



AARHUS  
UNIVERSITET  
DPU

# HÅNDBOG I LEARNING LABS

En metode til mobilisering  
af innovationsevnen  
hos ledere og medarbejdere

# Håndbog i Learning Labs

En metode til mobilisering  
af innovationsevnen  
hos ledere og medarbejdere



Håndbogen er målrettet produktionsvirksomheder, men Learning Labs kan tilpasses og bruges i et bredt felt af både private og offentlige arbejdspladser.

Aarhus Universitet 2022

ISBN 978-87-7684-476-9 (elektronisk)

Editors:

Hans Mikkelsen, Konsulentfirmaet Cooperation

Maria Marquard, NVL, Aarhus Universitet, DPU

Ulrik Brandi, Aarhus Universitet, DPU

Med bidrag fra:

Christer Ferm, Partners AB

Frederik Seistrup, Erhvervsakademi Kolding

Stine Hjortshøj Lajer, Erhvervsakademi Kolding

Foton: Shutterstock

Layout: Marika Elina Kaarlela/Gekkografia

Projektet blev økonomisk støttet af:





# Indhold

Forord .....	5
<b>1 Formål og baggrund .....</b>	<b>6</b>
Håndbogen .....	7
Learning Labs – en nordisk tilgang til kompetenceudvikling .....	8
<b>2 Learning Lab-arbejdsformen .....</b>	<b>9</b>
Arbejdsformen .....	10
En længerevarende proces .....	11
<b>3 Forberedelser til LL .....</b>	<b>12</b>
Mål og formål – er vi parate? .....	13
Tydelig kommunikation og involvering af medarbejdere .....	13
Valg af deltagere .....	14
Processtyring – valg af facilitatorer .....	14
Økonomi .....	14
<b>4 Konkret arbejde i LL-processer .....</b>	<b>15</b>
Introduktion og forudsætninger .....	16
Fælles viden og forståelser – opstarts- og midtvejsseminarer .....	16
At forstå, hvad LL er .....	16
Transparens .....	17
Digitale eller fysiske møder .....	17
Processen i LL-arbejdet .....	17
LL-møder – grundlag for samarbejde .....	17
Centrale principper i LL-arbejde med nordisk inspiration .....	18
Proces i det enkelte LL .....	19
Uddybning af særlige udfordringer og muligheder .....	20
Reelt deltageransvar – involvering og modstand .....	20
Dialog – en åben proces med forskellige perspektiver .....	20
Et frirum til fordybelse (slack) .....	21
En dobbelt læreproces – metarefleksion .....	21
<b>5 Processtyring .....</b>	<b>22</b>
Facilitators rolle .....	23
Overvejelser i tilrettelæggelse af LLs, der hviler på nordiske værdier .....	24
Ideer til konkrete handlinger, der kan støtte en nordisk arbejdsform .....	24
<b>6 Muligt udbytte .....</b>	<b>27</b>
<b>7 Afslutning af et procesforløb og det videre arbejde .....</b>	<b>29</b>
Brug resultaterne som pejlemærker for udvikling i læringskulturen .....	30
Som ringe i vandet .....	30
Fasthold fokus .....	31
<b>8 Teoretisk inspiration .....</b>	<b>32</b>
Organisatorisk læring med afsæt i en nordisk forståelse af udvikling og læring .....	33
Angelsaksisk teoretisk tilgang .....	33
Nordisk teoretisk tilgang .....	33
Kilder og inspiration .....	34

Allerede nu kan vi se,  
at arbejdsformen understøtter  
en vedvarende innovationskultur.

## Forord

Set fra et virksomhedsperspektiv har det været spændende og lærerigt at deltage i et Nordisk udviklings- og forskningsprojekt om læring og forbedring af innovationskapaciteten.

Innovation og kontinuerlig produktudvikling har altid været en naturlig og integreret del af vore virksomheders DNA, så naturligvis blev vi nysgerrige på projektets idé: "at styrke virksomheders innovationskapacitet gennem metoder til samarbejde og udvikling, der hviler på nordiske værdier".

### Især fire elementer havde særlig interesse for os:

- At de involverede medarbejdere fik mulighed for at udvikle nye perspektiver på egne arbejdsprocesser gennem samarbejde på tværs
- At få indblik i og viden om nordiske tilgange til at give medarbejdere ansvar for innovation i egne arbejdsprocesser
- At få forskningsbaseret dokumentation for, hvilke interne faktorer der indvirker på virksomhedens innovationskapacitet
- At få mulighed for at arbejde med, hvordan vi kan måle innovation ud fra flere dimensioner end nye produkter på markedet

Det har været lærerigt at genopdage værdien af det innovationspotentiale, der ligger i medarbejdernes specifikke viden om de daglige arbejdsgange. Et potentiale, der frigøres, når medarbejdernes råderum udvides, hvilket arbejdsformen i projektets Learning Labs har understøttet på bedste vis.

At skabe et rum, hvor der er plads til at lade snakken løbe – og udvikle med hinanden i det åbne agendaløse rum – skaber ikke kun udvikling men også commitment og engagement.

Efter projektet er afsluttet er det meget givende at se, hvorledes de involverede medarbejdere har taget ansvar og udviklet en ny arbejdsform, som har resulteret i en række innovative tiltag – allerede nu kan vi se, at arbejdsformen understøtter en vedvarende innovationskultur, og vi har en model, som vi kan anvende i andre udviklingsforløb.

Endelig er vi som ledere blevet inspireret af samspillet med videns- og forskningsinstitutioner, hvilket dels har understøttet vores læringsrejse og dels har givet os et solidt grundlag for vores videre arbejde med at udvikle virksomhedernes innovationskapacitet.

**Maria Jönsson,**  
Learning and Development Manager, Husqvarna.

**Flemming Paasch, CEO & Johanne Engelhardt Ibsen Said,** Design- og innovationsleder, Easyfood.

# 1

## Formål og baggrund

---

At opbygge, lede og udvikle innovationskapacitet indefra i virksomheden.

## Virksomheder og ledere må arbejde organisk med at opbygge, lede og udvikle innovationskapacitet nedefra i deres egen organisation.

**DET NORDISKE ARBEJDSMARKED** står overfor store forandringer grundet globalisering og demografisk, økonomisk og teknologisk udvikling.

Forandringerne stiller nye krav til virksomheders og medarbejderes kompetencer og læring og arbejdspladserns organisering og ledelse. Der er således i stigende grad behov for at udvikle bæredygtige, innovative modeller for kontinuerlig og fleksibel kompetence- og organisationsudvikling, så de nordiske lande kan være førende i innovation.

Innovations- og læringsforskningen har i de senere år understreget, at virksomheder ikke bliver innovative og konkurrencedygtige ved alene at købe den nødvendige viden og kompetencer, men også må styrke deres egne evner, processer og kompetencer til at skabe bedre og mere bæredygtige løsninger og arbejdsprocesser i praksis.

Virksomheder og ledere må derfor arbejde organisk med at opbygge, lede og udvikle innovationskapacitet nedefra i deres egen organisation.

At skabe bæredygtige innovationsprocesser og håndtere forandringer i arbejdsgange og arbejdsindhold kræver selvstændighed, mod og det, som fx Nordisk Ministerråd (NMR) har beskrevet som et 'innovativt mindset' i virksomheder.

På baggrund af dette udvikles projektet Building Innovation Capacity, BIC, som et samskabende udviklings- og forskningsprojekt mellem private

virksomheder og videns- og forskningsinstitutioner i Danmark og Sverige, samt NVL, Nordisk Netværk for voksenlæring, som er et program under Nordisk Ministerråd. Projektet har helt overordnet til formål at udvikle og afprøve metoder til at fremme nordiske virksomheders arbejde med at styrke deres innovationskapacitet.

Viden og erfaringer fra BIC er grundlag for indholdet i denne håndbog.

Den Svenske Innovationsfond, Vinnova, har finansieret projektet, med henblik på at resultaterne kan anvendes til at styrke det nordiske erhvervsliv. NVL og virksomhederne har medvirket til finansiering og udvikling.

### Håndbogen

I denne håndbog beskrives en metode for virksomhedsintern læring og kompetenceudvikling, *Learning Labs* (LL), der tager afsæt i og bygger på ansattes erfaringer, viden og kunnen og virksomhedens aktuelle udfordringer.

Formålet er at give inspiration til, hvordan man konkret kan tilrettelægge og gennemføre LL, og hvilke overvejelser der kan være relevante i processen. Processen er beskrevet med henblik på, at interesserede kan afprøve, videreudvikle og implementere arbejdsformen som en kontinuerlig, praksisnær model for kompetenceudvikling i egen virksomhed.

## Learning Labs er et bud på en arbejdsform, der sikrer fælles, kontinuerlig videns- og kundskabsudvikling i virksomheder.

### Learning Labs – en nordisk tilgang til kompetenceudvikling

I et komplekst og foranderligt arbejdsmarked er der ikke enkle svar på enkle udfordringer, men et behov for flere perspektiver og et godt samarbejde mellem forskellige fagligheder, afdelinger og niveauer for at kunne forholde sig fleksibelt, innovativt og entreprenant til virksomhedens aktuelle problemer og fremtidige udfordringer.

Learning Labs er et bud på en arbejdsform, der sikrer fælles, kontinuerlig videns- og kundskabsudvikling i virksomheder og på arbejdspladser, og som kan medvirke til at styrke virksomheders innovationskapacitet og dermed mulighed for at agere i en stærkt foranderlig verden, ved bl.a.

- At styrke de ansattes innovative og entreprenante kompetencer
- At inddrage alle ansattes viden og kunnen i problemløsning og innovativ udvikling
- At styrke samarbejde mellem afdelinger, fagligheder og niveauer i organisationen
- At udvikle en bæredygtig model (struktur) for kontinuerlig kompetenceudvikling, der tager afsæt i virksomhedernes interne kompetencer og aktuelle udfordringer

Arbejdsformen i Learning Labs, som beskrevet i denne håndbog, bygger på værdier, der ses som fælles træk i nordiske samfund og virksomhedskulturer. Forskellige værdier indgår i et samlet "værdikompleks" som grundlag for kulturen. "Lav magtdistance": at man møder hinanden i øjenhøjde på tværs af niveauer i virksomheden, "tillid" og "lighed": at man stoler på og drager omsorg for hinanden, og "inklusion": at man ønsker at have alle med, er genkendelige værdier, som muliggør "fleksibilitet": at man udforsker og tilpasser sig omgivelserne. Yderligere kan det ses som et godt grundlag for motivation og interesse i at lære og udvikle arbejdsprocesser sammen med kollegaer, at man i Norden er præget af en "protestantisk arbejdsetik", bl.a. defineret ved, at man finder mening i arbejdet.



# 2

## Learning Lab- arbejdsformen



Deltagerne har frihed til at bestemme indholdet, mulighed for at udvikle nye ideer og afprøve nye handlinger.

I EN ORGANISATORISK RAMME er "Learning Labs" en struktur for virksomhedsinterne møder, hvor en gruppe ansatte mødes kontinuerligt igennem et halvt til et helt år for at udvikle og finde nye løsninger på aktuelle udfordringer i virksomheden.

Initiativet til LL og det overordnede formål for en LL-proces fastsættes af ledelsen evt. i samarbejde med medarbejderne. Indholdet i de enkelte LL er konkrete udfordringer, deltagerne oplever i daglig praksis og gerne vil blive klogere på gennem dialog med kollegaer.

Dermed kan "Learning Labs" beskrives som en organisatorisk ramme for læreprocesser, hvor de ansattes specifikke fagligheder og særlige viden om arbejdsgange og konkrete udfordringer er grundlag for fælles udvikling af bæredygtige, fremadrettede løsninger og handlinger.

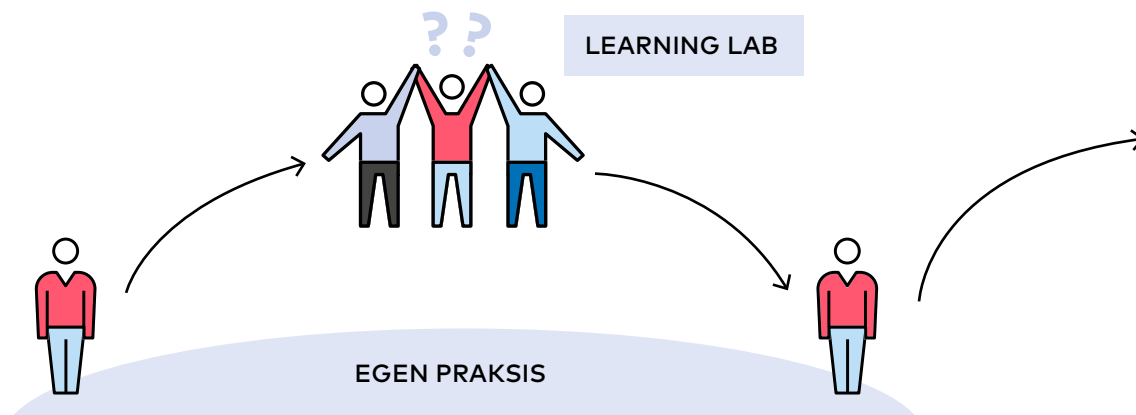
## Arbejdsformen

Intentionen med Learning Labs er at inddrage alle ansattes fagligheder, kompetencer og særlige viden om arbejdsgange i en fælles udvikling af bæredygtige løsninger på virksomhedens

udfordringer. Derfor er det vigtigt, at de ansatte har frihed til at bestemme indholdet, tage de udfordringer op, de oplever i daglig praksis, og at de har plads til og mulighed for at udvikle nye ideer og afprøve nye handlinger.

Det betyder, at deltagerne har ansvar for at medbringe en reel aktuel udfordring fra daglig praksis, som de gerne vil blive bedre til at forstå og håndtere. I LLs præsenterer alle deltagerne deres udfordringer. De identificerer et tema, som har relevans for alle, eksempelvis 'grænseflader' i arbejdsgangene eller mellem afdelinger, oplevelse af 'tid' m.m., og i en fælles refleksion og dialog uddybes og perspektiveres temaet. Derefter kobler deltagerne inspiration, ny forståelse og nye ideer fra dagens refleksioner til egne udfordringer. Afslutningsvis vælger de enkelte deltagere en eller flere nye handlinger og løsningsmuligheder, de vil afprøve i praksis til næste LL.

Arbejdsformen i Learning Labs er således en vekselvirkning mellem den enkelte deltagers oplevede udfordringer i egen praksis, refleksion og udvikling af ny viden sammen med kollegaer, og afprøvning og eksperimenter med nye handlinger i praksis. Det kan illustreres som følger:



Arbejdsformen bygger på deltagerinvolvering og deltageransvar for indholdet og processen. Deltagerne mødes og udvikler – i en samska-

bende proces baseret på deres erfaringer, eksisterende viden og kunnen – ny viden, der er grundlag for at gøre sig nye erfaringer.

## En længerevarende proces

Arbejde med LL er en længerevarende læreproces, som medvirker til at styrke og udvikle en læringskultur, der underbygger virksomhedens innovativt kapacitet. For at få udbytte af arbejdsformen skal der være tid til at veksle mellem refleksion, ny viden og afprøvning og forandring af praksis. Et forløb med minimum 5–6 og gerne 8–10 LLs over et halvt til et helt år kan give den nødvendige tid til at etablere et samspil blandt deltagerne og tid til at eksperimentere, afprøve og skabe reelle forandringer i egen daglige praksis.

Der skal være god tid til praksisudvikling mellem de enkelte LLs. Ca. 4–6 uger mellem LLs kan være hensigtsmæssigt.

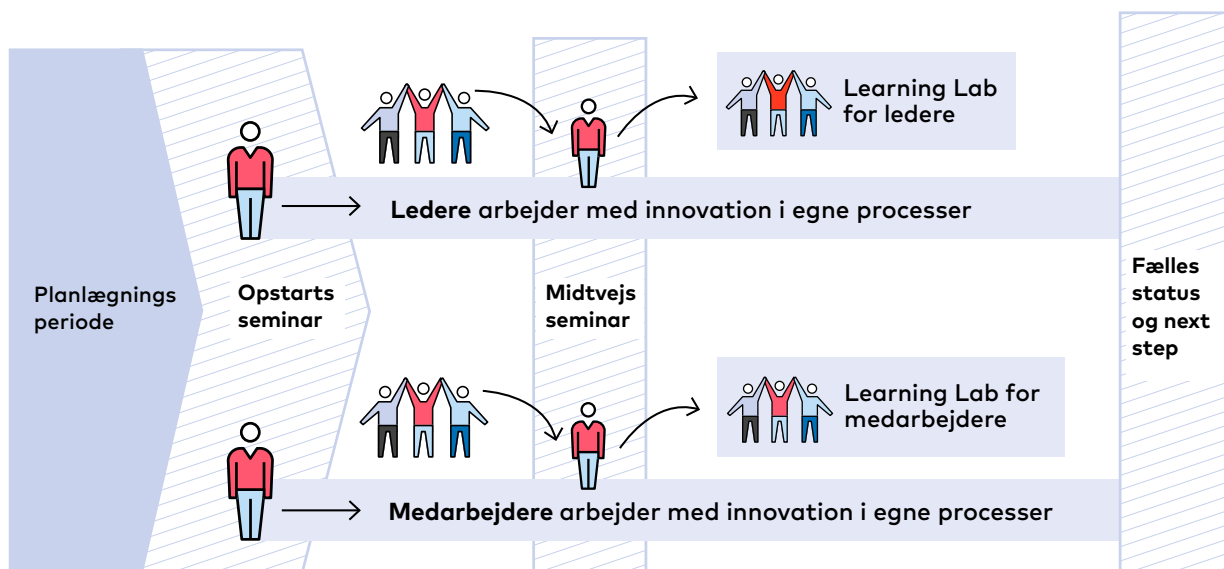
Hver LL bør have en varighed af ca. 3 timer, så der er tid til at vende deltagerens udfordringer

ud fra forskellige perspektiver, reflektere og vende nye input til handling.

Evt. kan man opdele udviklingsprocesser i 3–4 måneders forløb og evaluere med en fremadrettet opsamling af erfaringer og udbytte, og derudfra justere fokus, deltagere m.m.

Man må forvente, at LL-processen ikke alene påvirker den enkelte medarbejder, men også påvirker organisationens struktur, lederskab og samarbejdsformer. Derfor er der brug for både et ledelsesniveau, der sikrer organisatoriske rammer og understøtter projektet, og et medarbejderniveau, der sikrer den nødvendige praksisviden og kunnen.

Processen kan organiseres på flere måder. Et forslag til organisering kan se ud som følger:



I modellen er der etableret to parallelle LL-forløb, et for ledere og et for medarbejdere. Dette for at sikre både den organisatoriske ramme og den daglige arbejdspraksis. Overvejelser bag at adskille ledere og medarbejdere er, at der for begge grupper skabes et rum med plads til at have en åben og undersøgende dialog om egne udfordringer.

Det er vigtigt, at ledere og medarbejdere er gensidigt orienterede om hinandens arbejde og fortløbende kan justere og tilpasse faktorer af betydning for den samlede proces. Mødet mellem de to grupper kan ske på fælles seminarer nogle gange i løbet af processen.

# 3

## Forberedelser til LL



At udvikle en struktur for varig styrkelse af virksomhedens innovationskapacitet gennem læring på arbejdspladsen.

LLs kan kun gennemføres, hvis de ansatte har tillid til at dele deres erfaringer, viden og indsigt i arbejdsgange, produktudvikling, samarbejdsstrukturer m.m., og de forudsætter, at de ansatte har vilje og mod til at tage relevante og måske ikke altid velsete temaer op.

### Mål og formål – er vi parate?

Som udgangspunkt skal man i organisationen gøre sig klart, hvad formålet er med at afprøve og implementere LLs. Intentionen med LL-arbejdsformen er at udvikle en struktur for varig udvikling og styrkelse af virksomhedens innovativ kapacitet gennem læring på arbejdspladsen. Man må gøre sig klart, om man er parat til det, og om en LL-proces kan indgå som en del af andre igangværende eller planlagte aktiviteter og udviklingsprojekter i virksomheden.

Især i større virksomheder kan der forskellige steder i organisationen foregå mange udviklingsprojekter og aktiviteter sideløbende. Et tydeligt overblik over helheden af aktiviteter, resultater og erfaringer kan øge udbyttet af Learning Labs som en ny aktivitet.

En overordnet vurdering af organisationens nuværende situation kan derfor være et relevant afsæt og kan medvirke til fx at tydeliggøre udviklingsbehov og klargøre, om der er forståelse for og parathed hos ledere og medarbejdere til at starte en så deltagerdrevet udviklingsmodel som LL.

Da arbejdet med LLs kan påvirke og forandre strukturer og arbejdsgange både for

medarbejdere og ledere, er det væsentligt, at både den øverste ledelse og mellemledere har godkendt og støtter LL-arbejdet.

### Tydelig kommunikation og involvering af medarbejdere

Arbejde med LLs er i høj grad en deltagerstyret og -drevet arbejdsform baseret på nordiske værdier.

Allerede fra start er det derfor vigtigt, at både medarbejdere og ledere er involveret i udviklingen af processen, så man sikrer flere perspektiver og skaber grundlag for en bæredygtig organisering.

En transparent og tydelig kommunikation er afgørende for tillid og åbenhed mellem ledere og medarbejdere, og mellem de ansatte, der deltager i LLs, og andre ansatte.

LLs kan kun gennemføres, hvis de ansatte har tillid til at dele deres erfaringer, viden og indsigt i arbejdsgange, produktudvikling, samarbejdsstrukturer m.m., og de forudsætter, at de ansatte har vilje og mod til at tage relevante og måske ikke altid velsete temaer op. Det er på en gang en stor anerkendelse af deltagernes ressourcer og en stor forventning til deres handlekompetence.



## Valg af deltagere

Deltagerne i LLs kan sammensættes og vælges ud fra forskellige mål og intentioner. I et LL kan de repræsentere forskellige fagligheder, afdelinger og niveauer i organisationen fx med henblik på at styrke sammenhæng og fælles udvikling i hele virksomheden. I et andet LL kan deltagerne være fra samme afdeling for at udvikle særlige områder. Der kan være LLs for ledere, og der kan være LLs for medarbejdere mv.

Det vigtige er, at deltagersammensætningen bedst muligt fremmer det overordnede formål gennem udvikling af deltagernes udfordringer og indsigt fra daglig praksis.

Oftest ses i virksomheder med flere afdelinger, at hver afdeling udvikler sin egen kultur. Derfor er virksomhedsstrukturen vigtig at tage i betragtning, når en udviklingsproces, der måske involverer flere afdelinger eller hele virksomheden, tilrettelægges.

## Processtyring – valg af facilitatorer

At arbejde med LLs, hvor deltagerne i et "agenda-løst" rum selv skaber indholdet, er en proces, der skal læres. Især i starten er der brug for en facilitator, der kan rammesætte og facilitere processen på en sådan måde, at deltagerne lærer arbejdsformen at kende og selv kan arbejde videre med den.

Der er brug for en facilitator med viden om læring og læreprocesser for voksne, og som selv er indstillet på at være i en læreproces. Det er desuden vigtigt, at facilitator har viden om og indsigt i organisatorisk læring og forståelse for de arbejdsprocesser, der er aktuelle i de enkelte virksomheder.

Facilitatoren skal desuden have forståelse for, at det er deltagerne, der sætter dagsordenen ift. indhold og proces, og at det således ikke er facilitatoren, der skal sikre, at deltagerne kommer fra a til b, eller at der hele tiden er fremdrift hen mod b.

## Følgende spørgsmål kan være relevante:

- Hvilke afdelinger vil det være hensigtsmæssigt at involvere? Er der processer, der går på tværs og / eller med relation til omverdenen, som der skal udvikles på?
- Hvilke ledere skal deltage, og hvorledes kan lederne understøtte medarbejdernes udviklingsarbejde? Hvilke handlemuligheder har lederne til at indføre nye rutiner m.m.?
- Hvilke medarbejdere skal deltage? Hvilke handlemuligheder og indflydelse har medarbejderne til at ændre deres egne og tværgående arbejdsprocesser?

## Økonomi

Afsæt ressourcer til ting som fysiske rammer for at mødes, forplejning til møder, køb af litteratur om de emner, der arbejdes med, evt. besøg hos andre virksomheder for at blive inspireret osv.

Opsæt rammer for beskrivelse af en business case, så deltagerne kan komme med kvalificerede forslag til større udviklings- eller forandringstiltag.

# 4

## Konkret arbejde i LL-processer



En udviklingsorienteret og eksperimenterende arbejdsform, hvor der undersøges nye måder at gøre tingene på.

## At skabe rammer for en fælles indsigt i og forståelse for projektet i virksomheden og at præsentere projektdesignet.

**I DETTE AFSNIT GIVES KONKRETE IDEER** og inspiration til arbejde med LLs i virksomheder. Det er vigtigt at pointere, at selvom der beskrives konkrete tiltag og overvejelser, er afsnittet tænkt som inspiration og som et bud på at arbejde udviklingsbaseret med afsæt i nordiske værdier og principper.

### Introduktion og forudsætninger

#### Fælles viden og forståelse – opstarts- og midtvejsseminarer

Når de indledende overvejelser, valg af overordnet tema, deltagere og facilitatorer er på plads, udformes et projektdesign, og processen sættes i gang.

Den første opgave er at skabe rammer for en fælles indsigt i og forståelse for projektet i virksomheden og at præsentere projektdesignet. Information om projektet kan formidles på et fælles opstartsseminar for medarbejdere og ledere i enten hele virksomheden eller i de involverede afdelinger (afhængigt af fx virksomhedens størrelse).

Et opstartsseminar sætter rammerne og tonen for arbejdet og kan medvirke til at sikre den åbenhed og forståelse, der er nødvendig for implementering af nye ideer og handlinger i det daglige arbejde. Indsigt i arbejdsformen i det enkelte LL og den samlede organisationsudvikling, ledernes begrundelse for at afprøve og implementere LLs som udviklingsmodel, samt formål og arbejdsform diskuteres og kvalificeres gennem kommentarer, ideer og spørgsmål.

Opstartsseminaret kan være det første af flere fælles seminarer i løbet af processen, hvor LL-arbejdet diskuteres og justeres, og det er derfor særlig vigtigt at introducere og lægge grunden for dialog og deltageraktivitet. (jf. modelforslag s. 11)

Et fælles seminar med mulighed for at arbejde i grupper, fælles dialog og refleksion kan gennemføres på ca. 2–3 timer.

#### At forstå, hvad LL er

Det kan være vanskeligt at forklare, hvordan arbejdsformen i LLs er, hvad det betyder at tage og få ansvaret for en proces, og hvilke opgaver der indgår. En del af processen må erfares for virkelig at forstå den. Men en måde at tydeliggøre, at det er en udviklingsorienteret og eksperimenterende arbejdsform, hvor der undersøges nye måder at gøre tingene på, kan være at sætte ord på, hvor den adskiller sig fra den vante praksis, fx at

- Det ikke er en anden form for driftsmøde – men problemer, der synliggøres på driftsmøder, kan indgå i arbejdet i Learning Labs
- Det ikke er innovation forstået som én innovation – men som løbende opbygning af innovationskapacitet
- Det ikke er teamudvikling for teamudviklingens skyld – men som styrkelse af fælles problembehandling
- Det ikke er behandling af brok – men brok har et potentiale for forandring/handling
- Det ikke er behandling af klager over tingenes tilstand – men klager kan man blive nysgerrige på

## Både de enkelte LLs og de fælles seminarer i LLs kan gennemføres fysisk, digitalt eller som en vekslen mellem fysisk og digitalt arbejde.

### Transparens

På opstartsseminaret er transparens omkring de begrundelser, der ligger bag de tidsmæssige rammer, aftaler mv., afgørende for det videre arbejde. Især kan det være vigtigt, at kriterier for valg af deltagere er tydelige og transparente. Tydelige kriterier har betydning for alle, men måske især for de ansatte, der føler, at opgaven er blevet dem pålagt, og for de ansatte, der ikke er inviteret og gerne ville deltage.

### Digitale eller fysiske møder

Både de enkelte LLs og de fælles seminarer i LLs kan gennemføres fysisk, digitalt eller som en vekslen mellem fysisk og digitalt arbejde. Der er fordele og ulemper ved begge arbejdsformer, og valget kan afhænge af, hvad der er praktisk muligt, deltagersammensætning og tidsrammer. Det er muligt at arbejde med afsæt i en nordisk tilgang, der er involverende, fleksibel og demokratisk både i en digital og fysisk form.

Fx kan digitale møder gøre fælles seminarer og LLs mulige i store virksomheder med geografisk spredte afdelinger.

Det kræver forskellige overvejelser og måder at tilrettelægge digitale og fysiske forløb, så man sikrer deltageraktivitet og vekselvirkning mellem præsentationer, dialog, refleksion og valg af praksishandlinger.

Til fysiske LLs og fælles seminarer skal lokalet have en størrelse, der rummer alle deltagere og helst med plads til gruppebordsopstilling,

vægplads til fx post-it's, flipoverpapir, bevægelse mellem borde og vekslen mellem individuelle og fælles refleksioner.

Gennemføres fælles seminarer og LLs digitalt må man gøre sig andre overvejelser i forhold til tid og arbejdsredskaber. Det kan være vanskeligt at holde koncentration og nærvær længe på et digitalt møde. Der kan være brug for flere pauser og evt. kortere mødetid, og brug af digitale redskaber som fx padlet til samskabende dialogiske processer i mindre grupper og i plenum på LL kan fremme den fælles proces. Hvis ikke facilitator eller deltagere har digital kunnen, kan man inddrage og arbejde sammen med en "teknisk hjælper".

## Processen i LL-arbejdet

### LL-møder – grundlag for samarbejde

På det første LL påbegyndes arbejdsprocessen, og grundlaget for samarbejdet lægges.

En runde, hvor den enkelte præsenterer sig selv, eget arbejdsområde, erfaringer, forventninger og ønsker til LL og personlig motivation er et godt grundlag for gensidig forventningsafstemning og aftaler. Det kan især i et virksomhedsinternt arbejde med LLs være særlig relevant at have tydelige aftaler om fortrolighed. Tillid til, at det, man deler i LL, bliver i rummet og er fortroligt, er en forudsætning for den åbenhed, som idéudvikling, deling af udfordringer, fejl m.m. kræver.

## Centrale principper i LL-arbejde med nordisk inspiration

Det kræver særlige overvejelser at udvikle arbejdsformer, der dels fremmer reelt deltageransvar gennem læring med afsæt i egen arbejdspraksis, og dels skaber rammer for nye erfaringer og refleksioner gennem en samskabende proces med kollegaer på en arbejdsplads.

Det er derfor vigtigt, at de centrale principper i læringsformen bliver diskuteret, så intentionen og de krav, arbejdsformen stiller til den enkelte, gruppen og arbejdspladsen, kan justeres og tilpasses den konkrete kontekst.

### De centrale principper er:

- At deltagerne er ansvarlige for indholdet i LL-arbejdet.  
Det betyder bl.a., at deltagerne kommer ind i et "agendaløst" rum. Der er ikke en plan eller en eksternt bestemt opgave, gruppen skal løse. Indholdet er de "ægte" udfordringer fra egen praksis, deltagerne har med og gerne vil have fundet nye løsninger på.
- At deltagerne vælger et fælles tema af relevans for alle til den uddybende diskussion.  
Temaet vælges med afsæt i de forskellige konkrete udfordringer, og diskussionen skal kunne give nye perspektiver på løsning af

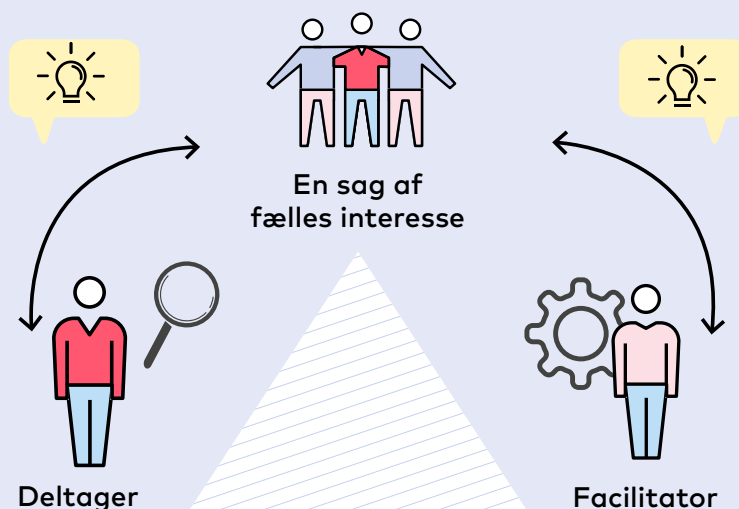
disse udfordringer. Arbejdet er således ikke en gruppecoaching ift. enkelte deltagers udfordringer.

Afslutningsvis kobles ny inspiration tilbage til den enkeltes udfordring, og hver deltager beslutter en (eller flere) ny handling(er), de vil afprøve i egen praksis.

- At deltagerne forpligter sig til at udvikle og afprøve nye handlemuligheder ift. udfordringer i egen praksis.
- At arbejdet i LLs er en proces, hvor man i fællesskab bliver klogere og får inspiration til at møde udfordringer i egen daglige praksis på nye måder.
- At deltagerne er sammen om en "sag", og at både faglig og personlig udvikling udspringer af det fælles arbejde med "sagen". Dvs. at personlige og relationelle aspekter i gruppen inddrages i den grad, de er berigende for sagen, men de er ikke sagen.

Relationerne udvikles gennem optagethed af samme sag.

- At ny viden og kundskab udvikles i en samskabende proces, der bygger på deltagernes lige værd, demokratiske principper og en gensidig anerkendelse, der udspringer af, at det, man siger, og de erfaringer, man bringer ind, tages alvorligt og indgår i fælles løsninger.





## Proces i det enkelte LL

I det følgende beskrives en mulig proces i LL-arbejdsformen. Processen kan varieres og tilpasses i forhold til fx deltagernes forudsætninger, det indhold, deltagerne tager op, tidsrammer m.m. Alligevel kan en overordnet processtruktur beskrives i overordnede trin således:

### a. Den enkelte deltagers forberedelse til et LL-møde

Valg af udfordring eller problem fra egen daglige arbejdspraksis, som man vil blive klogere på ift. at finde løsningsmuligheder. Udfordringen kan komme fra noget, der ikke fungerer i egen daglige praksis. Eller udfordringen kan koble til en større sammenhæng i virksomheden, fx misforståelser mellem afdelinger. Overvej, hvordan udfordringen kan beskrives, så den kan forstås af andre.

### b. Møde i LL

De individuelle praksisproblemstillinger præsenteres.

Med afsæt i de præsenterede problemstillinger identificeres og vælges i fællesskab et fælles relevant tema, fx uddelegering, samarbejde, belastning.

Igennem dialog og fælles refleksion perspektiverer og nuancerer deltagerne temaet.

Ved behov kan et kort fagligt eller teoretisk input supplere arbejdet.

Ny inspiration kobles til egen problemstilling.

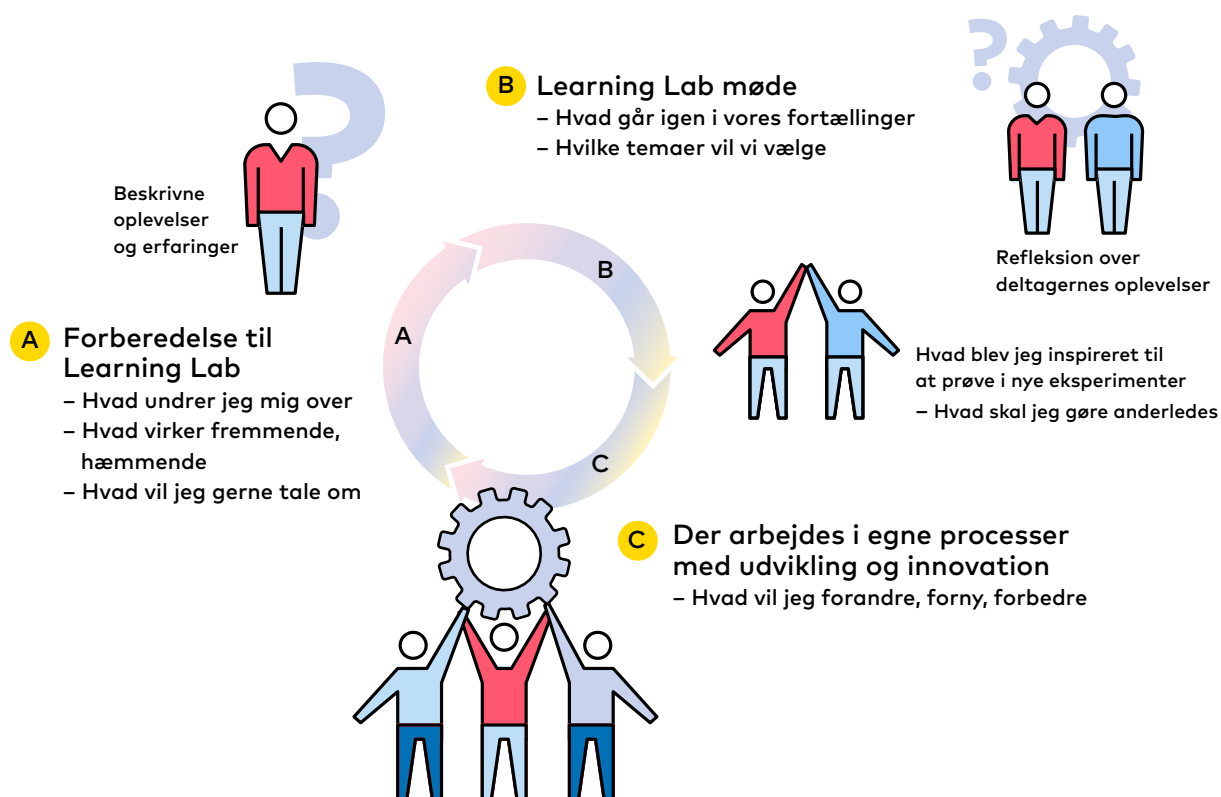
Deltagerne vælger, hvilke nye handlinger de vil have fokus på og afprøve til næste lab.

### c. Arbejde i praksis mellem LL-møder

Mellem møderne afprøver, udvikler og eksperimenterer deltagerne med nye måder at forstå og løse udfordringerne/ problemstillingerne. Det kan være en god idé at udvikle redskaber, der støtter deltagernes opmærksomhed på egen praksis, bevidst refleksion og det at sætte ord på ofte tavs viden koblet til handlinger. Dokumentation af iagttagelser, nye erfaringer, overvejelser og spørgsmål kan gøres på flere måder, fx gennem at tage billeder, skrive i logs, i skematiske oversigter mv.

Til det kommende LL-møde gøres status, og man går tilbage til trin a) og beskriver de aktuelle udfordringer.

Processen kan illustreres således:



Når deltagerne har taget ansvaret og oplever, at deres viden og kunnen anerkendes og er vigtig i en større sammenhæng, øger det ofte både motivation og engagement.

## Uddybning af særlige udfordringer og muligheder

### Reelt deltageransvar – involvering og modstand

De fleste ansatte, der deltager i LLs, er vant til, at der på arbejds møder er en på forhånd fastlagt dagsorden, konkrete opgaver, der skal løses, beslutninger, der skal tages, og at der er en ordstyrer. I LLs kommer de ind til et agendaløst rum, hvor de selv er ansvarlige for indholdet, og hvor deres erfaringer fra praksis er det vigtigste indhold. En så anderledes ramme kan i starten vække usikkerhed og modvilje, der kan vise sig i modstands- og forsvarsreaktioner, som fx "Det er spild af tid", "Hvorfor skal vi sidde her?" "Fortæl os, hvad vi skal gøre". Reaktionerne skal selvfølgelig tages alvorligt, så man ikke spilder deltagerens tid. Men det er lige så vigtigt at forstå reaktionerne som en del af en læreproces, hvor der kræves helt nye måder at agere på.

Når deltagerne har taget ansvaret og oplever, at deres viden og kunnen anerkendes og er vigtig i en større sammenhæng, øger det ofte både motivation og engagement.

### Dialog – en åben proces med forskellige perspektiver

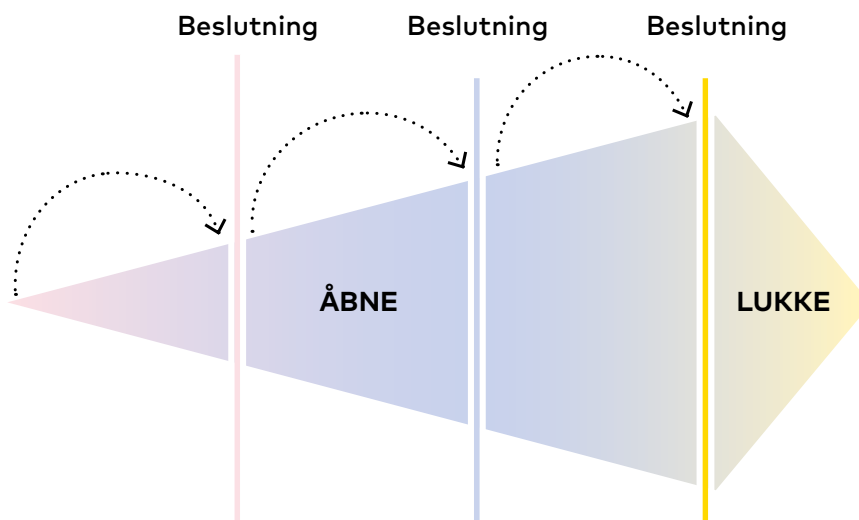
Arbejdsformen i LLs hviler på samskabelse og udvikling gennem dialog.

En dialogisk arbejdsform er ikke ny. Alligevel er det ofte en læreproces for deltagerne at indgå i en samskabende dialog, hvor det ikke handler om at få ret og vide mest.

I en dialog, hvor diversitet er en drivkraft, der nuancerer, perspektiverer og uddyber forståelse, må deltagerne lytte og spørge. De må slippe fastlåste forforståelser, holdninger og meninger og sammen med kollegaer sætte sig i spil i afsøgning af nye forståelser og løsningsmuligheder. Også det er en læreproces.

Dialogen kan understøttes af forskellige fysiske øvelser, refleksionsøvelser, grafiske visualiseringer mv., der kan øge den gensidige forståelse for forskellige perspektiver og anerkendelse af hinandens forskellige kompetencer for problemløsning og udvikling.

Processen i LLs kan illustreres sådan:



### Et frirum til fordybelse (slack)

Temaet for fælles refleksion og undersøgelse er frit og uden fastlagt mål. Netop det frirum (slack) er helt centralt for arbejdsformen.

De fleste kommer fra en hverdag præget af et højt tempo og med krav om at finde her-og-nu løsninger. En travl hverdag gør det svært at finde tid til at fordybe sig, undersøge en sag og se flere potentielle løsninger på en problemstilling. Med andre ord er mange vant til meget hurtigt at skulle gå fra en åbnende og udforskende (divergent) proces til en lukkende og besluttende (konvergent) proces.

Modellen illustrerer, at man ved at fastholde en åben proces i længere tid kan udvide det potentielle antal løsninger, deltagerne kan udvikle.

Fastholdelse af fordybelse frem for hurtige løsninger kan fremmes ved at bruge længere tid på at forstå og undersøge en problemstilling. Flere vinkler på og større forståelse af problemstillinger kan fremme mere helhedsorienterede og bedre løsningsmuligheder.

### En dobbelt læreproces – metarefleksion

LL-processen kan udfordre både deltageres og facilitatorers vante roller i forhold til især fordeling af ansvar, styring og den "nordiske" tilgang. For deltagerne kan det være svært at tage ansvar, og for facilitatorerne kan det være svært at slippe ansvar, kendte metoder og "ekspertrolle". Processen kan afføde frustrationer, usikkerhed og reaktioner ud fra ønsket om at genetablere en klassisk rollefordeling, hvor facilitatorerne positioneres som eksperter og deltagerne som de "lærende".

I LL-processen skal man ofte både "lære om" og udvikle indholdet, og man skal "lære at lære" på en ny måde. At sikre fortløbende "metarefleksion" om selve processen kan fremme deltagerens forståelse af den dobbelte læreproces og de emotionelle reaktioner på LLs.

# 5

## Processtyring



Deltagerne får ansvaret for indhold og udvikling af nye løsninger, og udvikler dermed handlekompetence.

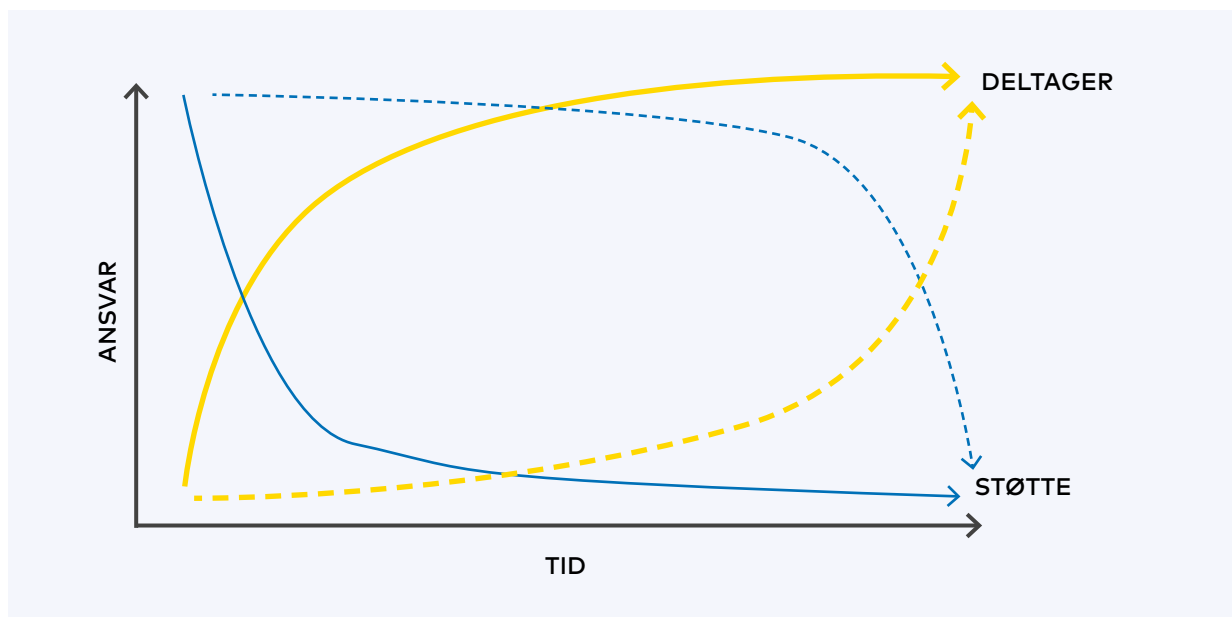
## Deltagerne skal tage mere og mere ansvar, og facilitators rolle er at give mere og mere ansvar fra sig.

### Facilitators rolle

LLs er ramme for et på en gang åbent frirum og en struktureret kompetenceudvikling med krav om udvikling og handling. Det er ofte, og især i starten, nødvendigt at have en person, som faciliterer og sikrer rammerne for LL-processen.

Målet med LLs er, at deltagerne skal tage mere og mere ansvar, og facilitators rolle er at give mere og mere ansvar fra sig. Der skal være opmærksomhed på, at beslutninger i og om processen demokratiseres så tidligt som muligt – selvfølgelig med respekt for deltageres forudsætninger og projektets rammer.

Det kan illustreres som nedenstående:



De udfyldte linjer viser, hvordan ansvar i LL-processen så tidligt som muligt flyttes fra en støttende person (fx facilitator, HR-person, konsulent) til deltagerne for at understøtte, at de lærer at tage ansvar for egen læringsproces.

Det centrale er, at udviklingsarbejde gennem LLs kan blive en varig arbejdsform i virksomheden, så LLs ikke bliver en af mange "udviklingsmetoder", der slutter, når facilitatorer eller konsulenter forlader virksomheden.

For at opbygge en varig innovationskapacitet i virksomheden og innovationsevne hos medarbejderne er det i LLs afgørende, at deltagerne får ansvaret for indhold og udvikling af nye handlinger og dermed udvikler handlekompetence. Dette i modsætning til den mere klassiske model, de stiplede linjer viser, hvor facilitator har størst ansvar under hele processen og dermed fastholder og udvikler egen handlekompetence.



## Overvejelser i tilrettelæggelse af LLs, der hviler på nordiske værdier

Facilitator må gøre sig overvejelser om, hvordan de nordiske værdier om ligeværd, demokrati og inklusion kan fremmes i en samskabende, deltager-involverende læreproces. En tolkning af "det nordiske" i LLs er, at udviklingsprocesserne lægger vægt på at invitere deltagerne til at tage ansvar og tage del i beslutningsprocesser. Det gør ikke nødvendigvis processen "let" at være en del af – hverken for deltagere, facilitator eller ledere, men i processen kan udvikles kompetencer, der styrker varig innovationskapacitet.

## Ideer til konkrete handlinger, der kan støtte en nordisk arbejdsform

Man kan arbejde med deltagerinvolvering, -ansvar, samskabelse og demokratiske processer på mange måder. I det følgende beskrives nogle konkrete ideer til, hvordan handling, nordiske værdier og læringsprincipper kan beskrives som en sammenhængende proces.

## Principer i praksis

Handling	Værdi	Arbejdsform
Gå væk... Og giv tid	Lav magtdistance	Demokratisk. Involvering af medarbejdere i beslutningstagen. Deltagerstyret.
Spørgsmål frem for svar	Lighed	Dialogbaseret. Tålmodighed.
Sæt sagen i centrum	Fællesskab Tillid	Samskabende Åben og ærlig interaktion
Hold åbent for nye handlemuligheder	Høj risikotagen	Kritisk eksperimenteren: praksisnær, kontinuerlig udforskning. Fleksibel.

Den åbne, kritiske og ærlige dialog bygger på lighed, og at der er tid og plads til flere stemmer.

## Handling 1: Gå væk ... og giv tid!

### Nordisk værdi

Handlingen tager afsæt i den nordiske værdi lav magtdistance og demokratiske værdier. Det er vigtigt at tage ansvar, at involvere sig i sagen og at tage del i beslutningerne. For at have mulighed for dette kræves et åbent beslutningsrum, og at deltagerne kan træde ind i dette.

Hvis der er plads til at tage ansvar, så har man også haft mulighed for at opøve evnerne til at tage dette ansvar på sig. Hvis fx man er vant til, at møder er styret af én person, beslutninger kun træffes af ledere, ens ideer ikke bliver brugt, og viden modtages passivt, så kan det være en helt ny praksis at skulle tage fuldt ansvar for et rum, som et Learning Lab, med fri tid og vide rammer.

### Handling i praksis

En mulig løsning er at bruge det simple greb *at holde sig væk* som facilitator, og derved lade deltagerne træde til og tage over. Det kan fx være ved at gå ud af rummet og lade deltagerne arbejde alene med en identificeret problemstilling eller et spørgsmål. Det kan også være at holde sin mund, når der er stilhed i gruppen, og bare afvente, hvad der sker. Facilitator kan blive udfordret på at holde sig tilbage og undgå at "styre gruppen i mål". Men det er vigtigt for processen ikke at lade sig friste.

Det er et dilemma løbende at træde ud af processen for at give rum til, at deltagerne tager ansvaret, men i en "tilpas" grad, så deltagerne kun forstyrres og ikke overrumples af den nye position. Udfordringen er igennem hele processen at blive klogere på, hvordan du undgår at blive central for deltagernes arbejde.

## Handling 2: Spørgsmål frem for svar

### Nordisk værdi

Den åbne, kritiske og ærlige dialog bygger på lighed, og at der er tid og plads til flere stemmer. Svaret er ikke altid enkelt. På den måde bliver spørgsmål centralt. Spørgsmål kan understøtte en åben dialog og at deltagerne sammen skaber ny viden og nye forståelser. Spørgsmål kan hjælpe til, at facilitator ikke får rollen som ekspert i deltagernes proces. Selvom du er vant til at bruge spørgsmål i udviklingsprocesser, så bliver øvelsen her skærpet til, hvordan spørgsmål kan benyttes til at udleve nordiske værdier i en læringsproces.

### Handling i praksis

Der er mange måder at bruge spørgsmål på undervejs i processen og med forskellig effekt. Vælg så vidt muligt forskellige former for spørgsmål, som understøtter den ønskede proces. Fx spørgsmål, der bringer refleksioner i spil frem for løsninger og svar, spørgsmål, der fremmer handlingsorientering, spørgsmål, der hjælper til præcisering, konkretisering osv.

## Handling 3: Sæt sagen i centrum

### Nordisk værdi

Når fællesskab tages op som en nordisk værdi i denne sammenhæng (kompetence i arbejdsliv), er det ikke fællesskab for fællesskabets skyld. Fællesskabet dannes med afsæt i, at der er "noget", "en sag", at være fælles om. Samspil mellem deltagerne, gensidig respekt, personlig og relationel udvikling sker med afsæt i arbejde med og dialog om sagen. Princippet er, at der sættes fokus på en fælles problemstilling, der vedrører hele gruppen af deltagere.

### Handling i praksis

Det er facilitators opgave at understøtte deltagerne i sammen at definere problemstillinger samt at gøre det nemmere for deltagerne at være ansvarlige for arbejdet. Det kan gøres ved at bringe deltagernes faglige og personlige forforståelser og viden ind i fællesskabet på en måde, hvor alle høres og alle stemmer har lige værd. Når deltagerne hører hinanden, øves de i at tænke både i egne udfordringer og i relation til en overordnet fælles plan.

Den enkeltes læring og den fælles læring vægtes lige meget. Det kan gøres ved fx at veksle mellem indviddrevne og fælles dialogiske refleksionsprocesser. Den enkelte får fx lov til at reflektere selv først. Dernæst løftes dette ind i en fælles dialog. Og til sidst rundes der af med, at deltagerne finder handlinger, de ønsker at udføre hver især.

Det kan være nødvendigt at synliggøre og fremhæve uenighed i gruppen for at undgå for stor og for hurtig konsensus omkring en problemstilling, så der kommer et fokus på læring frem for løsning. Dermed bliver uenighed – behandlet på en ordentlig og åben måde – et afsæt for læring og for at forstå problemstillingen både dybere og bredere. Ny viden og kundskab udvikles her i en samskabende proces, der bygger på deltagernes lige værd, fællesskab om sagen og en gensidig anerkendelse.

## Handling 4: Vær åben for nye handlemuligheder

### Nordisk værdi

At være åben for nye handlemuligheder lægger sig op ad en høj grad af risikovillighed og eksperimenteren, som kobles til nordiske værdier. Det kræver stor åbenhed og tillid mellem de forskellige deltagere at eksperimentere og udforske sammen. Denne åbenhed betyder også, at modellen her ikke kan ses som en færdig opskrift, men at der i processen inviteres ind til yderligere eksperimenter og udforskning med afsæt i erfaringer med det nordiske.

### Handling i praksis

For at kunne eksperimentere og se nye veje at gå, må der i processen være ganske lang tid, hvor alt stadig ses som potentialer, som vi kan teste af og prøve at forstå bedre. Fasthold fokus på det udforskende gennem spørgsmål og mindre summemøder mellem deltagerne, og gør opmærksom på, når løsninger kommer hurtigt, før indholdet er uddybet – når handlingsorienteringen bliver løsningsorienteret i stedet for forståelses- og helhedsorienteret. Rejs evt. spørgsmålet om, hvordan man "plejer" at løse aktuelle problemer.

# 6

## Muligt udbytte



At deltagerne udvikler  
innovationsformer som  
procesinnovation og  
organisatorisk innovation.

## Resultater pege på Learning Labs som en potentiel 'løsning' på tilgangen til tværfaglige og tværfunktionelle samarbejds- og udviklingsproblematikker.

**SOM NÆVNT UNDER "Formål og baggrund"** omfatter denne håndbog viden og erfaringer fra projektet Building Innovation Capacity, BIC – som helt overordnet havde til formål at udvikle og afprøve metoder til at fremme nordiske virksomheders arbejde med at styrke deres innovationskapacitet.

Projektets intention var ikke at være et traditionelt 'manual-baseret' udviklingsprojekt, hvor der var faste drejebøger og forventet udbytte for de enkelte faser, hvilket kan være tilfældet med innovationsprocesser rette mod produktinnovation.

Projektets udviklingsfokus var baseret på høj grad af involvering og engagement gennem deltagernes arbejde med konkrete udfordringer i egne arbejdsprocesser. Dette fokus peger på innovationsformer som procesinnovation og organisatorisk innovation. Organisatoriske innovationer fokuserer generelt på menneskerne, arbejdsrutinerne og arbejdspladsens organisering, hvilket blandt andet kan resultere i:

- At deltagerne opnår bedre kendskab til hinandens kompetencer på tværs af arbejdsprocesser
- At arbejdsformen medfører, at tid til refleksion bliver oplevet som værdiskabende, og at der som følge heraf opstår nye perspektiver på de udfordringer, der er sat fokus på
- Udvikling af samarbejdskulturen, så de 'nordiske værdier' bliver synlige i praksis, og som følge deraf oplever deltagerne anerkendelse af deres faglighed og tilgang til løsningsmodeller
- Nye forståelser af innovation og læring og dermed mere uformelt og tværfunktionelt samarbejde

Samlet kan disse mulige resultater pege på Learning Labs som en potentiel 'løsning' på tilgangen til tværfaglige og tværfunktionelle samarbejds- og udviklingsproblematikker.



# 7

## Afslutning af et procesforløb og det videre arbejde

---

Arbejdsformen bygger på deltagernes erfaringer, viden og kunnen, der omsættes til løsninger på virksomhedens aktuelle udfordringer.

**MED ET MULIGT UDBYTTE** som beskrevet ovenfor, udviklet og igangsat af en Learning Lab-proces over 1–1½ år, er der basis for at se på arbejdsformen i Learning Labs i et større perspektiv, hvor LLs fortsat kan medvirke til at styrke og udvikle en læringskultur, der underbygger virksomhedens innovationskapacitet.

### **Brug resultaterne som pejlemærker for udvikling i læringskulturen**

Statusmødet, den sidste workshop i det overordnede procesdesign, samler deltagerne på tværs af grupperne omkring vidensdeling og udvikling af den fælles læringsmodel. Udover at arbejdet med de valgte problemstillinger afsluttes, så skal læringen fra processen behandles.

På statusmødet kan alle resultaterne fra udviklingsforløbet opsummeres, store som små, så det synliggøres for alle, hvilke forandringer deltagerne oplever er sket i arbejdsgange, samarbejde, måder at se tingene på i nye perspektiver m.m.

Samtidig er evalueringer af måden, der arbejdes med problemstillingerne på i Learning Labs, vigtige at tage med videre til løsningen af fremtidige komplekse problemstillinger.

På den måde dannes der et fælles statusbillede som afsæt for drøftelser om fremmende og hæmmende faktorer i det videre udviklingsarbejde.

I et første procesforløb med LLs kan der være overvægt af resultater inden for organisatorisk innovation, hvilket der kan fortsættes med i næste procesforløb, hvis deltagerne ønsker dette. Der kan også bygges videre på de opnåede resultater inden for organisatorisk innovation ved i næste procesforløb at sætte fokus på procesinnovation, hvor der arbejdes med forbedringer i metoder, udstyr og/eller kundskaber, som anvendes for at tilvejebringe virksomhedens serviceydelser eller produkter.

### **Som ringe i vandet**

Uanset hvilke innovationsformer der vælges at arbejde videre med, er status/næste skridt også der, hvor der skal drøftes organisering og dermed også udbredelse af LL-arbejdsformen til andre områder i virksomheden.

Gentænk, hvorledes næste procesforløb skal/ kan designes ved at gennemgå afsnittet valg af deltagere i kapitel 3 i håndbogen.

Når der er opnået interne erfaringer med LL-arbejdsformen som metode til at udvikle virksomhedens innovationsevne, er tiden måske inde til at se på mere eksternt orienterede samarbejder som leverandører, kunder m.m., således at der kan arbejdes med organisatorisk innovation og procesinnovation i værdikæden til gavn for flere aktører.

En læreproces, hvor kernen er de ansattes specifikke fagligheder og særlige viden om arbejdsgange, og hvor konkrete udfordringer er grundlag for fælles udvikling af bæredygtige, fremadrettede løsninger på virksomhedens udfordringer.

## Fasthold fokus

Learning Labs er et bud på en arbejdsform, der sikrer fælles, kontinuerlig videns- og kundskabsudvikling i virksomheder og på arbejdspladser, og som kan medvirke til at styrke virksomheders innovationskapacitet og deraf mulighed for at agere i en stærkt foranderlig verden, ved bl.a.

- At styrke de ansattes innovative og entreprenante kompetencer
- At inddrage alle ansattes viden og kunnen i problemløsning og innovativ udvikling
- At styrke samarbejdet mellem afdelinger, fagligheder og niveauer i organisationen
- At udvikle en bæredygtig model (struktur) for kontinuerlig kompetenceudvikling, der tager afsæt i virksomhedernes interne kompetencer og aktuelle udfordringer

Når LL som arbejdsform udbredes i virksomheden som en model for virksomhedsintern læring og kompetenceudvikling, **så fasthold fokus** på, at arbejdsformen tager afsæt i og bygger på deltagerens/de ansattes erfaringer, viden og kunnen og virksomhedens aktuelle udfordringer. Og at det er en samskabende arbejdsform med højt deltageransvar (deltagerstyring), et bottom-up perspektiv og med et både undersøgende, eksperimenterende og handlingsorienteret fokus.

Det er en læreproces, hvor kernen er de ansattes specifikke fagligheder og særlige viden om arbejdsgange, og hvor konkrete udfordringer er grundlag for fælles udvikling af bæredygtige, fremadrettede løsninger på virksomhedens udfordringer.

# 8

## Teoretisk inspiration



Den nordiske virksomhedskultur understøtter det – at arbejde eksperimenterende og søgende med nye løsninger og deltagerstyrede udviklingsprocesser.

## En nordisk tilgang til udvikling og læring udvider mulighederne for at skabe nye løsninger og ændret praksis i forhold til organisatorisk læring og kompetenceudvikling.

### Organisatorisk læring med afsæt i en nordisk forståelse af udvikling og læring.

Organisatorisk læring og udvikling er et rigt praksis- og teorifelt, der dækker over mange begreber, modeller og redskaber, som virksomheder og forskere anvender til at forklare og håndtere udvikling og læringsprocesser i organisationer.

### Angelsaksisk teoretisk tilgang

Den dominerende tilgang til viden og redskaber til udvikling og læring i organisationer er udviklet inden for en angelsaksisk ramme. Den angelsaksiske teoretiske tradition arbejder med planlagte forandringer og læringstiltag gennem lineære udviklingsmodeller styret af implementering af eksterne eksperter viden og modeller.

Denne tilgang har fokus på overførsel og implementering af ekstern viden, erfaringer og redskaber og retter sin opmærksomhed mod personlig udvikling, ændring af adfærd og gruppedynamikker, læring af nye produktive handle-mønstre og/eller udvikling af demokratisk funderede organisations- og ledelsessystemer.

### Nordisk teoretisk tilgang

Et alternativ til den dominerende angelsaksiske tilgang finder man i nordiske forståelser af udvikling og læring i organisationer og i arbejdslivet, som har en lang udviklingshistorie (Dahl, 1985; Eldh et al., 1978; Ellström, 1996).

Viden og erfaringer viser, at nordisk virksomhedskultur, værdier og organiseringsformer er karakteriseret ved følgende aspekter: lav magtdistance, lighed, tillid, åben interaktion mellem medarbejdere og ledere, at arbejde eksperimenterende og søgende med nye løsninger og deltagerstyrede udviklingsprocesser (Brandi & Sprogøe, 2022; Hofstede et al., 1990; Kangas & Kvist, 2018).

Disse kendetegn har haft en betydelig indflydelse på, hvordan man kan arbejde med udvikling og læring i organisationer på mere deltager- og erfaringsbaserede måder. Måder, som har en positiv indflydelse på fx arbejdsmiljøet, kompetenceudvikling, HR systemer, innovation, vidensdeling og performance både økonomisk og socialt, som også understreget i flere nyere studier (Asheim, 2011; Elkjaer, 2018; Houten & Russo, 2020; Nerland, 2022; Nielsen et al., 2012; Tikkanen et al., 2018).

En nordisk tilgang til udvikling og læring udvider således mulighederne for at skabe nye løsninger og ændret praksis i forhold til organisatorisk læring og kompetenceudvikling.

# Kilder og inspiration

## Nordisk inspiration om læringscirkler og samskabende læring

Aakjær, M.K., Wegener, C. (2022). "Læringscirkler – evaluering af to pilotcirkler", [nvl.org/Content/Laeringscirkler-en-generisk-model-for-voksenlaering](https://nvl.org/Content/Laeringscirkler-en-generisk-model-for-voksenlaering)

Beckmann, I., Brandi, U., Marquard, M. & Lajer, S.H. (2022). En nordisk tilgang til organisationsudvikling – refleksioner og indsigter fra et casestudie. *Erhvervspsykologi*, 20(4).

Lahdenperä, P., Marquard, M. (2019). "Handbok – Lärande cirklar i nordisk kontext", [nvl.org/Content/Handbok](https://nvl.org/Content/Handbok)

Red. Staffas, K. (2017). "Evaluation of transformative Learning Circles", [nvl.org/Content/Evaluation-of-transformative-learning-circles](https://nvl.org/Content/Evaluation-of-transformative-learning-circles)

Kondrup, S., Marquard, M. (2019). "Håndbog i To-do, en arbejdsform til samskabelse, lokal handlekraft og bæredygtige løsninger", DK: [nvl.org/Content/Handbog-i-To-do-en-arbejdsform-til-samskabelse-lokal-handlekraft-og-baeredygtige-loesninger](https://nvl.org/Content/Handbog-i-To-do-en-arbejdsform-til-samskabelse-lokal-handlekraft-og-baeredygtige-loesninger)  
EN: [nvl.org/Content/To-Do-A-Way-of-Integrating-the-Newcomers](https://nvl.org/Content/To-Do-A-Way-of-Integrating-the-Newcomers)

Nordisk ministerråd og Huset Morgen (2005). "Norden som global vinderregion", [norden.org/da/publication/norden-som-global-vinderregion](https://norden.org/da/publication/norden-som-global-vinderregion)

## Webinarer

Webinar 1: "Samskabende læring med en nordisk tilgang", [youtu.be/whJH-k94llo](https://youtu.be/whJH-k94llo)

Webinar 2: "Learning Lab som metode til udvikling af innovationsevnen i en dansk og en svensk produktionsvirksomhed – Easyfood og Husquarna", [youtu.be/MO61eJ\\_KBel](https://youtu.be/MO61eJ_KBel)

Webinar 3. "Lärande cirklar – en generisk modell för kompetensutveckling av anställda inom vuxnas lärande?" [youtu.be/jWrf7nMmeE](https://youtu.be/jWrf7nMmeE)

## Teoretisk inspiration

Asheim, B. T. (2011). Learning, innovation and participation: Nordic experiences in a global context with a focus on innovation systems and work organization. In *Learning Regional Innovation* (pp. 15–49). Springer.

Brandi, U., & Sprogøe, J. (2022). Special issue guest editorial: A Nordic approach to organizational learning and the learning organization. *The Learning Organization*, 29(3), 205–220.

Dahl, D. (1985). *Bedriften som læringsmiljø*.

Eldh, C., Skoglund, A., Sköld, M., Sterner, G., & Vramming, Y. (1978). *Arbetet som lärosituation* (Vuxenutbildning – vardagsinlärning, Issue.

Elkjaer, B. (2018). Knowledge Production as Organisational Learning: The Case of Danish Universities. In *The Palgrave International Handbook on Adult and Lifelong Education and Learning* (pp. 289–308). Springer.

Ellström, P.-E. (1996). *Arbete och lärande: förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Arbetslivsinstitutet.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316.

Houten, G. V., & Russo, G. (2020). *European Company Survey 2019: workplace practices unlocking employee potential*. [eurofound.europa.eu/publications/flagship-report/2020/european-company-survey-2019-workplace-practices-unlocking-employee-potential#tab-05](https://eurofound.europa.eu/publications/flagship-report/2020/european-company-survey-2019-workplace-practices-unlocking-employee-potential#tab-05)

Kangas, O., & Kvist, J. (2018). Nordic welfare states. In *Routledge handbook of the welfare state* (pp. 124–136). Routledge.

Nerland, M. (2022). Organisational learning in complex epistemic environments: reflections from studies of professional work in Norway. *The Learning Organization*, 29(3), 243–254.

Nielsen, P., Nielsen, R. N., Bamberger, S. G., Stamhus, J., Fonager, K., Larsen, A., Vinding, A. L., Ryom, P. K., & Omland, Ø. (2012). Capabilities for innovation: The Nordic model and employee participation. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(4), 85–115.

Tikkanen, T., Hovdhaugen, E., & Støren, L. A. (2018). Work-related training and workplace learning: *Nordic perspectives and European comparisons*. 37(5), 523–526.



