

Sidas syn på lärande

Sida Lär





Förord

Inom Sida finns en enorm kunskap samlad. Denna kunskap är en plattform som vi hela tiden använder i vårt arbete. Vi behöver ständigt arbeta för att hålla vår kompetens aktuell, för att lära av varandra och hämta in ny lärdom utifrån.

I den här skriften presenteras Sidas syn på lärande. Den innehåller konkreta tips, både till medarbetare och till chefer, om hur vi kan arbeta effektivt med att utveckla kompetens.

Stockholm mars 2005



Maria Norrfalk

Sida Lär

Beskriver Sidas syn på lärande och innebär...

...för dig som medarbetare¹

att du själv ansvarar för att du skaffar dig sådan kompetens som Sida betraktar som kärnkompetens och att du utvecklar din kompetens på övriga områden som din tjänst kräver. Du ska diskutera din egen strategi för lärande med din chef vid Mål- och utvecklingssamtalet varje år.

...för dig som chef

att du organiserar arbetet så att tid avsätts för lärande, samt att du uppmuntrar medarbetarna att aktivt delta i lärprocesser och läraaktiviteter. Du ska minst en gång per år diskutera och, gemensamt med dina medarbetare, utarbeta planer för lärandet såväl på individuell nivå som på gruppnivå.

...på din arbetsplats

att ni gemensamt ska diskutera och planera ert lärande i gruppen. Lärande är i hög grad en fråga om att tillsammans med kolleger reflektera över sina erfarenheter och omsätta dessa i arbetet. Reflektion i grupp har stor betydelse i den lärande processen och det är viktigt att tid för detta avsätts.

¹ Med medarbetare menas här alla som arbetar med Sidas verksamhet oavsett vilken den formella arbetsgivaren är.



Om lärande

Lärprocessen

Lärande är en ständigt pågående utvecklingsprocess, där en individ genom att tolka och bearbeta intryck, formar sitt förhållningssätt till omvärlden. Kunskap konstrueras av individen i lärprocesser, genom reflektion och i interaktion med andra.²

Reflektion, dialog och sammanhang

Reflektion, i form av bearbetning av konkreta erfarenheter, är en förutsättning för att individer och grupper ska kunna bygga ny kunskap och utveckla sin kompetens. Detta kräver tid och därför behöver utrymme skapas för pauser, samtal, och erfarenhetsbyte. Gruppen och dess förmåga att föra dialog har stor betydelse i reflektionen.

Det räcker inte då med att gruppmedlemmarna bara pratar i största allmänhet. Det krävs ett gemensamt reflekterande samtal där de medverkande ifrågasätter och problematiserar varandras erfarenheter och därigenom bidrar till varandras sätt att förstå. Bortkopplat från sitt sammanhang finns stor risk att information som når oss aldrig bearbetas på ett sätt som gör att den blir till användbar kunskap.

² Läs mer i Sida's Policy for Capacity Development.

Formellt och informellt lärande

Kurser och andra utbildningsinsatser måste utformas så att de stödjer den lärande processen. En kurs kan ha som syfte att skapa ett intresse och starta tankeprocesser inom ett område, men bör kompletteras med andra aktiviteter om ett djupare lärande skall komma till stånd.

Större delen av lärandet sker emellertid inte i formella utbildningssammanhang utan i dagliga aktiviteter, där lärandet i sig inte är ett huvudsyfte.

Det mest effektiva lärandet sker när det sätts in i ett sammanhang som är tydligt och väsentligt för individen/gruppen, när reflektion och dialog kommer till stånd och när individen/gruppen är *medveten om att situationen är lärande*. Därför ska medarbetare och chefer gemensamt identifiera sådana situationer.

Formellt lärande

Informellt lärande

Formellt lärande	Informellt lärande				
Utbildningar			Projektkommittén	Tjänsteresor	Läsa tidningen
Kurser	Workshops		Beredningar		
	Enhetsmöten		Projektarbete	Informella diskussioner med kollegor	Skogspromenad
	Studiecirklar Nätverksträffar		Landstrategiprocess		
		Utvärderingsprocess		Inläsning av dokument	

Organisatoriskt lärande

Lärande i organisationen är något utöver lärande på individuell nivå. Om medlemmarna i en grupp lär sig föra dialog expanderar de sitt tänkande och individer i gruppen vidgar sin förståelse. Det kollektiva lärandet blir då en kollektiv kunskapsbildning, där gruppen gemensamt utvecklar sin förståelse för olika fenomen.

Om lärande på Sida

Sida är en kunskapsorganisation, vilket innebär att det är de anställdas samlade kunnande som är Sidas viktigaste resurs. Avgörande för verksamheten är därför att varje enskild anställd bygger upp en kompetens i linje med befattningens krav och vidareutvecklar sin kompetens i enlighet med de förändringskrav som hela tiden påverkar utvecklingssamarbetet.

Men lika viktigt är det att på respektive arbetsplats – och inom Sida som helhet – lyckas skapa former för styrning, samarbete och erfarenhetsåterföring så att den gemensamma kompetensen utnyttjas och utvecklas på ett effektivt sätt.

Sida strävar efter att vara en lärande organisation som:

- ❖ är flexibel och har vilja och förmåga att driva och hantera förändringar;
- ❖ bejakar ett fritt och prestigelöst flöde av tankar;
- ❖ tar till vara de anställdas kunskaper, erfarenheter och kompetenser och skapar förutsättningar för såväl individens som organisationens utveckling;
- ❖ medvetet använder lärandeprocesser på individuell nivå, gruppnivå och organisatorisk nivå för att föra organisationen i en riktning som bidrar till att uppnå utvecklingsmålen.

Kärnkompetens

Det finns kunskap inom områdena policy, metod, förvaltning och administration som personal i olika funktioner på Sida måste ha. Denna kunskap utgör Sidas kärnkompetens.

Kärnkompetensen är att betrakta som obligatoriska kunskapsområden. Det är varje medarbetares ansvar att ta till sig kunskap på dessa områden och varje chefs ansvar att ge förutsättningar för medarbetarna att göra så.

Vad som är att betrakta som kärnkompetens beskrivs och uppdateras kontinuerligt av POM³ och EVU⁴ i samarbete med PEO⁵.

Kompetensstjärnan

Sida delar in begreppet kompetens i fem olika kategorier⁶:

- ❖ Strategisk kompetens
- ❖ Yrkesteknisk kompetens
- ❖ Lärandekompetens
- ❖ Relationskompetens
- ❖ Funktionell kompetens



³ Policy- och Metodavdelningen.

⁴ Avdelningen för Ekonomi och Verksamhetsutveckling.

⁵ Avdelningen för Personal och Organisationsutveckling.

⁶ Läs mer i Medarbetarblomman och Sidas chefspolicy.

De obligatoriska kunskapsområdena hör i hög utsträckning hemma i kategorin yrkesteknisk kompetens. Samtliga ”uddar” på kompetensstjärnan är dock viktiga och måste på olika sätt stimuleras och utvecklas. Strategisk kompetens och relationskompetens är områden som ökar i betydelse. I hög utsträckning handlar de om färdigheter snarare än kunskaper. Färdigheter måste tränas, helst i rätt kontext och i dialog med andra. Detta görs bäst i arbetssituationer som kan identifieras som särskilt utvecklande och lärande.



VISION

Kompetensanalys

I takt med att verksamheten förändras ska avdelningar, enheter och ambassader se över kompetensbehovet. Genom en kompetensanalys ökas kunskapen om och förståelsen för vilken kompetens som krävs för att bedriva verksamheten mot uppsatta mål. Kompetensanalysen utgör en bas för utveckling av personalen och en utgångspunkt för nyrekrytering. Varje individ ges möjlighet att se sin egen funktion och kompetens i relation till verkets och gruppens samlade kompetens. Analysen skapar också förutsättningar för att planera hur den kompetens som saknas ska tillföras gruppen.

Kurser och seminarier

För att medarbetarna, i synnerhet de nyanställda, ska kunna ta till sig kunskap på de områden som Sida betecknar som kärnkompetens erbjuder PEO, i samarbete med ämnesansvariga, ett system av kurser och seminarier inom dessa områden.

Lära tillsammans i arbete

Individuell kompetens är bara grunden. Det avgörande är hur man i varje arbetsgrupp utnyttjar den gemensamma kompetensen för att klara verksamhetsuppgifterna.

Kunskapsutveckling är i hög grad en social process. Att skapa utrymme för lärande genom kontakt med andra är ett sätt att utveckla sitt eget tänkande. Det kan göras genom att t ex:

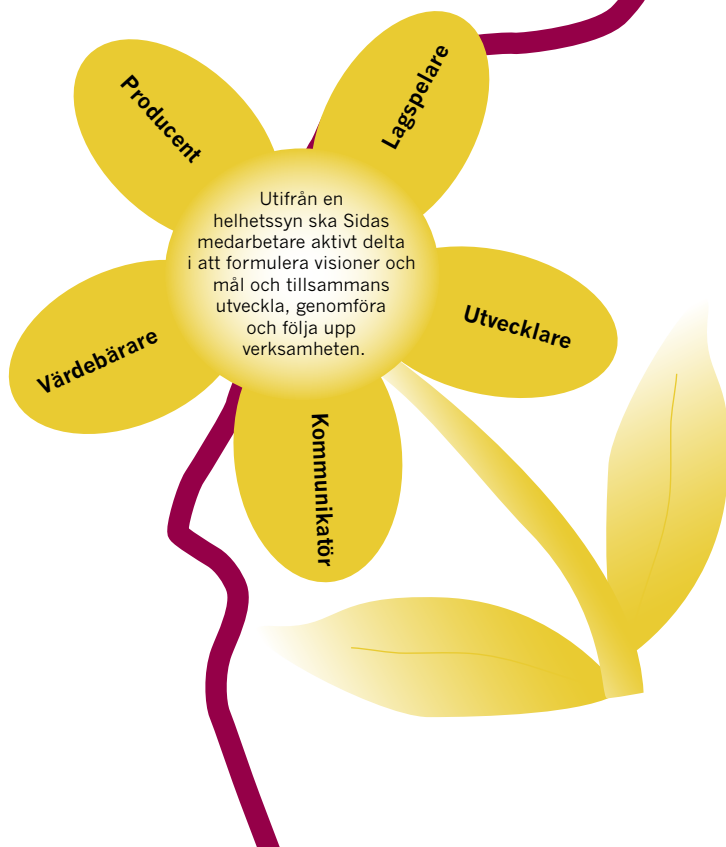
- ❖ bjuda in samarbetspartners till gemensamma utbildningar eller workshops;
- ❖ bjuda in någon annan avdelning/ambassad till ett möte i den lokala projektkommittén;
- ❖ vika tid för gemensam diskussion med andra grupper;
- ❖ utforma utvärderingar som lärande processer;
- ❖ skapa nätverk och andra mötesplatser;
- ❖ utveckla former för samverkan mellan Sida-S och fältet.

Nätbaserat lärande

Sida behöver nå ut till samtliga medarbetare runt om i världen. På utlandsmyndigheterna behövs stöd för att medarbetare ska utveckla sin kompetens kring Sidas policies och viktiga strategiska frågor. Ett viktigt verktyg för detta är Sidas e-learningplattform. Där kan utbildningar skapas i form av kurser med karaktär av distansutbildning. Utbildningar kan också utformas som en kombination av ”fysiska träffar” och nätbaserat lärande. E-learningplattformen kan också fungera som stöd i byggandet av nätverk mellan olika delar av organisationen och därmed skapas förutsättningar för dialog och utveckling.

Du som medarbetare

...har själv ett ansvar för att fortlöpande uppdatera dina kunskaper på kärnområdena och utveckla din kompetens i linje med kraven för din befattning..



Vad finns det för konkreta vägar att fortlöpande utveckla sin kompetens?

Sätten är många, men låt oss här peka på några:

- ❖ att skaffa en dialogpartner att diskutera problem och möjligheter med;
- ❖ att delta i nätverk och arbetsgrupper är ett bra sätt att skaffa information, erfarenhetsutbyte och framtida kontakter;
- ❖ att försöka avsätta tid för enskild reflektion;
- ❖ att delta aktivt i lärande samtal i arbetsgruppen;
- ❖ att delta i kurser, seminarier och andra utbildningsinsatser;
- ❖ prioritera deltagande i gemensamma seminarier och workshops för Sida-S och fältet.

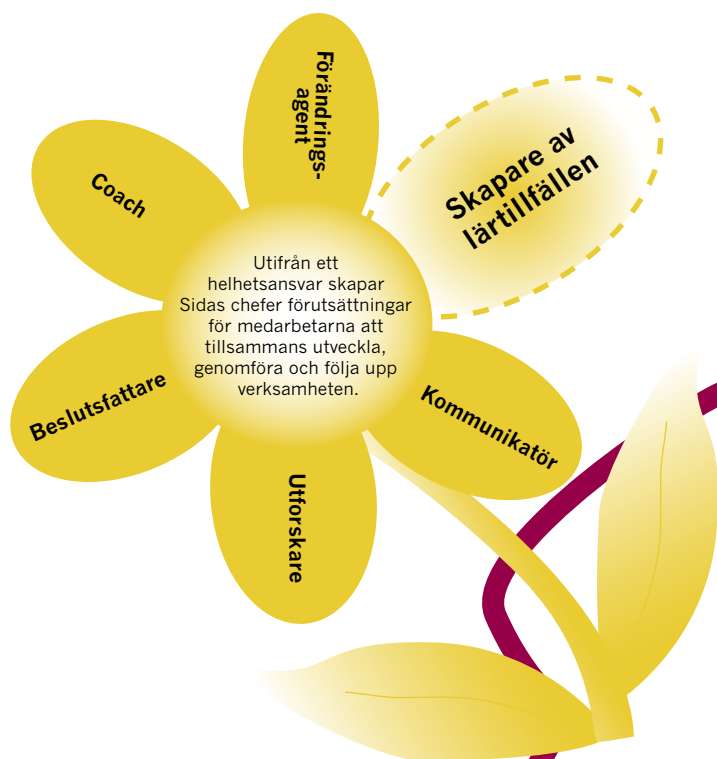
Du har rätt till stöd från din chef och dina arbetskamrater:

- ❖ din chef ska ge dig en tydlig bild av vilka krav som ställs i befattningen;
- ❖ din chef ska också klargöra vilka utvecklings- och karriärvägar som är möjliga för dig på Sida;
- ❖ arbetet på enheten/ambassaden ska organiseras så att det finns utrymme för reflektion, dialog och lärande.

I Mål- och utvecklingssamtalen kan du analysera och planera din kompetensutveckling tillsammans med din chef. Då bör ni också utvärdera det gångna året och utarbeta en plan för ditt lärande under kommande år.

Du som chef

... har en avgörande roll för lärandet i din arbetsgrupp.



Som chef får du stöd genom det pågående chefsutvecklingsprogrammet. Tanken är att chefsutveckling ska ses som ett kontinuerligt och viktig inslag i Sidas verksamhet. Genom programmet får du möjligheter att diskutera och lära av dina kollegor och du får stöd att utveckla dig i din ledarroll.

Innehållet i chefsstödet är samtidigt verksamhetsrelaterat. Du kommer att få stöd och idéer för att styra arbetet i din grupp i enlighet med nya krav.

Som chef har du till uppgift att vara ”skapare av lärtillfällen”⁷. Det innebär bland annat att du ska:

- ❖ organisera arbetet i gruppen så att ni får tillräckligt utrymme för utveckling i den dagliga verksamheten. Det gäller att utveckla en kultur som stöder och uppmuntrar lärande och ger möjlighet till gemensam reflektion och analys;
- ❖ organisera tillfällen för möten och lärande mellan personal på Sida-S och i fält;
- ❖ genomföra årliga individuella Mål- och utvecklingssamtal med alla i gruppen samt följa upp att besluten i dessa samtal blir genomförda;
- ❖ fördela utvecklande arbetsuppgifter (deltagande i projektgrupper, nätverk m m) så att alla medarbetare får tillfällen att lära.

Som chef i fält innebär detta ett särskilt ansvar då stödet för lärande inte är lika utvecklat och lättåtkomligt.

⁷ Läs mer i Sidas Chefspolicy

På din arbetsplats

...behöver ni satsa kraft på gemensamma utvecklings- och lärandeaktiviteter.

Ansvar för att det blir på det sättet ligger ytterst hos chefen. Men det är inte bara en chefs- och ledningsfråga utan ansvaret ligger hos oss alla.

Vad innebär det i praktiken?

Några exempel på vad ni kan göra:

- ❖ utifrån en kompetensanalys utarbeta en läroplan som beskriver de områden gruppen vill fördjupa sig i;
- ❖ vika tid för gemensam reflektion och dialog runt verksamheten;
- ❖ dokumentera och systematisera ert eget lärande;
- ❖ hitta sätt att informera andra om ert arbete och skapa tillfällen till dialog och erfarenhetsutbyte.



PEO

Stödjer lärandet på Sida

PEO:s uppgift är att bistå med stöd genom utbildningsinsatser och genom att fungera som dialogpartner vad gäller lärfrågor kopplat till:

- ❖ Processer
- ❖ Metoder
- ❖ Organisation
- ❖ Vision och mål
- ❖ Kompetensanalys

Årligen utarbetar PEO en plan i syfte att stärka lärandet på Sida.

PEO arbetar också kontinuerligt med att utveckla former för Sidas lärande och välkomnar därför synpunkter i ämnet från alla på Sida.



Att halvera fattigdomen i världen till år 2015 är vår tids största utmaning. Det kräver samarbete och uthållighet. Samarbetsländerna ansvarar för sin utveckling. Sida förmedlar resurser och utvecklar kunskap och kompetens. Det gör världen rikare.



STYRELSEN FÖR INTERNATIONELLT
UTVECKLINGSSAMARBETE

105 25 Stockholm
Besök: Sveavägen 20
Telefon: 08-698 50 00
Telefax: 08-698 56 15
www.sida.se, sida@sida.se