

# Framgångsrik kompetensutveckling

## – Mekanismer för informellt lärande



Informellt lärande utgör majoriteten av allt lärande på jobbet. Forskning visar att över 80% av allt lärande är informellt. Även om vi lär oss nya saker på jobbet mer eller mindre kontinuerligt varje dag, så passerar detta lärande ofta förbi obemärkt. Det fattas 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.

### Konsten att bli framgångsrik i en profession

Kompetens är en färskvara och vill vi 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.

Lärandeprocessen kan enkelt beskrivas som en aktivitet som triggar en lärandemekanism och därigenom resulterar i ett lärande. Baserat på en taxonomi av lärandemekanismer och med syftet att belysa hur informellt lärande sker inom handeln, har forskarna dykt djupt ner i tre olika professioner. För varje profession

har de noggrant preciserat ett antal nyckelmekanismer och gett detaljerade skildringar hur de fungerar i praktiken. Med denna kunskap kan de nu peka på de lärandeaktiviteter som triggar dessa mekanismer och som bör prioriteras för att åstadkomma en framgångsrik kompetensutveckling. Nyckelmekanismer för respektive studerad profession är:

- Konstant lärande är ett utmärkande drag för framgångsrika *butikschefer*, och nyckelmekanismerna för deras informella lärande är Praktik och repetition,Handledning och Observation och absorption.
- 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. ▶

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

### Informellt lärande på arbetsplatsen

För att förstå hur det informella lärandet kan främjas för olika professioner, genomfördes 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 triggas av 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.
- *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.

Studien lyfter 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.**

### Vägen mot ett livslångt (informellt) lärande

För att förankra och styra informellt lärande på arbetsplatsen föreslår forskarna en professionsinriktad utveckling av kompetens. 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. ■

**Projektname:** Framgångsrik kompetensutveckling: Mekanismer för informellt lärande.

**Projektledare:** Daniel Hellström, Universitetslektor, Centrum för handelsforskning, Lunds universitet.

**Övriga projektdeltagare:** Pernilla Derwik, Universitetsadjunkt, Centrum för handelsforskning, Lunds universitet.

**Beviljat anslag:** 1 965 000 kronor.

**Projektid:** januari 2020–december 2021.



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