

Gode råd for å lykkes med teknologistøttet læring på arbeidsplassen

2021



Innhold

Innledning	03
Oversikt over case-virksomhetene	04
Gevinster og barrierer ved teknologistøttet læring på arbeidsplassen	06
Ni råd for å lykkes med teknologistøttet læring i norske kommuner	07
01 Politisk og administrativ ledelse må ta aktivt eierskap til teknologistøttet læring	08
02 Utforsk muligheter i teknologistøttet læring for kompetansestyring og individuell tilpasning	09
03 Reduser kostnader ved å undersøke ulike kilder for læringstiltak	10
04 Sett sammen tverrfaglige team for å anskaffe, utvikle og gjenbruke teknologistøttet læring	11
05 Ledere må gå foran og skape tid og rom for teknologistøttet læring	12
06 Involver ansatte i utforming og pilotering av teknologistøttet læring	13
07 Tilby fleksible og varierte læringsformer	14
08 Tilby støtte og veiledning underveis i alle læringsløp	15
09 Legg til rette for at medarbeidere kan styre egen læring	16

Innledning

Norske kommuner har store omstillingsbehov, og tradisjonelle metoder for læring krever mye tid og kostnader for kommunene i dag. Teknologi gir nye og gode muligheter for å lære på nye måter som er mer fleksible uavhengig av tid og sted, mer persontilpasset, muligheter for interaktivitet, umiddelbare tilbakemeldinger og mindre ressurskrevende enn tradisjonell undervisning. Teknologistøttet læring åpner opp for at både innhold og organisering av læringsaktiviteter kan gjøres mer arbeidsnært og behovsdrevet på arbeidsplassen. Fremover blir det viktig for kommuner og fylkeskommuner å utforske og bruke disse mulighetene.

Med korona-pandemien ble nettbasert og fleksibel læring den nye normalen i løpet av noen uker. I fremtiden forventes det at fleksibiliteten og valgfriheten blir enda større og at alle i og utenfor arbeidslivet kan lære det vi trenger, der vi er og når vi trenger det.

Teknologirådet beskriver for eksempel en fremtidig modell for læring som “En strømmetjeneste for læring”. På samme måte som Spotify gir enkel tilgang til mye ulik musikk, vil en nasjonal læringsplattform gjøre det lettere for den enkelte arbeidstaker, student og virksomhet å finne kompetansetilbud som er relevante. Kurs og utdanninger som er nettbaserte vil bidra til økt fleksibilitet slik at flere kan delta med enklere, bedre og mer kostnadseffektive måter å lære på.

KS ønsker å bidra til at norske kommuner kan vurdere og benytte teknologistøttet læring. På oppdrag fra KS har derfor PwC gjennomført et FoU-prosjekt, der syv virksomheters erfaringer fra teknologistøttet læring ble samlet inn, oppsummert og analysert.

I FoU-prosjektet ble det utarbeidet en veileder (dette dokumentet) og en hovedrapport. I veilederen presenteres kort hvilke prosjekt case-virksomhetene har gjennomført, hvilke gevinster og barrierer de har erfart, og ni gode råd for å lykkes med teknologistøttet læring på arbeidsplassen.

Rådene er utformet på bakgrunn av hovedrapporten fra FoU-oppgaget, “FoU-prosjekt 204003: Teknologistøttet læring på arbeidsplassen”.



Oversikt over case-virksomhetene

DigiTrøndelag



Prosjekt: Kompetanseløft Trøndelag

Mål: Styrke lederens digitale kompetanse i 48 kommuner og fylkeskommunen

Målgruppe: Ledergruppene i kommunene i Trøndelag (ca. 320 deltakere totalt)

Obligatorisk vs. frivillig: Frivillig for kommunene å delta

Gjennomføring: 4 regionsamlinger med forarbeid og etterarbeid både individuelt og i ledergruppene

Teknologi: Læringsportal, video, podcast, videokommunikasjonsløsninger, nettsider, kartlegginger, aktiviserende verktøy

Asker kommune



Prosjekt: 3-årig kompetanseløft i oppvekstsektoren

Mål: Alle lærerne i kommunen skulle øke bruken av digitale læremidler

Målgruppe: Lærere og ledere på 40 skoler (ca. 1250 deltakere totalt)

Obligatorisk vs. frivillig: Obligatorisk satsning i hele kommunen.

Gjennomføring: Sentralt prosjekt med lokalt eierskap på hver skole. Ressurslærere på hver skole

Teknologi: e-læringskurs fra Utdanningsdirektoratet, digitale nettverk, nettside for prosjektet

Lillestrøm kommune



Prosjekt: Innføring av felles fagsystem i helsesektoren

Mål: Alle ansatte i ny kommune skulle beherske felles fagsystem

Målgruppe: 2500 medarbeidere

Obligatorisk vs. frivillig: Opplæringen var frivillig

Gjennomføring: Spill per enhet. Simulering og trening i 2 timers spill. Superbrukere tilgjengelig.

Teknologi: Attensis spillportal, JungleMap, Workplace (kommunens intranett)

Bergen kommune



Prosjekt: Digital omlegging av lederopplæring

Mål: Gi løpende opplæring tross Covid-19

Målgruppe: Alle nye ledere i kommunen

Obligatorisk vs. frivillig: Obligatorisk for alle nye ledere i Bergen kommune.

Gjennomføring: Nettkurs i KS Læring, etterfulgt av digitale oppmøtekurs på 4 x 2 timer

Teknologi: KS Læring med forfatterverktøy for e-læringskurs, Skype og Teams for digitalt oppmøte og gruppediskusjoner

Coop Norge SA



Prosjekt: Kjedeskolen og opplæringsapp (for ansatte i Extra)

Mål: Digitale kompetansetiltak tilpasset kjedenes behov

Målgruppe: Over 20.000 ansatte i alle kjedene

Obligatorisk vs. frivillig: Obligatoriske e-læringskurs - men spillet i app er frivillig.

Gjennomføring: Utvikling av felles kurskonsepter på tvers av kjedene og opplæringsapp for Extra

Teknologi: LMS i bunnen. Egenutviklede e-læringskurs som vedlikeholdes av Coop Norge SA. Egenutviklet app i Extra, som videreutvikles kontinuerlig

SpareBank 1 SR-bank



Prosjekt: Ny arbeidsplass med nye arbeidsformer

Mål: Mestre nytt kontorbygg med nye digitale verktøy

Målgruppe: 650 ansatte, flyttet fra to kontorer til ett

Obligatorisk vs. frivillig: Opplæringen var frivillig.

Gjennomføring: Mange elementer som samvirket: Lederutvikling, opplæringspakke med demoer, e-læring og spill. Valgfrihet av metoder. Pilotering og kollegastøtte

Teknologi: LMS, e-læring, spill, informasjonsside i Office365

Equinor



Prosjekt: Digitalt kompetanseløft / Digitalt Akademi

Mål: Styrke ledernes kompetanse i å bidra til å gjennomføre digital transformasjon

Målgruppe: Executives og senior ledere

Obligatorisk vs. frivillig: Opplæringen var frivillig for lederne å melde seg på. Per høst 2020 hadde 350 ledere gjennomført

Gjennomføring: Fysisk oppstartssamling, deretter digitale forelesninger, selvstudier, gruppearbeid, fysiske samlinger

Teknologi: LMS, tilgang til Berkeley Executive Education, digitale samhandlingsverktøy

Gevinster og barrierer ved teknologistøttet læring på arbeidsplassen

Case-virksomhetene har erfart flere gevinster ved å benytte teknologistøttet læring på arbeidsplassen. Bruk av læringsteknologi ufarliggjøres, ledere og medarbeidere opplever det engasjerende å lære på nye måter, og flere fra samme virksomhet kan få læringstilbud. Både for virksomheten og den enkelte gir teknologistøttet læring økt fleksibilitet og spart tid og kostnader til reise og opphold. I tillegg åpner det muligheter for mer effektiv ressursbruk gjennom å kunne dele og samarbeide om kompetanseutvikling på tvers av virksomheter.



Flere får tilgang til faglig innhold



Mange blir vant til å lære på nye måter



Teknologi ufarliggjøres



Økt nysgjerrighet på mer læring



Opplevs som gøy og samlende



Organisasjonen bygger kompetanse i teknologistøttet læring



Gir fleksibilitet for den enkelte i sin hverdag



Sparer tid og kost til reise og opphold



Åpner øynene for mulighetene til digital opplæring



Muliggjør samarbeid om og deling av opplæring

Samtidig har flere av case-virksomhetene møtt på barrierer som har hindret eller begrenset bruk av teknologistøttet læring på arbeidsplassen. De fleste av barrierene handler om at læringsteknologi krever gjennomtenkte valg og til en viss grad er uvant for HR, ledere og medarbeidere. Barrierene kan møtes med tiltak som forebygger eller reduserer negative effekter, og veilederens 9 råd handler om hvordan kommuner og fylkeskommuner kan gjøre det.



Svak vurdering av kost/nytte



Teknologi som ikke fungerer



Manglende digital grunnmur



Svak digital kompetanse



For lite vekt på valg av innhold og metoder



Svak kultur for læring



Manglende prioritering fra ledere

Ni råd for å lykkes med teknologistøttet læring

1 Politisk og administrativ ledelse må ta aktivt eierskap til teknologistøttet læring

2 Utforsk muligheter i teknologistøttet læring for kompetansestyring og individuell tilpasning

3 Reduser kostnader ved å undersøke ulike kilder for læringstiltak

4 Sett sammen tverrfaglige team for å anskaffe, utvikle og gjenbruke teknologistøttet læring

5 Ledere må gå foran og skape tid og rom for teknologistøttet læring

6 Involver ansatte i utforming og pilotering av teknologistøttet læring

7 Tilby fleksible og varierte læringsformer

8 Tilby støtte og veiledning underveis i alle læringsløp

9 Legg til rette for at medarbeidere kan styre egen læring



1 Politisk og administrativ ledelse må ta aktivt eierskap til teknologistøttet læring

For at kommunen skal oppnå ønskede gevinster av teknologistøttet læring kreves engasjement og eierskap hos kommunens øverste ledelse.

Mange kommuner har kompetansestrategier og digitaliseringsstrategier, og en satsing på teknologistøttet læring bør forankres i begge disse strategiene. Tydelige sammenhenger mellom strategier og teknologistøttede kompetansetiltak bidrar til forståelse og motivasjon for å lykkes med nye læringsformer, både for ledere som må tilrettelegge og for medarbeidere og ledere som skal lære på nye måter.

Gjennom å prøve ut teknologistøttet læring har case-virksomhetene erkjent at digitalisering innebærer å tenke nytt både om utforming og levering av læringsopplegg.

Det krever en erkjennelse av at digitalisering både er en nødvendighet og representerer en betydelig mulighet for å gi alle medarbeidere fleksible læringstilbud som er arbeidsnære og behovsdrevet.

Case-virksomhetene har erfart at det er gjennom å prøve ut teknologistøttet læring og se til andres erfaringer at disse erkjennelsene modnes. Samtidig er det viktig

at ledelsen engasjerer seg i slike initiativ og bidrar til å trekke læring og modning ut av erfaringene. Her er HR og linjeledere viktige sparringspartnere for å bidra til at kommuner og fylkeskommuner får en tilnærming til teknologistøttet læring som tar opp i seg alle nødvendige perspektiv for å lykkes, slik som kobling til strategier, økonomi og ressurser, og ledes og medarbeideres holdning til å jobbe med å lære som en del av arbeidshverdagen.



2 Utforsk muligheter i teknologistøttet læring for kompetansestyring og individuell tilpasning

Teknologi gjør det mulig å følge opp progresjon, gjennomføringsgrad og læringseffekt både for medarbeidere og ledere. Kommunene bør utforske mulighetene i teknologi til å få oversikt over hvilken kompetanse ansatte har og trenger, og tilby læringsinnhold og metoder som passer for den enkelte.

Med digitale læringsverktøy legger deltakeren igjen spor om tidsbruk og valg som tas i gjennomføring av et læringsinnhold. Dette gir gode muligheter for å skape forbedringer som møter deltakerens kompetansebehov og nivå, og til å fange opp om kompetansetiltaket engasjerer og oppleves nyttig for deltakeren.

For deltakere er det motiverende å se sin egen progresjon, eksempelvis slik Extras læringsapp gir oversikt over hvor langt en er kommet i den ukentlige spillbaserte læringsløypen. Det gir også forutsigbarhet for den enkelte å se hva som gjenstår før en har gjennomført forventet læringsinnhold.

Ved å jevnlig analysere informasjon om hvordan brukere har opplevd læringsinnholdet, får man

innsikt som kan brukes til videreutvikling og oppfølging av medarbeidere. Ledere i Lillestrøm kommune fikk statistikk over medarbeideres gjennomføringsgrad og poengscore, og brukte dette til å målrette ytterligere opplæring i fagsystemet for de som trengte det.

Med fremveksten av nye standarder for læringsteknologi som xAPI vil det i fremtiden bli store muligheter til å samle data om ansattes læringserfaringer på tvers av teknologier. Dette gir bedre innsikt i ansattes kompetansebehov, gjør det mulig å administrere og tilby læringsinnhold fra ulike kilder og i ulike formater, og å måle gjennomføringsgrad, engasjement og læringseffekt hos deltakerne.

Teknologistøttet læring kan gi norske kommuner nyttig styringsinformasjon i sanntid både om læringsbehov, gjennomføringsgrad og læringseffekter. Dermed får opplæringsfunksjon og ledere viktig innsikt i om det er behov for nærmere oppfølging eller tilpasninger for deltakerne, både gruppevis og individuelt for å nå ønsket gjennomføringsgrad og læringseffekt.



3 Reduser kostnader ved å undersøke ulike kilder for læringstiltak

Ved å orientere seg og få oversikt over hva som finnes av relevante kompetansetiltak og samarbeidsmuligheter, kan kommuner og fylkeskommuner enten kjøpe ferdige læringspakker eller gå sammen i dialog og bestille nye læringstilbud fra utdanningstilbydere.

For å redusere kostnader med teknologistøttet læring, bør kommunene skaffe oversikt over hva som allerede finnes før de utvikler noe nytt.

Regionalt har fylkeskommunene en viktig rolle som kompetansopolitisk aktør i å sørge for en god match mellom det lokale arbeidslivets kompetansebehov og de utdanningstilbudene som tilbys.

Kommuner og fylkeskommuner har i mange år samarbeidet om et bredt spekter av tjeneste- og utviklingsområder. Derfor erfarer det som positivt og naturlig å dele også teknologistøttede kompetansetiltak innad i kommunal sektor.

Dette ble fremhevet som et stort potensiale blant informanter fra case-virksomhetene Bergen og Lillestrøm kommune og DigiTrøndelag.

Ved å bruke tilgjengelig læringstilbud av høy kvalitet, kan kommunen konsentrere seg om å utforme læringsreiser som i sin helhet oppleves motiverende og gir mestring for deltakerne. Equinor og Asker kommune gjorde dette ved å innarbeide henholdsvis streamede forelesninger fra Berkeley Executive Education og nettkurs fra Utdanningsdirektoratet i sine læringsreiser.

Selv om det er ulikheter i størrelse, geografi og demografi, har mange av landets kommuner og fylkeskommuner de samme læringsbehovene. Forutsatt at læringsinnhold er programmert og lagret i et format som kan deles, kan videoer, lydopptak eller kursmoduler fra andre kommuner og fylkeskommuner brukes inn i en virksomhetstilpasset læringsreise som tar hensyn til målgruppens arbeidshverdag.



Gjennom dialog med relevante aktører og samarbeid enten regionalt eller innad i de ulike sektorene kan kommunene få en bedre oversikt over hva som finnes av muligheter for samarbeid, deling og gjenbruk. Ved å stå sammen i å fronte behov og muligheter kan kommunene også være sterke bestillere overfor utdanningstilbydere.

4 Sett sammen tverrfaglige team for å anskaffe, utvikle og gjenbruke teknologistøttet læring

Ved å etablere tverrfaglige team med kompetanse fra HR, IT, fagsiden, kommunikasjon og brukerinnsett, blir det enklere å bestille og utforme teknologistøttet læring som oppleves relevant og praksisnært for målgruppen.

Når det skal leveres kompetansetiltak med støtte av teknologi må det gjøres valg som kan få konsekvenser for anskaffelser, hvilken kompetanse og kapasitet som kreves hos interne ressurser og medarbeidere, og om det skal inngås et samarbeid med utdanningstilbydere.

Dersom det ikke er aktuelt å gjenbruke digitale kompetansetiltak som er utviklet av andre kommuner eller utdanningstilbydere, er dette typiske vurderinger som bør gjøres i tverrfaglige team:

Finnes det kompetansetiltak som er gjennomført på tradisjonelle måter som kan digitaliseres? Dette krever en omlegging til digitalt format og innebærer at interne ressurser må ha riktig kompetanse og tid til å omsette materialet pedagogisk til en digital form.

Bergen kommune gjorde dette da de tidlig i pandemiåret 2020 måtte gjennomføre opplæring av alle nye ledere digitalt. De lyktes godt uten store nye anskaffelser, men erfarte at arbeidet var ressurskrevende og ga behov for et langt tettere samarbeid mellom IT, HR og fagsiden.

Tilsier læringsbehovet at det må utformes mer skreddersydde tiltak? Da kan det bli nødvendig å utvikle innhold med bistand fra leverandør eller i egen regi. Dette krever programvare/ forfatterverktøy som resulterer i skreddersydde læringsprodukter, slik som e-læringskurs, video, podkast eller spill. Lillestrøm kommune, DigiTrøndelag, SR-bank, og Coop Norge SA valgte å utforme skreddersydde tiltak. Dersom innholdet skal vedlikeholdes over tid må det da spesifiseres krav til opphavsrettigheter og lisenser.

Tverrfaglige team i kommunene gjør det enklere å foreta gode bestillinger av læringsteknologi.



5 Ledere bør gå foran og skape tid og rom for teknologistøttet læring

Ved at ledere selv deltar i læringen og setter av tid til at medarbeidere kan lære, utvikles kultur og holdninger til å jobbe med egen læring.

Alle case-virksomhetene pekte på viktigheten av at ledere viser hvorfor og hvordan teknologistøttet læring vil gi nytte.

En informant fortalte om den betydningen nærmeste ledere har for medarbeideres innsats: "Når ledere ikke legger til rette, så skjer det heller ikke noe hos medarbeiderne".



I flere av case-virksomhetene har opplæringsfunksjonen lagt mye vekt på å veilede lederne i hvordan de kan gå foran som rollemodeller

og skape begeistring for å lære på nye måter. For eksempel laget SR-bank en konkurranse blant avdelingene om å delta i flest mulig læringsaktiviteter. Dette var en enkel og positiv måte å sette læring på dagsorden.

Der deltakere har fått en god start, preget av entusiasme og felles engasjement, har ledere gjort læringen til et felles prosjekt på arbeidsplassen. Asker kommune ga rektorene ansvaret for lærernes kompetanseheving på egen skole, og brukte fagutviklingstid til å jobbe med felles læringsbehov. Dette skapte et naturlig fellesskap for å lære sammen. Både Extra og Lillestrøm kommune har med sine spillbaserte læringsprogrammer klart å skape et engasjement blant medarbeidere for å delta i felles læring. Spill elementene førte til artige opplevelser og gav et fellesskap for medarbeidere og ledere - samtidig som den enkelte lærte nyttige kunnskaper og ferdigheter i jobben.

Ledere som lykkes med å motivere sine medarbeidere til å lære, legger ofte til rette for at de kan bruke tid til det i sin arbeidshverdag.

Når ledere er rollemodeller og viser med egne handlinger hva de forventer fra medarbeiderne, styrkes kulturen for å lære.

Kompetanseutvikling prioriteres i praksis når ledere er bevisst sin rolle og vet hva de konkret skal gjøre for å støtte medarbeidernes læring.

6 Involver ansatte i utforming og pilotering av teknologistøttet læring

For å skape teknologistøttet læring som oppleves engasjerende og motiverende er det vesentlig å involvere medarbeidere i utviklingsarbeidet.

Så langt det er mulig bør representanter fra målgruppen involveres i å avdekke behov og forutsetninger for å lære gjennom bruk av teknologi.

Case-virksomheter som Extra, Equinor og DigiTrøndelag har alle lagt mye innsats i å kartlegge målgruppens kompetansenivå, læringsbehov og hvordan de ønsker å lære. I disse virksomhetene ble det gjennomført forprosjekter der representanter fra målgruppen ble invitert til å fortelle hva de var opptatt av og hva de hadde av forventninger og krav til teknologistøttet læring på deres arbeidsplass. Denne innsikten ble brukt til å utforme læringsreiser med tydelig informasjon om hva som var forventet av deltakeren, et spisset, relevant innhold og praksisnære øvelser. Grundige forberedelser og piloteringer bidrar også til å

avdekke eventuelle tekniske utfordringer og hva teknologistøttet læring gir av ekstra behov hos deltakerne, slik at disse kan møtes og ivaretas.

Tilbakemeldinger fra pilotering og bruk er også en viktig kilde til å forstå hva som trigger engasjement, gjennomføringsgrad og læring hos målgruppen. Extra har lagt stor vekt på å bruke deltakernes tilbakemeldinger til å videreutvikle og forbedre både innhold og form i sin læringsapp. Dette gjør at deltakerne erfarer appen som levende og dynamisk, og dette gir positive forventninger til nye, gode læringsopplevelser i appen.

Gjennom å involvere målgruppen i utforming og utprøving av kompetansetiltaket kan kommunen finne løsninger som er best mulig tilpasset ansattes læringsbehov og arbeidshverdag. Det blir lettere å avdekke forutsetninger for læring hos deltakere, og å se hva som kreves av samspill mellom teknologi og pedagogikk for å skape engasjement og motivasjon gjennom læringsreisen.



7 Tilby fleksible og varierte læringsformer

Selv om teknologistøtten gir store gevinster for deltakerne i form av tilgjengelighet, fleksibilitet og variasjon, er det viktig for mange å møte kollegaer fysisk, når det er mulig. Når flere fra samme arbeidsplass deltar i teknologistøttet læring, får deltakerne en felles referanseramme til å nyttiggjøre seg ny kompetanse i arbeidshverdagen.

Informantene i case-virksomhetene opplevde den teknologistøttede læringen som noe nytt og fremtidsrettet, og at det var mye ved teknologistøtten som var motiverende i seg selv. Samtidig trakk mange frem at det var kombinasjonen av ulike læringsaktiviteter og læringsformer i en læringsreise som i størst grad bidro til å opprettholde motivasjonen gjennom prosessen.

At oppstarten av et teknologistøttet læringsløp skulle preges av begeistring og lærelyst var en tydelig ambisjon hos flere. Sparebank 1 SR-bank benyttet nano-læring (korte moduler med informasjon) til å skape en nysgjerrighet på hele arbeidsplassen. Dette ga både ledere og medarbeidere en anledning til å forberede seg og utvikle en positiv innstilling til hva endrings- og læringsbehovene ville kreve av dem.

Med en grundig vurdering og planlegging av hvordan læringsreisen kan settes sammen, vil kommunene ha et godt grunnlag for å kombinere digitale elementer (video, podcast, e-læring, digital samhandling, spill, AR/VR) og mer tradisjonelle læringsformer (fysiske samlinger og gruppearbeid) slik at alle

elementene blir skreddersydd for kommunens og målgruppens behov. DigiTrøndelag og Equinor valgte i tillegg å gi en fast struktur for de ulike delene, som skapte forutsigbarhet og muliggjorde en viktig modning hos deltakerne om komplekse tema.

Flere av informantene har erfart det som verdifullt at det digitale suppleres med fysiske samlinger. Det gir energi å drøfte med kollegaer om hvordan de forstår og anvender det faglige stoffet i praksis.



I både Extra, Lillestrøm kommune, Asker kommune, SR-bank, DigiTrøndelag og dels også Equinor fikk flere fra samme arbeidsplass delta i samme læringsløp. Ved at deltakerne fikk en felles referanseramme og hadde god kjennskap til hverandre fikk de et faglig og sosialt fellesskap som gjorde det lettere å omsette læringsinnholdet til arbeidshverdagen.

8 Tilby støtte og veiledning underveis i alle læringsløp

Når det skal integreres tid til å lære i en travel arbeidshverdag er det avgjørende for motivasjon og gjennomføring å kunne få støtte og veiledning fra ressurspersoner i virksomheten.

For å få en god start, må ansatte gis mulighet til å opparbeide seg en grunnleggende digital kompetanse. Først ved å kjenne oss trygg på teknologien er vi i stand til å benytte oss av digitale læremidler. I Asker og Lillestrøm kommune fant de at noen medarbeidere hadde lav digital kompetanse. Før de startet på sine teknologistøttede læringsløp fikk de prøve seg frem i de digitale verktøyene. Det ble også lagt vekt på at ingen spørsmål var "dumme". For arbeidsplasser der medarbeidere ikke har egen PC og/eller mobil som arbeidsverktøy må det skaffes til veie riktig utstyr. Tid til læring må planlegges ekstra godt for medarbeidere som er i turnus.

Lillestrøm kommune gjorde dette ved å låne ut flere titalls PC-er og organisere puljevis trening slik at medarbeidere i helse og omsorg kunne gjennomføre spillbasert opplæring i arbeidstiden.

Selv om de fleste er positive til å lære og utvikle seg i jobben, forteller noen av informantene at kollegaer eller de selv har kjent seg utdatert for å lære med støtte av teknologi.

Er det lenge siden medarbeideren var i en studiesituasjon kan det være uvant og krevende å lære med bruk av teknologi. Dersom selvilliten til egen læringsevne er lav blir det viktig at arbeidsgiver fanger opp dette og tilbyr støtte og veiledning til å mestre læringsarbeidet. Forutsigbarhet om hva læringsreisen



vil kreve av tid og innsats er også viktig for den enkeltes organisering av arbeidshverdagen.

Flere case-virksomheter har gitt utvalgte medarbeidere roller som ressurspersoner (SR-bank, Asker og Bergen kommune) eller superbrukere (Lillestrøm). Disse har hatt i oppgave å være lett tilgjengelig for sine kollegaer, og motivere og veilede i bruken av ny teknologi. Opplæringsfunksjonen har gjerne organisert disse i egne nettverk, slik at de kan dele erfaringer og tips fra det å støtte andre kollegaer med å drive teknologistøttet læring.

Å bruke kollegaer som ressurspersoner, og organisere læreprosessen slik at flere lærer sammen, gir et trygt fellesskap til å prøve nye læringsformer. Dels fordi det "smitter" når kolleger mestrer, og fordi det senker terskelen for å be om hjelp. Slik styrkes også læringskulturen.

9 Legg til rette for at medarbeidere kan styre egen læring

Når teknologistøttet læring er tilpasset medarbeidernes behov for autonomi og relevant læringsinnhold gjøres enkelt tilgjengelig i arbeidshverdagen, muliggjør det at medarbeidere tar større ansvar for egen læring.

Å lykkes med planlagt læring på arbeidsplassen innebærer et delt ansvar mellom ledere og medarbeidere. Ledelsen må legge til rette med tydelige mål og gode rammebetingelser (ref. rådene foran), men hver medarbeider må gripe muligheten til å styre og drive egen læring, for å holde sin kompetanse relevant.

Enkel tilgang til relevant læringsinnhold, med mulighet til å gjennomføre læring hvor og når som helst i eget tempo, trekkes frem som motiverende for mange. Dette ble det lagt stor vekt på i Equinor og DigiTrøndelag. Om innholdet brytes ned til korte moduler hvor medarbeideren trener på praksisnære oppgaver (mikrolæring) blir det en lav terskel for å lære i arbeidshverdagen.

Når læringsinnholdet oppleves dynamisk, ved at deltakerne får tilgang til ulike moduler basert på det de har behov for og det de har gjennomført, blir det lystbetont å logge seg på for å få nytt påfyll. Extras læringsapp er et godt eksempel på at ansatte brukte appen fordi den gjorde det gøy å lære, ga god oversikt over kompetansekrav og viste medarbeiderens progresjon i læringen.

Sparebank 1 SR-bank lot ansatte velge selv blant digitale og mer tradisjonelle læringsformer. Dette bidro til å styrke ansattes ansvar

for egen læring og gjøre dem mer bevisst sine egne preferanser i å tilegne seg ny kompetanse.

Når flere lærer sammen, påvirkes også den enkelte til å være proaktiv til egen læring.

Mellom ansatte kan det oppstå normer om at det å være en god kollega innebærer å bidra til å øke kompetansen på arbeidsplassen. Slik bidrar kollegafelleskapet til at den enkelte tar mer ansvar for både egen og andres læring, og det skapes kultur for læring.

Flere av case-virkosighetene viste at frivillighet kan være en hovedregel, så lenge innhold er lett tilgjengelig, har høy relevans, og at leder legger til rette for å drive med læring i en travel hverdag.



Denne rapporten er utarbeidet for KS i samsvar med avtale datert 25/6-2020.

Våre vurderinger bygger på faktainformasjon som har fremkommet i intervjuer og workshop med ansatte i utvalgte virksomheter. PricewaterhouseCoopers (PwC) har ikke foretatt noen selvstendig verifisering av informasjonen som har fremkommet, og vi inntår ikke for at den er fullstendig, korrekt og presis. PwC har ikke utført noen form for revisjon eller kontrollhandlinger av KS' virksomhet.

KS har rett til å benytte informasjonen i denne rapporten i sin virksomhet, i samsvar med forretningsvilkårene som er vedlagt vårt engasjementsbrev. Rapporten og/eller informasjon fra rapporten skal ikke benyttes for andre formål. PwC påtar seg ikke noe ansvar for tap som er lidt av KS eller andre som følge av at vår rapport eller utkast til rapport er distribuert, gjengitt eller på annen måte benyttet i strid med disse bestemmelsene eller engasjementsbrevet.

PwC beholder opphavsrett og alle andre immaterielle rettigheter til rapporten samt ideer, konsepter, modeller, informasjon og know-how som er utviklet i forbindelse med vårt arbeid.

