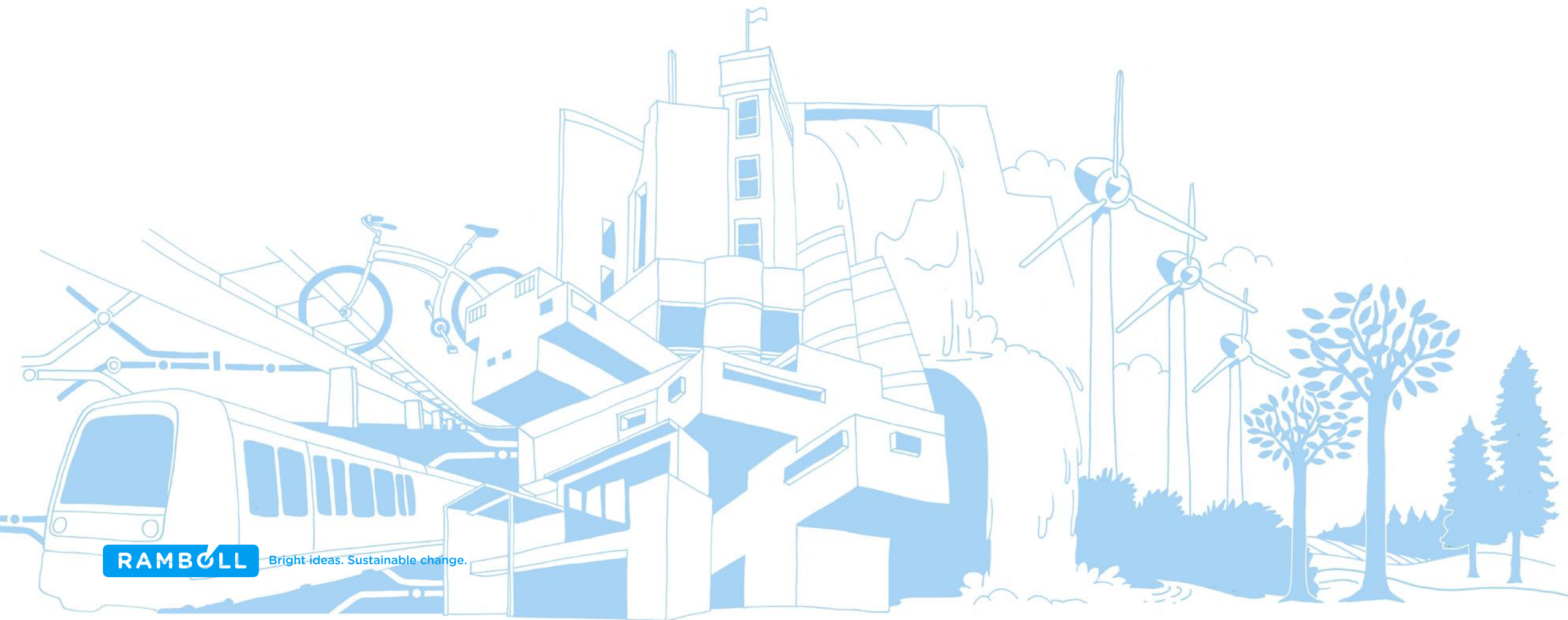


# 12 REKOMMENDATIONER FÖR ATT LYCKAS MED DIGITAL KOMPETENSUTVECKLING

- EN GUIDE FÖRE, UNDER OCH EFTER EN DIGITAL INSATS



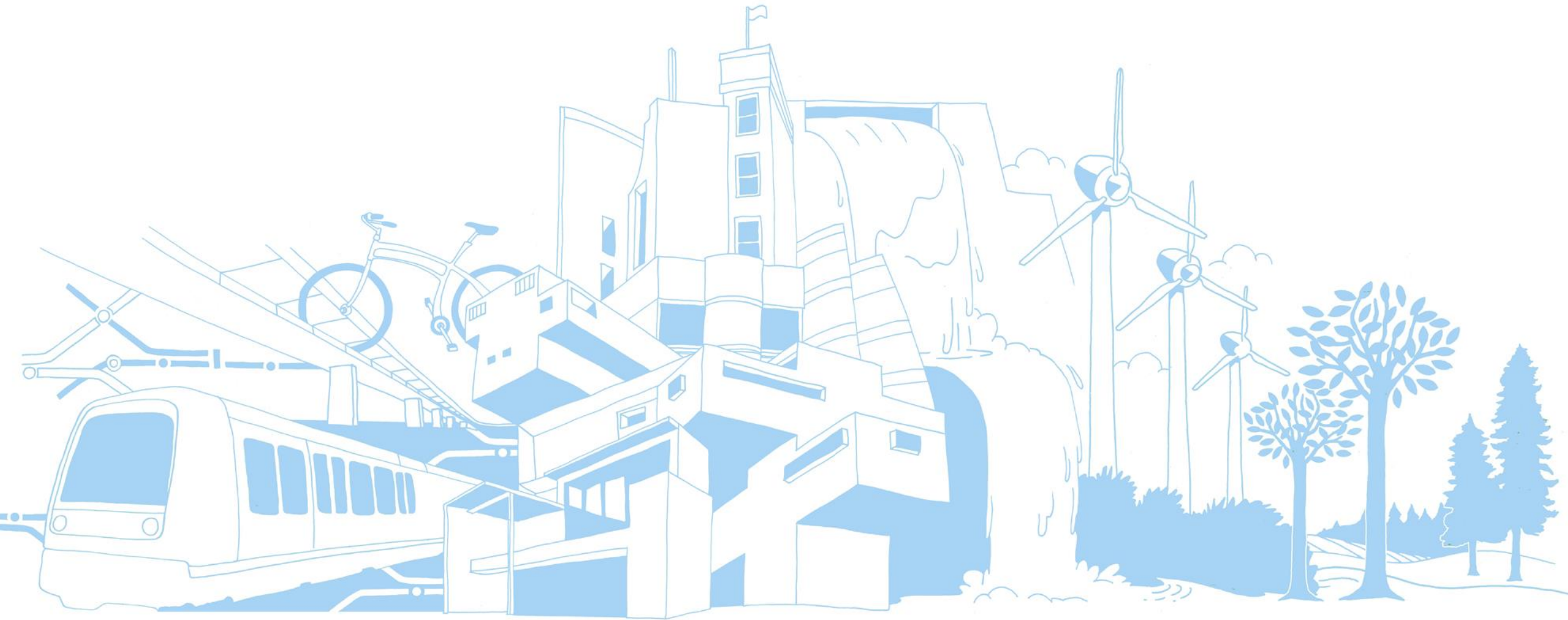
**RAMBOLL**

Bright ideas. Sustainable change.

1. Guidens utgångspunkter
2. Guide före, under och efter kompetensutveckling genom digitala verktyg



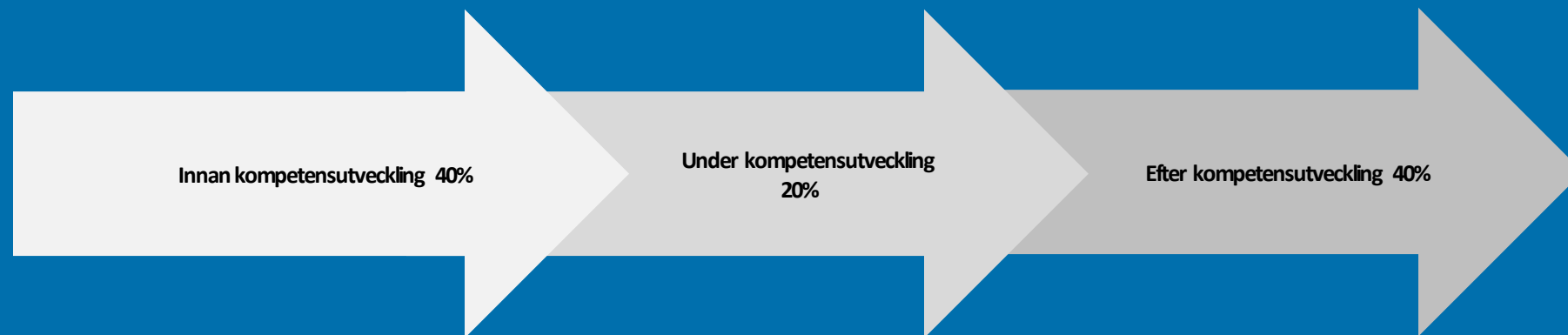
# 1. Utgångspunkter



# GUIDEN UTGÅR FRÅN EN ETABLERAD MODELL FÖR KOMPETENSUTVECKLING

Forskning visar att fyrtio procent av fallen av uteblivna resultat av en insats kan hänföras till faktorer som berör förberedelserna av kompetensutvecklingen, som att fel deltagare skickas och bristande motivation hos de som deltar. Tjugo procent av fallen beror på dålig kvalitet på insatsen och i fyrtio procent av fallen beror det på brist på stöd och organisatoriska hinder för användningen av det som medarbetarna har lärt sig. Modellen, 40-20-40, refererar till var i processen forskningen har identifierat orsaker till att effekter uteblir. Modellen visar att insatser inte bör ses som enstaka tillfällen, utan att organisationen bör fokusera på att skapa de färdigheter, kunskaper och åtgärder som krävs för att driva fram förändrade arbetssätt inom organisationer. Modellen kan användas för att förstå hur en insats bör riggas, genomföras och ny kunskap i efterhand förvaltas för att leda till varaktighet.

Figur 1. 40-20-40 modellen (Brinkerhoff 2001)



## GUIDEN BASERAS PÅ INTERNATIONELLA STUDIER

Ramboll har genomfört en evidenskartläggning av viktiga faktorer att ta hänsyn till för att uppnå lyckade kompetensutvecklingsinsatser.

Som en del av kartläggningen undersöktes också studier som berör kompetensutveckling genom digitala verktyg. Detta dokument med tillhörande rekommendationer utgör en fristående fördjupning av denna del av evidenskartläggningen och fokuserar på viktiga faktorer för lyckad kompetensutveckling genom digitala verktyg.

Evidens-  
kartläggning



Fördjupning i forskning om  
digital  
kompetensutveckling



Insikter integreras i guiden



## GUIDEN BYGGER PÅ RAMBOLLS SAMLADE ERFARENHET

Rambolls konsulter har genomfört mängder av digitala möten, workshops, seminarier och webinarier med syfte att kompetensutveckla deltagarna.

Rambolls konsulter har också mångårig erfarenhet av att ge löpande stöd och utvärdera kompetensutvecklingsprojekt och projekt som syftar till ökad digitalisering.

Dessa samlade erfarenheter har, tillsammans med internationell forskning om kompetensutveckling genom digitala verktyg och etablerade modeller för kompetensutveckling, integrerats i guiden.

---

Dokumentet syftar till att fungera som ett stöd för projektledningen av Den digitala förflyttningen i planering, genomförande och efterarbete av de kompetensutvecklingsinsatser som genomförs i digitalt format.

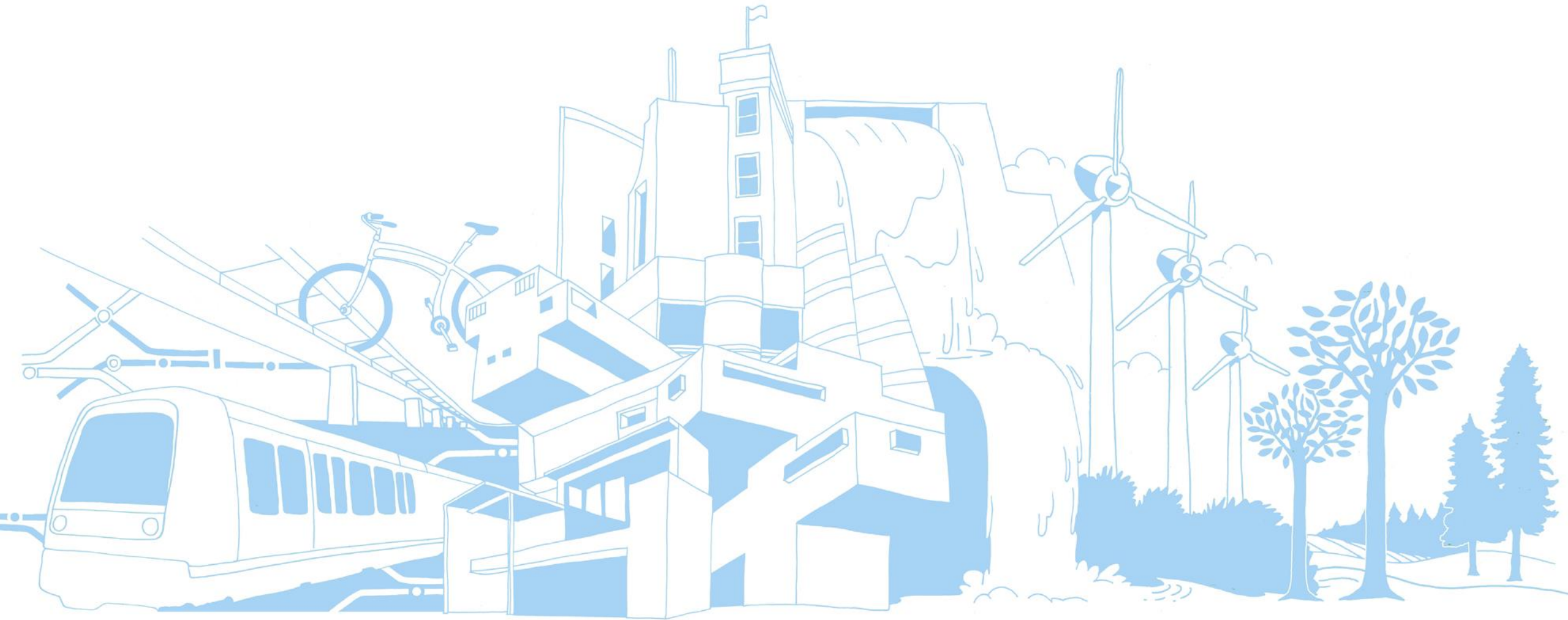
Guiden kan också användas som stöd vid genomförande av andra typer av digitala möten.

---





# 2. Guide



# Före en digital insats

---

Ha i åtanke att alla inte tycker om digitala verktyg och att det är naturligt att det kan finnas ett visst motstånd inom organisationen att göra en kompetensutvecklingsinsats i digitalt format. Ett välplanerat genomförande ökar förutsättningarna för en lyckad insats som kan bidra till att ändra synen på digitalt lärande.

## ATT TÄNKA PÅ FÖRE EN DIGITAL INSATS



### **Utgå alltid från att deltagarna har olika erfarenheter av digitala verktyg**

Det är viktigt att ta hänsyn till att deltagarna har olika erfarenheter av att nyttja digitala verktyg. Detta gäller även om de verktyg som ska användas för kompetensutvecklingen redan är etablerade inom organisationen. För att säkerställa att alla deltagare kan delta på ett tillfredsställande sätt är det därför avgörande att redan i planeringen utgå ifrån att det kan krävas extra tillfällen för att stötta deltagare i tekniska frågor. Kom också ihåg att tydligt kommunicera detta till deltagarna.



### **Sätt tydliga ramar och spelregler för deltagande**

Under digitala träffar kan det vara särskilt svårt att upprätthålla engagemang och säkerställa att deltagarna inte sysslar med annat under utbildningstillfället. För att skapa bästa möjliga förutsättningar för både enskilt och kollektivt lärande är det därför viktigt att på förhand sätta spelreglerna för deltagande. Det kan inkludera beslut som att alla måste ha video igång, att telefoner måste vara avstängda eller att man måste delta vid minst x-antal tillfällen.



### **Skicka ut stödmaterial före utbildningstillfället**

Kommunicera tidigt till deltagarna vad syftet med insatsen är, hur formatet ser ut och vad som förväntas av deltagarna. I bästa fall har lärande redan diskuterats med deltagarna utifrån aspekterna "vad ska vi lära, varför ska vi lära och hur ska vi lära" innan inbjudan skickats ut. Oavsett, är det viktigt att förse deltagarna med ett stödmaterial före utbildningstillfället där dessa punkter framgår. Understryk hur viktigt det är att deltagarna tar del av materialet innan första utbildningstillfället. För att stötta utbildningsledaren i förberedelserna av kompetensutvecklingsinsatsen kan också en digital undersökning skickas ut till deltagarna, exempelvis med frågor om förväntningar och eventuella önskemål.



### **Gör en riskanalys och ta fram en handlingsplan**

Det finns mycket som kan gå tekniskt fel i användningen av digitala verktyg och som kan göra att kompetensutvecklingsinsatsen inte kan fortgå enligt plan. För att ge såväl deltagare som utbildningsledare bästa möjliga förutsättningar är det viktigt att utforma en handlingsplan. Handlingsplanen bör baseras på en riskanalys där man strukturerat funderat kring eventuella risker i genomförandet, exempelvis att en deltagare inte kan ansluta eller att en presentation inte syns. I handlingsplanen bör det tydligt framgå vem som ansvarar för vad vid problem och alternativa kontaktvägar för att krishantera "osynligt" utanför det officiella mötet. Deltagarna bör också på förhand ha fått kontaktuppgifter till någon som kan stötta vid tekniska problem.



# Under en digital insats

Forskning visar att det för lärande genom digitala verktyg inte räcker att förse deltagarna med ett högkvalitativt material utan att graden av interaktion också är en central faktor. Forskning visar även att interaktion inte uppnås genom att endast uppmuntra deltagarna till samarbete, utan att utbildningsledaren har en mycket viktig roll i att aktivt leda deltagarna till situationer som kräver det.

## ATT TÄNKA PÅ UNDER EN DIGITAL INSATS



### **Avsätt tid för ett introduktionstillfälle**

Vid genomförandet av en digital insats kan det vara värdefullt att avsätta tid för ett introduktionstillfälle. Under introduktionen kan deltagarna få möjlighet att lyfta både tekniska och innehållsmässiga frågor och kommentera det stödmaterial som skickats ut före insatsen. Det stärker förutsättningarna för att utbildningsledaren under kommande tillfällen kan fokusera på huvudsyftet med insatsen. Om deltagarna har fått svara på en undersökning före insatsen kan introduktionstillfället också utgöra ett bra tillfälle för utbildningsledaren att bemöta eventuella förväntningar och önskemål. Introduktionstillfället kan också bidra till att synliggöra om några deltagare behöver något särskilt stöd för att kunna delta på ett tillfredsställande sätt, t.ex. extra tillfällen att öva med ett digitalt verktyg.



### **Använd olika digitala kanaler och digitala reaktionsmöjligheter**

Forskning visar att ju mer engagerade deltagare känner sig under insatsen, desto mer villiga är de att interagera och lära tillsammans i digitalt format. Kombinationer av digitala kanaler och digitala reaktionsmöjligheter kan användas för att upprätthålla intresse och engagemang bland deltagare. De kan antingen användas under insatsen, exempelvis genom att tillåta deltagare att skriva frågor eller diskutera i en chatt eller genom att låta deltagarna få reagera digitalt på olika frågor med exempelvis en tumme upp.



### **Uppmuntra deltagarna till interaktion mellan utbildningstillfällena**

Forskning har också visat att användandet av digitala kanaler mellan utbildningstillfällena kan bidra till ett ökat lärande hos deltagarna. Här har utbildningsledaren en viktig roll i att aktivt uppmuntra deltagarna till att dela idéer och reflektioner kring lärandet. För att få igång aktivitet i de digitala kanalerna kan utbildningsledaren exempelvis skicka tips på intressanta artiklar, ställa tankeväckande frågor eller utmana deltagarna i ett quiz om ämnet. Löpande digital interaktion är särskilt viktigt om deltagarna sällan, eller inte alls, träffas fysiskt.



### **Skapa en känsla av gemenskap**

Forskning visar att känslan av gemenskap är en central faktor för lyckad kompetensutveckling genom digitala verktyg. Det gör inte bara deltagarna mer engagerade och intresserade utan fördjupar också lärandet. För att skapa gemenskap kan utbildningsledarna exempelvis bjuda in deltagarna till att delge sina tankar och åsikter samt uppmuntra till fördjupande diskussioner kring lärandet. Viktiga inslag för att främja gemenskap är också att exemplifiera med verkliga case som engagerar känslor hos deltagarna och som ligger nära den egna vardagen. Att dela ut uppgifter som kräver samarbete under eller mellan utbildningstillfällena kan vara ett sätt att skapa en känsla av gemenskap i läroprocessen.

# Efter en digital insats

Lärande genom digitala verktyg är lättare för vissa individer än för andra. För att bättre stötta personer i att utveckla lärandet kan reflektion kring den egna digitala lärprocessen utgöra en viktig del efter en digital insats. Det kan inkludera reflektion kring frågor som "hur lär jag mig bäst digitalt?", "vad hindrade mig i det digitala lärandet?" eller "vad kan jag göra annorlunda nästa gång?".

## ATT TÄNKA PÅ EFTER EN DIGITAL INSATS



### **Avsätt tid för reflektion och summera lärandet tillsammans**

Forskning visar att individer behöver ges tid och möjlighet att reflektera över lärandet och hur den nya kunskapen ska omsättas i handling. Det är därför viktigt att avsätta tid för reflektion. Vid kompetensutveckling genom digitala verktyg kan det också vara hjälpsamt för deltagaren att få reflektera kring sin digitala lärprocess. Till exempel om det fanns något som hindrade eller främjade lärandet genom digitala verktyg. Det är viktigt dels för att deltagaren ska förstå sitt eget lärande och dels för att deltagaren ska bli bättre rustad inför andra digitala kompetensutvecklingsinsatser. För att stötta deltagarna i att reflektera kring den digitala lärprocessen kan utbildningsledaren tillsammans med deltagarna summera genomförandet.



### **Uppmuntra deltagarna till fortsatt interaktion**

För att stötta deltagarna i att använda den nya kunskapen bör utbildningsledaren också aktivt uppmuntra deltagarna till fortsatt interaktion och samarbete, något forskning visar är särskilt viktigt när lärandet sker helt genom digitala verktyg och deltagarna inte träffar varandra fysiskt. Detta kan exempelvis ske genom att de digitala kanaler som etablerats under utbildningstillfällena fortsätter att utgöra ett forum för lärande och diskussion. Vid behov kan utbildningsledaren behöva ta ett övergripande ansvar för att hålla de digitala kanalerna levande och aktuella eller till exempel utse vissa deltagare att vara ansvariga för dem.



### **Skapa ett system för feedback och följ löpande upp feedbacken**

Forskning har visat att det är viktigt att utbildningsledaren systematiskt bjuder in och uppmuntrar deltagare till att ge och ta feedback för att främja både enskilt och kollektivt lärande. För att stötta deltagare att ge varandra feedback kan ett ramverk för feedback tas fram. Det skapar både transparens och underlättar för deltagarna att veta vad för typ av feedback som efterfrågas. Ramverket bör därför anpassas efter insatsens syfte och innehåll. Ett ramverk för feedback kan exempelvis innehålla riktlinjer om former för feedback, när feedback ska ges och vad för typ av feedback som ska ges. Det bör också finnas ett system för feedback mellan deltagare och utbildningsledare. Denna feedback bör följas upp både under och efter insatsen för att säkerställa att deltagarnas upplevelser tas om hand och kan vidareutveckla insatsens genomförande.



### **Dela lärdomar och kunskap med organisationen**

För att bättre stötta hela organisationen i att genomföra kompetensutveckling genom digitala verktyg är det viktigt att dela kunskap och lärdomar om genomförandet, exempelvis genom att dela med sig av deltagarnas feedback och reflektioner kring den digitala lärprocessen.