

A large number of green human silhouettes are arranged in a circular pattern on a white background with faint, light-colored lines. The silhouettes are slightly blurred, giving a sense of depth and movement.

Velkommen

Program



Velkommen og indledning

- Præsentation af kursusholderne og forventninger til dagen
- Praktiske informationer og Gennemgang af program
- Indledning

Kommunikation

- Hvad er kommunikation og formidling? – Gregory Bateson
- Kommunikation – hvem har ansvaret for at et budskab bliver forstået?
- At skabe en tilpas forstyrrelse – Humberto Maturana og Niklas Luhmann
- Hvad er formålet med kommunikationen/formidlingen – hvad er det der skal læres?

Læring

- Hvad er læring?
- Hvad er forudsætningen for læring?
- Læring, menneskesyn og mening
- Hvornår man kan tale om læring - læringsniveauer

Ledelse og læring

- Hvad er læringsledelse?
- Magt, tillid og formidling – Michel Foucault
- Roller og positioner
- Hvor taler vi ud fra - De forskellige domæner – Humberto Maturana
- Anerkendende og værdsættende samtale
- Modstand
- Nyere måder at arbejde med læring – Carl Otto Scharmer

Opsamling og afslutning - Tak for denne gang

Formålet med dagen



Formålet med dagen er,
at få inspiration til,
hvordan det er muligt
at lede til læring og kompetenceudvikling.

Læring

Selvevaluering – kun til eget brug

Vurder dig selv på en skala på 1 – 10, hvor 1 er det laveste og 10 er det højeste på følgende spørgsmål:

Hvor god er du til at formidle et budskab?

Hvor godt kender du dine virkemidler i forbindelse med formidling?

Hvor god er du til at lede til læring?

Hvor god er du til at vurdere, om der har fundet læring sted?

Formidling



”Spørgsmålet er, om vi overhovedet skal have forelæsninger.
Jeg har kolleger, der siger: ”Afskaf skidtet”,
fordi de studerende lærer meget mere af
at arbejde med stoffet selv”

citat: Lars Ulriksen, professor i didaktik ved Københavns universitet
forfatter til bogen ”god undervisning på videregående uddannelser”

Læring



”Kun den lærende selv kan lære”

”Læring kan ikke indopereres”

citat: Professor ved DPU, Aarhus Universitet
Lars Qvortrup i ”Ledelse og læring” s. 87

Kommunikation

- Kommunikationsteori siger noget om vores forhold til vores omverden
- Kommunikation er først og fremmest udtryk for vores relation til os selv og andre mere end den siger noget om ting/hændelser m.m.
- Kommunikationsteori er en ung videnskab kun ca. 70 år
- Kommunikationsteori handler mere om kommunikationens formelle aspekter end dets indhold
- Retorikken - talekunst og sproglig kommunikation – har eksisteret siden oldtiden

Kilde: Bent Ølgaard, "En introduktion til G. Batesons forfatterskab, 2004

Kommunikation



- Kommunikation som enhver opfattelse af information og budskaber
- Ifølge psykologien er det der kommunikeres til mig mine oplevelser eller perceptioner
– det jeg ser, hører, lugter, smager, føler
- Kommunikation mellem mennesker
- ord, tonefald, stemmestyrke, pauser, ansigtsudtryk samt hånd – og kropsbevægelser
- Kommunikation er et omfattende fænomen, der dækker over langt mere end sproglige ytringer mellem mennesker
- Du kan ikke ikke – kommunikere (Bateson og Waslavik)

Kilde: Bent Ølgaard "En introduktion til Gregory Batesons forfatterskab, 2004

Kommunikation

- Psykologien som videnskab har sin oprindelse i slutningen af det 19. århundrede og omhandler det enkelte menneskes tanker, følelser og opfattelse af verden
- Den systemiske tilgang til kommunikation har sine rødder tilbage i 1930´erne hvor bl.a. den chilenske biolog Maturana var fortaler for, at man ikke kun kunne tage udgangspunkt i den enkelte enhed/celle, men måtte se på helheden og det system som cellen var en del af
- En af de centrale pointer inden for den systemiske tænkning i forhold til læring er, at man ikke kan udvikle sig uafhængig af andre.
- Man vil altid være i en konstant samskabelsesproces, hvor man samtidig selv bliver skabt og bidrager til at skabe de andre, man er i relation med.
- Måden vi som mennesker gør det på, er via kommunikation / sproget.

Kilde: Bent Ølgaard "En introduktion til Gregory Batesons forfatterskab, 2004

Kommunikation



Den typiske kommunikation
består - når den ikke fungerer - af

ca. 55 % krop,
ca. 38 % stemme og kun
ca. 7 % indhold

Kilde: Albert Mehrabian, "Silent messages" Californien 1971

Kommunikation



Dog er der solid forskning
der peger på, at der er en faktor
som er meget afgørende i
kommunikation
- og det er den følelsesmæssige
tilknytning og dermed vigtigheden af
budskabet for den enkelte modtager

Kommunikation



Gregory Bateson

- Ting, hændelser og adfærd har kun "væren", når de bliver opfattet
- Alle mennesker er i en konstant kommunikation man kan ikke "ikke – kommunikere"
- Kommunikation handler meget ofte om at forstå, hvad der sker lige nu og her!
- Spørgsmålet "Hvad foregår der her" er ikke så ofte afhængig af "den fysiske forklaring" eller de involveredes hensigter, men derimod iagttagernes eller modtagerens opfattelse af budskabet

Kilde: Bent Ølgaard "En introduktion til G. Batesons forfatterskab, 2004

Kommunikation



Gregory Bateson

- Det der er relevant er:
"Hvad er meningen med det jeg oplever lige nu?"
- "Meningen" kan med tiden ændres,
ved at der kommer nye/andre perspektiver på det oplevede
- Det handler derfor om,
at få så mange relevante informationer som muligt
- Kommunikationens væsen og berettigelse er at skabe
mening, mønster og forudsigelighed og dermed at informere

Kilde: Bent Ølgaard "En introduktion til G. Batesons forfatterskab, 2004

Kommunikation



Kommunikationsmodeller

- Transmissionsparadigmet (Shannon & Weaver)
 - fokus på afsender, hensigt, budskab og kommunikationskanaler, passiv modtager
- Interaktionsparadigmet (Osgood & Schramm)
 - fokus på modtagerens rolle, dynamisk proces hvor både afsender og modtager spiller aktiv rolle, modtageren fortolker og giver budskabet mening som igen er afhængig af konteksten

Konteksten



- Konteksten kan være relativ og dynamisk
- Der er ikke kun én
- Konteksten skabes i kommunikationen
– både den verbale og nonverbale
- Humor bygger typisk på hurtige kontekstskift

Kontekstmarkører



Indhold

- Ord/udsagn og mening skabes løbende

Relationen

- Hvem taler sammen og i hvilken sammenhæng

Tid

- Hvor meget tid er der til samtalen samt "historisk tid"

Sted

- Hvor finder samtalen sted og giver anledning til at vi vurderer, Hvad vi kan/bør sige

Kilde: Thorkild Olesen "Når vi kløjs i kommunikationen"
Kommunikation ifølge Gregory Bateson

Kommunikation



Gregory Bateson

Mange måder at kommunikere på – kodning

- Det gælder for alle kommunikationsmåder at de er kodet forskelligt.
Der er ingen budskaber i "ren" form
- Ikonisk kodningsmåde
- billedkommunikation
- Den analoge kodningsmåde
- overensstemmelse f.eks. mellem ord og gestus
- Den digitale kodningsmåde
- et budskab overføres ved hjælp af noget helt andet f.eks. talkoder
der giver bestemte budskaber
- Andre kodningsmåder f.eks. den ostensive eller påpegende kommunikation
der fungerer ved at pege på en genstand og sige ordet for den

Kilde: Bent Ølgaard "En introduktion til G. Batesons forfatterskab, 2004

Luhmanns systemteori



Overblik

- Systemer som autopoietiske – systemerne skaber sig selv
- Kommunikation som det basale element i de sociale systemer, hvor tankerne er det basale i psykiske systemer
- Et socialt system opstår når der kommunikeres og kommunikationen producerer nye kommunikative hændelser i et endeløst flow, hvor tankerne gør det samme i et psykisk system
- Alt hvad der sker - det sker i systemet og referer til systemet - men det er ikke isoleret fra omverdenen

Kilde: Tina B. Keiding "Luhmanns sociologiske systemteori (2012)

Luhmanns systemteori



Overblik

- Systemet kan koble sig strukturelt til omverdenen
– men er ikke ét med omverdenen
- Kommunikationen spiller en central rolle
i den strukturelle kobling
- Luhmanns fokus og omdrejningspunkt er ikke på menneskene
eller enkelt individer i de sociale systemer,
men derimod den kommunikation der opstår
- Luhmann ønsker at forstå sociale fænomener
som netop sociale fænomener frem for som grundet i menneskelige forhold

Kilde: Tina B. Keiding "Luhmanns sociologiske systemteori (2012)

Luhmanns systemteori



Overblik

- Psykiske systemer er autopoietiske systemer, der former mening i en lukket bevidsthedssammenhæng ved at knytte tanker til tanker
- Psykiske systemer kan aldrig række ud over sig selv og kan derfor heller ikke kommunikere med hinanden
- Sociale systemer består af og ved kommunikation (og intet andet)
- Kommunikation har sit eget liv, som ikke kan reduceres til kommunikationsdeltagerne, men som er afhængigt af kommunikationsdeltagere

Kilde: Tina B. Keiding "Luhmanns sociologiske systemteori (2012)

Kommunikation



- Det psykiske system, bevidstheden der tænker
- Det sociale system, kommunikationen
- Det biologiske system, kroppen der lever

Luhmanns og ledelseskommunikation

- Ledelseskommunikationen forbliver ekstern
- Eneste mulighed for indvirkning er at blive iagttaget så iagttagelserne benyttes i det sociale system
- Iagttagelsen får systemets form, da den samme iagttagelse bliver forskellig alt afhængig af systemet, når den inkorporeres
- For at kunne tale om ledelse, må ledelsen angive forventninger
 - både kvantitet og kvalitet samt hvorhen/mål og hvorfor/mening –
 - tilbyde feedback og følge op på implementering af forventningerne

Kilde: Tina B. Keiding "Luhmanns sociologiske systemteori (2012)

Luhmann og ledelseskommunikation

- Luhmanns bidrag gør at forandring af sociale systemer flyttes fra individer til kommunikation
 - misforståelser opstår ikke fordi én person siger noget, men fordi det efterfølgende tolkes på og knyttes an til én frem for en anden måde
- Sociale systemer kan ikke forandres gennem forandring af mennesker, men gennem forandring af kommunikation
- Det udelukker ikke individperspektivet som det stadig er nødvendigt at have fokus på, men ikke tilstrækkeligt i forhold til succesfuld ledelse

Kilde: Tina B. Keiding "Luhmanns sociologiske systemteori (2012)

Kommunikation



Systemisk tilgang

- Alt hvad der siges – siges af nogen
- I ethvert system er der altid lige så mange observatører som deltagere
- Observatøren definerer systemet, er en del af systemet og vil påvirke og ændre det i modsætning til positivismen
- Indenfor positivisme er observatøren uafhængig af systemet f.eks. Naturvidenskabsmanden (univers)
- Det påvirker blot det at blive observeret (Hawthorne studier)
- Forudindtagethed bliver til selvopfyldende profetier (Rosenthal effekten)

Kommunikation og læring



- Underviseren er selv en del af undervisningen/læringsmiljøet
- En underviser eller formidlers rolle er, at skabe et læringsmiljø der kan understøtte den enkeltes egen læring
- Underviseren som "den tilpasse forstyrrelse" der "fremprovokerer" refleksion, men som også selv går foran ved at deltage i refleksionen
- Underviseren som "meningskatalysator" – tilbyde andre perspektiver på "det sete"

Kommunikation og Læring



- Enhver læreproces er en tilegnelsesproces eller en erkendelsesproces
- Det psykiske system er autopoietisk/selvskabende og en konstruktion af viden bliver derfor altid en selvkonstruktion
- Viden som andre har produceret vil derfor altid gå igennem en personlig tolkning og filter
- Spørgsmålet bliver derfor om den enkelte kan og/eller vil "lade sig forstyrre"

Transfer



- At "overføre" viden fra én person til en anden
- At "overføre" viden fra en del af en organisation til en anden
- At bringe ny læring i anvendelse i praksis

Problemet ved Transfer



- Daglig opfattelse af læring:
- "At tilegne sig viden" – oplagringsproces
- men læring kommer indefra og er selvforandring
ikke som "transfer" udefra

En tilpas forstyrrelse



- Maturana og Luhmann
- Lukkede psykiske og autopoietiske systemer
- Sociale systemer der kobler sig på hinanden
- For stor, for lille eller tilpas forstyrrelse
- Det der på et tidspunkt er for stor en forstyrrelse, kan på et andet tidspunkt være en tilpas forstyrrelse

Forandring



- Man kan ikke forandre et system, men man kan prøve at forstyrre det og dermed bringe det i en tilstand, hvor det motiveres til at forandre sig selv for at tilpasse sig og opretholde sig selv
- Forstyrrelsen skal være passende det vil sige ikke for lille, velkendt og dermed ligegyldig og heller ikke for stor, da den så kan møde stor modstand og blive afvist

Kilde: Humberto Maturana

Øvelse



- Når du/I ser tilbage på din/jeres undervisning
 - hvornår har du/I oplevet, at der var tale om "en tilpas forstyrrelse"?
 - hvad bestod forstyrrelsen i?
 - hvilken effekt havde det og/eller hvilken læring fandt sted?
- Når du fremadrettet skal planlægge din undervisning, hvad kunne du med fordel overveje som "tilpasse forstyrrelser".
 - lav i fællesskab en liste over mulige "tilpasse forstyrrelser"

Formålet med formidlingen



For at kunne vurdere
hvad der kan være den tilpasse forstyrrelse
i en given situation
er det værd at overveje
hvad det er man gerne vil opnå

Hvad er formålet med kommunikation?



Ydre faktorer

Når vi taler konkrete formål med at undervise har vi ofte studieordninger o.l. som grundlag for at vurdere, hvad der skal læres (læringsmål) og hvad både formål og mål er med undervisningen/formidlingen.

Hvad er formålet med kommunikation?



Indre faktorer

Vores personlige formål med at undervise har dog også væsentlig indflydelse på hvordan kommunikationen og læringen bliver.

Den enkelte modtagers evne og vilje til at modtage "forstyrrelsen" er ligeledes afgørende.

Hvad er formålet med kommunikationen?



- Inspirerer og til hvad?
- Skabe læring – og for hvem?
- Øge viden – færdigheder?
- Udvikle kompetencer – hvordan?
- Et højere (samfundsmæssigt?) formål?
- Arbejde og/eller personlig udvikling?
- Skabe gode og tillidsfulde relationer?
- Være ”meningskatalysator”?
- At ”forføre” - ego?
- At tjene penge?

Formålet med kommunikationen



Hvad er formålet med den enkelte lektion?

- Mening som forudsætning for læring
- En tilpas forstyrrelse

Luhmann og mening



- Mening er den forudsætning der gør det muligt at tilskrive noget betydning
- Vi ser verden gennem vores eget "medie", hvor "mediet" er "mening" der ikke i sig selv kan iagttages
- Meningsbaserede systemer tænker altid inde for grænserne af deres "meningshorisont", samtidig med at de hele tiden forsøger at overskride denne horisont

Kilde: Luhmann ifølge Lars Qvortrup del 1 kap. 4 i "Ledelse og Læring" 2008

Hvad er læring?



”Læring som selvforandring”

Citat : Lars Qvortrup baseret på Luhmann

”Det eneste konstante der er, det er forandring”

Citat: Hiraklit (540- 480 f.Kr.)

Hvad er læring?

- Livslang læring (jf. Grundtvigs dannelsesbegreb)
- Udvidet læringsbegreb og mange forskellige vidensformer
- Vidensgrundlaget kan ses som både bestående af erfaringer, erindringer, følelser, kropslige fornemmelser og "tavs viden"

Kilde: Høyrup og Pedersen "lærings- og kompetencebegrebet i arbejdslivsforskning 2002

Hvad er Læring?



- **Kompetencebegrebet:**
 - En person er kvalificeret i en bredere betydning.
 - Person behersker et fagområde og kan anvende sin faglige viden i forhold til krav i en given situation - personens vurdering og holdninger inddrages.

- **Kompetenceniveaulet:**
 - Evnen til på en hensigtsmæssig måde at kunne tackle kendte og ukendte problemstillinger

Kilde: professor på Institut for uddannelsesforskning RUC, Knud Illeris "Læring" 2006

Kvalifikationer og kompetencer



Kvalifikationer er,
når du er rigtig god til noget

Kompetencer er,
når du er god til det rigtige

Kompetenceniveauet siger noget om,
hvor god du er til det rigtige

Kompetencerådet



Et bud på 4 kompetencer:

- Læringskompetence
- Forandringskompetence
- Relationskompetence
- Meningskompetence

Læringsforudsætninger



- En forudsætning for at samskabe forståelser og koordinere handlinger er, at man kommunikerer på en måde som modtageren opfatter som konstruktiv eller **meningsfuld**
- Indholdet af kommunikationen bliver sekundær i forhold til hvordan kommunikationen foregår og **relationen opbygges**

Kilde: G. Bateson ifl. C. Hornstrup
"systemisk ledelse – den reflektive praktiker"s. 27

Forudsætninger for læring



- At der er opbygget en relation
 - hvordan gør jeg det, hvis jeg overhovedet prøver på det
- Tillid
 - er det på grund af sympati og/eller fordi der er tale om "en kapacitet"?
- Magt og tillid er ikke hinandens modsætninger, men forudsætninger
- Tillid er dynamisk og i kommunikationen ændrer tingene sig hele tiden (Luhmann)

Læringsforudsætninger



3 læringsforudsætninger ifl. Maturana

- Tid til refleksion
- En tilpas forstyrrelse
- Et anerkendende rum

Læring



At lære eller blive belært?

”Jeg er altid parat til at lære,
men jeg bryder mig ikke om at blive belært”

citat: Winston Churchill

Forudsætning for læring og Menneskesyn

”Hvis det i sandhed skal lykkes at føre et menneske hen til et bestemt sted, må man først og fremmest passe på at finde ham, der hvor han er, og begynde der.

Dette er hemmeligheden i al hjælpekunst. Enhver der ikke kan det, han er selv i indbildning, når han mener at kunne hjælpe en anden. For i sandhed at kunne hjælpe en anden må jeg forstå mere end han, men dog ved først at fremmest at forstå det, han forstår.

Når jeg ikke gør det, så hjælper min merforståen ham slet ikke. Vil jeg alligevel gøre min merforståen gældende, så er det fordi jeg er forfængelig og stolt, så jeg i grunden i stedet for at gavne ham egentlig vil beundres af ham.”



Citat: Søren Aabye Kierkegaard 1813 – 1855

Forudsætning for læring og Menneskesyn



”Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre, uden at han holder noget af dets liv i sin hånd. Det kan være meget lidt, en forbigående stemning, en oplagthed, man får til at visne, eller som man vækker, en lede, man uddyber eller hæver. Men det kan også være forfærdende meget, så det simpelthen står til den enkelte om den andens liv lykkes eller ej”



Citat: K.E. Løgstrup ”Den etiske fordring” 1956

Læringsmiljø



- Fysiske rammer
 - eventuelt virtuelt miljø
- Mentalt rum
 - tid til refleksion
- Relationer, tillid og atmosfære
 - alle bliver udfordret på en tryk og samtidig optimal måde

Læring



Der gælder forskellige spilleregler
i forskellige kontekster/
praksisfællesskaber og
dermed en særlig form for læring

Kilde: Gregory Bateson

Læring og praksisfællesskaber

- Ord/billeder henviser til og danner bestemte meningsfællesskaber
- Mening skabes både fortløbende og bagudrettet
- Ord/billeders betydning er ikke fastlåste, men kan skifte udtryksform
- Ord/billeder åbner for forskellige situationsbestemte aflæsningsmuligheder

Læring - Bateson



- Læring 0
 - individet handler ud fra en bestemt forventning og der læres ikke noget nyt
- Læring 1
 - Valg indenfor et sæt af alternativer, medfører ny forståelse og handlingsmuligheder
 - Feedbackrelationer er vigtige her
- Læring 2
 - man lærer om eller forandrer den kontekst som indrammer læring 1.
 - Individet konstitueres som et "jeg" både overfor sig selv og andre.
 - At lære at lære.
- Læring 3
 - Indebærer forandringer af dybt rodfæstede mentale strukturer og mønstre
 - Individet fratages sine kendte og vanemæssige interaktions- og kontekstualiseringsmåder.
- Læring 4 - evolutionært perspektiv, knyttet til arternes og slægternes udvikling

Læringsniveauer

0. Læring kan være ny eller øget viden
1. Ændringer i opfattelse og forståelse af verden samt ændret menings tilskrivelse
2. Ændringer og holdninger og værdier
3. Ændring i færdigheder og handlemuligheder
4. Ændret identitet

Læring - Qvortrup



- Læring 0 – jeg kan genkende en hammer når jeg ser den
- Læring 1 – jeg kan bruge hammeren
- Læring 2 – jeg kan som alternativ bruge en sten eller en sko
- Læring 3 – jeg kan iagttage måden jeg hamrer på
- Læring 4 – evolutionært og findes evt. kun som en kollektivt ”jeg kan” erkendelse

Kilde: Professor ved DPU, Aarhus Universitet, Lars Qvortrup

Læring - Jarvis



Udfald af læringsituationer

- Ikke læring
- Ikke reflekterende læring
– udenadslære
- Reflekterende læring
– reflekteret færdighedslære/
at tænke over en ny viden og
komme frem til en konklusion
- Erfaringsbaseret læring
– teori afprøves og udføres i praksis d.v.s. ny viden og ny handling

Kilde: Den engelske læringsteoretiker Peter Jarvis

Single, double- og triple loop læring



- Teori om læring på både organisations- og individniveau
- Udviklet i 1978 af Chris Argyris og Donald Schön
- Single loop læring
 - justering af handling ud fra valgte strategier indenfor lukket system
- Double loop læring
 - udfordrer de grundlæggende antagelser med henblik på erkendelse og læring på nyt niveau
- Triple loop
 - undersøger hvad der ligger til grund for identitet og værdier

Kilde: C. Argyris og D. Schön samt "Coaching i nyt perspektiv" kap 6

Læring – Argys og schön



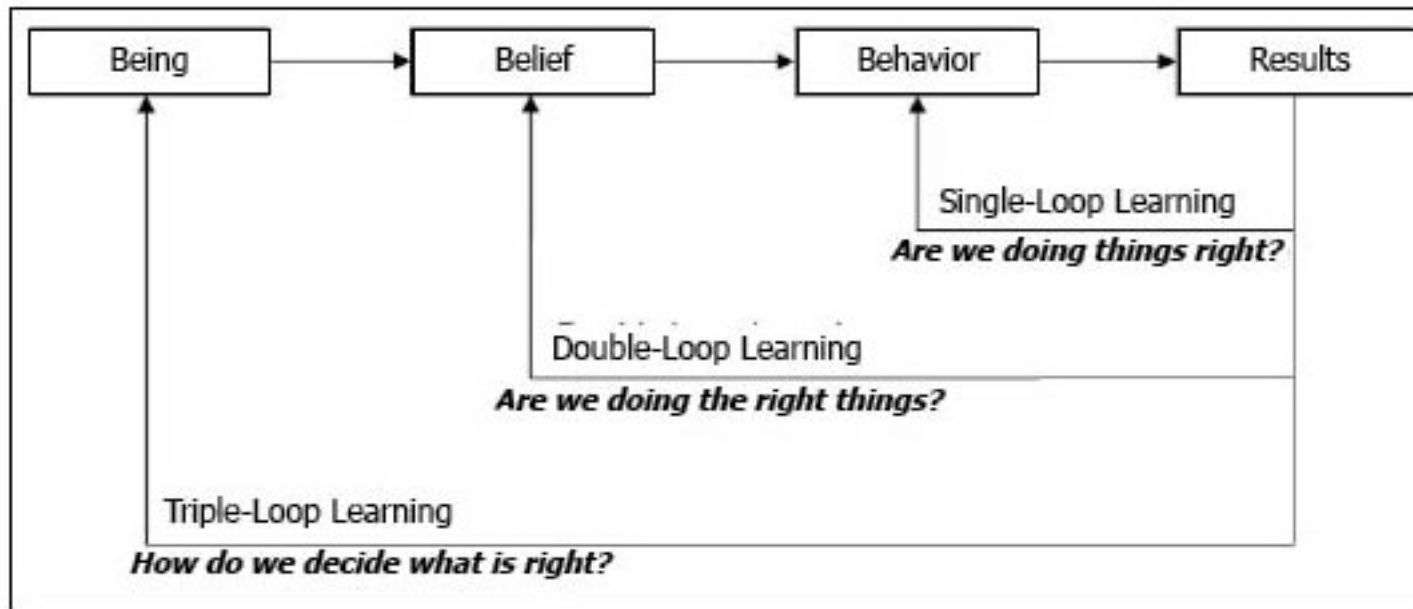
Dybden af læring

- Single loop – regler
- Double loop – indsigt
- Triple loop – værdier

Single, double og Triple loop læring



Learning Loops



Kilde: Argyris og Schön 1978

Læring



- Læring i sig selv kan ikke ses,
måske høres
men først adfærden/handlingen
viser hvor dyb læringen er

Øvelse



Hvordan undersøger du/I
om der har fundet læring sted
og på hvilket læringsniveau
hos dem du formidler til?
- inddrag konkrete eksempler

Hvordan kan du/I fremadrettet arbejde med at undersøge
om der har fundet læring sted og
på hvilke læringsniveauer
- inddrag konkret eksempler

Hvornår har der fundet læring sted?

Der har først fundet læring sted,
når den enkelte kan se tilbage
på sin egen selvforandring og
skelne mellem et før og et efter

Ledelse af læring



For at kunne lede læreprocesser
er det nødvendigt at vide
hvad ledelse er

Ledelse



- **Forskkel på Fag – og Personaleledelse**
- **Ledelse er:** når en person udøver indflydelse på en gruppe eller individer for at opnå et fælles mål
- **Moderne ledelsesdiskurs**, hvor der er en tro på at mennesket har brug for at blive ført, ledet og motiveret i en bestemt retning (Northouse 2004)
- **Form:** Bedømmelse, ris eller ros, instruktion
- **Ideal:** Lederen som ekspert - asymmetri

- **Ledelse er:** at lede medarbejderens forvaltning af sig selv som kompetencepotentiale (Lüscher og Stærk 2008)
- **Postmoderne ledelsesdiskurs:** Virkeligheden og sandheden er flertydig og defineres i relationen og i sproget
- **Form:** Anerkendelse og forståelse, coaching
- **Ideal:** Lederen som ligemand - symmetri

Management og Leadership



Management

- Styre ved hjælp af regler og systemer
- Fokus på økonomiske ressourcer og bundlinje
- Nøgleord: effektivitet og resultater

Leadership

- Lede ved at inspirere, engagere og motivere
- Fokus på menneskelige ressourcer (HRM)
- Nøgleord: udvikling og innovation

Frode, Jørgen m.fl: Organisationsteori

Ledelse af læring



”Ledelse er at træffe beslutninger,
men man kan ikke beslutte læring”

citat: Professor ved DPU Aarhus Universitet
Lars Qvortrup i ”Ledelse og læring” s. 87

Ledelse af læring



Ledelse af læring finder sted
i spændingsfeltet mellem
at læring er en selvberoende proces
samtidig med
at ledelse er at træffe beslutninger og
reducere kompleksitet

Focault – fransk filosof (1926 – 1984)

- Traditionelle magt – management
- Magt over
- Instruktion

- Moderne magt – leadership
- Magt til
- Sprog og relationer

Kilde: Lotte Lücher "Ledelse i det postmoderne"

Magt, tillid og læring



- Magt og tillid er ikke hinandens modsætninger men forudsætninger
- Hvis vi bruger traditionel magt i forbindelse med læring – på hvilket læringsniveau, vil de studerende så befinde sig?

Læringsledelse



Læringsledelse er en særlig form for forstyrrelse, hvor lederen har en intention og forventning om at forstyrrelsen fører til læring og dermed forandring hos de lærende

Kilde: Claus Madsen "Ledelse af læreprocesser" i "systemisk ledelse" (2012)

Læringsledelse



En Læringsleder må fremprovokere refleksion,
men må også selv gå foran
ved at vise,
at han/hun selv
tør/kan/vil overveje
alternative muligheder løsninger

Kilde: Claus Madsen "Ledelse af læreprocesser" i "systemisk ledelse" (2012)

Læringsledelse



- Nærvær
 - at turde være transparent og til stede
 - ikke kun være til stede i hovedet
- Dialog og relation i stedet for instruktion og monolog (ofte forelæsnings form) og styring
- Indefra og ud samt udefra og ind

Viden



- At få **Informationer** er som at "få enkelte noder" eller "samle frimærker"
- At få **Viden** er at finde sammenhænge, forstå, have kontrol
- **Visdom** er at turde slippe kontrollen

Kilde: Peter Bastian

Ledelse, roller og positionering

Roller

- Traditionel psykologi – individ tænkning
- Rammer for den enkeltes tanker og adfærd
- F.eks. ”specialisten”
- Nogle roller tildeles andre vælges eller tages (”overfrakke”)

Positionering

- Skabes indefra og forhandles løbende i det sociale liv
- Positioner kan være midlertidige
- Kan være selvvalgte eller eksternt påtvungne
- Systemisk – virkeligheden skabes i sproget og relationen

Kilde: van Langehove og Harré 1999

Positioner



” I enhver udtalelse vi foretager i en samtale,
tilbyder vi andre personer positioner,
hvorfra de kan forholde sig til os”

”positioner som autoriserer den anden
til at tale eller ikke tale eller kun at tale i visse termer,
som tillader, at det vi siger, tæller eller ikke tæller,
eller som begrænser eller udvider vores muligheder for at handle”

Kilde: John Winslade og Gerald Monk ”narrative mediation” 2001

Ledelse af læring



Ledelse af læring
dikterer ikke læring eller
en bestemt handling men
muliggør handling og
skaber et handlingsrum

Maturanas Domæneteori



- En teori om kommunikation og kontekst
- Domæner som hjælp til at kategorisere sproglig meningskabelse
- Bruges til at få fokus på hvilken kontekst der er fremherskende i hvilken situation og hvilken position tales der ud fra
- Al kommunikation er handling
- Al tale er sproghandlinger

Maturanas domæneteori



- Produktionens domæne
 - Afklare regler og procedurer, løsningsorienteret
- Forklaringens domæne
 - undersøge ideer og tanker, forståelsesorienteret
- Æstetikens domæne
 - værdiorienteret

Kilde: Birgit Ryber: Refleksive processer, via systime 2010 s 30

Forgreningspunkter



”Er vi mere opmærksomme på replikskifterne i kommunikationsprocessen, kan vi styrke vores evne til at lokalisere forgreningspunkter, hvor vi, kan ændre samtalens forløb og dermed skabe et andet ”efterliv”.

Barnett Pearce, 'Kommunikation og skabelse af sociale verdener'.
Dansk psykologisk forlag, 2007, s. 8.

Værdsættende samtale



Problem og mangeltænkning

- Problemidentifikation
- Årsagsanalyse
- Løsningsmuligheder
- Handlingsplan
- (konstruktiv)Kritik

Mangelsprog skaber situationer hvor mennesker

- Adskilles
- Isoleres
- Føler sig utilstrækkelige og misforståede
- ”Hvorfor har du ikke...”

Værdsættende samtale



Ressource og værditænkning

- Identificere det værdifulde og vellykkede
- Ved at have fokus på det positive kommer det til at fylde, frem for det der ikke fungerer
- Skabe fælles billeder af en ønskværdig og opnåelig fremtid
- Igangsætte processer til at virkeliggøre fremtidsbilledet

Ressourcesprog skaber situationer hvor mennesker

- Samles
- Er en del af fællesskabet
- Føler sig kompetente, forstået og respekteret
- ”Hvordan lykkes det dig at...”

Anerkendelse



Spejlægsmodel

—

- Anerkendelse
 - den enkelte har sin egen ret
- Værdsættelse
 - se på det der fungerer
 - et værdibaseret valg
- Ros
 - sige pæne ting til hinanden fra hjertet
 - ikke pligt- eller strategisk ros

Kilde: H. Moltke og A. Molly "systemisk coaching"

AI – Appreciative Inquiry

At undersøge og udforske
værdsettende og anerkendende

- Nysgerrigt at undersøge **succeserne**
 - det, der er gået godt, og som skal bevares
- Nysgerrigt at undersøge **problemerne** –
 - det, som kan udvikles eller skal afvikles

Kilde: David Cooperrider 1984

D. Cooperriders resultater



Resultaterne af D. Cooperriders tilgang var
motiverede medarbejdere
der effektiviserede egne arbejdsprocesser og
blev eksperter i,
hvad de gjorde
når de skabte de bedste resultater

Kilde: artiklen "Appreciative Inquiry in organizational life" af D. Cooperrider 1984

Modstand



Uanset hvor dygtige vi er, vil vi kunne møde modstand.

Modstanden kan imødegås ved:

- Tager udgangspunkt i den andens forventninger til faget/lektionen/samtalen/relationen
 - måske er det ikke nu samtalen kan/skal tages
 - måske kan den andens forventninger ikke indfries
 - forventningsafstemning
- Du fortæller hvad dagsordenen og formålet med kommunikationen er, da det giver et godt udgangspunkt for tillid og klar kommunikation
- Du fortæller din baggrund for at spørge, om det du gør
- At stille åbne, undersøgende og værdsættende spørgsmål samt lytte aktivt
- Spørge ind til og lytte til, hvad der er vigtigt for samtalepartneren

Hvad gør du ved modstand?



- Lytter
- Bliver overrumplet
- Bliver usikker
- Prøver at overbevise
- Går i forsvarsposition
- Går til modangreb – magtkamp

Hvad gør du ved modstand?



- Siger "det ved jeg ikke"
- Overvejer
hvad der er baggrunden for spørgsmålet/
hvad ønsker vedkommende at opnå?
- Går "med" modstanden i stedet for "mod" modstanden

Modstand



Modstand eller afvisning af "forstyrrelsen"

"Jeg forstår, hvad det går ud på, men det har jeg ikke lyst til"

"Jeg forstår ikke, hvad du taler om"

Læring – otto scharmer



Læring og teori U

- At lære ud fra de spørgsmål som fremtiden stiller i stedet for ud fra fortidens erfaringer

”Vi kan ikke løse problemerne med den samme bevidsthed som har skabt den” Citat: Einstein

Refleksion



3 former for refleksion

- Bagudrettet
 - erfaringsopsamling og bearbejdning
- Fremadrettet
 - viden/forventning om det man mestrer i forhold til et mål
- Indadrettet
 - vurdering af egen kapacitet og læringsbehov

Læring i praksis



Læring i praksis

- Det går ofte så hurtigt at man må tænke/lære mens man handler
- Vi kender ofte ikke på forhånd den virkelighed der møder os
- Vi må lære at klare nye og ukendte situationer mere end en kun specifikke færdigheder

Læring

selvevaluering – kun til eget brug



Vurder igen dig selv på en skal på 1 – 10, hvor 1 er det laveste og 10 er det højeste på følgende spørgsmål og vurder, om der er nogen forskel på din vurdering i forhold til starten af dagen og i givet fald hvilken, med fokus på om der har fundet læring sted hos dig:

Hvor god er du til at formidle et budskab?

- er der nogen forskel fra starten af dagen og hvilken?

Hvor godt kender du dine virkemidler i forbindelse med formidling?

- er der nogen forskel fra starten af dagen og hvilken?

Hvor god er du til at lede til læring?

- er der nogen forskel fra starten af dagen og hvilken?

Hvor god er du til at vurdere om der har fundet læring sted?

- er der nogen forskel fra starten af dagen og hvilken?

Konklusion



Vi kan lære meget af og om teknik,
men hvis vi ikke først og fremmest er
til stede som mennesker
der oprigtigt ønsker at møde den anden,
der hvor de måtte være
vil de fleste møder blive vanskelige