Effektiv kompetensutveckling: Hur når vi långsiktiga effekter av våra insatser?

Per-Erik Ellström
HELIX VINN Excellence Centre
Linköpings universitet
www.liu.se/helix

”Lärande är inte att skicka folk på kurs”

Tidskriften Personal & ledarskap, nr 1, 2012

Formell utbildning är en viktig form för kompetensutveckling – men inte den enda eller främsta

- formell utbildning (olika slags kurser)
- icke-formell utbildning (seminarier, arbetsplatsträffar, mentorskap, handledning etc.)
- informellt lärande (vardagslärande) i och genom arbetet och andra dagliga aktiviteter

Vi vet att satsningar på kompetensutveckling kan ge en rad effekter

- ökad kvalitet och utvecklingskraft i verksamheten
- ökad förmåga till idéutveckling och vardagsinnovationer (”practice-based innovations”)
- minskad risk för stress och arbetsrelaterad ohälsa
- individuell utveckling

Men utbildning är ingen “Quick Fix”

Utbildning
(t ex en kurs)

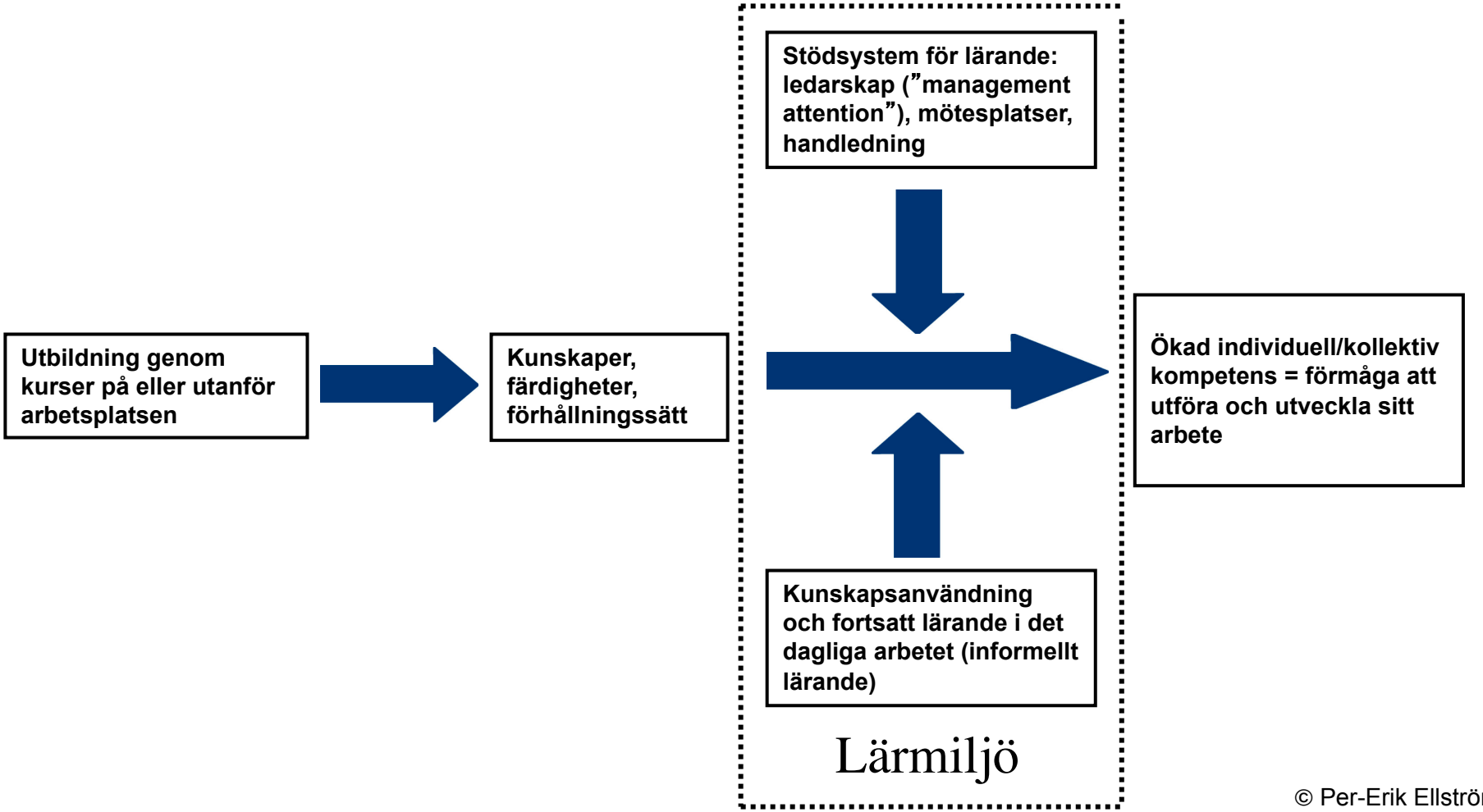
Ökad kompetens
Verksamhetseffekter

Effekter av utbildning – fyra nivåer

- nöjda kursdeltagare
- lärande i form av t ex nya kunskaper eller förhållningssätt
- ökad kompetens = förmåga att tillämpa det man lärt sig i praktisk handling
- verksamhetseffekter i form av t ex ökad kvalitet eller måluppfyllelse

(modifierad efter Kirkpatrick, 2005)

Utbildning leder inte med automatik till ökad kompetens och verksamhetseffekter



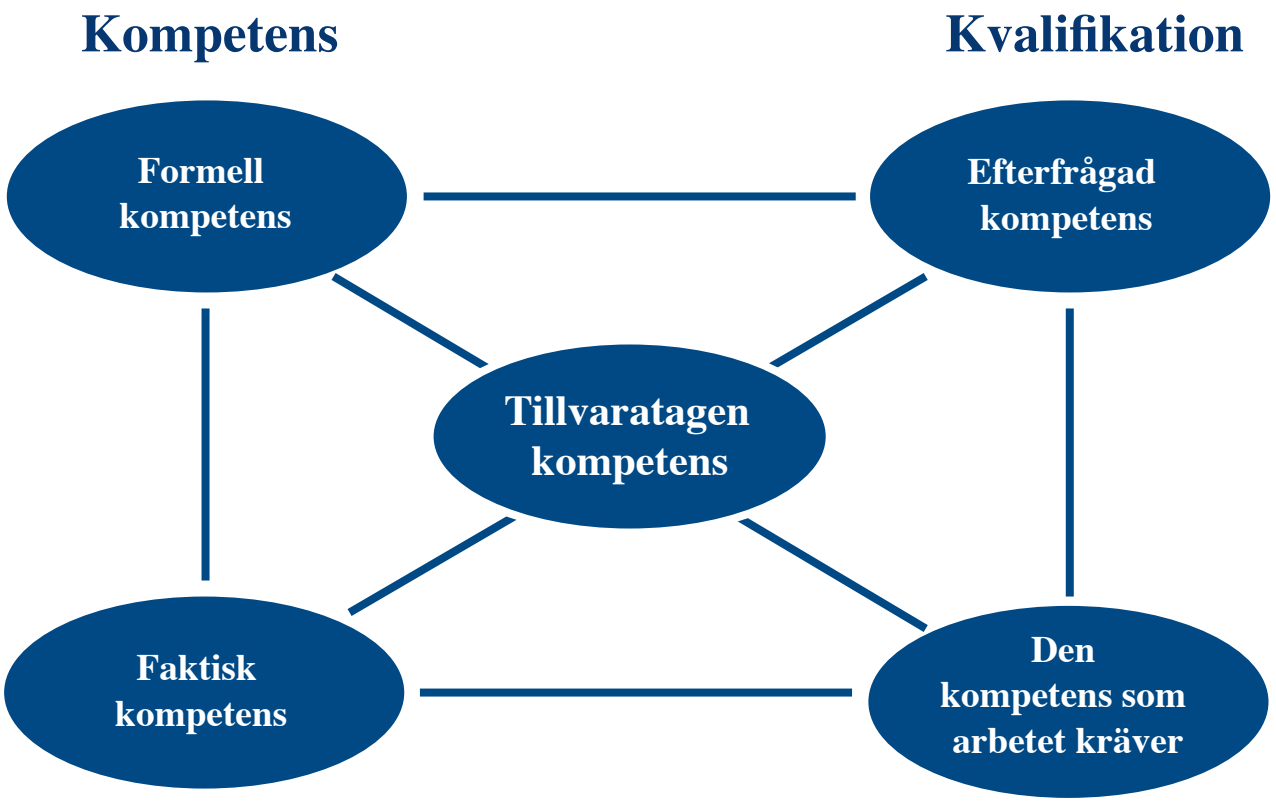
© Per-Erik Ellström

Vad avses med kompetens?

- en individs (eller en grupps) potentiella handlingsförmåga

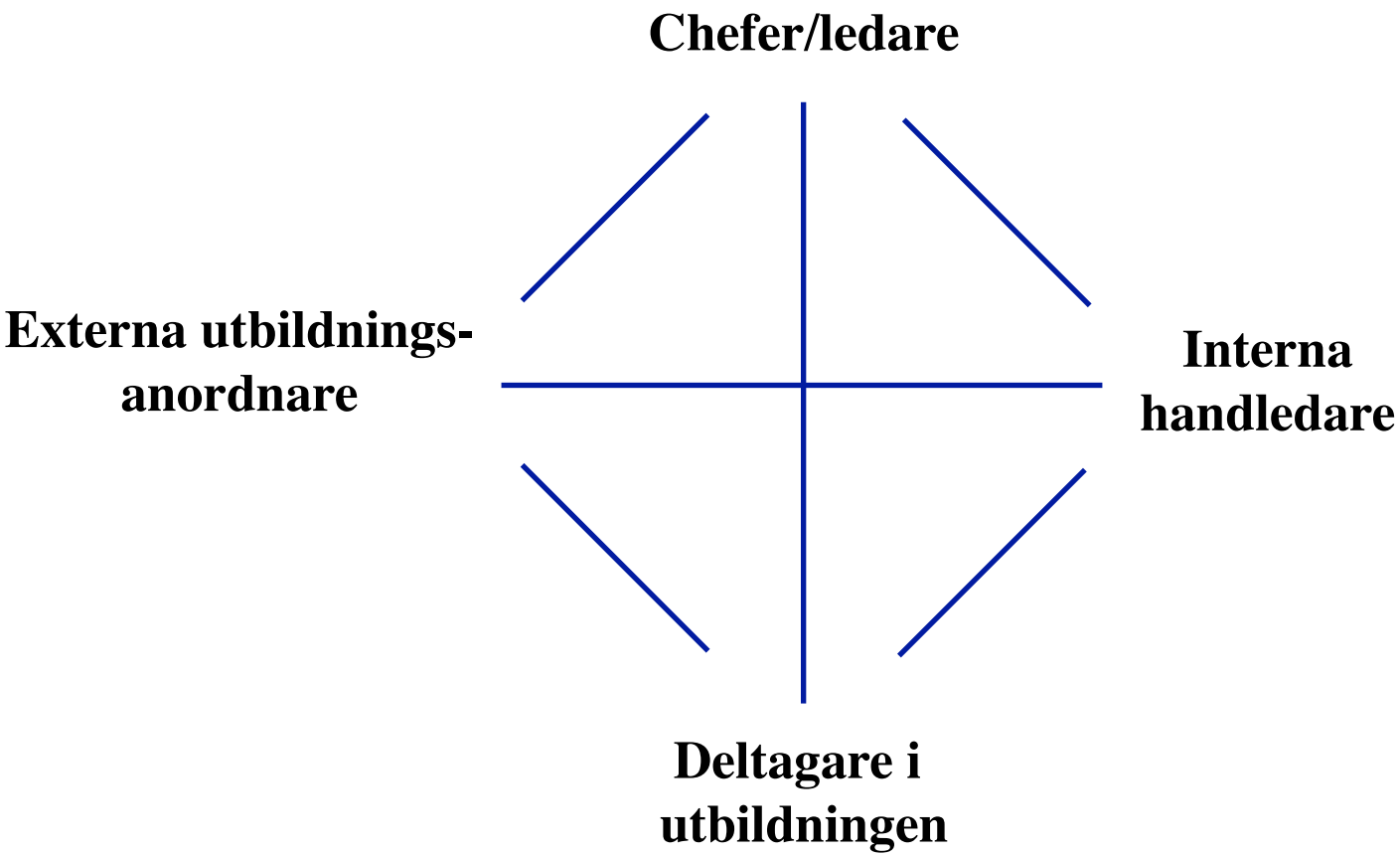
- närmare bestämt, förmågan att framgångsrikt (enligt egen eller andras bedömning) utföra vissa arbetsuppgifter

Kompetensens dimensioner



© Per-Erik Ellström

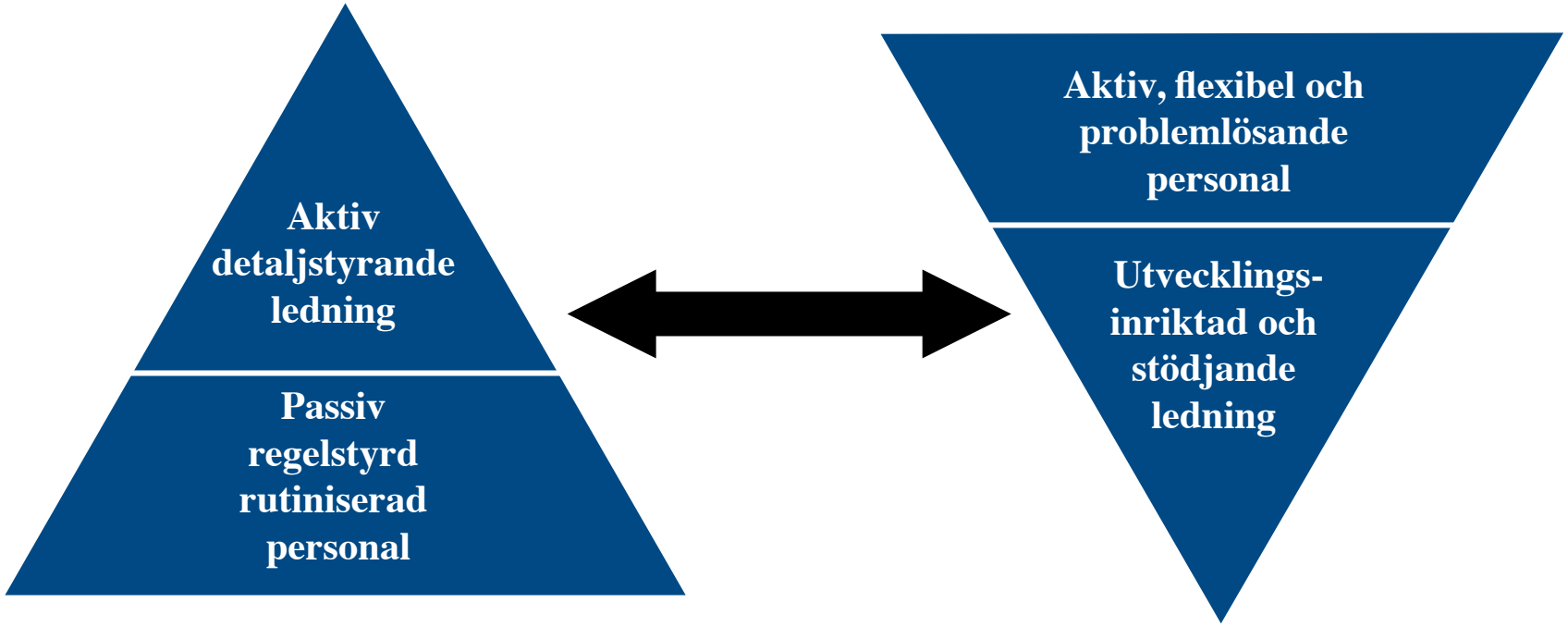
Viktiga aktörer i ett lokalt system för arbetsplatslärande



Att göra bra utbildning är viktigt, men för att nå verksamhetseffekter krävs även en utvecklande lärmiljö

utbildning x lärmiljö = effekt

Begränsande och utvecklande miljöer för lärande



Traditionell organisation

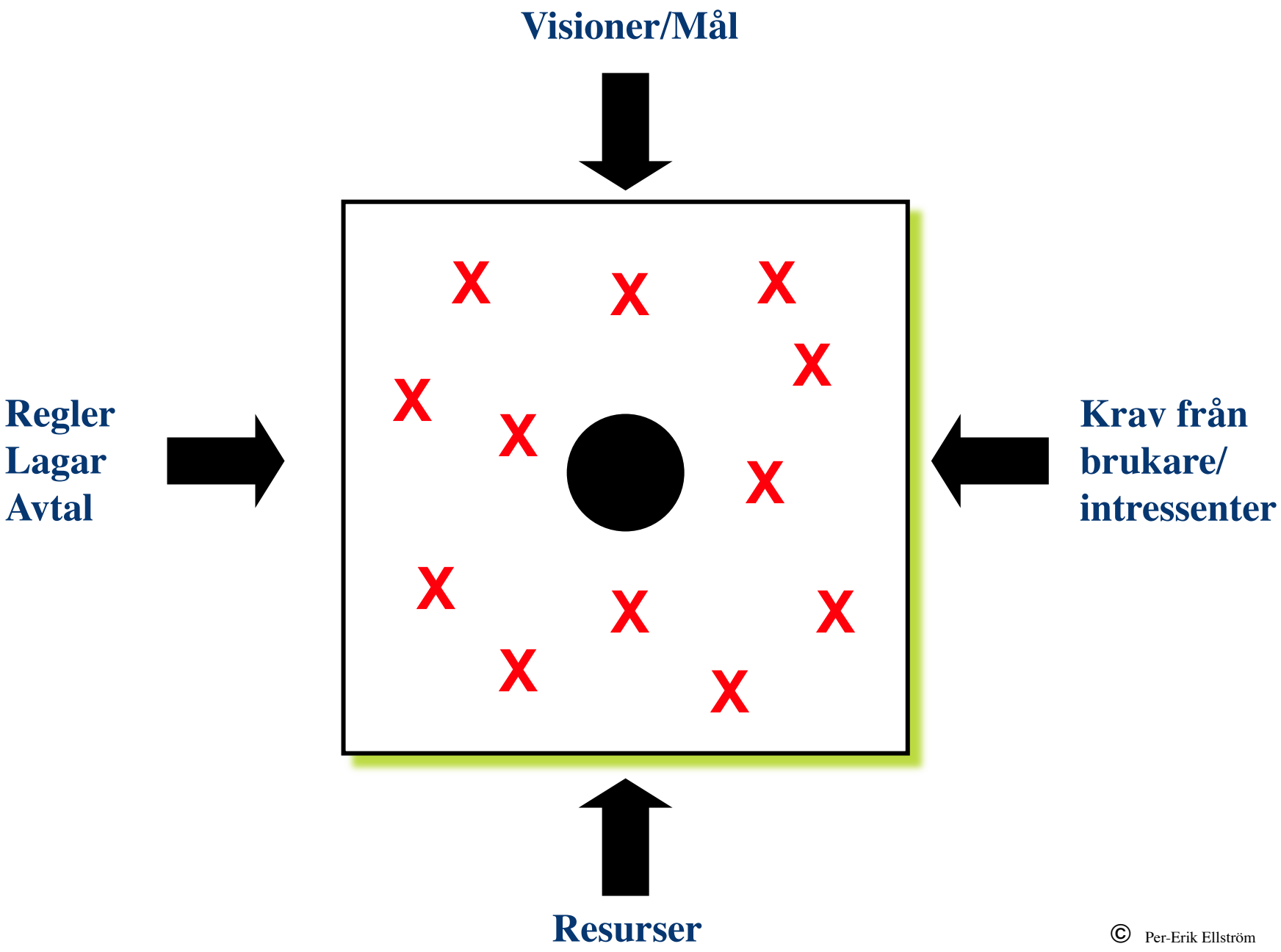
Kunskapsbaserad organisation

© Per-Erik Ellström

Olika lärandemiljöer ger olika förutsättningar för lärande

Typer av lärande/lärandenivåer				
Aspekt av lärande situationen	**(1) Reproduktivt lärande**	**(2) Produktivt lärande** *Metodstyrt*	**(3) Produktivt lärande** *Problemstyrt*	**(4) Kreativt lärande**
Uppgift	**Given**	**Given**	**Given**	**Ej given**
Metod	**Given**	**Given**	**Ej given**	**Ej given**
Resultat	**Given**	**Ej given**	**Ej given**	**Ej given**

© Per-Erik Ellström



© Per-Erik Ellström

En utvecklande lärmiljö kräver en balans mellan två olika logiker

”Utvecklingens logik”:
•tanke och reflektion
•alternativtänkande, experiment och risktagande
•tolerans för olikhet, osäkerhet och felhandlingar
•ett utvecklingsinriktat lärande

“Utförandets/görandets logik”:
•höga krav på effektiv handling
•problemlösning genom undvikande eller tillämpning av givna regler/instruktioner
•enhetlighet och likatänkande, stabilitet och säkerhet
•ett lärande inriktat mot bemästring av ”det givna”

Olika ledarskap – formar olika lärmiljöer

Utvecklingsinriktat ledarskap

•Utvecklings- och lärandefrågor ses som en del av uppdraget som chef
•Chefer uppmärksammar och stödjer medarbetarnas lärande som led i verksamhetsutvecklingen (klargör förväntningar, prioriterar utvecklingsfrågor, skapar resurser, följer upp)

……..

Administrativt ledarskap

•Chefen ser inte utvecklings- och lärandefrågor som del av sitt uppdrag – delegeras till projektledare, utb. anordnare eller handledare
•Huvudfokus på drift och vardagsarbete

Utvecklande lärmiljöer ger utrymme för att arbeta på olika handlingsnivåer

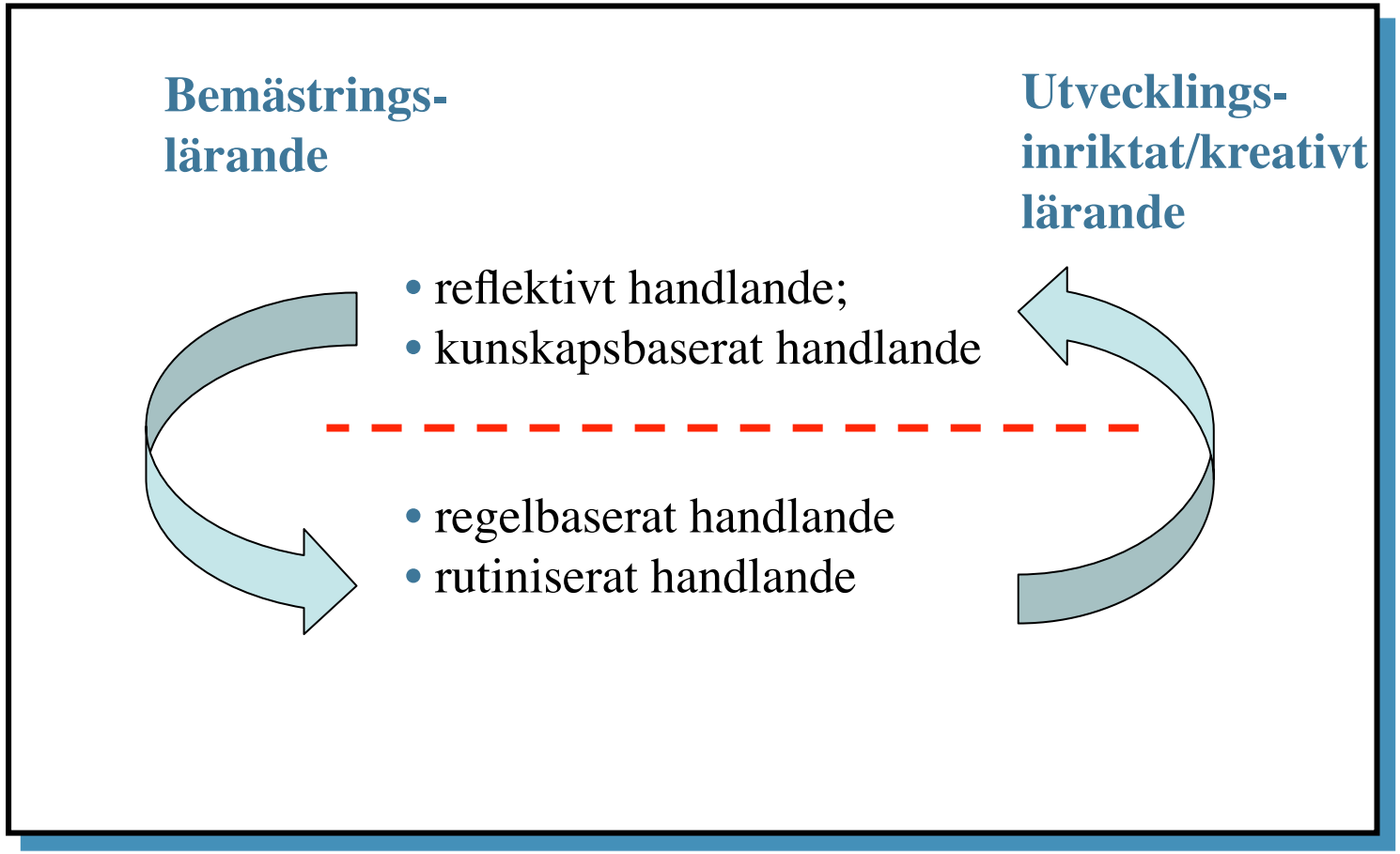
Fyra handlingsnivåer:

- reflekterande handlande
- kunskapsbaserat handlande;

- - - - - - - - - - - - - - - -

- regelbaserat handlande;
- rutiniserat handlande

….. och därmed möjligheter till både ett bemästringslärande och ett utvecklingsinriktat lärande



© Per-Erik Ellström

Samspel mellan bemästringslärande och utvecklingsinriktat lärande

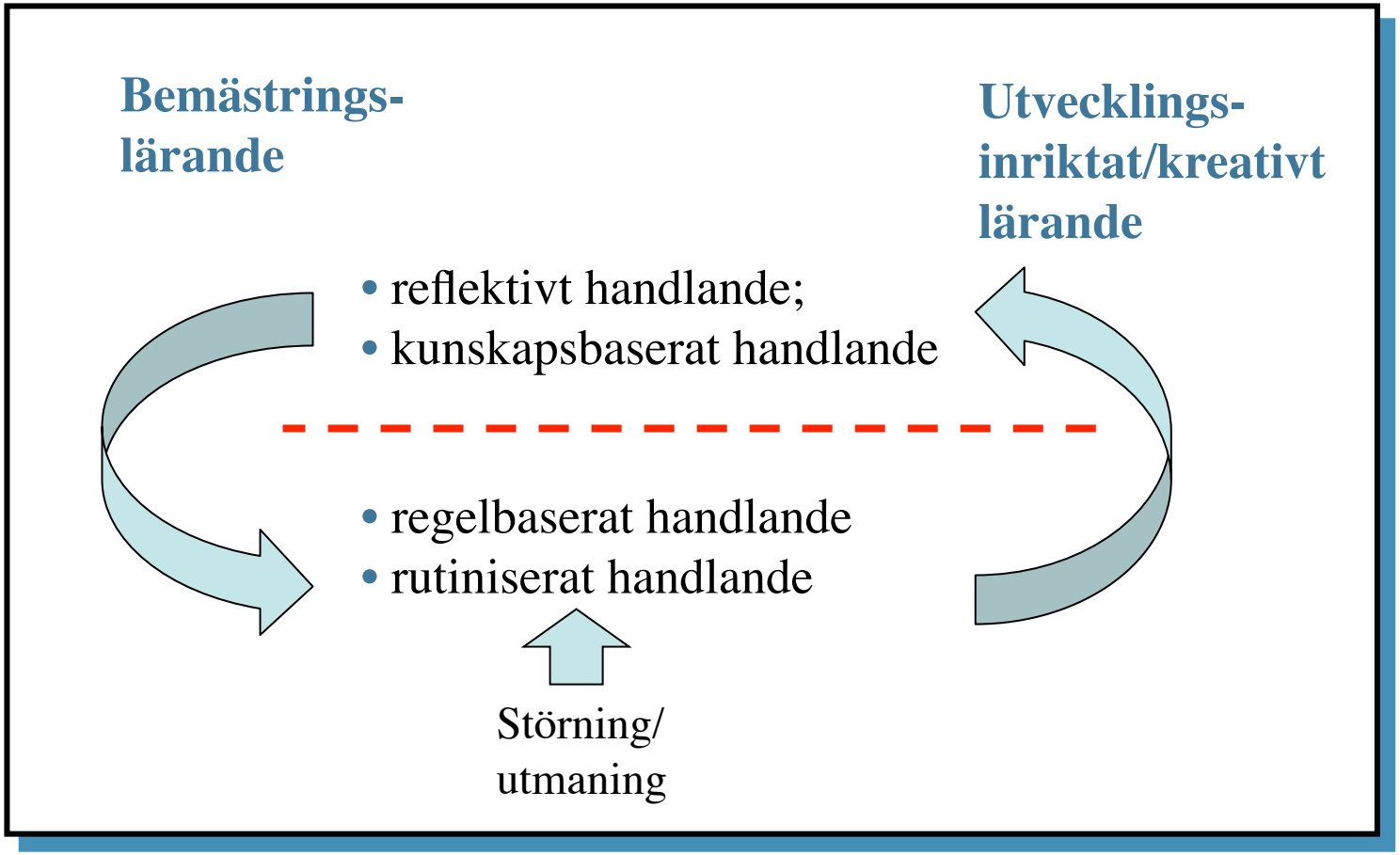
Bemästringslärande för att kunna:

- Utföra rutinmässiga arbetsuppgifter
- Lösa bekanta typer av problem
- Ansvara för givna arbetsuppgifter inom en tydlig struktur/befattning

Utvecklingsinriktat lärande för att kunna:

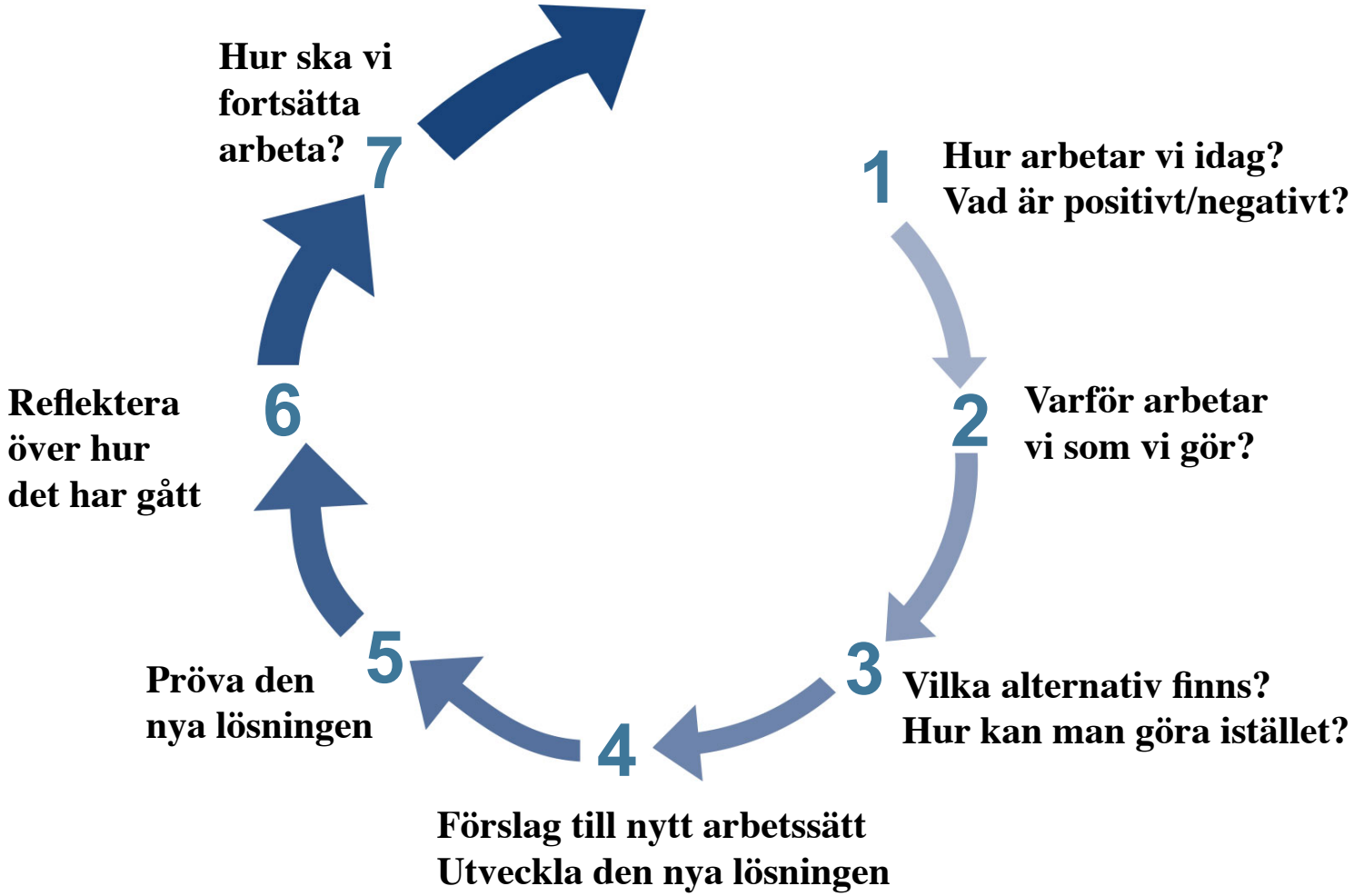
- Utföra icke-rutinuppgifter och förstå sammanhang
- Identifiera, analysera och åtgärda ”nya” typer av problem
- Ta ansvar för större områden eller processer

”Störningar” och utmaningar av det invanda – en motor för utvecklingsinriktat lärande



© Per-Erik Ellström

En arbetsmodell för att främja ett utvecklingsinriktat lärande



Några kännetecken för en utvecklande lärmiljö

1. Att medarbetarna har *hög delaktighet* i planering, utförande och utvärdering av arbetsinsatser

2. Att det man har (och upplever sig ha) ett tillräckligt *handlingsutrymme*

3. Att *fel och misstag* (avvikelser) utnyttjas som viktiga källor till lärande

4. Att man får konstruktiv *feedback* (återkoppling) på konsekvenserna av sitt handlande

4. Att det finns en *kultur* för lärande som utmärks av:

- öppenhet och tillit snarare än rädsla eller ängslan
- en betoning av initiativ och risktagande
- en tolerans för olikheter, osäkerhet och fel
- uppmuntran av alternativtänkande och (om-)prövning av etablerade tanke- och arbetssätt

5. Att verksamheten organiseras både för drift och för lärande (utveckling), vilket bl. a kräver att tillräcklig tid och andra resurser (t ex externt stöd) avsätts för lärandeaktiviteter.

Referenser

Ellström, P.-E. (2011). Informal Learning at Work: Conditions, Processes and Logics. In: M. Malloch et al. (Eds.) *The SAGE Handbook of Workplace Learning*. London: Sage Publications.

Ellström, P.-E. (2009). Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer. I: H. Kock (red.) *Arbetsplatslärande. Att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Kirkpatrick, D. L. (2005). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Kock, H. & Ellström, P.-E. (2011). Formal and Integrated Strategies for Competence Development in SMEs. *Journal of European Industrial Training*, 35, 1, pp.71—88.

Nilsen, P. & Ellström, P.-E. (2012). Fostering Practice-Based Innovations through Reflection at Work. In: H. Melkas & V. Harmaakorpi (Eds.) *Practice-Based Innovation: Insights, Applications and Policy Implications*. Berlin: Springer-Verlag.

TACK FÖR
UPPMÄRKSAMHETEN!