



OPPLAND
fylkeskommune



Strategi for intern læring

- med læring som innsats

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	3
2. ANSVAR	4
3. OFKS VISJON OG VERDIER	4
3.1. Visjon.....	4
3.2. Verdier	4
4. MÅL	5
4.1. Hovedmål.....	5
4.2. Kjennetegn ved en verdibasert lærende organisasjon.....	5
5. STRATEGI OG TILTAK	6
5.1. Hovedstrategi	6
5.2. Delstrategier.....	6
5.2.1. Strategi for medarbeiderutvikling.....	6
5.2.2. Strategi for ledelsesutvikling	7
5.2.3. Strategi for organisasjonsutvikling:.....	8
6. OPPSUMMERING	9
VEDLEGG	10

1. Innledning

Gjennom arbeidsgiverpolitikken har Oppland fylkeskommune (OFK) besluttet å satse på utvikling av en lærende organisasjon for å nå overordnede mål. Satsningen på en lærende organisasjon bygger på at den viktigste kompetanseutviklingen skjer gjennom det daglige arbeidet. Arbeidsoppgaver og arbeidsformer utløser ny kompetanse.

Hvor effektiv og målrettet læringen er, avhenger blant annet av om arbeidsplassen har tydelige mål, en god samarbeids- og delingskultur, motiverte medarbeidere og organisasjonsstrukturer og systemer som understøtter læring.

Strategi for intern læring skal bidra til utviklingen av en lærende organisasjon og være retningsgivende for intern kompetanseheving. Strategien beskriver noen av de viktigste kjennetegnene ved en lærende organisasjon, både når det gjelder kultur og struktur. Den angir også veivalg organisasjon må ta for få den utviklingen vi ønsker.

Alle avdelinger og enheter i organisasjonen har behov for fagspesifikk kompetanse. Behovene er knyttet opp til oppgaveløsning og føringer som er gitt i ulike styringsdokumenter. Viktig og nødvendig kompetanseheving foregår gjennom kurs og fagdager, formell etter- og videreutdanning, samt gjennom rekruttering av nye medarbeidere.

Strategi for intern læring har imidlertid hovedfokus på hvordan kompetanse kan spres og foredles i organisasjonen, og hvordan kolleger kan lære av hverandre. Hensikten er at dokumentet skal kunne gi den enkelte leder og medarbeider kunnskap, ideer og motivasjon til å utvikle sin og kollegenes kompetanse gjennom kulturbygging og læringstiltak på arbeidsplassen.

Lillehammer 1. november 2009


Bernt Tordhol
Fylkesrådmann

”De organisasjoner som skal lykkes i fremtiden, må være organisasjoner som oppdager hvordan de skal vekke til live menneskers motivasjon og fremme deres evne til å lære på alle områder i organisasjonen.”
Peter M. Senge 1991



2. Ansvar

- Alle ansatte har ansvar for å etterleve verdiene og normene i arbeidsgiverpolitikken.
- Medarbeidere har et selvstendig ansvar for å bruke arbeidsformer som sikrer læring.
- Ledere på alle nivåer har et særlig ansvar for kompetanseutvikling og læring i sine enheter. Det er lederens ansvar å legge til rette for arbeids- og samhandlingsformer som sikrer motivasjon, kunnskapsdeling og læring i arbeidsfellesskapet.
- Fylkesrådmannen har det overordnede ansvaret for utviklingen av OFK som lærende organisasjon.

3. OFKs visjon og verdier

3.1. Visjon

Et attraktivt og konkurransedyktig Oppland

Et attraktivt og konkurransedyktig Oppland betyr et Oppland som tar i bruk mulighetene, møter utfordringer og utnytter potensialet. For å bidra til dette må organisasjonen OFK jobbe og samhandle, internt og eksternt, på en måte som understøtter visjonen.

3.2. Verdier

- Raushet
- Ansvarlighet
- Fleksibilitet
- Kreativitet

OFKs felles verdigrunnlag er bevisst valgt fordi det understøtter en lærende organisasjon der kunnskaps- og erfaringsdeling står i fokus.

I læringsammenheng betyr OFKs verdier:

Raushet

Vi deler på erfaringer og kunnskap, støtter og oppmuntrer hverandre, synliggjør og feirer gode resultater, gir hverandre konstruktive tilbakemeldinger.

Ansvarlighet

Vi tar ansvar for felles mål og resultatoppgåelse, søker aktivt råd og kunnskap når det trengs, sørger for tilbakemeldinger fra brukere og omgivelser, evaluerer egen praksis og følger opp med forbedringer.

Kreativitet

Vi tenker mulighet og løsning, samarbeider på tvers av fag og kompetanse, er åpne og lyttende i møte med nye ideer, har takhøyde og rom for å prøve og feile.

Fleksibilitet

Vi har vilje og evne til å møte endringer konstruktivt og løsningsorientert, stiller vår kompetanse til rådighet for nye oppgaver, tar i bruk nye arbeidsformer og skaffer oss den kunnskap og de ferdigheter som er etterspurt.

4. Mål

4.1. Hovedmål

Oppland fylkeskommune skal oppfylle de viktigste kjennetegnene ved en verdibasert lærende organisasjon og gjennom det bidra til visjonen om mulighetenes Oppland.

4.2. Kjennetegn ved en verdibasert lærende organisasjon

Alle ansatte:

- Er stolte av organisasjonen og det den står for
- Bidrar aktivt til kunnskaps- og erfaringsdeling
- Er konstruktivt kritiske, og bidrar til utvikling og forbedring
- Jobber selvstendig for å nå avtalte resultatmål
- Har stort fokus på kvalitet
- Er positive, interesserte og samarbeidsorienterte kollegaer
- Bidrar i relevante nettverk internt og eksternt
- Har stort engasjement for jobben

Lederne:

- Utøver ledelse tydelig forankret i organisasjonens visjon og verdier
- Involverer medarbeiderne i beslutningsprosesser og utviklingsarbeid
- Utfordrer, stiller krav til og støtter sine medarbeidere
- Viser sine medarbeidere tillit og verdsetter og synliggjør deres kompetanse
- Legger til grunn at lærende arbeidsformer gir bedre resultater
- Har fokus på utvikling og skaper takhøyde for prøving og feiling

Organisasjonen:

- Har klare visjoner som er kjent og akseptert blant medarbeiderne
- Har fokus på brukerdiallog, etisk standard og organisasjonens kjerneverdier
- Sørger for åpen dialog rundt verdimeslige dilemmaer på alle nivåer
- Evner å utvikle og omstille seg i tråd med behovene i samfunnet rundt
- Har konkrete og uttalte forventninger til ledelse og medarbeiderskap
- Fokuserer på teamprestasjoner framfor individuelle prestasjoner
- Har arbeidsmiljøer som gir rom for prøving og feiling



5. Strategi og tiltak

5.1. Hovedstrategi

Det skal arbeides målrettet på alle nivåer i Oppland fylkeskommune for å utvikle en verdibasert, lærende organisasjon.

5.2. Delstrategier

5.2.1. Strategi for medarbeiderutvikling

Det skal jobbes systematisk med bevisstgjøring rundt utviklingsmulighetene og ansvaret som følger med medarbeiderrollen i en verdibasert lærende organisasjon.

Tiltak:

- Alle medarbeidere skal gjennomføre målrettede utviklingssamtaler med sin leder i tråd med årshjul for medarbeideroppfølging.
 - Utviklingssamtalene skal ha stort fokus på hva som skaper motivasjon og arbeidsiver for den enkelte. I tillegg skal konkrete og målbare utviklings- og arbeidsmål med forankring i organisasjonens og enhetens/skolens mål og visjoner avtales.
- Alle medarbeidere skal gjøres kjent med forventningene om kunnskapsdeling og kollegial atferd i en lærende organisasjon.
 - En viktig del av jobbinnholdet for enhver medarbeider er å opptre støttende, respektfullt, sannferdig og konstruktivt for å bidra til godt arbeidsmiljø og gode samarbeidsforhold.
- Alle medarbeidere oppmuntres til å delta i kollegaveiledningsgruppe eller nettverk som er relevant for jobbutførelsen.
- Alle medarbeidere er forpliktet til å sette seg inn i og benytte fellessystemer som bidrar til økt kunnskapsdeling, bedre samhandling og kommunikasjon internt.
 - Eksempler er saks- og arkivsystemet, felles mappestruktur for fil-delning, Fronter, Ansattportal og Outlook-kalender.
- Det settes i gang et prøveprosjekt i form av et tre-dagerskurs i medarbeiderskap.
 - Hensikten er å øke medarbeidernes forståelse av og kunnskap om hva som forventes av medarbeiderskap i en lærende organisasjon.

Læring:

Relativt varige endringer i atferd som et resultat av erfaring eller øvelse.

Lærende organisasjon:

En lærende organisasjon er en organisasjon som deler kunnskap og erfaringer systematisk for å møte nye forventninger og nå mål.

Helhetlig

organisasjonskultur:

En organisasjonskultur der organisasjonens visjon, verdier og mål er kjent, akseptert og følges opp av medarbeiderne

Intern læring:

All læring som skjer internt i organisasjonen gjennom ulike opplæringstiltak, samt hverdagslæring.

Hverdagslæring:

Læring som skjer gjennom det daglige arbeidet i samhandling og refleksjon med andre.

Kompetanse:

Kunnskap, ferdigheter, evner, holdninger og motivasjon som gjør det mulig å utføre funksjoner og oppgaver i tråd med definerte forventninger, krav og mål.

5.2.2. Strategi for ledelsesutvikling

Det skal jobbes systematisk med ledelsesutvikling for å gi organisasjonens ledere gode forutsetninger for å legge til rette for læring og bidra til økt motivasjon blant medarbeiderne.

Tiltak:

- Det stilles klare krav til verdibasert ledelsesutøvelse som understøtter læring.
 - Verdibasert ledelse og læring settes regelmessig på dagsorden på alle relevante arenaer.
 - Ledere skal sikre at det finnes rom og arenaer for erfaringsutveksling, refleksjon og systematisk evaluering.
 - Det utarbeides egen samtalemal for ledersamtalene som fokuserer på kravene til ledelse
- Det stilles klare krav til oppfølging av medarbeidere.
 - Målrettede utviklingssamtaler skal gjennomføres i tråd med OFKs årshjul for medarbeideroppfølging.
 - Ledere skal formidle tydelige forventninger og gi løsningsorienterte tilbakemeldinger i sin dialog med medarbeiderne.
 - Ledere skal legge til rette for at medarbeidere har den kompetanse og de verktøy som er nødvendig for å utføre arbeidet.
 - Ledere tilbys faglig bistand i forbindelse med oppfølging av undersøkelser av arbeidsmiljø, medarbeidermotivasjon, kompetanse, ledelse med mer.
- Det stilles klare krav til styring i samsvar med overordnede mål og ramme.
 - Ledere skal utvikle offensive og realistiske mål i samspill med sine medarbeidere.
 - Det skal rapporteres på resultatoppnåelse.
 - Alle ledere gis tilbud om opplæring i forhold til å arbeide med resultatmål innenfor rammene gitt i Regionalt Handlingsprogram (RHP) og øvrige styringsdokumenter.
- Alle ledere skal ha mulighet til å delta i kollegabasert eller annen veiledning for å få tilbakemeldinger, innspill og veiledning forhold til egne lederutfordringer.



5.2.3. Strategi for organisasjonsutvikling:

Organisasjonen arbeider for å tydeliggjøre overordnede visjoner og mål, og understøtte disse gjennom systemer og verktøy som fremmer læring og motivasjon.

Tiltak:

- Arbeidet med forankring og tydeliggjøring av organisasjonens visjoner, verdier og forventninger til ledelse og medarbeiderskap videreføres.
 - Læringsnettverket, som inkluderer medarbeidere og ledere fra hele organisasjonen, gis faglig pådriveransvar for utviklingen av en verdibasert, lærende organisasjon.
 - Arbeidsgiverpolitikken videreutvikles i et prosjekt som inkluderer alle enheter, skoler og tannklinikker.
 - Alle enheter og skoler utarbeider årlig egne resultatmål innenfor rammene gitt i Regionalt handlingsprogram (RHP), arbeidsgiverpolitikken og øvrige styringsdokumenter.
- Det legges til rette for økt læring gjennom bruk av felles verktøy og metoder.
 - Systemer og strukturer for dialog og medarbeideroppfølging videreutvikles kontinuerlig.
 - Felles undersøkelser for kartlegging av kompetanse, medarbeiderengasjement og arbeidsmiljø utvikles og tas i bruk.
 - Det utarbeides øvelser og metoder som legges ut i "verktøykasse" på Ansattportal og Fronter.
 - Det utarbeides metoder for innhenting av kvalitative tilbakemeldinger for eksempel intervjuer og workshops.
 - Alle enheter og skoler tar i bruk oppfølgingsmodulen i vårt saks- og arkivsystem for resultatrapportering.
 - Spørreverktøyet Questback tas i bruk i alle enheter og skoler for å innhente tilbakemeldinger fra brukere, samarbeidsparter og medarbeidere i strukturert, kvantitativ form.
 - Ansattportal og Fronter videreutvikles som kommunikasjonskanaler i arbeidet med å skape helhetstenkning og fellesskapsopplevelse.
- Det legges til rette for økt læring gjennom organisering av arbeidet.
 - Det etableres flere faglige/tverrfaglige nettverk i organisasjonen.
 - Det settes fokus på teamarbeid på alle nivåer i organisasjonen.
 - Det fysiske arbeidsmiljøet legges til rette for stor grad av kompetansedeling og samarbeid om oppgaveløsning.
- Lønnspolitikken gjennomgås med tanke på belønning av teamprestasjoner.
- Det satses på størst mulig grad av skreddersøm i interne opplæringstilbud.



6. Oppsummering

Alle arenaer hvor mennesker samhandler er en potensiell læringsarena. Det er i all hovedsak menneskenes motivasjon for og vilje til å erverve ny kunnskap, eller dele på erfaringer, som setter grenser for hva som kan være en læringsarena.

Strategien for intern læring beskriver hvordan OFK skal arbeide for å videreutvikle seg som en verdibasert lærende organisasjon. Strategien beskriver kjennetegn ved en verdibasert lærende organisasjon og hvilke tiltak OFK gjør og bør gjøre for å oppfylle kjennetegnene til en slik organisasjon.

Organisasjonskulturen skapes gjennom samhandling mellom menneskene i organisasjonen. Dette dokumentet retter seg til alle ansatte i OFK. Dersom man skal lykkes med strategi for intern læring forutsetter dette at strategien implementeres på alle nivåer i organisasjonen. Ledere har et spesielt ansvar for at dette skjer.

Etablering av Læringsnettverket er et viktig virkemiddel for å dele kompetanse og erfaringer blant de personene i fylkeskommunen som har et særlig ansvar for den interne læringen på sine arbeidssteder.

- Alle arenaer hvor mennesker samhandler er en potensiell læringsarena.
- Strategi for intern læring beskriver hvordan OFK skal arbeide for å videreutvikle seg som en verdibasert lærende organisasjon.
- Organisasjonskulturen skapes gjennom samhandling mellom menneskene i organisasjonen.
- Etablering av Læringsnettverket er et viktig virkemiddel for intern læring.



Vedlegg

Teori

"Et læringsmiljø som er karakterisert av gjensidig respekt, gjensidig hjelpsomhet, frihet til å uttrykke seg og akseptering av individuelle forskjeller og særegenheter, vil i høy grad være et læringsstimulerende miljø. Når gruppe-medlemmer eller samarbeidspartnerne anerkjenner hverandre som mennesker, med hvert sitt særpreg, - ikke som noen man nødvendigvis må være enig med, men som noen man likevel kan respektere, oppmuntre og støtte, - da vil man få den gjensidige aksept som er nødvendig for at meninger og følelser skal komme fram, ja, for at folk rett og slett skal bli "synlige" for hverandre.

Nettopp en slik "synlighet", dvs å være tilstede med egne holdninger og følelser og gi uttrykk for disse, blir sett på som en svært viktig betingelse for personlig læring".

- Paul Moxnes, 1981

Kompetanseutvikling gjennom såkalt *hverdagslæring* er helt avgjørende for hvordan organisasjonen er i stand til å løse de oppgaver den er tillagt på en best mulig måte samtidig som den samme organisasjonen er i stand til utvikle og orientere seg i forhold til skiftende og endrede omgivelser som stiller nye krav og forventninger til oppgaveløsning.

Peter Senges fem disipliner i OFK-perspektiv:

Peter Senge beskriver fem disipliner som må utvikles parallelt for å utvikle en lærende organisasjon. Hver disiplin er viktige elementer for å skape organisasjoner som virkelig kan "lære" og som stadig forbedrer sin evne til å realisere sine mål:

Systemtenkning:

Menneskelige virksomheter danner systemer, de er bundet sammen av usynlige tråder i sammenvevde handlinger, der det ofte kan ta år før den innbyrdes sammenhengen blir oppdaget. Siden vi selv er deler av helheten er det vanskelig å oppdage hele mønsteret. Systemtenkning er helt vesentlig for å bygge en lærende organisasjon, man må forstå hvordan hele organisasjonen henger sammen.

- OFK er en politisk styrt og mangfoldig organisasjon, i kompleks samhandling med omverdenen. Å se helheten i organisasjonen, forstå den egenart og ens egen plassering i helheten er viktig for å kunne ta en aktiv og konstruktiv medarbeiderrolle. Det må derfor satses på denne kompetansen hos ledere og medarbeidere.

- I en kompleks organisasjon er en avhengig av strukturer og systemer for å sikre at innbyrdes sammenhenger blir tilgjengelige og synlige. Satsningen på gode, prosessunderstøttende og forenklede strukturer og systemer som ledere og medarbeidere kjenner til og kan bruke, er svært viktig.

Personlig mestring:

Å mestre noe betyr at man har kunnskap og kan utøve bestemte ferdigheter. Personlig mestring er en viktig hjørnestein i den lærende organisasjon – dens åndelige fundament. En organisasjons evne til å lære kan ikke være større enn det den er hos organisasjonens medlemmer.

- At oppgaver mestres er helt sentralt både for organisasjonen og den enkelte. Det er derfor viktig å gjøre dette til tema i den løpende dialogen, i medarbeiderundersøkelser og arbeidsmiljøundersøkelser, og sørge for at kompetanse utvikles i tråd med behovene den enkelte medarbeider har i sin jobb. Det er også viktig å skape en kultur hvor mestrede oppgaver gis anerkjennelse. Å føle at man mestrer en oppgave gir energi til å møte nye utfordringer.

Mentale modeller:

Lære å oppdage våre indre bilder av verden, bringe dem opp til overflaten og underkaste dem streng granskning. Dette innebærer også evnen til å gjennomføre lærende samtaler, der mennesker både blottstiller sin egen tankegang og åpner seg for påvirkning fra andre.

- OFK legger til rette for bruk av metoder som kollegaveiledning, løftmetodikk, coaching og andre metoder som alle har den utviklende dialogen som formål. Det er viktig å gi ledere og medarbeidere instrumenter/verktøy som kan brukes for å gi økt innsikt og læring.

Å skape felles visjoner:

Å skape et felles bilde av den fremtiden vi ønsker. Mål, verdier og visjoner som organisasjonens mennesker slutter opp om. Skape felles visjon som fremmer ekte innsatsvilje og deltagelse.

- Innenfor rammen av OFKs felles visjon, Et attraktivt og konkurransedyktig Oppland, og de overordnede politiske og administrative mål som er satt for virksomheten, er det viktig at den enkelte arbeidsplass involverer medarbeiderne i å utvikle en lokal visjon, lokale mål og lokale tiltak. Eierskap skaper et helt annet grunnlag for den enkelte til å ønske å delta.

Gruppelæring:

Når grupper virkelig lærer, oppnår de ikke bare glimrende resultater, men de enkelte medlemmer av gruppen opplever langt raskere personlig vekst enn de ellers kunne ha fått. Gruppelæring starter med dialog. Gruppemedlemmene må sette til side tidligere overbevisninger og engasjere seg i å tenke i fellesskap.

For de gamle grekere betydde dia-logos at tanker og ideer skulle få flyte fritt i gruppen. Å forstå hva dialog innebærer betyr også å lære å kjenne igjen hva som undergraver læring i gruppens samhandling.

Hvis ikke grupper kan lære, kan heller ikke organisasjonen lære.

- OFK ønsker å understøtte den løpende dialogen internt og med omgivelsene. Betydningen av å møte andres synspunkter åpent, lyttende og konstruktivt understrekes i arbeidsgiverpolitikk, verdigrunnlag, samtaleverktøy og lederkrav.



OPPLAND
fylkeskommune

