kompetens.

Samtidigt råder det idag en stor brist på arbetskraft, där hela 26 procent av företagen inom detaljhandeln uppger att de har svårt att hitta arbetskraft med rätt kompetens (Konjunkturinstitutet, 2019). Dessutom lämnar årligen upp till en tredjedel av handelsanställda branschen, och bristen på kompetensutveckling uppges vara en stor bakomliggande faktor. Två av tre anställda inom handeln anser att de inte får tillräckligt med kompetensutveckling (Berggren, 2018), och mindre än hälften av Unionens medlemmar genomför någon planerad kompetensutveckling under ett helt år (Unionen, 2011). Dessutom är andelen anställda som upplever att de lär sig något på jobbet varje vecka betydligt lägre i handeln än genomsnittet på arbetsmarknaden (Berggren, 2018).

1.2 Begränsningar i dagens kompetensutveckling

Det är uppenbart att kompetensutveckling är grundläggande i dagens kunskapssamhälle. Befintlig kompetensutveckling är dock till stor del fokuserad på *vad* man behöver lära sig och inte *hur* själva lärandet går till. Den begränsas också ofta till punktinsatser i form av introduktioner eller någon form av kompetenspåfyllning vid större förändringar i arbetsinnehållet. Sådana insatser är viktiga, men det kan vara svårt att hitta rätt matchning mellan behov och potentiellt utbildningsinnehåll, och det finns även en risk för eftersläpning i tid mellan när behovet uppstod och själva genomförandet av utbildningsinsatsen. Många formella utbildningsinsatser är dessutom resurskrävande och innebär en hel del kostnader. Med hänsyn till de utmaningar som handeln står inför, så inses snabbt att det är brådskande att hitta nya vägar att skyndsamt och på ett strukturerat och effektivt sätt fylla på med kompetens inom handeln.

Kompetensutveckling öppnar upp större möjligheter för både tillsvidareanställningar och att byta jobb, både inom och utom företagets gränser.

1.3 Informellt lärande – en outnyttjad källa

Informellt lärande utgör majoriteten av allt lärande på jobbet. En studie av Marsick och Watkins (2016) visar att över 80 procent av allt lärande är informellt. Samtidigt är det informella lärandet ofta osynligt och svårt att greppa för medarbetare och chefer. Även om vi de facto lär oss nya saker på jobbet mer eller mindre kontinuerligt varje dag, så är detta lärande ofta omedvetet och passerar obemärkt. Informellt lärande saknar helt enkelt en tydlig utbildningssituation och äger rum utanför de organiserade utbildningsinsatserna. Det fattas dock kunskap kring hur detta lärande sker och hur man systematiskt kan omsätta detta i praktiken. Det informella lärandet utgör därmed en stor outnyttjad källa av möjligheter för att adressera handelns utmaningar och ökade behov av kompetensutveckling.

Forskning pekar på att informellt lärande är starkt integrerat i sitt sammanhang, och att det finns skillnader mellan olika professioner i hur man lär sig och blir framgångsrik på jobbet (Cheetham och Chivers, 2001; Derwik och Hellström, 2021). Det finns således behov av specifik kunskap för att fullt ut kunna dra fördel av de möjligheter som finns med informellt lärande. Tyvärr saknas studier som belyser och tar hänsyn till handelns professioner och dess villkor. På grund av detta är kunskapen kring informellt lärande i handeln begränsad, och även ett hinder för en bättre fungerande kompetensutveckling.

1.4 Syfte och frågeställning

Syftet med forskningen är att förstå hur informellt lärande går till i praktiken för olika professioner inom handeln, samt förklara hur sådant lärande möjliggörs. Mer specifikt önskar vi öka kunskapen kring lärandemekanismer, och därigenom få större förståelse för individens konkreta lärandeprocess. På så sätt vill vi förbättra dagens kompetens¬utveckling genom att möjliggöra ett mer systematiskt arbete med att främja det informella lärandet på jobbet. De övergripande forskningsfrågorna är:

> *Hur sker informellt lärande på jobbet för olika professioner inom handeln?*
>
> *Hur främjas informellt lärande på jobbet?*

Målet är att denna kunskap ska bidra till ökad kompetensutveckling inom handeln och därmed skapa fler framgångsrika medarbetare som trivs på sin arbetsplats. På längre sikt är förhoppningen att resultaten ska bidra till en ökad konkurrenskraft för handelsföretag samt en mer attraktiv bransch.

1.5 Disposition

I kapitel 2 presenteras projektets teoretiska bas med lärandemekanismer, och därefter redovisas tillvägagångssättet för de olika studierna i kapitel 3. I kapitel 4 presenteras själva kärnan i forskningen, det vill säga, detaljerade skildringar av professioners specifika nyckelmekanismer för lärande samt goda exempel på lärandeaktiviteter och initiativ som främjar informellt lärande på jobbet. I kapitel 5 diskuteras sedan nya infallsvinklar på kompetensutveckling, tankar kring ett professionsinriktat lärande samt reflektioner och effekter på det livslånga lärandet. Rapporten avslutas med slutsatser och förslag till vidare forskning.

Lärandemekanismer

2

Även om lärande har stor betydelse för individ, organisation och samhälle, är det svårt att ge en entydig definition av vad lärande är. Två olika perspektiv på lärande är framträdande i forskningen, antingen som en process eller som resultatet av den (Noe med flera, 2017). Lärande som en process handlar om hur själva lärandet går till, medan lärande som resultat fokuserar på det som processen leder till (vad). Resultatet är ofta tydligare och mindre komplext än själva processen, och kan till exempel handla om en förändring i kunskap, förmåga, värderingar eller beteende (Ellström och Kock, 2008).

Lärande som en process på individnivå har följande grundläggande struktur: lärande-aktiviteter, lärandemekanismer och läranderesultat (se figur 1). Lärandeaktiviteter triggar i gång lärandemekanismer som i sin tur genererar läranderesultat. Lärandemekanismer är i centrum, och handlar om det som faktiskt förklarar varför lärandeaktiviteter skapar läranderesultat. Lärandeaktiviteter är mestadels vardagliga händelser som sker i samband med jobbet, men till skillnad från mekanismerna är de mer synliga och behöver inte alltid uppfattas eller fungera som en lärandeaktivitet (Reich med flera, 2015). Man kan ha någon typ av arbetsmoment, till exempel genomgångar och bedömningar av resultat, utan att se det som en lärandeaktivitet, men att detta ändå triggar en form av mekanism som i sin tur skapar ett lärande (och vice versa).

Figur 1. Schematisk bild över lärandeprocessen.

När man pratar om lärande på en arbetsplats är det oftast utifrån ett resultatperspektiv, det vill säga vad det är vi eller våra medarbetare ska lära sig. Det kan mer specifikt handla om till exempel hur väl vi löser en uppgift, teoretiska kunskaper eller personlig utveckling (Eraut, 2004). Vad vi behöver lära oss är starkt knutet till vår profession och de kompetenskrav som ställs i denna. Hur vi lär oss på bästa sätt är däremot en svår fråga utan entydiga svar eftersom människor är olika, både hur vi tänker och agerar, samt att det finns en uppsjö av olika sätt att lära sig.

Med utgångspunkt från lärande som en process presenteras nedan en kort översikt av lärandemekanismer. Mekanismerna är förankrade i litteraturen och tidigare forskning. Det ska dock noteras att lärande inte är en enkel rak process, utan en lärandemekanism som kan relatera till en eller flera lärandeaktiviteter, precis som en lärandeaktivitet kan trigga i gång en eller flera lärandemekanismer.

2.1 Samarbete

Lärande via samarbete baseras på interaktion med omgivningen (Illeris, 2007), och anses vara en betydelsefull mekanism i litteraturen om lärande på jobbet. Samarbete kan skapa lärande kring andra parters förutsättningar och utmaningar, hur olika jobb relaterar och bidrar till ens eget jobb samt alternativa sätt att göra jobbet på. Lärande från samarbete triggas i gång av kommunikation och interaktion med kunder, kollegor och branschkollegor (Nikolova med flera, 2014; Tynjälä, 2008) men även av deltagande i gruppaktiviteter (Eraut, 2004). Vidare föreslår Cheetham och Chivers (2001) arbete i multidisciplinära team.

2.2 Feedback

Feedback är en viktig lärandemekanism som genom återkoppling utifrån bidrar till ett effektivt lärande och även kan bidra med motivation för fortsatt lärande. Feedback förekommer i många dimensioner; direkt eller senarelagd feedback, kontinuerlig eller slutlig feedback, verbal respektive ickeverbal feedback samt positiv respektive negativ feedback. Framför allt är feedback relativistiskt – det som är bra på kort sikt kan vara dåligt på lång sikt och vad som är bra från ett perspektiv kan vara dåligt från ett annat. Det finns alltså ett antal avvägningar att göra (Ellström, 2001). Feedback kan även minska motivation för fortsatt lärande om den blir för orimlig och normativ/styrande (Eraut, 2004). I praktiken finns många aktiviteter som triggar igång lärande via feedback, exempelvis kamrat-granskning eller formell utvärdering av någon i högre position (Nikolova med flera, 2014), avstämningar (Kyndt med flera, 2009) och 360-graders-feedback – återkoppling med olika perspektiv från olika personer/nivåer inom en organisation (Ellinger och Bostrom, 1999).

2.3 Handledning

Handledning är en lärandemekanism som bygger på dialog i två riktningar, där frågor från den som lär sig blandas med tips och råd från personer i omgivningen. Handledning kan triggas i gång både strukturerat och ostrukturerat, det vill säga utgå från en formellt utsedd person som en coach eller mentor eller bara en person vem som helst (Billett, 2004). I praktiken kan handledning till exempel innebära att man diskuterar arbetsrelaterade problem och tänker igenom dessa tillsammans, att man får hjälp att se misstag som en lärorik erfarenhet och att man får tips på hur man kan agera i olika situationer på jobbet (Nikolova med flera, 2014). Handledning som lärandemekanism kan även triggas igång via grupper av likasinnade som möts, i form av bollplank eller genom att fråga ut personer med mer erfarenhet (Bednall med flera, 2014).

2.4 Återberättande

Återberättande är en lärandemekanism som handlar om att lära sig genom att rekapitulera och sammanfatta något för andra i sin omgivning. Genom att återberätta tvingas du fundera igenom din befintliga kunskap på en annan nivå men även fundera på hur omgivningen och mottagarens situation ser ut. Detta sammantaget skapar nya idéer och kunskap (Eraut, 2000), och kan triggas i gång av många olika aktiviteter. Utöver formell undervisning finns till exempel coaching av externa praktikanter, vikarier och frivilligarbetare (Jacobs och Park, 2009), framtagning av manualer samt deltagande i debatter/samtal där du behöver förklara eller rättfärdiga dina beslut (Cheetham och Chivers, 2001; Kyndt med flera, 2009).

2.5 Praktik och repetition

Praktik och repetition är en grundläggande mekanism i många studier om lärande (Kolb, 1984), och existerar i alla möjliga sammanhang och åldrar. Genom att träna blir man bättre, och genom att experimentera med nya sätt att utföra uppgifter på kan man utveckla kunskap på egen hand. ”Learning by doing” eller ”on the job training” är välkända begrepp på många arbetsplatser, och handlar om lärande som sker i samband med utförandet av själva jobbet (Tynjälä, 2008). Praktik och repetition som lärandemekanism kan dock även inkludera aktiviteter som sker i ett tidigare skede, som till exempel förberedelser, övning och simulering (Cheetham och Chivers, 2001).

2.6 Utmanande aktiviteter

Utmanande aktiviteter är en lärandemekanism som härstammar från klassiska lärandeteorier som till exempel Vygotskys (1978) proximala utvecklingszon, som i korthet innebär att när man jobbar med uppgifter som man kan lösa helt på egen hand så sker ingen utveckling, utan man måste våga bege sig utanför denna zon för att lärande ska kunna ske. Samma mekanism lyfts även fram som en drivande faktor i litteratur om lärande på jobbet (Billett, 2004; Eraut, 2004; Tynjälä, 2008), med tillägget att det måste vara en positiv stress i grunden. Om den utmanande aktiviteten upplevs som begränsande eller har en negativ påverkan på en persons arbete kan det i stället hämma lärandet (LePine med flera, 2004). Aktiviteter som kan trigga i gång denna lärandemekanism är befordran (tillfällig eller permanent), utvecklingsarbete eller sporrande arbetsuppgifter.

2.7 ”Utanför professionen”-erfarenheter

Lärande via ”utanför professionen”-erfarenheter handlar om att ta med sig och tillämpa det man lärt sig från ett sammanhang till ett annat. För de flesta innebär detta typiskt att använda det man lärt sig från formella utbildningar i sina dagliga arbetsuppgifter, men det kan även handla om erfarenheter från extrajobb (Tynjälä, 2008), jobbrotation (att byta jobb inom organisationen) eller att arbeta i andra

kulturer (Cheetham och Chivers, 2001). Vidare kan det handla om erfarenheter från fritidsaktiviteter eller läsandet av facktidningar och fackböcker (Noe med flera, 2013).

2.8 Observation och absorption

Lärande från observation och absorption handlar om att förändra vårt beteende utifrån andras. Enligt Bandura och Walters (1977) består det av ett händelseförlopp med fyra steg. Först måste vi (1) identifiera framgångsrika beteenden hos en förebild, därefter (2) komma ihåg dem till ett annat sammanhang där vi sedan (3) provar att återskapa dem. Vidare krävs även (4) att beteendet tas väl emot, i annat fall kommer vi inte att försöka återskapa eller använda det fler gånger. En typisk tillämpning är när man som ny på jobbet får gå bredvid sin företrädare och skugga. Andra aktiviteter som kan trigga i gång lärande via observation och absorption är nätverkande och rollspel (Cheetham och Chivers, 2001). Observation och absorption kan även underlätta annat lärande, till exempel lärande via praktik och repetition. Genom att observera före ett praktiskt utförande av en uppgift kan man frigöra kognitiv kapacitet, eftersom man inte samtidigt behöver prestera. Därmed kan man fokusera på att först förstå för att sedan göra det i praktiken (Hoover med flera, 2012).

2.9 Reflektion och abstraktion

Reflektion är en fundamental lärandemekanism i traditionella lärandeteorier (Kolb, 1984), likväl som i samtida forskning om lärande på jobbet. Reflektion på jobbet handlar om att utveckla nya kunskaper och förmågor genom att reflektera över specifika arbetspraktiker och metoder och förbättra dessa (Nikolova med flera, 2014). Abstraktion i sin tur innebär att skapa förenklade modeller genom att fokusera på det väsentliga och bortse från konkreta detaljer, vilket hjälper till att generalisera kunskap och därmed ytterligare utveckla lärandet på jobbet (Eraut, 2004; Tynjälä, 2008). Reflektion och abstraktion triggas i gång av individuella aktiviteter såsom medvetna och omedvetna bedömningar samt självanalys (Griggs med flera, 2015), men även av gruppbaserade reflektioner. Andra bidragande aktiviteter för att trigga reflektion och abstraktion är grafisk representation, övningar i att byta perspektiv samt positivt tänkande (Cheetham och Chivers, 2001).

Metod och genomförda studier

3

För att förstå, förklara och förbättra hur informellt lärande på jobbet går till i praktiken, har vi använt oss av ett kvalitativt angreppssätt med djupintervjuer och fokusgrupper. Därigenom har vi kunnat fånga både reflektioner och en rik uppsättning av erfarenheter och upplevelser kring hur själva lärandet skett, men även de premisser och sammanhang vilka har varit påverkande i lärandeprocessen.

Det senare är en viktig komponent i vår forskning, då lärande är starkt beroende av sitt sammanhang. Vidare har vi kontinuerligt sammanställt och analyserat resultat, vilka sedan använts och integrerats i efterföljande datainsamling. Ouppklarade frågor har därmed kunnat besvaras och preliminära resultat förstärkts eller försvagats allt eftersom datainsamlingen har pågått. En övergripande beskrivning av studierna finns nedan.

3.1 Djupintervjuer om professioners lärande på jobbet

I syfte att belysa hur informellt lärande sker inom handeln, har vi dykt djupt ner i tre olika professioner. För att fånga en bred och varierande flora av lärande, med olika underliggande kompetenskrav och utvecklingsbehov, valdes följande professioner:

- **Butikschefer.** Butikschefer jobbar sällan tillsammans med andra inom samma profession. De har därmed ingen i sin absoluta närhet att spegla sig i och lära sig från. Samtidigt ställs stora krav på att bli bättre inom till exempel ledarskap.

- **Inköpare.** Inköpare ska inte bara kontinuerligt analysera priser, utan behöver idag en helhetsförståelse av verksamheten för att även optimera pris med kvalité och leveransservice. Mycket av denna kompetens lärs på jobbet.

- **Lagerarbetare.** Lagerarbetare utgör en stor andel av handelns anställda, och för många är det första riktiga jobbet. Samtidigt är det för många en temporär anställning under studier eller i väntan på annat, och kännetecknas därmed av en hög personalomsättning. Behovet av kompetensutveckling är därmed stort för denna profession.

Varje profession utgjorde en separat studie. Valet av personer att intervjua (respondenter), gjordes främst utifrån erfarenhet från respektive profession, och bestod av en blandning av seniora och juniora respondenter. Seniora respondenter har lång erfarenhet och därmed stor förståelse för vad respektive profession innebär. Detta innebär framför allt att de förstått vilka kompetenser som är viktiga i professionen för att bli framgångsrik och besitter även insikter kring hur dessa kan utvecklas. Juniora respondenter förväntas ha lärandet i färskt minne, och därmed kunna belysa detaljer kring lärandet i praktiken – antingen hur det gått till eller hur de önskat att det gått till. Tanken med denna mix är att belysa så många aspekter som möjligt av informellt lärandet i varje profession. Tabell 1 visar respondenternas profil och erfarenhet.

Kön	Nuvarande position	Antal år i arbetslivet	Antal år inom handeln	Antal år i professionen
Studie 1 – Lagerarbetare		**100**	**95**	**26**
Man	Personalansvarig	18	18	3
Man	Produktionsledare	11	11	3
Man	Lagerkoordinator	21	20	5
Man	Affärschef	14	10	3
Man	Produktionsledare	30	30	6
Man	Orderhanterare	6	6	6
Studie 2 – Inköpare		**81**	**61**	**41**
Man	Inköpare	7	1	1
Man	Senior inköpare	13	13	5
Kvinna	Inköpare	15	3	2
Kvinna	Senior inköpare	19	17	9
Kvinna	Senior inköpare	27	27	24
Studie 3 – Butikschefer		**143**	**140**	**80**
Man	Butikschef	16	16	6
Kvinna	Butikschef	40	40	35
Kvinna	Butikschef	23	23	13
Kvinna	Butikschef	18	17	2
Man	Regionchef	26	24	14
Man	Personalansvarig	20	20	10

Tabell 1. Respondenter i respektive intervjustudie.

Alla intervjuer utgick ifrån ett omfattande och strukturerat intervjuprotokoll som tagits fram utifrån de lärandemekanismer som är identifierade i litteraturen om lärande på jobbet. Protokollet underlättade datainsamlingen, då informellt lärande ofta är osynligt och sker omedvetet och därför är svårt att prata om. Varje genomförd intervju i samtliga studier tog cirka 90 minuter. Dessa spelades in och transkriberades inom några dagar för att fånga alla de tankar och reflektioner som respondenterna delade med sig av. Tack vare intervjuprotokollet var intervjuerna synnerligen fokuserade och genererade ett rikt material kring hur lärande på jobbet fungerar i praktiken för de tre professionerna.

Det empiriska materialet strukturerades och analyserades i en programvara (NVivo) avsedd för kvalitativ analys av intervjuer. Detta arbete skedde kontinuerligt. För varje ny intervju gjordes nya analyser baserat på det tillkomna materialet, och eventuella frågor och nya slutsatser togs med till kommande intervju för att diskuteras i slutet av intervjun. Våra preliminära resultat kunde därmed förtydligas (antingen förstärkas eller försvagas) för varje intervju, och datainsamlingen för respektive studie avslutades när det nytillkomna materialet endast marginellt tillförde nya aspekter för professionen och i övrigt bekräftade tidigare material.

3.2 Fokusgrupper om att främja informellt lärande på jobbet

För att kartlägga hur det informella lärandet kan främjas för olika professioner, genomfördes en omfattande studie med åtta fokusgrupper. Deltagande företag (se tabell 2) var en mix av små och stora företag från olika branscher för att fånga ett så stort spektra som möjligt av informellt lärande. Likaså fanns det bredd i deltagarnas befattningar för att fånga både medarbetar- och chefsperspektiv – alltifrån vd, personalchef, säljchef, kunduppfyllelsespecialist, produktionschef, säljare, projektledare, utvecklare, orderhanterare och montör.

Företag	Bransch	Verksamhet	Säljmetod	Antal deltagare
Bergendahls	Livsmedel	Detaljist	B2C	3
Contentor	Marknadsföring	IT	B2B	12
Inter IKEA Systems	Möbler och heminredning	Detaljist	B2C	17
Nederman	Ventilation	Tillverkare	B2B	10+10
Nowaste logistics	Lager och transport	3PL	B2B	4
Oriflame	Hälsa och skönhet	Detaljist	B2C	3
Swedish tonic	Livsmedel	Tillverkare	B2B	8
				67

Tabell 2. Genomförda fokusgrupper och deltagande företag.

Fokusgrupperna hade en workshopliknande karaktär uppdelad i tre delar. Första delen inleddes med en kort presentation av alla deltagare där de fick delge ett konkret tillfälle när de upplevde att de lärt sig något av relevans för arbetet, samt hur det gick till. Syftet med detta var att komma i gång och tänka kring informellt lärande. Därefter delades deltagarna upp i grupper om tre till fyra personer för en fördjupad dialog och diskussion om självupplevda erfarenheter och upplevelser kring informellt lärande på deras arbetsplats. Diskussionerna sammanfattades sedan i storgrupp. Slutligen återvände deltagarna till sina smågrupper för att diskutera på vilka sätt individer och organisationen som helhet kan främja det informella lärandet. Fokusgruppen avslutades med en gemensam summering. Varje fokusgrupp tog runt två timmar. Transkribering, kodning och analys gjordes på liknande sätt som vid tidigare beskrivna djupintervjuer.

4 Resultat

I detta kapitel redovisar vi resultaten kring hur det informella lärandet går till i praktiken för framgångsrika butikschefer, inköpare och lagerarbetare, samt hur sådant lärande kan främjas.

För varje profession presenteras de specifika nyckelmekanismer som identifierats i respektive intervjustudie, tillsammans med detaljerade skildringar av hur dessa nyckelmekanismer fungerar på arbetsplatsen. Därefter presenteras insikterna från genomförda fokusgrupper kring hur det informella lärandet kan främjas på en arbetsplats kopplat till olika lärandemekanismer.

4.1 Nyckelmekanismer i lärandet för framgångsrika butikschefer

Butikschefers profession kännetecknas av ett brett spektrum av arbetsuppgifter, och påverkas även av variation i produktsortiment, säsongsinslag, butiksformat och kund- och medarbetarprofiler. En gemensam nämnare är däremot epitetet flockledare och en stark känsla av treenighet mellan sig själv, butik och medarbetare. Denna treenighet leder till en evig strävan i professionen, nämligen: *”Hur kan jag få detta att bli/funka så bra som möjligt när jag inte är här”*. En framgångsrik butikschef är således en person som fokuserar på medarbetarna, att de känner sig som en viktig kugge i maskineriet, vilket illustrerar behovet av kompetens i att lära ut, men också leder oss in på två andra värdefulla kompetenser, nämligen ledarskap och kommunikation. Vidare angavs positivt tänkande och målorientering som två grundläggande egenskaper för en framgångsrik butikschef, samt kunskaper i ekonomi och visuell utformning och presentation i butik. Livslångt lärande sågs som en självklarhet, eller uttryckt som: *”Jag lever ju inte på det som jag lärde mig för 35 år sedan”*. Nedan presenteras de lärandemekanismer som utgör nyckeln för butikschefer att lära sig att bli framgångsrika i sin profession.

4.1.1 Praktik och repetition för butikschefer

Praktik och repetition ansågs vara en viktig lärandemekanism för butikschefer, framför allt i ansträngningarna att lära sig hantera medarbetarsamtal och att lära upp medarbetare. En stor andel av jobbet utgörs av upplärning i en eller annan form, och en respondent förklarade att: *”Man pratar ju om sina erfarenheter, och vad jag kan och hur jag tycker att man ska göra, för att spara tid, för att underlätta för dom”*. En annan beskrev hur de fick information uppifrån: *”Oftast får vi ju till oss, den här saken ska vi göra, och sen får man lära ut den”*. Det finns även utmaningar, för: *”Har man 36 anställda, så uppfattar de 36 olika sätt det jag säger också”*. Praktik och repetition ansågs dock vara en viktig lärandemekanism för att hantera dessa utmaningar, och beskrevs som

ett sätt att: *”Bli liksom, ännu mer, säker på vad jag säger, och ingjuta ännu mer respekt och förtroende”*. Praktik och repetition ansågs även viktigt för att lära sig genomföra medarbetarsamtal på ett framgångsrikt sätt. En respondent hade följande resonemang: *”Ibland så sätter man sig i situationer, speciellt med personal som kanske inte alltid är så trevlig, och då är det bra, tror jag, att man tränar lite inför sånt. Att man tränar med en kollega eller någonting”*. Detta intygades även av många andra respondenter, varav en uttryckte det klart och tydligt som: *”Man sätter sig inte med en medarbetare om man inte är förberedd, och har planerat”*.

4.1.2 Handledning för butikschefer

Rollen som butikschef upplevdes som ganska ensam av de flesta respondenter, och handledning framstod snabbt som en viktig lärandemekanism för att hantera de svårigheter och behov av både mjuk och hård kunskap som följer med rollen. Först och främst lyftes behovet av att kunna jämföra med andra. En respondent berättade: *”Det är ju många nyckeltal som man kan ha hjälp av sin mentor från”,* och förklarade vidare: *”Hur läser jag de här kategorierna, och då om man jämför, så klarnar det mycket lättare”*. En annan respondent beskrev en typisk situation som: *”Bolla, jämföra lite siffror, eh, prata om fakturor, är dom på rätt månads-..., hur ser det ut för dig, så här ser det ut för mig”*.

Ett annat behov som lyftes var att ha någon att prata med om mjuka frågor. En respondent beskrev det som: *”Man kan ju känna sig lite ensam ibland, och då är det väldigt viktigt att man har någon som man bara kan bolla med, eller prata ur sig saker om, som man inte kan ta med sina butiksmedarbetare”*. I värsta fall kan det vara saker av svårare karaktär, som när det gäller en kris i form av att medarbetare går bort: *”Hur ska jag agera kring det?”*. Här kan en mentor spela en viktig roll. Ytterligare ett behov som nämndes var inspiration. Som ensam butikschef är det lätt att fastna i sina egna tankar, att inte komma loss, och en respondent framhöll att det då kan vara: *”Bra med en mentor som får en att tänka i andra banor”*. En annan respondent beskrev sin mentor som: *”Väldigt duktig på att pusha en, och liksom få, nämen, kom igen nu, liksom. Han inspirerar ju mig mer än att han lär mig”*. Inspiration är dock en viktig föregångare till lärande.

Butikschefers profession kännetecknas av ett brett spektrum av arbetsuppgifter, och påverkas även av variation i produktsortiment, säsongsinslag, butiksformat och kund- och medarbetarprofiler.

4.1.3 Observation och absorption för butikschefer

Butikschefer har sällan andra butikschefer i sin närhet att observera, men trots det är observation och absorption en viktig lärandemekanism för dem. Detta beror dels på att många butikschefer har gjort karriär inom branschen och då haft en chef i tidigare roll att observera, dels på möjligheten att lära från andra butiker. En respondent berättade om sin tidigare chef: *”...Men han var ju en, en fruktansvärt bra och driven affärsman. ...jag kan*

ju säga att det var där jag växte som allra mest, egentligen… och jag har ju tagit till mig mycket av tänket där, dom bitarna som jag liksom har observerat… Affärsmannaskapet, att tänka marknadsföring, det kan va köpbeteende, och liksom mycket tänk därifrån". Vad gäller lärande från andra butiker handlar det mycket om möjligheterna till benchmarking, och betydelsen av detta lyftes nästan genomgående i samtliga intervjuer. En respondent uttryckte det som: *"Amen, det är ju allt ju, från exponeringstekniker, till prisbilder, till, ja, placering, och när i tiden gör man saker och ting. OK, varför har man den framme nu, ah, vad smart, det har inte jag tänkt på. Nä, just det, då gör jag likadant, så det är ju att använda andra så mycket man kan, och sno det som är bäst".* En annan respondent fantiserade kring möjligheten att praktisera i en annan butik: *"Herregud, vad häftigt det hade varit om man hade fått åka till en annan butik och få vara där i en vecka. Det hade varit, tänk vad man hade lärt sig! Om jag fick åka till en, Coop Extra, men tänk vad jag hade lärt mig! Jag hade lärt mig vad man inte ska göra, och vad man ska göra, tänker jag, så jag hade snott massa grejor".*

4.2 Nyckelmekanismer i lärandet för framgångsrika inköpare

Inköpare är en profession som finns i många handelsföretag, men förutsättningarna kan variera mycket. Jobbet påverkas bland annat av antalet möjliga leverantörer, relativ storlek gentemot leverantör, upphandlingsfönster och kontaktfrekvens med leverantörer, produkternas egenskaper, konkurrensgraden på marknaden, samt om arbetet sker på strategisk eller operativ nivå. Även om det finns vissa skillnader i den exakta kompetensprofilen beroende på förutsättningarna, så är grunderna och vägen dit relativt lika. En framgångsrik inköpare beskrivs av respondenterna som en person med branschkunskap, social förmåga samt analys-, prioriterings- och beslutsförmåga. Framför allt handlar kärnan till framgång om att förstå affären och det underliggande behovet. En respondent beskriver det som: *"Andra avdelningar, bara, ah, vi ska åt det hållet, då kör vi. Medans vi, för att bygga ihop affären, på något sätt behöver veta, mer konkret, vad är det vi egentligen vill uppnå?"* En framgångsrik inköpare behöver således ett brett spektrum av kompetenser vilket också speglas i flertalet nyckelmekanismer för deras informella lärande.

4.2.1 Samarbete för inköpare

Samarbete är en viktig lärandemekanism för att bli framgångsrik som inköpare, då den kopplar till viktiga kunskaper som branschkunskap och affärsförståelse. Branschkunskap handlar mycket om att ha koll på leverantörer och konkurrenter, och samarbete är en nyckel till denna information även om det kanske inte alltid är uppenbart. En respondent

berättade om när hon var ny i jobbet: *”Jag förstod inte det först, [chefen] pratar jätte-mycket i telefon, men det är ju för att han ska höra varje leverantör och hur det går för dem”*. Genom denna och liknande kunskap om konkurrenter kan inköpare till exempel få insikt om vilka nivåer som behöver mötas för att vinna andelar, och även ge insikt framåt om vad som kommer att hända med marknaden. Är volym och pris på väg upp eller på väg ner? Sådan kunskap behöver ständigt uppdateras för att en inköpare ska förbli framgångsrik.

Affärsförståelse handlar om att förstå vad det är som ska göras och varför. En respondent förklarade att: *”Förstår du varför, så kanske du kan ändra på något i din affär som kanske gör det ännu bättre. För du har liksom fattat, det är ju på grund av detta som vi ska dit, men då ska vi inte göra så, då kan vi göra ännu bättre om vi ändrar på den delen, liksom”*. Ett exempel är kostnader som kan uppstå senare i flödet: *”För det är ju lite så, vi får ju alla möjliga storlekar från våra leverantörer, men så får vi då packa om. Och ja, det kan ju handla om millimeter på kartongen [om vi kan fylla våra pallar helt eller inte]”*. Det påpekades också att inköpare kanske inte alltid var så populära i sin jakt på kunskap. En respondent tillstod att: *”En inköpare kan nog ibland nästan, även internt, uppfattas som jobbig, för att vi kan ställa liksom varför-frågor betydligt mer än vad andra gör, kanske, för att förstå affären”*. Men oavsett är kunskapen som fås via samarbete viktig för att bli framgångsrik.

4.2.2 ”Utanför professionen”-erfarenheter för inköpare

Lärande via erfarenheter utanför professionen lyftes som betydelsefullt av respondenterna i målet att bli framgångsrik som inköpare, dels för att det bidrar till en helhetsförståelse för verksamheten, dels för att det kan skapa viktigt kritiskt tänkande. Vad gäller helhetsförståelse beskrev en respondent hur hen breddat sin kunskap genom att ha varit runt på många olika ställen: *”Det är ju det jag har varit inne på, att man har varit på lager, och man har varit på transport, men det handlar ju också om att man får hela bilden av kedjan”*. En sådan helhetsförståelse kan också bidra till affärsförståelse som är en viktig kompetens för inköpare. ”Utanför professionen”-erfarenheter behöver inte innebära att man byter jobb, utan som en respondent resonerade: *”Byta kunskap med andra, och liksom, även om de kanske inte jobbar på någon annan avdelning, att komma dit, sitta en vecka här eller något, och bara se vad de sysslar med, för att få en liten aha-upplevelse vad dom gör”*. Framför allt är det viktigt att få in kundtänket: *”Vet du inte vad slutkunden vill ha, så blir det svårare att göra ett bra jobb som inköpare”*. Detta relaterar också till kritiskt tänkande, där en respondent kommenterade: *”Det kan ju se bra ut på lager, och sedan två dagar senare när vi har skickat ut det till kund så ser det inte bra ut ändå. Så [baserat på hennes tidigare erfarenhet från butikssupport] går man kanske in med ett mer kritiskt tankesätt”*.

4.2.3 Praktik och repetition för inköpare

Praktik och repetition kopplar till inlärning av både grundläggande inköpsarbete och beteende. För de flesta respondenter handlar grundläggande inköpsarbete om att ha koll på vad som händer. En respondent beskrev det som: *”Jag hade tyckt det var svårt att gå direkt och bli strategisk om jag inte vet, det här funkar, och liksom just ha gjort*

den här praktiken och repetitionen, det är ju det praktiska arbetet. Eh, för annars hade jag bara typ, det är ju bara lite flum flum där nere, med ordrar och volymer och grejor, jag..., men då [utan den erfarenheten] vet jag inte vad jag förhandlar om". En annan respondent berättade: *"Jätteskönt att få göra det praktiska jobbet, alltså rent operativt inköp, och göra det liksom varje dag, för då helt plötsligt, så lärde man sig den tårtbiten och blev ganska trygg i den, och liksom, förstod, men, det här är ju basen i affären".* Just vikten av trygghet och självsäkerhet är något som återkommer bland respondenterna, och gäller även hur man beter sig i förhandlingar. Här lyfter många betydelsen av praktik och repetition i form av förberedelser, beskrivet till exempel som: *"Förbereder man sig inte, så känner man att man går in en förhandling, eller ett möte, i ett underläge"* eller *"Har du koll på dina siffror inför det, och har koll på dina alternativ, och du har koll på… hur marknaden ser ut, så går du in med ett helt annat självförtroende och vetskap, i en förhandling".* Även praktik och repetition in action bidrar till lärande, speciellt för yngre. En respondent beskriver att hen: *"Har sett på vissa yngre nyare kollegor, som har kommit in som kanske har tyckt det har varit grejor som de gör nu utan att blinka, tyckte dom var kanske direkt jobbiga i början".* En annan respondent pekar specifikt ut prisförhandlingar som en situation för lärande in action: *"Jag vet en del sommarjobbare är inte superbekväma med det, speciellt när man ser vilka pengar man spenderar..."*

4.2.4 Observation och absorption för inköpare

Liksom praktik och repetition kopplar även observation och absorption till inlärning av grundläggande inköpsarbete och beteende, även om mekanismen skiljer sig åt. Vad gäller beteende kan det handla både om positiva och negativa förebilder. En respondent berättade att: *"Då har ju jag valt ut lite vilka som jag tycker är bra, och nästan härmar dom",* medan en annan respondent hade varit assistent till andra inköpare före sitt eget intåg i yrket och beskriver följande: *"Jag har ju jobbat för alla sorter, en psykopat, en som bara var jättehård i förhandlingar, till en som var väldigt omständlig, och gjorde allting väldigt svårt, för sig själv och för leverantören, det är klart, att man har ju ändå tagit dom bitarna, dom har ju ändå format mig som inköpare i dag".* Många respondenter lyfter framför allt fram hur man pratar med och förhåller sig till leverantörer som en viktig bit av observation och absorption. Det kan vara så enkelt som att: *"Bland annat så såg jag att han skrev Ciao i slutet av sina mail, och det har jag börjat göra på alla mina mail nu, eh, och på något sätt så blir det en gladare ton i alla mail jag har skickat och jag har fått en bättre respons från alla leverantörer som jag har jobbat med".*

Vad gäller det grundläggande inköpsarbetet så handlar det mycket om hur man styr upp det faktiska arbetet. En respondent insåg att en erfaren kollega han jobbade nära med gjorde väldigt genomtänkta planer framåt, givetvis baserat på hans stora kunskap, vilket jämfört med övriga yngre kollegor sparade honom väldigt mycket tid och brandkårsutryckningar. En annan respondent kopierade helt enkelt arbetssättet från den högst presterande produktgruppen när hon efter mycket tjat äntligen fick ta över en produktgrupp: *"Då fick jag ärtor och bönor, som är en mindre varugrupp, men jag har ju antagit mig den varugruppen som om den vore den största på företaget. Och det har varit*

jättekul, för den har gjort en jättefin utveckling. Och då har jag ju typ bara härmat vad tomatinköparna har gjort, liksom".

4.2.5 Handledning för inköpare

Handledning ansågs genomgående av respondenterna som en viktig lärandemekanism för inköpare, och kopplar framför allt till att dels lära sig förstå grundprinciperna i professionen, dels få nya perspektiv och bli utmanad i sina tankar. En respondent berättade om sina första veckor som inköpare och vikten av en mentor: *"Killen som jag satt bredvid lärde mig allting som han kunde under två veckor, alltså, det formade ju mig väldigt mycket som en inköpare, och det gjorde att jag blev, lite mer duglig som en inköpare. Jag har svårt att tro att jag hade fått jättemycket respons från leverantörerna om jag hade gått in med det sättet jag var på, och det sättet som jag brukade vara på".* En liknande historia delas av en annan respondent som kommit lite längre i sin karriär: *"Jag skötte ju allt operativt, sen så skötte han lite veckoplaneringar, och årsplaneringar och sånt, det blev ju nån sorts mentor i hur man kan tänka och så. Men det är, det är ju väldigt bra att ha nån att bolla med, för att sitta helt själv tror jag blir, i din tankeverksamhet, det blir ju rätt svårt, efter ett tag".*

Just nya perspektiv och vikten av att ha någon som pushar en lyftes av flera respondenter. En respondent uttryckte det som att: *"Det är ju skönt och bra på ett sätt [när man tycker likadant], samtidigt så kan det ju vara mer utmanande och lärorikt också med nån som ser saker och ting på andra sätt".* En annan respondent poängterade att: *"En mentor kan också pusha dig när du själv känner att du bara vill vara bekväm eller backa tillbaka eller inte utsätta eller drar sig för en viss resa till ett visst land, fastän man vet att för företagets bästa så är det bra om vi kan komma in i det här landet. Då är det alltid bra att ha någon som… man kan luta sig på lite".* Några respondenter tog upp avsaknad av handledning som en brist i vissa fall. En respondent berättade om sin första arbetsplats, där kulturen var: *"Väldigt mycket, klara dig själv, att man skulle reda ut sina problem själv. Det var inte så mycket snack mellan oss kollegor. Men jag skulle definitivt säga att, att ha någon att bolla idéer med, och priserna, det skulle varit jättenyttigt för mig".*

4.3 Nyckelmekanismer i lärandet för framgångsrika lagerarbetare

En framgångsrik lagerarbetare beskrivs, förutom de rent produktivitetsmässiga förmågorna, som en person som kommer i tid, har driv att göra jobbet och är flexibel. Själva kärnan i professionen kan kondenseras ner till: *"Just do it – så bra som du kan".* Lagerarbetare är ett instegsjobb för många unga människor, och samtidigt ser många det som ett temporärt jobb där de bara tänker sig att stanna en begränsad period. Det innebär dels att de flesta som kommer in i yrket saknar erfarenhet av jobbet, dels att personalomsättningen är ganska hög. Det medför i sin tur ett stort behov av lärande på jobbet för att det stora inflödet av nyanställda snabbt ska komma upp i full kapacitet. Dock är inlärningskurvan relativt brant (enligt normen på ett av respondentföretagen

fyra veckor från start till 100 procent), då arbetsuppgifterna ofta är tydliga och avgränsade. Nedan beskrivs de tre lärandemekanismer som identifierats som viktigast i resan från nyanställd till framgångsrik lagerarbetare.

4.3.1 Praktik och repetition för lagerarbetare

Praktik och repetition lyftes återkommande fram som en viktig lärandemekanism för lagerarbetare, både för att lära sig det grundläggande terminalarbetet och för att hitta sitt eget optimala sätt att arbeta. Vad gäller grundläggande terminalarbete, uttryckte en respondent det som följer: *”Hur trött jag än är en dag, eller, hur tankspridd eller kär jag är en dag, eller vad man nu kan vara, så ska du kunna gå tillbaks till ja, dom här grundgrejerna ska du kunna göra, och där tror jag det är otroligt viktigt att man fått göra det mycket, och att man har fått repetera, repetera, repetera”.* Samtidigt lyftes vikten av att hitta sitt eget sätt. En respondent förklarade: *”Det finns ett grundkoncept i hur man utför arbetet, och om vi sen har 500 personer så finns det 350 olika sätt att utföra arbetet på”.* Framför allt är det individuellt vad som fungerar för olika personer: *”Alla sätt kommer inte att passa alla nämligen som är här, utan, just att få öva, öva, öva”.* En annan respondent beskrev det som att: *”Jag kan få ett grundrecept, så här är det du ska utföra det, jag gör det, känner efter lite grann, lär mig mina egna saker, mina egna tricks”.* Praktik och repetition är sålunda en nyckelmekanism i resan att bli framgångsrik som lagerarbetare.

Praktik och repetition lyftes återkommande fram som en viktig lärandemekanism för lagerarbetare.

4.3.2 Observation och absorption för lagerarbetare

Observation och absorption är en annan viktig lärandemekanism, och fungerar som ett komplement till praktik och repetition. Enligt en respondent handlar det om att: *”Många som jobbar här lär sig det genom att observera och se att andra faktiskt gör det. [Det är] ...inte så många som kommer till insikt själv och gör det, själv”.* En annan respondent bekräftade betydelsen av observation och absorption: *”...och sen så kanske du Pernilla har något jättebra som du gör, liksom, som är outstanding, det är ett vinnande koncept. Det är väl jättebra om jag kan observera lite och säga att okej, så här jobbar Pernilla. Jag kanske ska testa och göra likadant, sen kanske det inte funkar för mig, men jag har i alla fall testat”.* Framför allt handlar det om att inse vilka friheter som finns i jobbet, det vill säga vilka avvikelser från den grundläggande instruktionen som är möjliga att göra. Följande citat belyser en beaktansvärd läroresa: *”Man ska ju ligga på minst 100 procent... men, jag satt på 89 procent ganska länge, och det [observation och absorption] var en utav dem sakerna som, som gjorde att jag knäckte den till slut då, och det var ju att jag kollade på hur andra gjorde. Och då gjorde jag ju till punkt och pricka så, som man skulle göra enligt instruktionsboken. Och det var ju inte det mest... Jag skulle vara bror duktig, jag är ju lite sån i mig själv, men när man då börjar förstå vilka friheter man kunde ta och att det fortfarande*

var inom ramarna. Det var då, då det vände helt och hållet”. Citatet är målande, men nuddar också vid en identifierad risk med denna lärandemekanism. Genom observation och absorption tar man in hur andra beter sig, och det är inte tvunget alla som förstår eller respekterar vad som är innanför ramarna, och som då demonstrerar ett felaktigt beteende. Lärandemekanismen i sig gör ingen skillnad på bra och mindre bra lärande, varför man bör vara observant på denna negativa aspekt av observation och absorption.

4.3.3 Feedback för lagerarbetare

Feedback som lärandemekanism fyller flera funktioner för lagerarbetare; underlag att förbättra det praktiska arbetet, motverka negativa utfall från observation och absorption, samt skapa motivation. Första punkten kanske inte är överraskande, det handlar om: *”Att man följer upp och talar om, det som personen har gjort bra och det som personen har gjort mindre bra för att det ska bli bättre till nästa gång”.* Men i jämförelse med andra professioner ger feedback en extra stor effekt som beror på jobbets tydliga och avgränsade karaktär. En respondent förklarar det som: *”Man får mycket hjälp med feedback, när man jobbar med så här typiskt jobb, för att det finns så tydliga mål”.* Den andra punkten relaterar till observation och absorption, och handlar om att rätta till felaktiga beteenden innan de absorberas av andra. En respondent förklarar: *”...om du kommer ut på golvet sen och så har vi pratat om hur vi ska bygga pallar, så kommer du ut och så är det ingen som bygger pallar på det sättet längre, för det finns inga reprimander eller tillsägelser till dem som gör fel. Då kommer ju dom nya, även om dom kan, så [kommer de inte att göra det rätt], för ingen annan gör ju det”.* Tredje punkten handlar om motivation, där feedback skapar motivation att göra ett ännu bättre jobb. En respondent uttrycker det som: *”...när du tar emot positiv feedback, man kan känna att man uppmärksammas, att man gör ett bra jobb, vilket kan leda till att man blir mer driven”.* En annan respondent instämmer: *”Man blir som sagt motiverad när man får höra att man gör ett bra jobb och jag tror det är nyckeln till att bli framgångsrik som terminalarbetare”.*

Resultatet indikerar att effekten av feedback minskar med tiden, vilket kan ha att göra med att inlärningskurvan för lagerarbetare planar ut ganska snabbt. En respondent förklarar det som så här: *”Jag tror den [feedback] funkar bäst som lärande i början, sen så tror jag dom blir lite resistenta till feedback efter ett tag. När dom känner att dom har hittat sitt eget sätt att jobba på, så lyssnar de inte så mycket”.* Detta visar på dynamiken i denna lärandemekanism för lagerarbetare.

4.4 Att främja informellt lärande på jobbet

Med insikten att varje profession har en uppsättning nyckelmekanismer för lärande, är den naturliga följdfrågan: Hur stödjer vi lärandeprocessen? Resultatet från fokus-grupperna pekar tydligt på att lärandemiljö och ledarskap är kritiska beståndsdelar för främjandet av informellt lärande på arbetsplatsen. Resultatet från studien presenteras kortfattat nedan.

4.4.1 En stödjande lärandemiljö

Det informella lärandet på jobbet påverkas starkt av lärandemiljön. Eftersom lärande är starkt knutet till individen, är den enskilda medarbetarens motivation och möjligheter till lärande avgörande för att lärande ska ske. Respondenter poängterar vikten av att: *”Man får support när man provar nya saker”* och: *”Att det finns acceptans om man misslyckas”*. Det finns även ett behov av att bli sedd och att ens ansträngningar uppmärksammas positivt. En respondent lyfter fram vikten av: *”Att få beröm för det man kan och lyckas med då detta inte alltid är klart för individen själv”*. Individer är inte alltid medvetna om sin kompetens eller dess betydelse för arbetsplatsen, men dess insikt kan skapa motivation att lära sig mer. Vidare lyfts behovet av en miljö där medarbetare förstår hur arbetet faktiskt påverkar det stora hela och att man får lov att utvecklas på sin arbetsplats.

En god lärandemiljö gör det lättare för medarbetare och chefer att aktivera lärande-processen, det vill säga initiera aktiviteter som i sin tur triggar lärandemekanismer. Det faktum att många lärandeaktiviteter ligger utanför själva arbetsuppgifterna, och därmed inte är något som kan förväntas göras av medarbetarna, innebär att lärandemiljön antingen utgör en drivkraft eller ett hinder. Med utgångspunkt i en god lärandemiljö, lyfter fokusgruppsstudien fram ett antal exempel på vardagliga lärandeaktiviteter med tillhörande lärandemekanismer (se tabell 3). Det bör noteras att medarbetarna själva har möjlighet att initiera dessa aktiviteter. Samtidigt vet vi att informellt lärande ofta sker obemärkt för både medarbetare och chefer. Individer kopplar inte alltid själva aktiviteterna till en lärandemekanism eller uppfattar det som ett lärande just i stunden. Därför synliggör vi dessa vardagliga aktiviteter i tabell 3.

4.4.2 Ett ledarskap som stärker lärande på arbetsplatsen

Att ledarskap spelar en kritisk roll för lärande på arbetsplatsen är inget nytt. Men, förståelsen hur ledarskap främjar informellt lärande genom att konkret påverka den individuella lärandeprocessen är mycket begränsad. I fokusgrupperna lyfter respondenter fram att chefer behöver skapa utrymme för initiativ som uppmuntrar och möjliggör informellt lärande. Flertalet goda exempel på lärandeinitiativ framfördes av respondenterna och återfinns i tabell 3 med tillhörande lärandemekanismer. Ansvaret att leda sådana initiativ vilar på ledningens och chefernas axlar, likaså att välja vilka initiativ som ska prioriteras. Nyckelmekanismer utgör här en vägvisare för att matcha lärandeinitiativ för olika professioner på bästa sätt.

Fokusgrupperna lyfter även fram att chefer behöver utgöra en förebild genom att aktivt delta i lärandeprocessen på jobbet. Med andra ord, chefen ska precis som medarbetaren använda sig av de lärandeaktiviteter som förespråkas och leva som den lär. En chef som säger: *”Ta en kvart per dag, ni behöver inte jobba då, utan lär er nånting, kolla runt på nyhetssiter, för då kanske ni lär er något nytt”* måste också själv visa att han avsätter tid och berättar det för sina medarbetare. Likaså ska chefer vara förebilder i de lärandeinitiativ som de leder. En respondent på ledningsnivå förklarade: *”Det behöver att det börjar uppifrån, du gör ju vad din chef gör, så gör du det, så gör dina medarbetare det. Och gör medarbetarna det så blir det mer mellan medarbetarna”*.

Lärande-mekanism	Exempel på lärandeaktiviteter	Exempel på lärandeinitiativ
Samarbete	Träffa någon som inte ingår i ditt team Sitt ner med personer du inte har daglig kontakt med Be att få delta i projektgrupper	Arrangera kvalitativa kickoffer med studiebesök i stället för brännboll Identifiera och uppmuntra deltagande i branschnätverk för anställda Arrangera sittningar med medarbetare från olika funktioner
Feedback	Lyssna och fundera på vad folk säger om dig Efterlys synpunkter på din prestation	Starta feedbackprojekt Arrangera rollspelsövningar med feedback Föregå med gott exempel – ge konstruktiv feedback ute i organisationen Efterlys feedback på din egen roll från medarbetarna
Handledning	Identifiera informella mentorer och använd dem	Driv/initiera formella mentorprogram
Återberättande	Skriv en summering till dig själv eller kollegor efter möte/kurs	Låt medarbetare presentera för andra när de är tillbaka från möte/konferens/kurs
Praktik och repetition	”Just do it” Kom i gång och prova Öva på kritiska moment	Ge tid för att prova och repetera Skapa forum där medarbetare kan träna i förväg innan skarpt läge
Utmanande aktiviteter	Var inte rädd för nya utmanande saker, utan våga och se det som en lärandemöjlighet	Befordra Ge dina medarbetare svårare uppgifter/projekt/utomlands-placeringar
”Utanför professionen”-erfarenheter	Engagera dig i hobbies	Arrangera Creative Fridays, det vill säga, låt alla åka ut sista fredagen i månaden och prova något nytt
Observation och absorption	Sitt bredvid en kollega en timme Titta på dokusåpor och betrakta hur människor agerar Studera aktivt hur andra kollegor gör	Möjliggör att medarbetaren får skugga experter i professionen eller andra personer i relevanta funktioner
Reflektion och abstraktion	Ta dig tid att sitta ner och tänka Reflektera både kring bra och mindre bra saker (det vill säga inte alltid kring problem)	Dedikera/avsätt tid för personal att reflektera Påminn att reflektera kring både bra och mindre bra saker Arrangera reflektion i grupp Ställ frågor kring hur tankarna har gått vid beslut

Tabell 3. Exempel på konkreta aktiviteter och initiativ som främjar informellt lärande.

5 Diskussion

Informellt lärande på arbetsplatsen är komplext och ofta osynligt, därav är det svårt att styra och systematiskt dra nytta av. För att råda bot på komplexiteten och synliggöra det osynliga har vi konkretiserat den individuella lärandeprocessen och preciserat dess underliggande mekanismer.

Genom att specificera ett antal vardagliga lärandeaktiviteter och lärandeinitiativ (se tabell 3), synliggör vi hur både individ och beslutsfattare kan trigga i gång olika lärandemekanismer. Likaså synliggör vi att lärandemiljö och ledarskap är viktiga beståndsdelar för att främja informellt lärande på arbetsplatsen. Detta hjälper oss att bättre förstå informellt lärande och kan sägas utgöra en grundplåt och vokabulär för att samtala om informellt lärande på arbetsplatsen. Baserat på denna förståelse för informellt lärande diskuteras nedan nya infallsvinklar på kompetensutveckling, tankar kring ett professionsinriktat lärande samt reflektioner och effekter på det livslånga lärandet.

5.1 Infallsvinklar på kompetensutveckling

För att bli bättre på att systematiskt dra nytta av informellt lärande på arbetsplatsen behövs något av ett ”nytänk” och ett förändrat synsätt på kompetensutveckling. I grunden handlar det om att vidga perspektivet på kompetensutveckling och ta hänsyn till både resultat (vad vi lära oss) och processen (hur vi lär oss), och på så sätt bättre inkludera informellt lärande. Ett fokusskifte från ”vad” till att även inbegripa ”hur” innebär dessutom en rad andra förändrade omständigheter, se tabell 4.

	Formellt lärandetänk	Informellt lärandetänk
Fokus	Resultat – ”Vad”	Processen – ”Hur”
Förekomst i tid	Punktinsatser	Kontinuerligt
Förekomst i rum	Synligt	Ofta osynligt
Läranderesultat	Tydligt specificerade	Ej specificerade
Beslutsfattande	Ledning och chef	Medarbetare och chef
Arbetsmiljöns relativa påverkan	Begränsad	Omfattande
Kostnadsram	Budget för utbildningar och förlorad arbetstid	Inkluderat i arbetstid

Tabell 4. Infallsvinklar och angreppsätt på kompetensutveckling.

Kompetensutveckling är idag till stor del baserat på ett formellt lärandetänk som ensidigt inriktar sig på vad man behöver lära sig. Detta är varken fel eller konstigt, då resultatet från lärande är vad som ska uppnås och relativt enkelt och tydligt att förhålla sig till.

Kompetens kan då mätas och följas upp på medarbetarsamtal, och nya kompetensbehov identifieras. Även en majoritet av den befintliga forskningen är enkelriktad och ser lärande endast som ett resultat. Hur lärandeprocessen går till, själva resan, ignoreras till stor del vilket missgynnar informellt lärande.

En stor del av informella lärande på arbetsplatsen sker utan att det finns en tydlig målbild, det vill säga individen vet inte alltid vad hen kommer att lära sig. Detta står i stark kontrast till formell utbildning där det finns en tydlig specifikation för lärandemål. Vidare är det informella lärandet ofta inbakat i det dagliga arbetet och är därför svårt att bevittna eller följa upp i detalj. Medarbetare och chefer måste därför våga släppa taget på en tydlig målbild och lita på processen. Samtidigt finns det stora möjligheter att uppnå ett lärande som är inbyggt i själva jobbet och som sker kontinuerligt.

För att bli bättre på att systematiskt dra nytta av informellt lärande på arbetsplatsen behövs något av ett "nytänk" och ett förändrat synsätt på kompetensutveckling.

5.2 Professionsinriktat lärande

För att på något sätt styra informellt lärande på arbetsplatsen föreslår vi en professionsinriktad utveckling av kompetens snarare än att utgå från varje enskild individs behov. Organisationer brottas med problematiken att olika individer har olika kompetensbehov och behovet förändras över tid. Samtidigt vet vi att varje profession har sina specifika kompetenskrav. I likhet med tidigare forskning pekar våra studier entydigt på att varje profession har sin specifika uppsättning av nyckelmekanismer för informellt lärande på arbetsplatsen. Baserat på denna kunskap kan vi då peka på de lärandeaktiviteter och lärandeinitiativ som triggar dessa mekanismer och som följaktligen bör prioriteras för att åstadkomma en framgångsrik kompetensutveckling. I våra genomförda studier exemplifierar vi med tre olika professioner för att beskriva hur sådant lärande kan gå till och därmed skapa förståelse.

En betydelsefull insikt från studierna är distinktionen – vem inverkar på vad – i den informella lärandeprocessen. Både medarbetaren själv och chefen har möjlighet att påverka det informella lärandet på en arbetsplats, vilket i sin tur skapar goda förutsättningar att trigga i gång önskade lärandemekanismer. Med andra ord – främjandet av informellt lärande öppnar upp spännande möjligheter för i stort sett alla anställda inom handeln att utveckla sin kompetens.

5.3 Det livslånga (informella) lärandet

Det informella lärandet är utan tvekan en kritisk pusselbit i det livslånga lärandet. Kompetens är en färskvara, och om vi vill förbli framgångsrika i vår profession behöver vi lära oss fortlöpande. Den kompetens som vi behövde igår är inte densamma som vi behöver idag. I kontrast till de organiserade punktinsatser som ofta beslutas av arbetsgivaren, är det informella lärandet kontinuerligt och möter därmed vardagens återkommande behov av lärande. Eftersom många punktinsatser sker i början av en karriär och är begränsade i omfattning, blir det dessutom viktigare ju längre vi jobbat på en arbetsplats att se och förstå de möjligheter till informellt lärande som står till buds.

Det kan tyckas trivialt att vi i forskningen dykt ner i lärandemekanismer då dessa i sig själva inte utgör nya revolutionerande upptäckter, utan tvärtom faktiskt redan är i bruk i det dagliga lärandet. Till exempel är det vanligt att en nyanställd får gå bredvid en kollega första tiden för att lära sig genom observation och absorption. Detta baseras dock mer på magkänsla och tidigare erfarenheter än vetenskapligt underbyggda rekommendationer. Ur ett livslångt lärandeperspektiv är det väsentligt att man inte slentrianmässigt bara gör som man alltid har gjort, utan vidgar sina vyer och förstår den fulla potentialen som ligger i det informella lärandet. Genom att utgå från hela spektrat av lärandemekanismer och inte bara ett fåtal, och genom att prioritera nyckelmekanismer utifrån profession, kan lärandet utvecklas dramatiskt. I det långa loppet innebär ett systematiskt arbetssätt med informellt lärande en stor skillnad för det livslånga lärandet.

Genom att utgå från hela spektrat av lärandemekanismer och inte bara ett fåtal, och genom att prioritera nyckelmekanismer utifrån profession, kan lärandet utvecklas dramatiskt.

6 Slutsatser och vidare forskning

Informellt lärande på arbetsplatsen är en outnyttjad källa till kompetensutveckling. Det är dock en utmaning att förstå och fånga dess möjligheter eftersom det ofta är något osynligt och sker omedvetet. Baserat på empiriskt förankrade forskningsstudier har vi emellertid lyckats identifiera olika lärandeaktiviteter och initiativ som hjälper till att trigga i gång de lärandemekanismer som är centrala i den individuella lärandeprocessen. Att notera är att både medarbetare och chefer kan aktivera lärandeprocessen.

Vidare har vi noggrant lyckats precisera ett antal nyckelmekanismer för butikschefer, inköpare och lagerarbetare, vilket hjälper till att prioritera och rikta möjliga insatser för att bli framgångsrik i dessa professioner. Två viktiga beståndsdelar pekas ut för att främja informellt lärande på arbetsplatsen, nämligen en stödjande lärandemiljö och ett ledarskap som stärker lärande. Baserat på dessa insikter kan enskilda individer och organisationer som helhet mer systematiskt främja det informella lärandet på arbetsplatsen. Det krävs dock ett nytänk och att våga vidga perspektivet på kompetensutveckling.

Resultaten vänder sig till både medarbetare och chefer, och avsikten är att de ska fungera som inspiration och utgöra underlag för diskussioner kring lärande på arbetsplatser. Framför allt är avsikten att resultaten ska fungera som en kunskapsinjektion för handelsföretag som vill stärka sin kompetensutveckling och arbeta mer aktivt med att främja det informella lärandet. Förhoppningsvis bidrar forskningen i det långa loppet till en ökad konkurrenskraft för handelsföretag samt fler framgångsrika medarbetare som trivs på sin arbetsplats och därmed en ännu mer attraktiv bransch att jobba i.

6.1 Behov av mer kunskap

Kompetensutveckling är A och O för framtidens organisationer, och att det finns behov av mer kunskap råder det ingen tvekan om. I detta behovsorienterade forskningsprojekt belyser vi informellt lärande på jobbet och utmanar gamla tankemönster med nya synsätt. Vår forskning är en av de första i sitt slag, och vi har endast skrapat på ytan. Informellt lärande på arbetsplatsen – en skattkista med oanade möjligheter. Behovet av mer kunskap är stor och det finns gott om utrymme att bidra till fortsatt diskussion. Förslag på fortsättning och vidareutveckling av detta forskningsprojekt är:

- Professioner vi har studerat i detalj är begränsat till butikschefer, inköpare och lagerarbetare. Det finns givetvis många andra professioner som förtjänar att bli utforskade. Hur sker informellt lärande på jobbet för exempelvis butikssäljare?

Vilka lärandemekanismer utgör nyckeln för butikssäljare att lära sig att bli framgångsrika i sin profession?

- Vi tillhandahåller endast exempel på lärandeaktiviteter och lärandeinitiativ som definitivt kan kompletteras. Det finns säkerligen flertalet nya teoretiska perspektiv och empiriska djupdykningar som kan berika förståelsen av lärandeaktiviteter och initiativ.

- Vår forskning pekar ut att en stödjande lärandemiljö och ett ledarskap som stärker lärande är kritiska beståndsdelar för att främja informellt lärande. Det skapar i sin tur en uppsjö av forskningsfrågor och hypoteser. En arbetshypotes är att en transformativ ledarskapsstil troligtvis bidrar till informellt lärande.

- I spåren av pandemin och en ökad digitalisering av kompetensutveckling (digitala forum, inspelade utbildningspaket, etcetera), förekommer ofta principen ”digitalt först”. I denna omställning förändras både den individuella lärandeprocessen och miljön. Hur tillfångatas och utnyttjas informellt lärande i dessa situationer?

Referenser

Bandura, A. och Walters, R. H. (1977), *Social Learning Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Bednall, T. C. med flera (2014), Stimulating informal learning activities through perceptions of performance appraisal quality and human resource management system strength: A two-wave study, *Academy of Management Learning & Education*, 13(1), 45–61.

Berggren, C. (2018), *En kompetent handel – omställning och kompetensförsörjning i handeln*, Handels rapporter.

Billett, S. (2004), Workplace participatory practices: Conceptualising workplaces as learning environments, *Journal of Workplace Learning*, 16(6), 312–324.

Cheetham, G. och Chivers, G. (2001), How professionals learn in practice: An investigation of informal learning amongst people working in professions, *Journal of European Industrial Training*, 25(5), 247–292.

Derwik, P. och Hellström, D. (2021), How supply chain professionals learn at work: an investigation of learning mechanisms, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 51(7), 738–763.

Ellinger, A. D. och Bostrom, R. P. (1999), Managerial coaching behaviors in learning organizations, *Journal of Management Development*, 18(9), 752–771.

Ellström, P.-E. (2001), Integrating learning and work: Problems and prospects, *Human Resource Development Quarterly*, (12)4, 421–435.

Ellström, P. och Kock, H. (2008), Competence development in the workplace: Concepts, strategies and effects, *Asia Pacific Education Review*, 9(1), 5–20.

Eraut, M. (2000), Non-formal learning and tacit knowledge in professional work, *British Journal of Educational Psychology*, 70, 113–136.

Eraut, M. (2004), Informal learning in the workplace, *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247–273.

Griggs, V. med flera (2015), Professional learning in human resource management: Problematising the teaching of reflective practice, *Studies in Continuing Education*, 37(2), 202–217.

Hoover, J. D. med flera (2012), Eyes on, hands on: Vicarious observational learning as an enhancement of direct experience, *Academy of Management Learning & Education*, 11(4), 591–608.

Illeris, K. (2007), What do we actually mean by experiential learning?, *Human Resource Development Review*, 6(1), 84–95.

Jacobs, R. L. och Park, Y. (2009), A proposed conceptual framework of workplace learning: Implications for theory development and research in human resource development, *Human Resource Development Review*, 8(2), 133–150.

Kolb, D. A. (1984), *Experiential learning*, Prentice-Hall., Englewood Cliffs.

Konjunkturinstitutet (2019) *Konjunkturbarometern*, https://www.konj.se/publikationer/konjunkturbarometern.html.

Kyndt, E. med flera (2009), Learning conditions for non-formal and informal workplace learning, *Journal of Workplace Learning*, 5, 369–383.

LePine, J. A. med flera (2004), Challenge and Hindrance Stress: Relationships With Exhaustion, Motivation to Learn, and Learning Performance, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 883–891.

Marsick, V. J. och Watkins, K. E. (2016), *Informal and Incidental Learning in the Workplace*, Routledge, New York.

Nikolova, I. med flera (2014), Work-based learning: Development and validation of a scale measuring the learning potential of the workplace, *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 1–10.

Noe, R. A. med flera (2013), Individual differences and informal learning in the workplace, *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 327–335.

Noe, R. A. med flera (2017), Managers' informal learning: A trait activation theory perspective, *International Journal of Training and Development*, 21(1), 1–17.

Reich, A. med flera (2015), Dilemmas in continuing professional learning: learning inscribed in frameworks or elicited from practice, *Studies in Continuing Education*, 37(2), 131–141.

Svensk Handel (2021), *Läget i handeln: 2021 års rapport om branschens ekonomiska utveckling*, https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/laget-i-handeln/laget-i-handeln-2021.pdf. https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/laget-i-handeln/laget-i-handeln-2021.pdf.

Tynjälä, P. (2008), Perspectives into learning at the workplace, *Educational Research Review*, 3(2), 130–154.

Unionen (2011), Kompetensutveckling för framgång och trygghet, https://www.unionen.se/sites/default/files/files/unionens_politiska_plattform_for_kompetensutveckling.pdf2019-03-29) (Accessed: 2019-03-29).

Vygotsky, L. S. (1978), *Mind and Society: The Development of Higher Psychological Processes*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

”Forskning för att stärka handelns konkurrenskraft och skapa goda villkor för branschens medarbetare.

Handelsrådet

Handelsrådet | 103 29 Stockholm
Besöksadress: Regeringsgatan 60
Telefon växel 010-471 85 80
www.handelsradet.se

www.fotoskrift.se | 22-03