

Jette Nielsen

LEDERTRÆNING I LÆRINGSGRUPPER

– Tips til transfer

Hans Reitzels Forlag

Ledertræning i læringsgrupper

Tips til transfer

1. udgave, 1. oplag

© Forfatteren og Hans Reitzels Forlag, København 2022

Forlagsredaktør: Henning Persson

Manuskriptredaktør: Anne Sofie Steens

Faglig konsulent: Jens-Erik Nonbo

Omslag: Louise Glargaard Perlmutter/Louises design

Grafisk layout og figurer: Louise Glargaard Perlmutter/Louises design

Tegninger: Eva Wulff efter oplæg af Jette Nielsen

Grafisk tilrettelægning og sats: Lone Bjarkow/Louises design

Tryk: Livonia Print

Printed in Latvia 2022

ISBN 978-87-023-3423-4

Vi har søgt at finde frem til alle rettighedshavere i forbindelse med brug af kildematerialet. Skulle enkelte rettighedshavere mangle, bedes de rette henvendelse til forlaget.

Denne bog er beskyttet i medfør af gældende dansk lov om ophavsret. Kopiering må kun ske i overensstemmelse med loven. Det betyder f.eks., at kopiering til undervisningsbrug kun må ske efter aftale med Copydan Tekst & Node.

Bogens illustrationer og figurer må ikke genanvendes uden særskilt aftale med forlaget.

Hold dig orienteret om nye titler fra Hans Reitzels Forlag
Tilmeld dig forlagets nyhedsbrev på hansreitzel.dk

En del af Gyldendal-gruppen 

INDHOLDSFORTEGNELSE

INTRODUKTION	9
Læsevejledning.....	10
Fra viden til kompetencer	12
Sæt mål for din læring på diplomlederuddannelsen.....	14
Gør din hjerne til medspiller	15
Litteratur	16
KAPITEL 1	
AT TAGE SIG TID TIL AT TÆNKE OG LÆRE.....	17
Introduktion til kapitel 1	17
Første møde i læringsgruppen	18
Teoretisk nedslag	21
Mødefacilitering	21
Tid til ledelse.....	22
Teoretisk nedslag	29
Den praktiske filosofis trekant.....	29
Fra individuel læring til fælles læring	31
Teoretisk nedslag	32
Kolbs læringscirkel	32
Læringsgruppens læringsmodel	33
Fra hovedet ud i hænderne	36
Teoretisk nedslag	41
Wahlgren og transfer.....	41
Dialoger der bygger broer	43
Udbytte og inspiration	47
En samskabende sløjfe på mødet	49
Tips til transfer	53
Øvelse: Dit personlige ledelsesgrundlag	53
Øvelse: Din personlige hexis	55
Litteratur	56

KAPITEL 2	
AT AUTORISERE OG MÆRKE SIG SELV SOM LEDER	57
Introduktion til kapitel 2	58
Den indre autorisationsproces	58
Teoretisk nedslag	71
Det personlige lederskab og personlighed	71
Tilknytningsteorien	71
Tilknytningsmønster og ledelsesstil	72
Sproget skaber virkeligheden	73
Teoretisk nedslag	79
Narratologien	79
Betydningsmodellen – en meningsskabende model	79
Identitetstrekanten	81
Kroppens sprog i ledelse	84
Teoretisk nedslag	101
Den professionspersonlige ledelseskompetence	101
Oplevelsesbeskrivelse som metode	102
Tips til transfer	104
Øvelse: Din personlige autorisationsproces	104
Øvelse: Skriv din egen oplevelsesbeskrivelse	105
Litteratur	106
KAPITEL 3	
LEDEREN SOM TRIVSELSAGENT	107
Introduktion til kapitel 3	108
Træning i trivsel	109
Træning i taknemmelighed	114
VIA-test og styrker	119
Teoretisk nedslag	131
VIA-test	131
Styrkebaseret ledelse	132
Energi og engagement	132
Teoretisk nedslag	136
Forandringsledelse med energi og engagement	136
Det personlige energisystem	136
PERMA-modellen som julekalender	139
En cocktail med trivsel og arbejdsglæde	143
Teoretisk nedslag	147
Positiv psykolog og PERMA-modellen	147

Stafetten går videre	148
Tips til transfer	149
Øvelse: Drømmen om det gode arbejdsliv	149
Øvelse: Tag dig tid til styrketræning	151
Litteratur	153

KAPITEL 4

LEDERENS PERSONLIGE KOMMUNIKATION	155
Introduktion til kapitel 4	155
Kommunikationen skaber relationen	157
Kommunikationen kører af sporet	159
Teoretisk nedslag	165
Autopoiese og systemisk teori	165
CMM-modellen	165
Tænkepause 1	170
Kommunikationen kommer tilbage på sporet	172
En pause til hjernen	175
Teoretisk nedslag	176
Anerkendende ledelse og kommunikation	176
Anerkendelse, værdsættelse og ros	177
Analyse med CMM-modellen	179
Teoretisk nedslag	182
Lineær og cirkulær kommunikation	182
Lineær og cirkulær forståelsesform	182
Realisme og socialkonstruktionisme	184
Tænkepause 2	185
Inspiration til eksamen	194
Afrunding og nye aftaler	198
Tips til transfer	200
Øvelse: Selvcoaching med CMM-modellen	200
Litteratur	202

KAPITEL 5

LEDEREN SOM MØDEFACILITATOR	205
Introduktion til kapitel 5	205
Timeout og evaluering	208
Betydningsfulde oplevelser i læringsgruppen	212
En ny kontrakt for læringsgruppen	217
Transfer: Fra hovedet ud i hænderne	218

Møder som træningsbane	222
Teoretisk nedslag	224
Møder med mening	224
Fra individuel læring til organisatorisk læring	225
Teoretisk nedslag	253
Den styrkebaserede procesmodel/5F/5D	253
Domæneteorien	255
Læringsmål og opfølgning med leder	257
Videre på læringsvejen	260
Tips til transfer	265
Øvelse: Træning i transfer	265
Litteratur	266
TAK TIL MINE INSPIRATIONSKILDER	269
BILAG	
6 PERSONLIGE LEDELSESGRUNDLAG	271
FIGUROVERSIGT	283

KAPITEL 1

AT TAGE SIG TID TIL AT TÆNKE OG LÆRE



FIGUR 1.0. HVERDAGSFILISOFFERNE.

INTRODUKTION TIL KAPITEL 1

I kapitel 1 møder vi Liv, Ingrid, Thor og Maja for første gang. De fire ledere er nye studerende på diplomlederuddannelsen. De er kommet i læringsgruppe sammen, og de kender ikke hinanden på forhånd. Som læser er du en flue på væggen, når læringsgruppen mødes for at holde et møde om, hvordan de vil holde de kommende møder i læringsgrup-

pen. Liv faciliterer dagens proces, hvor de fire ledere hver især bidrager med oplæg og input til dagens indhold og proces. Formålet med mødet er at lære hinanden bedre at kende og afprøve forskellige måder at tale sammen på, så de i fællesskab kan beslutte, hvordan møderne i læringsgruppen skal foregå fremover.

Som facilitator sørger Liv for, at alle kommer til orde og bidrager med det, de har forberedt til dagen. De faglige input står de tre andre ledere for. Ingrid præsenterer en hjemmelavet læringsmodel, som er inspireret af *den praktiske filosofis trekant* og *Kolbs læringscirkel* – to modeller fra undervisningen. Thor bruger de faktorer, der fremmer transfer, til at analysere og reflektere over den læringsproces, som de fire voksne studerende er kommet godt i gang med. Maja fortæller om sin læreproces med at skrive og reflektere over sit ledelsesgrundlag. Maja har også påtaget sig rollen som relations- og energiskaber på mødet.

FØRSTE MØDE I LÆRINGSGRUPPEN

Liv er på vej til møde med sin nye læringsgruppe. Hun cykler gennem byparken for at skyde genvej, så hun kan nå mødet til tiden. Hun trækker vejret dybt ind gennem næsen og mærker, at roen breder sig i kroppen. Liv er dagens mødefacilitator, og det glæder hun sig til, men hun er også en lille smule spændt.

Det er første gang, Liv og de tre andre ledere i læringsgruppen skal mødes privat. De fire ledere mødte hinanden på første undervisningsdag på diplomlederuddannelsen for en måned siden. På anden undervisningsdag blev de enige om, at de ville holde et møde om, hvordan de vil holde møder i deres læringsgruppe. Mødet blev sat til i dag kl. 9-15.

Dagens dagsorden er struktureret efter fem hv-spørgsmål, som underviseren opfordrede dem til at tage udgangspunkt i, når de skulle mødes i læringsgruppen for første gang. De nåede at besvare spørgsmålene kort i undervisningen. I dag fungerer de fem hv-spørgsmål som en kontrakt for mødet (Borgmann og Ørbech 2010).

DAGSORDEN TIL FØRSTE MØDE I LÆRINGSGRUPPEN:

- **Hvad er formålet med mødet?** At undersøge, hvordan vi fremover vil holde møder i vores læringsgruppe. At lære hinanden bedre at kende.
- **Hvad er målet med mødet?** En aftale om, hvordan vi gør fremover, når vi holder møder i læringsgruppen.
- **Hvordan bidrager vi bedst hver især?** Fordeling af roller: Liv er mødefacilitator. Hun planlægger dagens proces og guider os igennem dagens program. Indholdet i programmet vælger vi ud fra de teorier, vi har arbejdet med i undervisningen de to første gange.

Thor analyserer og reflekterer over den læringsproces, som vi fire voksne studerende er gået i gang med. Thor tager billeder i løbet af dagen og skriver et kort beslutningsreferat.

Ingrid dokumenterer processen ved at skrive og tegne på flip-overpapir. Hun præsenterer en hjemmelavet læringsmodel, som er inspireret af den praktiske filosofis trekant og Kolbs læringscirkel (Larsen 2013).

Maja fortæller om sin proces med at skrive og reflektere over sit ledelsesgrundlag. Hun er også ansvarlig for at holde øje med tiden og energien. Hvis energien falder, tager hun en timeout og sørger for, at energien kommer op igen. Det kan være med en energiøvelse, en pause og/eller med mad og drikke.

- **Hvor lang tid har vi afsat?** Kl. 9-15 med morgenmad og frokost undervejs.
- **Hvorfor er mødet vigtigt?** Fordi vi vil bruge læringsgruppen som et refleksions- og læringsrum, og vi ønsker at få et stort udbytte af vores diplomlederuddannelse.

Alle fire har på forhånd skrevet, hvorfor de gerne vil være i læringsgruppe, og hvad de forventer at kunne bruge læringsgruppen til. Liv har samlet gruppens svar i et fælles dokument:

HVORFOR VIL VI GERNE VÆRE I LÆRINGSGRUPPE?:

- Jeg savner at sparre med andre ledere om de udfordringer, jeg har.
- Jeg vil gerne blive en bedre leder og have feedback fra nogen, jeg har tillid til.
- Jeg motiveres af at lære sammen med andre.
- Jeg vil gerne have maksimalt udbytte af min lederuddannelse.
- Jeg har brug for et frirum/refleksionsrum i en travl hverdag.
- Jeg har brug for at stoppe op og reflektere over, hvad jeg gør som leder, hvordan jeg gør det, og hvorfor jeg gør det.
- Jeg har brug for et kærligt spark for at komme i gang med at bruge noget af det, jeg lærer på uddannelsen, inden jeg glemmer det.

HVAD FORVENTER VI AT KUNNE BRUGE LÆRINGSGRUPPEN TIL?:

- Jeg vil gerne inspireres af og inspirere andre ledere.
- Jeg vil gerne øve mig i ledelse sammen med jer.
- Jeg kunne godt tænke mig at komme på besøg hos en af jer og opleve, hvordan I leder i hverdagen.
- Jeg tænker, vi kan hjælpe hinanden med at holde dampen oppe, så det bliver sjovt at tage en lederuddannelse. Jeg forventer nemlig, at det bliver lidt hårdt.
- Vi må kunne udnytte vores forskellighed på en god måde – men hvordan?
- Måske kan vi bruge gruppen til at drøfte, hvordan vi har forstået teorierne, og hvordan vi kan bruge dem i praksis.

Dagens møde bliver holdt i Livs kolonihavehus. Hun har på forhånd sat fire stole frem i en rundkreds, hængt flipoverpapir op og lagt farvede post-its frem. Som forberedelse til mødet har hun kigget i en af sine yndlingsbøger, *Facilitering – ledelse af møder der skaber værdi og mening* af Ib Ravn (2011). Hendes rolle som facilitator er at gøre det let

for læringsgruppen at nå målet med mødet i dag. Hun vil venligt og bestemt guide de andre igennem dagens program og skabe rammer for, at de alle fire kan reflektere og tale sammen på forskellige måder.

Liv gør sig mentalt klar til at være procesfacilitator ved at tænke tilbage på den første proces, hun faciliterede med sine daværende medarbejdere for år tilbage. Hun var meget nervøs dengang, fordi rollen som facilitator var ny for hende. Men processen gik heldigvis over al forventning. Medarbejderne var meget begejstrede for at blive involveret i en proces, og de bidrog alle konstruktivt. Liv mærker, at de positive følelser fra den proces fylder hende med energi. Hun føler sig tændt.

TEORETISK NEDSLAG

Mødefacilitering

I bogen *Facilitering – ledelse af møder der skaber værdi og mening* udforsker Ib Ravn tidligere tiders mødeleder med en *mødefacilitator* (Ravn 2011). At *facilitere* betyder at gøre det let. Facilitator gør det let for en gruppe at nå sit mål. Facilitator påvirker deltageres energi og kommunikation på en måde, som forbedrer processen og forøger deltageres udbytte. Med facilitering skaber mødet mening for deltagerne og værdi for kunderne.

En mødefacilitator styrer ikke kun dagsordenen, men også processen på mødet. Processen afhænger af formålet med mødet. Facilitator guider venligt og bestemt deltageres kommunikation og refleksion ved hjælp af spørgsmål og anmodninger. På den måde får hun deltagerne til at gøre noget, som de ikke selv ville gøre, og bringer dem videre i processen mod målet med mødet.

Facilitator sørger for, at alle deltagere bidrager med relevante input uden at tale i munden på hinanden. Den traditionelle måde med at række hånden op og komme til orde efter tur erstattes af andre måder at kommunikere på. Det er facilitator, der bestemmer, hvem hun giver ordet, eksempelvis ved at *plukke i plenum* (Ravn 2011: 102).

TID TIL LEDELSE

Den første halve time af mødet bruger firkløveret på at spise morgenmad og opdatere hinanden på, hvad der er sket siden anden undervisningsdag. Liv har skrevet et hv-spørgsmål på en lap papir: *Hvad er det bedste ved at være gået i gang med en lederuddannelse?* Det spørgsmål sætter tankerne i gang og er samtaleemne under morgenmaden. Gruppen bliver enige om, at noget af det bedste er, at der bliver afsat tid til at tale om og reflektere over ledelse. Det er svært at få tid til det i det daglige arbejde.

Efter morgenmaden sætter de fire ledere sig godt til rette på de fire stole, som Liv har sat frem i en rundkreds. Liv foreslår, at de skal tjekke ind på samme måde, som de gør i undervisningen, når underviseren siger: *Nu er det tid til ledelse.* De tager deres læringslogbøger frem og tømmer hovedet for forstyrrende tanker ved at skrive det ned, som de sidder og tænker på lige nu. Så lægger de hver især den ene hånd på brystet og den anden hånd på maven for at komme til stede, mærke sig selv og falde til ro. De sidder stille et øjeblik, trækker vejret dybt og sporer deres tanker ind på dagens møde.

Liv bryder tavsheden og siger:

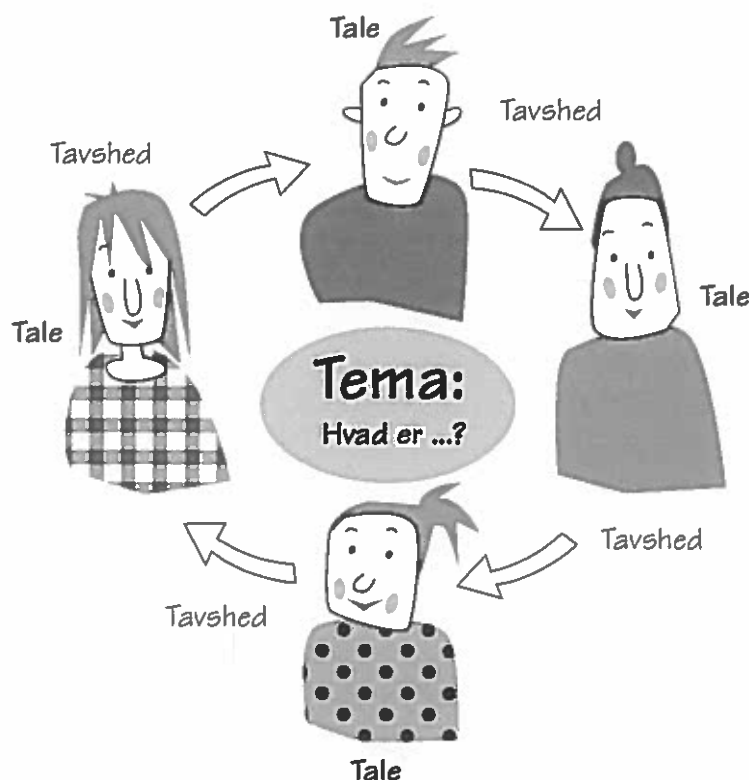
„Vi har sat vores læringsgruppe på dagsordenen i dag. Vi har aftalt, at vi vil bruge tid på at lære hinanden bedre at kende, og vi vil drøfte, hvordan vi vil holde møder i vores læringsgruppe fremover, så vi får brugt gruppen som et refleksions- og læringsrum. Vi har jo delt nogle af vores tanker om læringsgruppen på forhånd og skrevet noget af det ned. I dag bruger vi god tid på at tale nysgerrigt sammen om noget væsentligt. Vi holder med andre ord vores egen version af scholé. Som vi har læst i bogen *Dialog – en enkel vej til et godt samarbejde*, så var scholé det sted i antikkens Grækenland, hvor de frie mænd mødtes for at filosofere. Scholé betyder fri tid. En tid, der er fri for praktisk arbejde“ (Larsen 2012: 39-45).

„Vi har taget fri fra arbejde i dag for at være nysgerrige på, hvordan vi kan bruge læringsgruppen til at blive endnu bedre ledere. Jeg har aftalt med Maja, at hun sørger for mad og drikke og de øvelser, hvor vi lærer hinanden bedre at kende. Ingrid har studeret den praktiske

filosofis trekant og Kolbs læringscirkel nærmere. Og Thor har nørdet lidt med at læse om transfer – altså hvordan vi får vores nye viden om teorier omsat til nye handlinger i hverdagen. Jeg faciliterer dagens proces og sørger for, at alle kommer på banen og bidrager til, at vi bliver klogere sammen.“

„Jeg har planlagt, at vi bruger de næste 20 minutter på at reflektere over spørgsmålet: Hvad er en god læringsgruppe? Vi bruger *Sankt Benedikt-metoden*, hvor vi skiftes til at tale og holde pause (Larsen 2012: 47 og 181). Vi prøvede metoden i undervisningen den første dag med temaet: Hvad er god ledelse. Det fungerede som en god måde at tale sammen på. Der var god tid til at tænke sig om i pauserne undervejs. Er I med på, at vi følger de samme spilleregler som sidst – at vi skiftes til at tale og holder pause, inden den næste taler?“ Liv kigger rundt på de tre andre, som nikker samstemmende.

Ingrid slår op i sin læringslogbog og viser de andre en tegning af processen.



FIGUR 1.1. SANKT BENEDIKT-METODEN. Inspireret af Larsen (2012: 47).

Liv fortsætter: „Lad os begynde øvelsen med at sidde stille de første 5 minutter og tænke over spørgsmålet: Hvad er en god læringsgruppe. Jeg siger til, når de 5 minutter er gået, og så tager vi så mange runder, vi kan nå på 15 minutter. Thor, vil du begynde – du er yngst. Når du har svaret på spørgsmålet, er vi stille i lige så lang tid, som du har talt, og derefter fortsætter Maja, så vi går højre om. Det er op til Maja at vurdere, hvor lang pausen skal være. Skal vi aftale, at den, der taler, koncentrerer sig om at tænke og tale. Resten lytter?“

De tre andre nikker, og gruppen går i gang med at reflektere over, hvad en god læringsgruppe er.

Ud af den proces kommer der mange forskellige bud på, hvad en god læringsgruppe er.

EN GOD LÆRINGSGRUPPE ER

- en pause i en travl hverdag med god tid til at tænke sig om og tale om det væsentlige i lederlivet
- en overgang fra undervisningslokalet til vores hverdag som ledere
- et energiboost – det må gerne være sjovt at mødes i læringsgruppen
- en gruppe, der anerkender hinanden og taler hinanden op
- et fortroligt rum med relationer af tillid
- en gruppe, der giver plads til og udnytter hinandens forskellighed
- et trygt læringsfællesskab, hvor vi taler om ledelse
- et eksperimenterede fællesskab, hvor vi undersøger os selv som ledere
- en træningsbane, hvor vi øver det, vi synes er svært/vigtigt
- et rum, hvor vi deler problemer og hjælper hinanden med at få øje på nye handlemuligheder
- et rum, hvor vi deler stjernestunder og hjælper hinanden med at skabe flere stjernestunder
- et sted, hvor tiden flyver, fordi vi brænder for det, vi snakker om i gruppen
- et lederfitnesscenter, hvor vi træner ledermusklen.

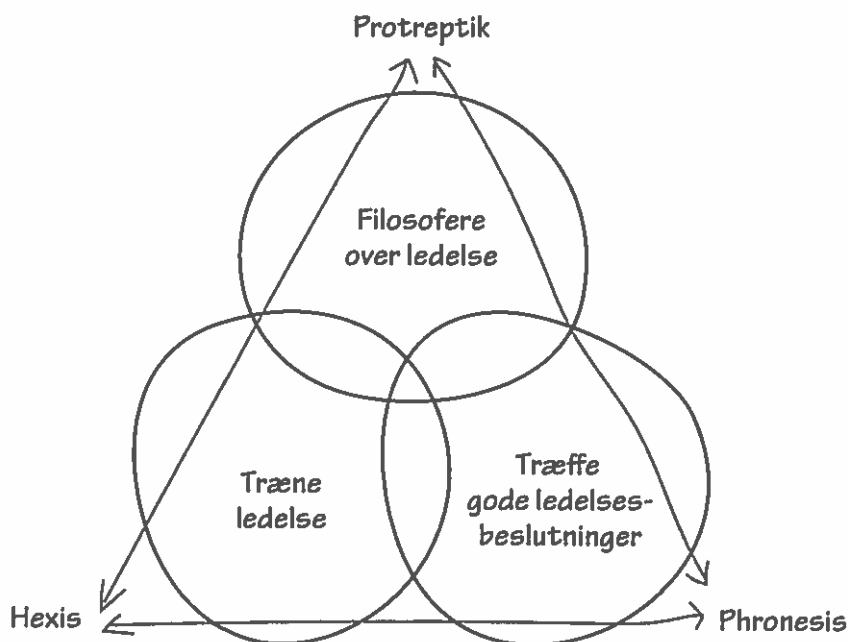
Liv tager ordet efter en kort tænkepause. „Nu er vi varmet op og har tunet os ind på, hvad vi mener, en god læringsgruppe er. Nu taler vi om, hvad vi hver især ønsker at bruge vores læringsgruppe til.“

Thor siger, han forestiller sig, at læringsgruppen kan forøge udbyttet af diplomledersuddannelsen, hvis de bruger gruppen til at bygge bro mellem teori og praksis. Han forestiller sig, at gruppen taler om teorierne og kobler dem til situationer fra hverdagen, så teorierne bruges til at gøre dem til bedre ledere. „Jeg gider ikke at lære teorier for teoriernes skyld,“ siger han. „Jeg vil kunne bruge teorierne i hverdagen“.

Det er de tre andre enige i.

„Og så synes jeg, vi indimellem skal løfte vores samtaler op og tale sammen om, hvorfor vi har valgt at blive ledere. Hvad er det, vi brænder for? Hvad giver mening for os? Jeg kunne godt tænke mig, at vi filosoferer og bruger god tid på at tænke os om, når vi er sammen. Det er der ikke meget tid til i en travl hverdag. Og derfor har jeg virkelig set frem til vores møde i dag.“

„Måske kan vi lade os inspirere af den praktiske filosofis trekant,“ siger Ingrid. Hun rejser sig op og tegner den praktiske filosofis trekant på flipoverpapir ud fra sin tegning i sin logbog.



FIGUR 1.2. DEN PRAKTISKE FILOSOFIS TREKANT – INGRID. Inspireret af Larsen (2013: 39).

„Som I kan se på tegningen, er de tre lidt underlige begreber – *hexis*, *protreptik* og *phronesis* – flettet ind i hinanden. Som jeg forstår modellen, bliver vi bedre ledere af at tænke over, hvordan vi leder, og tænke over, hvordan vi tænker over, hvordan vi leder. Hvis vi bare kører på automatpiloten og gør, som vi plejer, bliver vi ikke klogere. Vi skal stoppe op og tænke over, hvad vi gør, når vi leder andre. Og vi skal tænke over, hvorfor vi gør, som vi gør. Så får vi også fat i det, vi tror på om ledelse. Når vi veksler mellem at tænke over ledelse og at udøve ledelse, så er det, vi bliver bedre ledere og bedre til at besvare spørgsmålet: Hvad er god ledelse. Jeg ser modellen som en meget simpel model for, hvordan vi kan udvikle vores personlige lederskab.“

„Jeg har skrevet i min logbog, at *hexis* er vores erfarings- og læringspraksis – vores ledertræningsbane. *Protreptik* er vores vilje og evne til at filosofere, så vi bliver bevidste om vores personlige værdier, holdninger, grundlæggende antagelser og ledelsesfilosofi. *Phronesis* er vores evne til at træffe kloge beslutninger, der medfører gode handlinger. Det er jo nærmest en dannelsesrejse, vi skal ud på sammen, tænker jeg. Og som jeg husker det, står der i en af Michael Højlund Larsens bøger, at vi skal leve et liv, og dermed tænker jeg også et lederliv, som vi ikke vil fortryde på et senere tidspunkt. Derfor tænker jeg, det er vigtigt, at vi mærker efter og bruger læringsgruppen til at tale om, hvordan vi har det med at være ledere.“

„Vi kunne jo skabe hver vores personlige ledertræningsbane og prøve noget nyt af i 'mellemrummet', som vores underviser kalder perioden mellem undervisningsdagene. Det er jo det, underviseren opfordrer os til at gøre. Så kunne vi dele vores erfaringer i læringsgruppen, blive klogere på teorierne, reflektere over teorierne og vores erfaringer og tale om, hvorfor vi gør, som vi gør. Hvis vi løbende spørger hinanden, hvorfor vi vælger at gøre, som vi gør, kommer vi også til at tale om vores grundlæggende værdier, holdninger og menneskesyn. Det er i hvert fald noget af det, som jeg sjældent taler med andre om. I hverdagen har vi mest fokus på handlinger og korrektion af handlinger.“

Liv henvender sig til Maja og spørger hende, hvad hun tænker om det, de to andre har sagt.

„Jeg er enig i det, I siger om, at gruppen kan fungere som refleksionsrum og til udveksling af erfaringer. Og jeg er også enig i, at vi skal løfte vores samtaler, så vi taler om, hvorfor vi gør, som vi gør – altså de bagvedliggende tanker om, hvad god ledelse er. For at kunne begynde på diplomlederuddannelsen skulle jeg skrive mit ledelsesgrundlag og tale med min nærmeste leder om det – det var et krav fra HR-afdelingen – så jeg er godt i gang med at afklare mine ledelsesværdier og finde ud af, hvem jeg er som leder, og hvad jeg står for. Jeg er blevet mere bevidst om, hvad der er vigtigt for mig som leder, og hvorfor jeg gør, som jeg gør. Nu kan jeg sætte ord på, hvad jeg synes er god ledelse, og hvorfor jeg tror på det. Det begyndte jeg da først at tænke over, da jeg satte mig ned og begyndte at skrive mit ledelsesgrundlag. Nu er jeg blevet mere sikker på, hvad jeg siger ja til, og hvad jeg siger nej til.“

„Jeg sidder og tænker på, om ikke jeg kan sætte mit ledelsesgrundlag ind i midten af den praktiske filosofis trekant. Når jeg skal træffe en vigtig og god beslutning – altså phronesis – så oplever jeg nemlig, at mit ledelsesgrundlag styrker mig. Jeg kigger på mit ledelsesgrundlag, mærker efter og tænker: Yes, det er mig. Det giver mig ro i kroppen, og jeg føler mig sikker på mig selv. Jeg har også brugt mit ledelsesgrundlag til at gå imod en overordnet ledelsesbeslutning, fordi den beslutning var imod mine ledelsesværdier. Det hjalp gevaldigt på min argumentation, at jeg henviste til mit ledelsesgrundlag, fordi min leder jo selv har talt med mig om det og sagt god for det. Og beslutningen blev faktisk ændret en lille smule. Men indimellem tvivler jeg altså på, om jeg fortsat skal være leder der, hvor jeg er nu. Fordi jeg synes, det er svært for mig at være den leder, jeg gerne vil være. Det håber jeg på, at diplomlederuddannelsen kan være med til at gøre mig klogere på.“

Gruppen sidder tavs et øjeblik. „Tak, Maja,“ siger Liv. „Det er et vigtigt spørgsmål, du bringer på banen: Kan jeg være den leder, jeg gerne vil være, der, hvor jeg er? Måske begynder vi alle fire at tænke over, om vi kan være de ledere, vi gerne vil være, på de arbejdspladser, hvor vi er ledere nu. Jeg har hørt, at der er mange ledere, der skifter job, når de tager en diplomlederuddannelse. Jeg håber, læringsgruppen kan være et fortroligt rum, hvor vi også kan dele de overvejelser. Vi er jo

blevet opfordret til at skrive vores ledelsesgrundlag og udkomme med det på sidste undervisningsdag. Så vi tre andre får travlt. Jeg håber, vi kan trække på hinanden i tænke- og skriveprocessen og udkomme med vores ledelsesgrundlag i læringsgruppen, så vi øver os sammen, inden vi udkommer med det foran vores leder og medarbejdere. Jeg tænker, at læringsgruppen godt kan være en fælles hexis – en fælles træningsbane – hvor vi udnytter, at vi er forskellige. Vi har jo forskellige fagligheder, erfaringer, værdier og holdninger – og det må vi da udnytte. Jeg er sikker på, at vi kan lære meget af hinanden og lære meget om os selv i denne gruppe. Jeg synes allerede, det tegner godt. Vi er nysgerrige, giver plads til hinanden og har en god dialog.“

Liv kigger rundt og får øjenkontakt med de tre andre. De nikker. Liv fortsætter: „Modul 1 hedder jo *Det personlige lederskab og forandring*. Som jeg forstår det, betyder forandring i den sammenhæng, at det er os, der skal forandre os. Vi skal vende pilen indad og gå på opdagelse i os selv og undersøge os selv som mennesker og som ledere. Den empiri, vi skal bruge til eksamen, er os selv. Vi skulle gerne blive klogere på, hvem vi er, og hvad vi står for. Det kræver mod, tænker jeg. Og derfor er det godt, at vi har hinanden, når vi nu bevæger os ud på ukendte veje.“

„Jeg har noteret i min logbog, at Michael Højlund Larsen bruger begrebet *hverdagsfilosof* (Larsen 2012: 33). Det ord kan jeg godt lide. Jeg vil gerne udnævne os alle fire til hverdagsfilosoffer. Når vi mødes i læringsgruppen, så håber jeg, at vi kan tale sammen om ledelse på en måde, så vi undrer os sammen, er nysgerrige og anerkendende, og at vi hjælper hinanden med at sætte gang i en personlig udvikling, som på sigt gør os til den bedste udgave af os som ledere. Jeg tænker, at nogle af spørgsmålene og øvelserne fra den praktiske filosofi kan hjælpe os med at skabe gode rammer for refleksion og læring med udgangspunkt i vores erfaringer fra det virkelige liv. Vi har allerede prøvet Sankt Benedikt-metoden. Vi prøver flere øvelser senere på dagen.“

TEORETISK NEDSLAG

Den praktiske filosofis trekant

Modellen *Den praktiske filosofis trekant* stammer fra bøgerne *Praktisk filosofi og ledelse* (Larsen 2013: 39) og *Dialog – en enkel vej til et godt samarbejde* (Larsen 2012: 49). Filosofi er kunsten at tænke over, hvordan vi tænker. Filosofi er en nysgerrig og kritisk undersøgelse af noget, der er væsentligt. Når vi filosoferer, undrer vi os, vi er nysgerrige, og vi stiller spørgsmål for at blive klogere. Praktisk filosofi kan gøre ledere klogere på, hvad god ledelse er.

Michael Højlund Larsen opfordrer til, at man som leder løbende forholder sig undrende og nysgerrigt til de mange mulige svar på spørgsmålet: Hvad er god ledelse? Når svarene og tankerne om god ledelse omsættes til handlinger i hverdagen, har lederen mulighed for at lære af sine erfaringer. De erfaringer kan give lederen inspiration til at udvikle sine tanker om god ledelse. Samspillet mellem tanker om god ledelse og konkrete handlinger i hverdagen er en løbende proces, som lederen kan udvikle med kritisk refleksion og dermed udvikle sit lederskab. Et godt lederskab giver lederen gode muligheder for at træffe gode beslutninger og opnå *phronesis* – praktisk visdom.

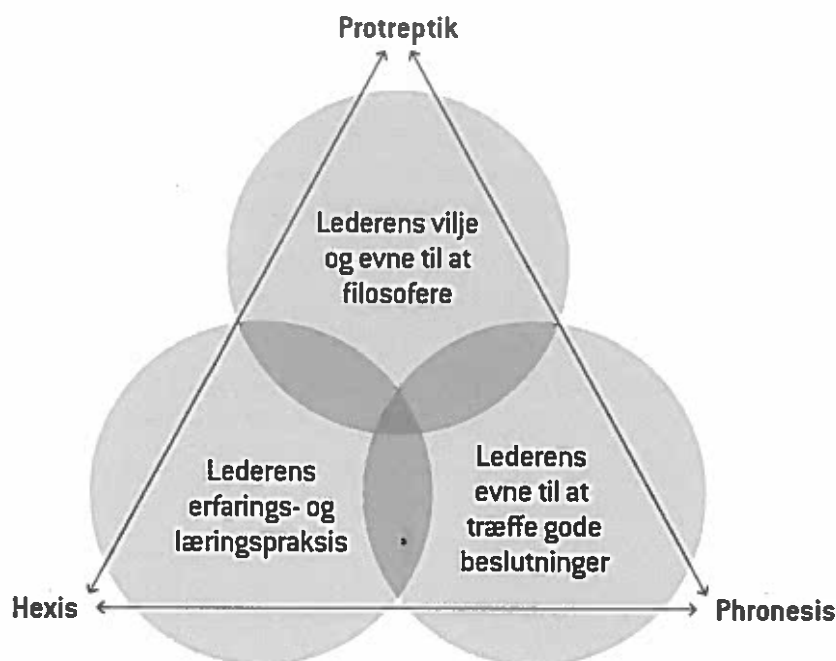
Kritisk refleksion betyder, at lederen tænker sig grundigt om og stiller spørgsmål ved de præmisser, som lederen anskuer eller beslutter ud fra. Når lederen tænker sig grundigt om, analyserer lederen sine handlinger i forhold til lederens grundlæggende værdier. „Hvorfor gør jeg, som jeg gør? Kunne det være anderledes?“ spørger lederen sig selv.

Når vi filosoferer, så tvivler vi. Vi sætter vores overbevisninger til side og undrer os over det, vi tror på. Vi udfordrer vores grundantagelser. Og vi forsøger at afklare de ideer og principper, der styrer vores handlinger.

Når vi filosoferer, så undrer vi os. Vi er i dialog med os selv eller andre. Vi er nysgerrige og spørgende og taler ud fra konkrete erfaringer og bliver klogere og stiller flere spørgsmål.

Når vi filosoferer, lærer vi os selv og andre bedre at kende.

Den praktiske filosofis trekant samler de tre græske begreber *hexis*, *protreptik* og *phronesis* i en model, hvor begreberne lapper over hinanden. >



FIGUR 1.3. DEN PRAKTISKE FILOSOFIS TREKANT. Gengivet fra Larsen (2013: 39).

Vi kan opfatte modellen som en meget simpel model for udvikling af lederskab. Hexis er lederens individuelle træningsbane i praksis. Det er lederens erfaring med og læring af at lede i praksis. Hexis er fundamentet for, at lederen kan opnå phronesis, som er praktisk visdom – evnen til at træffe gode beslutninger. Protreptik er lederens vilje og evne til at filosofere og dermed udfordre sig selv og sine grundlæggende antagelser samt blive bevidst om sine personlige værdier og holdninger.

Kunsten er at forme sin hexis, så træningen i praksis former lederen til en stadig bedre leder. Det handler om at tilrettelægge arbejdsdagen, så lederen har gode muligheder for at lære ledelse i forskellige situationer i løbet af dagen. Lederen danner dermed sig selv i hverdagen ved at træne på sin personlige ledertræningsbane.

Michael Højlund Larsen bruger endnu et græsk begreb: scholé. Scholé betyder fri tid. I det antikke Grækenland trak de frie mænd sig tilbage for at filosofere over det gode liv. Når de filosoferede, var de fri for hverdagens pligter. Men samtidig forpligtede de sig til at udvikle sig til fornuftige medbor-

gere og blive til den bedste udgave af dem selv. Scholé kan i nutiden holdes som et møde, hvor deltagerne giver sig god tid til at tale sammen om noget væsentligt. Målet med mødet er at blive klogere, ikke nødvendigvis at blive enige og træffe beslutninger. Når ledere jævnligt mødes til scholé, kan de udvikle sig til at blive den bedste udgave af dem selv.

Sankt Benedikt-metoden er en konkret procesmodel, som kan bruges til at holde scholé. Deltagerne mødes og beslutter, hvad de vil tale nysgerigt sammen om. Derefter følger de nogle få spilleregler, som giver dialogen struktur. Gruppen indleder processen med at tænke i stilhed over det valgte tema i tre-fem minutter. Så begynder den yngste at tale. Når den yngste har talt, er der pause i lige så lang tid, som der er talt. Herefter taler den næste i rækken osv. Opdelingen i taletid og tænketid giver god tid til at tænke sig om både før og efter, man taler. Spillereglerne gør, at man får lov til at tale ud uden at blive afbrudt. Tempoet i samtalen sættes ned (Larsen 2012: 47 og 181).

FRA INDIVIDUEL LÆRING TIL FÆLLES LÆRING

Liv giver ordet til Ingrid, som har læst om og reflekteret over Kolbs læringscirkel (Larsen 2013: 139), og derefter har hun været kreativ og udviklet en ny læringsmodel: „Jeg har tegnet en model, som vi måske kan bruge som ramme for vores læringsproces i læringsgruppen. Vi har jo alle fire erfaringer med ledelse. Jeg har tænkt over, hvordan vi kan tage udgangspunkt i vores praktiske erfaringer og bruge refleksion og teorierne fra bøgerne til at blive endnu bedre ledere. Da jeg læste om Kolbs læringscirkel, så tænkte jeg, at den kunne vi bruge. Med udgangspunkt i læringscirklen har jeg udviklet vores egen læringsmodel, hvor jeg kobler min individuelle læringsproces sammen med den fælles læringsproces i vores læringsgruppe.“

TEORETISK NEDSLAG

Kolbs læringscirkel

David Kolb (1984) har udviklet en model for erfaringsbaseret læring. Modellen deler læring op i to faser. En fase, hvor man tænker, og en fase, hvor man handler. Modellen tager udgangspunkt i lederens erfaringer med at udøve ledelse i hverdagen. Lederen har observeret og indsamlet data fra sin praksis og på den baggrund fået ny viden baseret på praktiske erfaringer. Lederen reflekterer over, hvad den nye viden kan bruges til. Hvad skete der? Hvilken betydning har det, der skete? Hvad kan jeg lære af det? Hvad kan jeg gøre anderledes? På baggrund af refleksionen over handlingen planlægger lederen derefter en ny handling/et nyt koncept, som afprøves i hverdagen, og sådan fortsætter læringsprocessen (Staunstrup m.fl. 2017).

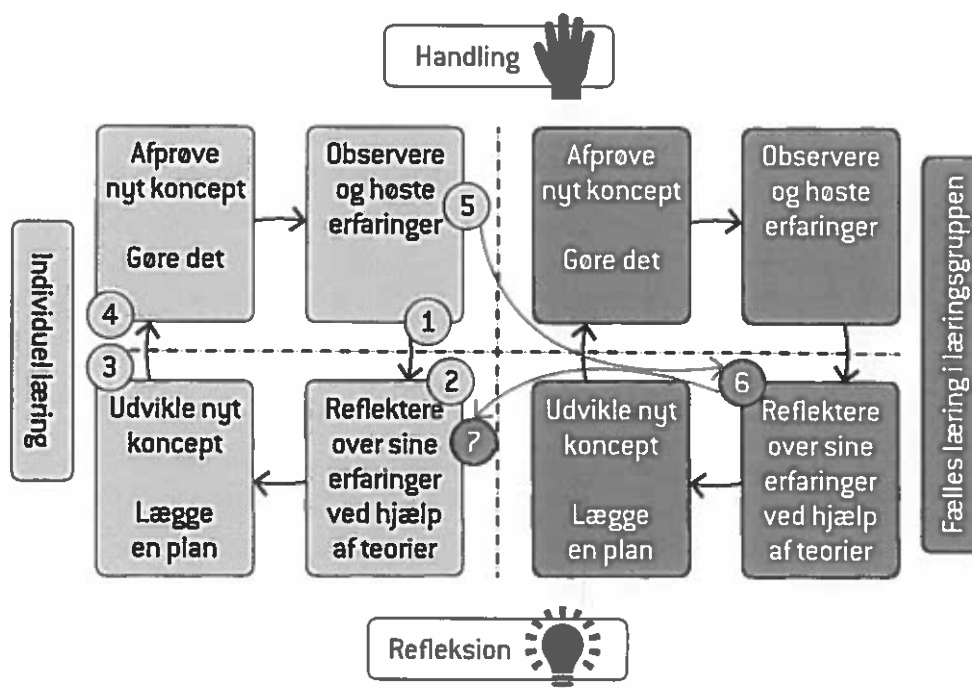


Individuel læring (Kolb)	Organisatorisk læring (Dixon)
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Observerer</i> det, vi gør 2. <i>Reflekterer</i> over det observerede 3. Bruger den nye <i>viden</i> til at planlægge ny handling 4. <i>Handling</i>, som afprøves 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fremskaffer og spreder intern og eksternt <i>viden/informationer</i> 2. Der <i>Integreres</i> i relation til organisationens praksis 3. I kraft af den kollektive <i>fortolkning</i> defineres en strategi for mål og midler med henblik på 4. <i>Handling</i>, hvor organisationen handler i forhold til de fastsatte strategiske mål.

FIGUR 1.4. KOLBS LÆRINGSCIRKEL. Gengivet fra Staunstrup m.fl. (2017: 321).

LÆRINGSGRUPPENS LÆRINGSMODEL

Ingrid gennemgår kort Kolbs læringscirkel ud fra sin tegning af læringsgruppens læringsmodel. Derefter kommer hun med et konkret eksempel. Hun tilføjer pile og tal på tegningen for at koble sit eksempel til



FIGUR 1.5. LÆRINGSGRUPPENS LÆRINGSMODEL EKSEMPEL 1. De syv trin i figuren er sat ind i teksten nedenfor. Inspireret af Staunstrup m.fl. (2017: 321).

modellen: „Hvis vi tager et konkret eksempel, som følger faserne i Kolbs læringscirkel, så observerer jeg gang på gang, at de fleste af mine medarbejdere kommer for sent til vores personalemøder (figur 1.5-1). Det synes jeg er et problem, fordi det betyder, at vi kommer for sent i gang med mødet, fordi vi venter på de sidste, og så når vi sjældent hele dagsordenen. Det irriterer mig grænseløst. Irritationen påvirker mig under hele mødet, og jeg synes, jeg kan mærke og se, at min irritation påvirker mine medarbejdere negativt. Stemningen er ikke helt i top. Det reflekterer jeg over, og så beslutter jeg at gøre noget andet (figur 1.5-2).“

„Jeg lægger en plan for, hvad jeg vil gøre anderledes på næste møde. Jeg sætter mig for, at jeg vil starte mødet til tiden, og jeg vil sætte det mest interessante punkt først på dagsordenen. Det er et punkt, som alle mine medarbejdere er optaget af. Vi skal drøfte punktet og træffe en fælles beslutning (figur 1.5-3). Jeg fortæller mine medarbejdere, at jeg ser frem til at høre alle deres input, og derfor er det meget vigtigt, at vi begynder til tiden, så alle har mulighed for at blive hørt. Jeg fører min plan ud i livet på det kommende møde (figur 1.5-4). Jeg observerer, om alle møder til tiden, hvordan processen under det første punkt forløber, og jeg afslutter punktet med at samle op og spørge mine medarbejdere, hvad de synes om denne måde at holde møde på (figur 1.5-5). Derefter reflekterer jeg over mine handlinger og den feedback, jeg har fået af mine medarbejdere (figur 1.5-2).“

„På baggrund af mine refleksioner over mine handlinger og mine medarbejders feedback kunne jeg så fortsætte med nye handlinger og tage en ny tur rundt i læringscirklen. MEN det er her, læringsgruppen kommer ind i billedet. Jeg tager en afstikker fra min egen læringscirkel i venstre side over i læringsgruppens læringscirkel i højre side. Her deler jeg mine erfaringer og refleksioner med jer (figur 1.5-6), så vi sammen kan reflektere og blive klogere. Måske har I lignende erfaringer, I vil dele ud af. Måske kan vi finde noget teori, som kan gøre os klogere? Måske kan jeg gå på opdagelse i, hvorfor jeg bliver irriteret over, at vi begynder møderne for sent? Hvad er det, der er så vigtigt for mig som leder, siden jeg bliver irriteret? Hvad er det for et godt møde, jeg drømmer om? Vi kan undre os sammen, og I kan stille nysgerrige spørgsmål til mig, som både I og jeg bliver klogere af. Når vi går fra vores læringsgruppemøde,

har vi både brugt Kolbs læringscirkel og den praktiske filosofis trekant. Vi har sammen skabt erfaringsbaseret læring og er blevet en lille bitte smule bedre til at træffe kloge beslutninger på et reflekteret grundlag. Derefter kan vi gå hjem og tænke videre (figur 1.5-7), lægge en plan og prøve noget nyt af hver især, som passer til, hvem vi er som ledere, vores ledelseskontekst, vores medarbejdere og vores arbejdspladser. Hvad siger I til det forslag?" spørger Ingrid.

„Super godt forslag,“ siger Thor med begejstring i stemmen. „Jeg synes, vi skal give Ingrid en hånd. Det er godt tænkt og meget brugbart.“ Thor klapper først, og de andre følger trop. Alle smiler og nikker til hinanden. Thor fortsætter: „For mig at se, så behøver vi slet ikke at aftale mere. Nu har vi vores egen læringsmodel, som vi kan bruge som ramme for vores møder i læringsgruppen. Vi kan vælge en facilitator og aftale tema fra gang til gang, og så kan facilitatoren lede processen assisteret af de tre andre i gruppen på nogenlunde samme måde, som vi gør i dag. Jeg synes, vi skal være varsomme med at lægge os alt for fast på en bestemt måde at gøre tingene på, for hvordan kan vi vide, hvad en god læringsgruppe er? Er det ikke netop det, vi skal i gang med at undersøge og hele tiden blive klogere på?“

Efter en kort drøftelse bliver gruppens medlemmer enige om, at det er det, de aftaler.

Liv er nysgerrig og spørger Ingrid, hvad hun blev opmærksom på under mødet, og hvad hun efterfølgende besluttede at gøre.

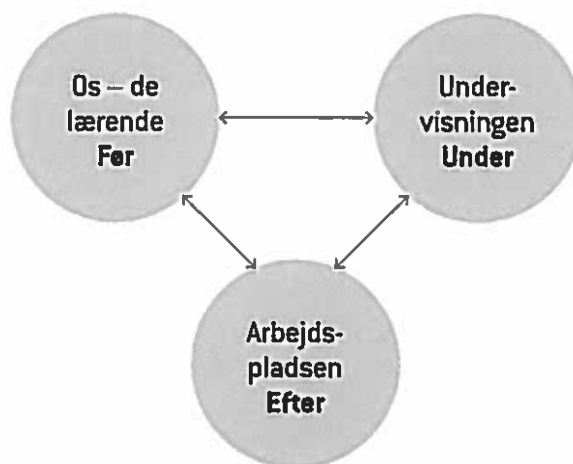
Ingrid svarer: „Jeg fandt ud af, at jeg ikke blev irriteret, fordi jeg startede mødet til tiden. Der var to, der kom lidt for sent, men de listede bare ind og satte sig ned. Jeg nikkede til dem og fortsatte med det, jeg var i gang med at sige, uden at blive slået ud af kurs. Jeg havde øvet mig i, hvor jeg ville stå, hvordan jeg ville stå, hvad jeg ville sige, og hvordan jeg ville sige det, da jeg indledte mødet præcis kl. 19.00. Jeg var fast besluttet på, at det var sådan, det skulle være, og sådan blev det. Jeg tror, at jeg kommunikerede mere tydeligt, fordi jeg havde hele kroppen med i min kommunikation, og det havde jeg det godt med. Jeg oplevede, at jeg havde mere overskud til at lytte til mine medarbejdere og spørge nysgerrigt ind til deres forslag. Og mødet gik, som jeg havde håbet på. Jeg var så lettet og glad bagefter. Mine medarbejdere var også glade, og

de gav mig super positiv feedback. De sagde, at de oplevede, at jeg var mere nærværende og interesseret, end jeg plejer at være på vores møder, og de takkede mig for, at jeg havde sat god tid af til at drøfte så vigtigt et emne. Små ting i hverdagen kan gøre en stor forskel, tænker jeg. Som leder er det jo mit ansvar at gøre noget ved det, der ikke fungerer. Nu undrer jeg mig over, hvorfor jeg ikke har gjort noget ved det noget før. Gad vide, hvad der forhindrede mig i det? Har jeg mon overvundet noget nu, som jeg kan bruge positivt fremover?”

„Det er gode, tankevækkende spørgsmål, du stiller dig selv,“ siger Liv. „Din historie og dine spørgsmål kan også godt inspirere os andre til at tænke over, om der er en lille ting, vi kan gøre anderledes i vores hverdag. En lille ting, som kan gøre en stor forskel, som du fortæller med dit eksempel. Lad os holde en pause og fordøje det, vi har talt om indtil nu. Efter pausen fortsætter vi med det tema, som Thor har fordybet sig i til i dag. Og det er *transfer* – altså hvordan får vi overført det, vi lærer i undervisningen, til noget, vi kan bruge som ledere i vores arbejdsliv? Det har Bjarne Wahlgren undersøgt.“

FRA HOVEDET UD I HÆNDERNE

Efter pausen hænger Thor en tegning op, som han taler om transfer ud fra.



FIGUR 1.6. FAKTORER, DER FREMMER TRANSFER. Inspireret af Wahlgren og Aarkrog [2013: 116].

Tegningen viser tre forbundne cirkler, hvor der står: *Os – de lærende, undervisningen, arbejdspladsen* (Wahlgren og Aarkrog 2013: 116). Thor indleder med at sige, at hans umiddelbare vurdering er, at Ingrid's læringsmodel kan kobles til Bjarne Wahlgrens 12 faktorer, som fremmer transfer (Wahlgren 2013).

„Jeg har nørdet lidt og læst noget af det, som Wahlgren skriver om transfer. Det er noget mere kompliceret end den simple model med de tre cirkler, som vi blev præsenteret for på den første undervisningsdag. Men jeg tænker, vi får meget mere læringsteori på modul 2. Det gode ved den simple model er, at den skærer det fuldstændig ud i pap for os. Hvis vi vil have noget ud af vores lederuddannelse, så skal vi gå hjem og bruge teorierne og modellerne i vores hverdag. Vi kan ikke nøjes med at læse og tænke os til at blive bedre ledere, vi skal også gøre noget andet, end vi plejer, for at blive endnu bedre ledere. Og det hænger jo fint sammen med Kolbs læringscirkel og Ingrid's læringsmodel.“

„Wahlgren taler om tre overordnede faktorer, som styrker transfer:

1) De personlige faktorer. 2) Faktorer, der er knyttet til undervisningen. 3) Faktorer i den kontekst, hvor man skal bruge det, man har lært. Som I kan se på min tegning, så har jeg oversat de tre faktorer til: *Os, undervisningen og arbejdspladsen*. Transfer betyder, at det, vi lærer i undervisningslokalet, skal bruges i en anden kontekst – altså på vores arbejdspladser. Vi skal jo både kunne demonstrere viden, forståelse, færdigheder og kompetencer til eksamen. Det vil sige, vi både skal kunne forstå teorierne, og vi skal kunne bruge teorierne til at blive endnu bedre til at lede vores medarbejdere. Den nye viden, som vi får, når vi læser i bøgerne og deltager i undervisningen, skal omsættes til kompetencer, som vi skal udvikle på arbejdspladsen. Og hvordan gør vi det? Det har Wahlgren forsket i.“

„Lad os tage de personlige faktorer først. Her spiller vi som studerende en vigtig rolle. Tror vi på, at vi kan bruge det, vi lærer, til noget? Vil vi gerne lære noget? Er der noget, vi gerne vil blive bedre til? Ja, det er der. Det talte vi jo allerede om den første undervisningsdag, hvor underviseren opfordrede os til at formulere vores personlige læringsmål. Kan vi noget? Ja, vi har allerede erfaringer med ledelse, og vi vil gerne lære mere. Sætter vi mål for vores læring og forpligter os? Ja, det er jo

derfor, vi holder møde i dag. Vi forpligter os med de aftaler, vi indgår i dag. Tør vi noget? Har vi tiltro til vores egne evner? Tør vi gå hjem og gøre det, vi aftaler med hinanden, at vi vil gøre? Ja, det tør vi godt.“

„Ingrids eksempel fra før er et godt eksempel på, at du, Ingrid, har erkendt et behov for, at der er noget, du må gøre anderledes. Du vil det, du kan det, du tør det, og du gør det. Og du oplever, at det giver mening. Du oplever en fordel ved at begynde mødet til tiden. Det påvirker dig og dine medarbejdere positivt. Og jeg er sikker på, at vi kan finde mange forklaringer i bøgerne på, hvorfor mødet udvikler sig på en anden måde, end det plejer. Men det kan vi vende tilbage til på et senere læringsgruppemøde. Jeg vil bare kort nævne, at vi smitter hinanden med vores følelser. Når du føler dig glad, så smitter du dine medarbejdere med glæde. Og det kan faktisk have afgørende betydning for, hvordan resten af et møde eller en arbejdsdag forløber. Det har forskningen i positiv psykologi påvist (Biswas-Diener 2011). Vi smittede hinanden med positive følelser lige før, da vi klappede ad Ingrid.“

„Hvad siger I til, at vi giver hinanden hånden på, at vi er en læringsgruppe, der vil noget, kan noget, tør noget og gør noget?“ spørger Thor. Alle nikker. Der er bred enighed om, at alle gerne vil arbejde med at omsætte viden til kompetencer og sætte tid af til at prøve noget af i hverdagen. Ingrids eksempel bliver fremhævet som et eksempel på, at det kan give mere tid, hvis man gør noget andet, end man plejer. I stedet for at sidde og vente på de andre mødedeltagere og spille tiden, så valgte Ingrid at indlede mødet til tiden. Og de fremmødte gik i gang med at drøfte et væsentligt punkt på dagsordenen.

Thor fortsætter sin gennemgang af de tre overordnede faktorer for transfer: „Så er der faktorer i undervisningen. Her spiller underviseren en vigtig rolle. Jeg synes, det tegner godt. Underviseren vælger noget ud og går i dybden med stoffet. Hun tegner og gennemgår teorierne og modellerne i et sprog, så vi forstår det, og så er hun god til at bede os om at komme med eksempler fra praksis, som hun kobler teorierne på. Hun spørger os jævnligt: *Hvordan kan I bruge denne teori i jeres hverdag?* Og det er med til, at vi selv bygger bro imellem teorien og de situationer i vores hverdag, hvor vi forestiller os, at vi kan bruge teorien eller modellen. Det er faktisk hjernesmart (Prehn 2018) at gøre det. Når

vi kan forestille os situationer, hvor vi kan bruge teorierne i vores hverdag, bliver det lettere at føre dem ud i livet. Hjernen har noget konkret at arbejde henimod. Og det fremmer transfer.“

„De øvelser, vi har haft, har været gode. De er lige til at tage med hjem og bruge på os selv eller sammen med vores medarbejdere. Jeg synes, det er godt, at vi bruger tid i undervisningen på at fortælle hinanden om det, vi prøver af imellem undervisningsdagene. De mange konkrete eksempler er jo næsten lige til at kopiere for andre, og det er også med til at fremme transfer.“

„Vores underviser er super engageret, og hun skaber en god stemning, hvilket er afgørende, fordi der også er følelser forbundet med læring. Hun stiller forventninger til os om, at vi forbereder os, arbejder seriøst i vores læringsgrupper og prøver noget af på vores arbejdspladser mellem undervisningsdagene. Hendes forventninger til os har den psykologiske effekt, at vi forsøger at leve op til hendes forventninger. Hun er utrolig anerkendende og god til at give os feedback, der styrker. Uanset hvad vi siger, så møder hun os nysgerrigt og anerkendende. Jeg oplever, at hun er god til at skabe relationer til os med den måde, hun møder os på. Og så synes jeg, det er super godt, at hun har delt os op i læringsgrupper. Det skaber et godt og trygt læringsmiljø. Når vi taler om, hvad vi har lært, og hvad vi kan bruge det til i praksis, så styrker vi både vores læring og transfer“ (Wahlgren 2010).

„Den sidste faktor er anvendelseskonteksten. Her tænker jeg, vi kan inspirere hinanden til løbende at prøve noget af og dele vores erfaringer og refleksioner efterfølgende. Hvis der går for lang tid imellem, at vi har læst om teorien, til vi får afprøvet den i praksis, så går alt for meget viden i glemmebogen, siger Wahlgren (2013). Det ved jeg også fra min egen skoleleder, som var meget presset i den periode, hvor hun tog sin diplomlederuddannelse. Hun kan ikke huske ret meget, fordi hun ikke fik brugt sin viden og omsat den til handlinger. Vi har aftalt, at vi frisker noget af det op sammen. Og hun har stor forståelse for, at jeg vil bruge tid på at prøve noget af, så hun, mine kolleger og måske også elever og forældre får glæde af det, jeg lærer. Og det er faktisk også noget af det, som Wahlgrens forskning viser fremmer transfer, nemlig at to eller

flere, som har lært det samme, skaber sociale fællesskaber, hvor de støtter hinanden i at bruge det, de har lært.“

„Vores læringslogbøger er også med til at fremme transfer. Når vi bruger logbøgerne til at tegne og beskrive teorierne og modellerne i, så husker og forstår vi dem bedre. Når vi beskriver, hvordan vi bruger teorierne i hverdagen, og hvad vi får ud af det, så bliver vi klogere på, hvad vi kan bruge teorierne til i hverdagen, og det fremmer transfer. Når vi kigger logbogen igennem og repeterer og reflekterer, så fremmer vi også transfer. Og når vi deler vores viden, erfaringer og refleksioner med hinanden her i læringsgruppen, så er de dialoger også med til at fremme transfer.“

„Vi kan hver især fremme transfer ved at skabe vores egen hexis og træne ledelse på vores personlige træningsbane i hverdagen. Jeg tror, vi alle vil have godt af at stoppe op i hverdagen og reflektere over, hvad vi har gang i, hvorfor vi gør, som vi gør, og om der kunne være andre måder at gøre det på. I de situationer kan teorierne sandsynligvis inspirere os til at gøre noget andet, end vi plejer. Vi har travlt i hverdagen, og jeg har hørt min leder undskylde sig med, at hun ikke havde tid til at prøve ret meget af, da hun var diplomstuderende. Jeg tænker omvendt. Fordi vi har så travlt i hverdagen, skal vi netop gøre noget andet, der kan skabe mere tid til det, der er væsentligt. Der er så mange situationer i hverdagen, som vi kan lære noget af. Vi skal bare få øje på dem. Og det får vi ikke, når vi styrter afsted fra det ene til det andet. For mig at se, så handler det om, at vi husker at stoppe op og tænke os om både før og efter, vi gør noget.“

„Jeg kommer til at tænke på Stephen Covey og de syv gode vaner. Den syvende vane handler om, at vi skal huske at slibe saven. Det er jo os, der er saven. Vi skal huske at slibe vores savklinger, så vi kan holde os skarpe. Vi skal sørge for, at vi får den rigtige næring både fysisk, mentalt, socialt og åndeligt“ (Covey 2005).

„Jeg synes godt, vi kan sige, at vi har gode forudsætninger for transfer. Jeg håber, vi kan støtte hinanden i også at gøre alvor af det, vi taler om i dag. Det er vores hverdagshandlinger, der er afgørende for transfer. Og derfor er det super vigtigt, at vi får afstemt forventninger med vores leder, så vi reelt har mulighed for at bruge noget af det, vi lærer på

uddannelsen, men det tænker jeg ikke bliver noget problem for nogen af os. Hvad tænker I?“

Efter en kort drøftelse om, hvordan ledertræningen kan tilrettelægges i hverdagen, og hvilke aftaler de fire ledere vil indgå med deres nærmeste leder, samler Thor op på sit oplæg om transfer.

„Wahlgren er inde på, at læring foregår før, under og efter et uddannelsesforløb. Og derfor giver det god mening, at vi bruger ’mellemløbet’ til at træne ledelse på vores personlige ledertræningsbaner. Så alt i alt er det min vurdering, at vores undervisningsforløb er tilrettelagt ud fra Wahlgrens faktorer for transfer. Som Wahlgren skriver, så er undervisningen vigtig, men det vigtigste er, at vi går hjem og omsætter noget af det, vi lærer i undervisningen. Altså, at vi får viden fra hovedet og ud i hænderne og gør noget.“

„Lad os give Thor både en hånd og en fod, så vi kan anerkende ham, få varmen i hænderne og fødderne og skabe glæde og god stemning,“ siger Liv og rejser sig op og begynder at klappe og trampe i gulvet. Gulvet i det lille kolonihavehus knirker med, da alle fire klapper hænderne varme og tramper liv i fødderne.

TEORETISK NEDSLAG

Wahlgren og transfer

Bjarne Wahlgren har forsket i og skrevet om voksnes læreprocesser i mange år. Wahlgren nævner en række forhold, som gør, at voksenundervisning får en anden udformning og en anden pædagogik end undervisning af børn og unge (Wahlgren 2010).

- Voksne har livserfaring og erfaringer fra arbejdslivet. De har udviklet realkompetencer gennem livet og arbejdslivet – uden nødvendigvis at have papir på deres kompetencer.
- Voksne har en lang livshistorie og har opbygget en identitet gennem livet.
- Voksne vælger som regel selv, om de vil tage en uddannelse.
- Voksne vil gerne bruge det, de lærer på en uddannelse, i deres arbejdsliv og til personlig udvikling.

Wahlgren har opstillet 12 faktorer, der fremmer transfer. Det er faktorer, som gør det lettere for den voksne studerende at overføre sin læring fra en uddannelse til sit arbejdsliv. De tre første faktorer knytter sig til den studerende. De fem næste faktorer knytter sig til undervisningen. De fire sidste faktorer knytter sig til den situation på arbejdspladsen, som læringen skal bruges i.

Transfer styrkes, hvis:

1. Kompetenceforløbet tager udgangspunkt i et erkendt behov for at kunne handle mere kvalificeret
2. Der formuleres klare mål for læringen
3. Den, der lærer, tror på, at han kan anvende det, han lærer
4. Deltagerne mestrer det, de lærer
5. Der er identiske elementer mellem undervisning og arbejdsplads
6. Deltagerne reflekterer over læringen i forhold til forskellige anvendelsesmuligheder
7. Undervisningen indeholder øvelser i transfer
8. Underviseren udstråler troværdighed og autoritet
9. Arbejdspladsen er gearret til, at kompetencen kan anvendes
10. Medarbejdere og ledelse skaber et transfermiljø
11. Der følges op på kompetenceudviklingen
12. Medarbejderen oplever en fordel ved at anvende det, der er lært (Wahlgren 2013: 24).