

Grein í Þjóðarspegli 2005
Rannsóknir í Félagsvísindum VI
Viðskipta- og hagfræðideild

Að skilja vinnutengdan lærdóm í atvinnulífinu

Höfundur:
Inga Jóna Jónsdóttir, lektor

Inga Jóna Jónsdóttir, lektor
Viðskipta- og hagfræðideild
Tölvupóstfang: ingajona@hi.is
Sími: 525 42 02 GSM 863 6530

Að skilja vinnutengdan lærdóm í atvinnulífinu

Inga Jóna Jónsdóttir

Eðli og umhverfi vinnunnar hefur tekið róttækum breytingum síðari ár og áratugi sem afleiðing breytinga í markaðsumhverfi, tækni og aukinni áherslu á nýsköpun og þróun nýrra afurða. Þessi þróun gerir kröfur um stöðuga þróun raunfærni (e. real competence) starfsfólks (Boud & Garrick, 1999/2001; Casey, 1999/2001). Með raunfærni er vísað til þekkingar, leikni í að beita þekkingunni ásamt persónulegra eiginleika og gilda sem gera einstaklingi kleift að vinna starf sitt og leysa viðfangsefni sín af hendi á árangursríkan hátt (Ellström, 1996). Afleiðing af sífellt flóknara vinnuumhverfi og auknum kröfum um margþætta færni sem starfsfólk þarf að búa yfir er vaxandi áhugi og athygli á því sem ég hef þýtt sem vinnutengdur lærdómur eða vinnustaðanáam (e. workplace learning or learning at work). Áhuginn er ekki bara bundinn við fyrirtæki og hag þeirra. Rannsóknir sem kanna hug starfsfólks til vinnunnar og vinnuumhverfisins sýna nær undantekningalaust að fólk metur mikils tækifæri sem vinnustaðurinn veitir þeim til að efla raunfærni sína og tryggja þannig stöðu sína og jafnrétti á vinnumarkaðnum.

Vaxandi samstaða er um þá tilgátu meðal fræðimanna sem rannsakað hafa fyrirbærið að samþætting lærdóms og vinnu sé lykilárangursráður á bak við nýsköpun, frumkvöðlastarf og vöxt fyrirtækja (m.a. Christensen & Lundvall, 2004; Fenwick, 2003; Ellström, 2001; Pfeffer, 1995). Þá vex þeirri skoðun eða tilgátu einnig fylgi að samþætting formlegs náms og óformlegs lærdóms í tengslum við vinnuna þar sem að auki er hugað sérstaklega að stjórnun og umhverfisþáttum gefi bestan árangur við þróun raunfærni starfsfólks (Svensson, Ellström & Åberg, 2004; Illeris, 2004).

Þrátt fyrir vitundarvakninguna og samstöðuna um mikilvægi og þýðingu stöðugs lærdóms í tengslum við vinnuna er margt enn lítt þekkt

um áhrifavalda eða drifkrafta (e. conditions and factors stimulating workplace learning), lærdómsferli eða -leiðir og áhrifin á frammistöðu og vöxt fyrirtækja og hag einstaklinga. Það vantar að styðja tilgátur og “normatívar” kenningar betur með gögnum (Ellström & Nilsson (1997); Ellström, 2001 og 2004). Aukin þekking og skilningur á vinnutengdum lærdómi hlýtur einnig að hafa mikla þýðingu fyrir stjórnunarlegan árangur. Full þörf er því á frekari rannsóknum og meiri umræðu og umfjöllun um efnið.

Viðfangsefni þessarar greinar er fyrst og fremst heimildagreining til undirbúnings rannsókn á vinnutengdum lærdómi og stjórnun hans. Tilgangurinn er að varpa ljósi á lykilhugtök og –atriði sem skipta máli þegar leita á skilnings á vinnutengdum lærdómi. Í því samhengi verður lærdómsfyrirbærið krufið og spurt: *Hvað er vinnutengdur lærdómur? Hvernig lærir fólk í sambandi við vinnuna til að öðlast aukna færni? Hvað er lært – hvers konar vinnutengdur lærdómur? Hvaða þættir eða skilyrði í vinnuumhverfinu hafa áhrif á vinnutengdan lærdóm ?*

Hvað er vinnutengdur lærdómur?

Hugtakið “workplace learning” eða vinnutengdur lærdómur er eitt af þessum hugtökum sem í senn eru óljós og flókin og ef til vill þýdd og skilin á ólíka vegu. Í fyrsta lagi vísar vinnutengdur lærdómur til lærdóms eða náms einstaklings sem miðar að því að efla raunfærni hans sjálfs og fyrirtækisins í nútíð og framtíð. Í öðru lagi getur vinnutengdur lærdómur vísað hvort heldur sem er til formlegra (e. formal), minna formlegra (e. non-formal) eða jafnvel algjörlega óformlegra lærdómsleiða (e. informal or incidental learning processes) eða til samþættingar þessara leiða. Í þriðja lagi getur verið um að ræða hvort heldur sem er þróun almennrar, sérhæfðrar eða tæknilegrar færni. Prófessor David Boud (1999:5) við Tækniháskólann í Sidney í Ástralíu, sem er þekktur rannsakandi og fræðimaður á sviði vinnutengds lærdóms, orðar þetta svo:

“ Workplace learning is concerned not only with immediate work competencies, but about future competencies. It is about investment in the general capabilities of employees as well as the specific and technical. And it is about the utilisation of their knowledge and capabilities wherever they might be needed in place and time.”

Hugtakið lærdómur

En hvernig má rannsaka lærdóm í ofanefndu samhengi? Hvað er lærdómur? Nokkrar fræðilegar skilgreiningar eða “skólar” eru til þar sem fyrirbærið lærdómur er skilgreint. Það hvaða skilgreining verður fyrir valinu hjá rannsakanda byggist á þeim fræðilega viðmiðunarramma sem hann/hún telur falla best að sínum skilningi, sjónarhorni og nálgun við rannsóknarviðfangsefnið.

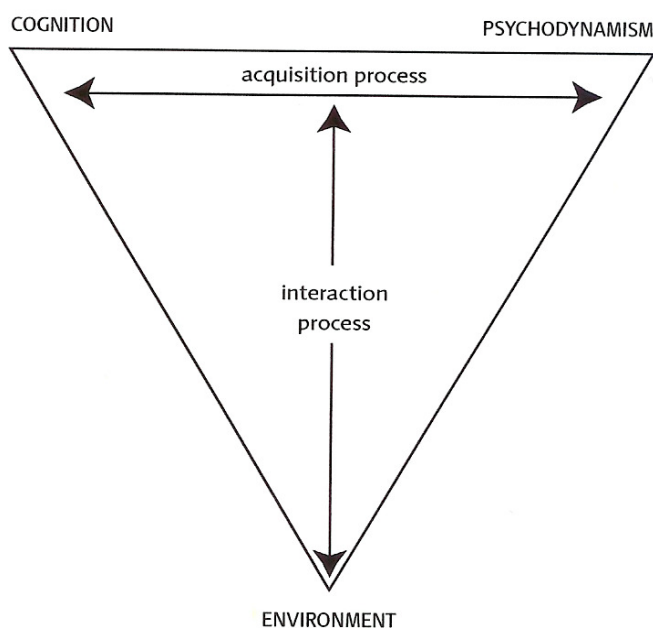
Skilgreiningar á lærdómi fjalla ýmist um lærdóm sem ferli (e. process) eða sem útkomu eða afurð (e. product) lærdómsferlisins (Ellström, 2004). Hefðbundin leið að skilgreina lærdóm er að lærdómur sé það ferli sem einstaklingur fer í gegn um þegar hann tekur á móti upplýsingum, þekkingu eða jafnvel viðhorfum frá kennara eða leiðbeinanda sem breyta skilningi hans (e. acquisition of knowledge and skills). Áherslan er hér á einstaklinginn og vitræna hæfni hans til að læra. Á ensku er talað um “cognitive learning process” (Illeris, 2004; Elkjaer, 2004).

Önnur leið til að skilgreina lærdóm sem fengið hefur æ meiri athygli og hljómgrunn síðari ár og áratug er sú að líta á lærdóm sem félagslegt ferli (e. social process) þ.e. skilningur, þekking og færni verður til við samskipti og þátttöku í félagslegum athöfnum eða verkefnahópi (e. participation in communities of practice) (Lave & Wenger, 1991). Kenning Lave og Wenger (1991) (sjá í Illeris (2004:434)) er að

“..all learning is situated i.e. it takes place in a specific situation or context that is co-determinant for both the learning process and its outcome....”

Þessi kenning ásamt umfjöllun í bókinni *Informal and Incidental Learning in the Workplace* eftir Karen Watkins og Victoriu Marsick (1990) kveikti fyrir alvöru áhugann á að rannsaka lærdóm sem félagslegt ferli á vinnustaðnum.

Hin allra síðustu ár hafa rannsakendur og fræðimenn á sviði vinnutengds lærdóms og lærdóms skipulagsheilda (e. Organisational Learning) bent á þriðju leiðina til að skilja eða skilgreina lærdóm innan skipulagsheildar eða vinnutengdan lærdóm. Má hér nefna prófessorana Bente Elkjaer (2004) og Knud Illeris (2004). Samkvæmt þriðju skilgreiningarleiðinni er lærdómur tvíþætt ferli eða tvívítt fyrirbæri. Annars vegar er hið einstaklingsbundna sálræna ferli öflunar þekkingar og skilnings (e. acquisition process). Hins vegar er svo hið félagslega samskiptaferli (e. interaction process) tengt vinnunni sem skapar lærdómstækifæri með því að spyrja spurninga, íhuga, greina og öðlast reynslu. Knud Illeris (2004:48) segir: “Only if both the interaction processes and the acquisition processes are active does learning take place”.



Mynd 1. Tvíþætt lærdómsferli skv. kenningu Illeris

Mynd 1 lýsir víddunum tveimur eða hinu tvíþætta ferli lærdóms samkvæmt hugmyndum Knud Illeris, annars vegar hinu einstaklingsbundna og hins vegar hinu aðstæðubundna.

Skilgreiningar á lærdómi í tengslum við vinnunna eða vinnustaðinn beinast gjarnan að lærdómi sem útkomu eða afurð lærdómsferlis. Prófessor Per-Erik Ellström (1992:67 og 1996:147) setur fram skilgreiningu á lærdómi í samhengi við vinnu og starfsfólk sem:

“...varanlega breytingu á raunfærni einstaklings sem er afrakstur eða afleiðing samskipta (og þátttöku) hans við umhverfi sitt”.

Hann tekur fram að mikilvægt sé að gera sér grein fyrir tvennu í þessu samhengi: a) hvernig samspili einstaklings og umhverfis sé háttað þ.e. **hvernig** lærdómurinn á sér stað; og b) hvað það er sem breytist hjá einstaklingnum, þ.e. **hvað** lærist. (Sjá hér Ellström 1992 bls 67)

Hvernig lærir starfsfólk?

Þegar velt er upp spurningunni hvernig starfsfólk lærir verður að skoða lærdómsferli á breiðum grunni allt frá formlegu lærdómsferli til algjörlega óformlegs og jafnvel formlauss ferlis.

Formlegt lærdómsferli eða nám er almennt skilgreint sem nám sem skipulagt er hjá fræðsluaðilum eða skólakerfi með námsmarkmiðum, ákveðnum námstíma (og jafnvel námsstuðningi) og er slíkt nám ásetningur af hálfu námsmannsins. Formlegt nám leiðir oftast til prófgráðu eða viðurkenningar. Í sumum tilfellum er talað um minna formlegt lærdómsferli¹ (e. non-formal learning) þegar lærdómsferlið er utan formlegs skólakerfis en er þó meira eða minna skipulagt og byggt á ásetningi af hálfu starfsmanns/námsmanns en leiðir venjulega ekki til prófgráðu. Slíks “minna formlegs” náms er oft aflað hjá símenntunarstöðvum, námsflokkum eða námskeiðum sem ráðgjafar/sérfræðingar halda á vinnustað eða utan hans. Þá er þriðji

¹ Sumir nota hér orðið óformlegt sem þýðingu á “non-formal” og formlaust sem þýðingu á “informal” learning. Dæmi: þýðingar í Gátt, ársriti Fræðslumiðstöðvar atvinnulífsins (FA), fyrsta tölublaði 2004, bls. 20-22.

möguleikinn að um sé að ræða algjörlega óformlegt lærdómsferli (e. informal learning or incidental learning). Þá aflar einstaklingur sér kunnáttu og færni án þess að um skipulagt ferli eða fastan ásetning sé að ræða. Óformlegt lærdómsferli er tengt daglegu starfi og getur birst í leiðbeiningu yfirmanns eða samstarfsmanna í sambandi við vinnuna. Ennfremur eru fundir, þátttaka í “workshops” t.d. um framtíðarstefnu, vinnuhópum eða fræðslufundum svo og viðtöl s.s. starfsmannaviðtöl eða starfsþróunarviðtöl óformleg, meira eða minna meðvituð og áformuð leið til að læra og efla færni í starfi (Illeris, 2004).

Knud Illeris (2004) vitnar í rannsóknir og skrif Colley, Hodkins og Malcom (2003) og bendir á að oft geti reynst vandkvæðum bundið eða nánast ómögulegt að gera skýran greinarmun á “non-formal” og “informal learning”. Oftast sé þó hægt að draga mörkin á milli formlegs og óformlegs lærdómsferlis þannig að viðunandi sé í rannsóknarlegu tilliti. Colley og félagar (sjá í Illeris, 2004:81) segja m.a. “...non-formal learning is a category so vague that it is hardly expedient to use it generally”.

Það gildir bæði um minna formlegt og einnig um óformlegt lærdómsferli í atvinnulífinu að það er sjaldnast vottað og því hætt við að það sé ekki viðurkennt eða metið sem skyldi. Vaxandi áhugi er nú á því að finna leiðir til að meta (og þá um leið votta) þennan óformlega og formlausa lærdóm og þá raunfærni sem hann leiðir til.

Hvers konar vinnutengdur lærdómur?

Til að skilja vinnutengdan lærdóm þarf einnig að reyna að átta sig á: Hvað er það sem starfsfólkið lærir eða hvers konar lærdómur á sér stað? Til að svara því þarf að átta sig á hvað það er hjá einstaklingnum sem breytist við lærdóm.

Ellström (1992 og 2004) bendir á að skilja megi á milli lærdóms sem miðar að aðlögun að starfsumhverfi og starfi (e. adaptive learning), endurnýjandi lærdóms (e. reconstructive learning) sem miðar að því að læra að skilja og ná tökum á nýjum aðstæðum eða nýjum viðfangsefnum og loks lærdómi sem miðar að þróun frumkvæðis og

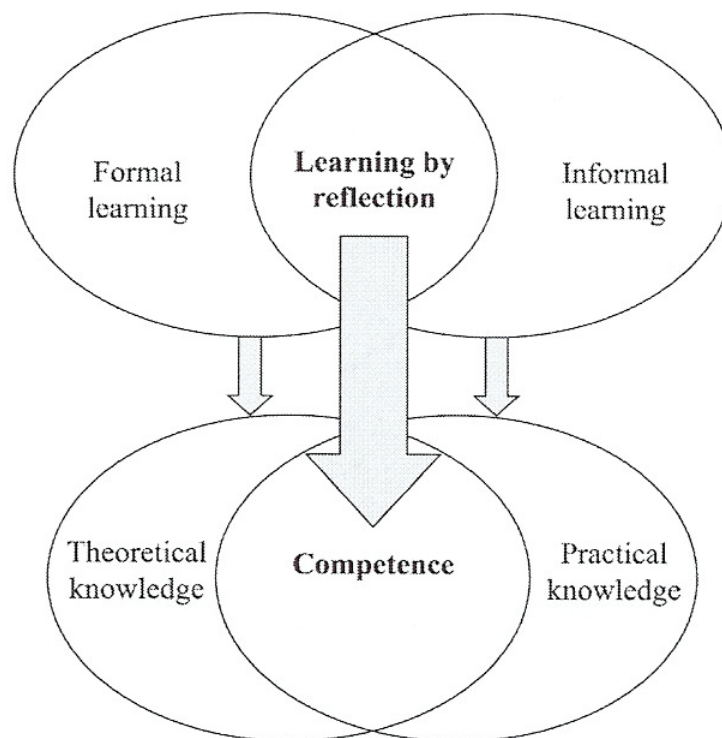
skapandi hugsunar og -gjörða (e. innovative or creative learning). Þá er viðhöfð gagnrýnin hugsun, ríkjandi viðmiðum og normum ögrað, spurt spurninga og leitað svara við þeim til að skapa nýjan skilning og finna nýjar leiðir.

Við aðlögunarlærdóm er fókusinn á að læra að skilja og ná tökum á nýjum aðstæðum t.d. læra að þekkja fyrirtækið, vinnustaðinn, fyrirtækjabraginn og samsama sig honum, læra vinnubrögðin, læra á tækið eða vinnuferlið. Við endurnýjandi lærdóm þróar einstaklingurinn hæfni sína til að takast á við breytingar og ný verkefni og aðstæður. Við aðlögunar- og endurnýjandi lærdóm segir Ellström að um sé að ræða að þróa fræni eða bæta færni í að leysa meira eða minna “rútinu” verk. Hann líkir slíkum lærdómi við það sem Argyris & Schön (1996) kalla “einnar lykju” lærdómsferli, þ.e. þar sem tekið er við upplýsingum, fyrirmælum, þekkingu án þess að spyrja, örgra eða véfengja og unnið samkvæmt þeim. Lærdómur sem miðar að því að þróa hæfni einstaklingsins til gagnrýnnar hugsunar, sjálfstæðis og skapandi vinnubragða við lausn vinnunnar er aftur í anda “tveggja lykju” lærdómsferlis Argyris & Schön. Þá getur verið um að ræða lærdóm sem byggir upp færni í þróun nýrrar vöru eða aðferðar, að takast á við erfiðar aðstæður eða einstaklinga, að taka ákvarðanir og leiða fólk og fyrirtæki í áhættusömu erfiðu umhverfi o.s.frv.

Útbreyddur misskilningur segir Ellström (1992) er að allur lærdómur sé jákvæður þ.e. leiði til aukinnar raunfærni einstaklingsins. Lærdómur getur á stundum verið neikvæður fyrir einstakling og þar með einnig skipulagsheildina ef hann gerir starfsmann “passívan”, tilbúinn að láta beygja sig eða “halda sér niðri” eða þá öruggan þannig að hann glati sjálfstrausti og kjarki til frumkvæðis. Neikvætt er einnig þegar lærdómur leiðir til að starfsmaður fyllist hroka og ofmati þannig að hann glati trausti og samstarfsvilja fólks.

Yfirleitt er litið á og hugsað um lærdóm sem jákvæðan og þar með yfirleitt litið fram hjá þeim möguleika að hann geti haft neikvæðar afleiðingar í sambandi við raunfærni segir Ellström (1992). Gæti slíkt meðal annars verið afleiðing af því að yfirleitt er lærdómur skilgreindur eða hugsað um hann sem skipulagt og áformað ferli sem tengist formlegu námi og menntun. Neikvæður lærdómur er hins vegar yfirleitt

ekki skipulagður, ekki áformaður og jafnvel alveg ómeðvitaður samkvæmt Ellström. Þetta fellur mjög að þeirri skilgreiningu á óformlegu lærdómsferli sem kynnt var hér að framan. En hið óformlega lærdómsferli sem á sér stað í tengslum við daglegt starf í atvinnulífinu hefur við rétt skilyrði og aðstæður sýnt sig að leiða til þróunar nýrrar þekkingar og raunfærni starfsfólksins sem þá um leið hefur mikla þýðingu fyrir hag fyrirtækis og stofnunar.



Mynd 2. Tilgáta um samþættingu lærdómsferla og “reflection”

Tilgáta um nauðsyn samþættingar óformlegra og formlegra lærdómsleiða.

Sett hefur verið fram sú tilgáta (t.d. af Ellström (2001) og Svensson, Ellström & Åberg (2004)) að óformlegt lærdómsferli í vinnunni sé mikilvægt en oft á tíðum ekki nægilegt eitt og sér til að afla nauðsynlegrar þekkingar og til háþróaðrar raunfærni starfsfólks sem tekst á við krefjandi og flókin verkefni. Krafa um fræðilega þekkingu og sérfræðikunnáttu í tengslum við nútíma framleiðslukerfi og

starfsumhverfi er orðin slík við að leysa viðfangsefni og fást við flóknar aðsæður og áhættu að nauðsynlegt er að tileinka sér nýjustu fræðilega þekkingu til að þróa æskilega færni. Slíkt er eðli og umhverfi vinnunnar orðið í dag. Því halda Svensson, Ellström og Åberg (2004) því fram að þar sem vinnuumhverfið býður upp á bæði formlegan og óformlegan lærdóm og sköpuð eru skilyrði eða aðstæður til að greina og íhuga árangurinn þróist sú æskilega raunfærni hjá starfsfólki sem nauðsynleg er til hámarksárangurs. Mynd 2 hér að ofan lýsir kjarnanum í tilgátu þeirra.

Hvaða þættir í vinnuumhverfinu hafa áhrif á vinnutengdan lærdóm?

Vinnutengdur lærdómur er alltaf aðstæðubundið fyrirbæri, þ.e. ytri jafnt sem innri aðstæður í fyrirtæki/stofnun eru þættir sem móta og hafa áhrif á lærdóm starfsfólks (Illeris (2004) sem vitnar í Lave & Wenger (1991)). Rannsóknir sem gerðar hafa verið fram að þessu á þjálfun og starfsþróunarmálum fyrirtækja hafa margar dregið fram ákveðna umhverfisþætti sem áhrifavalda þess að fyrirtæki og stofnanir fjárfesta í þjálfun og þróun starfsfólks (Pettigrew, Hendry & Sparrow, 1988; Nordhaug, 1992; Ellström & Nilsson, 1997). Af ytri umhverfisþáttum sem hvetja til lærdóms má t.d. nefna aukna samkeppni, sem getur leitt til þýstings um vöruþróun og nýsköpun, tækniþróun þ.e. ný tækni kemur á markað og ennfremur auknar gæðakröfur neytenda. Þessir þættir geta auðveldlega leitt til þess að fyrirtæki og einstaklinga skorti nýja færni (“skill performance gap” myndast) sem aftur er hvati til að fjárfesta í vinnutengdum lærdómi starfsfólks. Ellström & Nilsson (1997) hafa einnig sýnt fram á í rannsókn sinni á þróun raunfærni starfsfólks hjá sjö litlum og meðalstórum fyrirtækjum í Svíþjóð að þróunin í efnahagslífinu, gæðakröfur viðskiptavina og kröfur eigenda um arðsemi hafa mikil áhrif á tækifærin til vinnutengds lærdóms. Þegar kemur að innra umhverfinu nefna Ellström & Nilsson (1997:23) einkum fernt. Í fyrsta lagi stefnu og markmið fyrirtækis t.d. með tilliti til framtíðarvaxtar, útrásar, tækniuppbyggingar og gæðamála. Skipulagsform, m.t.t. þátta eins og stærðar, vinnuskipulags og

valddreifingar. Tækni við vinnuna. Og loks stjórnunarlega þætti s.s. samskipta- og ákvarðanatökufærli, starfsmannastefnu, fyrirtækjabrag, viðhorf og gildi varðandi hæfni/færnikröfur og lærdóm ásamt samsetningu starfsmannahópsins.

Vinnustaðurinn sem lærdómsumhverfi

Lærdómsumhverfið á vinnustaðnum endurspeglast í þeim möguleikum (og takmörkunum) sem starfsfólkið hefur til að læra. Hvaða innri aðstæður og þættir eru það sem hvetja til vinnutengds lærdóm? Þessu hafa ýmsir leitað svara við með rannsóknum sínum. Per-Erik Ellström (1996:165-172) bendir á sex þætti sem hann telur mikilvæga áhrifavalda á vinnutengdan lærdóm. Í fyrsta lagi er það þátttaka starfsfólks í markmiðssetningu og skipulagningu vinnu(ferlis) sem hann segir skipta miklu máli fyrir hvatningu til lærdóms og þróunar færni. Í öðru lagi skipta störfum sjálf (eða verkefnum) máli, þ.e. að þau bjóði upp á lærdómsmöguleika. Þriðja atriðið sem Ellström telur mikilvægan áhrifavald á lærdóm starfsfólks er aðgengi að upplýsingum um starfseminna, aðstæður og vinnuferli ekki síst þegar um er að ræða þátttöku í flóknum verkefnum. Þá þarf einnig oft að koma til mikil fræðileg þekking starfsfólks til að geta greint, túlkað og nýtt vel upplýsingarnar, tekið ákvarðanir við erfiðar aðstæður og lært af reynslunni. Í fjórða lagi er sjálfstæði starfsfólks og svigrúm til að taka ákvarðanir um útfærslu vinnunnar og prófa eigin hugmyndir mikilvægt atriði í sambandi við lærdóm í vinnunni. Þá telur Ellström þýðingu þess að starfsfólk hafi möguleika til að greina, fá endurgjöf, ræða og íhuga reynslu og árangur sinn af störfum eða þátttöku í verkefnum mikilvægt fyrir lærdómshugann. Loks telur hann fyrirtækjabraginn almennt með tilliti til gilda, viðhorfa og stuðnings þeirra sem stjórna, og andann (“móralinn”) í hópnum eða meðal samstarfsfólks hafa mikla þýðingu í sambandi við að hvetja og styðja við lærdómshugann (lærdómshugann). Undir þessa upptalningu áhrifaþátta Ellströms taka ýmsir aðrir rannsækendur vinnutengds lærdóms og má þar nefna þekktan Ástrala Stephen Billet (1999) sem mikið hefur rannsakað og ritað um vinnutengdan lærdóm.

Lokaorð

Vinnutengdur lærdómur er aldrei meginmarkmið fyrirtækja eða stofnana né heldur er hann aðalatriðið fyrir starfsfólk. Hann á sér því einungis stað sem afleiðing þrýstings frá ytra umhverfi eða þá vegna þess að fyrirtæki og einstaklingar átta sig á og skilja þörfina fyrir að fjárfesta tíma og fjármuni í lærdómi og þróun raunfærni. Vinnutengdur lærdómur fær vaxandi athygli m.a. vegna þess að aukin samstaða er um að samþætting lærdóms og vinnu sé lykilárangursráður á bak við nýsköpun í atvinnulífinu, vöxt fyrirtækja og hag einstaklinganna.

Þrátt fyrir að vitundarvakning og samstaða hafi orðið um mikilvægi og þýðingu stöðugs lærdóms í tengslum við vinnuna er margt enn lítt þekkt er snertir áhrifavalda og drifkrafta, lærdómsferli og áhrif lærdóms á hag fyrirtækja (t.d. vöxt) og aðstæður og hag einstaklinga. Full þröf er á að rannsaka betur atriði eins og stöðu og eðli óformlegra lærdómsleiða, tilgátu um áhrif samþættingar formlegra og óformlegra lærdómsleiða og samspils við stjórnun og vinnuumhverfið. Þessi heimildagreining er liður í því og miðar að því að auka skilning á fyrirbærinu vinnutengdur lærdómur.

Heimildir

- Argyris, C. & Schön, D.A. (1996) *Organizational Learning II*. Reading MA: Addison-Wesley Publishing Company
- Billet, S. (1999) Guided learning at work. Í Boud & Garrick (ritstj.), *Understanding Learning at Work*. NY: Routledge.
- Boud, D. & Garrick, J. (1999, reprinted 2001) Understandings of workplace learning. Í Boud & Garrick (Ritstj.) *Understanding Learning at Work*. NY: Routledge
- Casey, C. (1999/2001) The changing context of work. Í Boud & Garrick (Ritstj.) *Understanding Learning at Work*. NY: Routledge
- Christensen, J.L. & Lundvall, B-Å. (2004). *Product Innovation, Interactive Learning and Economic Performance*. London: Elsevier Ltd.
- Elkjaer, B. (2004) Organizational Learning. The “Third Way”, *Management Learning*. Vol. 35 (4). 419-434
- Ellström, P-E. & Hultman, G. (2004) (Ritstj.). *Lärnande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

- Ellström, P-E.(2004). Reproduktivt och utvecklingsinriktat lärande i arbetslivet. I Ellström & Hultman (2004) (Ritstj.). *Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E.(2001) Integrating Learning and Work: Problems and Prospects. *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 12. No. 4, Winter. 421-435
- Ellström, P-E. & Nilsson, B. (1997). *Kompetensutveckling i små- och medelstora företag*. Sweden: Linköping Universitet – IPP Centrum för studier av människa, teknik och organisation (CMTO)
- Ellström, P-E.(1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Publica
- Fenwick, T. (2003) Innovation:examining workplace learning in new enterprises. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 15. No.3. pp.123-132
- Garrick, J. (1998). *Informal Learning in The Workplace. Unmasking Human Resource Development*. London: Raoutledge.
- Illeris, K. (2004). *Learning in Working Life*. København: Roskilde University Press
- Illeris, K. (2004).A model for learning in working life. *The Journal of Workplace Learning*. Vol. 16. No. 8. pp. 431-441
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nordhaug, O. (1992). *Human Capital in Organizations. Competence, Training and Learning*. Oslo: Scandinavian University Press
- Pettigrew, A., Hendry, C. & Sparrow, P.R. (1988). *Training in Britain. A Study of Funding, Activity and Attitudes. Employers' Perspectives on Human Resources*. London: Training Agency, HMSO
- Pfeffer, J. (1995). *Competitive advantage through people*. Boston: HBSP
- Svensson, L, Ellström, P-E. & Åberg, C. (2004) Integrating formal and informal learning at work. *The Journal of Workplace Learning*. Vol. 16. No. 8. pp. 479-491
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (1990). *Informal and incidental learning in the workplace*. London: Routledge