

Kompetensförsörjning och lärande i arbetslivet

Andreas Wallo

Bitr. professor i arbetslivspedagogik



All so

Det
soc
Visi

Facket: I bort äld

Samtliga k
i en ny gra
(Ivo) gjort.

Enligt Iv
underbem:
medicinsk
Vårdfört
- Sjukski
säger hon.

Sveriges Kom
kompetensbriste
många utbildning

- Där har det statliga äldreomsorgslyftet varit väldigt viktigt, säger hon.

7
me
unc
P
son
mä
rap
-
ma
stat
Ma

näring:

Karl-Petter

invanda tamar, vilket tor arnar torutsattningar avseende språk och kompetens.



Europeiska
investeringsbanken

Ny undersökning bland europeiska kommuner: Kompetensbrist fördröjer den gröna omställningen

5.7.2023 10:46:52 CEST | [Europeiska Investeringsbanken](#)

Dela



- 60 procent av europeiska kommuner anser att deras investeringar i infrastruktur för begränsning av och anpassning till klimatförändringar under de senaste tre åren varit otillräckliga.
- 69 procent av europeiska kommuner saknar experter med kompetens inom miljö- och klimatbedömning, vilket utgör ett allvarligt problem för genomförandet av lokala investeringsprogram.
- Omkring 80 procent av europeiska kommuner säger att bristande finansiering, längden på regleringsprocessen och osäkerhet om regler hindrar investeringar.



07:47

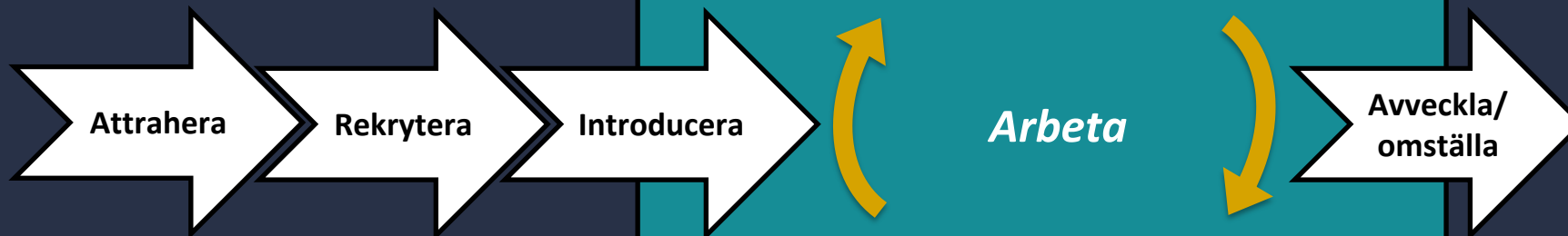


LinkedIn



E-post



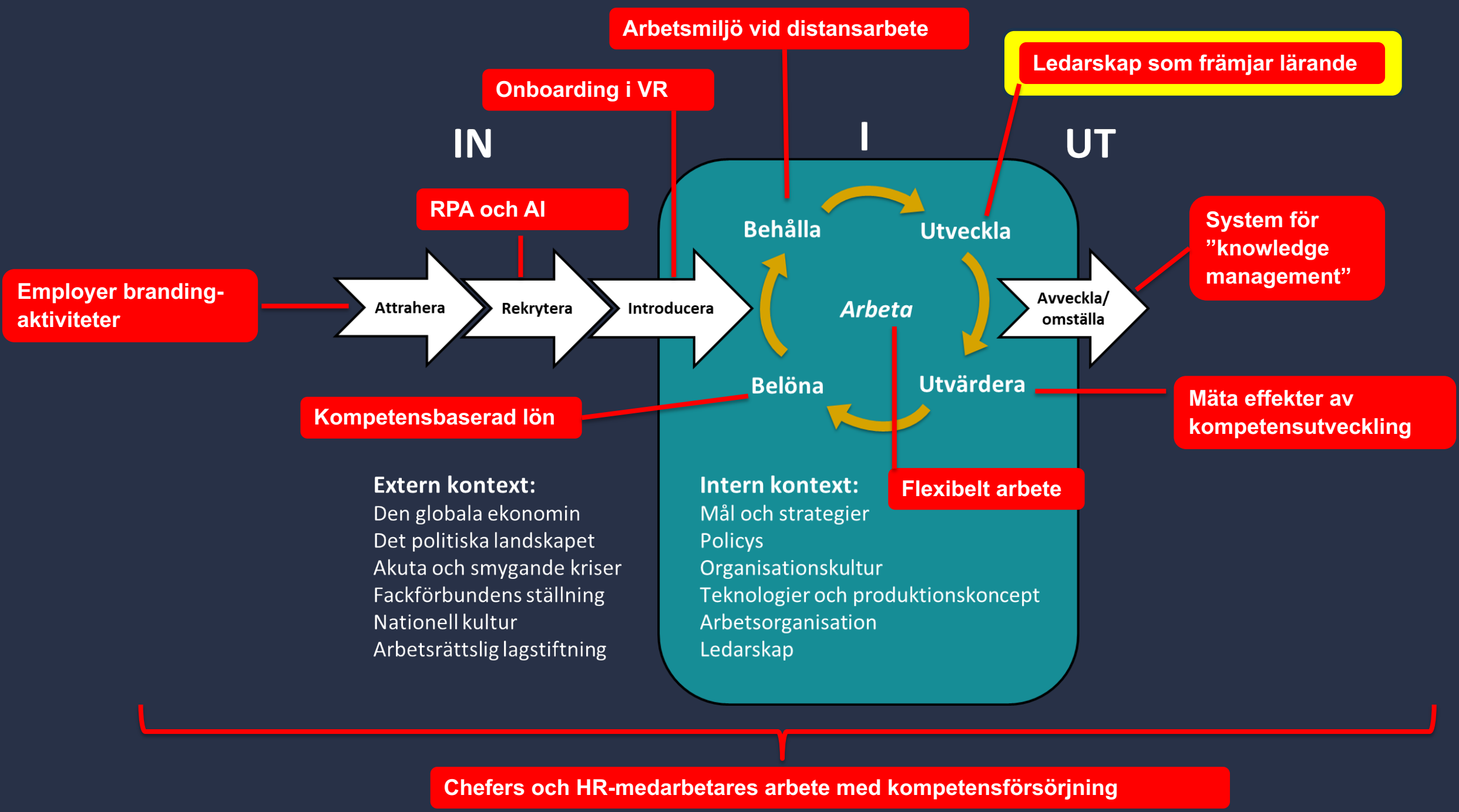


Extern kontext:

- Den globala ekonomin
- Det politiska landskapet
- Akuta och smygande kriser
- Fackförbundens ställning
- Nationell kultur
- Arbetsrättslig lagstiftning

Intern kontext:

- Mål och strategier
- Policys
- Organisationskultur
- Teknologier och produktionskoncept
- Arbetsorganisation
- Ledarskap





Varför är lärande viktigt?

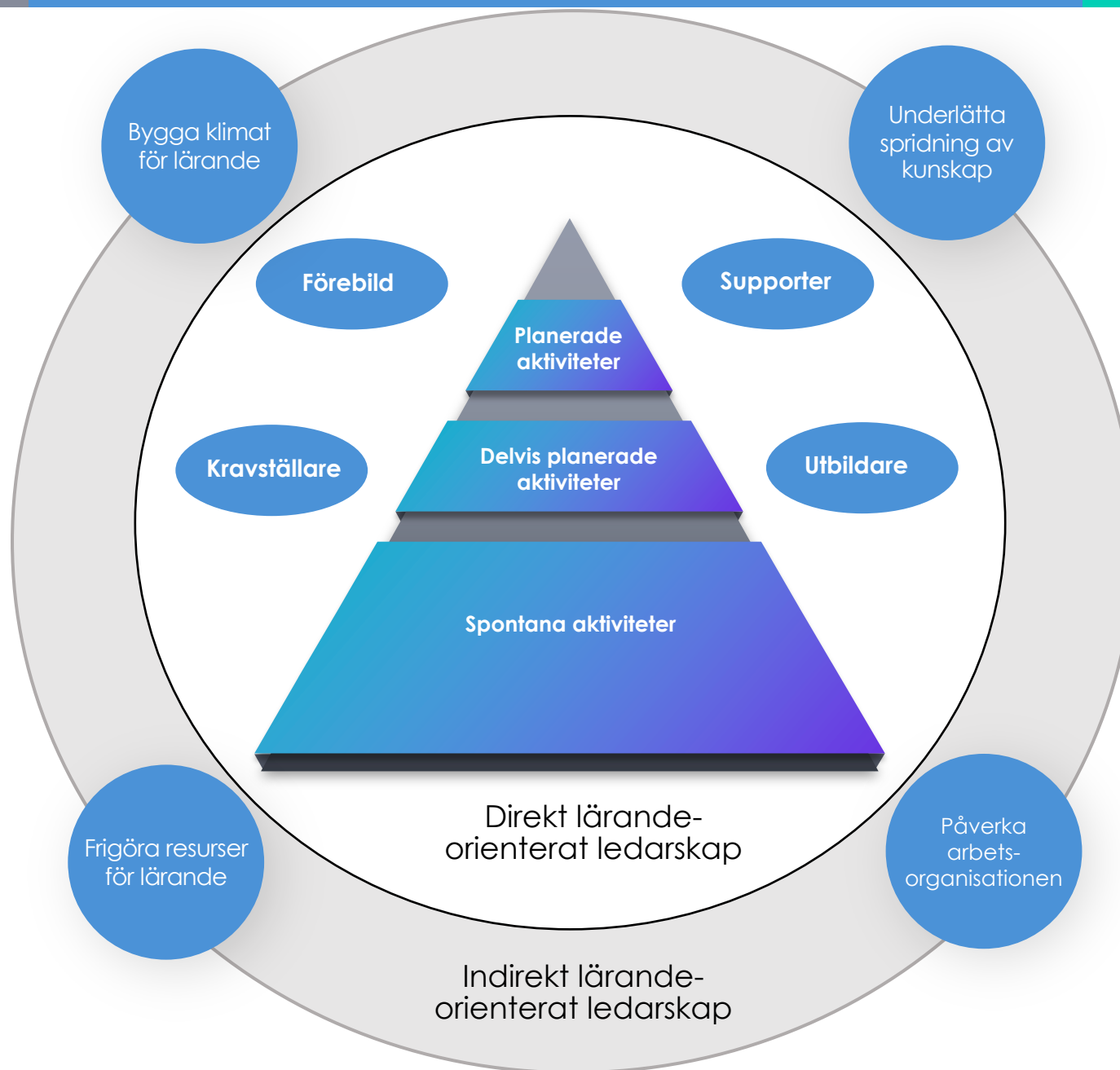
För individen:

- Utveckling av kompetens
- Ökad anställningsbarhet
- Fler karriärmöjligheter
- Bättre hälsa och välbefinnande
- Ökad trivsel och benägenhet att stanna

För organisationen:

- Ökad produktivitet och kvalitet
- Minskade kostnader för ohälsa
- Större flexibilitet i bemanning
- Nya idéer för att utveckla verksamheten
- Mindre oönskad rörlighet

- Lundqvist, D., Reineholm, C., & Wallo, A. (2023). *Arbetsmiljön för chefer under coronapandemin* (2023:4). Myndigheten för arbetsmiljökunskap.
- Reineholm, C., Lundqvist, D., & Wallo, A. (2023). Managers' development environments: An integrative literature review. *Journal of Workplace Learning*, 35(9), 117–133.
- Lundqvist, D., & Wallo, A. (2023). Leadership and Employee Well-Being and Work Performance when Working from Home: A Systematic Literature Review. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 1–9.
- Lundqvist, D., Wallo, A., Coetzer, A., & Kock, H. (2023). Leadership and Learning at Work: A Systematic Literature Review of Learning-oriented Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(2), 205–238.
- Wallo, A., Kock, H., Reineholm, C., & Ellström, P.-E. (2022). How do managers promote workplace learning? Learning-oriented leadership in daily work. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 58–73.
- Lundqvist, D., Wallo, A., & Reineholm, C. (2022). Leadership and well-being of employees in the Nordic countries: A literature review. *Work*, (Preprint), 1–22.
- Wallo, A., & Lundqvist, D. (2022). *Ledarskap som främjar medarbetares lärande i arbetet: En systematisk kunskapsöversikt om lärandeorienterat ledarskap* (2022:02; HELIX Rapport). Linköpings universitet.
- Lundqvist, D., Reineholm, C., Ståhl, C., & Wallo, A. (2022). The impact of leadership on employee well-being: On-site compared to working from home. *BMC Public Health*, 22(1), 2154.
- Lundqvist, D., & Wallo, A. (2022). *Ledarskap som främjar medarbetares välbefinnande och arbetsprestation vid distansarbete hemifrån: En systematisk kunskapsöversikt* (2022:01; HELIX Working papers). Linköpings universitet.
- Wallo, A., Kock, H., Lundqvist, D., & Coetzer, A. (2020). Understanding factors that enable and inhibit assessment of outcomes of competence development. *Human Resource Development Review*, 19(4), 384–421.
- Coetzer, A., Wallo, A., & Kock, H. (2019). The owner-manager's role as a facilitator of informal learning in small businesses. *Human Resource Development International*, 22(5), 420–452. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1585695>
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönqvist, D., & Davidson, B. (2018). *Human resource development: Att utveckla individer, grupper och organisationer*. Studentlitteratur.
- Wallo, A. (2017). Learning-oriented leadership: Managers as facilitators of human resource development in daily work. *International Journal of Human Resource Development: Practice, Policy & Research*, 2(1), 21–34.
- Wallo, A., Kock, H., & Nilsson, P. (2016). Setting the stage for innovation: towards a conceptual model of the HR-innovation link. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 16(1-2), 100-120.
- Wallo, A., & Ellström, P.-E. (2016). Ledarskap för lärande och utveckling. In M. Jarl & E. Nihlfors (Eds.), *Ledarskap, utveckling, lärande: Grundbok för rektorer och förskolechefer* (pp. 339–363). Natur & Kultur.
- Wallo, A., Ellström, P., & Kock, H. (2013). Leadership as a balancing act between performance- and development-orientation: A study of managers' and co-workers' understanding of leadership in an industrial organisation. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 222–237.
- Wallo, A., Kock, H., & Nilsson, P. (2012). Accelerating and braking in times of economic crisis: Organisational learning in a top management team. *European Journal of Training and Development*, 36(9), 930–944.



Kontextuella faktorer som möjliggör eller hindrar, t.ex. förändringstryck, ny teknik, produktionssystem, arbetsorganisation, kontrollspann, resurser, stöd från högsta ledningen

Individuella faktorer som möjliggör eller hindrar, t.ex., medarbetarens "learning readiness", ledarens förståelse för lärande

Individuellt lärande:

- Varaktiga förändringar av en individs förmåga eller beteende. Anpassnings- eller utvecklingsinriktat lärande.

Gruppbaserat lärande

- Varaktiga förändringar av en grups förmåga eller beteende. Anpassnings- eller utvecklingsinriktat lärande.

Organisatoriskt lärande

- Varaktiga förändringar i en organisations strukturer, kulturer och processer, till följd av samspel mellan processer på olika nivåer där individers och arbetsgruppers lärande vinner erkännande av ledningen och byggs in likt ett organisatoriskt minne.

Aktiviteter

Planerade aktiviteter

T.ex. möjligheter till kurser/ utbildningar

Delvis planerade aktiviteter

T.ex. möjligheter att gå bredvid och observera mer erfarna kollegor

Spontana aktiviteter

T.ex. feedback (t.ex. på utfört arbete, beteenden, attityd), eller improviserad utbildning



Exempel på ledarbeteenden

Supporter

T.ex. att uppmuntra och stötta medarbetares lärande

Utbildare

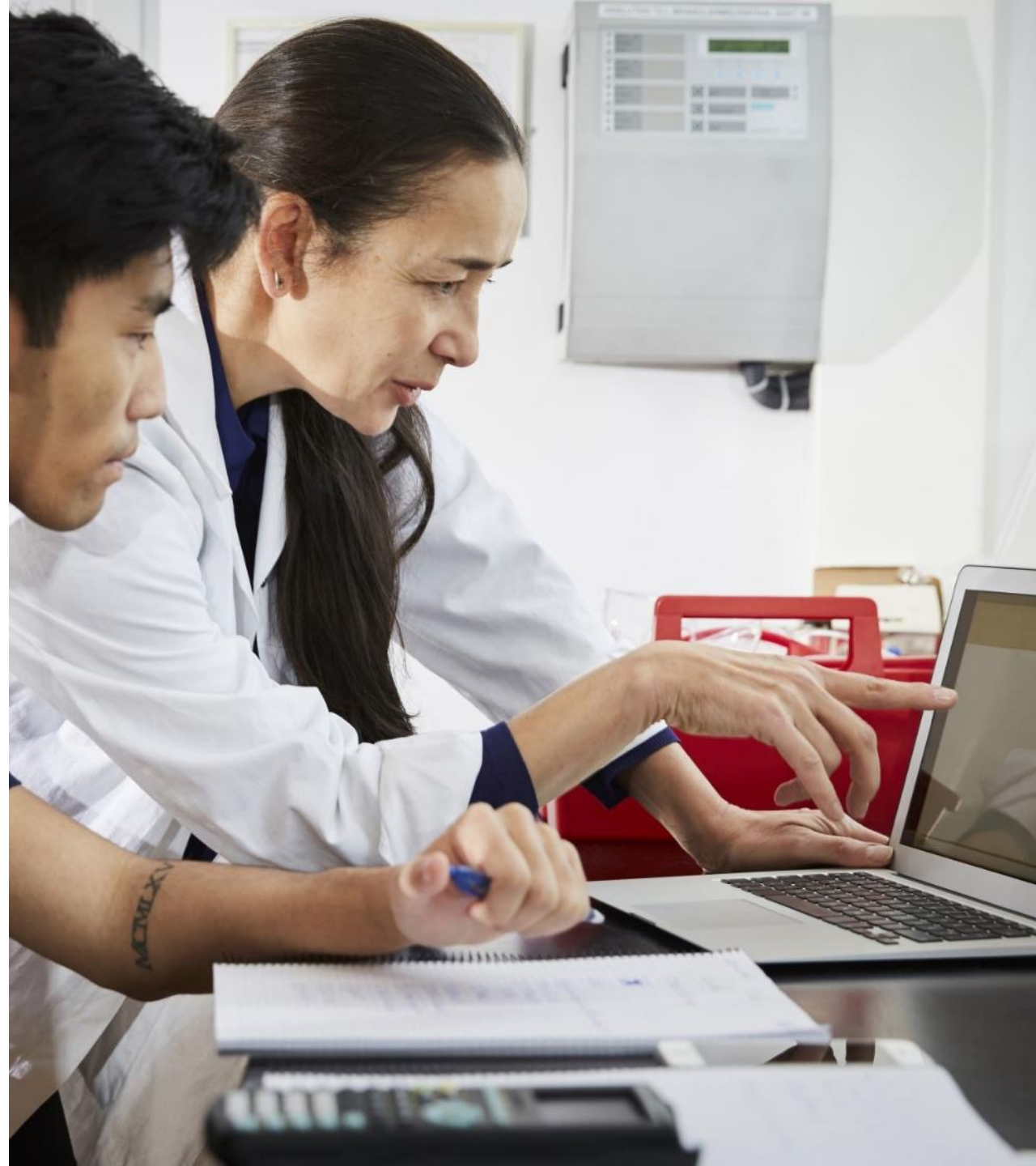
T.ex. att lära ut och instruera, skapa reflektion, ge feedback

Kravställare

T.ex. att utmana och konfrontera medarbetare som inte lär sig

Förebild

T.ex. att visa intresse för eget och andras lärande



Indirekt ledarskap

Bygga miljö för lärande – vision och strategi för lärandet, tillåta misstag, öppen kommunikation kring utvecklingsfrågor.

Påverka arbetsorganisationen – förändra organisatoriska strukturer som hindrar möjligheter till lärande, t.ex. orättvisa belöningsystem, silo-mentalitet.

Frigöra resurser – budgetutrymme för formell kompetensutveckling, tillåta att tid från driften av verksamheten används till lärande.

Underlätta spridning av kunskap - system och teknik som möjliggör spridning och institutionalisering av kunskaper i organisationen, t.ex. dokumentation, rutiner och processer för kunskapsdelning.



Ledarskap i hybridarbete

Vad innebär ledarskap vid hybridarbete och hur skiljer sig ledarskap som utövas på distans från ledarskap som utövas på plats?

Vilket ledarskap främjar medarbetares välbefinnande och arbetsprestationer vid hybridarbete?

Vilka andra faktorer i arbetsmiljön har betydelse för dessa relationer?



Kombinerar intervjuer och enkäter

Intresserad av att delta? andreas.wallo@liu.se



Avsnitt 20:
Skapa framgångsrikt lärande i
hälsosamma organisationer

<https://open.spotify.com/episode/2eozxWJO9VHVezcoDPK67F>



Avsnitt 131:
Leda och lära i en hybrid
värld

<https://open.spotify.com/episode/7BaEunHoDDET2HUclDENWz?si=KUoWFTe6RR6C1Kd1ip3hJw>

Tack



Andreas Wallo

www.liu.se/medarbetare/andwa12

www.ep.liu.se/publist/Default.aspx?userid=andwa12

<https://www.researchgate.net/profile/Andreas-Wallo>

<https://www.linkedin.com/in/andreas-wallo-3b98232/>

Referenser

- Ellström (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Publica.
- Stewart (1982). A model for understanding managerial jobs and behavior. *The Academy of Management Review*, 7(1), 7-13.
- Nilsson, Wallo, Rönqvist, & Davidson (2018). *Human resource development: Att utveckla individer, grupper och organisationer*. Studentlitteratur.
- Lundqvist, D., & Wallo, A. (2023). Leadership and Employee Well-Being and Work Performance when Working from Home: A Systematic Literature Review. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 1–9.
- Wallo (2016). *Chefers arbete. I: P.-E. Ellström, A. Fogelberg Eriksson, H. Kock, & A. Wallo. (Red.). Mot ett förändrat ledarskap? Om chefers arbete och ledarskap i ett organisationsperspektiv. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.*
- Wallo (2008). *The leader as a facilitator of learning at work. A study of learning-oriented leadership in two industrial firms* [Doctoral dissertation]. Linköping University.
- Wallo, Kock, & Lundqvist (2019). *Utvärdering och mätning av kompetensutveckling och lärande i organisationer: En kunskapsöversikt (19:001; HELIX Working papers)*.
- Wallo, Kock, Reineholm & Ellström, P.-E (2022). How do managers promote workplace learning? Learning-oriented leadership in daily work. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 58–73.
- Wallo, Kock & Nilsson (2016). Setting the stage for innovation: towards a conceptual model of the HR-innovation link. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 16(1-2), 100-120.
- Wallo & Lundqvist (2022). *Ledarskap som främjar medarbetares lärande i arbetet: En systematisk kunskapsöversikt om lärandeorienterat ledarskap (2022:02; HELIX Rapport)*. Linköpings universitet. <http://liu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1698364>



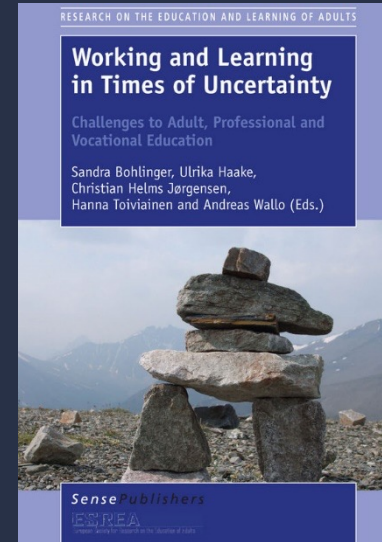
Tips på läsning



Ledarskap, chefers arbete



Lärande, kompetensförsörjning



Arbetsplatslärande



Lärande och Kompetens