

# Ledarskap som främjar medarbetares lärande i det dagliga arbetet

Andreas Wallo

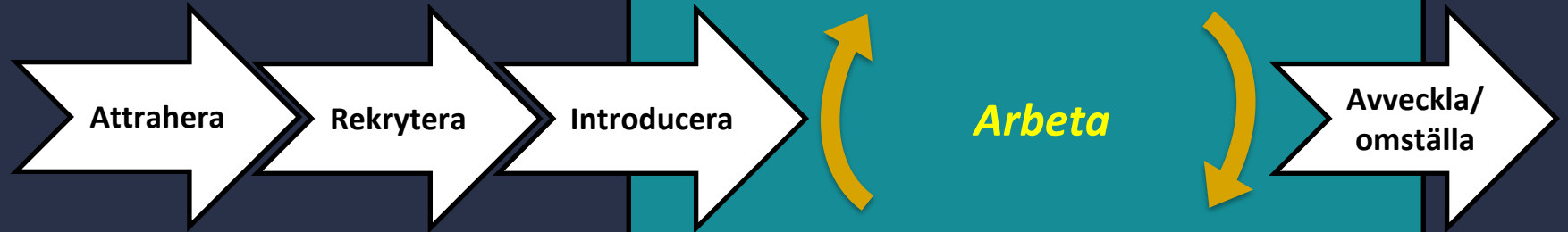
Daniel Lundqvist

Cathrine Reineholm

Per-Erik Ellström

**li.u** LINKÖPINGS  
UNIVERSITET





### 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





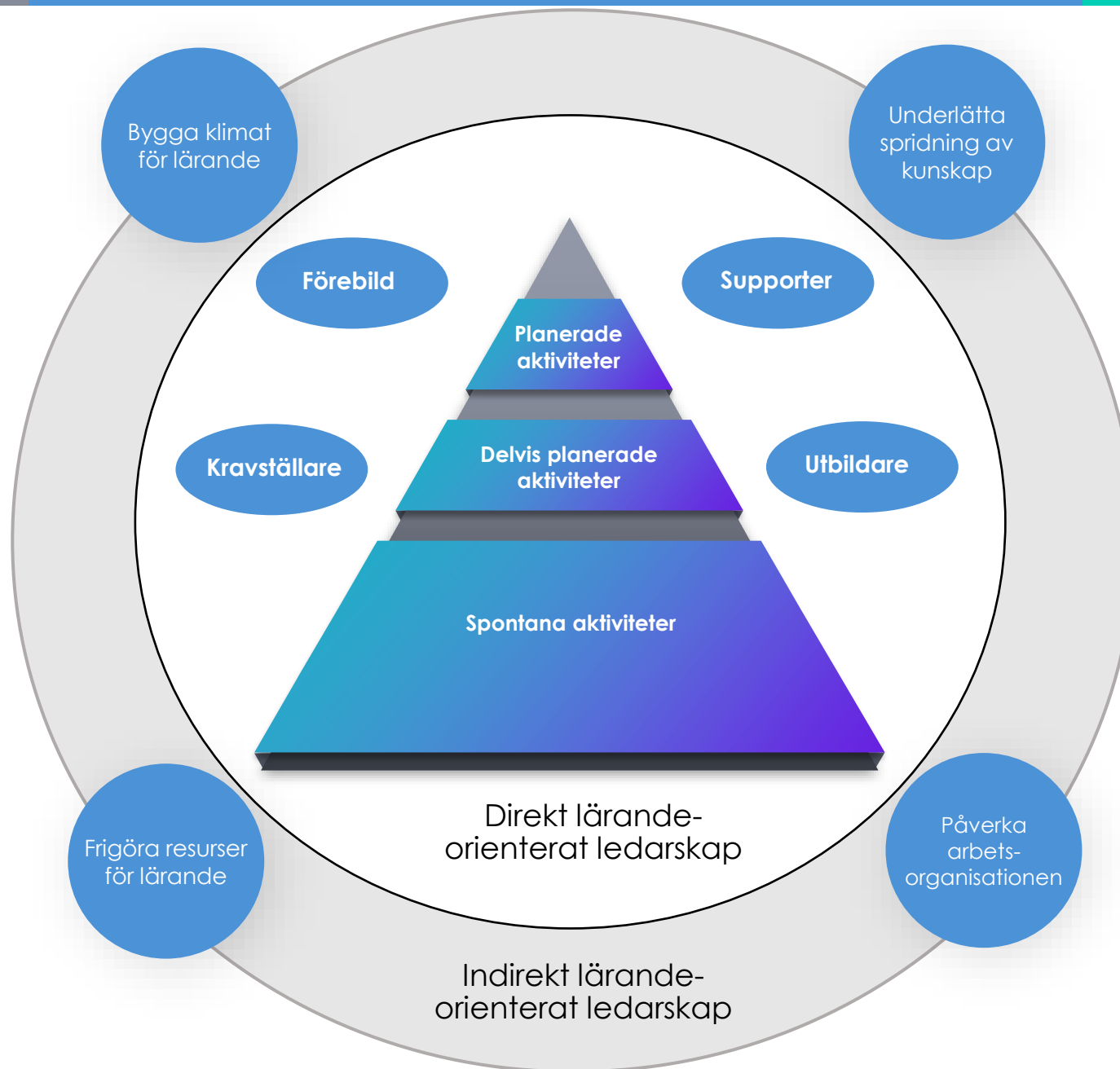
## Varför är lärande viktigt?

### 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 önskad rörlighet



**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 klimat 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 för åt 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

1. Hur arbetar ni med att främja medarbetares lärande i det dagliga arbetet?
2. Använder ni integrerade strategier för kompetensutveckling?
3. Hur synliggör ni det informella lärandet?



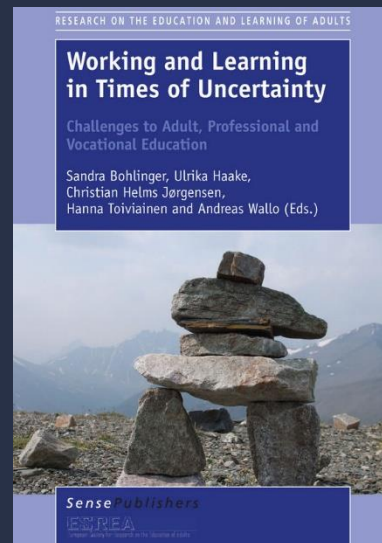




Ledarskap, chefers arbete



Lärande, kompetensförsörjning



Arbetsplatslärande



Lärande och Kompetens

# Avsnitt 20: Andreas Wallo

– Skapa framgångsrikt  
lärande i hälsosamma  
organisationer

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





# Referenser och tips på forskning från HELIX

- Lundqvist, D., Wallo, A., Coetzer, A., & Kock, H. (2022). Leadership and Learning at Work: A Systematic Literature Review of Learning-oriented Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 154805182211339. <https://doi.org/10.1177/15480518221133970>
- Wallo & Lundqvist (2022). *Ledarskap som främjar medarbetares lärande i arbetet. En systematisk kunskapsöversikt om lärandeorienterat ledarskap*. HELIX Rapport 22:002.
- 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.
- Wallo, A., Martin, J., Ellström, P.-E., & Elg, M. (2022). Hur individer, grupper och organisationer lär. In M. Gudmundsson (Ed.), *Lärobok Pedagogiska grunder* (pp. 88–109). Försvarsmakten, FMLOG.
- Wallo, Kock, Lundqvist & Coetzer (2020). Understanding Factors That Enable and Inhibit Assessment of Outcomes of Competence Development. *Human Resource Development Review*, 19(4), 384–421.
- Wallo, Kock & Lundqvist (2019). *Utvärdering och mätning av kompetensutveckling och lärande i organisationer: En kunskapsöversikt*. HELIX Working papers 19:001. Linköpings universitet.
- Coetzer, Wallo & Kock (2019). The owner-manager's role as a facilitator of informal learning in small businesses. *Human Resource Development International*, 22(5), 420–452.
- Ellström & Ellström (2018). Two modes of learning-oriented leadership: a study of first-line managers. *Journal of Workplace Learning*, 30(7), 545-561.
- Wallo (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.
- Coetzer, Kock & Wallo (2017). Distinctive characteristics of small businesses as sites for informal learning. *Human Resource Development Review*, 16(2), 111-134.
- Wallo & Ellström (2016). Ledarskap för lärande och utveckling. I: M. Jarl, & E. Nihlfors. (Red.). *Ledarskap, utveckling, lärande: Grundbok för rektorer och förskolechefer*. Natur och kultur.
- Wallo, Ellström & Kock (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. (2008). *The leader as a facilitator of learning at work. A study of learning-oriented leadership in two industrial firms* [Doctoral dissertation]. Linköping University.



# Tack



Andreas Wallo

[www.liu.se/medarbetare/andwa12](http://www.liu.se/medarbetare/andwa12)

[www.ep.liu.se/publist/Default.aspx?userid=andwa12](http://www.ep.liu.se/publist/Default.aspx?userid=andwa12)

[www.liu.se/helix](http://www.liu.se/helix)

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

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



HELIX Competence Centre