

# PRISMET

- *responsiv ledelse*

Copyright: Lone Hersted og Thorkild Olsen 2024.



# Implementering er død! Lad os skabe tid og rum til læring!

Lone Hersted

Lektor på Institut for Kultur og Læring, AAU

Mail: [lhersted@ikl.aau.dk](mailto:lhersted@ikl.aau.dk)



AALBORG  
UNIVERSITET

# Vellykket implementering indebærer, at læring er tænkt ind fra begyndelsen af





# Forskellige syn på organisatoriske lærings- og forandringsprocesser

## Lineær opfattelse

Troen på at den planlagte læring og forandring er mulig, hvis bare strategien er god nok.

- at skabe klare strukturer
- opstille klare mål
- informere klart og tydeligt om nødvendigheden for forandringen

”At vende en supertanker”

## Processuel opfattelse

Troen på at *planlagt* forandring og læring er *umulig*.

- lærings- og forandringsprocesser er komplekse, anarkistiske og foregår lokalt
- læring *emergerer* i interaktion mellem forskellige aktører
- At vellykket læring rummer improvisation, kontinuerlig dialog, forhandling og meningsskabelse

”Vi bygger skibet, mens vi sejler”

---

## Læring i organisationer – et både-og?

Læring i organisationer afhænger både af god planlægning OG sans for læringens processuelle, uforudsigelige natur.

Dvs. at der skal designes og tilrettelægges strukturer, der understøtter læringen og samtidig sikrer variation, involvering og fleksibilitet i processen.

En organisation er ikke en rationel maskine men et komplekst, levende, responsivt økosystem.

Så hvordan kan vi bidrage til at gøre læreprocesser mere levende og resonante?



# Læring - fra fokus på individ til relationer

– et generaliseret overblik

## **Behaviorisme**

Skinner og Vatson

## **Psykodynamisk**

Rogers

## **Kognitiv læring, konstruktivisme**

Piaget, Mezirow

## **Sociokulturel tilgang, virksomheds-teori**

Vygotsky, Leontjev,  
Bruner, Lave &  
Wenger, Engeström

## **Social læringsteori**

Dewey, Mead,  
Bateson,,  
Vygotsky, Bruner,  
Lewin, Argyris,  
Schön, Gergen,  
Cooperrider, Lave  
og Wenger,  
Srivastva,  
Senge, Engeström,  
Nonaka & Takeuchi  
– og til dels Mezirow  
& Scharmer

# Amy Edmondson om betydningen af psykologisk tryghed for læring (f. 1959)

---

Psykologisk tryghed kan styrke læring, innovation og organisatorisk udvikling.

Psykologisk tryghed defineres af Amy Edmondson som:

*Et klima, hvor mennesker er trygge ved at udtrykke sig og være sig selv. Mere specifikt kan man sige, at når mennesker oplever psykologisk tryghed på deres arbejdsplads, føler de sig trygge ved at tale om bekymringer og fejltagelser uden at frygte for at komme i forlegenhed eller blive straffet.*

Edmondson, A. (2020). *Den frygtløse organisation*. Djøfs forlag.





# 4 overordnede perspektiver på læring





# Den pragmatiske læringsforståelse

---



# John Dewey (1859-1952): Læring gennem praksis

---

Amerikansk filosof, psykolog og uddannelsesreformator

- Læring kan ikke og bør ikke målstyres ud fra en rationel logik
- Læring beror på *deltagelse* i social praksis, i kulturen og i livet
- Vi bør undgå at definere snævre læringsmål på forhånd
- Vi lærer gennem undersøgelse af problemer (problembaseret læring)
- Vi skal skabe læringsrum, der giver mulighed for deltagelse, dvs. skabe en gunstig og inkluderende ramme for læring
- Vi skal uddanne mennesker til at blive reflekterende og demokratisk indstillede samfundsborgere





# Den systemiske læringsforståelse

---



# Gregory Bateson (1904-1980): Den systemiske forståelse

---

Britisk født antropolog, som også beskæftigede sig med biologi, læring, psykologi, kommunikation, økologi mm.

- Udbredte den systemiske tanke om altings forbundethed
- Var optaget af at undersøge relationer og mønstre, der forbinder alle levende væsner med hinanden



# Den systemiske forståelse (fortsat)

---

- Organisationer som sociale økosystemer kendetegnet ved relationer og gensidig afhængighed.
- En bevægelse ét sted i organisationen, påvirker resten af organisationen.
- Vi kan ikke instruere – men skabe tilpasse forstyrrelser i systemet/organisationen
- Double bind (dilemmafyldte situationer) kan føre til kreativitet og transformativ læring



# Den lærende organisation

---

*”Lærende organisationer er steder, hvor mennesker kontinuerligt udvikler deres kapacitet til at kunne løse de problemer, de ønsker at løse, hvor der drages omsorg for nye og udvidede former for tænkning, hvor kollektive håb og drømme sættes fri, og hvor de involverede hele tiden nysgerrigt forholder sig til, hvordan de lærer.”*

(Peter Senge, 1990, p. 1 – egen oversættelse).



# Kritisk læringsteori

---



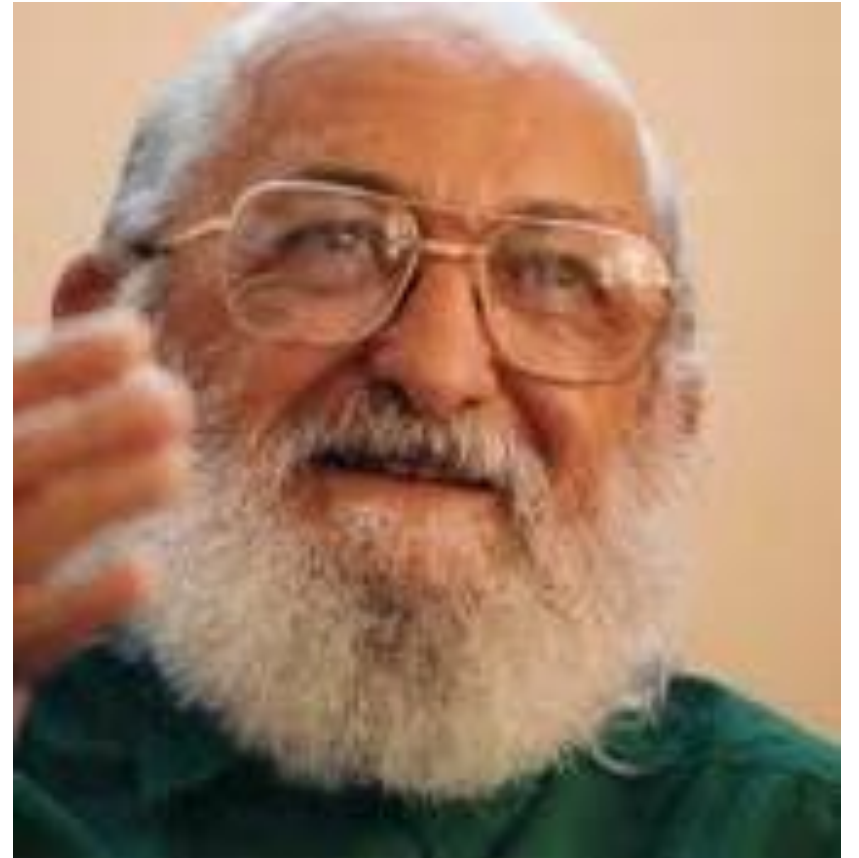


# Paolo Freire (1921-1997): Kritisk læringsteori

---

Født i Brasilien, hvor han bl.a. arbejdede som skolelærer og senere hen som underviser ved en række universiteter. Havde læst jura, filosofi og sprogpsykologi

- En af grundlæggerne af den kritiske pædagogik
- Var optaget af skabelsen af et mere demokratisk og ligeværdigt samfund
- Stod i spidsen for undervisningsprogrammer, der skulle bekæmpe analfabetisme blandt voksne
- Gjorde op med datidens autoritære undervisningsformer og ”tankpasserlogik”
- Forstod læring som inddragende, interaktiv og dialogisk baseret proces
- Bad sine studerende bringe deres egne erfaringer og viden med ind i læreprocessen



---

# Den sociokulturelle forståelse af læring

---



# Lev Vygotsky (1896-1934) om relationers betydning for læring

Russisk psykolog og læringsteoretiker

- Den sociokulturelle forståelse af læring
- Det er relationerne, der danner grobund for læring
- Vores tænkning er altid indlejret i og genspejler det sociale liv. **Der er intet i bevidstheden, som ikke først var i samfundet.**
- Vygotsky blev kendt for begrebet ”den nærmeste udviklingszone” (NUZO)



## Vygotsky: den nærmeste udviklings-zone (NUZO)

Den grundlæggende tanke er, at vi lærer bedst gennem kommunikation og interaktion med andre, dvs. igennem relationer og deltagelse i sociale fællesskaber.



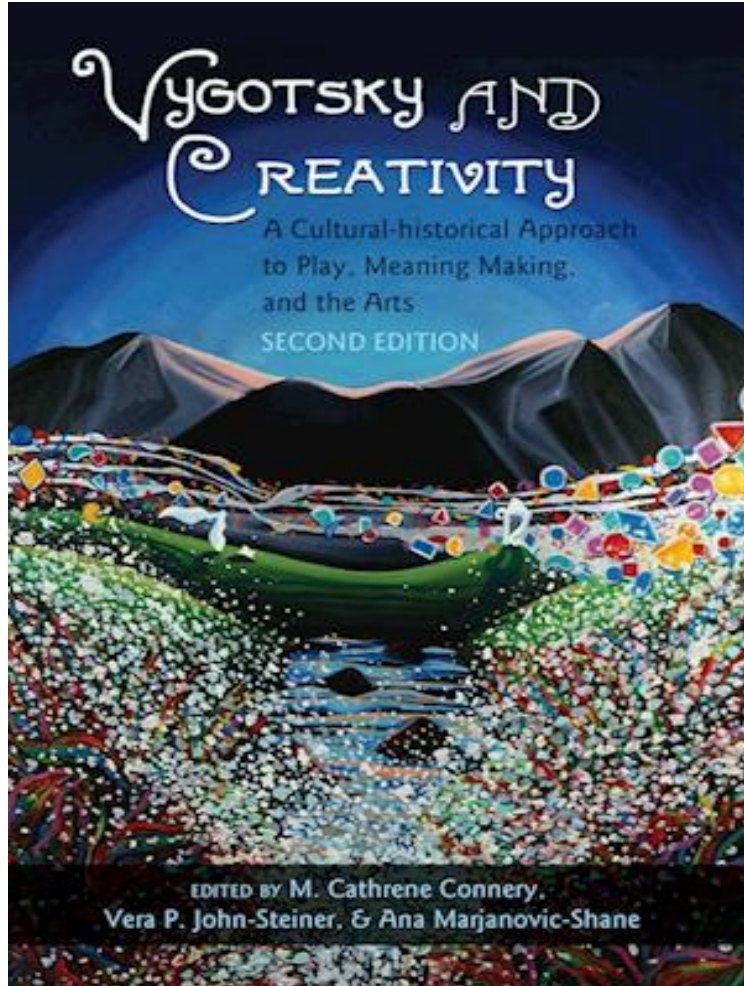


# Lev Vygotsky

*”Enhver opfinder, selv et geni, er altid et produkt af sin tid og sit miljø”*

# Vygotsky: Perezhivanie (*en levet følelsesmæssig erfaring*)

Vi lærer gennem følelsesmæssige oplevelser/erfaringer, fx gennem leg og kreativ udfoldelse





# Socialkonstruktivistiske perspektiver på læring

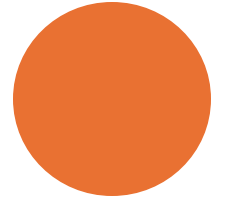
(ligger i forlængelse af den  
sociokulturelle forståelse)

---

# Jean Lave og Etienne Wenger: Socialkonstruktivistisk læringsforståelse

Jean Lave (f. 1939) er amerikansk socialantropolog og Etienne Wenger (f. 1952) er uddannelsesteoretiker fra Schweiz, bosiddende i USA

- Fokus på individets deltagelse i et komplekst netværk af relationer, hvor det er relationerne, der danner grobund for læring.
- Vægten lægges på det relationelle, det lokale og det samfundsmæssige.
- Betydningen af **mesterlære** og **legitim perifær deltagelse**
- Læring genereres igennem deltagelse i et **praksisfællesskab**, fx på en arbejdsplads, i en forening etc.





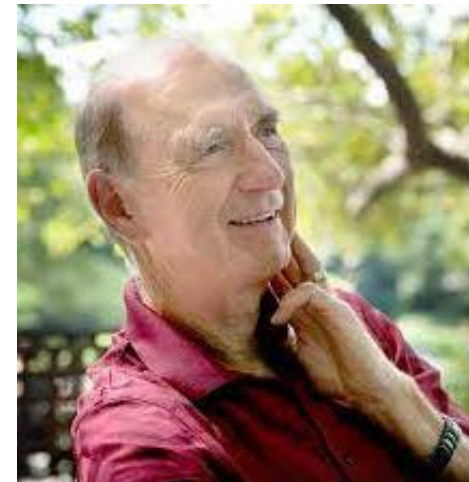
# Læring i en socialkonstruktivistisk forståelse har særligt fokus på relationernes betydning for læring

---

Kenneth Gergen (f. 1934) og Mary Gergen (1938-2020) – begge professorer i socialpsykologi fra USA

- Et opgør med tanken om, at læring og forandring kan implementeres og kontrolleres gennem manualer, regler og retningslinjer.
- Et opgør med transmissionstænkningen, dvs. idéen om at vi kan transmittere viden direkte og lineært fra en underviser til en studerende
- Læring og viden konstrueres socialt, fx gennem deltagelse i sociale sammenhænge, leg, rollespil, kreative fællesskaber mm.
- Det handler om *sammen* at skabe refleksion og læring gennem bl.a. gennem deltagelse i dialogiske processer.

(med inspiration fra: Gergen & Gergen, 2008; Gergen, 2015)

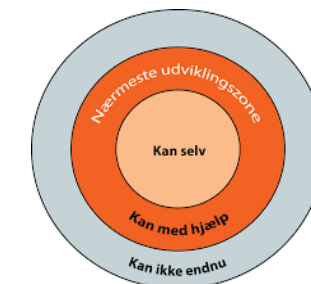
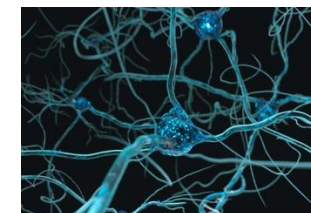


# 4 overordnede perspektiver på læring



# Opsummering: 4 overordnede læringsperspektiver

- **Det pragmatiske perspektiv:** At skabe gode deltagelsesmuligheder, problembaseret læring, ”jeg lærer først noget, når jeg står overfor et problem”, læring gennem interaktion, prøvehandlinger og eksperimenter, dialog og demokratisk deltagelse i læreprocessen
- **Det kritiske perspektiv:** kritisk dialog og refleksion, at stille spørgsmålstejn ved det, der tages for givet, dialog, demokratisk deltagelse, folkeoplysning, bevidstgørelse, empowerment, emancipation, at bringe egne erfaringer i spil, kritik af tankpasserlogikken/deponeringstankegangen
- **Det systemiske perspektiv:** Organismetanken, altings forbundethed, mennesker, grupper og organisationer som levende systemer, at skabe tilpasse forstyrrelser fremfor at instruere, double bind kan føre til kreativitet og transformativ læring
- **Det sociokulturelle perspektiv:** Fokus på kulturens og relationers betydning for læring. At møde den lærende i nærmeste udviklingszone, fokus på sprog, relationer, dialog, fortællinger, stilladsering, mesterlære, artefakter/objekter, værker, at læring og identitetsskabelse hænger sammen, læring gennem deltagelse i praksisfællesskaber,

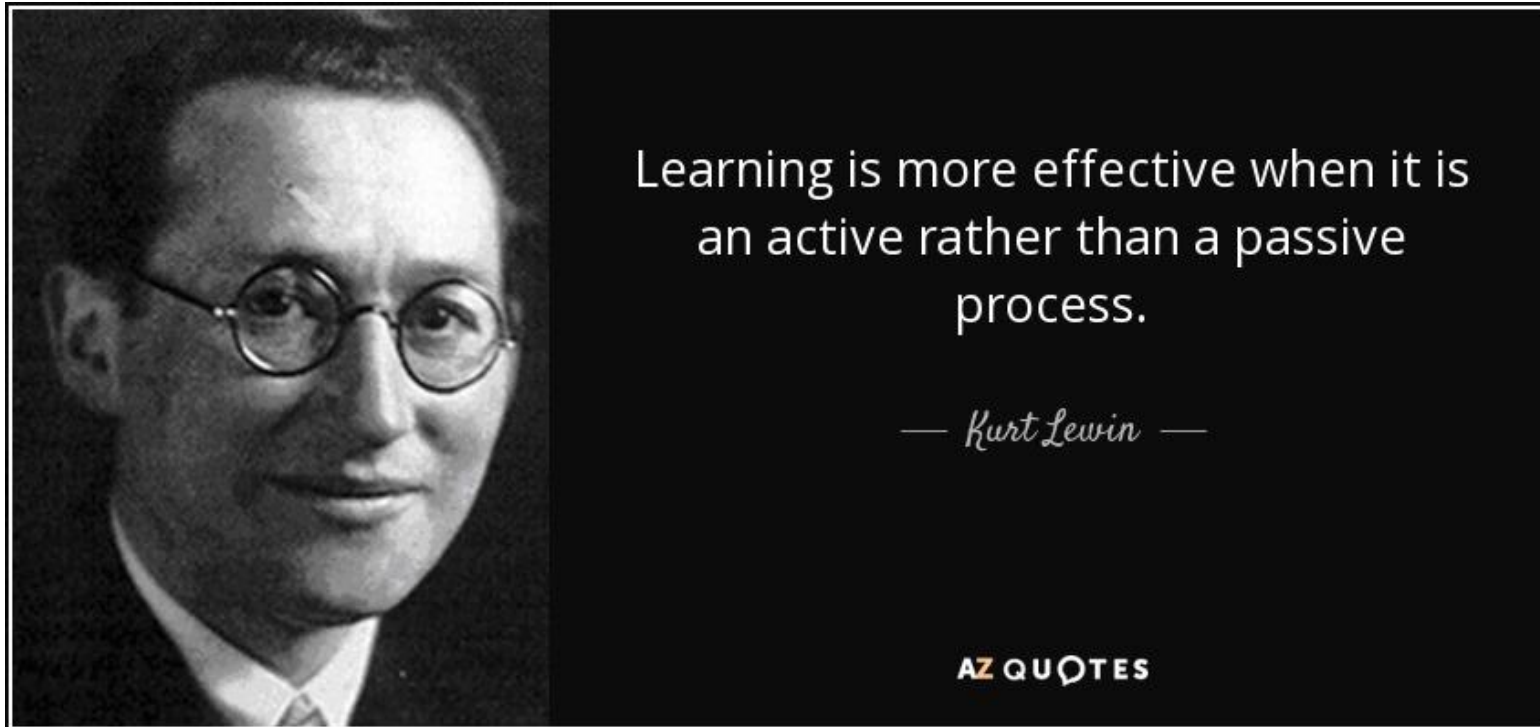


# Egne erfaringer med skabelsen af læring i organisationer

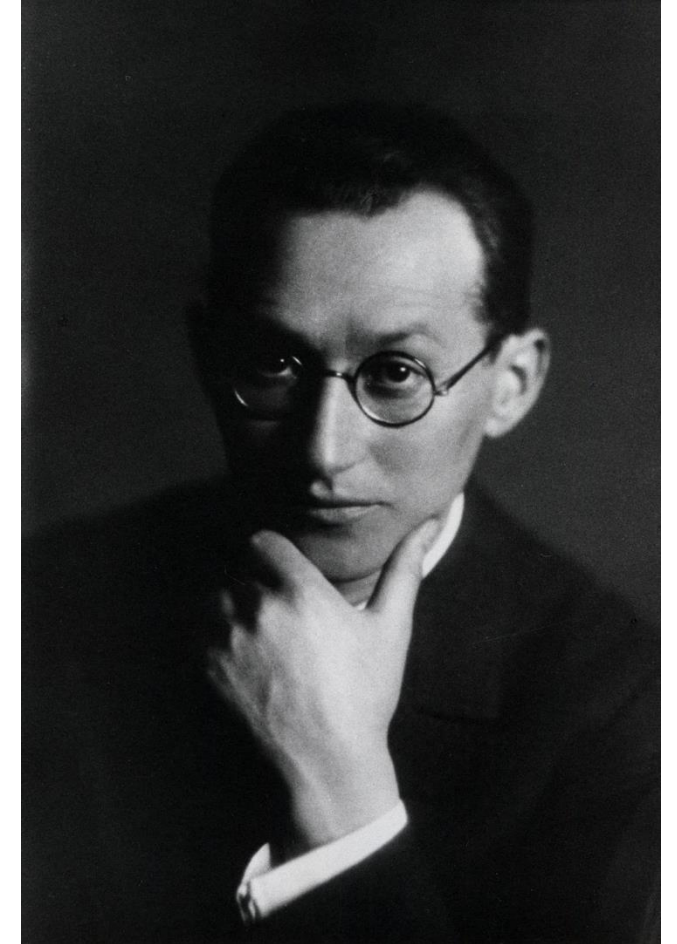
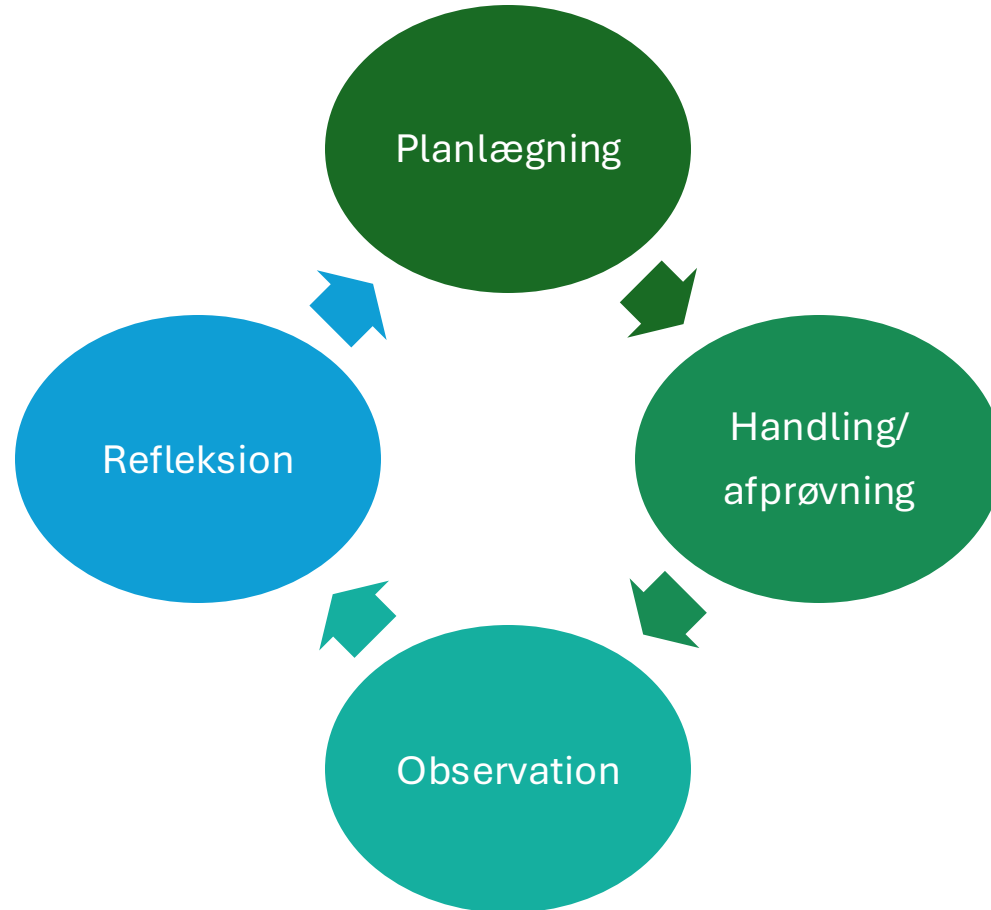


# Læring gennem aktionsforskning

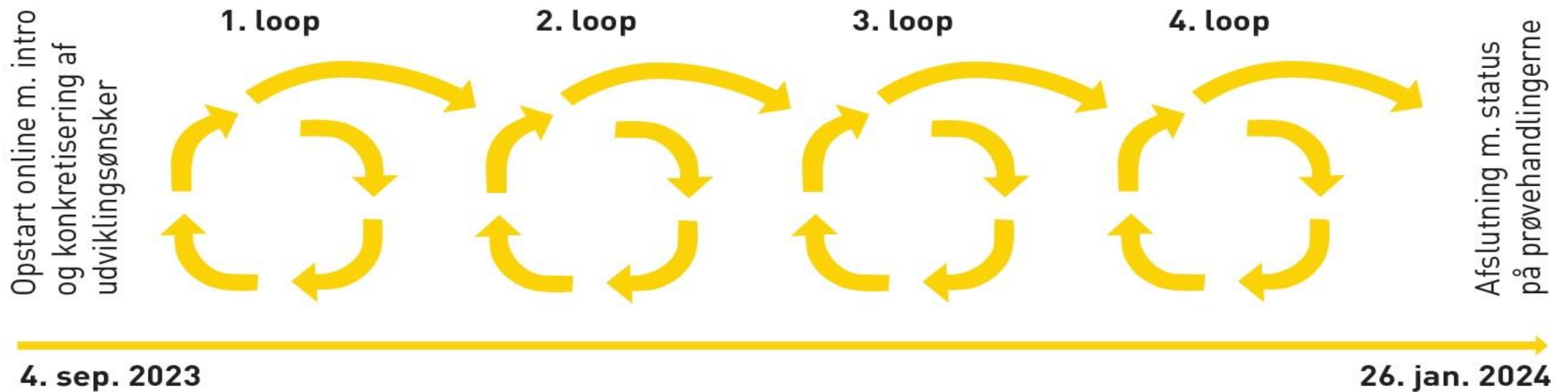
---



# Læringspiral i aktionsforskning udviklet af Kurt Lewin (1890-1947)



# Eksempel på et læringsdesign baseret på aktionsforskning



På de 4 sessioner afholdes korte inspirationsoplæg, der bliver arbejdet m. dialoger og øvelser og opfølgning på prøvehandlingerne med brug af coaching og reflekterende team.

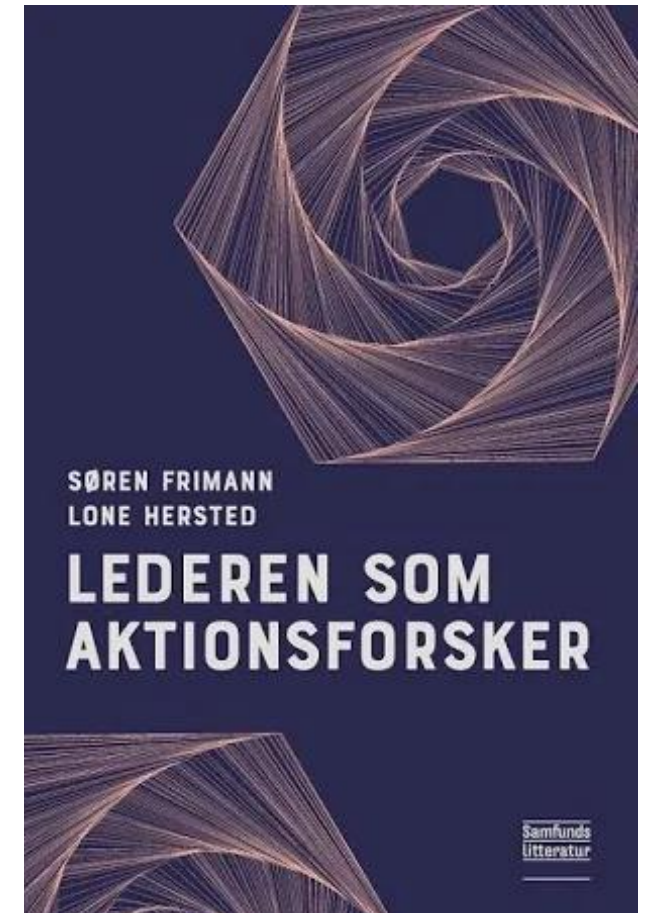
Model: Hersted, L. (2024) fra artikel i Lederliv om pilotprojektet *Regenerativ ledelse i finanssektoren*.

# Læring gennem aktionsforskning

---

- at skabe gode rammer for læring gennem deltagelse i et fællesskab
- opmærksomhed på relationernes betydning for læring
- problembaseret læring og styrkelse af evnen til refleksivitet gennem dialog, interaktion, prøvehandling og feedback
- samspil og dialog mellem mange stemmer og anerkendelsen af forskellige konstruktioner og forståelser af verden

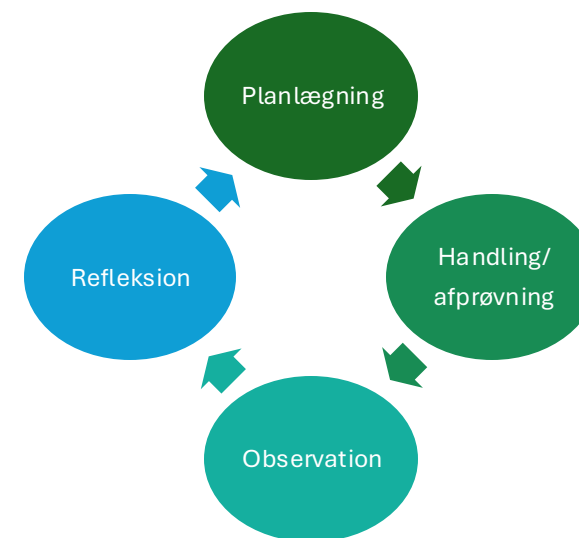
(Frit fra: Frimann & Hersted, 2020: *Lederen som aktionsforsker*)





# Mine anbefalinger i f.m. udvikling af læringsdesigns

- Lav et læringsdesign, hvor der er mulighed for læring igennem prøvehandlinger, relationer, dialog og refleksion i mindre grupper
- Vær modig og sørg for at lægge kreative og legende elementer ind - indtænk sanselighed, kunst og æstetik som befordrende for læreprocessen
- Indtænk evt. naturens rum som et ekstra læringsrum – hvad kan vi lære af naturen og i naturen?
- Tænk over, hvilke artefakter og værktøjer, der kan understøtte læringen (f.x spil, objekter, kort m. billeder og spørgsmål etc.)
- Vær opmærksom på, at deltagerne kommer med meget forskellige forudsætninger og baggrunde, og at de lærer forskelligt
- Sørg for at være inkluderende, anerkendende og støttende igennem hele processen
- Sørg for at skabe variation og plads til grin, leg og følelser i forløbet



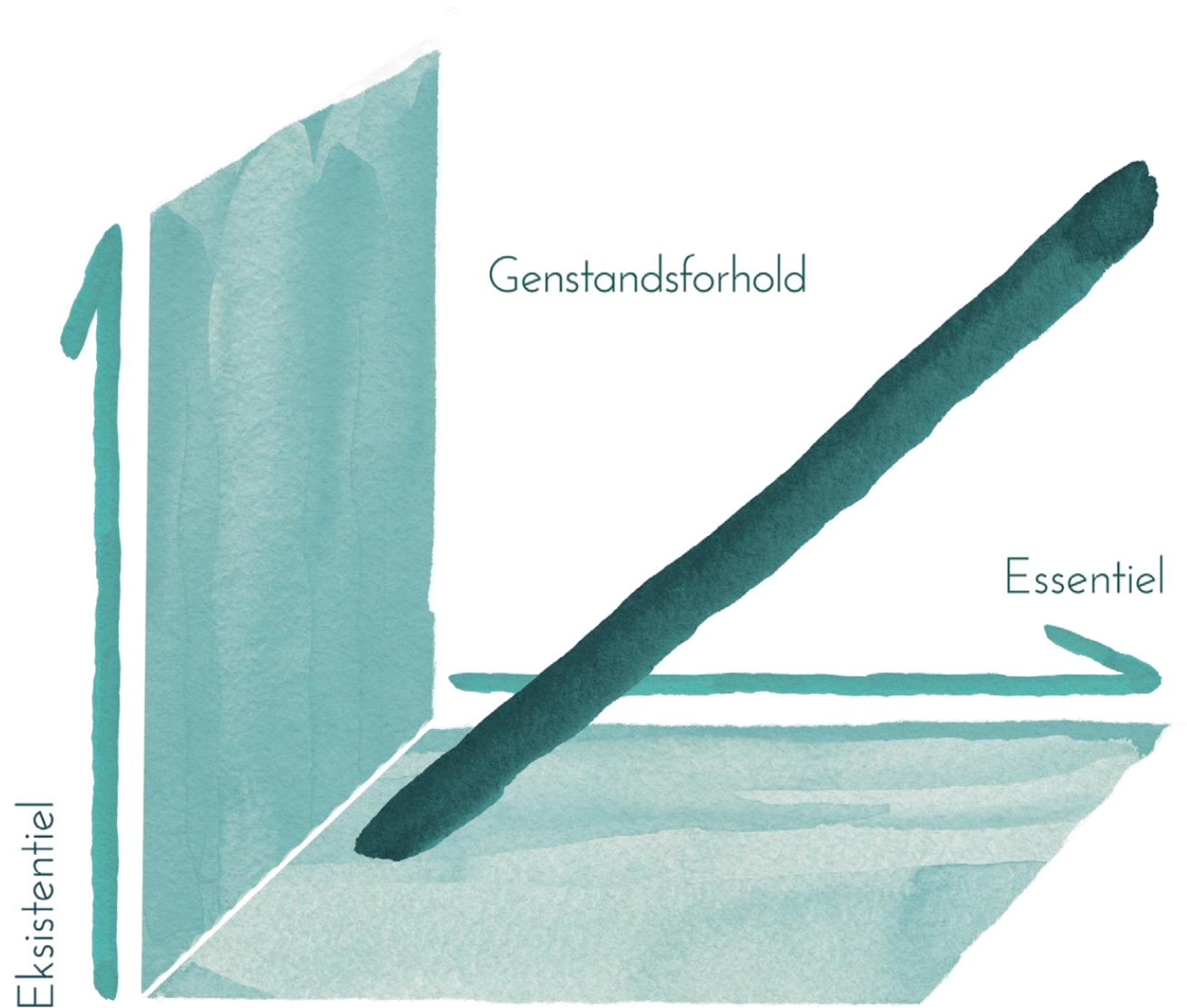
# Ny artikel

---

## RESONANTE LÆRINGSRUM

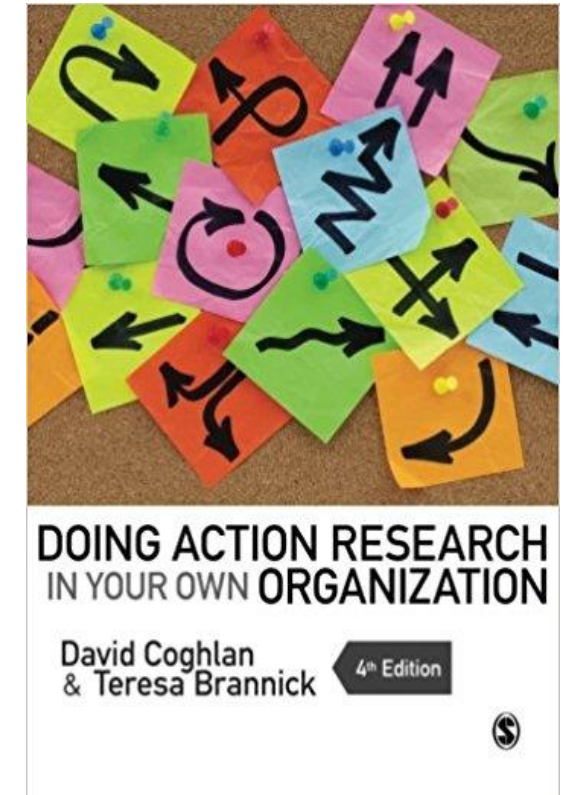
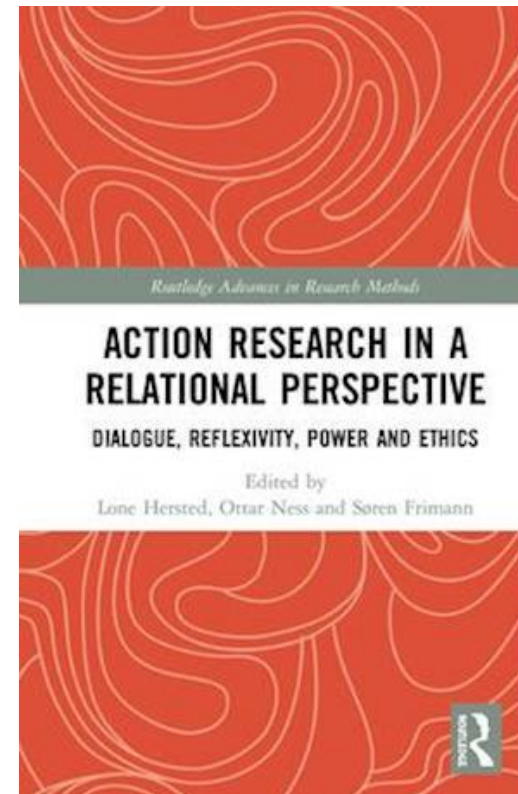
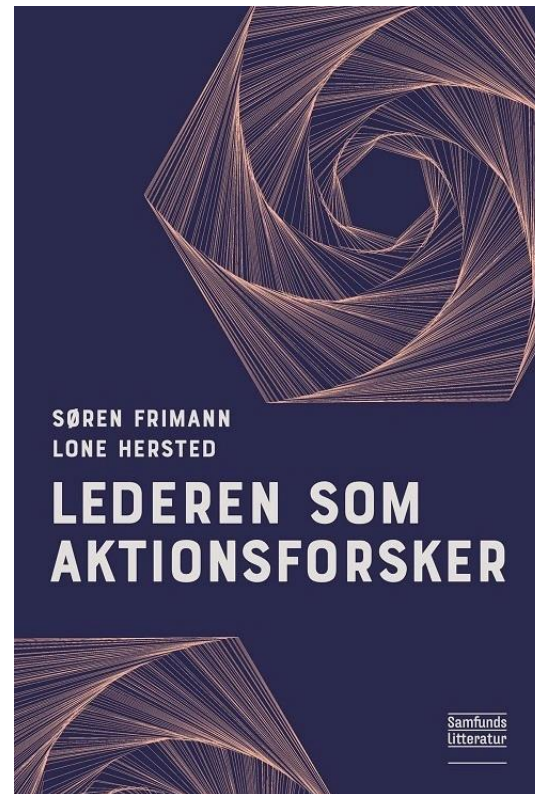
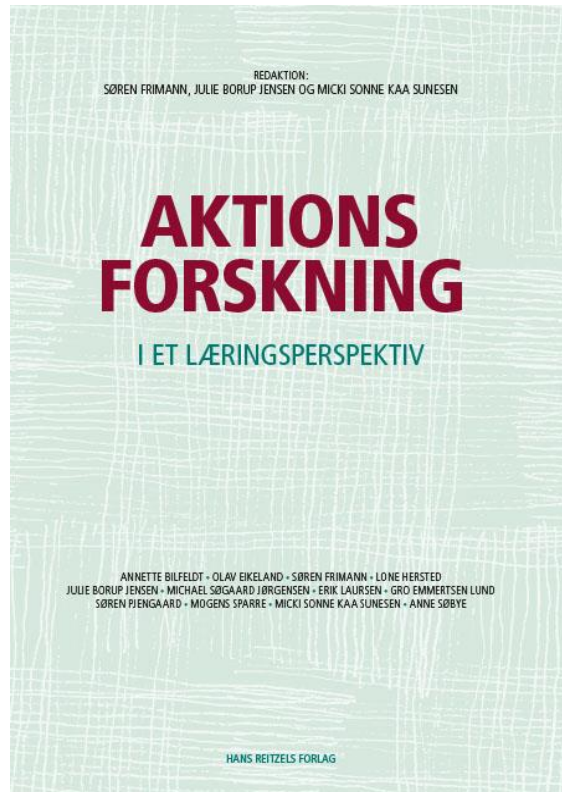
– om kreativitet, æstetik og  
sanselighed i HR-arbejdet


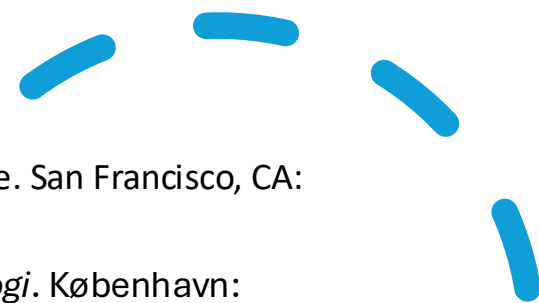
Af Thorkild Olsen og Lone Hersted  
HR-chefen juni 2024



# Relevant litteratur om aktionsforskning


---






# Litteratur - hvis du vil vide mere om læring...

- Argyris, C. og Schön, D. (1974) *Theory in Practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bateson, G. (1972): *Mentale Systemers Økologi*. København: Akademisk Forlag.
- Bateson, N. (2010). *An Ecology of Mind*. Movie directed and produced by Nora Bateson [www.anecologyofmind.com](http://www.anecologyofmind.com)
- Bruffee, K.A. (1993). *Collaborative Learning: Higher education, interdependence, and the authority of knowledge*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Bruner, J.S. (1990). *Acts of Meaning*. Cambridge, Massachusetts & London: Harvard University Press.
- Bruner, J. S. (1996). *The Culture of Education*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bruner, J. S. (1978). The role of dialogue in language acquisition". In A. Sinclair, R., J. Jarvella, and W. J.M. Levelt (eds.) *The Child's Concept of Language*. New York: Springer-Verlag.
- Bruner, J. (1991). The Narrative Construction of Reality. *Critical Inquiry* (Autumn) 18 (1): 1-21.



# Litteratur - hvis du vil vide mere om læring...

- Coghlan, D. og T. Brannick (2010) *Doing Action Research in Your Own Organization*. 3<sup>rd</sup> ed. London: Sage
- Dewey, J. (1899). *The School and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dewey, J. (1916). *Democracy and education: An introduction to the philosophy of education*. New York: MacMillan.
- Dewey, J. (1938). *Experience and Education*. New York: Macmillan.
- Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A.: *Handbook of Organizational Learning & Knowledge management*. Second edition. Wiley.
- Freire, P. (1970). *Pedagogy of the Oppressed*. New York: NY: Continuum.
- Freire, P. (1985). *The Politics of Education: Culture, Power and Liberation*. Westport, CT: Bergin & Garvey.
- Frimann, S. & Hersted, L. (2020): *Lederen som aktionsforsker*. København: Samfundslitteratur (udkommer til august)
- Frimann, S., Jensen, J.B. & Sunesen, M. (red.)(2020): *Aktionsforskning i et læringsperspektiv*. København: Hans Reitzel
- Gergen, K. J. (2015). *From Propositions to Practice: Pedagogy for Life as Process*. In: Dragonas, T., Gergen, K. J., McNamee, S, Tseliou, E. 2015. (eds.) *Education as Social Construction: Contributions to Theory, Research and Practice*. Chagrin Falls, Ohio: Taos Institute Publications/WorldShare Books.
- Gergen, K. J. & Mellon, K. (2017). *Socialkonstruktionisme og uddannelse*. København: Hans Reitzel.



# Litteratur - hvis du vil vide mere om læring...

- Illeris, Knud (red.) (2009): *Læringsteorier: Seks aktuelle forståelser*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag
- Illeris, Knud (red.) (2012): *49 tekster om læring*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Lave, J. (1999). *Læring, mesterlære, social praksis*. I: K. Nielsen & S. Kvale (Red.): *Mesterlære – Læring som social praksis*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Lave, J. & Wenger, E. (2003). *Situeret læring – og andre tekster*. København: Hans Reitzel.
- McNamee, S. (2007). Relational Practices in Education: Teaching as conversation. In H. Anderson & D. Gehart (Eds.), *Collaborative Therapy: Relationships and conversations that make a difference*. New York: Routledge.
- Reason, P., H. Bradbury. (2001): *Handbook of Action Research*. London: Sage Publications.
- Revans, R.W. (1982). *The origin and growth of action learning*. Brickley, UK: Chartwell-Bratt.
- Vygotsky, L. S. (1962). *Thought and language*. Cambridge MA: MIT Press.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society: The development of higher psychological processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Weick, K.E. & R. E. Quinn (1999). Organizational Change and Development, *Annual Review of Psychology*. Nr. 50: 361-86.
- Wenger, E. (1998). *Praksisfællesskaber*. København: Hans Reitzel.