

Lederen som nøkkel til en lærende kommune

Kollektiv læringspraksis gjennom digital læring

Marit Solheim

Bedrifts-PhD, Visma SmartSkill og OsloMet



Bilde: Shutterstock

Rammebetingelsene i kommunesektoren

– Hvorfor vi må tenke nytt

Demografi og rekruttering

- Aldring og urbanisering
- Antall i yrkesaktiv alder reduseres i distriktene
- Utflytting av unge voksne rammer omsorgskapasiteten i rurale strøk

Nyrekruttering alene er utilstrekkelig

- Velferdsutfordringene overstiger arbeidskraftsreserver
- Tradisjonell rekruttering dekker ikke behovene på sikt

Konsekvens: Læring må skje i arbeidets flyt

Organisatorisk læring som en dynamisk prosess

FEEDFORWARD (Nyskaping og videreføring av læring)

Individnivå

Intuisjon

Personlige erfaringer, bilder og mønstre som oppstår ubevisst hos den enkelte.

Gruppenivå

Integrering

Felles handlinger og samhandling etableres i gruppen.

Organisasjon

Institusjonalisering

Læringen settes i system gjennom rutiner, strukturer, strategier og systemer.

Individ til guppenivå

Tolkning

Gjennom dialog utvikles et felles språk og felles forståelse.

FEEDBACK (Etablering og utnyttelse av institusjonalisert læring)



Organisatorisk læring som en dynamisk prosess

FEEDFORWARD (Nyskaping og videreføring av læring)



Individ til guppenivå

Tolkning

Gjennom dialog utvikles et felles språk og felles forståelse.

FEEDBACK (Etablering og utnyttelse av institusjonalisert læring)

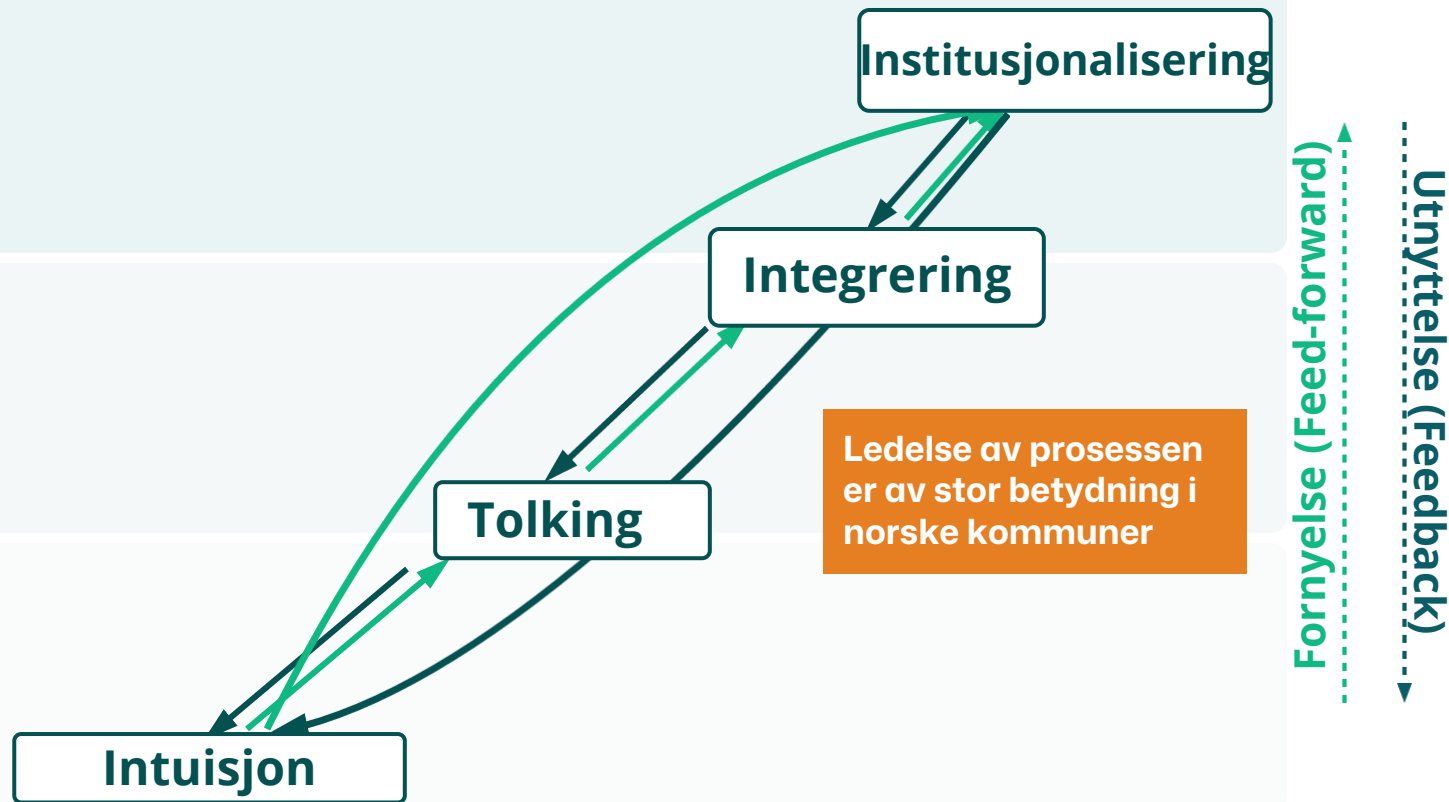


Ledelse og organisatorisk læring

Organisasjon

Gruppe

Individ



Lederen og e-læring på individnivå

Intuisjon og lederens tilrettelegging

- Oppgavekobling - gjør nytten synlig og gjør viktige kurs obligatoriske
- Lav terskel for bruk i hverdagen: PC/Nettbrett/mobil, korte moduler
- Leder som rollemodell
- Praktisk hjelp i læringsarbeidet - nærstøtte
- Forutsetning: opplevd nytte + brukervennlighet (TAM).



Foto: Bildebank SmartSkill

Forankring: TAM (Davis; Venkatesh & Davis), læring i arbeidets flyt (Littlejohn & Margaryan), læringsorientert ledelse (Wallo mfl.; Ellström & Ellström)

Steget fra individuell bruk til felles praksis

Tolking og integrering i gruppa - lederen som fasilitator

- Korte mikro-refleksjoner nær oppgavene: "Hva lærte vi? Hva bør vi gjøre annerledes?"
- Koordinert utprøving: "Fungerer det hos oss?"
- Roller og trygghet- Ledelse, teknisk bistand og et trygt læringsmiljø
- Ha kontroll over kursgjennomføring hos dine ansatte. Enkel å få oversikt i læringsplattformer, målrett hjelpen
- Tydelig oppgaveforddeling med eierskap og frist mellom de som driver læringsarbeidet



Foto: Bildebank SmartSkill

Lederens ansvar ved organisasjonslæring

Institusjonalisering av kunnskap og lederen som systembygger

- Sett retning og prioriter: risiko og mål
- Bygg struktur og rytmer
- Avklar roller og beslutningsrett
- Sikre tid og infrastruktur
- Kontroll over progresjon og gjennomføring - oversikter fra plattformen brukes til å målrette hjelp
- Koordiner oppgaver og del erfaringer



Foto: AI-
generert

Hvordan lykkes med digital opplæring?



↑ Veien til en lærende organisasjon

Læring

Ledere og ansattes handlinger →



Veien til en lærende organisasjon

trending_up

1. Toppledelsen

Strategisk kompetanse- og læringsledelse — setter retning og prioriterer.

groups

2. Mellomledere

Tilretteleggere og veiledere — leder an i kunnskapsdelingen i hverdagen.

psychology

3. Medarbeiderne

Medarbeiderskap for læring — tar ansvar for egen og felles utvikling.

Bindeleddet i en travel hverdag

Lokale ressurspersoner

Veien til en lærende organisasjon

Miljøet:

Organisasjonskontekst
Håndterer organisasjonen
krysspresset mellom holdbarhet og
effektivitetskrav. (Hillberg Jarl)

Resultatet:

Læringsutbytte
Balanses det mellom tilpasning til
problemløsning og utviklende
innovasjon? (Ellström)

Motoren:

Reflekterende Lederskap
Sikres målrettet handling og støtte?
(Matsuo & Wallo)

Fundamentet:

Psykologisk Trygghet
Er det et miljø der alle tør å prøve,
med rom for å feile?

Fra strategi til praksis

pla

ce

Mål som henger sammen

Er kompetanse- og læringsmål forankret i overordnede strategier?

ps

yc

ho

Rom for refleksjon

Har dere funnet og styrket de gode læringsarenaene der læring blir til praksis?

y

sc

ho

Strukturert opplæring

Tilrettelegger dere for formell læring, trening og opplæring i hverdagen?.

ad

d_

cir

Synliggjør kunnskapen

Kommer kunnskapen til nytte og synliggjøres ute hos brukere?

cle

Tips for digital læring til ledere og ressurspersoner

Tydelige forventninger

Hvilke kurs er obligatoriske i år, hvorfor og hvordan? Velg relevante kurs og evaluer resultatene sammen.

Strategi & Forankring

Gjør den felles læringsstrategien kjent i alle ledd. Samarbeid tett mellom ledelse og fagutvikling er ofte lurt.

Tid & Veiledning

Sett av mikrotid i arbeidsplanen for gjennomføring og for implementering av ny kunnskap i enhetene. Tilby kollegastøtte og digital veiledning til de som trenger det.

Læringsmiljø & Utstyr

Forsøk å sikre riktig utstyr (PC, lyd, nett) og minimere tekniske hindringer.

Motivasjon & Informasjon

Kommuniser hvorfor kursene er viktige. Bruk relevante kurs for å øke motivasjon. Bærer hele ledergruppa budskapet om at læring er obligatorisk og viktig?

Synliggjør innsatsen

Anerkjenn læringsarbeidet i møter og medarbeidersamtaler.
Skap arenaer for refleksjon slik at læringen sitter i organisasjonen.



“Vi har et felles mål om å gi best mulig omsorg til våre beboere. Og da må vi hele tiden utvikle oss. Vi ser at når ansatte får økt kunnskap, styrkes både faglig trygghet og arbeidsglede,

Glaiza May Pagayanan

Fagutviklingssykepleier på Smedbakken Sykehjem

Ta gjerne kontakt med meg:

Marit Meyer Solheim

Senior rådgiver
Visma Smartskill

Mobil +47 98240161

E-post: marit.solheim@visma.com



For en enklere og tryggere hverdag

Med befriende enkle løsninger for opplæring og etterlevelse av komplisert regelverk - siden 2003.

