

Ingredienser för framgångsrikt arbetsplatslärande

En populärvetenskaplig sammanställning i halvtid



*arbete och nya
möjligheter för alla*



Förord

Globalisering, teknikutveckling och ökad rörlighet på arbetsmarknaden bidrar till en global utveckling som ständigt kräver ny kunskap och nya kompetenser hos individen. Regeringens nationella strategi för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning från 2006 beskriver hur snabb teknikutveckling och omstrukturering av arbetsmarknaden ställer allt högre krav på att arbetstagare kontinuerligt kompetensutvecklas (Näringsdepartementet 2006). Flera av arbetsmarknadens parter, exempelvis Unionen (2011), Svenskt Näringsliv (2008) och TCO (2008) påtalar att kunskap, kompetens och motivation är avgörande för individens förutsättningar att klara omställningen från gårdagens till morgondagens arbetsmarknad. Denna utveckling är ständigt pågående. Temagruppen för arbetsplatslärande och omställning i arbetslivet (A&O) argumenterar för att arbetsplatslärande är ett centralt verktyg för att möta den dynamiska arbetsmarknaden och den globala konkurrensen. På detta följer att frågor kring vem eller vilka aktörer som ansvarar eller bör ansvara för arbetsplatslärande behöver belysas. Vidare behövs också mer kunskap om hur effektivt arbetsplatslärande bedrivs. Denna skrift kanske inte ger ett klart svar på den frågan men skriften samlar några av de erfarenheter som forskare inom A&O har gällande arbetsplatslärandets betydelse för individen, arbetsplatsen och samhället.

Temagruppens samlade erfarenheter, vilka presenteras i denna skrift, bygger på den allra senaste forskningen på området kompetensutveckling och arbetsplatslärande. A&Os resultat indikerar att det finns en samstämmighet mellan arbetsmarknadens parter kring behovet av arbetsplatslärande och kompetensutveckling för individen, för arbetsplatsen och för regional och nationell utveckling, men parterna är inte överens om hur detta skall gå till. Vem eller vilka aktörer ansvarar för att driva frågan på nationell, regional och lokal nivå? Vem har ansvar för att individen håller sig uppdaterad med arbetsmarknadens kunskapskrav? Är det individens, arbetsgivarens eller samhällets institutioner som bär ansvaret?

Syftet med denna skrift är att inspirera genom att visa på vikten av arbetsplatslärande och att presentera aspekter som är centrala för att få till stånd effektivt arbetsplatslärande. Skriften sammanfattar forskningsfronten på ar-



betsplatslärandeområdet i Sverige, idag. De mest framstående forskarna på fältet har på ett konkret sätt sammanfattat såväl språngbrädor som fallgropar. Vi hoppas att skriften ska ge upphov till givande diskussioner och fruktbara handlingar på arbetsplatser runt om i landet.

A&O är en av fem temagrupper som finansieras av Europeiska socialfonden (ESF). I A&O arbetar forskare, analytiker och praktiker med lång erfarenhet av arbetsplatslärande och vuxnas lärande. Projektet är ett samarbete mellan Luleå tekniska universitet, Linköpings universitet och stiftelsen APeL forskning och utveckling. Temagruppen studerar, systematiserar och analyserar projekterfarenheter från socialfondsprojekt runt om i Sverige. Vi driver också frågan om arbetsplatslärandets vikt och nytta för individ, företag och samhälle. Arbetsplatslärande är essentiellt för att såväl individer som företag och samhället i sin helhet ska blomstra. Vi visar också på de villkor som behöver uppfyllas för att effektivt arbetsplatslärande ska komma tillstånd.

I denna bok kommer vi alltså att diskutera arbetsplatslärande från en rad olika perspektiv. Målet är att du efter att ha läst den här skriften, har fått dig kunskap till livs kring faktorer som spelar in för att arbetsplatslärandeinsatser ska få goda effekter. Boken inleds med ett avsnitt av professor Per-Erik Ellström, om varför det är viktigt att satsa på arbetsplatslärande. Vidare presenteras ett antal nyckelfaktorer som behöver uppfyllas för att arbetsplatslärandeinsatser i praktiken ska bli effektiva och användbara, det vill säga kostnadseffektiva. I skriftens andra och tredje avsnitt diskuteras vilken roll olika aktörer kan och bör ha, för att förbättra villkoren för arbetsplatslärande i Sverige. I dessa avsnitt diskuteras universitetens och högskolornas respektive fackets roll för arbetsplatslärandefrågan. Professor Jan Johansson och doktorand Stina Johansson har skrivit dessa avsnitt. I det fjärde kapitlet diskuterar professor Lena Abrahamsson och doktorand Kristina Johansson vikten av att tänka och agera genusmedvetet. Det sista kapitlet belyser en annan aspekt av arbetsplatslärande, nämligen validering och dess roll. Docent Per Andersson är författare till detta avsnitt.

Vi hoppas att skriften ska bidra till kunskapsbildning inom området samt fungera som stöd och inspiration i fortsatt utvecklingsarbete för individen, arbetsplatsen och samhället.

Karolina Parding och Stefan Ekenberg, koordinatörer för

A&O Luleå den 9 december 2011



Per-Erik Ellstrom, HELIX VINN Excellence Centre, Linköpings universitet

Arbetsplatslärande – en effektiv strategi för kompetensförsörjning eller pengarna i sjön?

Frågor om kompetensförsörjning står högt på listan över de utmaningar som företag och offentliga verksamheter står inför. Resultaten från en nyligen publicerad global enkätundersökning genomförd av PwC (www.pwc.com/hrs) visar att cirka två tredjedelar av vd:ar över hela världen pekar på kompetensbrist som den viktigaste frågan som företaget står inför. Många verksamheter har blivit alltmer kunskapsintensiva. Kompetenskraven förändras hela tiden. Om inte medarbetarnas kompetens förändras i takt med kompetenskraven, kommer det till slut att uppstå ett glapp. Glappet kan framkalla både stress och ohälsa hos medarbetarna, leda till bristande kvalitet i verksamheten och i slutändan drabba kunder, eller brukare.

Räcker det då inte med det lärande som sker i det dagliga arbetet? Detta så kallade vardagslärande är oerhört viktigt för att utveckla kompetens och yrkeskunnande. Men det är otillräckligt i dagens arbetsliv. De ändrade och ökade kompetenskraven innebär att såväl ledare som medarbetare även behöver tillägna sig teoretiska kunskaper och begrepp. Detta är viktigt som grund för förståelse av arbetet, kvalificerad problemlösning och fortsatt lärande.

Att hantera kompetensglappet

Hur bör man då hantera kompetensglappet? Rekrytering är förstås en åtgärd. Men detta blir allt svårare när fler och fler konkurrerar om kvalificerad arbetskraft. Naturligtvis hand-



lar det då om att stärka varumärket med så kallad employer branding, och om att utveckla en mer attraktiv arbetsplats. Men räcker detta? Mycket talar för att det inte gör det. Lika viktigt är att utveckla och behålla redan anställda, inte minst de äldre mer erfarna. Utmaningen blir då att motivera, skapa engagemang och lojalitet, men också att ge medarbetare möjlighet att växa och utvecklas både som individer och i sin yrkesroll. Det är i detta perspektiv som arbetsplatslärande och satsningar på kompetensutveckling i olika former kan få en nyckelroll.

Effekter och bonuseffekter av arbetsplatslärande

Av många års forskning vet vi att satsningar på anställdas kompetensutveckling ofta är en effektiv väg till förbättrade kunskaper, färdigheter och ett ökat yrkeskunnande och därmed ökad kvalitet i relation till kunder, eller brukare. Istället för att nyrekrytera kan vi på så sätt utveckla redan anställda till nya arbetsuppgifter och ett större ansvar. Dessutom vet vi från tidigare forskning att vi som en "bonuseffekt" av satsningar på arbetsplatslärande ofta ser effekter i form av ökat intresse för att lära nytt, ett ökat självförtroende och engagemang i arbetet, att man trivs bättre etcetra. Satsningar på anställdas kompetensutveckling kan på detta sätt både svara upp mot behov av att säkra kompetens på kortare sikt och att badda för individuell karriärutveckling och rörlighet på den interna arbetsmarknaden i ett företag. Man utökar helt enkelt organisationens interna talangpool och därmed dess förmåga till omställning och förnyelse. Samtidigt innebär satsningar på kompetensutveckling även signaler utåt om att man är en attraktiv arbetsplats, vilket underlättar nyrekrytering av anställda.

Ett orealistiskt drömscenario?

Låter detta för bra för att vara sant? Nej, det är faktiskt inget orealistiskt drömscenario som skissats här. Men som alltid: Drömmar förverkligas inte med automatik och utan ansträngning.

Alltför ofta ser vi att man trots goda avsikter och vackra visioner inte på långt när uppnår avsedda effekter. Vi är ofta duktiga på att skicka medarbetare på utbildningar, men dåliga på att ta tillvara de kunskaper som utbildningen leder till. Det är ingen mening med att prata om kompetensutveckling, utan

att samtidigt diskutera hur kunskapen vi tillägnar oss ska tas tillvara (liksom den kunskap vi redan har). Om kunskap inte omsätts i handling och fortsatt lärande är det ändå inte till nytta för vare sig individen eller verksamheten. Det blir helt enkelt ett slöseri med resurser.

Vad vet vi då om hur man skapar framgångsrika satsningar på arbetsplatslärande?

Vi kan utifrån forskning peka på en rad viktiga faktorer som har betydelse för att satsningar på arbetsplatslärande ska bli framgångsrika och få avsedda effekter. En av de viktigaste faktorerna är ledningens engagemang och stöd för de satsningar som görs. Berörda chefer måste se och stödja individens lärande och kompetensutveckling. De måste vara aktivt involverade i arbetet med att identifiera utvecklingsbehov, visa på vägar, se till att insatser organiseras, följa upp utbildningarna och se efter vad som behöver ändras i verksamheten för att kompetensen ska tas tillvara. Att chefer och eller ledare i en verksamhet uppfattar frågor om medarbetares utveckling och lärande som en del av sitt chefsuppdrag är viktigt för att skapa *lärande organisationer* där det sker ett lärande i vardagen både på individ- och organisationsnivå.

Vad gäller planeringen av kompetensutveckling så är det viktigt att medarbetarna, direkt eller indirekt, till exempel via fackliga eller andra företrädare, är delaktiga i planeringen av de utvecklingssatsningar som görs. Viktigt är förstås också hur själva insatsen utformas och genomförs. Några betydelsefulla faktorer är:

- att utbildningen sker på eller i direkt anslutning till arbetsplatsen, helt eller delvis under arbetstid och tillsammans med andra från samma arbetsplats;
- att deltagarna har tillgång till kompetenta lärare/handledare, med förmåga att balansera strukturer och styrning, och stöd för deltagaraktiva arbetsformer med utgångspunkt från deltagarnas behov och förutsättningar;



- att utbildningen bygger på integration mellan det lärande som sker i arbetet och det lärande som sker utanför det direkta arbetet. Det sker alltså ett samspel mellan kursdelar och praktikdelar;
- att det sker någon form av förändring när man återvänder till arbetet efter avslutad utbildning, så att det man lärt sig efterfrågas och får praktisk användning;
- att gjorda satsningar är verksamhetsinriktade, dvs. inriktade mot att fördjupa eller bredda de anställdas kompetens som ett medvetet led i en mer långsiktig affärs- eller verksamhetsutveckling, snarare än individinriktade, dvs. inriktade mot att öka de anställdas kompetens, utan eller med endast lös koppling till verksamhetens utveckling.

Betydelsen av en stödjande lärandemiljö

Punkterna ovan pekar på betydelsen av hur en utbildning är upplagd och genomförd, men även på betydelsen av den *lärandemiljö* i vilken utbildningen genomförs, och där det man lärt sig ska komma till användning. Arbetsplatser som utmärks av det vi kan kalla en stödjande lärmiljö visar på väsentligt bättre resultat av satsningar på utbildning än vad man ser i verksamheter med en mer begränsande lärmiljö. Lärmiljöns beskaffenhet kan liknas vid den ”jordmån” för lärande och utveckling som finns i en verksamhet.

Som redan nämnts är ledningens inställning till och engagemang för frågor om lärande och utveckling A och O för en god lärandemiljö. Verksamheter som når goda resultat av satsningar på utbildning utmärks av att ledningen har en stark tilltro till utbildning och lärande som betydelsefulla för företagets utveckling och överlevnad.

Men en stödjande lärandemiljö bör innehålla även andra komponenter. Exempel på faktorer som visat sig vara viktiga i detta sammanhang är:

- att det finns variation i arbetet vad gäller innehåll och arbetsformer;
- att man får feedback på utfört arbete;

- att det finns en autonomi (frihetsgrader) i tolkning och utförande av arbetet;
- att det finns möjlighet att utveckla ett helhetsperspektiv;
- att det finns möjlighet att lära av fel och misstag;
- att det finns stöd för lärande i det dagliga arbetet genom t.ex. erfarenhetsträffar, handledning, förbättringsarbete eller efterfrågestyrda utbildningsinsatser.

Kompetens om kompetensutveckling

Även om det idag görs omfattande satsningar på utbildning och lärande i arbetslivet så är dessa satsningar alltför ofta av ganska traditionell karaktär. Man skickar lite slentrianmässigt medarbetare på kurs eller anordnar kurser på arbetsplatsen, dock ofta utan att beakta vad som krävs för att en satsning ska leda till avsedda resultat och effekter. I brist på behovsanalyser och utbildningsplanering, med ringa eller ingen uppmärksamhet från ledningen, och ofta en bristande uppföljning av vad deltagarna lärt sig, så kan man inte förvänta sig annat än att gjorda satsningar i stort sett blir bortkastade pengar.

Tyvärr är denna beskrivning inte ett överdrivet pessimistiskt scenario, utan tvärtom något som verkar vara utmärkande för många satsningar på arbetsplatslärande. På alltför många arbetsplatser saknas de kunskaper och den kompetens som krävs för att framgångsrikt arbeta med arbetsplatslärande i olika former. Därför krävs satsningar på kompetensutveckling för att organisera och leda arbetsplatslärande. Det behövs systematiska satsningar på utbildning och utvecklingsprogram för att effektivt kunna arbeta med arbetsplatslärande – gärna med koppling även till andra utvecklingsfrågor som produktions- och verksamhetsutveckling, utveckling av hälsofrämjande arbetsplatser och jämställdhetsintegrering. Idag finns en stabil grund för sådana satsningar i form av både forskningsbaserad och praktisk kunskap. Utmaningen är att ta för sig och använda sig av denna kunskap!



Jan Johansson, Avdelningen för arbetsvetenskap, Luleå tekniska universitet

Universitetens roll i arbetsplatslärandefrågan

Hur ska universiteten och den högre utbildningen kunna ta en position i det livslånga lärandet? Hittills har universiteten varit påfallande passiva. Det är sällan universitetens dörrar öppnas gentemot våra arbetsplatser, och många forskare på området arbete har bara sett industriarbete på TV. Hur ska universiteten då bära sig åt för att på ett bättre sätt fylla en funktion som arbetsplatslärandeaktör? Det finns knappast en enda modell att utgå från, men en modell värd att pröva är den som beskrivs nedan. Inspiration till föreliggande modell är hämtad från Australien, där man har lång erfarenhet av arbetsplatslärande, och ett samtal med professor David Boud¹ vid University of Technology in Sydney. Här presenteras en utvecklad och anpassad variant av Bouds Work-based Learning².

Som framgår av namnet så är arbetsplatslärande ett lärande som till stora delar är förlagt till arbetsplatsen. Det är också ett lärande som svarar mot ett

1 Bouds modell finns också utvecklad i boken *Work-based Learning. A New Higher Education?* The Society for Research into Higher Education & Open University press, Buckingham 2001.

2 Work-based Learning finns utvecklad i många varianter där National Centre for Work Based Learning Partnership (NCWBLP) vid Middlesex University i England har något av en samordnande funktion.

reellt behov, så som det uppfattas av både arbetsgivaren och arbetstagaren. Ett exempel på ett sådant behov kan vara ett förestående teknologiskifte i ett företag. Ett annat exempel är ökad konkurrenskraft. Boud nämner ett telekomföretag som stod inför en avreglering av marknaden som för att klara konkurrensen behövde reducera kostnaderna. Men det kan givetvis också handla om ett mer generellt behov av att öka ett företags flexibilitet genom att höja kompetensen hos de anställda.

Det handlar i grunden om att etablera ett partnerskap mellan företag, anställd och universitet med syfte att skapa förutsättningar för lärande på arbetsplatsen. Ett sådant partnerskap kan framstå som provocerande för universitetet som inte per automatik får en ledande ställning. Universitetet har givetvis examinationsrätt men för att lyckas måste man inta en ödmjuk inställning och förhandla utifrån arbetsgivarnas och arbetstagarens problem. En annan provokation mot universiteten är att värdera den arbetsrelaterade kunskapen i akademiska poäng. För det krävs att universiteten modifierar sin kunskapssyn, men en central fråga i sammanhanget är hur man ska kunna undvika det när vi går från ett elituniversitet till ett folkuniversitet.

En berättigad fråga är varför företagen skulle vara intresserade av att externalisera sin kompetensutveckling till universiteten. Man kan ju som tidigare söka hjälp hos olika konsulter och privata utbildningsföretag. Här anför Baud två skäl. Det första är att arbetsmarknaden blir mer turbulent och arbetskraften mer rörlig. Därför är den anställde angelägen om att få sin kompetens värderad på ett sätt som är företagsövergripande. Ingen kan erbjuda ett så generellt meritvärderingssystem som universiteten. Det andra skälet är att den upplyste arbetsgivaren inser värdet av en arbetskraft som tillför ett visst mått av kritiskt perspektiv. Nya problem kräver nya lösningar och välutbildad arbetskraft som har bredd i sitt kunnande. Här har universiteten en lång tradition att bygga på och det är viktigt att universiteten hävdar det kritiska perspektivet.

Hur kan ett samarbete enligt ovan organiseras? Här finns inga generella svar, det handlar istället i hög grad om behovs- och situationsanpassade utbildningsinsatser. För att åter anknyta till Baud så anger han sex karaktäristika som är någorlunda generaliserbara för arbetsplatslärande.



1. Det krävs ett partnerskap mellan företag och universitet. Företag ska tolkas vitt och inkluderar alla typer av myndigheter och organisationer. Partnerskapet manifesteras i ett avtal där vissa infrastrukturella frågor regleras. Hit hör tillgång till olika typer av faciliteter för de studerande. Här regleras principer för hur den studerande får disponera sin tid, principer för hur utbildningarna ska finansieras mm. Kort sagt så formas ett ramverk för hur utbildningsinsatserna ska organiseras. I normalfallet är det företagen som finansierar utbildningen fullt ut men här finns även möjligheter att finansiera delar av programmen via universitetets ordinarie statsanslag.
2. Studenten är anställd i företaget under hela studietiden och utför ett produktivt arbete genom sina studier. Det innebär att arbetsgivaren har en legitim rätt att påverka utbildningsprogrammets uppläggning. Förvisso är det tre parter som ska komma överens men det handlar inte om att studenten väljer fritt utifrån sina intressen. För sådana behov finns universitetets övriga utbildningar tillgängliga. Studenterna rekryteras individuellt eller i grupper men det handlar nästan alltid om att forma individuella studieprogram. När man rekryterar en grupp bör planerna givetvis formas så att styrkan i en grupp kan tillvaratas. Ett sådant inslag kan vara att studenterna garanteras tid för gemensam reflexion över sina projektarbeten.
3. Varje utbildningsprogram formas utifrån arbetsplatsens behov och inte universitetets disciplinära struktur. Boud formulerar det som att *Work is the curriculum*. Utbildningsprogrammen stämmer sällan överens med universitetens ordinarie programutbud. I vissa program kan man helt klara sig utan universitetskurser. Utbildningsprogrammen kan sträcka sig från några akademiska poäng till en hel forskarutbildning. Det sistnämnda har de svenska universiteten redan goda erfarenheter av genom sina industridoktorander.

4. Varje program inleds med en realbedömning av vilka kunskaper som studenten har och vart han eller hon vill nå med sina studier. De formella meriterna får en underordnad betydelse. Här har vi inga färdigutvecklade instrument. I det australiska exemplet inleder man med en obligatorisk portfolio-kurs där studenten dokumenterar sina erfarenheter. Universiteten skulle kunna göra något liknande, där studenten får kvalificerad hjälp att strukturera och dokumentera sina kunskaper och sedan får ett team lärare bedöma nivån. I samma kurs upprättas en plan för de fortsatta studierna. Målsättningen kan vara en civilingenjörsexamen där universitetet bedömer att det fattas två års studier.

5. Huvuddelen av lärandet sker på arbetsplatsen genom att studenten löser verkliga problem. Det kan få karaktären av ett eller flera projekt där studenten får stöd av såväl medarbetare på arbetsplatsen som lärare från universitetet. Det är viktigt att markera att det handlar om problemlösning och inte om rutinartad färdighetsträning. Denna fokusering på arbetsplatsen utesluter givetvis inte att viss kunskap bäst förmedlas i form av kurser som ibland kan förläggas på universitetet. För den praktiska handledningen på arbetsplatsen krävs att nya former utvecklas. Universitetet bidrar med ett analytiskt och reflexivt kritiskt perspektiv. Företaget har oftast den praktiska kunskapen och får ett stort ansvar för att förmedla den. Studenterna kan söka stöd hos varandra för ett reflexivt perspektiv men mycket av studierna blir individuella där olika former av IT-stöd kan vara intressant.

6. Universitetet utvärderar studentens kunskaper utifrån de kriterier som gäller för akademisk utbildning. Man kan säga att utbildningen startar i arbetsplatsens problem och slutar i universitetets kunskap. Utvärderingen sker utifrån multidisciplinära kriterier och kunskapsbegreppet måste vidgas så att det även inkluderar den professionella kunskap som kan vinnas i det praktiska arbetet. Det finns flera mer eller mindre operationaliserade system för hur sådana kunskaper ska värderas. Det är viktigt att principerna för utvärderingen görs transparent så att den kan diskuteras och bedömas. Här kan vi räkna med att problem uppstår om



universitetet intar en allt för rigid hållning till kunskap. Universiteten måste ge avkall på allt för strama regler om att en viss examen ska innehålla minst x poäng av ämne A och y poäng av ämne B. Det får bli en förhandling mellan den studievägledare som upprättar studieplanen och respektive institution. Vid University of Technology in Sydney hade man inrättat ett antal generiska examen för de fall man inte lyckades matcha utbildningsbehovet med etablerade examina. Man hade till exempel en Master of Professional Practice. Vi får hitta på något liknande i Sverige.

Varför ska då universitet ge sig på en så komplicerad uppgift, där utfallet är relativt osäkert? Flera skäl till varför detta är en fruktbar satsning finns. Ett är att universiteten måste ta större ansvar för det livslånga lärandet. Det handlar både om att fullgöra ett uppdrag mot staten och att förbättra universitetens ekonomi genom en ökad andel externfinansierad utbildning. Hittills har universiteten stått som åskådare och lämnat fältet fritt åt konsulter och privata utbildningsföretag. Ett annat skäl är att utvecklingen i Europa går mot ett folkuniversitet som hälften av alla ungdomar ska passera. Våra utbildningar kommer att bli mer yrkesrelaterade och genom arbetsplatslärande kan universiteten vinna mycket kunskap som kan implementeras i de ordinarie utbildningarna. Ett tredje skäl är att ett väl fungerande partnerskap även leder till samarbeten på andra områden, exempelvis i form av gemensamma forskningsprojekt och andra typer av uppdrag som kan berika universitetet.

Fackens roll i arbetsplatslärandefrågan

Sveriges konkurrenskraft förklaras ofta med vår tillgång till kompetent och välutbildad arbetskraft. För att öka tillväxten och behålla vår position på en globalt konkurrensutsatt marknad behövs en fortsatt satsning på utveckling av ny teknik. Det innebär att kunskap måste betraktas som en betydelsefull produktionsfaktor.

En analys, gjord 2010 av Tillväxtfakta, pekar på att Sverige fortfarande ligger relativt högt över genomsnittet för EU-länderna när det gäller andelen invånare med eftergymnasial utbildning. Ändå ligger vi efter länder som Finland, Danmark och Storbritannien. Än mer alarmerande blir det när man beaktar behovet av att utveckla och använda ny teknik för att möta såväl teknologiska förändringar som nya marknadsförhållanden. Sverige ligger för närvarande





strax över EU-genomsnittet när det gäller utbildningar inom sektorn naturvetenskap och teknik, passerat inte bara av de tidigare nämnda länderna utan även av Frankrike och där Tyskland snart knappt in vårt försprång.

Arbetsmarknadens parter är rörande eniga om att kompetensutveckling är en viktig fråga och de har aktivt bidragit till byggandet av det utbildningssystem som vi har idag. Bland de senaste exemplen på detta kan nämnas de teknikcolleges som utvecklats i samarbete mellan industrins parter, kommuner och olika utbildningssamordnare. Syftet är att förse industrin med medarbetare med hög teknisk kompetens; en utbildning utformad direkt efter marknadens behov. Men, rekrytering av personal med "rätt utbildning" löser enbart en del av det totala kompetensbehovet, bland anställda finns en stor potential i form av outnyttjad kapacitet till lärande, vilken kan frigöras via ett kontinuerligt arbetsplatslärande.

Enigt oeniga...

Parterna verkar dela åsikten att arbetsplatslärande är viktigt. Vad som till synes fortfarande saknas är enighet kring en gemensam strategi för hur den kontinuerliga kompetensutvecklingen på arbetsplatsen skall säkerställas. Det vill säga, det saknas ett utpekat ansvar för utvecklingen av de individer som redan innehar en anställning och därmed ligger utanför det formella utbildningssystemet. Ansvarsfrågan bollas mellan individen, arbetsgivaren, staten och ett "gemensamt ansvar för de olika parterna", där det senare kan tyckas vara en bra lösning men där det delade ansvaret istället ofta leder till att arbetet med att skapa förutsättningar för arbetsplatslärande faller mellan stolarna.

Arbetsplatslärande i krisens spår

Vikten av kontinuerligt arbetsplatslärande blev extra tydlig då den finansiella krisen svepte in över landet hösten 2008 och lamslog stora delar av vår industri. Mer eller mindre över en natt tömdes orderböckerna vilket tvingade företagen att agera. Företagen ställdes inför valet att minimera kostnaderna och varsla, med påföljande risk att förlora sin personal, eller istället med alla medel sträva efter att behålla personalen för att stå beredd att producera när marknaden skulle vända igen. Europeiska socialfonden (ESF), erbjöd ett alternativ till det senare, en möjlighet att söka medel för att öka kompetensen hos

de individer som riskerade att slussas ut på den öppna arbetsmarknaden.

Detta var ett initiativ som kom att få stor inverkan på individernas och även företagens möjligheter att gå stärkta ut ur krisen, iförda en kostym av nyvunna kunskaper att använda sig av framledes. För fackföreningen IF Metall blev detta extra viktigt, deras medlemmar drabbades hårt av de lagda varslen och på avdelningsnivå valde man därför att söka stöd från ESF för ett flertal projekt med syfte att öka anställningsbarheten hos medlemmarna vid en eventuell uppsägning. IF Metalls medlemmar innehar generellt låg formell utbildningsnivå, en begränsande faktor när de tvingas konkurrera på den öppna arbetsmarknaden. Under projektens gång har IF Metall stått som projektledare, men arbetet har präglats av ett starkt samarbete mellan de olika parterna. Resultaten har väckt ett stort intresse och projekten har fått flera fackliga efterföljare inom senare utlysningar. Erfarenheterna och resultaten från de genomförda projekten kan kort sammanfattas enligt nedanstående:

- Nya samarbetsformer mellan arbetsgivare och fack med tydligt uttalade gemensamma mål med överenskomna insatser, definierade ansvarsområden och åtaganden för alla parter samt gemensam utveckling av verksamheten.
- Utbildningsinsatser sammanlänkas med ett företags strategier och långsiktiga utveckling. Det finns ett gemensamt intresse av att säkerställa att de nya kunskaperna tas tillvara. Tillsammans bidrar det till att skapa ett berikat arbetsinnehåll och utvecklande arbeten.
- Central eller gemensam upphandling av utbildningsinsatser leder till kostnadseffektiva lösningar. Metoderna utvecklas fortlöpande för att skapa ekonomiskt utrymme även för mindre och medelstora företag att satsa på ett kontinuerligt arbetsplatslärande.

- Icke traditionella lösningar för utbildning, exempelvis utbildningar för ett flertal företag som genomförts i lokaler på ett av de deltagande företagen, utbildningar i anslutning till skiftgångstider.
- Etablerandet av regionala kompetensplattformar för att sprida kunskaper vidare efter projektens slut.
- Lärcentra i så nära anslutning till arbetet som möjligt och ett förnyat utökat samarbete med olika utbildningsleverantörer och studieorganisationsörer.

Arbetsplatslärande på vilka villkor?

Det står helt klart att vi har en utmaning framför oss. Avsaknaden av en plattform och en struktur som stödjer ett kontinuerligt lärande på arbetet innebär att vi inte utnyttjar vår konkurrenskraft till fullo. För att lyfta arbetsplatslärande till en högre nivå, där det ses som en naturlig del av det dagliga arbetet, krävs en gemensam insats från de olika aktörerna, där alla bidrar med sin del. För att detta skall bli möjligt att genomföra måste såväl stat, arbetsgivare, fack, individer och övriga aktörer, exempelvis olika finansiärer ges ett utpekat ansvarsområde.

Kanske kan dessa projekt, framsprungna under en kritisk period för svenskt näringsliv, ge en bild av hur ett strategiskt arbetsplatslärande skulle kunna genomföras?



Lena Abrahamsson och Kristina Johansson, Avdelningen för arbetsvetenskap, Luleå tekniska universitet

Jämställdhetsintegrering som verktyg för arbetsplatslärande

Fördelarna med jämställda organisationer som inte låter sin verksamhet och utveckling hindras av gränsdragningar mellan män och kvinnors arbete eller förlegade uppfattningar av manligt och kvinnligt är idag allt mer kända. På samma sätt är kreativitet och lärande, en plats där medarbetare stimuleras och tillåts utvecklas i det dagliga, något som ofta framhålls när den ideala arbetsplatsen beskrivs av landets företagsledare och HR-avdelningar. Problemet tycks med andra ord inte vara att det är svårt att se de positiva effekterna av jämställdhet och arbetsplatslärande. Svårigheten är istället att konkretisera det i handling. När försök görs är det oftast i form av ”dubbla spår” det vill säga att man antingen arbetar med kompetensutveckling eller jämställdhet. Även om det kortsiktigt kan leda till förändringar så uteblir inte sällan den mer långsiktiga påverkan på organisationen som snart återgår till gamla hjulspår igen.

Med detta avsnitt vill vi visa hur jämställdhet och kompetensutveckling utgör två viktiga perspektiv som både behövs i arbetet med att skapa lärande och kreativa organisationer. Vi påstår inte att det är lätt. Däremot påstår vi att man genom att arbeta systematiskt utifrån de tre aspekter som vi presenterar skapar förutsättningar för att nå målet: ett jämställt lärande.



Jämställdhet som förutsättning för kompetensutveckling

Erfarenheter från forskning visar att mer jämställda organisationer har bättre förutsättningar för att skapa arbetsplatslärande än organisationer med en tydlig könsarbetsdelning och organisatoriska gränser. Det första steget på vägen mot ett jämställt lärande är därför att närmare undersöka hur organisationens nuvarande könsordning ser ut: var finns de organisatoriska gränsdragningarna mellan avdelningar, arbetsområden, uppgifter, befattningar och ansvarsområden? Var, bland detta, finns män och kvinnor? Inte sällan upptäcker man att det i vissa delar av organisationen arbetar fler kvinnor, medan de i andra arbetar fler män. Kanske arbetar det lika många män som kvinnor sett till avdelningen i stort, medan en sned könsfördelning istället finns mellan olika arbetsuppgifter. När organisationens gränser och könsfördelning är synliggjorda är det dags att fundera över varför det ser ut som det gör. Hur värderas de olika arbetsområdena och uppgifter i organisationen? Vilka kompetenser framhålls som viktiga, vilka kompetenser tas förgivna? Motiveras det av föreställningar om manligt och kvinnligt?

Genom att kartlägga en organisation utifrån ett könsperspektiv skapas förutsättningar för kompetensutveckling och arbetsplatslärande. För det första förhindrar det att män och kvinnors kompetensutveckling begränsas till de uppgifter och områden som i organisationen ses som manligt respektive kvinnligt. När det händer, fördjupas snarare än utmanas organisatoriska gränsdragningar och uppdelningar baserade på kön. För det andra ger er nyvunna förståelse verktyg för att förstå och bemöta det motstånd som inte

sällan uppstår när organisationer förändras. Forskning har nämligen visat att hastigt genomförda organisationsförändringar som utmanar den rådande könsuppdelningen tenderar att misslyckas om inte den existerande könsordning först har synliggjorts och analyserats.

Jämställdhetsintegrering av kompetensutveckling

En andra aspekt av jämställdhet och kompetensutveckling handlar om fördelningen av de resurser som kompetensutveckling innebär. Även här blir det en fråga om kartläggning, det vill säga att en könsaspekt finns med både när kompetensbehoven identifieras och de personer som ska erbjudas de olika insatserna väljs ut. Hur såg arbetsgången ut när behovet av utveckling togs fram? Vilka deltog i arbetet, vilka deltog inte och hur kan det ha påverkat beslutet? Vilka bakomliggande värderingar kan ha guidat ert beslut? Genom att kritiskt granska och reflektera över den inledande processen kan man förhindra att kompetensutvecklingsinsatserna grundas på slentrian och förutfattade meningar om verksamheten. Man skapar också förutsättningar för att resurserna fördelas rättvist och på ett sätt som möjliggör, snarare än motverkar, ett jämställt lärande i organisationen.

Jämställdhet som kompetensutveckling

För att skapa ett jämställt och reellt arbetsplatslärande måste kompetensutvecklingsinsatserna innehålla kunskap om jämställdhet och genus. Detta sker också alltmer idag, men problemet är att utbildningarna inom jämställdhetsområdet ofta hålls på en alltför generell och individuell nivå. Vanligtvis kommer ett sådant perspektiv in på frågor om fördelningen mellan det obetalda arbetet eller om olika könsroller inom familjen. Även om det är viktiga frågor att diskutera så gör det att den nya kunskap som insatsen ger blir svår att använda till att utveckla arbetsplatsen. Det som behövs är med andra ord att diskussionen om jämställdhet, om sociala normer och föreställningar om kvinnligt och manligt hela tiden sätts i relation till organisationens verksamhet. Sådan form av kompetensutveckling ställer dock högre krav både på utbildare och på deltagare. Utbildaren måste ha tillräcklig kunskap om jämställdhets- och genusfrågor för att ge deltagarna verktyg att se de normer och värderingar som finns på den egna arbetsplatsen. Men deltagarna måste



också ha viljan att kritiskt granska, reflektera och förändra egna och andras arbetsrutiner och förhållningssätt.

För att uppnå ett jämställt lärande behöver alla medarbetare och chefer, på alla nivåer i organisationen, kompetensutveckling i jämställdhets- och genusfrågor. Däremot behöver olika positioner delvis olika kunskap. Medan samtliga behöver få verktyg för att se, förstå och utmana normer och föreställningar om kön i verksamheten, behöver chefer också kunskap för att kunna leda och utveckla arbetet. Cheferna utgör nyckelfigurer i organisationsutveckling. De måste med ord och handling demonstrera betydelsen av att utveckla ett jämställt lärande. Tillräckligt med tid måste avsättas. Det räcker inte med att ägna en eftermiddag till en inspirerande föreläsning för att nå förändring. För att kunna leda arbetet måste cheferna också få kunskap om de rutiner som behövs för att vidareutveckling ska kunna uppnås. En rutin skulle kunna vara att styr- och policydokument analyseras och omarbetas utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Det kan handla om att tid för reflektion och diskussion avsätts på varje arbetsplatsmöte: Vad kan vi lära oss av vårt arbete den föregående veckan/månaden? Hur har utvecklingen sett ut? Vem har fått vara tongivande i verksamheten och vem har varit mindre synlig? Men det kan också handla om att föra könsuppdelad talarstatistik och på så sätt kritiskt granska mötesklimatet i organisationen: Vem får komma till tals och bli lyssnad till? Vem har mindre utrymme att göra sin röst hörd? Hur möjliggör respektive hindrar det organisationen från att utvecklas?

Sammanfattning: kunskap och ett reflekterande förhållningssätt

För att sammanfatta vårt budskap och de tre sätt som jämställdhet och kompetensutveckling hänger ihop så kan man säga att två beståndsdelar behövs för att skapa jämställt lärande. Det första är tillräcklig kunskap om jämställdhets- och genusfrågor. Om inte kunskap finns, finns inte heller verktyg att synliggöra, förstå och analysera den rådande könsordningen i organisationen. Men att synliggöra är inte det samma som att utveckla och förändra. Därför behövs det för det andra också att ett reflekterande förhållningssätt byggs in i verksamheten.



Per Andersson, Linköpings universitet

Validering som verktyg för arbetsplatslärande

Detta avsnitt handlar om validering i betydelsen att synliggöra och ge erkännande åt de kunskaper och kompetenser som människor har. Framförallt handlar det då om sådan kunskap och kompetens som inte redan återspeglas i formella meriter som betyg, examina, etcetra.

För- och nackdelar med validering i arbetslivssammanhanget kommer att diskuteras. Det leder fram till tankar om hur man kan använda validering på ett konstruktivt sätt och samtidigt undvika fallgropar. Validering erbjuder möjligheter som rörlighet, kompetensutnyttjande och konkurrenskraft, men kan också stärka medarbetare genom att skapa insikt om att den egna kompetensen har ett värde. Fallgroparna utgörs av sådant som inlåsningseffekter och försämrat självförtroende, genom att man visar sig kunna mindre än man trodde. Konstruktiv användning av validering kan vara att använda metoder som är tillräckligt öppna eller "divergenta" för att den "reella" kompetensen. Alltså, det individen faktiskt kan ska bli synligt och inte döljas bakom förutbestämda krav och kriterier. Det kan även innebära att knyta valideringen till tydliga möjligheter till kompetensutveckling som grundar sig på individens behov i relation till de krav som organisationen och arbetsuppgifterna ställer.

Validering är ett begrepp med flera innebörder. I utbildnings- och senare även arbetslivssammanhang har man mer och mer börjat diskutera och utveckla möjligheten att synliggöra, bedöma och dokumentera män-

niskors kunskap och kompetens. Detta kan göras oberoende av genomgångna utbildningar och oberoende av var, hur och när man lärt sig, och sådana insatser har fått beteckningen validering. Syftet är alltså att synliggöra det värde som ligger i det livslånga och livsvida lärande som ofta leder till att människor kan mycket. Sedan har begreppet validering även en mer allmän innebörd, som handlar om processer för att säkerställa "validiteten" i mätningar av olika slag, det vill säga att se till att man mäter det man avser att mäta. Validiteten är givetvis en viktig del även i en valideringsprocess av det slag som är i fokus här. Om vi bedömer och dokumenterar människors kunskap och kompetens måste dokumentationen återspegla vad de faktiskt kan – strävan är att formell och reell kompetens ska stämma överens.

Möjligheter

Att utveckla arbetet med validering av yrkeskompetens, kan alltså innebära möjligheter som är tydligt kopplade till arbetsplatslärande och omställning i arbetslivet. Genom att synliggöra och dokumentera människors kompetens ökar förutsättningarna för *rörlighet* i arbetslivet. Detta är inte minst viktigt när vi ser på de problem som kan uppstå vid strukturomvandlingar, men även vid rörlighet mellan länder. Om en persons kompetens är dokumenterad på ett sätt som potentiella arbetsgivare har tillit till är ett första hinder på vägen mot en kommande anställning undanröjt.

Här ligger *kompetensutnyttjandet* som möjlighet också nära till hands. Vid rörlighet mellan arbetsplatser (och mellan geografiska områden – regioner, länder) kan alltså validering vara ett av de verktyg som ökar förutsättningarna. Men rörlighet och kompetensutnyttjande kan även vara en fråga för interna processer inom en arbetsplats eller anställning. Om medarbetarens kompetens synliggörs i större utsträckning ökar även förutsättningarna för att denna kompetens ska utnyttjas fullt ut, vilket i sig även kan innebära möjligheter till intern rörlighet.

Man skulle även kunna använda begreppet *konkurrenskraft* för att ytterligare peka på de möjligheter som kan finnas. Individens konkurrenskraft på arbetsmarknaden torde stärkas med en mer omfattande dokumenterad kompetens – att ha papper på vad man kan ökar trovärdigheten när man söker jobb. Men också arbetsgivares och orters/regioners konkurrenskraft kan för-

bättras om medarbetarnas eller invånarnas formella kompetens höjs genom att den faktiska kompetensen synliggörs. Att få uppdrag, vinna upphandlingar, skapa etableringar av nya företag – från det lilla till det stora så kan tillgången till viss kompetens vara avgörande i konkurrensen med andra aktörer.

Slutligen ska vi inte glömma den möjlighet som ligger på ett mer individuellt och personligt plan – genom att man via exempelvis en valideringsprocess blir mer medveten om och får erkännande för vad man faktiskt kan så kan *självkänsla och självförtroende* förbättras.

Valideringens möjligheter:

- *Rörlighet*
- *Kompetensutnyttjande*
- *Konkurrenskraft*
- *Självkänsla och självförtroende*

Fallgropar

Det finns givetvis även fallgropar i ett ökat användande av validering. En problematik som är viktig att beakta är risken för *inlåsnings effekter*. Dessa kan uppstå beroende på vilken giltighet resultatet av en validering har. Om den kompetens som medarbetarna har på en viss arbetsplats bedöms och dokumenteras i ett system som gäller just den arbetsplatsen finns risken – ur individens perspektiv – att den värdering som gjorts inte har något värde utanför just det sammanhanget. Detta innebär i så fall att rörligheten knappast underlättas annat än internt på den aktuella arbetsplatsen. Ett annat angreppssätt som förekommer vid utvecklingen av vissa former av validering är att man formulerar kompetenskrav på lokal eller regional nivå, till exempel inom en viss bransch eller ett visst yrke. Och då finns risk för att valideringen inte har så stort värde i andra delar av landet.

En annan fallgrop ligger i vilka *förväntningar* som finns hos de individer som går in i en valideringsprocess, och hur dessa stämmer överens med de



möjligheter som finns och erbjuds. En validering kan läggas upp så att fokus ligger på att dokumentera och synliggöra vad en person faktiskt kan. Men oftast görs detta i relation till vissa mål, krav och kriterier som finns för vad som är nödvändig och värdefull kunskap inom ett visst område. Det kan vara sådana mål som är formulerade i relation till en utbildning, men även krav som är formulerade utifrån vad ett arbete och yrke faktiskt kräver och vad arbetsgivare förväntar sig av en anställd inom ett visst område. Man brukar tala om mer "divergenta" valideringar som syftar till att synliggöra *vad* en person kan, respektive "konvergenta" valideringar där man vill ta reda på *om* en person uppfyller vissa förutbestämda krav. Fallgropen handlar då om de fall där individen förväntar sig att bli godkänd i relation till de konvergenta kraven, men där resultatet sedan blir att man inte uppfyller kraven. Då kan resultatet bli besvikelse och försämrat självförtroende, på grund av att det visade sig att man kunde mindre än vad man först trodde.

Valideringens fallgropar:

- *Inlåsnings effekter*
- *Förväntningar som inte uppfylls*

Konstruktiv användning av validering

För att undvika sådana fallgropar behöver vi sträva efter en konstruktiv användning av det värdefulla verktyg som validering borde kunna utgöra. En sådan konstruktiv användning kan exempelvis vara att använda metoder som är tillräckligt "divergenta". Med det menas att metoderna ska vara tillräckligt öppna för att en persons faktiska eller reella kompetenser ska kunna synliggöras och dokumenteras i en form där de inte i döljs bakom förutbestämda krav och kriterier. Samtidigt måste en avvägning göras mot det "konvergenta" – det behöver även finnas förutsättningar för rättvisande jämförelser mellan individer, om valideringens resultat ska vara användbart exempelvis som merit när man söker arbete. För det krävs en viss standardisering och konvergens.

En annan viktig aspekt av en konstruktiv användning av validering är behovet av att knyta den till tydliga möjligheter till kompetensutveckling. Om

erbjudanden om kompetensutveckling finns och grundar sig på individens förkunskaper och behov i relation till organisationens och arbetets krav, då blir en validering en startpunkt och en språngbräda – även om den visar att man inte kan "allt" som krävs. Valideringen får då vad som brukar kallas en "formativ" funktion, den blir en grund för att forma den fortsatta utvecklingsprocessen.

För rörlighetens skull måste en konstruktiv användning av validering slutligen innebära att formerna för dokumentation av kompetens inte får bli för lokala och speciella, utan en bredare giltighet behöver eftersträvas. Detta betyder inte att metoderna för synliggörande och bedömning måste vara helt standardiserade. För att komma åt det individuella och specifika – som finns både hos individer och hos grupper med en gemensam bakgrund – behövs anpassade metoder som hjälper dem att visa vad de faktiskt kan. Men kunskandet behöver dokumenteras på ett sätt som blir begripligt även för en arbetsgivare med liknande, om än inte identisk, inriktning, i en annan del av landet eller världen. Och dokumentationen behöver dessutom fungera som ett formativt underlag för kompetensutveckling och fortsatt utbildning, även om en person söker sig till andra anordnare och arbetsgivare än de som stod för valideringsprocessen. Balansen mellan det specifika och det mer standardiserade handlar alltså inte enbart om i vilken utsträckning man kan utgå från den enskilda individens behov, utan också om balansen mellan å ena sidan det lokala och arbetsplatsspecifika och å andra sidan en mer generellt accepterad och giltig inriktning på valideringen.

För en konstruktiv användning av validering krävs:

- *Balans mellan individanpassning och standardisering*
- *Tydlig koppling mellan validering och kompetensutveckling*



För dig som vill läsa mer

Aagaard, K. & Dahler, A.M. (Red.) (2011) *Anerkendelse af realkompetencer – en antologi*. Århus: Viasystime.

Abrahamsson, L. & Gunnarsson, E. (2002). Arbetsorganisation, kompetens och kön – i gränslandet mellan rörlighet och stabilitet. I Abrahamsson, K; Abrahamsson, L; Ellström, P-E; Björkman, T & Johansson, J (red.): *Utbildning, kompetens och arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Abrahamsson, L. (2009). *Att återställa ordningen*. Umeå: Borea.

Abrahamsson, L. (2001). Gender-based learning dilemmas in organizations, *Journal of workplace learning*, 13 (7/8): 298-307.

Abrahamsson, L. & Lundgren, A. (2006). Genus och lärande i arbetslivet. I Borgström, L & Gougoulakis, P (red.): *Vuxenantologin – en grundbok om vuxnas lärande*. Stockholm: Atlas/Arena.

Abrahamsson, L. & Johansson, J. (2006). From grounded skills to sky qualifications – A study of workers creating and recreating qualifications, identity and gender when meeting changing technology in an underground iron ore mine in Sweden, *Journal of industrial relations*, 48 (5): 657–676.

Abrahamsson, K; Abrahamsson, L. & Johansson, J. (2004). *From overeducation to underlearning: a survey of Swedish research on the interplay between education, work and learning*, *European journal of vocational training*, 31:15-26.

Andersson, P.; Sjösten, N.-Å. & Ahn, S. (2003). *Att värdera kunskap, erfarenhet och kompetens. Perspektiv på validering*. Stockholm: Myndigheten för skolutveckling, Forskning i fokus, nr. 9.

Andersson, P. & Fejes, A. (2010). *Kunskapens värde. Validering i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Andersson, P. & Harris, J. (Eds) (2006). *Re-theorising the recognition of prior learning*. Leicester: NIACE.

Bjørnåvold, J. (2001). *Making learning visible: identification, assessment and recognition of non-formal learning*. Tessaloniki: Cedefop – European Centre for the Development of Vocational Training.

Boud, D. (2001). *Work-based learning. A new higher education?* Buckingham: The society for research into higher education.

Ellström, E., Ekholm, B., & Ellström, P.-E. (2008). *Two Types of Learning Environment: Enabling and Constraining*, Journal of workplace learning, 20(2): 84–97.

Ellström, P.-E. (2010). Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer. I: Kock, H. (red.) *Arbetsplatslärande. Att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Ellström, P.-E. (2011). *Informal learning at work: conditions, processes and logics*. I Malloch, M. et al. (reds.): The SAGE handbook of workplace learning. London: Sage publications.

Ellström, P.-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica.

Ellström, P.-E., Gustavsson, B. & Larsson, S. (1996). *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur.

Harris, J., Breier, M. & Wihak, C. (reds) (2011). *Researching the recognition of prior learning: International perspectives*. Leicester: NIACE.



Huzzard, T. (2000). *Labouring to learn: union renewal in Swedish manufacturing*. Umeå: Umeå universitet.

Näringsdepartementet (2006). *Nationell strategi för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007-2013*. Stockholm: Regeringskansliet.

Parding, K. & Abrahamsson, L. (2010). Learning gaps in a learning organisation – professionals' values versus management values, *Journal of workplace learning*, 22(5): 292-305. Highly Commended Award Winner at the Literati Network Awards for Excellence 2011.

Somerville, M. & Abrahamsson, L. (2003). *Trainers and Learners Constructing a Community of Practice: masculine work cultures and learning safety in the mining industry*, *Studies in the education of adults*, 35(1): 19-34.

Tursell, A. (2005). *Validering i centrum: i Göteborg och Malmö*. Göteborg, Malmö: Valideringscentrum i Göteborgsregionen, Valideringscentrum i Malmö stad.

Unionen (2011). *Idéer för ett kompetentare Sverige*. Stockholm: Unionen.

Valideringsdelegationen (2008). *Valideringsdelegationens slutrapport – mot en nationell struktur*. Norrköping: Valideringsdelegationen.





Luleå tekniska universitet
A&O, Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle
971 87 Luleå

www.arbetsplatslarande.se

Foto: Anna-Karin Florén
Copyright: författarna, fotografen samt A&O, 2012

Grafisk form och original: West Studios AB
Tryck: Urban Print