



Endring og forbedring i et pedagogisk perspektiv

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



 **Utviklingscenter for sykehjem og hjemmetjenester**
Agder (Vest)

Cand. Ed. Sigrun Gilje





- 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?



Veiledning er

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

Sidsel Tveiten, 2019

«..styrke mestringskompetanse»



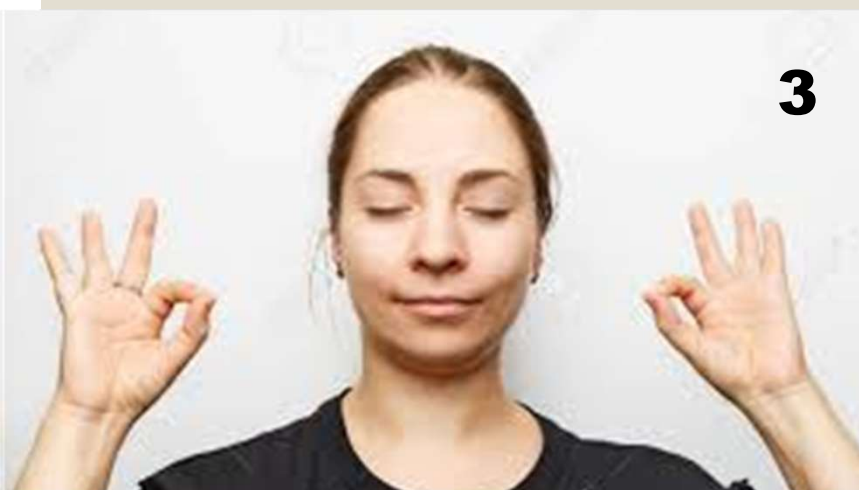
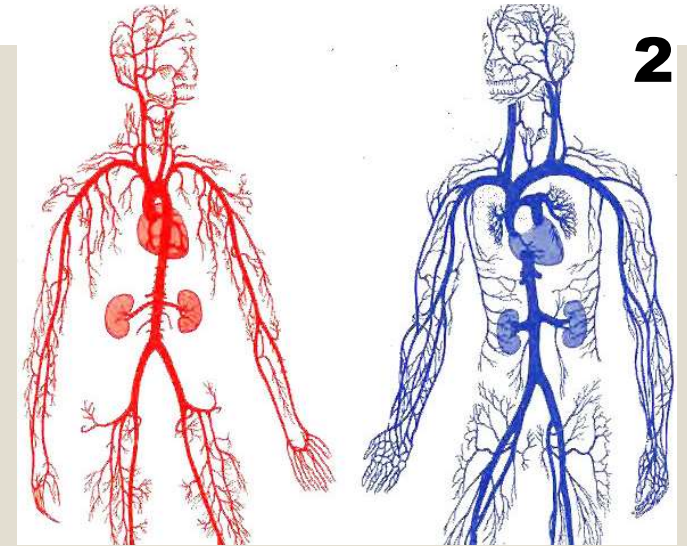
Noen innspill fra teori

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



Kompetanse – en sekkebetegnelse

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





Kompetanse – en sekkebetegnelse

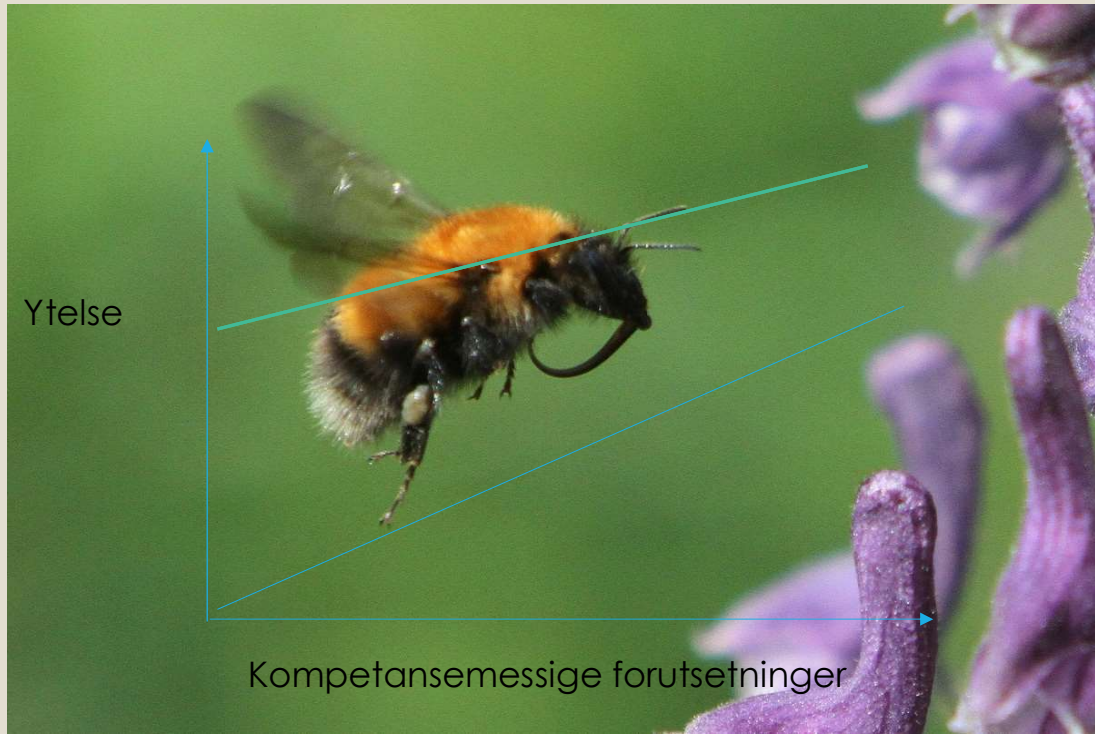


1. **Ferdigheter**
2. **Kunnskaper** - faktisk, kausal, prosedural
 - taus
3. **Evner** relativt stabile egenskaper
4. **Holdninger**

Betydningen av subjektiv mestringsstro (Bandura 1990,1996)

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





— Høy mestringstro

— Lav mestringstro

«..styrke mestringskompetanse»

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

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

(Knowles:1984, 2005 og Breiholdt:1987)

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

- Voksne har lettere for endre handlemønstre 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 lettere for å endre adferd hvis 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 og Breiholdt)

- Summegruppe: Velg to av påstandene: på hvilken måte kjenner du deg igjen i disse?



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

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

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

- Læring/endring 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)



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?**



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

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)

(Kollegaveiledning med kritiske venner. Lauvås, Lycke og Handal 2015)



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

- Formell læring
 - Endringsagentutanning, veilederutdanning
 - Undervisning på personalmøter
 - Fagdager
 - E-læring/Simulering osv.
- Uformell læring - særlig viktig:
 - mulighet til prøving og feiling,
 - gode rollemodeller for observasjon og imitering,
 - konstruktiv kritikk
- Flere forskere viser at arbeidsmiljø -> læringsmiljø



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.

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

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 (...)



Takk for
oppmerksomheten



Utviklingscenter for
sykehjem og hjemmetjenester

Agder (Vest)