

## DET GODE LÆRINGSMILJØ: BYT JOB, ROTER, GÅ PÅ BESØG

Vi lærer af at udføre vores daglige arbejde, og vi bliver dygtigere, mens vi gør det. Men det bliver også mere og mere rutinepræget og ”automatisk”, idet vi opbygger vaner og måder at anskue verden på, som gør os hurtigere, men ikke nødvendigvis dygtigere. Derfor kan det være behjælpeligt at bytte job, få nye arbejdsopgaver, gå på udveksling i andre kontorer eller besøge andre arbejdspladser for at få ny inspiration og sat vores vante måder at gøre tingene på i et nyt perspektiv.

Jobbytte, rotation og besøg er kilder til både individuel og organisatorisk eftertanke og undren og dermed en mulighed for læring.

### Hvordan gør man det?

**Rotationsordninger:** På ministerområder og større arbejdspladser (evt. et samarbejde på tværs af arbejdspladser) kan der arbejdes med rotation mellem kontorer, institutioner, styrelser og departementer i form af turnusordninger og andre mobilitetsordninger.

Men det kan også lade sig gøre på mindre arbejdspladser eller inden for en enhed, hvor forskellige funktioner eller arbejdsopgaver roterer efter en plan, som sikrer, at der altid er erfarne folk og folk under oplæring på alle nøgleopgaver/funktioner.

**Jobbytte:** Med jobbytte er det hele ens opgaveportefølje, som ændres for en tid. Man kan bytte med sidemanden, så man stadig er i samme enhed - med de samme kolleger, ledere og normer for arbejde, men med nye opgaver. Det kan også være et bytte med en kollega i et andet kontor eller anden arbejdsplads.

Jobbytte lægger op til, at to personer bytter plads for en tid. Og det kan i så fald være en god ide at lægge op til dels noget indkøring før og erfaringsudveksling efter bytte-perioden mellem de to personer. Og måske et par gange i bytte-perioden – det vil gøre det nemmere at trække refleksion og læring ud af begge ”møde med det nye arbejde”.

**Barsels-rokader:** En nem mulighed for rotation opstår ved barselsorlov, hvor der skal ansættes en barselsvikar. Roker en erfaren medarbejder, som gerne vil have erfaringer med nye opgaver og relationer, fra en anden del af organisationen hen i barselsvikariatet i 3-6-9 måneder. Og ansæt vikaren i den erfarnes enhed i stedet for.

Der kan være to udfordringer ved dette: Dels skal den erfarne medarbejder ønske sig en 3-6-9 måneders periode som barselsvikar. Og den erfarne medarbejders chef skal kunne se den langsigtede gevinst i at afgive en erfaren medarbejder i en periode og få en mindre erfaren barselsvikar i stedet.

**Udveksling:** At tage ophold i en anden organisation og indgå i det daglige arbejde er ikke blot kilde til læring, men også en kilde til at opbygge relationer og viden om, hvordan man gør andre steder. Og måske hvordan ens egen organisation opleves fra et andet perspektiv. Tager man ophold i en brugerorganisation eller hos en samarbejdspartner, er der virkelig stof til organisatorisk læring og udvikling af samarbejdet.

Mange erfaringer taler for, at det mindst tager omkring 4-6 måneder at opbygge meningsfulde erfaringer og relationer.

**Besøg:** Hvis man ikke har mulighed for at arbejde i en anden organisation i en længere periode, kan man stadig lære en del af at komme på besøg. Man kan udveksle erfaringer, gå i dialog med hinanden, fornemme kultur og stemninger og få inspiration.

Man kan overveje, om man skal besøge organisationer, der ligner en selv – eller om de skal være helt forskellige fra en selv for at give mest inspiration. Det afhænger af, hvad man er på jagt efter. Og derfor er det en rigtig god ide at overveje, præcis hvad man vil have ud af sine besøg og så planlægge derefter.

### Mere viden

Center for Offentlig Innovation, Alexander Løchte Nielsen  
Projektleder for Innovationspraktik: <http://coi.dk/hovedaktiviteter/praktik/>

Csikszentmihalyi, Mihaly (1990): Flow: The Psychology of Optimal Experience. New York: Harper and Row

Henrik Holt Larsen (m.fl.) (2006): Kompetenceudvikling og viden-medarbejdere i staten – praksis, problemer og perspektiver.

Kulturarvsstyrelsen, Margit Vildlyng i IKEA: [www.business.dk/oekonomi/naa-skal-du-saa-ud-og-samle-hylder](http://www.business.dk/oekonomi/naa-skal-du-saa-ud-og-samle-hylder)

Kompetencesekretariatet yder gratis rådgivning til statens arbejdspladser. Kontakt os på telefon: 33 18 69 69 eller e-mail: [info@kompetenceudvikling.dk](mailto:info@kompetenceudvikling.dk)

## DET GODE LÆRINGSMILJØ: BRUG SIDEMANDSOPLÆRING

Sidemandsoplæring er en måde at oplære både nyansatte medarbejdere og erfarne medarbejdere, som skal have nye arbejdsopgaver. Målet er, at den nye medarbejder bliver selv-kørende inden for et konkret arbejdsområde. Der vil næsten altid ske en eller anden form for sidemandsoplæring løbende og uformelt, når der starter en ny kollega, eller når erfarne medarbejdere skifter arbejdsområde. Deltagelse i møder, løsning af opgaver, overhøre telefonsamtaler osv. er alt sammen sidemandsoplæring.

Sidemandsoplæringen kan systematiseres og bruges som en metode i forbindelse med oplæring.

Hvis man vælger at systematisere sidemandsoplæringen, kan det foregå ved, at den uerfarne medarbejder følger en mere erfarne kollega og derved lærer, hvordan arbejdsopgaverne skal løses. Medarbejderen kan se, høre og spørge ind til, hvad det er, den erfarne kollega gør og hvorfor. Dermed bliver læringen direkte relateret til den konkrete opgaveløsning. Hvis opgaven er betjening af maskiner eller andre mere tekniske opgaver, vil den erfarne kollega vise, hvordan maskinen betjenes, hvorefter den uerfarne medarbejder prøver. Hvis det er opgaver, der løses ved computeren, vil de to medarbejdere sidde fysisk tæt på hinanden, sådan at den uerfarne kan se og høre, hvad den erfarne gør og løbende spørge ind til hvorfor og hvordan, som spørgsmålene opstår i relation til at opgaven løses.

### Hvordan gør man det?

**Afgrænsning:** Start med at afklare hvilke opgaver, som egner sig til sidemandsoplæring og hvilke metoder, der er relevante at bruge til de forskellige opgaver f.eks. ren instruktion eller

forskellige mere åbne metoder.

**Planlæg:** Udarbejd en vejledning om hvordan oplæringsforløbet skal foregå i praksis, herunder hvilken træning den erfarne kollega får, om der udarbejdes en kontrakt, om oplæringsforløbet er tidsafgrænset osv. Vejledningen målrettes både den medarbejder, der skal oplæres, og den medarbejder, som skal lære fra sig.

Ved match af medarbejderne er der et relationelt aspekt, der skal tages højde for – svinger de to personer godt sammen, og er der energi mellem dem.

**Strategisk forankring:** Indtænk sidemandsoplæring som en mulighed for kompetenceudvikling ved MUS samtalerne. Overvej inden for hvilke områder du kan lære fra dig, og om der er nye fagområder eller opgaver, som du syntes, at det kunne være relevant og interessant for dig at blive lært op i.

### Skab fleksibel opgaveløsning og gensidig læring

En fordel ved sidemandsoplæring er, at læringen foregår direkte relateret til de konkrete arbejdsopgaver. Derved mindskes problemerne med at overføre læring fra en sammenhæng til en anden. En fordel er også, at mens den nye medarbejder konkret ser, hører og spørger ind til opgaveløsningen, vil den erfarne kollega blive udfordret på den måde, opgaverne løses på. Det kan bidrage til, at den erfarne kollega reflekterer over og udvikler måden at løse opgaverne på. Og derved kan sidemandsoplæring bidrage til gensidig læring, samt nytænkning og innovation af arbejdspladsens opgaveløsning.

### Forskellige metoder til sidemandsoplæring klæder den erfarne medarbejder på

Mange opgaver kan løses på forskellige måder, og det kan derfor umiddelbart være et argument for, at sidemandsoplæring ikke kan anvendes. Men det kan den godt. En systematiseret brug af sidemandsoplæring kan understøttes ved at det overvejes, hvilken type opgave der er tale om – om det er en meget standardiseret opgave eller en mere fleksibel og åben opgaveløsning. Hvis ikke den egner sig til standardisering, kan sidemandsoplæringen tilrettelægges med anvendelse af en mere åben metode, hvor den erfarne og uerfarne f.eks. diskuterer opgaveløsningen, i stedet for at den erfarne viser, hvordan opgaven skal løses. Hvis ikke der tages højde for opgavens karakter, kan det ske, at sidemandsoplæringen ender med at stå i vejen for nytænkning, fordi den uerfarne ikke får mulighed for at udfordre den erfarne kollega.

Et andet opmærksomhedspunkt er, at bare fordi en medarbejder er erfarne inden for et fagområde, er det ikke sikkert, at medarbejderen er klædt på til at lære fra sig. Hvis sidemandsoplæringen skal systematiseres, er det noget, der skal være opmærksomhed på og afklares med den erfarne kollega, inden vedkommende inddrages i et sidemandsoplæringsforløb. Der kan eventuelt være behov for at træne den erfarne kollega, inden sidemandsoplæringen starter.

## DET GODE LÆRINGSMILJØ: LÆR AF DE NYANSATTE – OMVENDT FØLORDNING 03

Tanken med omvendt følording er at udnytte de nyansattes undren til læring og udvikling. De nyansatte kommer med et udefra-perspektiv og kan se med friske øjne på arbejdspladsen – måderne opgaverne løses på, mødeform, vaner og rutiner m.v. De nye øjne kan give anledning til, at arbejdspladsen bliver opmærksom på eksempelvis en uhensigtsmæssig arbejdsgang, som nemt kan justeres og forbedres.

I introduktionsforløb for nyansatte medarbejdere er der ofte fokus på, at de nyansatte klædes på i forhold til at løse deres opgaver, og i hvad der er kompetent adfærd på arbejdspladsen. Men et nyt element i introduktionsforløbet kan være, at der fastlægges et systematisk forløb med plads til undren og opsamling på det, som virker underligt.

### Omvendt følording: Et redskab til organisatorisk læring og udvikling

De nyansattes undren rummer et udviklingspotentiale for både arbejdsplads og for de erfarne medarbejdere. Arbejdspladsen får et frisk perspektiv fra en kvalificeret person, som er engageret i at forstå arbejdspladsen i detaljen. Denne anledning til læring og udvikling er en billig løsning, sammenlignet med eksempelvis hvad et konsulentfirma skal have for en arbejdsgangsanalyse eller kulturændring.

Kendetegn for en lærende og udviklingsorienteret organisation er, at den er opmærksom på organisationens udviklingspotentiale og arbejder med refleksion over praksis som en kompetence. Omvendt følording kan være et konkret redskab til at øge den organisatoriske læring.

### Skab rammer for og efterspørg de ansattes undren

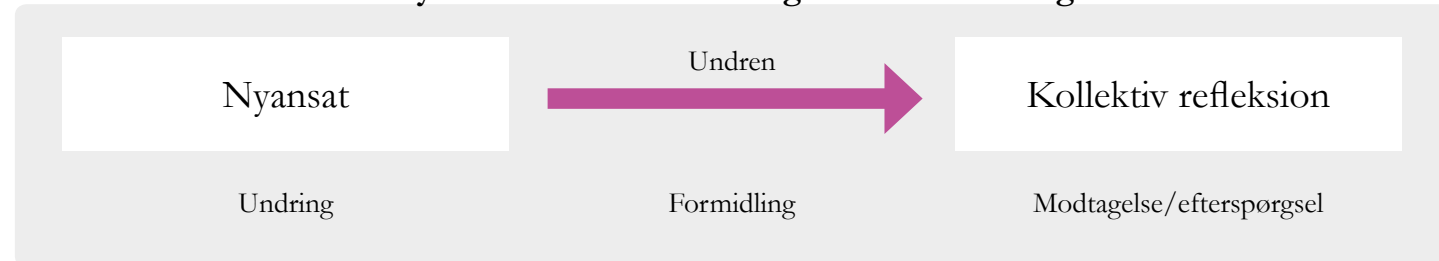
Arbejdspladsen skal være opmærksom på at skabe rammer og systematik for de nyansattes undren. Der skal være en efterspørgsel efter undren, ellers holder nyansatte den for sig selv, da der er et helt naturligt fokus på integration og tilpasning som ny medarbejder.

Der er et traditionelt styrkeforhold mellem den nyansatte og de øvrige medarbejdere, som ofte gør, at det er de øvrige medarbejdere, som skal klæde den nye medarbejder på, da de kender opgaverne og den kompetente adfærd. Derfor skal undren, i form af nye erfaringer og perspektiver, understøttes og gives plads, hvis de skal have en chance for at bidrage til at ændre og udvikle praksis på arbejdspladsen.

### Hvordan gør man det?

**Rum til undren:** Forundring integreres som en del af introduktionsforløbet for nyansatte, hvor de nyansatte fra den første dag gøres opmærksom på, at deres undren anses som et vigtigt bidrag til udvikling og læring for arbejdsplads og medarbejdere.

### Model for omsættelse af nye ansattes undren til organisatorisk læring



arbejdere. De nyansatte bedes den første uge om at skrive deres undren ned i punktform, eventuelt i udleveret ark. Forundringspunkterne vendes med en erfaren kollega, som har fået til opgave at være sparringspartner på forundringspunkterne.

Det er kollegaen eller en HR-medarbejder, som booker et forundringsmøde med den nye medarbejder. Undren kan relatere sig til meget. Nogle forundringspunkter vil umiddelbart kunne besvares af kollegaen, mens andre punkter giver anledning til yderligere refleksion og skal tages med i et større forum, som kan overveje om eksempelvis en arbejdsgang skal laves om, eller en vane skal brydes. Selvfølgelig skal der ske en udvælgelse. Men det sidste er det bedste - den erfarne kollega er holdt op med at undre sig og kan derfor forklare og besvare alt. Men det bliver organisationen ikke udfordret eller klogere af. Der bookes forundringsmøder det første halve år, da det er her, at læringspotentialet er størst, da den nyansatte ikke er blevet helt integreret.

Et forundringspunkt kunne eksempelvis være: ”Starter møder på arbejdspladsen altid 5 minutter over tid?” Forundringen kan være en anledning til at gøre op med en dårlig vane på arbejdspladsen, hvor man er blevet vant til at komme 5 minutter for sent, for mødet går jo ikke i gang til tiden alligevel.

## DET GODE LÆRINGSMILJØ: BRUG MENTORORDNINGER

En mentorordning går ud på, at en erfaren kollega (en mentor) stiller sin erfaring og faglighed til rådighed for en mindre erfaren kollega (en mentee). De knyttes sammen i et partnerskab med det formål, at menteen kan trække på mentorens erfaring, få råd og vejledning og vende ideer og udfordringer. Mentorordninger kan både etableres mellem kolleger, der arbejder inden for samme område, og også mellem kolleger, der laver noget helt forskelligt.

Mentorens råd og vejledning kan derfor både være knyttet til menteens konkrete arbejdsopgaver, men den kan også være en mere generel erfaring, som menteen har gavn af at trække på. Mentoren kan f.eks. være en erfaren leder, projektleder eller én, der løser sine opgaver på en særlig måde, som menteen gerne vil tilegne sig ift. sit eget arbejdsområde.

Man skelner ofte mellem faglig mentoring og karriere-mentoring. Hvis sigtet er karriereudvikling, er det en fordel, at mentoren er en person med erfaringer og netværk og mulighed for ”at åbne døre” for menteen.

### Hvordan gør man det?

Kunsten er at etablere et stærkt match. Man kan fx oprette en databank på medarbejdere, der gerne vil have, eller være, mentorer, samt deres uddannelser, spidskompetencer og jobberfaringer. Man kan ligeledes skabe kontakt til institutioner, som er oplagte at etablere tværgående mentorordninger med, som fx uddannelsesinstitutioner, partnerskabsinstitutioner el. lign. Flere faglige organisationer såsom DJØF og HK har organiseret mentorordninger eller mentoruddannelser for deres medlemmer.

**Inden mentorordningen starter:** Det er vigtigt at fastlægge, hvad sigtet er med mentorordningen. Er det i forbindelse med løsning af konkrete arbejdsopgaver, eller er det i en mere generel sammenhæng? Skal ordningen bruges til faglig sparring, karrierevejledning, eller begge dele? Herefter bør man overveje, hvilken slags mentor, der er velegnet til at vejlede indenfor en afgrænset sparringsopgave.

**Lav en kontrakt:** Når mentoren er valgt, bør man indledningsvist lave en ’psykologisk kontrakt’ mellem mentor og mentee. Hertil bør man drøfte fælles forventninger til ordningen, - herunder antallet af møder, hvem der har initiativpligten (det er ofte menteen, der har den), graden af fortrolighed, hvor og hvordan man mødes, om møder skal tematiseres, eller om de bare skal være til fri snak.

### Kompetencetilvækst og organisatorisk udbytte

Udbyttet ved at arbejde med mentorordninger kan være stort og forekomme på flere niveauer.

**For arbejdspladsen:** For organisationen er mentoring først og fremmest en metode, der kan øge medarbejdernes performance og motivation til at udføre det daglige arbejde. En effektiv mentorordning kan desuden gøre arbejdspladsen mere attraktiv for medarbejdere, både i rekrutteringen af nye medarbejdere (employerbranding) og i fastholdelsen af de eksisterende medarbejdere. Gode muligheder for sparring og støtte omkring arbejdet kan desuden skabe større trivsel blandt medarbejderne og i sidste ende reducere sygefraværet. Mentorordninger kan desuden inddrages som en del af et tilbud om kompetenceudvikling i MUS samtaler.

**Som mentee:** En mentor kan bane vej for nye perspektiver på, hvordan ens viden og kompetencer effektivt kan bringes i spil i praksis. Mentoren kan derudover hjælpe med at skabe en bevidsthed omkring styrker og mål, samt et blik for de nærmeste udviklingstrin på vejen til at nå dem. Samtidig kan en mentor bidrage med sparring omkring den slags arbejdsudfordringer, der er vanskelige, sårbare eller konfliktfyldte at vende med ledere eller kolleger. Medarbejderen kan desuden styrke sit netværk ved at kunne trække på mentorens kontakter inden for relevante områder.

**Som mentor:** I en dialog med en mentee kan man som mentor også få nye ideer og vinkler fra en person med et andet perspektiv og en nyere uddannelse. Samtidig får man italesat sine egne kompetencer og reflekteret over sin egen praksis, hvilket kan give anledning til videre udvikling og inspiration.

### God kemi og hjælp til selvhjælp

Det er afgørende, at der er god kemi imellem mentor og mentee, for at der opstår en meningsfuld og udbytterig samarbejdsalliance. Mentorordninger adskiller sig fra følorder og sidemandsoplæring i, at den sparring der gives, foregår i et lukket rum, på afstand af hverdagens praksis, og med fortrolighed imellem mentor og mentee. Der forekommer en dialog-baseret læring, som forudsætter, at mentee bringer refleksion over praksis ind, og efterfølgende omsætter ny indsigt eller viden til handling. Mentoring og vejledning kan variere i forhold til, hvor rådgivende eller spørgsmålsdrevet den er. Da medarbejdere i vid udstrækning skaber deres egne handlemuligheder, er det afgørende, at mentoren stimulerer til medarbejderens selvstændige problemløsning og initiativ.

## DET GODE LÆRINGSMILJØ: GIV KOLLEGIAL FEEDBACK

Kollegial feedback er et værktøj til at give og modtage feedback på ens arbejde, samarbejde og performance. Igennem dialog med kollegaer reflekterer medarbejderen over egen praksis og modtager feedback på et selvvalgt fokusområde. I samme proces bidrager medarbejderen ved at give input til kollegaers refleksion og læring over deres praksis.

### Nye øjne på din praksis

Ved at arbejde med kollegial feedback og sparring får medarbejderne mulighed for at give og få nye perspektiver på deres arbejde, deres styrker, kompetencer og dermed mulighed for at løse deres arbejdsopgaver bedre. En fordel er desuden, at medarbejdere får konkret viden om, hvordan deres adfærd og handlinger i forbindelse med opgaveløsningen virker i bestemte situationer, og dermed mulighed for at reflektere over deres praksis og justere den, i forhold til at opnå en bedre opgaveløsning.

### Vigtige ingredienser i kollegial feedback

**Tryghed:** Læring kræver tryghed. Og tanken om at høre andres holdninger og meninger om ens performance kan for mange virke skræmmende og ubehagelig. Det er derfor vigtigt at skabe en fornemmelse af, at alle er ”gode nok”, at korrektion ikke er lig med kritik, og at det netop er, når vi åbner os for nye perspektiver, at vi kan blive endnu dygtigere. Det er også vigtigt at understrege, at aktiviteten er frivillig og at emnerne er selvvalgte.

**Tillid:** Hvis der er mistillid imellem samtalepartnere, er det vanskeligt at skabe en udviklende dialog. En person må grund-

læggende have tillid til, at den anden vil én det godt, at vi arbejder sammen, og at korrigerende inputs leveres med omsorg og en intention om støtte. Det skal stå klart for alle, at ”vi passer på hinanden” og at vi ikke bruger feedback sessioner til at få afløb for kollegiale frustrationer. Det relationelle skal med andre ord være i orden, før man begynder. I en organisation med et dårligt kollegialt miljø og arbejdsmiljø, er det klogt at starte der, før man indfører kollegial feedback.

**Teknik:** En lærende dialog kræver samtaleteknik. Som kollega, der giver feedback, må man både kunne lytte aktivt, spørge uddybende ind med hv-spørgsmål, og kunne formulere sig anerkendende. Man skal være opmærksom på at give konkret positiv feedback og konkret korrigerende feedback.

**Afgrænsning:** Kollegial feedback skal afgrænses tydeligt fra ledelsesfeedback. Det er vigtigt, at medarbejderen ikke oplever at modtage skjulte budskaber fra sin leder – pakket ind via kollegaer.

### Hvordan gør man det?

**Vejledning:** Udarbejd en vejledning til hvordan medarbejderne systematisk kan arbejde med at give hinanden feedback. Se eksempel til højre. Med vejledningen skabes der en systematik og ramme om feedbackaktiviteten, som medarbejderne kan tilpasse efter deres fælles forventninger og ønsker, så det er en aktivitet, som de er trygge ved og kan lære af. Kollegial feedback er svært, og man skal gøre en indsats for at lære. Man kan ikke nøjes med at lave en vejledning. Det skal trænes. Og det er lige præcis argumentet for at bringe den 3. kollega ind, som skal holde øje med og give feedback på metoden.

### Kollegial feedback: Vejledning til medarbejderne

**Før:** Hold et formøde, hvor du og din kollega aftaler, hvad I ønsker feedback på i forbindelse med løsningen af en konkret opgave. Fx samtale med bruger, afholdelse af oplæg, mødeledelse, undervisning. I kan evt. lave et ”før-aktivitets-skema”, hvor I nedfælder aktiviteten, formålet med aktiviteten og fokusområder for feedback efter aktiviteten. Gennemfør aktiviteten og observer hinandens fokusområder.

**Under:** Du og din kollega skiftes til at give hinanden feedback – ca. 10-15 minutter hver ud fra før-aktivitetsskemaets emner, og så bytter I. Fokusperson fortæller først om sin oplevelse af, hvordan det gik, dernæst fortæller kollegaen sit perspektiv og pointer. Og så byttes der. Sessionen kan organiseres som en triade med en tredje kollega eller HR-medarbejder (mediator), der styrer tiden, observerer dialogen og afslutningsvis giver parterne feedback på metoden. Det bør gøres umiddelbart i forlængelse af aktiviteten eller senest dagen efter. Kollegial feedback kan også foregå i en gruppe med flere personer, der arbejder sammen om en opgave eller projekt. Her vil mediator oftest skulle facilitere dialogen mere aktivt og sørge for, at alle kommer til orde og modtager feedback på deres ønskede fokusområder.

**Efter:** Ønsker man et organisatorisk spin-off eller videndeling med mange kollegaer med samme funktion eller opgave, kan man tage det med på fx personalemøder, hvor kollegaer deler deres erkendelser og læringspointer med hinanden. For at øge effekten og adfærdsændringer i praksis, kan feedback gentages systematisk over en periode, hvor der arbejdes med og følges op på bestemte temaer og opgaver.

## DET GODE LÆRINGSMILJØ: BEDRE MØDER MED MERE LÆRING

Møder fylder rigtig meget på mange arbejdspladser, og derfor er det også vigtigt, at arbejdspladsen og mødedeltagerne får så meget som muligt ud af møderne. Møder er rammen for mange forskellige typer af aktiviteter, det kan være udveksling af viden, udvikling af viden, koordinering og planlægning af aktiviteter og beslutninger.

Det er afgørende for læringsudbyttet af møderne, at deltagerne er aktive og oplever, at de bidrager med noget og får noget ud af møderne, så det er værdifuldt for mødedeltagerne, at tage del i mødet.

### Hvordan gør man det?

**Lav en vejledning:** Sæt ”Møder med læring” på dagsordnen på arbejdspladsen ved at udarbejde en vejledning med inspiration om mødeledelse og facilitering.

**Møder med indhold:** Begræns antallet af møder til det, som det er relevant at mødes om. Der kan eksempelvis være information, som traditionelt er givet på møder, som det kunne være mere hensigtsmæssigt at formidle skriftlig i et internt nyhedsbrev i afdelingen, da der er tale om information, som har karakter af at være envejskommunikation. Begræns også antallet af mødedeltagere, så alle mødedeltageres deltagelse har værdi, enten i form af at de har noget at bidrage med til mødet, eller at de kan få noget ud af at deltage i mødet – eller både og.

**Strukturer møderne:** Planlæg møderne med en mødeleder, som kan facilitere mødet – se boks.

**Skab rum til refleksion:** Planlæg mødet, så der efter mødet er plads til refleksion over mødet. Refleksionen kan eksempelvis tilrettelægges med en mødeanmelder, som efter mødet giver en tilbagemelding på, om det alt i alt var et godt møde, om det gav energi, involverede deltagerne og skabte rum for læring eller idéudvikling (se kort 07: ”Skabelse af idémiljøer”).

En anden metode til refleksion over møderne kan være en kort fælles mødeevaluering, hvor mødedeltagerne bruger de sidste 10 minutter af mødet på at evaluere mødet;

- 1) var det et møde, som gav eller tog energi,
- 2) var der styr på mødet,
- 3) nåede man det på mødet, som man havde planlagt.

### Fokus på læringsudbyttet giver kortere og mere effektive møder

Den store gevinst ved at fokusere på mødernes læringsudbytte er, at det bidrager til at stille skarpt på både deltagernes værditilførelse og udbytte ved at deltage i møderne. Det medfører en påpasselighed på arbejdspladsen i forhold til at overveje, hvem der bookes til hvilke møder og dermed en begrænsning i den tid, der anvendes på møder. Desuden skærpes forberedelsen og tilrettelæggelsen af møderne, så mødeformen understøtter formålet med mødet.

### Et løbende forbedringsarbejde

Arbejdspladsens arbejde med at optimere læringsudbyttet af møder forudsætter, at mødekulturen løbende er på dagsordnen. Men det kan være en fordel, at der laves nedslag ek-

sempelvis hvert halve år, i stedet for at refleksion over mødekulturen er en løbende øvelse efter hvert møde, da halvårlige nedslag kan styrke fokus på forbedring af møderne.

### Aktiv mødeledelse og facilitering

- Aktiv mødeledelse og facilitering kan bidrage til at engagere deltagerne og sikre, at deltagerne oplever, at de bliver anerkendt og at deres deltagelse har værdi. Eksempelvis kan punkter på mødedagsordenen uddelegeres forud for mødet, da det kan bidrage til at skabe commitment hos mødedeltagerne, samt give variation på mødet.
- Faciliteringen kan bidrage til en variation i mødeformen, som er tilpasset til punkterne på dagsordnen. Eksempelvis kan der være et oplæg, som følges op af kort snak to og to og opsamling af pointer, således at deltagerne bidrager til en perspektivering af oplægget.
- Tilrettelæggelsen af mødet handler ikke blot om en god dagsorden og at tiden overholdes, men at der også er en procesrettelæggelse, som muliggør, at deltagerne i højere grad kan bidrage og få noget ud af mødet.
- Hvis det er et langt møde, er det vigtigt at indlægge pauser, da det skærper fokus under mødet, i stedet for at deltagerne på skift har ’udfald’ undervejs.

### Se også

- Claus Balle m.fl. (2009): ”Atmosfære på møder – idéer til mere energi, samspil og fornyelse”.
- Ib Ravn (2011): Facilitering - ledelse af møder der skaber værdi og mening. Hans Reitzels Forlag.
- Steen Elsborg og Ib Ravn (2006): Lærende møder og konferencer i praksis. People’s Press.

## DET GODE LÆRINGSMILJØ: SKAB IDE-MILJØER

At skabe af ide-miljøer handler grundlæggende om, at du eller dine kolleger udnytter mulighederne i dagligdagen for at få nye ideer og øger sandsynligheden for, at nogle af dem overlever og bliver realiseret. Helst de bedste. Og helst de, der har størst strategisk værdi og effekt. At skabe af ide-miljøer er et godt sted at starte, hvis man ønsker at trække mere læring og innovation ud af dagligdagen.

### Find det strategiske behov

Der er potentiale for rigtig mange ideer i organisationen. Men de er ikke nødvendigvis alle lige strategisk vigtige. John Kao tillægges ofte bemærkningen ”enhver innovation starter med et ønske om forandring”. Det kan derfor være en god ide at starte der: Hvad er udfordringen, problemet, hvad det er, som vi gerne vil opnå? I denne afklaring, og dialogen rundt om, ligger ofte en stor del af løsningen.

### Understøt hinandens ideer i den kreative fase

De færreste ideer opstår helt udviklede og fuldt flyvefærdige, således at de baner vejen for sig selv og automatisk bliver besluttet og gennemført. Den spæde ide skal ikke have for tidlig kritik, dømmes god eller dårlig eller besluttet, før den er modnet. For at kunne vokse sig stærk, skal en ide understøttes og suppleres.

Giver vi hinandens ideer opbakning, støtte og nysgerrighed nok? Der er noget næsten ”naturstridigt” i at være positiv udforskende, lægge sine egne ideer til side og prøve at bygge videre på hinandens. For vi overlever gang på gang dagligdagen på at være kritiske og dømmende, på vores gode analytiske

sans, hurtige dømmekraft, tilbøjelighed til at finde fejl samt vores stædige fastholden af fokus på egne dagsordner og ideer. Og det skal vi pludselig lægge fra os, i hvert fald for en stund, så vi hjælper andres spæde ideer frem og giver dem en chance for at vokse sig stærke. Det sker ikke af sig selv, men kræver øvelse og disciplin.

### Prioriter de bedste ideer

Man kan ikke arbejde med 1.000 ideer på én gang – så ender alle de gode intentioner med at falde på gulvet. Nogle ideer skal udvælges til særlig bearbejdelse og yderligere modning, og nogle skal kasseres. Man kommer med andre ord ikke udenom den svære disciplin - prioritering, når man går fra kreativitet til innovation. Men her er der hjælp at hente i metoder og teknikker.

### Hvordan gør man det?

**Øg det kollegiale samspil:** Ledelsen kan evt. øge forpligtelsen til at få og efterspørge en ny ide om dagen. Det kan legitimere og opfordre medarbejderne til at tænke nyt, få nye ideer.

**Stil spørgsmål:** Start med at stille spørgsmål og gerne strategiske spørgsmål til hinanden: Kan vi gøre det her bedre? Hvad skal der til, for at vi kan gøre det her bedre? Kan denne udfordring ses på en helt anden måde – og peger det i retning af helt andre løsninger?

**Afhold ide-seancer:** Arbejdspladsen kan understøtte idemiljøet ved at afholde særlige møder med det formål, at genererer ideer. Dermed er det ikke kun er den enkeltes udfordring at

få de gode ideer. Det mindsker samtidig det tilfældige i, hvilke ideer, der vinder frem og ender med at blive udvalgt og realiseret.

**Systematisk ideskabelse:** Sætte system i ideskabelse, idéprioritering og idémodning. Gå på [www.innovationsguiden.dk](http://www.innovationsguiden.dk), som er udviklet af MindLab. Hjemmesiden giver flere konkrete metoder til at styrke ide-miljøer.

**Lad det fysiske rum inspirere:** Indret særlige rum, der er inspirerende, og kan understøtte ”en anden måde at arbejde på”. F.eks. mødelokaler, som rummer noget så basalt som mange tavler eller vægge, man kan skrive på, så ikke kun mødelederen kan skrive på den lille fedtede flip-over. Suppler de mange tavler med mødeborde, der kan hæves til ”stående møder” – så er tilskyndelsen til at gribe en speedmarker og gå over til en tavle større. Det fysiske aspekt i at flytte sig og skifte orientering i rummet kan spille positivt ind i processerne.

**Understøt den generelle idekultur:** Udvikl den generelle kultur i relation til ideudviklings-understøttelse i husets almindelige møder. Tag f.eks. en kort fælles refleksion på bagkanten af alle møder i en 14 dages periode med fokus på spørgsmål a la: ”Hvad gjorde vi i løbet af dette møde for, at vi tænkte ud af boksen og fik nye ideer?”

**Brug ide-udviklings-processer og kreativitetsteknikker:** Kreativitetslitteraturen og – kurser er fuld af øvelser og teknikker, som den enkelte kan anvende efter personlig præference. Eksempler kan være mentale teknikker, ”forstyrrelser”, æstetiske oplevelser, ændring af tænkemåder og perspektiver, mindfulness øvelser etc.

## DET GODE LÆRINGSMILJØ: LÆRING I DET FYSISKE RUM

Organiseringen af det fysiske rum kan have stor betydning for læringsmiljøet, og der er nogle faktorer på spil, som man med fordel kan overveje, når man ”skal flytte om” eller flytte i storrum.

Der er ikke én kanoniseret sandhed om den perfekte måde at indrette et kontormiljø – det afhænger naturligvis af de folk, der er i miljøet og karakteren af det arbejde, de udfører – herunder om det er ”papirtungt” eller ej. Der er ingen tvivl om, at det giver bedre muligheder for at lære af hinanden i praksis, hvis man af og til kan se og høre, hvad andre gør, når de arbejder. Men dermed bliver man også forstyrret mere. Det afgørende i en læringsmæssig sammenhæng er derfor, om der er tale om passende og relevante forstyrrelser.

### Hvordan gør man det?

Vær klar på, hvad I ønsker at opnå med jeres fysiske indretning. Skab opbakning bag og accept af det overordnede formål. Involver derefter folk maksimalt i udviklingen af de praktiske løsninger. Det er ofte de helt praktiske forhold og bekymringer, som dominerer – og ikke læringsperspektivet: Hvor skal jeg sidde, hvad sker der med mine ting, hvem sidder overfor mig, og har jeg stadig et privatliv på arbejde? Gå ikke efter færdige løsninger, men lav eksperimenter i afgrænsede tidsperioder, der gennemføres og evalueres, før der tages beslutninger.

**Ud af cellekontorerne:** Den uformelle videndeling stiger, når man flytter ud af cellekontorerne. Det samme gør forstyrrelserne. Men også muligheden for at forhandle den kompetente adfærd: Hvad er rigtigt arbejde, og hvornår er det gjort godt nok? Det er en afgørende forudsætning, at man kan følge

med i, hvad de andre laver, når de arbejder.

**Den tavse viden:** Ved at arbejde med folks fysiske placering giver man folk mulighed for læring gennem observation og imitation og giver dermed mulighed for overførsel af know how til hinanden – uden ord og ekstra møder. Tænk derfor over, hvem der sidder i nærheden af hvem.

**Faste eller mobile pladser:** Man deler mere viden med dem, som man er fysisk tæt på. Hvis man arbejder med ”mobile pladser” og laver en aftale om, at man som tommelfingerregel sidder et nyt sted hver dag, får man i løbet af kort tid meget indsigt i mange flere af kollegernes arbejde, en større berøringsflade og dermed et bedre blik for organisationens liv og sammenhæng.

**Løs de teknologiske udfordringer:** Folk skal være fuldt mobile med deres telefon og bærbare computer. Dockingstationer til alle arbejdsstationer er derfor nødvendigt.

**Tag højde for arbejdsmiljømæssige udfordringer:** Lær folk at indstille deres stole og borde mm., så deres arbejdsstilling bliver korrekt. Ellers bliver det et irritationsmoment, der får folk til at sætte sig de samme steder og efterhånden ”gro fast”.

**Iderum:** Særlige rum med mange white boards giver mødedeltagere mulighed for at gribe en tusch og gå hen til en tavle og tegne og forklare, hvad de tænker. Hvis mødebordet i lokalet er højt eller kan hæves til ”stående møder”, er det mere nærliggende at bevæge sig hen til en tavle og i det hele taget lægger det op til en anden form for møde, end hvis man sidder ned.

**”Hæng ud” hjørner og spontane møder:** Flytter man folk ud af cellekontorerne, skal der være gode muligheder for at holde hurtige og spontane møder uden forudgående bookinger af mødelokaler. Ellers vil folk mødes mindre. Det kan være små, hyggelige sofagrupper eller cafeborde ved kaffemaskinen eller mini-mødelokaler.

### Tre opmærksomhedspunkter

**Forskellige æstetiske normer:** Som individer har vi helt forskellige æstetiske normer for indretning, oprydning, udsmykning etc. Smag og behag kan ikke koordineres ved hurtige hug, men ved dialog og inddragelse. Brug evt. professionelle rådgivere, også til processen.

**Den sociale kontrol:** Hvis man går fra cellekontorer til storrum, flytter man på karakteren og intensiteten af den sociale kontrol. Vi kommer tættere på hinanden, det relationelle får større betydning, og vi kan komme til at opleve større fællesskab og sammenhæng. Men behovet for, at vi ”griber ind” og ”siger fra”, hvis der foregår ting, som generer os, stiger. Det skaber derfor et større behov for empati og hensyntagen til hinanden.

**Identiteten:** Arbejdsrummet taler til, og spiller sammen med, vores identitet. Vi vil derfor også opleve de nye læringsmuligheder i det fysiske rum meget forskelligt. Giv plads til forskellighed og giv folk andre muligheder for at mangfoldighed og identitet.



## DET GODE LÆRINGSMILJØ: LÆR OG SKAB MED BRUGERNE

Brugerne er eksperter i deres egne problemstillinger og i, hvordan dine og institutionens ydelser, services og tilbud virker og opleves af dem. Der er derfor mange lærings- og udviklingsmuligheder for dig og institutionen i at skabe og lære sammen med brugerne.

### Brugerne ved ikke, hvad de ved

Brugernes viden er helt uundværlig, men ofte ved de ikke selv, at de besidder denne viden, eller populært sagt, ofte ved de ikke, hvad de ved. Man kan derfor ikke forvente, at de kan komme med lange udredninger, analyser af eller teorier om deres eget virke og forventninger til ydelserne. I stedet skal man prøve at lære af deres praksis, deres omgang med ens services og produkter i dagligdagen, deres daglige erfaringer og dermed deres uundværlige "insider viden". Derefter kan man, med eller uden brugerne, prøve at oversætte det man har lært til nye principper for, hvordan man vil skrue services, ydelser eller produkter sammen. Eller finde på nogle helt nye.

### Co-creation med brugerne giver adgang til nye perspektiver

Samspillet med brugerne er en kilde til læring, men det handler ikke om tilfredshedsmålinger og spørgeskemaundersøgelser, hvor man får svar på, hvad brugerne mener om det, man laver. Her er man ofte i ret "lukkede universer", der kan have stor anvendelighed i andre sammenhænge, men sjældent giver store overraskelser eller udfordringer ift. til ens grundfæstede forestillinger om virkeligheden. Udfordringer får man til gengæld "co-creation med brugerne", som i praksis betyder, at vi sætter os sammen med brugerne og udvikler de nye løsninger

– eller kvalificerer beslutningsgrundlaget.

Co-creation bygger således på, at brugerne er eksperter på deres eget liv. Dvs. at de er kilden til viden om, hvordan ydelser, services og produkter skal være for at fungere optimalt for dem. Med co-creation innovation udvikler vi ikke kun nye services til brugerne. Vi udvikler nye services med brugere, kunder, medarbejdere og eksperter på workshops, hvor de aktivt deltager i at udvikle idéer og koncepter for nye services. Metoderne er mangfoldige – lige fra observation, fokusgruppe-interviews, brainstorming-sessioner, spil og "hvad-nu-hvis..."-lege til opstilling af brugerkrav og specifikationer, udvikling af prototyper og regulære test.

### Hvordan gør man det?

**Strategisk forankring:** Den strategiske forankring for innovation er ønsket om forandring. Konkretiserer man den ønskede forandring som den retning, arbejdspladsen skal bevæge sig for at blive bedre til at løse kerneopgaven, vil brugerne have en central placering. At skabe og lære sammen med brugerne kan derfor give et vigtigt input til synet på arbejdspladsens kerneopgave, måden den skal løses på og dermed arbejdspladsens strategiske- og udviklingsarbejde.

**Skab rum for refleksion:** Læg pauser ind i det daglige samspil med brugerne og reflekter over de spørgsmål og udfordringer, som de er et udtryk for. Ikke nødvendigvis hver dag eller måned, men jævnlige. Stil kritiske spørgsmål til dig selv eller til en kollega, få en nyansat til at undre sig eller tag en hurtig snak med en bruger.

**Anvend værktøjer:** Brug systematiske metoder til at indfange brugernes situation og oplevelse og tænk over det, som kommer frem – det er her, du skaber den nye viden, den kommer ikke direkte ved bare at holde mikrofonen for brugerne. Se eksempler på metoder i den grå boks.

**Ind i læringsmiljøet:** Gør din individuelle refleksion over mødet med brugerne til en organisatorisk aktivitet, der diskuteres med kollegerne. Gå efter mulige konsekvenser og effekter ift. det, som I som institution eller virksomhed er sat i verden for at gøre. Dvs. handlingsperspektivet ift. Organisationens strategi og skabelse af værdi.

- Fokuser, f.eks. gennem desk research og ekspertinterview. Der eksisterer måske allerede viden om det, du vil undersøge. Det er også en mulighed for at kigge lidt ud i fremtiden.
- Interview, spørgeskemaundersøgelser og cultural probes, der henter viden direkte fra brugerne
- Bruger-observationer og test. Metoder, der analyserer bruger- eller kundefærd, ved at observere deres handlinger eller reaktioner.
- I brugernes sted. Metoder der fokuserer på at bringe projektdeltagerne i brugerens sted. Disse metoder gør det muligt for udviklingsfolkene "selv at opleve" brugerens situation eller produktets funktion.
- Samarbejde og partnerskaber med brugerne. Workshops og andre arbejdsformer der sikrer, at behov bringes direkte ind i udviklingsprojektet.
- Erfaringsindsamlinger. Systematik i opsamling af erfaringer som kan vise behov for forbedringer.
- Man analyserer og tænker sig om – holder ikke bare mikrofonen op. Find mere inspiration hos MindLab: [www.innovationsguiden.dk/brugere](http://www.innovationsguiden.dk/brugere)

## DET GODE LÆRINGSMILJØ: EFFEKT AF KURSER - FRA VIDEN TIL HANDLING

Hvert år sendes mange folk på kurser og efteruddannelse. Men hvad er effekten af kursusopholdet, og står det mål med investeringen?

Robert Brinkerhoffs, professor emeritus fra West Michigan University, studier af brug og effekt af læring på træningsforløb viser, at 15 procent ikke anvendte eller ikke prøvede at anvende den nye læring. 70 procent prøver en lille smule, men havde problemer og vendte hurtigt tilbage til gamle metoder. 15 procent anvender den nye læring og opnår konkrete og værdifulde resultater for organisationen. Massive investeringer i kurser og efteruddannelse har således ingen eller kun ringe effekt.

Heldigvis kan man øge udbyttet. Det handler sjældent om at gøre kurset bedre. Men om at forstærke dialogen ”før” og ”efter” kurset om; hvad man skal lære, hvad man vil bruge det lærte til, og hvordan ens ændrede adfærd eller performance kan skabe værdi. Læringsmiljøet har derfor stor betydning for, om der kommer strategisk effekt og nytte ud af kurser og efteruddannelse.

### Hvordan gør man det?

**Forventningsafklar kurset:** Tag en samtale mellem ledelse og medarbejder i forbindelse med beslutningen om, deltagelse i konkrete kurser. Hvordan skaber kurset læring, og hvordan forventer I, at læringen slår om i ændret adfærd? Hvordan skaber kurset værdi for både arbejdsplads og kursist?

**Effekt er enhedens fælles ansvar:** Det er et fælles ansvar i enheden, at læring fra kurser bliver integreret og omsat i den

daglige praksis. Opgaven med at få ny læring omsat til praksis er ikke kun individuelt forankret hos den, som deltager. Her kommer læringsmiljøet i spil: Interesserer vi os nok for hinandens læring og tanker før og efter kurser?

**Planlæg opfølgningen af kurset:** Det vigtige er ikke, om det har været godt eller dårligt, men om deltageren har lært noget, om det lærte kan bruges i praksis, om det skaber resultater - og hvad lederen kan gøre for at hjælpe med processen fra ”læring” til ”ind i praksis”. Er der f.eks. organisatoriske forhindringer, som skal ryddes af vejen.

**Brug Impact Maps:** Det vigtige er ikke at udfylde jeres Impact Map, men at tænke over det og være i stand til at argumentere for sammenhængen. Eventuelt i en dialog med leder, kollega eller HR. Efterspørg og anerkend nye ideer og forslag til ændret praksis hos hinanden, når kollegerne har været på

kursus/efteruddannelse. Sæt tid af til det, og sørg for at få det gjort. Vær åben over for kollegers ideer og hjælp kollegerne med at udfolde og underbygge dem – i stedet for at vurdere og dømme dem med det samme, herunder dømme dem ude. Ideer kommer sjældent fuldt flyvefærdige i første ombæring. Se også kort 07 om hvordan man skaber idemiljøer.

### Få effekt af kursuskronerne

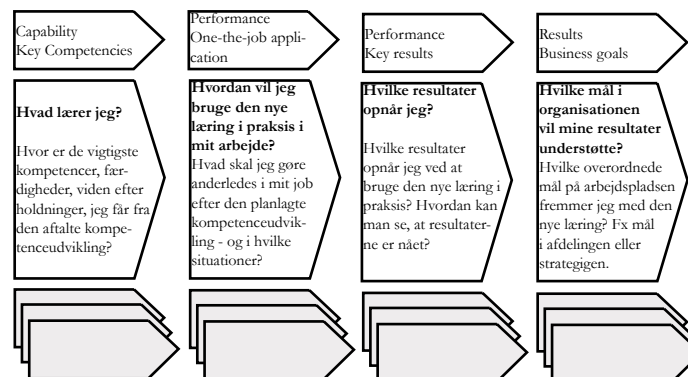
Robert Brinkerhoff taler for at fokusere på det, der sker eller burde ske før og efter – og ikke betragte kurset og efteruddannelsen som en afgrænset aktivitet, der køres og søges optimeret uafhængigt af arbejdspladsen. Det er vigtigt, at processen starter med intentionalitet, dvs. at folk, der skal på kurser og efteruddannelse, har forventninger, er motiverede og har en god ide om, hvordan de og arbejdspladsen kan drage nytte af det, de skal lære.

Efter kurset eller efteruddannelsen er det vigtigt, at nogen efterspørger ens nye kompetencer. Og efterspørger, at de slår om og viser sig i praksis. Og ser og anerkender, når det sker. Ellers er det for fristende at glemme det lærte – eller for svært at omsætte. Det nytter med andre ord ikke at sende folk på projektlederkurser, hvis der ikke er nogen projekter at lede for dem, når de kommer hjem.

### Udfordringerne i at tænke effekt og transfer

Det udfordrende ligger i, at det kræver en helt anden opmærksomhed ”før” og ”efter”. Kompetenceudvikling bliver ofte en individuel affære, som vi ikke forholder os til på det kollegiale niveau. Frem for alt skal der bruges mere tid før og efter.

### Impact Maps



**Figur:** Brinkerhoff har udviklet Impact Maps som en særlig argumentations-kæde, der skal øge den strategiske effekt gennem dialog før og efter kurser. Argumentet er, at man aktivt vil søge og trække sin kursus læring i denne retning, hvis man har gjort sig det klart på forhånd. F.eks. ved at tale med sin leder om det. Og måske ved at opbygge en vis grad af forpligtelse på, at det lærte skal slå om i nogle resultater.

# DET GODE LÆRINGSMILJØ: EN FORSTÅELSE OG MODEL

Kurser, træning og efteruddannelse er vigtige elementer, hvis man som medarbejder eller virksomhed ønsker at sikre, at man hele tiden **kan**, hvad man **skal kunne**. Men der er andre veje til læring og kompetenceudvikling, og en af de mest oplagte er at arbejde med virksomhedens **læringsmiljø**.

**Læringsmiljøet** er det, som omgiver os, når vi lærer i praksis. Nogle betingelser, kolleger, arbejdsopgaver, samarbejdsrelationer, teknologier, chefer osv., som i større eller mindre grad stimulerer vores læring gennem passende udfordringer, forstyrrelser og anerkendelse. Eller som omvendt virker begrænsende. Der er altså tale om betingelser for læring, der finder sted, mens vi passer vores arbejde, løser vores opgaver, tjener penge til virksomheden eller gør borgerne glade etc..

Læringsmiljø eller kompetencemiljø er begreber, som i voksen- og arbejdspladssammenhæng almindeligvis bruges til at sætte spot på såkaldt praksisnære alternativer til skole- og kursuslæring. Det vil sige andre strategier for at udvikle kompetencer, hvor man (for) bliver i konteksten og derfor ideelt slipper for transfer-problemerne med at overføre det lærte fra en skole- eller undervisningssituation til den daglige arbejdsammenhæng.

At overføre det lærte er nemlig ikke altid så let at håndtere: Kurset har måske ikke lige taget højde for, at medarbejderens chef vil noget andet, at kollegerne har en ret indarbejdet måde at gøre tingene på, som de ikke uden videre har lyst til at ændre på, eller at teknologien eller bare situationen i praksis derhjemme afviger en del fra kurssets lærebøger.

## Et argument for at kigge på læringsmiljøet findes i kompetencebegrebet

En del af argumentet for læringsmiljøtankegangen skal findes i opfattelsen af, hvad kompetence i grunden består af.

En nyere opfattelse lægger vægt på, at kompetence dels består af viden, kunnen og mening- eller identitetskomponenter, dels skal ses i relation til den kontekst, hvor kompetencen anvendes.

Hvis kompetence kun bestod af det, som vi traditionelt opfatter som boglig eller faktuel viden, ville læring i høj grad komme til at handle om at gå mere i skole eller på kursus. Uddannelse og kurser er såmænd vigtigt nok, en stor del af den voksne befolkning har f.eks. besvær med at læse og skrive. Og for dem er læsekurser måske det første og tvingende nødvendige skridt fremad.

Men selv for de læsesvage er kompetence ikke udelukkende et spørgsmål om (boglig) viden. Man skal også kunne noget med det, man ved. Og det skal give mening at anvende ens kunnen og viden i praksis.

## Kompetenceforståelse

Kompetence er således ikke kun faktuel viden (know what), men – blandt andre ting – også et fagligt know how, dvs. evnen til at anvende eller gøre noget med det, man ved – i en given kontekst. Her kommer organisationen, situationen, kolleger og chefer ind, og den kompetente adfærd er hele tiden til "forhandling" i den praksis, man har med hinanden: Hvad vil det sige at være effektiv, ansvarlig, kreativ, hvornår er arbejdet "godt nok", og hvornår er man selv "en god nok kollega"?

Men anvendelsen af det, man ved og kan, skal også gerne give **mening** for den enkelte – i den specifikke kontekst (know why). Ellers

gør man det jo ikke. Hvad den mening er, og hvordan den er skruet sammen og udtrykker sig, er en højst individuel affære: Hvem er jeg i verden, hvem vil jeg gerne være, og hvordan vil jeg gerne være i mit arbejdsliv – sammen med de mennesker, som omgiver mig? Det handler med andre ord om identitet. Og om fortolkning og forhandling af det, som sker – dvs. skabelse af mening.

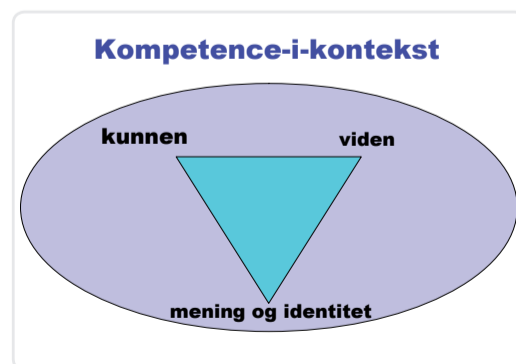
Kompetencen bliver dermed sammensat af know what, know how og know why, og den kompetente adfærd er til forhandling i praksis. Det betyder, at kompetence ikke er en statisk, overskuelig og endelig afsluttet pakke, som man kan tilegne sig ved at bladere i en instruktionsmanual, ved at følge nogle forskrifter, ved at komme på kursus eller ved at tage fagets uddannelse. Kompetencen er en dynamisk størrelse, der løbende ændrer sig, og som man tilegner sig og skubber til gennem en rodet forhandling af, "hvordan man gør" sammen med de andre i praksis og gennem tilskrivning af mening til det, der sker.

## Hvad er et "læringsmiljø"?

- Når vi går på arbejde, møder vi en række **arbejdsopgaver**, der skal løses.
- Vi møder rutiner, forskrifter og samarbejdsforhold, **kolleger** vi arbejder sammen med og chefer som vi er i dialog og samspil med.
- Der er formelle og uformelle **anerkendelses-** og belønningsmekanismer.
- Arbejdspladsen har en stemning, **kultur** og historie med markante og vigtige fælles begivenheder og med eget sprog og særlige begreber.
- Vi færdes i nogle **fysiske rum** på mere eller mindre spredte lokaliteter (måske hjemme?).
- Og vi betjener os af forskellige former for systemer og **teknologi**.
- Lejlighedsvis møder vi kunder, **brugere**, borgere, leverandører, konkurrenter og andre eksterne interessenter.
- Når vi går på arbejde medbringer vi **vores egen historie**, sejre, nederlag, forhåbninger, drømme, værdier og opfattelser af mening og fylde.
- **Det samme gør alle de andre.**
- Tilsammen skaber alle disse forhold arbejdspladsens læringsmiljø



Hvis man mener, at det faglige know how og know why er relevante dele af kompetencen og vigtige for ens kvalitet, ansvarlighed, effektivitet, kreativitet osv. – med andre ord vigtige elementer for det man gør med det, man kan og ved! – må man interessere sig for praksis i konteksten. Og man må bestræbe sig på at skabe en kontekst eller et miljø, der i videst mulige omfang lægger op til læring f.eks. gennem refleksion, dialog, anerkendelse, passende forstyrrelser, udfordringer, stimulerende arbejdsformer og afvekslende samarbejdsrelationer etc.. For det er gennem deltagelse i praksis i lærings- eller kompetencemiljøet, at man tilegner sig og udvikler den faglige know how og forhandler sit know why.



*Kompetence består af viden (know what), kunnen (know how) og mening/identitet (know why), som bringes i anvendelse i en kontekst, hvor der hele tiden foregår en forhandling af "den kompetente adfærd" i og gennem praksis.*

## Hvad kan læringsmiljøbegrebet egentlig?

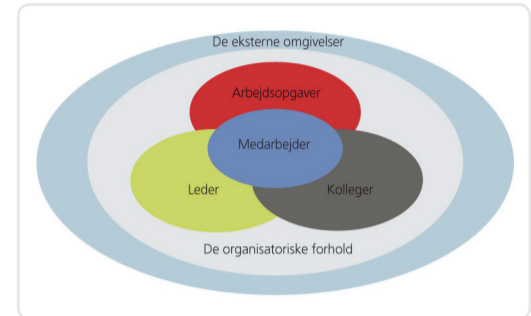
Lærings- eller kompetencemiljøtankegangen kan teoretisk begrundes (social læringsteori, læring i praksisfællesskaber<sup>1</sup>), men er i øvrigt udviklet i en praktisk sammenhæng og ret pragmatisk. Mange har konstateret, at der er forskel på at lære på kursus og overføre til dagligdagen, og talrige undersøgelser peger på, at folk i høj grad peger på det daglige arbejde sammen med gode kolleger som den væsentligste kilde til læring.

Lærer man så altid, når man gør noget i praksis? Ofte, men ikke altid, og heller ikke nødvendigvis nok eller hurtigt nok. Her kommer læringsmiljøet ind – som et forsøg på at forstå en ret kompleks affære med henblik på at udvikle mere effektive lærings- eller kompetenceudviklingsstrategier ved at skabe en "kontekst", som lægger op til mere og bedre i stedet for mindre læring.

## Hvad er et lærings- eller kompetencemiljø?

Når vi går på arbejde, møder vi en række arbejdsopgaver, der skal løses.

Vi møder rutiner, forskrifter og samarbejdsforhold, kolleger vi arbejder sammen med og chefer, som vi er i dialog og samspil med. Der er formelle og uformelle anerkendelses- og belønningsmekanismer. Arbejdspladsen har en stemning, kultur og historie med markante og vigtige fælles begivenheder og med eget sprog og særlige begreber. Vi færdes i nogle fysiske rum på mere eller mindre spredte lokaliteter (måske hjemme?). Og vi betjener os af forskellige former for systemer og teknologi.



*Læringsmiljø-model, som fokuserer på medarbejderens selv, arbejdsopgaverne, samspil med kolleger og chefer, de organisatoriske forhold og relationen til og interaktionen med de eksterne omgivelser*

Lejlighedsvis møder vi kunder, brugere, borgere, leverandører, konkurrenter og andre eksterne interessenter.

Når vi går på arbejde, medbringer vi vores egen historie, sejre, nederlag, forhåbninger, drømme, værdier og opfattelser af mening og fylde.

Det samme gør alle de andre. Tilsammen skaber alle disse forhold arbejdspladsens læringsmiljø.

## Problemet med læringsmiljøtilgangen

Der er to meget store problemer med anvendelsen af læringsmiljøtilgangen i praksis:

**Dels** er læringsmiljøet svært at styre. Det er meget, meget nemmere at fordele kursusbudgetter på målgrupper.

**Dels** er alt tilsyneladende er i spil, når vi taler om forhold og faktorer, der er med til at skabe et læringsmiljø. Og alle faktorer hænger sammen og påvirker hinanden på de mest uoverskuelige måder! Hvor skal man så gribe fat, og hvad skal man gøre, når man har fået fat i noget?

Derfor er det en god ide – og denne værktøjskasses ambition – at vælge nogle helt konkrete og håndterbare forhold ud, som man kan bruge i udviklingen af læringsmiljøet på arbejdspladsen.

Værktøjskassens (pt.) 10 "håndgreb" er ikke fyldestgørende, hverken i bredden eller dybden. Men kan give inspiration til, hvordan man kan gå konkret til værks.

## I værktøjskassen finder du følgende 10 værktøjskort:

1. Byt job, rotér, gå på besøg
2. Brug sidemandoplæring
3. Lær af de nyansatte
4. Brug mentorordninger
5. Giv kollegial feedback
6. Bedre møder med mere læring
7. Skab ide-miljøer
8. Læring i det fysiske rum
9. Lær og skab med brugerne
10. Effekt af kurser - fra viden til handling

1 F.eks. Lave og Wenger (1991) "Situated Learning" og Wenger (1998) "Communities of Practice"