




## Endring og forbedring i et pedagogisk perspektiv

Om å SE, støtte og fremme mestring  
hos andre og oss selv.




Cand. Ed. Sigrun Gilje  
GiljeSigrun@gmail.com

1



2



3

- Forskning viser at to av tre endringsprosesser ikke skaper merverdi for organisasjonen.
- Forskning viser også at hvis ansatte føler eierskap til målet med forandringen og er involverte både i utarbeiding og testing av løsninger, lykkes endringstiltaket åtte av ti ganger.  
(Vestergaard 2020: Involverende endringsledelse)
- HVORFOR er det slik?

4



## Veiledning er

en formell, relasjonell og pedagogisk  
istandsettingsprosess  
rettet mot at **mestringskompetanse** styrkes  
gjennom dialog basert på kunnskap og  
humanistiske verdier.

Sidsel Tveiten, 2019

5

## SE, støtte og fremme mestring

Noen innspill fra teori

- Kompetansebegrepet
- Voksne folk og læring/ending... muligheter og utfordringer
- 4 nivåer som påvirker læring og ending




6



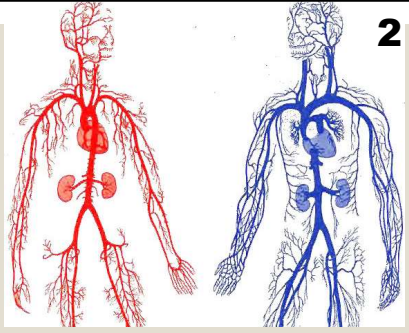
## Kompetanse – en sekkebetegnelse

- 1. Ferdigheter**
- 2. Kunnskaper** - faktisk, kausal, prosedural
  - taus
- 3. Evner** relativt stabile egenskaper
- 4. Holdninger**


7




**1**



**2**



**3**



**4**

8





## Kompetanse – en sekkebetegnelse

1. **Ferdigheter**
2. **Kunnskaper** - faktisk, kausal, prosedural
  - taus
3. **Evner** relativt stabile egenskaper
4. **Holdninger**

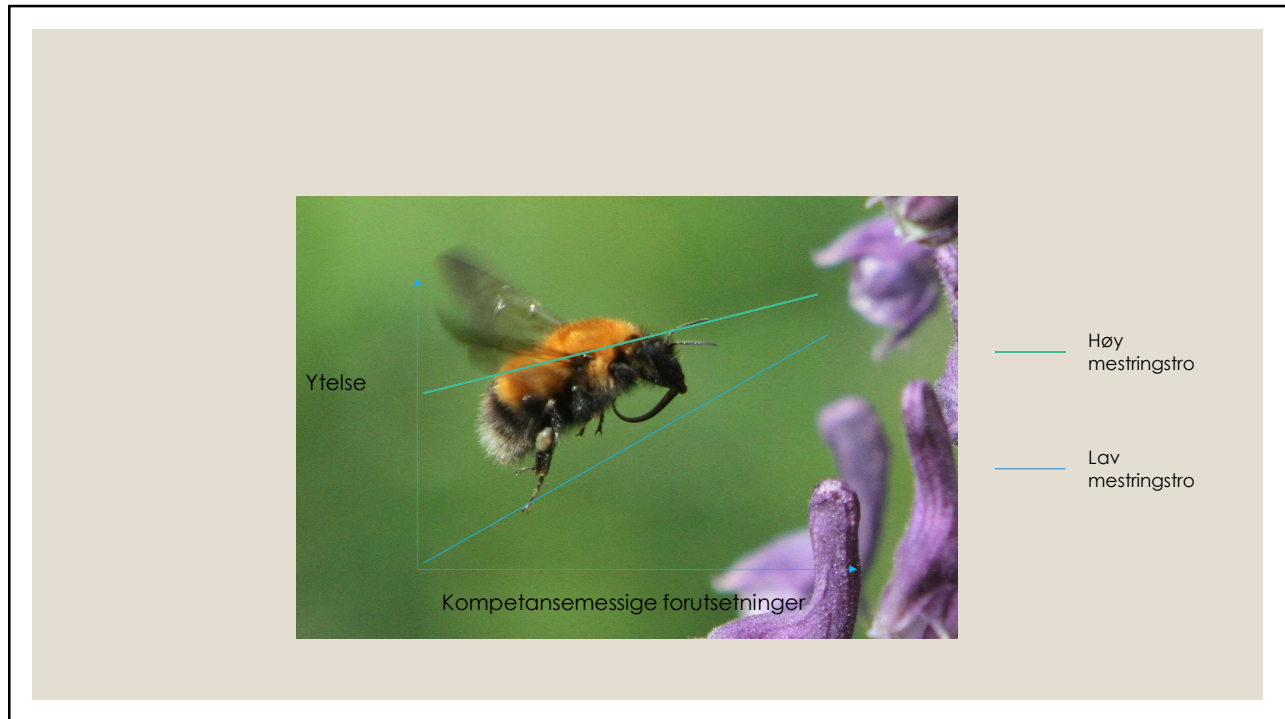
9

## Betydningen av subjektiv mestringstro (Bandura 1990,1996)

- Oppfatning om egen kompetanse og egne forutsetninger for å løse aktuelle oppgaver.
- En medarbeiders selvopplevde mestringsevne («Self efficacy»), er avgjørende for muligheten til å tilegne seg og for å anvende ny kompetanse.
- Lav mestringstro er et betydelig hinder for læring og endring gjennom læring.



10



11

## SE, støtte og fremme mestring

- Hvor befinner agenten seg med hensyn til subjektiv mestringstro?
- Hvordan kan du styrke **den**?

12

## Voksne folk og læring/endring... muligheter og utfordringer

- Voksne lærer lettere hvis de kan påvirke egen læringsprosess
- Voksne lærer bedre når de kan bruke sine personlige erfaringer
- Voksne lærer bedre når teori og praksis er samordnet/integrert
- Voksne lærer bedre med problembasert læring
- Voksne har økt motivasjon for læring som har en sammenheng med deres livssituasjon

(basert på arbeidet til bl.a. Knowles: 1984, 2005)

13

## Voksne folk og læring/endring... muligheter og utfordringer

- Voksne har lettere for endre handlemønster hvis de har fått være med å påvirke dem.
- Voksne har lettere for å endre en rutine/vane de selv har erfart er til hinder/ ulempe.
- Voksne har lett for å endre adferd om både teori og (egen) praksis tilsier at det er lurt.
- Voksne endrer seg *gjærne* hvis de har møtt et problem og fått finne frem til løsningen (eller endringen) selv.
- Voksne har stor motivasjon for endringer som har sammenheng med deres egen livssituasjon

(Fritt etter Knowles)

14



**4 nivå som påvirker læring/ending:**

- det personlige,
- mellommenneskelige,
- organisatoriske og
- samfunnsmessige

15

4 områder som påvirker læring:  
**det personlige**, mellommenneskelige, organisatoriske og samfunnsmessige.

- Læring/ending er ofte en smertefull prosess, gjerne preget av forstyrrelser og frykt for eksponering og uønskede endringer.
- Noen kan oppleve dette truende mot selvbildet og det kan gi en følelse av utilstrekkelighet. - Viktig å trygge disse.

Moxnes 1981, referert av mange, bl.a. i bøkene til Lai om «Strategisk Kompetanseledelse» som før het «kompetanseSTYRING»



16



4 områder som påvirker læring:  
det personlige, **mellommenneskelige**, organisatoriske og  
samfunnsmessige.

- På mange arbeidsplasser gis det mangelfull tilbakemelding til den enkelte om sin ytelse og effektivitet. Dette er særlig utbredt i vesten. «No news is good news» sier vi, men det øker ikke mestringstro. Stor grad av negativ tilbakemelding kan virke direkte hemmende på læring og motivasjon for endring. Medarbeidere blir defensive og utvikler forsvarsmekanismer.
- **Summegruppe: Hva kan gjøres for å bøte på det?**



17

## Prinsipper for tilbakemelding:

Viktig at du

- Støtter agenten på det han/hun gjør godt
- Problematiserer det du mener bør utvikles videre
- Er ærlig om det som kan bli bedre. Uten dette blir det stillstand -ingen utvikling.
- Bidrar med kunnskaper, erfaring og verdier av relevans
- Søker å forankre dine innspill til agenten i teori/kunnskap på feltet, og (kun i få tilfeller eller) i hvordan det oppleves 'for meg'.
- Skaper felles undring
- Og lar agenten treffe sine egne valg (selv om du synes de er problematiske)

(Fritt etter Handal 1999)



18

4 områder som påvirker læring:  
det personlige, mellommenneskelige, **organisatoriske** og  
samfunnsmessige.

- Formell læring
  - Endringsagentutanning, veilederutdanning
  - Undervisning på personalmøter
  - Fagdager
  - E-læring/Simulering osv.
- Særlig viktig ved uformell læring (PS: taus kunnskap):
  - mulighet til prøving og feiling,
  - gode rollemodeller for observasjon og imitering,
  - konstruktiv kritikk
- Flere forskere viser at arbeidsmiljø -> læringsmiljø



19

Til ledere:



Forskning poengterer betydningen av at organisasjoner har en visjon som hele organisasjonen kan kjenne seg forpliktet på.



Ledere må gå foran og vise entusiasme og engasjement rundt denne visjonen.








Flere forskere hevder man ikke kan styre kompetanse ovenfra, men heller legge til rette for hjelp og støtte. En slags «kunnskapsomsorg».



Flere tar avstand fra tanken om at man kan administrere seg frem til kunnskap. «Knowledge management – perspektivet» har hatt feste i dette feltet.

20

# noen erfaringer...

-  Vi begynner i en ende, med det som ER mulig.
-  Evaluerer resultater for å synliggjøre oppover og utover i organisasjonen.
-  Snakker **stolt** om hva ansatte oppnår. Kobler mot FAG, ikke person. Løfter både ansatt og visjonen.
-  Pluss-pluss og minus-minus
-  En hard nøtt? Betydningen av ros...
-  Vanskelig å være alene. Inspirasjon trenger fler enn én for å smitte. Noen å sparre med og å gi tilbakemelding på kompetanseanvendelsen

21

# Veiledningens kunst (Søren Kirkegaard)

- Om jeg vil lykkes i å føre et menneske til et bestemt mål, må jeg først finne mennesket der det er og begynne akkurat der
- Om det er viktigere for meg å vise hvor mye jeg selv kan, så beror det på at jeg er hovmodig og egentlig ønsker å bli beundret i stedet for å hjelpe
- All ekte hjelpsomhet begynner med ydmykhet mot den jeg vil hjelpe. Å hjelpe er å tjene, ikke herske (...)



22



Takk for  
oppmerksomheten

Cand. Ed. Sigrun Gilje  
GiljeSigrun@gmail.com