
EFFEKTIVE LÆRINGSFORMER

der skaber bedre resultater for din virksomhed

En guide til praktikerne

DEA
VI FREMMER VIDEN

N/O/C/A

Mannerz
Enabling real achievement |

Bag guiden

I foråret 2010 nedsatte DEA, NOCA og Mannaz A/S sammen en ekspertgruppe, der skulle hjælpe de tre organisationer med at formidle, hvordan virksomheder kan arbejde med kompetenceudvikling og læring på en effektiv og ny måde.

Medlemmer af ekspertgruppen:

- Bruno Clematide, direktør Kubix
- Camilla Brehm Suhr, underdirektør, HR udvikling og rekruttering, TDC
- Danny Krasnik, afdelingsdirektør, Kompetencer og Rekruttering, Nykredit
- Hanne Brinch, Senior Executive/Partner, Accenture
- Hanne Dorthe Sørensen, direktør, SCKK (Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling)
- Henrik Holt Larsen, professor, CBS
- Ib Ravn, lektor/ph.d., Institut for læring, DPU, AU
- Jan Ertmann Karlsen, HR Director, General Manager, FLSmidth
- Lotte Bay, tidligere HR Development Manager, Deloitte
- Simon Riis-Hansen, VP Corporate HR, Lego

Projektleder:

Susanne Brandenborg Boeck, konsulent i DEA

Medlemmer af projektgruppen:

- Helle Dam Nielsen, chefkonsulent i Mannaz A/S
- Lene Norden, direktionsassistent i Mannaz A/S
- Line Gry Knudsen, konsulent i DEA
- Nana Holm, studentermedhjælp i DEA
- Rie Ruby, studentermedhjælp i DEA

Guidens tilblivelse

Denne guide er primært skrevet på baggrund af input fra ekspertgruppen indhentet ved møder og individuelle interviews med ekspertgruppen samt interviews med HR-personer og medarbejdere i ekspertgruppens virksomheder. Der er desuden gennemført en større spørgeskemaundersøgelse blandt HR-personer samt foretaget desk research og litteraturstudier.

Indhold

4	Forord: Fornyet fokus på forretningsdrevet læring
5	Sådan kan du læse guiden
7	Organisatorisk læring med forretningsmæssig værdi Kompetenceudvikling som strategisk værktøj Organisatorisk læring – hvad har andre gjort?
11	Kompetenceudvikling, videndeling og organisatorisk læring – hvad taler vi om?
12	Metoder til at styrke den lærende virksomhed
13	Fem gode råd inden valg af læringsform

15	Læringsform 1: Læring på jobbet Hvad er Læring på jobbet? Hvornår er det effektivt? Hvad har andre gjort? Hvorfor Læring på jobbet? Hvordan griber jeg det an?
-----------	--

25	Læringsform 2: Læring i netværk Hvad er Læring i netværk? Hvornår er det effektivt? Hvad har andre gjort? Hvorfor Læring i netværk? Hvordan griber jeg det an?
-----------	--

35	Læringsform 3: Digitale læringsformer Hvad er digitale læringsformer? Hvornår er det effektivt? Hvad har andre gjort? Hvorfor Digitale læringsformer? Hvordan griber jeg det an?
-----------	--

45	Læringsform 4: Læring gennem leg og spil Hvad er Læring gennem leg og spil? Hvornår er det effektivt? Hvad har andre gjort? Hvorfor Læring gennem leg og spil? Hvordan griber jeg det an?
-----------	---

56	Next practice – hvordan ser læring ud i fremtiden? Personlige læringsmiljøer Dokumentation, kvalitetssikring og effekt af læringen Hvordan sikres læring og innovation bedst i fremtiden
-----------	--

Forord:

Fornyet fokus på forretningsdrevet læring

Vækst er et centralt tema for mange virksomheder, og det sætter læring, udvikling og innovation på dagsordenen. Nøglen til at skabe vækst er kompetente og innovative medarbejdere, som evner at udvikle, udveksle og anvende viden.

Det stiller krav til virksomhederne om at sikre læringsveje, der mest effektivt og bedst muligt udvikler de menneskelige ressourcer i virksomhederne. Mange HR-afdelinger og ledelser har valgt at se på nye muligheder for effektiv læring og udvikling internt i virksomhederne.

Det handler ikke bare om læring og udvikling, der gør den enkelte medarbejder mere kompetent. Men derimod om organisatorisk læring, der skaber bedre resultater for den enkelte virksomhed.

Med denne guide vil DEA, NOCA og Mannaz' ekspertgruppe gerne give HR-personer og andre, der arbejder med uddannelse og kompetenceudvikling, inspiration og flere strategiske handlemuligheder til at arbejde forretningsdrevet og effektivt med læring og kompetenceudvikling. Med afsæt i en række virksomheds-

cases sætter vi fokus på interne læringsformer for videnarbejdere. Det handler særligt om læringsformer og metoder, der gør hele virksomheden bedre til at lære. For kun gennem samarbejde, videndeling og fælles læring opnår vi bedre resultater, som gør en forskel for medarbejderne, for den enkelte virksomhed og for den danske konkurrencekraft.

God læselyst!



Sådan kan du læse guiden

Denne guide skal give inspiration til at arbejde med kompetenceudvikling i virksomhederne. I en tid hvor kravene til produktivitet, udvikling og innovation er stigende, kan det være nødvendigt for virksomhederne at tænke i nye veje, hvis konkurrencedygtigheden skal sikres. Guidens formål er at give eksempler på, hvordan man kan supplere de traditionelle, individuelle kompetenceudviklingsmetoder som kurser og uddannelser med metoder, der stimulerer den organisatoriske læring på arbejdspladsen. I guiden har vi derfor valgt at sætte fokus på læringsformer, der på forskellige måder gør virksomhederne som helhed bedre til at lære.

Læringsformerne er inddelt i fire overordnede kategorier, som i praksis kan indeholde mange forskellige konkrete metoder. De fire læringsformer fremgår af følgende oversigt:



Vi har valgt fire brede læringsformer, som – på forskellig måde – vil kunne implementeres i forskellige typer af virksomheder. Læring på jobbet og læring i netværk er valgt, da det er læringsformer, som er velkendte og meget anvendte. Det er metoder, som mange virksomheder enten har haft succes med at videreudvikle effektivt, eller som de gerne vil blive klogere på, hvordan de kan videreudvikle. Digitale læringsformer og læring gennem leg og spil anvendes ikke i samme grad, men er valgt, da det er nyere læringsformer, som af mange betragtes som fremtidige læringsformer med et særligt effektivt læringspotentiale.

Guiden er blevet til på baggrund af input fra en ekspertgruppe, der igennem 2010 på forskellig vis har bidraget med viden om, hvordan virksomheder kan arbejde med kompetenceudvikling og læring på en effektiv og ny måde.

Guiden er bygget op, så du kan bruge den som opslagsværk, alt afhængig af den læringsform du ønsker at blive klogere på. I afsnittene med læringsformer henter du først og fremmest inspiration gennem konkrete erfaringer fra en række virksomheder. Herudover finder du mere generelle betragtninger om den enkelte læringsform. Sidst, men ikke mindst, bliver du præsenteret for gode råd, der kan bringe dig et skridt videre i arbejdet med videreudvikling og/eller implementering af en ny læringsform.

I guiden bruger vi betegnelsen virksomheder som samlet betegnelse for offentlige og private virksomheder.



Organisatorisk læring med forretningsmæssig værdi

„Du skal udvikle kompetencer, der gør, at forretningen overlever“

Sådan udtaler en HR-medarbejder sig om den udfordring, der handler om at bygge bro mellem den individuelle kompetenceudvikling og den organisatoriske læring. For som HR-chefen udtrykker det, handler kompetenceudvikling ikke blot om, at medarbejdernes læring skal skabe kvalifikationer, tilfredshed og værdi for den enkelte. Målet er også, at det skal skabe bedre resultater for virksomheden.

For at få størst muligt udbytte af den tid og de penge, som virksomheden og medarbejderen bruger på deltagelse i lærings- og udviklingsforløb, skal virksomheden løse udfordringen med at omsætte medarbejdernes individuelle viden til nye og fælles handlinger, der gør en forretningsmæssig forskel.

Med et stigende behov for kompetenceudvikling er det nødvendigt at supplere og videreudvikle den individuelle kompetenceudvikling med nye læringsformer, der kan bringe medarbejdernes viden og kompetencer i spil på bedst mulig

måde, så virksomheden bliver mere kompetent.

Øget samarbejde står for mange som et afgørende middel til at skabe organisatorisk læring. Og begreber som videndeling og videnledelse – eller knowledge management – har da også i stor stil vundet indpas i de fleste virksomheder. Fokus har mange steder flyttet sig fra it-baserede videnssystemer til en drøftelse af, hvordan videndelingen skal struktureres for, at det reelt skaber læring og organisatorisk kompetenceudvikling. Der er også en stigende interesse for at forstå, hvordan adfærd og kultur påvirker og påvirkes til at understøtte læring og kompetenceudvikling. Kursændringen skyldes bl.a., at flere virksomheder har investeret massivt i dyre og komplekse it-systemer til håndtering af informationer og viden – uden at investeringerne nødvendigvis har resulteret i øget videndeling og læring.

„Vi er simpelthen ikke gode nok til at udnytte den mængde af viden, der findes rundt om i virksomheden.

Vi har investeret i et intranet og forsøgt os med forskellige koncepter til at øge videndelingen og læringen mellem medarbejderne. Desværre oplever jeg ikke, at vi har fundet de opskrifter, der for alvor skaber den forretningsmæssige værdi“, siger en HR-chef i en større dansk virksomhed.

I stedet for at være redskab for videndeling og efterfølgende læring har mange videndelingsystemer skabt en situation, hvor medarbejderne drukner i informationer, som er „nice to have“ og ikke „need to have“ for den enkelte. Herudover har nogle virksomheder også haft en for optimistisk opfattelse af, at informationstilgængelighed og mulighed for videndeling i sig selv giver et kompetenceløft, og virksomheden har derfor ikke tilbudt medarbejderne kompetenceudvikling, som kobler sig på informations-systemerne. Den kedelige erkendelse er, at videndelingsystemerne ikke har givet bedre grundlag for at handle på en ny måde. Mange HR-afdelinger søger således stadig svar på, hvilke værktøjer der for alvor kan være

“

„DU SKAL UDVIKLE KOMPETENCER, DER GØR, AT FORRETNINGEN OVERLEVER“

Spørgeskemaundersøgelsen „Læringsformer – nyt eller status quo?“ gennemført af DEA, Mannaz A/S og NOCA, august 2010. Læs mere om undersøgelsen på: www.dea.nu, www.noca.dk eller www.mannaz.com

med til at skabe bedre og mere effektiv videndeling og læring internt i virksomheden.

Hertil kommer, at det er vigtigt at holde fokus på balancen mellem det centrale og decentrale, og HR-folks udfordring bliver derfor at tilgodese både forretningens helhed, og hvad der lokalt motiverer og opleves som virksomhedsbehov, når de skal planlægge og igangsætte udviklingsinitiativer.

Vi håber med denne guide at kunne give inspiration til, hvordan man konkret kan organisere det daglige arbejde, så kompetenceudvikling, samarbejde og videndeling bliver en genvej til en mere lærende virksomhed.

Kompetenceudvikling som strategisk værktøj

Strategisk kompetenceudvikling er et vigtigt skridt på vejen til organisatorisk læring. At arbejde strategisk med kompetenceudvikling betyder, at virksomheden ud fra sit strategiske fundament, dvs. dens mission, vision, strategiske mål og værdigrundlag kortlægger, hvilke kompetencer virksomheden som helhed skal have for at lykkes med dens strategiske satsninger og mål.

Overordnet set er der to fremherskende syn på, hvordan virksomheder kan gribe den strategiske kompetenceudvikling an, så de bliver bedre til at lære. Nogle virksomheder arbejder meget systematisk og styret med udviklingen af medarbejderne, ved at HR-afdelingen eller ledelsen kortlægger nuværende kompetencer i virksomheden og forudser de fremtidige kompetencebehov ud fra analyser af markedet og virksomhedens strategi. Herefter planlægges den rette kompetenceudviklende indsats, den planlagte indsats gennemføres, og gennem måling og evaluering vurderes effekten. I det scenarie er der tale om en top-down tilgang, hvor antagelsen er, at man opnår den største effekt ved, at man fra centralt hold definerer, hvilke kompetencer, der skal udvikles for at nå virksomhedens strategiske mål.

I andre virksomheder arbejder man mindre styret og målingsoptimistisk med kompetenceudvikling. Her er der fokus på dialog og samarbejde, og man er åben over for andre effekter end de planlagte. I den model er der stadig fokus på det strategiske ved, at indsatsen forholder sig til virksomhedens strategiske fundament. Medarbejderne er dog i højere grad inddraget og har større indflydelse på, hvilke kompetencer der skal udvikles, og hvad indhold og

Udbytterig videndeling opleves som en af de største udfordringer i arbejdet med læring og kompetenceudvikling

„At udvikle og tilbyde platforme, der skaber en udbytterig videndeling i organisationen“ er i en spørgeskemaundersøgelse blandt HR-personer valgt som en af de fire største ud af 12 nævnte udfordringer i arbejdet med læring og kompetenceudvikling.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen „Læringsformer – nyt eller status quo?“ gennemført af DEA, Mannaz A/S og NOCA, august 2010. Læs mere om undersøgelsen på: www.dea.nu, www.noca.dk eller www.mannaz.com

fokus i indsatsen skal være. Her er tale om en bottom-up tilgang.

Det ene syn på kompetenceudvikling udelukker naturligvis ikke det andet. Ofte vil man se en kombination af de to perspektiver. Og det er vigtigt at huske på, at der ikke eksisterer én rigtig måde at arbejde med kompetenceudvikling på. Det afgørende er, at virksomheden finder et niveau, som passer til dens nuværende situation, behov, størrelse og kultur. På den måde skabes de bedste betingelser for udviklingen af en lærende virksomhed.

„HVIS IKKE VI ENGANG IMELLEM TILLADER, AT MEDARBEJDERNE KOMPETENCEUDVIKLER SIG UD OVER, HVAD DER STRATEGISK ER BESLUTTET I ORGANISATIONEN, SÅ RISIKERER VI, AT MEDARBEJDERNE MISTER MOTIVATIONEN FOR AT VIDEREUDVIKLE SIG“

Hanne Dorthe Sørensen, direktør, SCKK

CASE

Organisatorisk læring – hvad har andre gjort?

Der er mange måder at opnå organisatorisk læring på. Her følger to cases, som på forskellig måde viser, hvordan to virksomheder har grebet koblingen mellem den overordnede forretningsstrategi og kompetenceudviklingen an med det formål at skabe en mere kompetent og lærende virksomhed.

Nykredit

TÆNK NYT SÆTTER FINGERAFTRYK PÅ LÆRINGSKULTUREN HOS NYKREDIT

Med kerneværdien og forretningsprincippet Tænk Nyt har Nykredit en meget klar strategi om at være innovativ og nytænkende. Denne fokusering afspejler sig også i Nykredits kompetenceudvikling og de læringskoncepter, der udvikles og anvendes. Fra topledelsens side er der nemlig et ønske om, at Tænk Nyt skal komme til udtryk gennem konkrete handlinger i hele virksomheden med det mål at skabe en mere innovativ og lærende virksomhed.

HR har arbejdet med at implementere Tænk Nyt i kompetenceudviklingen trinvis. I første omgang har HR udviklet et forløb, hvor alle ledere er blevet trænet i at tænke nyt. Herefter er der udviklet et særligt Tænk Nyt-forløb på Nykredit Academy, der samler de nyoprettede talentprogrammer. Her starter medarbejderne med at oprette en personlig Tænk Nyt-profil i koncernens „Futurebook“, inden de går i gang med et helt anderledes udviklingsforløb. Det næste skridt er udviklingen af et interaktivt Tænk Nyt-site, hvor alle medarbejderne skal trænes i at blive bedre til at handle innovativt og nytænkende. På sitet vil medarbejdere bl.a. kunne finde inspiration til Tænk Nyt-processer samt masser af forskellige Tænk Nyt-værktøjer. På sitet vil medarbejderne også kunne anvende en ny „virtuel idebank“, hvor alle medarbejdere og enheder har mulighed for at dele viden og komme med gode ideer på tværs af koncernen. Danny Krasnik,

afdelingsdirektør, Kompetencer og Rekruttering fortæller: „*Kun når ideer omsættes til virkelighed, kan vi tale om innovation, og her er det at kunne tænke nyt og implementere nye ideer en afgørende forudsætning. Det gælder uanset, om vi skal tænke nyt i forhold til tilgangen til vores kunder, produktudvikling, procesoptimering, lønsomhed eller andre spændende og relevante felter.*“

KONCEPTDREVET KOMPETENCE-UDVIKLING SKER I TÆT SAMARBEJDE MED FORRETNINGEN

Fællesnævneren for Nykredits kompetenceudvikling er, at det er konceptdrevet med en tæt kobling til virksomhedens bærende forretningsprincipper herunder Tænk Nyt. Det stiller store krav til HR, men det er en vigtig opgave at involvere forretningen – både ledere og medarbejdere – i udviklingen af nye læringskoncepter. Herudover er det også altafgørende, at HR selv gør meget for at blive inspireret til at udvikle nye og anderledes læringsformer. Inspirationen kan bl.a. ske via deltagelse i både danske og udenlandske netværk, og Danny Krasnik, fortæller: „*Tænk Nyt handler også om, at vi ikke bygger ideer og koncepter baseret på vores egen viden alene, men også sørger for at hente inspiration udefra, fx via vores personlige og faglige netværk, og det benytter vi os meget af.*“



PLADS TIL ATYPISKE KURSUSFORLØB HOS SCKK, STATENS CENTER FOR KOMPETENCE- OG KVALITETSUDVIKLING

„Hvis ikke vi engang imellem tillader, at medarbejderne kompetenceudvikler sig ud over, hvad der strategisk er besluttet i organisationen, så risikerer vi, at medarbejderne mister motivationen for at videreudvikle sig“ Sådan udtaler Hanne Dorthe Sørensen, direktør i SCKK, når hun fortæller om den strategiske kompetenceudvikling, som organisationen har arbejdet med at få på plads de seneste år. Strategien betyder først og fremmest et større fokus på den overordnede og individuelle kompetenceudvikling i organisationen. I praksis betyder det, at ledelsen fremlægger strategiske initiativer, som medarbejderne skal følge. Men samtidig er det en bevidst strategisk satsning, at lederne skal give medarbejderne mulighed for selv at få indflydelse på deres kompetenceudvikling. Det sker blandt andet ved at stille medarbejderne to centrale spørgsmål: Hvordan kan du skabe mere værdi? Og hvilken kompetenceudvikling skaber med dine øjne mest værdi for SCKK? Med denne tilgang kan det godt ske, at medarbejderne tager på kurser, som umiddelbart ikke matcher HR-strategien 100 pct. Ledelsen har således taget et meget bevidst valg om at bygge bro mellem det strategiske og det explorative.

Der findes også eksempler på lidt atypiske kursusforløb, som medarbejderne, qua den viden de har tilegnet sig fra tidligere uddannelser og/eller jobs, selv har fundet værdiskabende i deres kompetenceudvikling, og som de således har fået lov til at gennemføre. Et eksempel er et kursus i lydteknologisk innovation, som en medarbejder har deltaget i. Et kursus som umiddelbart ikke lyder relevant for en medarbejder i SCKK. Gennem viden fra en tidligere uddannelse kunne medarbejderen dog gennemskue, at kurset kunne give ham et koncept for at arbejde med ideudvikling og innovation. Det har han konkret kunnet bruge, når han har samarbejdet med kunder om forskellige udviklingsforløb. Deltagelse i kurset gav således medarbejderen en stor læring og SCKK en strategisk gevinst, som ikke umiddelbart kunne læses ud fra kursets titel og formålsbeskrivelse.

Muligheden for at deltage i anderledes kursusforløb er således med til at skabe ny viden i SCKK, hvilket bidrager til en læringskultur, hvor medarbejderne tilegner sig nye og alternative læringsredskaber.

Kompetenceudvikling, videndeling og organisatorisk læring – hvad taler vi om?

Der findes ikke en entydig definition af, hvad der egentlig forstås ved begreber som kompetenceudvikling, videndeling og organisatorisk læring. Det er derfor vigtigt, at man i den enkelte virksomhed drøfter forståelsen af begreberne, så der skabes en fælles forståelsesramme for arbejdet med kompetenceudvikling. I denne guide har vi valgt følgende forståelse af begreberne:

Kompetenceudvikling handler om udvikling af færdigheder, viden og holdninger, som efterfølgende bringes i spil og omsættes i konkrete og nye handlinger.

Videndeling handler om at identificere eksisterende og tilgængelig viden for derefter at lagre, overføre og anvende denne viden til at løse konkrete opgaver hurtigere, bedre, anderledes og mere smart, end de ellers ville være blevet løst.

Organisatorisk læring handler om at gøre den enkelte virksomhed mere kompetent i den forstand, at virksomheden får tilføjet ny viden, nye procedurer, ydelser og produkter. Værdien af den organisatoriske læring viser sig således ved, at virksomheden i sin helhed bliver i stand til at handle på en ny, anderledes og innovativ måde, så den bliver bedre til at nå de forretningsmæssige mål, uafhængigt af individuelle medarbejderes bidrag.



De største udfordringer i arbejdet med læring og kompetenceudvikling er:

- At koble kompetenceudvikling med virksomhedens overordnede strategi, så alle udviklings- og uddannelsesaktiviteter understøtter forretningen
- At sikre at det, der læres, også anvendes og integreres i dagligdagen
- At dokumentere effekten af uddannelsesaktiviteter og kompetenceudviklings tiltag
- At udvikle og tilbyde platforme, der skaber en udbytterig videndeling i organisationen
- At implementere en HR-strategi, hvor hele organisationen arbejder målrettet med samme fokus, pædagogik og/eller koncept
- At omsætte individuel læring til organisatorisk læring

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen „Læringsformer – nyt eller status quo?“ gennemført af DEA, NOCA og Mannaz A/S, august 2010. Læs mere om undersøgelsen på: www.dea.nu, www.noca.dk eller www.mannaz.com

Metoder til at styrke den lærende virksomhed

På de næste mange sider kommer vi med en række bud på, hvordan HR-medarbejdere, uddannelsesansvarlige, ledere mv. – som en del af den strategiske kompetenceudvikling – kan arbejde med effektive læringsformer, der bringer viden og kompetencer i spil med det resultat at skabe forretningsmæssig værdi. Det gør vi særligt gennem en række cases fra danske virksomheder, der illustrerer konkrete metoder og/eller værktøjer til at fremme videndeling og samarbejde med det mål at skabe organisatorisk læring.

De fire læringsformer, vi har valgt at se nærmere på, fremgår af følgende oversigt:



De fire læringsformer er først og fremmest valgt, fordi de kan supplere den individuelle kompetenceudvikling, som mange virksomheder allerede arbejder systematisk og hensigtsmæssigt med. Læringsformerne, som gennemgås i guiden, skal således ses som forskellige måder at sikre kvalitet, udvikling og innovation på. Fokus er på de kollektive læreprocesser, som er forankret i virksomhedens praksis og strategi.

Fem gode råd inden valg af læringsform

Læring handler om at skabe en forandringsproces. Det kan være alt fra tilegnelsen af konkret viden, ændring af adfærd til et ønske om at skabe innovation og produktudvikling. Inden konceptudvikling og implementering af en ny læringsform finder sted, er det en god ide at have følgende fem gode råd i baghovedet:

1. Læringsformen skal matche den forandringsproces og de forretningsmæssige resultater, der skal opnås

Inden du dykker ned i værktøjskassen og vælger en eller flere læringsformer, er det vigtigt at huske på, at metoderne skal matche det, der er målet med den forandring og/eller det resultat, du ønsker at skabe. Som vi viser løbende i guiden, så er hver enkelt af de fire læringsformer særligt effektive i bestemte situationer alt afhængig af målet for den forandring, som man ønsker at skabe.

2. Læringsformen skal matche medarbejdernes individuelle læringsstile

Hver medarbejder har forskellige præferencer, når det handler om læringsform. Det er derfor vigtigt at tilbyde rammer og udvikle læringsplatforme, der matcher medarbejdernes forskellige læringsstile.

3. Tænk stort – start småt

Det er også klogt, når det handler om kompetenceudvikling og læring, at søsætte det antal initiativer, som du har mulighed for at følge op på. Med andre ord er det vigtigt at overveje hvilke nye læringsinitiativer, der er de vigtigste set i forhold til den forandringsproces, der skal igangsættes.

4. Bland læringsformer og se hverdagen som en træningsbane

Der er mange muligheder for at skabe læring og udvikling i hverdagen. Det er derfor en god ide at overveje, hvordan du kan skabe et miljø og nogle rammer, hvor læringen er en naturlig del af hverdagen. Herudover er det en god ide at være åben over for nye og anderledes læringsmetodikker, og det er inspirerende og afvekslende at blande forskellige læringsformer, der har hver deres styrke.

5. Mål både på den korte og lange bane

Ofte vil resultaterne af en læringsproces vise sig over en længere periode. Det er derfor vigtigt, at have både kortsigtede og langsigtede målepunkter.

“

VI BLIVER MERE SKARPE AF, AT VI SAMMEN LØSER OPGAVERNE.
DET GIVER EN BEDRE INDLÆRING.

Jesper Petersen, formuerådgiver, Nykredit



LÆRINGSFORM 1

LÆRING

PÅ JOBBET

HVAD ER LÆRING PÅ JOBBET?

Læring på jobbet handler om, hvordan man lærer ved netop at udføre sit job. Man kan også tale om erfaringsbaseret læring. Læring på jobbet kan ske på utallige måder:

- Learning by doing: Medarbejderen kastes ud i nye udfordringer.
- Sidemandsoplæring/mesterlære: En erfaren medarbejder oplærer en mindre erfaren kollega inden for et aftalt fagområde og tidsrum. Metoden anvendes ofte, når der skal formidles en faglig viden og/eller en arbejdsrutine.
- Projekt- og teamarbejde: Når arbejdet organiseres, så flere medarbejdere deler eller arbejder sammen om nogle opgaver. Det giver mulighed for erfaringsudveksling og gensidig inspiration.
- Action Learning grupper: Formelle grupper, som mødes om at støtte hinanden i at gennemføre konkrete kompetence- og praksisudviklingsprojekter.
- Jobswops: Medarbejdere bytter job.
- Uddannelses-, trainee- og praktikophold internt i virksomheden: Gennem sådanne ophold får medarbejderen indsigt i andre afdelingers arbejdsopgaver, hvilket fremmer forretningsforståelsen.
- Kollegial coaching: Coaching er populært sagt „hjælp til selvhjælp“. Coachens rolle er at få den, der coaches, til selv at komme med løsningsforslag eller måder, hvorpå den enkelte medarbejder kan øge sin udvikling eller effektivitet. Medarbejderen involveres og er mere parat til at tage ansvar.
- Mentoring: Mentor er typisk en mere erfaren medarbejder, som stiller sig til rådighed med støtte og rådgivning til en mindre erfaren medarbejder.

Mange virksomheder benytter sig i stor stil af traditionelle, formaliserede og systematiske læringsforløb. Med det menes forløb, som er tilrettelagt og styret af en underviser med et bestemt slutresultat for øje. Også kaldet formel læring. Denne læringsmetode har stor værdi, idet slutmålet er kendt, og forløbet er gennemprøvet. En ensidig satsning på den formaliserede læring kan dog føre til, at virksomhederne overser de store muligheder for læring, som ethvert job rummer.

Udfordringen ved læring på jobbet er, at medarbejderne lærer gennem mere uformelle kanaler, som ikke altid er inden for HR's og ledernes kontrol og målingssystemer. Uhensigtsmæssige rutiner kan opstå, ligesom kompetenceudviklingen kan være ujævn og op til tilfældige relationer i virksomheden. På trods af de ulemper, der kan være ved læring på jobbet, så har argumenterne for i højere grad at fokusere på denne læringsform fundet plads hos mange HR-afdelinger og ledelser. For det første fordi det er en billig løsning, som kan igangsættes relativt hurtigt og nemt. For det andet fordi mange undersøgelser viser, at læring på jobbet er en ret effek-

tiv læringsform. Læring på jobbet finder nemlig sted i stort set alle situationer, som giver mulighed for at lære noget. Det kan for eksempel være i forbindelse med organisatoriske ændringer, projektarbejde, når jobindholdet varierer og særligt, når medarbejderne kastes ud i nye udfordringer. Her er „learning by doing“ et resultat af opgaveløsningen. Det er den læring, som tit sker ubevidst, tilfældigt eller uden at vi mærker den.

Læring på jobbet kan effektiviseres ved at skabe de nødvendige rammer og betingelser for læringen. Det stiller krav til både medarbejderne selv, og – især – til linjelederne. Her kan HR med fordel hjælpe ved at støtte ledelsen, så den indsats, der gøres, reelt bliver til kompetenceudvikling, som understøtter den samlede strategi og forretning.

HR kan primært hjælpe ledere og medarbejdere med at lære at lære. Meget af den uformelle læring forbliver såkaldt „single loop“-læring. Det betyder, at det, der overføres fra en medarbejder til en anden, er en reproduktion af eksisterende viden og praksis. Det kan være

udmærket, hvis der er tale om konkrete færdigheder og ukompliceret praksis. Men meget vidensarbejde er netop karakteriseret ved høj kompleksitet, hvor intelligente og innovative løsninger er det, der skaber den organisatoriske læring. Så hvis læring på jobbet skal blive forretningsudviklende, er det nødvendigt, at den læring, der skabes, har karakter af „double loop“-læring. Det vil sige, at man i læringssituationen skaber mulighed for refleksion over de bagvedliggende antagelser og betingelser for de forhold, der er genstand for læringen, så praksis kan ændres og udvikles og ikke blot reproduceres.

Konkret betyder det, at medarbejderne skal klædes på til at kunne reflektere i de forskellige læringssituationer, så både den, der lærer fra sig, og de, der tilegner sig læring, kan stille spørgsmål som: Hvorfor gør vi netop sådan? Hvilke betingelser har ført til denne praksis? Hvad ville ske, hvis vi kunne påvirke dette? Er der andre måder at gøre det på? Og hvad har det af konsekvenser? Hvordan bringer det, vi gør nu, os nærmere vores strategiske mål? Osv. Undrende og spørgende medarbejdere kræver, at lede-

ren bevidst arbejder på at skabe et lærende miljø, hvor der er tryghed, nysgerrighed og fælles ansvarlighed for at bringe virksomheden i den ønskede strategiske retning.

For lederen er opgaven at skabe rum for refleksion, understøtte og efterspørge dette, samt yde det faciliterende lederskab, som kan hjælpe medarbejderne på vej. Lederen kan også med fordel arbejde systematisk med udviklingsmål og karriereplaner for den enkelte, som er bundet op på virksomhedens mål og strategi. Her kan HR hjælpe med at stille et virksomt system til rådighed. Et system, der underbygger medarbejderudviklingssamtalerne, til støtte for både leder og medarbejder.

Herudover skal HR og lederen helt banalt sikre, at der både er uformelle og formelle måder at mødes på, så udveksling af viden kan finde sted, dvs. de kan organisere teamstrukturer, projektarbejde, sidemandsoplæring, mentorordninger etc.

Læring på jobbet anvendes i stor stil i de danske virksomheder

77,1 pct. af de adspurgte i en spørgeskemaundersøgelse om læring i arbejdslivet svarer, at sidemandsoplæring anvendes i meget høj grad eller i høj grad. Og 72,9 pct. svarer, at de i meget høj grad og høj grad anvender „learning by doing“ – det at medarbejderne kastes ud i nye udfordringer.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen „Læringsformer – nyt eller status quo?“ gennemført af DEA, NOCA og Mannaz A/S, august 2010. Læs mere om undersøgelsen på: www.dea.nu, www.noca.dk eller www.mannaz.com



LÆRING PÅ JOBBET – HVORNÅR ER DET EFFEKTIVT?

Læring på jobbet er særligt effektiv i situationer, hvor:

- Viden skal spredes til mange og gøres til genstand for organisatorisk læring.
- Nye medarbejdere skal introduceres til alt fra viden om virksomhedens organisering og kultur til konkrete processer.
- Medarbejdere skal indføres i nye konkrete programmer, processer, værktøjer, arbejdsgange mv.
- Der er et pres på ressourcer (tid og økonomi): Læring på jobbet er et effektivt, smidigt og billigt supplement til eksterne kursus- og uddannelsesforløb.
- Medarbejdere har brug for en stejl læringskurve. Når de sættes i udfordrende situationer – med afsæt i en konkret opgave, der skal løses her og nu – vokser de og udvikler sig hurtigt med opgaven.

- Medarbejdere har brug for viden „her og nu“.
- Der er et ønske om at omsætte det, som en medarbejder har lært på et kursus, til organisatorisk læring. Det kan ske gennem sidemandsoplæring, mesterlære eller gennem dialog med nærmeste leder/kolleger om, hvordan det lærte kan implementeres i virksomheden.
- Sociale relationer mellem kollegaer skal styrkes.

Læring på jobbet er mest effektivt i situationer, hvor medarbejdere skal tilegne sig ny viden og nye konkrete færdigheder. Læringsformen er derimod ikke så anvendelig, hvis der skal skabes en kraftig forandringsproces.

CASE

Hvad har andre gjort?

Mange virksomheder ser store muligheder i at formalisere og udvikle tiltag og koncepter, som understøtter læring på jobbet. Det sker helt grundlæggende ved at udarbejde værktøjskasser og designe arbejdsopgaver, som har til formål at styrke medarbejdernes kompetencer og at fokusere medarbejderudviklingssamtalerne, så de er i overensstemmelse med det daglige arbejde. Det kan også ske ved, at medarbejdernes udvikling kobles tæt til virksomhedens strategiske grundlag og udviklingsbehov og ved at skabe mulighed for videndeling og gensidig sparring, når medarbejdere fra forskellige afdelinger besøger hinanden.

Her følger tre cases, som viser, hvordan en række virksomheder har arbejdet med at skabe rammer for læring på jobbet med det formål at gøre hele virksomheden mere kompetent. Først en case fra LEGO Koncernen, der viser, hvordan virksomheden med forskellige værktøjer har sat rammer for medarbejdernes læring på jobbet.



LEGO KONCERNEN SÆTTER LÆRING PÅ JOBBET I RAMMER MED HR-VÆRKTØJER OG LEARNING LOGS

Hos LEGO Koncernen gør man meget ud af at systematisere læring på jobbet. Det sker ved, at virksomheden forsøger at finde muligheder for at gøre hverdagen til en træningsbane og udvikle medarbejderne gennem deres arbejdsopgaver.

Koncernens initiativer inden for kompetenceudvikling bygger på „Hands-on Minds-on“ filosofien, som handler om at sætte konkrete oplevelser og erfaringer i centrum. „70-20-10“ princippet udspringer af Hands-on Minds-on filosofien. Princippet giver et billede af, hvor højt læring på jobbet prioriteres i virksomheden. 70 pct. af læringen finder nemlig sted på jobbet, 20 pct. gennem coaching, mentoring netværk, mens de sidste 10 pct. kobler sig til formel læring. Medarbejdernes personlige udviklingsplaner følger denne fordeling, og der følges op på udviklingsplanerne flere gange om året gennem samtaler med nærmeste leder. Planerne er baseret på Exposure (eksponering) og Extraction (udtrækning). Ideen med værktøjet er, at medarbejderne skal trække læring ud af det, som de

løbende arbejder med og udsættes for i praksis. Hvis en medarbejder for eksempel gerne vil være projektleder, handler det udover at tilegne sig de egentlige projektledelsesværktøjer om at kunne bruge dem i praksis. Derfor må medarbejderen udsættes for opgaver og udfordringer, så han eller hun kan arbejde sig hen imod at blive projektleder. Medarbejderudviklingen tager på den måde generelt udgangspunkt i det daglige arbejde.

Learning logs giver overblik over den enkeltes læring

Under læringsforløbet fører medarbejderne learning logs. I nogle afdelinger har man hængt learning logs op, så de er blevet synlige for alle afdelingens medarbejdere. Ambitionen med det er, at medarbejderne skal sparre og lære af hinandens erfaringer og læringspunkter. Det er et eksempel på at skabe mere formaliserede rammer for den uformelle læring og dialog mellem medarbejderne.

CASE

Hos FLSmidth er det læringsformer med blandt andet paralleller til sidemandsoplæring og mesterlære der gøres mest brug af. Virksomheden har taget netop nu et nyt skridt for at blive klogere på den læring, der sker blandt medarbejderne i det daglige arbejde. Det sker blandt andet for at sikre, at medarbejdere, der skal lære nyt, oplæres effektivt og målrettet og derved hurtigt får etableret de gode rutiner og hensigtsmæssige måder at arbejde på.



VÆRKTØJSKASSE SKAL GØRE „WORKPLACE LEARNING“ ENDNU BEDRE HOS FLSMIDTH

Værktøjskasse skal gøre Workplace Learning endnu bedre hos FLSmidth. Det er helt almindeligt, at erfarne og mindre erfarne medarbejdere i FLSmidth tager ud sammen og arbejder for kunderne. Målet er, at den mindre erfarne og rutinerede kollega læres op af en mere erfaren i håndtering af blandt andet processer og produkter.

Som et nyt initiativ har FLSmidth søsat projektet „Workplace Learning“. Målet med projektet er at blive klogere på de forskellige læringsstile og -forme for derigennem at skabe større forståelse for henholdsvis uformel og formel læring. Baggrunden for projektet var en erkendelse af, at læring i dag finder sted på mange forskellige måder, som ikke altid er til at beskrive. Derfor er projektets fokusområde at

undersøge de mange forskellige måder, praksislæring fungerer på. Virksomheden har bl.a. foretaget fokusgruppeinterviews for at høre medarbejderne fortælle om deres daglige læring. Den viden, der udspringer af projektet, skal resultere i en værktøjskasse for ledere og medarbejdere, for derigennem yderligere at accelerere og professionalisere praksislæringen på tværs af organisationen. Jan Ertmann Karlsen, HR Director for People & Organisation Development, forklarer, at 'Workplace Learning' er en udfordrende opgave for virksomheden: „At gøre læringsmetoderne mere eksplícitte er en spændende opgave, da der er tale om højt specialiserede videnmedarbejdere, som ikke nødvendigvis er trænet i at sætte ord på deres konkrete viden, erfaring og praksis“.



AT GØRE LÆRINGSMETODERNE MERE EKSPLICITTE ER EN SPÆNDENDE OPGAVE, DA DER ER TALE OM HØJT SPECIALISEREDE VIDENMEDARBEJDERE, SOM IKKE NØDVENDIGVIS ER TRÆNET I AT SÆTTE ORD PÅ DERES KONKRETE VIDEN, ERFARING OG PRAKSIS.

Jan Ertmann Karlsen, HR Director for People & Organisation Development, FLSmidth

CASE

TDC har gjort en særlig indsats for at styrke læring på jobbet gennem en række projekter, hvor afdelinger ved at besøge hinanden særligt lærer om de andre afdelingers metoder og regler. Og i sidste ende opnår medarbejderne en større forretningsmæssig forståelse.



TAK – TAG ANSVAR FOR KUNDEN – SKABER VIDENDELING OG LÆRING PÅ TVÆRS AF AFDELINGER I TDC

I TDC har man implementeret en række projekter, der alle har til formål at styrke videndeling og læring på tværs af afdelinger. Alle medarbejdere er koblet op på konceptet TAK – Tag Ansvar for Kunden som henvender sig både til ledere og medarbejdere. Alle gives større indblik i processer på tværs af fagområder og forretningsenheder – og ved at bygge et netværk, der strækker sig ud over de vante samarbejdsflader. Projektet har således en lige linje til TDC's overordnede forretningsstrategi, hvor kundefokus står i højsædet.

Målingen af effekten af TAK er integreret i medarbejdernes trivselsmåling i form af fem spørgsmål, der relaterer sig til, hvordan den enkelte medarbejder oplever at tage ansvar for TDC's kunder. Desuden foretages der kvartalsvise målinger i hele TDC af, hvordan TAK er implementeret i egen afdeling. Og sidst, men ikke mindst, så kommunikeres resultater bredt ud i organisationen bl.a. gennem månedlige nyhedsbreve, ledersamlinger og gennem udvælgelse af månedens TAK-medarbejder.

Projekter med forretningsmæssig værdi og effekt

Et element i TAK er S-faktor (Samarbejdsfaktor), der handler om at besøge sin såkaldte procespartner. Initiativet skal medvirke til, at de enkelte afdelinger lærer af hinanden og får en højere grad af forståelse for hinandens arbejdsområder. Et eksempel på dette

er Installationsforretningen, som sendte deres serviceteknikere på besøg i TDC's butikker. Et lærerigt forløb for både butikspersonale og for teknikere. Og også et forløb med forretningsmæssig værdi. Resultatet er nemlig, at antallet af fejl i ordrerne er faldet i de butikker, som har haft teknikerbeføg. Samtidig har teknikerne fået en god indsigt i, hvor kompliceret det er at være salgsmedarbejder i TDC.

Susanne Schöttler Nielsen, Senior Customer Consultant, Bonusgruppen kalder S-faktor for Go and See og udtaler positivt om effekten: „Afdelingerne er i højere grad begyndt at arbejde sammen. Go and See giver en større forståelse for de metoder og regler, der arbejdes efter i de forskellige afdelinger. Samarbejdet og flowet i opgaverne bliver nemmere efter et Go and See besøg. Desuden bliver det lettere at ringe og spørge, idet man har skabt en positiv kontakt. Det lærer vi meget af, og i sidste instans er det til gavn for TDC's kunder, fordi det bidrager til at forenkle de interne processer omkring et produkt eller en leverance“,

Underdirektør Camilla Brehm Suhr, HR udvikling og rekruttering, beskriver ovenstående læringstiltag som et eksempel på en ny og anderledes læringsform i TDC: „Gennem S-faktor opnår medarbejderne en større indsigt i hinandens arbejdsopgaver og videndeler på en ny og alternativ måde“, udtaler hun.



LÆRING PÅ JOBBET – HVORFOR?

Fordele:

- Billig og effektiv læringsmetode: (Op)læring sker billigt og effektivt, da der trækkes på de ressourcer, der allerede findes i virksomheden.
- Læringen er tæt koblet til konkrete opgaver og projekter, som medarbejderne sidder med her og nu – læring sker samtidig med, at konkrete opgaver løses.
- Øger den løbende feedback kollegaer imellem samt mellem leder og medarbejder.

Udbytte og måling:

- Stort og hurtigt læringsudbytte.
- Effektmåling kan ske på flere måder for eksempel:
 1. Gennem løbende dialog med nærmeste leder om optimale rammer for læring og jobudførelse. Læring på jobbet skal gøres til en del af MUS, hvor et simpelt overordnet spørgsmål til medarbejderen kan lyde: „Kan du noget andet i dag, end du kunne for en uge siden?“
 2. Gennem løbende dialog og feedback medarbejdere imellem.
 3. Medarbejderne kan anvende logbøger, som kan hjælpe den enkelte med at blive opmærksom på egne styrker og områder, hvor man har lært noget nyt eller områder, hvor man skal tilegne sig ny viden og kompetencer.



LÆRING PÅ JOBBET – HVORDAN GRIBER JEG DET AN?

Gode råd fra ekspertgruppen:

Læring på jobbet kan gøres effektivt og værdiskabende gennem en række rammer og betingelser.

Gode råd om ledelse

- Ledere og HR-medarbejdere skal fungere som konsulenter og ressourcepersoner, der opstiller rammer og giver metoder, sparring og støtte til læring på jobbet.
- Det er nødvendigt at skabe ledelsesmæssig opbakning, og lederne skal løbende have dialog med medarbejderne om faglig og personlig udvikling. MUS og udviklingsplaner skal derfor tage afsæt i de daglige arbejdsopgaver og virksomhedens udviklingsbehov.
- Lederne skal bakke op om variation i arbejdsopgaver og give mulighed for differentierede og udfordrende arbejdsopgaver. Det kræver, at rammerne for at lære forskelligt er til stede.
- Ledere skal inspirere og gå forrest for at motivere medarbejderne for eksempel ved selv at deltage i sidemandoplæring, hvor lederen lærer op i et system eller lignende.

Gode råd om proces og rammer

- Lad afdelinger besøge hinanden og lære metoder, regler og kutymer, der anvendes i de respektive afdelinger.
- Gennemfør sociale aktiviteter relateret til projekter og arbejdsopgaver. Det kan understøtte sociale relationer og fremme uformel dialog mellem medarbejderne.

- Vær opmærksom på, at læringen går begge veje ved sidemandoplæring og mesterlære. Den mindre erfarne har nye øjne på arbejdsgange og kan stille undrende spørgsmål, der kan fremme nytænkning og ideudvikling.
- Fortæl de gode historier om værdien af læring på jobbet. Optimalt udbytte kræver forankring af en videndelingskultur, hvor „give and take“ er under huden på alle.
- Lad også læring på jobbet ske ukontrolleret. Medarbejdere finder stor motivation i at opsøge uformelle kanaler. Virksomheden skal derfor turde slippe kontrollen.

Gode råd om medarbejderne

- Medarbejderne kan anvende logbøger og undrebøger, der kan være med til at skærpe opmærksomheden om den læring, der sker dagligt. Og medarbejderne skal have rum til at reflektere og undre sig sammen, da undren i social kontekst giver mere end individuel undren.
- Medarbejderne skal udsættes for praksiserfaringer og -udfordringer.

Alle gode råd behøver naturligvis ikke at blive anvendt samtidigt. De skal udvælges og kombineres under hensyn til de behov og udfordringer, som den enkelte virksomhed står med.

Vil du vide mere

Ønsker du at læse mere om læring på jobbet, er der særlig god inspiration og viden at hente her:

- „Aktionslæringens DNA, en håndbog om aktionslæringens teori og metode“ (2010) af Madsen, Benedicte
- „Praksisfællesskaber læring, mening og identitet“ (2008) af Wenger, Etienne
- „Fra kursus til kompetenceudvikling på jobbet“ (2008) af Larsen, Henrik Holt & Svabo, Connie
- „Læring på jobbet – metoder og erfaringer“ (2002) af Larsen, Henrik Holt et al. Udarbejdet for KL og KTO
- „Når læring går på arbejde. Et pragmatisk blik på læring i arbejdslivet“ (2005) af Elkjær, Bente



LÆRINGSFORM 2

LÆRING I NETVÆRK

HVAD ER LÆRING I NETVÆRK?

Når man taler om netværk i sammenhæng med mennesker, betegner det en eller anden form for relation mellem to eller flere personer. Netværk kan være både designede og selvorganiserede. Kendetegnende for begge typer af netværk er, at værdiskabelsen sker i den synergi, der opstår, når personer bringer deres viden og erfaringer sammen.

I denne guide ser vi på, hvordan en virksomhed kan sætte lærende og

værdiskabende møder, projekter, uddannelsesaktiviteter og lignende i system. Der er tale om intentionelle og designede netværk, hvor medarbejdere er bragt sammen med et bestemt mål for øje. Læring i netværk handler derfor om at skabe videndeling, samarbejde og læring mellem medarbejdere med det formål at opnå bedre forretningsmæssige resultater.

Netværksorganiseringen kan antage mange former fra projekter og gå-

hjem-møder til talentprogrammer og deltagerdrevne uddannelsesaktiviteter. Netværksbegrebet dækker i denne sammenhæng således meget bredt over forskellige organisations- og arbejdsformer, hvor medarbejdere interagerer med hinanden med henblik på at fremme både den enkeltes kompetenceudvikling og den organisatoriske læring.

Netværkets særlige styrke er, at det understøtter videndeling og udvikling af ny viden og nye løsninger i interaktion mellem medarbejdere.

At tænke i intern netværksorganisering er blevet aktuelt af flere grunde. For det første er mange virksomheder organiseret vertikalt, men den forretningsmæssige værdiskabelse sker også horisontalt, det vil sige på tværs af afdelingerne i organisationen. Det er derfor helt centralt at skabe strukturer, der kan bane vej for de forretningsmæssige resultater, som skabes på tværs af virksomheden. For det andet er det et kendetegn for videnarbejdere, at de i deres opgaveløsning er afhængige af viden fra mange fronter for at kunne imødekomme kompleksiteten i opgaven, og se på opgaveløsningen og kunden ud fra et helhedssyn. Når medarbejderne i stigende grad har brug for hin-

andens viden og erfaringer, er det nødvendigt at udvikle organisationsformer, der giver adgang til at dele denne viden. Netværk bringer viden i spil og omløb på en effektiv måde og er derfor en organisationsform, som virksomhederne med fordel kan have med i paletten af læringsformer.

Læringsnetværk er således et værktøj til at drive videnledelse i praksis. For at opnå størst mulig værdiskabelse af netværkene skal de bruges som redskab til at opnå flere og bedre forretningsmæssige resultater. Det stiller krav om at synliggøre forventninger og mål, ligesom det er nødvendigt at sikre, at både de organisatoriske og personalemæssige kompetencer er på plads. En række spørgsmål kan være fordelagtige at stille sig selv: Hvad er målet? Hvad er værdiskabelsen? Hvem har ansvaret? Hvilke kompe-

tencer vil det kræve at eksekvere aktiviteterne? Og hvordan vil vi evaluere og tilpasse netværkene?

I netværk er der ofte særligt fokus på hverdagens praktiske udfordringer. Der kan for eksempel være tale om et oplæg fra en deltager, der fortæller om en konkret udfordring fra arbejdsdagen. Ved oplæg og drøftelser om organisatoriske og forretningsmæssige udfordringer, kommer der viden frem, som man ikke kan læse sig til. Og i mødet med andre personer, der har oplevet tilsvarende udfordringer, som man selv står med, giver netværket adgang til sparring på en problemstilling og i mange tilfælde tilmed ideer til løsninger, der også har organisationsudviklende eller praksisudviklende karakter.

Den hurtige adgang til viden og kompetencer gør, at netværk er et

effektivt redskab til både at skabe kompetenceudvikling for den enkelte medarbejder og organisatorisk læring for hele virksomheden. Netværkslignende organiseringer anvendes blandt andet som et nyt og effektivt redskab til at fremme den interne kursusvirksomhed, for eksempel gennem medarbejderdrevne uddannelsesaktiviteter.

Ved den type netværksaktiviteter er det ikke kun dem, der lytter på og deltager i kollegaens oplæg eller undervisningen, der får noget ud af det. Det er også givende for den, der holder oplægget. At sætte ord på sin viden kan styrke bevidstheden om egen viden, og når man forbereder et oplæg, forløb eller andet, får man lejlighed til at reflektere over en proces eller en måde at klare en udfordring på. Man får ofte stillet sig selv nye centrale spørgsmål og får

struktureret sin viden. Når man for eksempel præsenterer sit oplæg, et undervisningsmateriale eller lignende på et netværksmøde, får man mulighed for at få endnu flere input til sine tanker gennem den fælles debat og den refleksion, de andres spørgsmål medfører.

For at få størst udbytte af deltagelsen i et netværk, er det personlige kendskab til de andre afgørende. Jo bedre relationer man får udviklet, jo bedre kender man de andres kompetencer og talenter, og des lettere bliver det at trække på deres viden mellem netværksmøderne. Det kan ske ved at sende spørgsmål eller tip rundt på e-mail, via et community-system eller ved blot at tage telefonen og kontakte en eller flere af de andre deltagere. For at understøtte udviklingen af de sociale relationer er det derfor vigtigt, at der også

sættes tid af til at lære hinanden at kende og ikke kun have fokus på den faglige erfaringsudveksling.

Et netværk skal være meningsfuldt og udbytterigt, for at medarbejderne vil bruge det. For nogle medarbejdere handler det om at lære nyt, udveksle viden, blive inspireret eller have fingeren på pulsen. For andre er formålet med netværket at sammenligne erfaringer, tale om problemstillinger, få undervisning eller løse en specifik opgave. Det er derfor helt centralt, at man arbejder bevidst med at gøre formål og udbytte af netværksdeltagelsen meget klar ved udvikling, planlægning og gennemførelse af netværksarrangementer.

Interne læringsnetværk er et nyere læringstiltag i flere virksomheder

I en spørgeskemaundersøgelse om læring i arbejdslivet bliver læring i interne netværk placeret på en tredjeplads ud af 16 mulige læringstiltag på spørgsmålet om, hvorvidt læringsformen er et nyt tiltag, der er taget i anvendelse inden for det seneste år. I samme undersøgelse får læringsformen en andenplads på spørgsmålet om, hvilke ud af 16 mulige læringsformer der er særligt effektive.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen „Læringsformer – nyt eller status quo?“ gennemført af DEA, NOCA og Mannaz A/S, august 2010. Læs mere om undersøgelsen på: www.dea.nu, www.noca.dk eller www.mannaz.com





LÆRING I NETVÆRK – HVORNÅR ER DET EFFEKTIVT?

Læring i netværk er særligt effektiv i situationer, hvor:

- Videndelingen – særligt på tværs af afdelinger – skal styrkes. De interne netværk på tværs af afdelinger giver adgang til viden og kompetencer og er med til at øge forståelsen for alle forretningsprocesser.
- Virksomhedens medarbejdere skal blive bedre til tværsalg. Større viden om og forståelse for andre afdelinger gør det lettere for medarbejdere at sælge produkter fra andre afdelinger.
- Der er behov for inspiration og nye ideer til løsning af konkrete opgaver, opdatering og videregivelse af viden, der allerede findes i virksomheden, og adgang til nyeste viden og trends.
- Udvikling af ny viden og krav om innovation er på dagsordenen.

CASE

Hvad har andre gjort?

Interne netværk kan organiseres på mange måder lige fra gå-hjem-møder med oplæg over videndeling og læring, der sker i projektgrupper på tværs af virksomheden, til den læring der sker i interne kursusforløb eller på uddannelsesakademier.

Her følger en case med et eksempel på, hvordan gå-hjem-møder kan være et billigt og effektivt supplement til at sikre organisatorisk læring på baggrund af den individuelle læring, som medarbejdere opnår på eksterne kurser.

Deloitte.

GÅ-HJEM-MØDER ER EN NY EFFEKTIV LÆRINGSPLATFORM I DELOITTE

I Deloitte har lederne sat fokus på, hvordan Deloitte kan få maximalt udbytte af at sende medarbejdere på eksterne kurser. Mange ledere er begyndt at tænke i organisatorisk læring i forlængelse af eksterne kurser. Det sker gennem gå-hjem-møder. Afdelingsleder, Sumit Sudan, siger: „I stedet for at alle medarbejderne bruger tre dage på et kursus, så kan man bruge tre timer på et gå-hjem-møde på for eksempel undervisning i optimering af Microsoft Outlook.“ – Og så er det typisk en medarbejder, der tidligere har været på det pågældende kursus, som er ansvarlig for undervisningen.

Udover at flere medarbejdere fra virksomheden får adgang til den viden, som en enkelt medarbejder sidder inde med, er der også stor læring for den medarbejder, der skal gennemføre gå-hjem-mødet. Vedkommende får for eksempel konkret træning i præsentationsteknik. På den måde er der ekstra gevinster udover den konkrete viden, som medarbejderen har tilegnet sig på det eksterne kursus.

CASE

I det følgende eksempel består netværket i et uddannelsesakademi, som både medarbejdere og kunder kan deltage i.



INTERNT UDDANNELSESAKADEMI SKABER NETVÆRK BLANDT BÅDE MEDARBEJDERE OG KUNDER HOS STATENS CENTER FOR KOMPETENCE- OG KVALITETSUDVIKLING

Hos SCKK, der er sat i verden for at styrke arbejdet med kompetence- og kvalitetsudvikling på de statslige arbejdspladser, skaber man netværk for både medarbejdere og kunder gennem udvikling og gennemførelse af kursusforløb, der går under navnet „Akademi U“ („U“ står for udvikling af kompetencer og kvalitet).

Uddannelsesnetværkene udvikler eksperter og tilfører „add-on“ på generalister

Ønsket med „Akademi U“ er først og fremmest at sætte fokus på og gå i dybden med den kernefaglighed, som SCKK bygger sit arbejde på. Det særlige ved kursusforløbene er, at det er medarbejdere fra SCKK, som har været på eksterne kurser, der i samarbejde med en forsker eller konsulent er ansvarlig for udvikling og gennemførelse af uddannelsesmodulerne. Medarbejderne er gjort medansvarlige for forløbene ud fra et ønske om at omsætte den viden, som den enkelte medarbejder har tilegnet sig på et kursus, til viden, der kan anvendes bredt i SCKK. Det er således ikke kun den medarbejder,

der har været på kursus, som skal have udbytte af kurset. Derimod skal andre medarbejdere, for hvem det pågældende kursus er relevant for, også have adgang til den viden og læring, som kursUSDeltageren har fået med sig. Og det sker altså gennem en række uddannelsesmoduler under „Akademi U“.

Kursusnetværkene udvikler specialister inden for et område. Det kan for eksempel være inden for kompetencestrategi og læringsmiljø. Gennem dialog og samarbejde med førende forskere og/eller konsulenter inden for området får specialisterne et dybdegående indblik i og ekspertkendskab til området. Og de, der ikke er specialister på området, får gennem deltagelse i kursusnetværkene et større generelt kendskab til området. På den måde kan den individuelle kompetenceudvikling bane vej for mere organisatorisk læring, da den individuelle kompetenceudvikling bliver sat i spil i forbindelse med kursusforløbene.

CASE

Den videndeling og læring, som sker i mange virksomheders talentprogrammer, er et typisk eksempel på læring i netværk. Det særlige ved talentprogrammerne er netop, at det er medarbejdere fra forskellige afdelinger, der sættes sammen. Det giver en unik mulighed for at løse opgaver og problemstillinger på en helt ny måde, og deltagerne i programmet vil ofte få stærke og længerevarende relationer til hinanden, som de kan have stor gavn af under forløbet og efterfølgende. Et sidste eksempel på, hvordan netværk kan bruges i kompetenceudviklingsøjemed, ses af TDC's talentprogram. Programmet er ikke kun sat i verden for at tilgodese det enkelte talents kompetenceudvikling og udviklingsbehov – men derimod er programmet tilrettelagt, så det skaber forretningsmæssige resultater for virksomheden.



TALENTHOLD SAMARBEJDER MED LEDELSEN OG SKABER RESULTATER I TDC

TDC har et internt talentprogram, hvor fokus ligger på at styrke de kompetencer, der er særligt centrale for, at virksomheden kan nå sine strategiske målsætninger.

Tidligere blev ledelse betragtet som den væsentligste talentressource i koncernen, men det nye program fokuserer på specialistkompetencer såsom driftsoptimering, salg, projektledelse og produktudvikling. Talentprogrammet er således i højere grad forankret i Work Force Planning analyser og dermed i det strategiske behov for kompetencefastholdelse og -udvikling. Uddannelses- og udviklingsaktiviteterne i talentprogrammet afspejler dette i og med, at hvert enkelt modul i programmet er tilrettelagt med den specifikke faglighed for øje – og med blik for hvilket kompetenceløft, der er brug for i TDC lige nu og på sigt.

Under talentforløbet arbejder deltagerne i projektgrupper på tværs af afdelinger og kompetencer. Talenterne tager udgangspunkt i et konkret projekt, som alligevel skal løftes i en af TDC's forretningsenheder. Den enkelte afdeling definerer udfordringerne og forventningerne, hvorefter talentgrupperne over en periode skal arbejde med opgaven. Efterfølgende fremlægger de deres resultater og modtager

feedback fra ledelsen. Ledelsen implementerer herefter projektets forskellige tiltag med de justeringer, der måtte være behov for.

Underdirektør Camilla Brehm Suhr, HR udvikling og rekruttering, siger om effekten af deltagernes samarbejde med ledelsen: „*Talenterne føler, at de har kunnet sætte sig i spil i samarbejde med topledelsen. Derved har de ikke bare løst en generel case, men har bidraget til løsningen af et konkret projekt, der har topledelsens bevågenhed. Dette er med til at skabe engagement, loyalitet og innovation.*“

Talentprogrammet er et godt eksempel på, hvordan relationer på tværs af virksomheden kan skabe energi og resultater, når relationerne for alvor kommer op at køre, med nysgerrighed og mod på at udfordre hinanden – og direkte eller indirekte med ledelsen. Startskuddet til at skabe læring på tværs af talenterne skete ved en aktivitet, hvor deltagerne på skift beværtede og besøgte hinandens afdelinger. Aktiviteten var ikke så styret, men var med til at levere sammenhold, gensidig forståelse og indsigt – og uden tvivl også ekstra forhåndsindsigter, der efterfølgende var med til at højne kvaliteten af de tværgående projekter, som talenterne efterfølgende gennemførte sammen.

LÆRING I NETVÆRK – HVORFOR?

Fordele:

- I mødet med medarbejdere fra andre afdelinger styrkes medarbejdernes organisations-, kunde- og forretningsforståelse.
- Netværk skaber videndeling og kompetenceudvikling samt rum for ideudvikling og innovation.
- Medarbejderne får adgang til viden, der ellers ikke er umiddelbar tilgængelig for dem.
- Netværk understøtter sociale relationer.
- Der er et stort motivationsaspekt i netværkslæring, idet deltagerne tager ansvar overfor andre, og man bliver på den måde stimuleret læringsmæssigt.

Udbytte og måling:

- Videndeling og netværk på tværs af medarbejderne bidrager både til individuel kompetenceudvikling og organisatorisk læring.
- Effektmåling kan ske på flere måder, fx:
 1. Ved at måle medarbejderne på deres evne til at indgå i netværk. Deltagelse i interne netværk skal derfor være en del af medarbejderens egne udviklingsmål.
 2. Ved at opstille ønskede resultater for projekter, der går på tværs af afdelinger, og løbende måle på projekternes succes.
 3. Er der tale om uddannelseslignende aktiviteter, kan der gennemføres måling og/eller evaluering af deltagernes udbytte af at deltage i læringsnetværkene.



LÆRING I ET NETVÆRK – HVORDAN GRIBER JEG DET AN?

Gode råd fra ekspertgruppen:

Læring gennem netværk kan gøres effektivt og værdiskabende gennem en række rammer og betingelser.

Gode råd om ledelse

- Netværk kræver ledelsesopbakning: Ledelsen skal give mulighed for netværk og skabe både uformelle og formelle rammer, der kan understøtte og vedligeholde netværkene.
- Lederne skal være foregangsmænd og -kvinder ved selv at deltage i interne netværk.
- Netværksdeltagelse skal være en del af medarbejderudviklingssamtalerne: Medarbejderne skal motiveres til at deltage i netværk. Det skal ske ved, at lederne sætter fokus på vigtigheden af at deltage i netværk, herunder hvordan medarbejderne kan opbygge netværksrelationer.

Gode råd om proces og rammer

- Netværkene skal gøres meningsfulde ved at præcisere formål og udbytte – „what's in it for me“ skal stå helt klart for den enkelte.

- Sørg for at have en klar agenda for møder i netværkene samt professionel (proces)håndtering.
- Kommunikér og synliggør positive resultater af de interne netværk.
- Tænk kreativt i organisering af interne netværk. De kan bruges til alt for eksempel at tilegne sig viden, at omsætte viden fra eksterne kurser til nye handlinger, og steder, hvor der tænkes nye tanker.

Gode råd om medarbejdere

- Gør medarbejderne aktive for eksempel som undervisere for kolleger og arrangører af gå-hjem-møder og lignende.

Alle gode råd behøver naturligvis ikke at blive anvendt samtidig. De skal udvælges og kombineres under hensyn til de behov og udfordringer, som den enkelte virksomhed står med.

Vil du vide mere

Ønsker du at læse mere om læring i netværk, er der særlig god inspiration og viden at hente her:

- „Hvad vil I med netværket? Om de strategiske beslutninger bag værdiskabende netværksprogrammer“ (2010) af Wanscher, Tore & Nielsen, Andreas Rønne
- „Homo Conexus – Netværksmennesket, historien om den nye forbruger, den nye medarbejder og nye venskaber i en tid under stor forandring“ (2010) af Bay, Morten



LÆRINGSFORM 3

DIGITALE LÆRINGSFORMER

HVAD ER DIGITALE LÆRINGSFORMER?

Digitale læringsformer omfatter alle former for læring gennem elektroniske medier som for eksempel e-læring, videnssystemer til indhentning af information (web 1.0) og virtuelle sociale netværksmedier (web 2.0). De digitale læringsformer er kendetegnet ved, at teknologien giver mulighed for at lagre store mængder information, der er stor tilgængelighed for mange mennesker, det er uafhængigt af tid og sted og responshastigheden er høj, så alt kan redigeres og nyt tilføjes her og nu. Teknologien giver derfor mange muligheder for effektiv og produktiv videndeling og læring.

E-læring er en standardbetegnelse for læring, hvor indholdet, eller dele heraf, formidles via informations- og kommunikationsteknologi (IKT). E-læring kan anvendes enten til selvstudier eller som en integreret

del af eksempelvis tilstedeværelsesundervisning og sidemandsoplæring. E-læring har et klart læringsformål, og forløbene kan have alt fra et minut til flere års varighed.

Til forskel fra web 1.0 er web 2.0 kendetegnet ved, at netværkstanken er det bærende element („user added value“). Fra at have adgang til informationer giver web 2.0 mulighed for at være med til at dele og skabe viden via for eksempel sociale netværksmedier, blogs, wikis og social bookmarks.

Eksempler på web 2.0:

- Facebook og LinkedIn: Gratis sociale netværksmedier, hvor brugerne kan oprette profiler, uploade billeder og videoer, sende beskeder og være i forbindelse med venner, familie, kolleger, samarbejdspartnere mv.

- Wiki: Hjemmeside, hvor enhver ved hjælp af en browser kan oprette, vedligeholde og forfatte webdokumenter og websider i samarbejde med andre. Muliggør, at mange brugere i fællesskab kan opbygge indhold og viden.
- Blog: En form for åben notesbog, der kan skabe og fastholde netværk og et værktøj til kollaborativt arbejde og videndeling.
- Social bookmarking: Gør det muligt for internetbrugere at søge, gemme, organisere og dele bogmærker på internettet. Systemet gemmer brugeres links til internet-sider, som de vil huske eller dele med andre.

Udover ovenstående eksempler findes mange andre elektroniske teknologier, som kan understøtte videndeling og læring for eksempel på mobil, iPod'en og senest iPad.

E-læring har længe været en fast bestanddel af mange danske virksomheders kompetenceudviklingsindsats. Og ikke uden grund – for business casen er meget klar: Virksomhederne kan ramme flere personer samtidig for færre penge, og den enkelte medarbejder har mulighed for at lære i sit eget tempo og på det tidspunkt, der passer vedkommende bedst. Samtidig er der stor økonomisk gevinst, da virksomhederne sparer udgifter til blandt andet transport og forplejning.

I praksis har det for nogle vist sig sværere at få udbytte af de digitale læringsformer. Det er der flere grunde til. For det første lægger formen op til, at det, man skal tilegne sig, ikke er til diskussion. Der er ét rigtigt svar, og vejen til at finde svaret er enstrenget og ufleksibel. E-læringsprogrammerne kan altså formidle viden hvor facit er givet, og den lærende må tilpasse sig metoden og ikke omvendt. Det harmonerer dårligt med meget videnarbejde, og selvom e-læring kan bidrage til, at individet bliver klædt på til at kunne indgå i det, der allerede findes, kan det ikke føre til organisatorisk læring og innovation, da den enstrengede læringsform er velegnet til reproduktion af viden, men knapt så velegnet til at „tænke ud af boksen“.

Herudover kræver e-læring selvdisciplin. Mange oplever, at samværet med andre mennesker og muligheden for at komme væk fra de vante rammer er afgørende motivationsfaktorer bag ønsket om at lære nyt.

Ulemperne ved e-læring betyder, at mange virksomheder videreudvikler og supplerer e-læringen med andre læringsformer. Resultatet er såkaldt „blended learning“, hvor de elektroniske hjælpemidler får følgeskab af både traditionel „menneskeundervisning“ og interaktive procesforløb for at udnytte de fordele, der ligger i de personlige relationer. Læringsprocesser tilrettelagt som blended learning kombinerer det elektroniske værktøjs mulighed for individuel skræddersyning med fysiske netværk og møder med undervisere, andre kursister eller medarbejdere. Man kan også vælge at supplere

e-læringen med et diskussionsforum eller „spørg eksperter“ for at styrke videndelingen.

Nyeste skud på stammen, når vi taler digitale læringsformer, er virtuelle, sociale netværksmedier – også kaldet web 2.0. Web 2.0 handler om at skabe relationer mellem mennesker i cyberspace ved brug af social software. Web 2.0 er således interaktive platforme, hvor mange medarbejdere kan videndele og arbejde sammen på trods af store afstande i tid og rum. Og den sociale læring, der kan opstå via web 2.0, giver helt nye muligheder for at skabe indhold og ny viden. Og dermed også mulighed for innovativt at medskabe forretningsudviklingen.

Web 2.0 er således i langt højere grad end traditionel e-læring en bottom-up proces, som udfordrer ledelse og HR i deres styring og fokus. For den enkelte medarbejder ligger der stor motivation og energi i at opsøge informationer, viden og inspiration i det personlige læringsmiljø, der ligger uden for det, som virksomheden kan tilbyde. Det bliver derfor vigtigt for virksomhederne at finde veje, hvor de kan give plads og stimulere kreativiteten samt de lokale initiativer og samtidig holde fokus på den fælles strategi.

Sociale netværksmedier anvendes sjældent i forbindelse med læring

I en spørgeskemaundersøgelse om læring i arbejdslivet svarer 60,4 pct. af de adspurgte, at de i mindre grad eller slet ikke anvender virtuelle sociale netværksmedier i forbindelse med kompetenceudvikling og læring.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen „Læringsformer – nyt eller status quo?“ gennemført af DEA, Mannaz A/S og NOCA, august 2010. Læs mere om undersøgelsen på: www.dea.nu, www.noca.dk eller www.mannaz.com

De sociale netværksmedier bliver af mange anset som effektive redskaber til at stimulere videndeling, læring og udvikling. På trods af det, er det kun få virksomheder, der endnu er begyndt at investere i sociale netværksmedier og gøre sig fuldstændigt klart, hvordan deres virksomhed kan drage nytte af de læringsmuligheder, der ligger inden for det digitale område. Det kan bl.a. skyldes, at det kræver stor integration, tilvænning og fortrolighed med de anvendte medier. Skal de digitale læringsformer og redskaber for alvor skabe læringsmæssig værdi, kræver det nemlig, at kulturen i virksomheden er moden til, at det bliver en fast og naturlig rutine for alle medarbejdere at anvende de medier, der er til rådighed.

Kendskab til de mange digitale værktøjer er naturligvis også en forudsætning for at skabe nye læringsveje med de virtuelle netværksmedier. Det er måske her, at det kan halte for nogle virksomheder. Der er nemlig rigtig mange værktøjer, der kan understøtte den sociale læring i cyberspace. De mest fremherskende værktøjer er sociale netværk som for eksempel Facebook, blogs, podcasting, deling af filer (foto, video og præsentationer), samarbejdsværktøjer via wikis og kommunikation via skype. Værktøjerne kan anvendes til forskellige former for læring. Sociale værktøjer kan være en slags bibliotek med links. Præsentationer og indlæg kan deles via video for eksempel Youtube eller emner, der kræver speciel instruktion, kan vises via blog. Via wikis kan man skabe en fælles arbejdsflade, og platforme, som eksempelvis Facebook, kan anvendes til at give kvalitet til sammenholdet. Når læring skal foregå i grupper og netværk på tværs af virksomheden, er de sociale medier et anvendeligt redskab. Via Facebook eller andre tilsvarende platforme kan der oprettes sociale grupper, mens meget af det produktive arbejde, dokumentation og ideudvikling foregår via wikis, og interaktion foregår via Skype.

De virtuelle, sociale medier er et effektivt værktøj til at skabe videndeling og organisatorisk læring. For at

udnytte potentialet er det afgørende at tænke web 2.0 ind i en videnstrategi med beskrivelse af de konkrete aktiviteter, der skal fremme deling og udvikling af viden via disse medier. Efterfølgende er det vigtigt at synliggøre de mange fordele, der kan være ved at anvende medierne. Det kan for eksempel være fordele som hurtig adgang til nødvendig viden, tidsbesparelse i opgaveløsningen, lettere arbejdsproces og bedre produktudvikling. De mange fordele og succes historier skal kommunikeres løbende for eksempel gennem storytelling, så de kan inspirere og motivere til en videndelende adfærd.

De elektroniske medier kan sjældent stå alene. De bedste resultater opnås, når de digitale læringsformer blendes med andre læringsformer. På den måde kan viden, konkrete færdigheder og inspiration, der er tilegnet gennem de digitale medier, bringes i spil med det formål at skabe mere reflekteret læring.

Vidste du at ...

Ca. 2/3 af alle globale informationschefer vurderer deres kollegers kompetencer med sociale medier som lave eller meget lave.

Kilde: Melcrom's Media Report 2010

DIGITALE LÆRINGSFORMER – HVORNÅR ER DET EFFEKTIVT?

Digitale læringsformer er særligt effektive i situationer, hvor:

E-læring:

- Fast stof, der ikke står til diskussion, skal læres.
- Tilegnelsen af viden skal ske hurtigt og effektivt uden hensyn til tid og rum.
- Tilegnelsen af viden skal ske med udgangspunkt i det niveau, som den enkelte medarbejder er på.

Web 1.0 – videnssystemer til indhentning af information:

- Der er et krav om at levere hurtige og produktive løsninger til kunder. Hurtig adgang til relevant viden kan hjælpe medarbejdere med at skræddersy løsninger til kunder.
- Der er et stort behov for adgang til informationer, fx om produkter og kunder.

Web 2.0 – sociale netværksmedier:

- Der er et stort behov for at arbejde sammen og videndele på tværs af rum og tid.
- Personer skal skabe kontakt og videndele på et uformelt plan.
- Der er brug for at udvikle og skabe sociale relationer.
- Der er brug for at frigive den kreative og innovative energi i virksomheden.

De bedste resultater af digitale læringsformer opnås ofte ved at blande med andre læringsformer. På den måde skabes de bedste betingelser for en reflekteret og organisatorisk læring.



Der er et uudnyttet potentiale for læring gennem leg og spil i virksomhederne

Kun 17,7 pct. af de adspurgte i en spørgeskemaundersøgelse om læring i arbejdslivet svarer, at de i meget høj grad eller i høj grad anvender læring gennem leg, spil, simulation og andre alternative kanaler.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen „Læringsformer – nyt eller status quo?“ gennemført af DEA, NOCA og Mannaz A/S, august 2010. Læs mere om undersøgelsen på: www.dea.nu, www.noca.dk eller www.mannaz.com

CASE

Hvad har andre gjort?

Her følger eksempler på, hvordan e-læring har videreudviklet sig, så den bliver koblet med social interaktion blandt deltagerne.

Nykredit

E-LÆRING „BLENDED“ MED SOCIAL INTERAKTION HOS NYKREDIT

Med godt 100 e-lærings moduler er denne læringsform meget anvendt i Nykredit. E-læringen har dog gennemgået en udvikling de seneste 10 år. Fra at e-læringen blev udviklet i PowerPoint med diverse smarte effekter, er flere af e-læringsprogrammerne i dag interaktive grafiske universer og e-guides suppleret med social interaktion. Videreudviklingen er således et eksempel på, at Nykredit har tænkt nyt inden for kompetenceudvikling. Konkret er det sket med introduktionen af et interaktivt kursus kaldet „Den vanskelige samtale“, der handler om at gøre kunderådgiverne bedre til at tackle vanskelige samtaler med kunderne.

Programmet strækker sig over ca. to timer og er en blanding af e-læring og traditionel undervisning, hvor man har taget det bedste fra de to verdener. Det bærende element i kurset er en række video-præsentationer af forskellige rådgivningssituationer på storskærm, samt efterfølgende gruppediskussioner, hvor medarbejderne sidder fysisk sammen. Herudover er der indlagt mindre opgaver, som deltagerne i fællesskab skal løse. Opgaverne kan

eksempelvis handle om, at deltagerne skal identificere sig selv og kendte menneskers personlighedstyper eller et kundespil, som går ud på at styrke medarbejdernes reaktioner over for kunderne.

Generelt har der været en positiv respons på det nye e-læringskoncept, eftersom nogle medarbejdere generelt foretrækker at lære i interaktion med deres kolleger. Jesper Petersen, formuerådgiver, som har deltaget i programmet, udtaler: „Vi bliver mere skarpe af, at vi sammen løser opgaverne. Det giver efter min mening en bedre indlæring.“

Danny Krasnik, afdelingsdirektør, Kompetencer og Rekruttering supplerer: „Det er generelt vigtigt at være opmærksom på, at man får omsat læring til ændrede handlinger og det bliver lettere, hvis der fokuseres på forskellige læringsmetoder og sikres løbende opfølgning og effektsikring. I uddannelsen „Den vanskelige samtale“ viste det sig for eksempel, at e-læring i gruppesammenhæng gav god effekt og var lærende.“

“

DET VISTE SIG, AT E-LÆRING I GRUPPESAMMENHÆNG GAV GOD EFFEKT OG VAR LÆRENDE.

Danny Krasnik, afdelingsdirektør, Kompetencer og Rekruttering, Nykredit

CASE

Hos Accenture er web 1.0 et redskab til at gøre al viden globalt tilgængeligt for alle virksomhedens medarbejdere. Og web 2.0 er et uundgåeligt værktøj til at sikre effektiv og produktiv videndeling på tværs af virksomheden. Den lette adgang til viden og kompetencer betyder for eksempel, at den enkelte medarbejder nemt og effektivt kan tilegne sig ny viden, som man kan integrere i en specifik opgave. Sammensætningen af forskellig viden kan for eksempel betyde, at medarbejderne hurtigt finder en helt særlig vinkel på løsning af kundens problemstilling.



LÆRING 2.0 – INTERAKTIV VIDENDELING ET MUST HOS ACCENTURE

Accenture er kendetegnet ved at være en „talent business“, hvor medarbejderne er bevidste om, at de løbende skal udvikle sig og tilegne sig ny viden. Læring har høj værdi i virksomheden og er også blevet en del af virksomhedens rekruttering. „Der er en forventning hos medarbejderne om, at man er her for at lære. Vi skal have de bedste folk ind i virksomheden og samtidig sørge for, at de lærer og udvikler sig, så de fortsat ligger i front, når de forlader os“, siger Tine Skov Madsen, Lead of Change Management.

Et afgørende værktøj til at sikre optimal læring er „performance support“, ifølge Andreas Andersen, Lead of Learning and Collaboration. Med en række videndelingsværktøjer kan medarbejderne hele tiden få den hjælp, det kræver, for at løse opgaverne bedst muligt og mest effektivt.

Konkret sker videndelingen gennem en række medier udviklet specifikt til formålet. Andreas Andersen omtaler denne form for læring, „læring 2.0“, med henvisning til, at læringen sker interaktivt gennem de forskellige medier. Et eksempel er „Knowledge Exchange“, en global database, der fungerer som en fælles virtuel videnbank. Det er en del af arbejdskulturen, at færdige projekter, præsentationer mv. lægges i denne database efter meget klare ret-

ningslinjer. Al viden er således global tilgængelig for alle virksomhedens medarbejdere. For den enkelte medarbejder betyder det, at man nemt og effektivt kan tilegne sig ny viden, som man kan integrere i den specifikke opgave, man sidder med for en kunde. Sammensætningen af forskellig viden kan blandt andet betyde, at medarbejderne finder en helt særlig vinkel på løsning af kundens problemstilling.

Virksomheden benytter sig ligeledes af et internt chat system kaldet „Office Communicator“: „Gennem Office Communicator rammer man hinanden som individer og kan modtage hjælp på en uformel måde og derved samarbejde, selvom man sidder fysisk langt fra hinanden“, siger Andreas Andersen.

Systemerne lever ikke deres eget liv hos Accenture. Der er nemlig stor opmærksomhed på, hvordan de mange systemer anvendes, og hvordan de videreudvikles, så de matcher medarbejdernes og virksomhedens behov. Opmærksomheden kommer blandt andet til udtryk ved, at der afsættes mange ressourcer – både økonomiske og menneskelige – til udvikling og vedligeholdelse af systemerne. Og herudover måles alle medarbejdere på deres evne til at tilegne sig, anvende og videregive viden gennem systemerne.

DIGITALE LÆRINGSFORMER – HVORFOR?

Fordele:

- Øget og hurtig adgang til information, viden og kompetencer. De digitale platforme kan således være en genvej til nye og produktive løsninger – både løsninger internt i virksomheden og løsninger for en kunde.
- Hurtig og effektiv platform for samarbejde og videndeling uden hensyn til tid og rum.
- Genvej til at omgå formelle og hierarkiske rammer. Medarbejderne kan for eksempel komme i hurtig dialog med ledere på et højere niveau.
- Mulighed for organisering af og hurtig sparring på projekter.
- Hurtig og billig måde at gennemføre kursusforløb på – særligt interne „standardkurser“.
- Let at blende med andre læringsformer.

Udbytte og måling:

- Videndeling og interaktion på tværs af virksomheden kan bidrage til udvikling af ny viden og nye løsninger

på problemstillinger, som skal løses enten internt i virksomheden eller eksternt hos en kunde. Den kollektive viden og kompetence styrkes.

- Storytelling kan synliggøre nogle af de forretningsmæssige resultater, der kan opstå, når de digitale medier anvendes.
- Effektmåling kan ske gennem:
 1. KPI'er (Key Performance Indicators), hvor medarbejdere måles på deres adfærdsændring, i dette tilfælde deres evne til at opsøge, anvende og dele viden. Det gælder alt fra at videregive relevant viden, fx præsentationer til systemer og personer, til at anvende tilgængelig viden i virksomheden.
 2. Ved pilot- eller kontrolgrupper.
 3. Analyse af hvordan medarbejderen udsættes for og efterfølgende bruger de forskellige kommunikations- og videndelingskanaler.



GENNEM OFFICE COMMUNICATOR RAMMER MAN HINANDEN SOM INDIVIDER OG KAN MODTAGE HJÆLP PÅ EN UFORMEL MÅDE OG DERVED SAMARBEJDE, SELVOM MAN SIDDER FYSISK LANGT FRA HINANDEN.

Andreas Andersen, Lead of Learning and Collaboration, Accenture

DIGITALE LÆRINGSFORMER – HVORDAN GRIBER JEG DET AN?

Gode råd fra ekspertgruppen:

Digitale læringsformer kan gøres effektive og værdi-skabende gennem en række rammer og betingelser.

Gode råd om ledelse

- Klæd lederne på, så de går forrest: Lederne skal vise, hvordan de virtuelle netværksmedier kan anvendes til at skabe effektiv videndeling, produktudvikling og læring i hverdagen.

Gode råd om proces og rammer

- Udvikl en videnstrategi: Strategien skal bygge på virksomhedens overordnede mission, vision, forretningsstrategi og mål. Og den skal indeholde en strategiplan for de konkrete aktiviteter, ledelsen vil sætte i gang for at fremme deling og udvikling af den viden, der er kritisk for forretningen.
- Synliggør fordele ved videndeling. Det kan være fordele som: Hurtig adgang til nødvendig viden, tidsbesparelse i opgaveløsningen, lettere arbejdsproces, bedre produktudvikling. De mange fordele og succeshistorier skal kommunikeres løbende, fx gennem storytelling, så de kan inspirere og motivere til den videndelende adfærd.
- Skab klare rammer for organisering og brug af medierne, fx ved at udarbejde en politik på området, der blandt andet gør det legitimt for medarbejderne at anvende deres personlige læringsmiljøer.
- Skab tillid: Opbyg en positiv kultur, der bygger på tillid og teamånd. Medarbejderne skal kunne se styrkerne og fordelene ved at videndele med kollegerne og gruppen.
- Anerkend og beløn videndeling: Hvis medarbejderne oplever, at videndeling bliver anerkendt og belønnet i

organisationen, vil dette påvirke kulturen og adfærden positivt, så deling af viden bliver en integreret del af medarbejdernes hverdag.

- Gør systemerne ukomplicerede og brugervenlige.
- Der skal være synergi mellem de forskellige platforme/systemer, der anvendes.
- Sørg for vedligeholdelse og videreudvikling af systemerne, fx ved at ansætte eller udpege en person med ansvar for dette.
- Ved anvendelse af e-learning programmer blended-med social interaktion skal der ske opfølgning på de interaktive dele.
- Se muligheder: Kast jer ud i det og anerkend, at digitale medier er i sin vorden, og at videndeling og læring gennem disse kanaler er sværere at styre.

Gode råd om medarbejderne

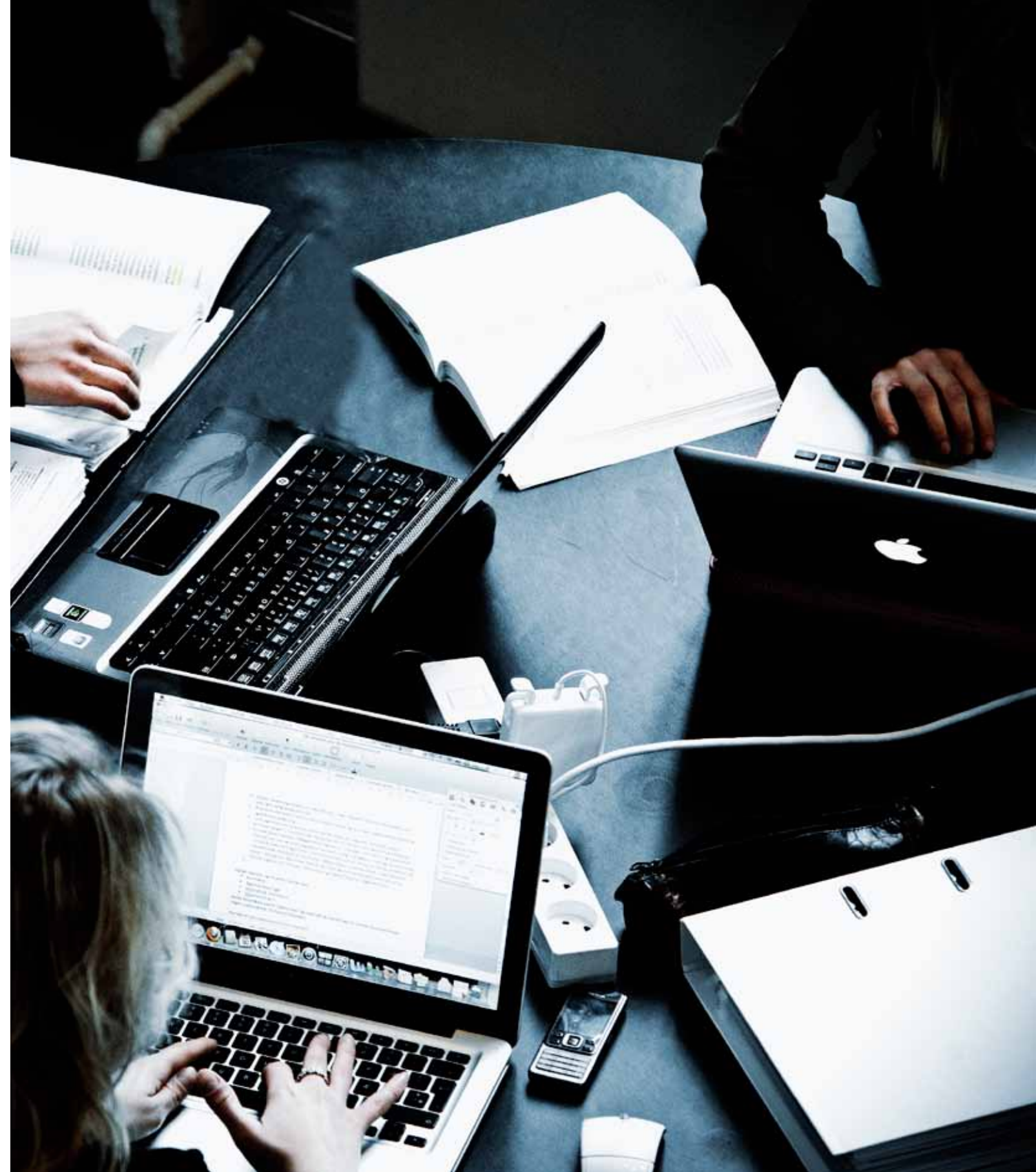
- Oplær og træn medarbejderne, så de får et fortroligt kendskab til de systemer, der skal anvendes.
- Gør medarbejderne aktive, så de får mulighed for at vælge til og fra; det vil sige sortere, hvad der er relevant for dem. På den måde minimeres irrelevant information.

Alle gode råd behøver naturligvis ikke at blive anvendt samtidig. De skal udvælges og kombineres under hensyn til de behov og udfordringer, som den enkelte virksomhed står med.

Vil du vide mere

Ønsker du at læse mere om digitale læringsformer, er der særlig god inspiration og viden at hente her:

- „Netværk – vejen til målet version 2.0“ (2005) af Junge, Charlotte
- „Introduction to web 2.0“ (2010) af Evans, Alan D. & Coyle, Diane M. Coyle
- „E-læring på web 2.0“ (2009) af Dohn, Nina Bonderup & Johnsen, Lars
- Melcrum's Media Report (2010)





LÆRINGSFORM 4

LÆRING GENNEM LEG OG SPIL

HVAD ER LÆRING GENNEM LEG OG SPIL?

Læring gennem leg, spil og andre alternative kanaler handler om at inddrage anderledes metoder og andre fagligheder i læringsprocesserne. Dette gøres for eksempel ved, at medarbejdere bevæger sig, spiller og lever sig ind i forskellige roller, hvor de gennem øvelser bruger deres fantasi og kreativitet. Konkret kan der være tale om rollespil eller simulationsøvelser, computerspil, gymnastiske øvelser, videofilmning mv.

En medarbejder skriver...

„Globaliseringen stiller krav til, at viden kan spredes hurtigt og effektivt på tværs af tidszoner (derfor mere fokus på e-learning og virtuel læring), og når vi endelig mødes, bør vi udnytte situationen til interaktive læringsformer (derfor projekter, leg, spil m.m.)“

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen „Læringsformer – nyt eller status quo?“ gennemført af DEA, NOCA og Mannaz A/S, august 2010. Læs mere om undersøgelsen på: www.dea.nu, www.noca.dk eller www.mannaz.com

Kun få virksomheder er for alvor begyndt at se mulighederne i at integrere og eksperimentere med leg og andre alternative metoder i læreprocesserne. Det, som kendetegner alle former for leg, er, at det skaber et særligt rum, hvor tiden står stille, og hvor mennesker kan fordybe sig, lytte og engagere sig. Gennem leg får medarbejderne bl.a. mulighed for at leve sig ind i forskellige roller, hvor de bruger deres fantasi. Og de tvinges på den måde til at tænke ud af boksen. En anden stor fordel ved leg er, at nulfejlskulturen bliver sat ud af spil, da det her gælder om at lege med og ikke om at præsterere et bestemt resultat. Her gælder det om at eksperimentere, afprøve og gøre ting, som man ikke har mulighed for at gøre i „det faglige rum“, for at få øje på konsekvenser og udfaldsrum, man ikke til dagligt får indblik i.

Simulationer, rollespil, caseøvelser og andre former for spil er som metoder en mere etableret del af læringslandskabet inden for kurser og uddannelser – altså individuel medarbejderudvikling. Fælles for metoderne er, at de anvender fiktionens redskaber og et skift i perspektiv, hvor deltagerne kan lære igennem egne handlinger og ved at forstå konsekvenserne af deres egne valg og prioriteringer.

Internt i virksomheder er det sjældnere brugt, men leg, spil og inddragelse af andre alternative fagligheder og metoder kan være effektive redskaber til at komme fælles læring og de kreative løsninger et skridt nærmere. En arbejdsdag er

for mange medarbejdere præget af utallige forstyrrelser og et konstant pres for at levere hurtigere og bedre. Resultatet er en fragmenteret arbejdsdag med mange møder uden tid til fordybelse eller kreativ udfoldelse. Det efterlader mange med en følelse af, at de løber stærkt uden at komme nogen vegne. Og i værste fald fratager det medarbejdernes motivationen og engagementet, som er det, den gode ide bygger på. Kreativiteten mindskes og arbejdsglæden forsvinder under et konstant hårdt pres. Det er synd og skam – særligt hvis vi holder fast i, at danske virksomheders konkurrenceevne er betinget af evnen til at levere nye ideer og innovation.

Skal der for alvor skabes innovation, er det ikke nok at gå direkte til løsningen med en hurtig brainstorm, selvom den måske er conceptualiseret med en ny smart indpakning. Den gode ide udspringer af åbenhed, intuition, mod og plads til at fejle. Medarbejderne kan derfor have brug for et uforstyrret rum, hvor de slipper den målstyrende tankegang fri for at kunne se fordomsfrit fremad uden begrænsende tanker.

Det gode læringsspil er mindre optaget af indholdet i spillet og mere optaget af at igangsætte videnprocesser og diskussioner, som matcher læringsbehovet. Forretningsmæssige spil er for eksempel attraktive at bruge internt i virksomhederne, da de kan tilbyde en legende ramme at diskutere nye tilgange, teorier og koncepter, og hvordan de kan integreres i virksom-

heden og dens kultur. Fordelene ved at spille eller lege sammen internt i virksomheden, frem for at gøre det på et eksternt kursus med andre fra andre virksomheder, er, at den erfaring, og den viden spillet genererer, kan omsættes og forankres direkte. Alle har været med til at opleve konsekvensen af forskellige handlinger og træk i spillene, så diskussionerne om, hvad der kan gøres, og hvad der er hensigtsmæssigt, kan tages ud fra et fælles grundlag.

Det er naturligvis klogt at gøre sig en række overvejelser, før leg og spil mv. tages i anvendelse. Man skal bl.a. være afklaret med, hvad det arbejdsmæssige formål med legen eller spillet er, og hvilke resultater man ønsker at opnå. Hvad angår anvendelsen af spil, så er det særligt vigtigt, at det er ukompliceret og let at kaste sig ud i. Herudover er det essentielt, at spillet tilpasses den udfordring, der skal arbejdes med i den enkelte virksomhed.

Udfordringen med de mere anderledes læringstiltag er at sikre opfølgning og evaluering, så aktiviteterne ikke fremstår som enkeltstående events, der blot var sjove og underholdende den dag, de fandt sted. Denne udfordring kan imødekommes ved at blande de mere alternative læringsmetoder med andre læringsformer, så forløbene bliver en del af længerevarende udviklings- og læringsprocesser. For både leg og spil er det samtidig vigtigt at tage udgangspunkt i virkeligheden, så forløb og aktiviteter matcher virksomhedens forretning og kultur.



LÆRING Gennem LEG OG SPIL – HVORNÅR ER DET EFFEKTIVT?

Leg og spil er særligt effektivt i situationer, hvor:

- Medarbejderne skal tages væk fra de vanterammer som led i at ansætte refleksion, kreativitet og innovation.
- Medarbejderne har brug for at blive rystet sammen. Det sociale samvær styrkes gennem leg og spil, hvor der bliver skabt tryk og tillid mellem deltagerne.
- Der er brug for at synliggøre eller gøre opmærksom på vanskelige problematikker. Gennem simulationsøvelser kan medarbejderne bringes tæt på virkeligheden, og øvelserne kan give anledning til refleksion over arbejdsprocesser, samarbejdsrelationer mv.

CASE

Hvad har andre gjort?

Her følger en case fra Deloitte, der har anvendt rollespil til at styrke medarbejderne i kunderelationer.

Deloitte.

ROLLESPIL GØR MEDARBEJDERNE BEDRE TIL KUNDEHÅNDTERING HOS DELOITTE

Audit Academy er navnet på Deloitte's interne uddannelsesprogram, som alle nye medarbejdere er koblet op på. Varigheden af programmet beror på, hvor meget uddannelse den enkelte medarbejder har på forhånd. Programmet har tre forskellige spor, som afhænger af, om medarbejderne kommer med en gymnasial uddannelse, en HA eller en cand. merc.aud. Det interne kursusforløb består af en række fag herunder et valgfag, der handler om at uddanne medarbejderne i at servicere kunder.

Som en del af Audit Academy er der lanceret et nyt læringstiltag med simulationsforløb, hvor leg og rollespil er blevet en central del af kursernes indhold. Forløbene handler om at simulere håndtering af forskellige kundetyper og -konflikter. Fordelen ved det nye læringstiltag er, at medarbejderne gennem de konkrete øvelser kommer et skridt tættere på de vir-

kelige kundesituationer, som de møder i hverdagen. Det kan være udmærket at læse om kundetyper og -håndtering i en bog. Det giver dog sjældent den refleksion, som kan skabe reelle forandringer.

Der er naturligvis også en række udfordringer forbundet med at anvende de nye læringstiltag. At skabe rette rammer, der sikrer seriøsitet, kan være en væsentlig udfordring. Som Sumit Sudan, afdelingsleder i Deloitte, siger: *Så „kan det være svært at overføre spillet til praksis. Der er unikke situationer, som man ikke kan træne i en simulationsøvelse.“*

Derfor er det vigtigt at planlægge og gennemføre opfølgningstiltag, der bidrager til at sikre, at refleksioner og læringspunkter fra øvelserne bliver omsat til reel handling.

“

LEG GIVER PÅ FLERE MÅDER MEDVIND I EN LÆRINGSSITUATION. DET TILFØRER SJØV, KONKURRENCE, OPSLUGTHED OG ENERGI-FORØGELSE TIL SITUATIONEN.

Helle Dam Nielsen, chefkonsulent, Mannaz A/S

CASE

Hos virksomheden DNP Denmark A/S, der er en mindre plastvirksomhed, som primært producerer optiske projektorskærme, har videomediet været et redskab til at fremme innovationen hos medarbejderne.



dnp denmark as

VIDEO SOM REDSKAB TIL AT FREMME INNOVATION HOS DNP DENMARK A/S

DNP Denmark A/S har eksperimenteret med flere anderledes metoder inden for kompetenceudvikling. Et af projekterne handlede om at arbejde med temaet innovation og få medarbejderne i produktionen mere involveret i den innovative proces.

Udgangspunktet for projektet var at eksperimentere med metoder, der kunne hjælpe med løsning af konkrete problemstillinger i hverdagen. Carsten Marcussen, fabrikschef, forklarer, at virksomheden valgte at integrere videomediet i projektet, fordi det er et let og tilgængeligt kommunikationsmiddel til forskel fra de „sædvanlige“ rapporter. Og gennem skuespil kan medarbejderne slå sig mere løs og udtrykke meninger, de ellers ville have holdt tilbage.

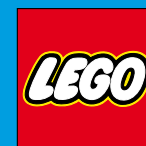
Gennem en længere proces identificerede virksomheden to problempunkter, der var bredt anerkendte blandt både ledere og medarbejdere. Det var henholdsvis kassation i produktionen og den administrative ordrestyring igennem produktionen. Helt konkret gik projektet ud på, at medarbejderne udarbejdede to videoer på godt 10 min. Den ene var en nyhedsudsendelse og den anden et „Morten Korch-stykke“, som begge indeholdt eksempler

på problemstillinger, som medarbejderne stifter bekendtskab med i det daglige arbejde. De to film blev efterfølgende vist for samtlige medarbejdere i virksomheden på et fælles informationsmøde.

Erfaringen med videoprojektet er, at det er en rigtig god måde at præcisere problemstillinger og meget konkret synliggøre en stor del af årsagerne. „Vores medarbejdere var særdeles begejstrede for at arbejde med videofilmen, fordi det var nyt, sjovt og udfordrende“, fortæller Carsten Marcussen. For DNP Denmark A/S har videofilmene været et springbræt til at kunne formulere og nå målsætninger, der giver effekt. Dog slår Carsten Marcussen fast, at resultater af videoprojektet kun opnås gennem målrettet styring af processen og løbende opfølgning. Den ene af problemstillingerne, som DNP arbejdede med var kassationer på en bestemt produktionslinje med henblik på at reducere dem. Under videoproduktionen var kassationerne på 16 pct., og som et resultat af videoprojektet er kassationerne blevet reduceret til 10 pct. i løbet af tre år.

CASE

Hos LEGO Koncernen er leg og spil på flere måder integreret som en naturlig del af kompetenceudviklingen.



LEG OG SPIL EN INTEGRERET DEL AF KOMPETENCEUDVIKLINGEN I LEGO KONCERNEN

I LEGO Koncernen er leg og spil integreret som en naturlig del af kompetenceudviklingen af medarbejderne. Virksomheden har bl.a. lanceret et stort spil, hvor medarbejderne i første omgang skal gennemføre et e-læring kursus. Her opnår medarbejderne bl.a. viden om organisationen og dens syv kerneforretningsprocesser. Når eksamenen for e-læringskurset er bestået, tilbringer medarbejderne en dag sammen, hvor de spiller og leger. Gennem spillet demonstrerer medarbejderne det, de har lært på e-læringskurset. Og de øvelser, medarbejderne kommer igennem, skal bidrage til at fremme det interne netværk og samarbejde på tværs af divisionerne.

Et andet eksempel, hvor virksomheden har anvendt en mere legende tilgang til læring, er via et teaterstykke, hvor skuespillere spillede LEGO medarbejdere. Her fik medarbejderne mulighed for at se sig selv i forskellige roller med henblik på at blive klogere på deres samarbejdsrelationer. Som opfølgning på de indsigter, medarbejderne fik på dagen, skulle alle sende et postkort til sig selv. På postkortet skrev hver medarbejder en lille tekst om, hvad man personligt skulle arbejde med i relation til samarbejdet med kolleger på tværs af fagområder.



„TEATERØVELSEN VAR BÅDE UNDERHOLDENDE, TANKEVÆKKENDE OG INSPIRERENDE, OG VI FIK ALLE SAT BEGREBET SAMARBEJDE I PERSPEKTIV“

Marianne Dupont Thanning, afdelingsleder, LEGO



LÆRING GENNEM LEG OG SPIL – HVORFOR?

Fordele:

- God måde at lære på, da medarbejdere kan bringes tættere på virkelighedssituationer sammenlignet med at læse i en bog.
- Nulfejlskulturen bliver sat ud af spil – i legen og spillet er det legitimt at fejle, og man tør derfor prøve mere.
- Giver anledning til refleksion, frigiver energi og øger kreativiteten.
- Skaber motivation og engagement.
- Gør kompetenceudvikling sjovt og anderledes.
- Styrker medarbejdernes relationer til hinanden.

Udbytte og måling:

- De anderledes situationer, som medarbejderne bringes i gennem leg og spil, kan være med til at ændre holdninger, udvikle kompetencer, skabe ny refleksion, nye ideer og innovation.
- Effektmåling kan ske gennem opfølgende samtaler dels mellem leder og medarbejder og dels mellem medarbejderne.

Vidste du at ...

Måling af effekten af medarbejdernes kompetenceudvikling sker i 75 pct. af tilfældene gennem evaluering umiddelbart efter afsluttet kursusforløb og igennem medarbejderudviklingssamtaler, hvor der følges op på mål i medarbejdernes udnævnelses- og udviklingsplan. 20 pct. bruger før- og efterpræstationsmålinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen „Læringsformer – nyt eller status quo?“ gennemført af DEA, NOCA og Mannaz A/S, august 2010. Læs mere om undersøgelsen på: www.dea.nu, www.noca.dk eller www.mannaz.com

LÆRING GENNEM LEG OG SPIL – HVORDAN GRIBER JEG DET AN?

Gode råd fra ekspertgruppen:

Læring gennem leg og spil kan gøres effektivt og værdiskabende gennem en række rammer og betingelser.

Gode råd om ledelse

- Ledelsen skal se muligheder i at integrere leg og spil i kompetenceudviklingen: Leg og spil skal betragtes som et ledelsesredskab til at skabe innovative medarbejdere.
- Leg, spil og simulationer skal faciliteres professionelt, særligt skal der være fokus på efterbearbejdningen, så der reelt trækkes overførbare og forpligtende læringer ud af oplevelsen. Leg og spil skal være sjovt. Formålet er dog ikke morskab, men kompetenceudvikling.

Gode råd om proces og rammer

- Afklar formålet med anvendelsen af leg og spil.
- Tag afsæt i forhold, der er virkelige og autentiske, så legen og spillet matcher virksomhedens forretning og kultur.
- Sørg for professionel proceshåndtering både før, under og efter forløbet.

- Følg op med efterfølgende dialog om, hvordan det lærte kan omsættes til konkrete og nye handlinger i hverdagen.
- Skab kontinuitet, så det bliver en del af kulturen, frem for at være en enkeltstående event.
- Kommunikér resultater og positive effekter gennem storytelling.
- Bland leg, spil og andre alternative kanaler med mere traditionelle læringsformer, så de alternative læringsveje ikke står alene.
- Udnyt det samvær, der opstår blandt medarbejderne, og den stolthed, som medarbejderne har efter at have skabt noget sammen.

Alle gode råd behøver naturligvis ikke at blive anvendt samtidigt. De skal udvælges og kombineres under hensyn til de behov og udfordringer, som den enkelte virksomhed står med.

Vil du vide mere

Ønsker du at læse mere om læring gennem leg og spil, er der særlig god inspiration og viden at hente her:

- „Hvad er et godt spil?“ (2009) af Hoffmann, Lars
- „Bliv klogere gennem legen“ (2009) af Lenstrup, Birgitte
- „Legende magt“ (2008) af Andersen, Niels Åkerstrøm



Next practice – hvordan ser læring ud i fremtiden?

Personlige læringsmiljøer

Morgendagens læringsformer og metoder vil afspejle de udfordringer, der møder den moderne organisation. For det første kravet om effektivitet, fleksibilitet og konstant fokus på innovation og forandring. For det andet behovet for at mange forskellige medarbejdere bringes sammen på tværs af afdelinger og geografi, når komplekse arbejds- og produktionsprocesser skal håndteres. Dette er en udfordring for læring og kompetenceudvikling, men også en brændende platform for at tænke læring og kompetenceudvikling i helt nye dimensioner.

Spørgeskema- og interviewundersøgelserne, der ligger bag denne guide, peger på, at klassiske læringsformer, som for eksempel „læring på jobbet“, stadig er den mest udbredte. De nyere og mere interaktive læringsformer som „leg og spil“ og anvendelse af digitale medier er noget, man er nysgerrig på, men ikke har den store erfaring med.

Undersøgelsen viser også en række andre tendenser:

- Arbejdet/opgaverne udvikles og koordineres i stigende grad gennem horisontale relationer. Det ses bl.a. gennem anvendelsen af team/projektgrupper og projekter på tværs af organisationen og det stigende fokus på netværk.
- Større grad af kollegial feedback/sparring: Læring sker i samarbejde og dialog med kolleger. Denne sparring har især værdi, hvis den sker mellem kolleger fra forskellige afdelinger.
- Læring på jobbet eller sidemandsoplæring gøres mere formaliseret – HR og ledere fungerer mere som konsulenter end som eksperter.
- Læring understøttes i højere grad af coaching/mentoring.
- Der er en forventning om større anvendelse af sociale netværksmedier.

I disse tendenser kan man se to interessante træk. Dels et øget fokus på læring i den sideordnede relation, hvilket kalder på relationelle og faciliterende kompetencer hos medarbejderne, dels en liberalisering af viden og læring, hvor læringsindhold og metode ikke nødvendigvis er „kanoniseret“ af en autoritet, men er noget, der opstår i forbindelse med den kollegiale sparring.

Disse tendenser forstærkes af, at den nye generation skubber på og påvirker, hvordan next practice inden for organisatorisk læring bliver. Den nye generation, som er vokset op med Nintendo, Pixeline og online-spil som World of Warcraft, er nu en del af arbejdsstyrken, og for dem er det naturligt at kombinere leg og læring. De betragter Google som verdens største læringsportal, og de griber ubesværet muligheden for at dele ideer og lære i fællesskab – gerne i virtuelle medier.

Hertil kommer, at de nye generationer er opfostret med næsten uanede muligheder for individuel udfoldelse og et stærkt fokus på at skille sig ud fra mængden. Det er vigtigt at kunne definere sig selv og skabe sin egen identitet, så at sige at „brande“ sig over for andre som et særligt individ.

Det betyder, at mange fremover selv vil sammensætte deres læringsproces efter egne behov og ambitioner og i overensstemmelse med, hvad der motiverer dem: En blog her, en wiki der, et abonnement på et virtuelt akademi og deltagelse i virtuelt netværk, hvor designet af læringsprocessen sker samtidig med, at behovet for ny viden opstår. Der vil med andre ord ikke længere være stor tidsmæssig afstand på design af en læringsproces og selve afholdelsen af den, som vi kender det fra mange kursusforløb i dag. Nye teknologiske muligheder og den unge generations indstilling til læring åbner således for at samtænke det, som vi tidligere opdelte i

Vidste du at ...

iTunes online educational catalogues har rundet mere end 300 mio. downloads.

Kilde: www.apple.com

„theory based learning“ og „knowledge based learning“. På den måde kan adgangen til teori og viden ske i netop den kontekst, hvor der er brug for den – nemlig i den daglige arbejdsproces.

Når de mere klassiske og formelle læringskanaler blandes med de mere personligt tilpassede fremgangsmåder, åbnes for nye muligheder for læring. Begrebet kaldes undertiden Personal Learning Environments (PLE) og understøttes i særlig grad af, at teknologien giver nye muligheder for læring, fordi de digitale medier er fleksible og kan understøtte ønsket om at designe individuelle læringsprocesser. Digitalisering er ikke bare at „sætte strøm til klasseundervisningen“ ved at reproducere denne på en digital film. Det handler om at søge, finde og tilegne sig viden i forskellige sammenhænge og situationer – og ikke kun fra én udbyder. Men PLE handler ikke kun om virtuel læring. Det skal forstås som en samling af alle de værktøjer mv., som den enkelte har og har brug for i sin egen læring; klassiske sammensat med nyere og elementer, der ikke nødvendigvis er direkte forbundet. Dette lægger et større ansvar over på den enkelte, men giver også en større frihed.

De nye sociale netværksmedier og videndelingsportaler muliggør, at vi kan påvirke og dele ud af vores viden, samtidig med at vi tilegner os viden fra andre. Social software gør forbrugerne til udbydere, fordi vi selv skaber læringen og deler den med andre virtuelt. Dette

er muligt, da vi i dag kan gå online nærmest hvor som helst og når som helst.

Alt dette skaber en række udfordringer for ledere, HR og udbydere af efteruddannelse:

- **Underviserens rolle**
Underviserens/facilitatorens rolle er ikke længere nødvendigvis at formidle information, og underviseren er ikke længere alene den, der bestemmer, hvad folk skal lære. Facilitatorens rolle vil i fremtiden være at designe læringsprocesser og indhold sammen med deltagerne og vejlede virksomheder og medarbejdere i at beslutte, hvilke læringsformer der egner sig bedst og er mest produktive for dem alt afhængigt af videnbehov og individuelle læringsstile.
- **Forskel på generationerne**
Hvor den unge generation vil have let ved dette, og også ved at drive denne udvikling, vil det måske være en udfordring for de medarbejdere, der tilhører de ældre generationer. Ikke alle bevæger sig hjemmefant på Facebook, wikis mv., og for mange, der har en mere traditionel opfattelse af uddannelse og læring, vil det være svært at tillægge de løst koblede bidder af information autoritet. De ældre generationer kan i stedet bidrage med en mere kildekritisk tilgang til den information, der hentes i relationerne, blandt andet på baggrund af den erfaring som de har tilegnet sig gennem deres karriere og arbejdsliv.

“

„DU SKAL UDVIKLE KOMPETENCER, DER GØR, AT
FORRETNINGEN OVERLEVER.“

Spørgeskemaundersøgelse "Læringsformer – nyt eller status quo?" gennemført af DEA, NOCA og Mannaz A/S, august 2010. Læs mere om undersøgelsen på: www.dea.nu, www.noca.dk eller www.mannaz.com

- **Kvalitetssikring af viden**

Endelig udfordrer fremtiden – og giver fornyet behov for – evidens og kanoniseret viden. På den ene side får den enkelte medarbejder mulighed for at skabe sin egen viden og erkendelsesbase ud fra egne behov og egen overbevisning. På den anden side forudsætter brug af PLE's baseret på wikis mv. en tillid til og en anerkendelse af, at alle er ligeværdige som bidragydere til læringen. Fremtidens demokratisering af viden og sandhed risikerer en ligegyldiggørelse af fakta og informationer. Men der er stadig viden, der er mere sand end anden, og megen viden som nødvendigvis må være fælles, for at arbejdsprocesser kan gennemføres, sikkerhedsregler overholdes osv. Rent faktisk er denne tendens til individualisering af viden og læreprocesser en af de største udfordringer for den organisatoriske læring som i udgangspunktet var målet. Fremtidens mange muligheder rummer også fremtidens store udfordring med at kvalitetssikre, effektsikre og fællessgøre læring, og her er der en gordisk knude, vi ikke har løst endnu.

Ikke desto mindre må virksomhederne forholde sig til, at selvmotivationen hos deres medarbejdere vil være af afgørende betydning for dem i fremtiden. Og vil virksomhederne sikre innovation og ideudveksling, er det bare om at ride med på bølgen og sørge for, at de kan trække ideerne ud af det rum, som medarbejderne allerede befinder sig – og arbejder – i.

Dokumentation, kvalitetssikring og effekt af læringen

Udfordringen med at kunne påvise effekten af de læringsforløb, der igangsættes, er central for mange virksomheder allerede i dag. En række citater fra spørgeskemaundersøgelsen afspejler dette:

„Der er ikke længere frit valg på hylderne.“

„Du skal udvikle kompetencer, der gør, at forretningen overlever.“

„Nu fokuserer vi endnu mere på det økonomiske perspektiv.“

Mange virksomheder arbejder ikke systematisk med måling af effekten af deres kompetenceudviklingsaktiviteter

Over 80 pct. af de adspurgte i en spørgeundersøgelse måler i nogen grad, i mindre grad eller slet ikke effekten af medarbejdernes kompetenceudvikling.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen „Læringsformer – nyt eller status quo?“ gennemført af DEA, NOCA og Mannaz A/S, august 2010. Læs mere om undersøgelsen på: www.dea.nu, www.noca.dk eller www.mannaz.com

Der er i de senere år strammet op på uddannelsesfeltet i den forstand, at virksomheders forretningsprincipper og kerneværdier afspejler sig endnu mere end tidligere i kompetencebehovet. Det ses bl.a. ved, at medarbejdere ikke uden videre sendes på videreuddannelse, med mindre det er bundet op på noget strategisk. Samtidig er det centralt, at kompetenceudvikling ses som en investering i medarbejdernes evner og adfærd – og dermed i organisationens værdi.

Det at betragte kompetenceudvikling som en investering – og ikke en omkostning – er en udløber af, at organisationen i højere grad ønsker at måle effekten af deres investering. Det vil sige, at kompetenceudvikling, som ikke giver et fornuftigt afkast og udbytte til organisationen, vurderes at være spild af både penge og resourcer.

Tænker man i organisatorisk læring, skal målingen af effekten ikke kun ske på medarbejderniveau. Ser man læringen i et organisatorisk perspektiv, skal virksomheden også være i stand til at måle, om læringen har skabt den forandring (forbedring) og dermed de resultater, som man forventede, da man igangsatte læringsaktiviteten.

Dette nødvendiggør, at man samler data ind før og efter udviklingsprogrammet. Videre kan der måles på den økonomiske værdi af organisationens resultater. Det vises bedst gennem en investeringsanalyse (ROI

– Return On Investment) af medarbejderudviklingsprogrammet. En ROI-beregning er på sin vis en meget simpel beregning, hvor man sammenholder afkastet, det vil sige de målbare og direkte afledte økonomiske fordele af aktiviteterne, med investeringen, i form af alle de relevante omkostninger. Det kan dog i praksis være en udfordrende opgave at sætte tal på dette afkast, ikke mindst på grund af den løbende proces, som læringen ofte vil være.

Hvordan sikres læring og innovation bedst i fremtiden?

Ovenstående sætter to tendenser op overfor hinanden: På den ene side bliver next practice for læring karakteriseret ved at være meget kompleks, sammensat af flere læringsmetoder og mange værktøjer samt designet efter den enkeltes behov og læringsstil. På den anden side vil mange virksomheder kræve at kunne måle på såvel investering som resultat af disse læringsprocesser.

Samtidig er det nærliggende at spørge: „Hvad bliver så HR's rolle i fremtiden?“ Kan man ikke bare lade medarbejderne selv styre deres kompetenceudvikling i overensstemmelse med de aftaler, man har lavet med sin chef? Og kan opfølgningen herpå samt effektmåling af udviklingen ikke ligge i dialogen med chefen, som ser de forretningsmæssige konsekvenser med det samme?

Vores bud er, at hvis man tror, at HR's rolle bliver overflødig, så overser man noget helt centralt – nemlig muligheden for organisatorisk læring. Det forhold, at der bliver kortere tid mellem identifikationen af kompetenceudviklingsbehovet og igangsætning af lærings- eller udviklingsaktiviteten, medfører også en række risici i

forhold til at få det optimale udbytte ud af læringen. Personlige læringsmiljøer er ganske rigtigt opbygget efter den enkeltes (aktuelle og forretningsmæssige) behov, men hvem sikrer, at de er forankrede i strategien og designes på en måde, så læring sker i fællesskab, og at viden deles med andre? Dette kræver design af læringstilbud og styring af de processer, der kan sikre den mest effektive læring for den enkelte, såvel som for organisationen. HR-funktionen kan her fortsat bidrage med den tværgående analyse af udviklingsbehovene samt igangsætning af mulige aktiviteter på tværs af organisationen, så de samme dybe tallerkener ikke opfindes rundt omkring i afdelingerne. HR vil ofte også have de bedste muligheder for at sikre den strategiske forankring af kompetenceudviklingen. Endelig kan HR designe kompetenceudviklingen og læringsprocesserne, så læring sker i fællesskab. Det giver den fordel, at man får hele organisationen med, og den organisatoriske læring sikres.

Disse punkter er helt centrale, hvis man vil sikre den organisatoriske læring i virksomhederne, og her kan HR-funktionen ikke bare støtte, men også inspirere og udfordre hele organisationen i deres anvendelse af lærings- og udviklingsaktiviteter og deres udbytte heraf. Det er i denne henseende kritisk, at HR har indsigt i forretningsprocesserne i afdelingerne, og har man succes med dette, vil HR's rolle i fremtiden være lige så vigtig som i dag. For det er fortsat den samlede organisatoriske forandring – eller forbedring – der er målet med kompetenceudvikling.

Der er med andre ord nok at tage fat på.

God arbejdslyst

„JEG TROR, AT VI ER MODTAGELIGE OVER FOR TRENDS, OG AT EN STØRRE ANVENDELSE AF MULIGHEDERNE I DE SOCIALE MEDIER LIGGER SOM ET NATURLIGT NEXT STEP FOR OS.“

Camilla Brehm Suhr, Underdirektør, HR udvikling og rekruttering, TDC



NEXT PRACTICE ER ALLEREDE OVER OS – BRUG DEN



iPads har opnået en markedsandel på 95 %, siden den blev præsenteret i april 2010. Andre tablets er Streak fra Dell, Galaxy Tab fra Samsung og Blackberry Play-Book. Der er i tredje kvartal 2010 solgt ca. 4,4 millioner tablets.

Kilde: www.borsen.dk og <http://pleasure.dk>

iPads er den klart mest populære tavlecomputer (tablet)

VIDSTE DU AT...

- De tre mest virkningsfulde anvendelser af sociale medier i globale organisationer er:**
- At få medarbejderne til at tale sammen, dele information og samarbejde
 - At etablere communities
 - At oprette forbindelse til og lære fra Generation Y

- Mange virksomheder ikke har en formuleret og kommunikeret politik for brug af sociale medier?**
- 52 % har ikke en formuleret politik
 - 38 % har en formuleret politik
 - 10 % ved ikke, om deres virksomhed har en formuleret politik

- De mest almindelige måder at måle sin succes med brugen af sociale medie-initiativer er:**
- Websitedata og analyser af intranet traffic
 - Indsatsen for at højne niveauet af medarbejder-engagementet
 - Niveauet af brugergenereret indhold

Kilde: Melcrum's Media Report (2010)

DANMARK ER IKKE LÆNGERE VERDENS BEDSTE IT-LAND

Efter fire år i træk på førstepladsen rykker Danmark i år ned på en femte-plads i Economist og IBM's årlige kåring af verdens bedste IT-land. Danmark er stadig med fremme, men i andre lande er udviklingen gået hurtigere.

Når det alene gælder erhvervslivets rammer og muligheder samt det offentliges investeringer i IT og digitale strategi, ligger Danmark dog stadig helt i front på verdensplan.

Kilde: www.ibm.com

VIDSTE DU AT ...

Online videoer er det mest populære værktøj inden for sociale medier. Herefter kommer blogs, instant messaging og sociale netværk.

Kilde: Melcrum's Media Report (2010)

VIDSTE DU AT ...

- Sociale medier er særligt effektive til:**
- Innovation og ide-udveksling
 - Medarbejderinvolvering
 - Videnstyring og samarbejde

Kilde: Melcrum's Media Report (2010)



Litteraturliste

Input, viden og inspiration i denne guide beror udover viden fra ekspertgruppen også på litteraturstudier. I det følgende præsenteres en række af hovedkilderne. Efter mere generel litteratur om strategisk kompetenceudvikling, videndeling og læring, er litteraturen inddelt efter de fire læringsmetoder, som guiden er bygget op omkring: 1) Læring på jobbet. 2) Læring i netværk. 3) Digitale læringsformer. 4) Læring gennem leg og spil.

Strategisk kompetenceudvikling, videndeling og læring

- Cross, Jay, Clark Quinn: „*Become a Chief Meta-Learning Officer*“ (2009), Chief Learning officer Magazine.
- Didriksen, Vibeke Walther: „*Kompetenceudvikling med fokus på individet*“ (2006) fra bogen „*Kompetenceudvikling – fra teori til praksis*“, Forlaget Ventus.
- Hildebrandt, Steen: „*Den lærende organisation – broen mellem individet og fællesskabet*“ (2000), Børsen Forum.
- Hjalager, Anne-Mette, Larsen, Henrik Holt, Znaider, Ruth: „*HRM-Earth.dk, Et overblik over HRM i Danmark, Cranet-undersøgelsen 2008*“ (2009), Cfl Center for Ledelse & CBS.
- Iversen, Else: „*Kompetenceudvikling*“ (2010), Leading Capacity.
- Larsen, Henrik Holt: „*HRM: ledelse af virksomhedens menneskelige ressourcer – Aktuel status over forskning og praksis samt et kig ind i fremtiden*“ (2009), Leading Capacity.
- Nielsen, Rikke Kristine, Seest, Martin, Mejlhede, Mette: „*Strategi og personaleledelse*“ (2009), Leading Capacity.
- Nielsen, Rikke Kristine: „*Kompetenceudvikling – hvad skal der til?*“ (2010), Leading Capacity.
- Sørensen, Brian Vejrum: „*Paradokset I organisatorisk læring*“ (2009), Leading Capacity.
- Vestergaard, Arne, Larsen , Niels Erik Hulgård: „*Kompetenceudvikling på kant med tiden – nye tendenser*“ (2010), Leading Capacity.

Læring på jobbet

- Bottrup, Pernille, Clematide, Bruno: „*Samspil om kompetenceudvikling*“ (2005), Undervisningsministeriet og Learning Lab Denmark.
- Davidove, Eric, Butler, Peter: „*The business case for social learning: Dealing with the „capability recession“ at lower cost*“ (2009), Accenture point of view outlook.
- DIT Arbejdsliv: „*Læring på arbejdspladsen Virksomhedsintern uddannelse og læring i teori og praksis*“ (1997), Dansk Teknologisk Institut DTI Arbejdsliv.
- Høyrup, Steen: „*Lærings- og kompetencebegreber i arbejdslivsforskning*“ (2005), Danmarks Pædagogiske Universitet.
- Larsen, Henrik Holt et al.: „*Læring på jobbet – et overblik*“ (2002), Udarbejdet for KL og KTO
- Larsen, Henrik Holt et al.: „*Læring på jobbet – metoder og erfaringer*“ (2002), Udarbejdet for KL og KTO.
- Madsen, Benedicte: „*Aktionslæringens DNA, en håndbog om aktionslæringens teori og metode*“ (2010), Forlaget VIASystime.

Læring i interne netværk

- Bay, Morten: „*Homo conexu : netværksmennesket : historien om den nye forbruger, den nye medarbejder og nye venskaber i en tid under stor forandring*“ (2010), Gyldendal Business.
- Grynch, Sanni: „*SAS Cargo – internt netværk der giver genklang i organisationen*“ (2005), Dansk Læringscenter om Netværk,
- Junge, Charlotte: „*Interne netværk – vejen til øget videndeling og bedre udnyttelse af kompetencer*“ (2008), PID – Personalechefen I Danmark, pid.dk,
- Larsen, Henrik Holt: „*Dan netværk – hvorfor og hvordan?*“ (2010), Leading Capacity
- Wanscher, Tore, Nielsen, Andreas Rønne: „*Hvad vil I med netværk*“ (2010), Jurist- og Økonomforbundet.

Digitale læringsformer

- Attwell, Graham: „*Personal Learning Environment – the future of e-learning?*“, (2007), Elearning papers.
- Bughin, Jacques, Manyika, James: „*How businesses are using Web 2.0: A McKinsey Global Survey*“ (2007), McKinsey Quarterly.
- Hermansen, Mads: „*Virtuel læring*“ (2009), Leading Capacity.
- Hoover, Nicholas J.: „*Most Business Tech Pros Wary About Web 2.0 Tools In Business*“ (2007), InformationWeek.
- Kastberg, Louise: „*Ung mentor lærer IBM-topchef om sociale medier*“ (2010), Børsen.
- Nielsen, Rikke Kristine: „*Blended learning – elektronisk læring med mennesker bag*“ (2010), Leading Capacity.
- Rambøll Management: „*Effekter af e-læring: fem business cases*“ (2005), Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling IT-politisk center.
- Redecker, Christine, Ala-Mutka, Kirsti, Punie, Yves: „*Learning 2.0 – The impact of Social Media on Learning in Europe*“ (2010), JRC Technical Notes, Policy Brief.
- Sandvik, Kjetil: „*Magt, oplevelsesøkonomi og web 2.0 – en forandringsfortælling*“ (2007), <http://tidsskriftetordet.blogspot.com/2007/12/magt-magt-oplevelsesøkonomi-og-web-20-en.html>.
- Melcram’s Media Report (2010)

Læring gennem leg og spil

- Hoffmann, Lars: „*Hvad er et godt spil*“ (2009), Leading Capacity.
- Lenstrup, Birgitte: „*Bliv klogere gennem legen*“ (2009), Leading Capacity.
- Thorsted, Ann Charlotte: „*En vej ud af hamsterhjulet – bring legen ind i virksomheden*“ (2010), www.lederne.dk/ledelseidag.

Kolofon

Dato for udgivelse: November 2010

Forfattere: Susanne Brandenborg Boeck, konsulent i DEA med bidrag og inspiration fra Helle Dam Nielsen, chefkonsulent i Mannaz A/S, Lene Norden, direktionsassistent i Mannaz A/S, Line Gry Knudsen, konsulent i DEA, Nana Holm, studentermedhjælp i DEA og Rie Ruby, studentermedhjælp i DEA.

Udgiver: Mannaz A/S

Design: Mannaz A/S

Tryk: Rosendahls schultz grafisk a/s

ISBN: 9788790772314