

Kollektivt lärande och lärande organisationer

Jon Ohlsson

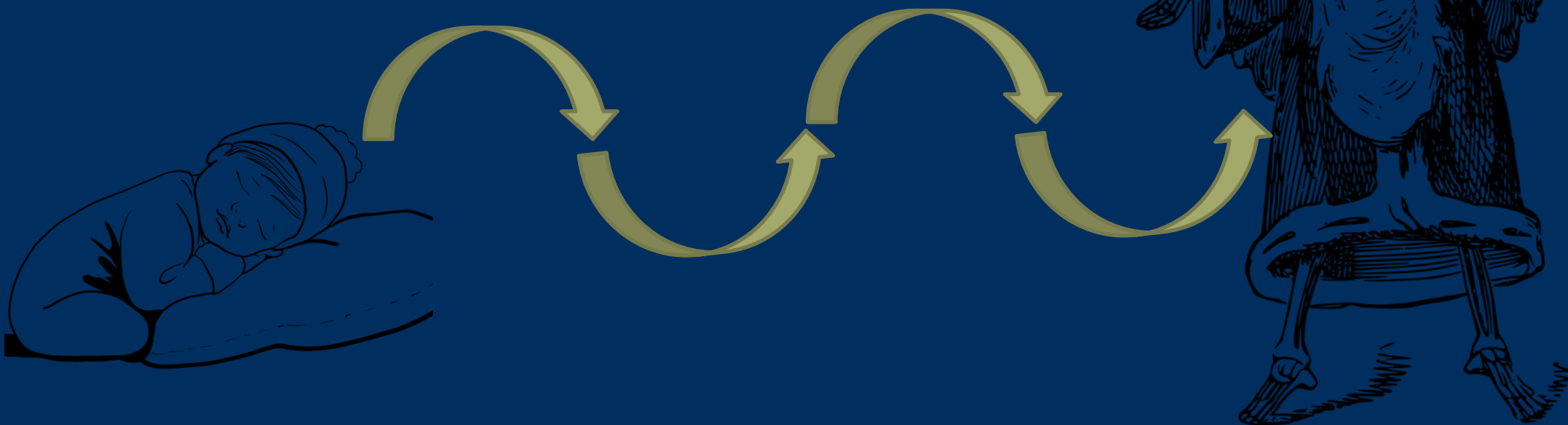
Institutionen för pedagogik och didaktik

Vuxnas lärande i arbetslivet – vad säger forskningen om det?

- Lärande är mycket mer än enbart inläarning av givna fakta i skolan eller annan formell utbildning eller kompetensutveckling.
- Ingen lär sig exakt vad någon annan säger. Budskapet relateras till egen erfarenhet och tidigare förståelse.
- Alla människor har potential att lära mer än att bara följa detaljerade instruktioner.

- Lärande som utveckling av förmågor: Mycket forskning visar att lärande innebär att individen aktivt bearbetar information och genom detta utvecklar förmåga att tänka och utföra handlingar.
- Lärande som samspel och utveckling av identiteter: Mycket forskning visar också att lärande innebär ett socialt samspel mellan människor och därigenom utveckling av identiteter.

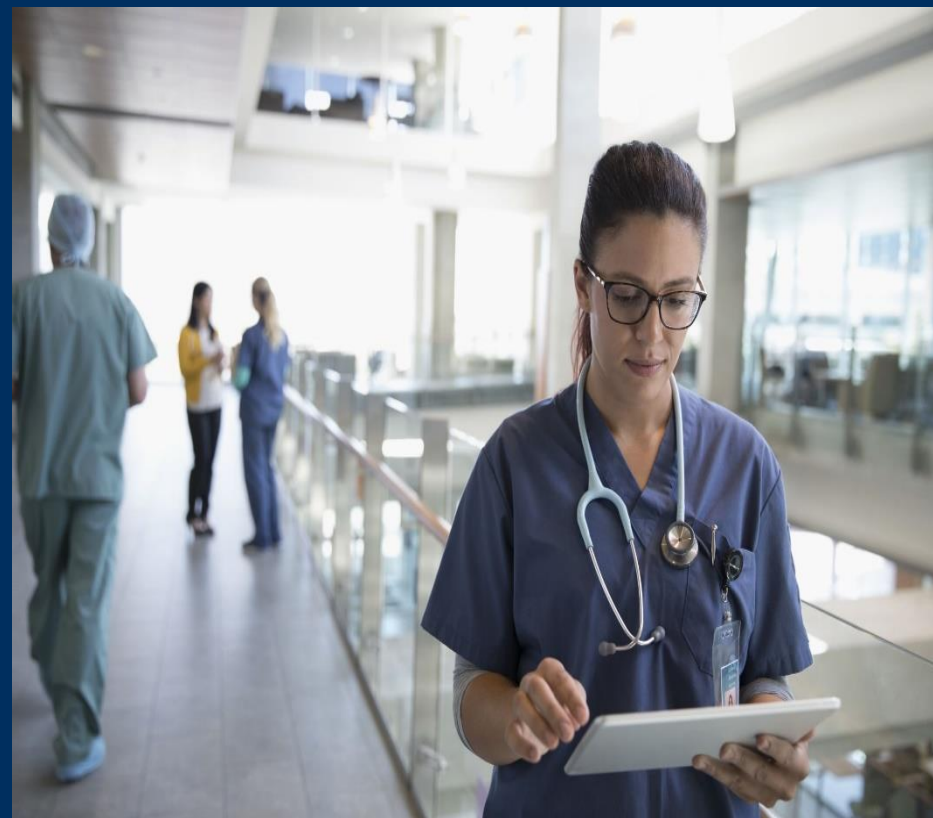
Vi lär oss från vaggan till graven...



Lärande som utveckling

- Lärande är mer än att bara lära in vissa givna fakta. Med lärande avses också utveckling av tänkande och olika slags förmågor. Att förstå hur olika saker hänger ihop och fungerar, och att förstå vilka handlingar som krävs i en viss situation, är exempel på sådant som utvecklas genom lärandet. Genom att reflektera över erfarenheter kan vi utveckla sådan förståelse. Förståelsen är en viktig del av vår kunskap.

Lärande genom erfarenhet



Lärande genom erfarenhet – i teorin



Lärande sker i en kontext

- Kontext är ett begrepp som beskrivs som människans omgivning och meningssammanhang. Vårt lärande sker i samspel med andra i vår omgivning och är inbäddat i de normer, vanor och föreställningar som över tid skapats socialt och som bildar sammanhang för oss.

Kontexten utgör villkor för vårt lärande

En arbetsplats, eller den organisation som vi arbetar i, är exempel på en kontext som kan inrymma olika slags villkor för både medarbetares och chefers lärande.

Arbetsuppgifternas utformning, t ex hur stort ansvar och utrymme att påverka arbetets utförande som arbetsuppgiften medför, är ett viktigt villkor för lärande.

Utvecklingsinriktat och anpassningsinriktat lärande

- Uppgifter med höga krav och stort handlingsutrymme ger generellt bättre villkor för medarbetarens utvecklingsinriktade lärande med möjlighet att utveckla olika förmågor.
- Uppgifter med låga krav och mycket begränsat utrymme att påverka handlingsalternativ leder till ett anpassningsinriktat lärande och handlande enligt mall och manual.

Kontextens sociala villkor

- Människorna på arbetsplatsen är varandras villkor för lärande. I de flesta arbeten är vårt utförande av uppgifterna helt beroende av andra människors prestationer, information och kunskap. Den anda och kultur vi skapar tillsammans har också betydelse för vårt lärande, inte minst för vår lust och vårt engagemang att lära nytt.



Lärande ger kompetens

- Lärande är en viktig ingrediens vid utveckling av kompetens. Kompetens är detsamma som handlingsförmåga i relation till en viss uppgift som ska utföras. Genom att lära av tidigare erfarenheter ökar vi vår handlingsförmåga som kommer till uttryck t ex i att tydligare kunna urskilja adekvata handlingsalternativ eller helt enkelt i ett mer skickligt handlande.

Kompetens och kontext

- Kompetens är inte enbart beroende av att människan lär genom erfarenhet. Det som räknas som kompetens formas i kontexten.
- Det innebär att våra handlingar värderas i det sammanhang där de utförs, t ex när vi utför arbetsuppgifter på en arbetsplats.
- Att utveckla kompetens är alltså inget man gör helt på egen hand, man måste alltid vara anpassad till de krav som finns i kontexten.

Kollektivt lärande – att lära tillsammans



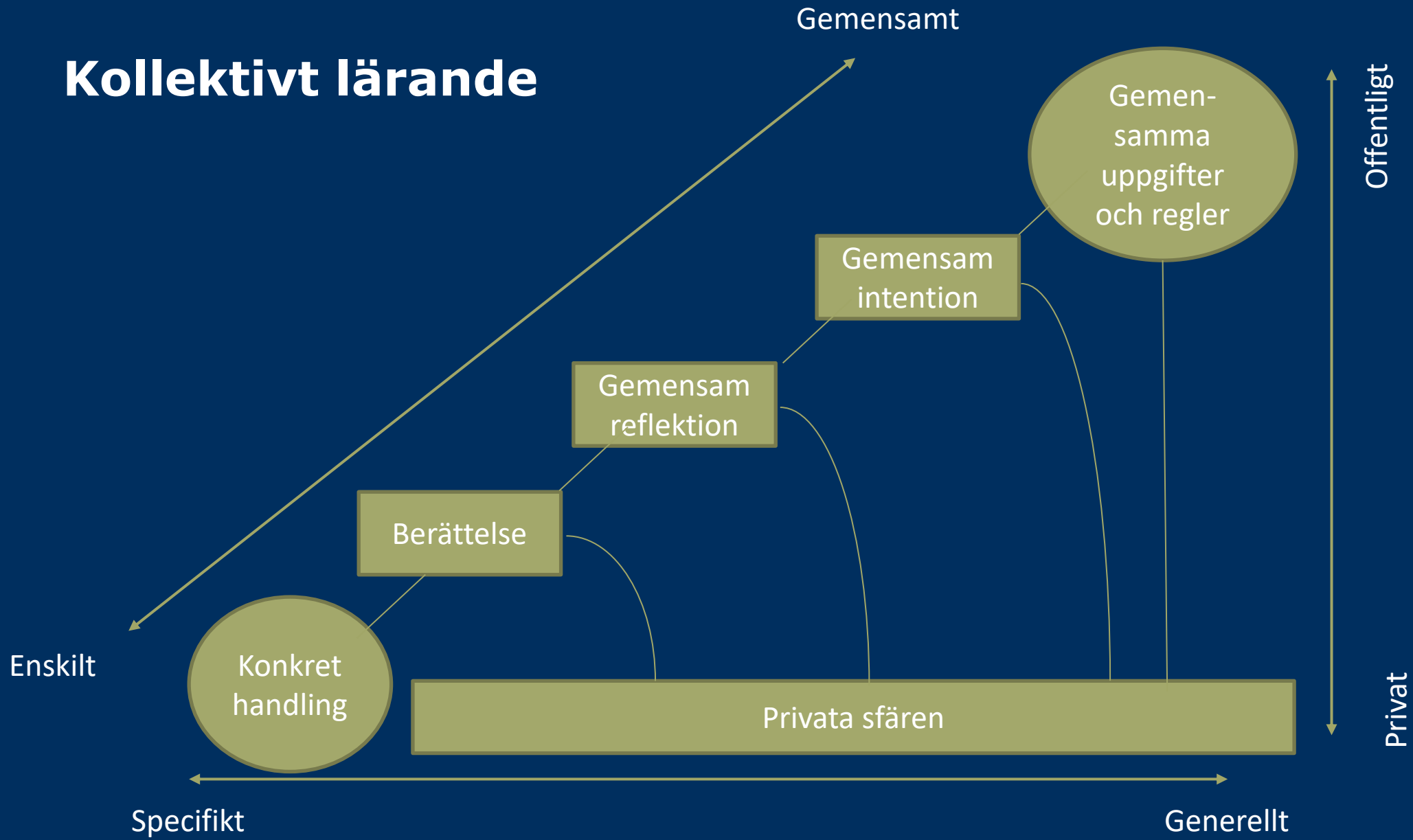
Det kollektiva lärandet

- Mycket av forskningen om lärande i organisation och arbetsliv visar på vikten av kollektivt lärande.
- Utveckling av en verksamhet förutsätter kollektivt lärande.
- Kollektivt lärande innebär att människor lär av varandra och tillsammans med varandra.
- Kollektivt lärande kan ske i olika former av kollektiv. Team och organisationer kan lära kollektivt.

Forskningen visar vissa gemensamma drag i det kollektiva lärandet

- Erfarenhetsbaserat, kollektivt lärande grundar sig på det människor tidigare varit med om och reflekterat över.
- Förutsätter interaktion och kommunikation mellan människor, såväl verbalt som icke-verbalt.
- Beroende av kontexten. Kontexten utgör ett socialt och kulturellt skapat meningssammanhang som formar människors föreställningar, upplevelser, identiteter och vad som betraktas som kompetens.

Kollektivt lärande



Kollektiv kompetens

Det kollektiva lärandet i teamet leder till ökad kollektiv kompetens genom att teammedlemmarna:

- Ser varandra i handling och kan handla utifrån det.
- Lär av varandras erfarenheter som görs tillgängliga genom kommunikationen.
- Skapar positiv synergi och gemensam förståelse genom framför allt den gemensamma reflektionen.
- Tillsammans utvecklar mer än vad var och en hade gjort på egen hand.

Det lärande teamet – den lärande organisationens främsta resurs

- Utgår från människans förmåga och vilja att lära.
- Genom lärande individer och framför allt genom kollektivt lärande i team kan den lärande organisationen utvecklas.
- Ledarskapet är viktigt för att främja lärande i organisationen.
- Organisationen måste också använda sig av det lärande som sker för att kunna omformas och utvecklas.

Den lärande organisationen – vad är det?

- "Den organisation som skapar goda förutsättningar för medarbetarnas lärande och som tar till vara och nyttiggör detta i organisationens strävan att påverka och anpassa sig till omvärlden med syftet hög effektivitet" (Granberg & Ohlsson, 2014).

Vanliga svårigheter och hinder för en lärande organisation

- Svagt ledningsstöd för att sprida erfarenheter och kollektiv kompetens från teamet till andra i organisationen.
- Trögheter i struktur, t ex lagar och förordningar, regler och rutiner, som begränsar utrymme att förändra.
- Organisationskulturellt motstånd, t ex i form av normer och vanemässighet, och olika underliggande intressen, som hindrar förändringar.

Viljan att utforma en lärande organisation i praktiken finns – men...

- Många gör dock misstaget att de utgår från att det är fråga om en generell organisationsstruktur eller färdig modell.
- I många verksamheter ökar man kontroll och minskar medarbetares handlingsutrymme, vilket ofta hämmar lärandet.
- Ofta ses kompetens som enbart individuell, vilket gör att kollektivt lärande och kompetensutveckling försvåras.

Styrning och ledning under 2000-talet – långt från lärande organisationens grundidéer

- Endast det mätbara används som kvalitetsindikatorer – andra kvalitetsaspekter i verksamheten ges inte uppmärksamhet.
- Stark betoning på produktivitet, resurseffektivisering och standardisering.
- Medarbetarnas utvecklingspotential nyttjas inte, istället ses medarbetarna som utbytbara.
- Utvärdering, anpassning och kontroll viktigare än utveckling och kreativitet.
- Inläarning av detaljerade manualer och checklistor minimerar medarbetarnas handlingsutrymme och det mer utvecklingsinriktade lärandet.

God styrning och ledning behövs

- Som bygger på tillit och förtroende för medarbetarna.
- Som utgår från att såväl anpassnings- som utvecklingsinriktat lärande måste främjas.
- Som styr verksamheten som den kollektiva angelägenhet den är.
- Som beaktar de specifika och kontextbundna kunskaps- och kompetensaspekter som är viktiga för verksamhetens kvalitet.

Slut på föreläsningen!