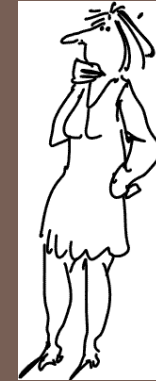


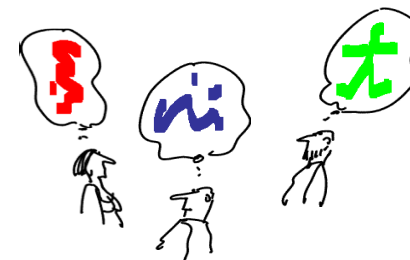


# BRUK AV LÆRINGSNETTVERK FOR Å UTNYTTE NY KUNNSKAP TIL Å TENKE NYTT I EGEN KONTEKST



# Noen spørsmål:

2



- Hvorfor bry seg med læringsnettverk?
- Hvordan bruke læringsnettverk som strategi for utvikling på arbeidsplassen?
- Hva er utviklings- og innovasjonskompetanse?
- Hvilken nytte kan vi ha av læringsnettverk for prosess- og innovasjonsveiledere?

# Hvorfor bry seg med læringsnettverk?

3

## Et kunnskapsbasert valg

- DAMVAD har utarbeidet en kvantitativ effektmåling av virksomheters deltagelse i danske innovasjonsnettverk. De konkluderer bl.a. med at deltagelse i innovasjonsnettverk øker sannsynligheten for innovasjon med mere end 4,5 ganger ett år etter deltagelse (DAMVAD, 2011).
- Forskningsrapporten "Linking theory and practice; learning networks at the service of workplace innovation" (T. Alasoini red., 2011). Rapporten baserer seg på "Workplace Development Programme TYKES" som startet 16 meget forskjellige lærende nettverk mellom 2004 og 2010. Rapporten har som mål å trekke ut nøkkelresultat og konklusjoner fra åtte av disse nettverkene.
- Offentlige strategier, for eksempel regjeringen sin strategi for innovasjon i kommunesektoren ("Nye vegar til framtidens velferd, 2013), Finansdepartementets perspektivmelding 2013, Stortingsmelding nr. 7 (Innovasjonsmeldingen «Et nyskapende og bærekraftig Norge», 2009)

## En drivkraft for utviklingsarbeid i organisasjonen

## Et verktøy for nytenking og kollektiv læring

# Bruke læringsnettverkene til å skape kollektiv læring

4

## Hva er motivet for læringen?

Å utvikle arbeidsplasser gjennom læring, betyr at **utvikling av arbeidet** er læringens motiv.

*«Det blir då inte ett lärande hos individer, utan ett lärande som berör hela kollektiv»*

(S. Larsson 2006).

**Det er et mål å øke individers og organisasjoners bevissthet og forståelse for de forskjellige læringsbegrepene:**

Læring

Kollektiv læring

Organisasjonslæring

Kollektiv læring i nettverk

# «Læringsjungelen»

5

## Læring

Med læring menes her relativt varig endring hos et individ som et resultat av individets samspill med sine omgivelser *(Ellström, 2003)*

## Kollektiv læring

Innebærer at mennesker skaper synergi-effekter hvor de lærer seg mer og på andre måter enn hva hver og en klarer alene

Den kunnskap og kompetanse som skapes er større enn summen av de enkelte individenes kunnskap og kompetanse *(Ohlsson, 2004)*

Kollektiv læring kan være knyttet til team eller organisasjon og kan da være **organisasjonslæring** eller det kan være **kollektiv læring i nettverk**

## Organisasjonslæring

Læring med etterfølgende handling som fører til **endring**

**i organisasjonens praksis og kultur**

*(Argyris & Schön, 1978)*

# Kollektiv læring i nettverk

6

Beskrives som kollektiv læring på individualistisk vis

Forutsetningen for denne kollektive læringen er at den enkeltes kunnskap ikke er nok for å løse komplekse oppgaver. Individene må da kontinuerlig lære nytt og blir avhengig av andres erfaringer og kunnskap – også utenfor egen organisasjon.

Oppgave og problemfokus forblir slik sett et individuelt ansvar, men oppgaven kan ikke løses uten tilgang til den kunnskapspool – det nettverk – som individene utgjør for hverandre. *(Döös m.fl, 2001 s. 73)*

**Det er den enkelte deltakers ansvar  
å ta læringen med til egen organisasjon**

# Læringsnettverk

7

Et læringsnettverk støtter utvikling (innovasjoner) på arbeidsplassen  
(utviklingsorientert læring)

1. **Læring i nettverket:** Deltakerne deler problem og erfaringer fra sine lokale situasjoner, reflekterer og ser nye handlingsalternativ
2. **Læring som et nettverk:** Utviklingen av nettverket som en varig utviklingsstruktur for deltakerne til hjelp i sin organisasjonsutvikling
3. **Læring utover nettverket:** Skapende av ny kunnskap i nettverket som den enkelte kan ta med seg og tilpasse til sin situasjon og kontekst

*(Alasoini, 2009)*

*Men er det kultur for utvikling og innovasjon på arbeidsplassene?*

**Det er et lederansvar å tilrettelegge for god utviklingskultur**

# Fokus på organisasjonen

8

Det er behov for at individer tilegner seg kunnskap og utvikler evner til å løse oppgaver innenfor gitte rammer, men også kravene til å få til læring som fremmer voksnes evne til kreativ læring og endring av praksis øker. Professor i pedagogikk, Per Erik Ellström uttrykker en teori som skiller mellom to komplementære former for læring i arbeidslivet, reproduktiv og utviklingsorientert læring.

**Reproduktiv læring** har fokus på å etablere og forbedre ens kompetanse for å mestre en viss type oppgaver og situasjoner. Spørsmålet man stiller seg, er hvordan vi løser problemet. Vi trenger reproduktiv læring for å lykkes best mulig med løpende produksjon og drift (overleve på kort sikt)

**Utviklingsorientert læring** har fokus på radikal utvikling og endring. Endring må skje både hos individet og i etablerte handlingsmåter i organisasjonen og krever innovasjonsevne og mot til å stille spørsmål ved og utfordre etablerte sannheter og handlingsmåter. Vi trenger utviklingsorientert læring for å lykkes med utvikling på arbeidsplassen (overleve på lang sikt). (P-E. Ellström, 2003)



# Er det balanse mellom reprodutiv og utviklingsorientert læring i organisasjonen?

9



Reprodutiv læring  
(Driften)



**Utviklingsorientert  
læring**

*Har vi gode strukturer i organisasjonen?*

*Ikke bare for å sikre driften, men også for å sikre utvikling?*

# Kan «tenke nytt» og «gjøre nytt» (innovasjon) læres?

10

**Innovasjonsdiamanten** (Darsø 2011) er et verktøy for å utvikle innovasjonskompetanse.

Innovasjonsdiamanten fokuserer på *menneskers* innvirkning på innovasjonsprosessen. Det er en konseptuell modell, en referanseramme for å hjelpe deltakerne å forstå hvilke rammer som henholdsvis hemmer og fremmer innovasjon og hva som skal til for å skape en god innovasjonsprosess. Modellen er ikke-sekvensiell. Når man skal ut på oppdagelsesferd fungerer den som et kart med fire "orienteringspunkter" for å orientere seg på reisen (peilepunkter). Innovasjonsdiamanten har fire parametere som sammen danner innovasjonsfeltet: Ikke-viten mot Viten (vitensdynamikken) og konsepter mot relasjoner (kommunikasjonsdynamikken).

Et av formålene med diamanten er å peke på hvordan gruppene kan få satt i gang innovasjonsprosessen ved å arbeide både med viten og ikke-viten området. Darsø mener at åpne spørsmål og ikke-viten må til for å skape noe nytt og at det er spørsmålene som bør styre søkeprosessen etter ny kunnskap og mulige svar. På den måten bygges det hele tiden ny kunnskap, nye spørsmål og nye muligheter. Samtidig er innovasjonsprosessen også en kommunikasjons- og skapelsesprosess som beveger seg mellom relasjoner og konsepter.

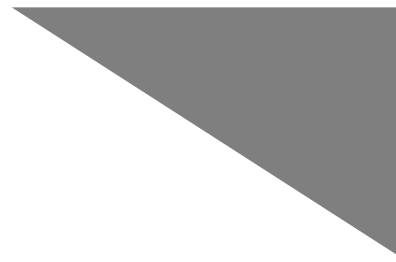
# Innovasjonsdiamanten

11



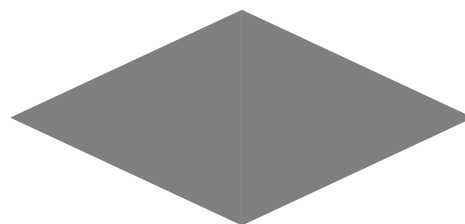
**Konsepter:** En modell, beskrivelse,  
sammenfatning

**Lederrolle:** Konseptutvikler



**Ikke-viten:** Gnisten til  
innovasjon starter ofte  
i dette området

**Lederrolle:** Hoffnarr



**Viten:** Nødvendig for å skape  
innovasjon, men kan også  
bremse det med for mange  
eksperter og kunnskap

**Lederrolle:**  
Kunnskapsdetektiv

**Relasjoner:** Måten vi forholder  
oss til hverandre på

**Lederrolle:** Gartner



*Kilde: Darsø (2011): Innovationspedagogikk. Samfundslitteratur*



# Læringsnettverk for utviklingsveiledere

12

Erfaringer, offentlige meldinger og relevant forskning og teorier (for eksempel Ellström, 2009, Wallo, 2008) poengterer en del faktorer som er nødvendige for å lykkes med utvikling i organisasjoner og virksomheter:

- Støtte i (og fra) ledelsen
- Utvikling av strukturer i organisasjonen som fremmer et utviklingsorientert klima
  - God læringskultur for nyskaping og utviklingsorientert læring
  - Bruk av eksterne læringsnettverk og interne læringsarenaer som læringsstrategier
  - Strategier for implementering
- Fokus på **Dialog- og innovasjonskompetanse** (*Wilhelmson mfl, 2012, Darsø, 2011, Sempler, 2011*)

Å ha medarbeidere som er trent i dialog, utvikling, organisasjonslæring og bruk av læringsnettverk, kan være avgjørende for at organisasjonen får effekt av et utviklingsprogram.

«Utviklingsveilederne» trenger kompetanse på å kunne strukturere og lede utviklingsprosesser, enten det gjelder å lede et idémøte, et prosjekt, et seminar, et læringsnettverk eller kontinuerlig utviklingsarbeid. Tilrettelegging for dialog og refleksjon krever tid og mandat for å drive involverende utviklingsarbeid i organisasjonen.

Et eget læringsnettverk for utviklingsveiledere bør gi kontinuerlig kunnskapspåfyll, sørge for relevante kunnskapsmøter og styrke utviklingsveilederne i å være ressurser for utviklingsarbeid på sine arbeidsplasser.

# Læringsnettverk for utviklingsveiledere

13

## Opplyst og klar?



Tegninger: Kaianders Sempler

## Referanser

Alasoini, T m.fl (2011) "Linking theory and practice. Learning networks at the service of workplace innovation". Tykes Reports 75, Helsinki 2011

Alasoini, T. (2009) "Learning networks as a vehicle for change – how to foster the social effectiveness and investments made in workplace innovation?" bidrag till 6th International Conference on Researching Work and Learning in Roskilde – 2009

Argyris and Schön (1978): "What is an organization that it may learn? I Organizational learning II. Argyris & Schön. New York. Addison Wesley Publishing Company pp 3 – 29

DANVAD (2011): *The impacts of Innovation Networks in Denmark*. Danish agency for sciency, technology and innovation

Darsø, Lotte (2011) *Innovationspædagogik, kunsten at fremelske innovationkompetence*. Fredriksberg: Samfundslitteratur

Döös, M. Wilhelmson, L. & Backlund, T. (2001) Kollektivt lärande på individualistiskt vis. I Backlund T., Hansson H & Thunborg C. (red). (2001) "Lärdilemman i arbetslivet". Lund. Studentlitteratur.

Ellström, P-E (2009) "Practice-based innovations – a learning perspective" bidrag till 6th International Conference on Researching Work and Learning in Roskilde - 2009

Ellström, P-E. (2003), "Utvecklingsinriktat lärande i arbetet – vilka är förutsättningarna?", Bidrag till konferensen HSS 03 - Högskolor och samhälle i samverkan - 2003 i Ronneby

Granberg, O. & Ohlsson, J, (2009). *Från lärande loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur

Granberg, O. (2004). *Lära eller läras*. Lund: Studentlitteratur

Larsson, S (2006), *DIDAKTIK FÖR VUXNA – tankelinjer i internationell litteratur*, Stockholm, Vetenskapsrådets rapportserie 12:2006.

Ohlsson J.(red). (2004) "Arbetslag och lärande". Lund. Studentlitteratur.

Sempler, M, (2011). *Design, metodikk og ledelse av utviklingsprosesser*. Undervisningshefte.

Wilhelmson, L & Döös, M (2012) *Dialogkompetens för utveckling I arbetsliv och samhälle*. Lund. Studentlitteratur.