



## Læringsmiljøer på arbejdspladsen i Danmarks Fødevareforskning

Andersen, Vibeke; Nielsen, Flemming Kjeld

*Publication date:*  
2005

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*  
Andersen, V., & Nielsen, F. K. (2005). *Læringsmiljøer på arbejdspladsen i Danmarks Fødevareforskning*. IPL.

---

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



*Vibeke Andersen & Flemming Nielsen*

---

# Læringsmiljøer på arbejdspladsen i Danmarks Fødevareforskning

---



Projekt "Læringsmiljøer på arbejdspladsen"



## **Projekt "Læringsmiljøer på arbejdspladsen"**

Projekt "Læringsmiljøer på arbejdspladsen" er et forsknings- og udviklingsprojekt, der foregår på Institut for Uddannelsesforskning ved Roskilde Universitetscenter i samarbejde med Institut for Produktion og Ledelse på Danmarks Tekniske Universitet.

Tilknyttede forskere til projektet er: Anders Siig Andersen, Flemming Nielsen, Janne Gleerup fra Roskilde Universitetscenter og Vibeke Andersen fra Danmarks Tekniske Universitet.

Til projektet er knyttet en referencegruppe bestående af forskere og konsulenter. Det er Anders Buch fra Ingeniørforbundet i Danmark, Bent Gringer fra Mandag Morgen (fra efteråret 2004 SCKK), Bente Elkjær fra Danmarks Pædagogiske Universitet, Henrik Holt Larsen fra Copenhagen Business School og Bruno Clematide fra Konsulentfirmaet Kubix.

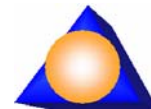
Projektet startede primo 2003 og sluttede 2005. Projektet udføres med økonomisk støtte fra ELU – Efteruddannelsesudvalget for Længerevarende Uddannede. Projektet indgik tillige i Learning Lab Danmarks store forskningsprogram Læring i arbejdslivet under konsortiet Workplace Learning, som løb fra 2001-2004 og var støttet af Undervisningsministeriet.

Kontaktperson til projektet er:

Vibeke Andersen  
Institut for Produktion og Ledelse  
Danmarks Tekniske Universitet  
Bygning 303, 1.sal, 2800 Lyngby  
Tlf. 45 25 60 32  
Fax 45 93 66 20  
Mail: va@ipl.dtu.dk  
www.ipl.dtu.dk

Rapporten udgives af:  
Institut for Uddannelsesforskning, Roskilde  
Universitetscenter &  
Institut for Produktion og Ledelse, Dan-  
marks Tekniske Universitet

ISBN 87-91035-36-8



## Forord

Den foreliggende rapport beskriver nogle af resultaterne af en undersøgelse af læringsmiljøer i Danmarks Fødevareforskning. Undersøgelsen er udført som et led i projektet "Læringsmiljøer på arbejdspladsen", som er et projekt støttet af Efteruddannelsesudvalget for Længerevarende Uddannede (ELU) under Statens Center for Kvalitets- og Kompetenceudvikling (SCKK). Projektet udføres af forskere ved Institut for Uddannelsesforskning, Roskilde Universitetscenter og Institut for Produktion og Ledelse ved Danmarks Tekniske Universitet. Det er påbegyndt primo 2003 og afsluttet 2005. Projektet har særlig fokus på de længerevarende uddannede og er tilrettelagt som caseundersøgelser med tilhørende udviklingsprojekter på fire forskellige arbejdspladser.

Denne rapport er den fjerde af i alt otte rapporter, som omhandler læringsmiljøer på statslige arbejdspladser. Den første rapport "De sociale læringsmiljøer på arbejdspladsen" er en rapport fra forprojektet, herefter følger fire rapporter, som er caserapporter fra de forskellige arbejdspladser, mens den sjette rapport indeholder en række af de proces- og analyseværktøjer, vi har anvendt. Den syvende rapport rummer de samlede anbefalinger fra projektet med henblik på at videregive erfaringerne omkring udvikling af læringsmiljøer til andre statslige arbejdspladser, mens den ottende rapport er en litteratursurvey, som afslutter projektet. I tillæg hertil har vi i samarbejde med Skatteministeriets departement udarbejdet en pjece: "Læringsmiljø og projekter i Skatteministeriets Departement".

Vi vil gerne benytte lejligheden her til at takke Danmarks Fødevareforskning for den gode modtagelse, vi har fået alle steder, hvor vi har henvendt os. En særlig tak til vore kontaktpersoner: Laboratorietekniker og medlem af uddannelsesudvalget Jannie Jensen, forskningschef Kristian Møller, Afdeling for Veterinær Diagnostik og Forskning, seniorforsker Peter Ahrens og til interviewpersoner og work-shopdeltagerne for deres meget positive medvirken. Endelig en tak til Cand. Pæd. Susanne Murning for hendes bidrag til work-shoppen.

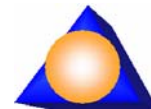
Flemming Nielsen og Vibeke Andersen

April 2005

Kontaktadresser:

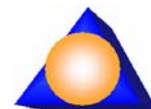
Vibeke Andersen [va@ipl.dtu.dk](mailto:va@ipl.dtu.dk)

Flemming Nielsen [fleemm.nielsen@get2net.dk](mailto:fleemm.nielsen@get2net.dk)



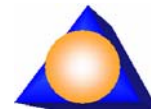
## De 4 cases

- *Den første case* er en statslig styrelse, der er karakteriseret ved at være en arbejdsplads, som igennem de sidste 10-15 år har indført en række forskellige former for informationsteknologi til at udvikle sagsbehandlingen og nedbringe sagsbehandlingstiden. Der er særlig fokus på at udvikle ny viden om, hvordan ændringer i teknologi og organisation, det teknisk-organisatoriske læringsmiljø, virker sammen med de akademiske medarbejders behov for udvikling af nye og andre kompetencer i arbejdet, og hvordan denne proces kan stimuleres ved at udvikle læringsmiljøer i arbejdet. Udviklingsprojektet er i denne case orienteret mod at finde løsninger på, hvordan de akademiske medarbejdere kan anvende og udvikle deres kompetencer på en måde, som også udvikler organisationen.
- *Den anden case* er et teknisk gymnasium, der er kendetegnet ved omfattende organisatoriske og pædagogiske omstillingsprocesser. Undersøgelsen har fokus på at udvikle ny viden om, hvordan disse omstillingsprocesser påvirker det sociale læringsmiljø, og hvilke muligheder der er for at etablere nogle læringsmiljøer, som tilgodeser såvel lærernes som ledelsens interesser. Casens undersøgelses- og udviklingsdel er tilrettelagt i to klart afgrænsede faser. Projektets udviklingsdel baseres på en dialog med lærere og ledere med udgangspunkt i undersøgelsens resultater.
- *Den tredje case* er en sektorforskningsinstitution, som er præget af fusion, nedskæringer samt individualisering af forskningsarbejdet. Udviklingsprojektet er her integreret med undersøgelsesprojektet, bl.a. gennem afprøvning af en metode til at støtte opbygningen af nogle fælles faglige og sociale læringsmiljøer. Der tages udgangspunkt i en afklaring af den enkelte medarbejders kompetencer og ønsker, som kombineres med ønsker og forslag til udvikling af organisationens læringsmiljø.
- *Den fjerde og sidste case* er et Departement, som er kendetegnet ved at være tæt på de politiske processer, hvilket indebærer et krav om stor fleksibilitet og omstillingsparathed i organisationen. I departementet er det formålet at relatere den viden, som er udviklet i de tre tidligere cases, til de særlige betingelser, arbejdet i et Departement indebærer. Undersøgelsesprojektet og udviklingsprojektet integreres, idet der særsomt fokuseres på, hvordan en model til projektarbejde, som er udviklet i Departementet kan bidrage til udvikling af læringsmiljøet på denne arbejdsplads.



# Indhold

<b>INDHOLD .....</b>	<b>5</b>
<b>INDLEDNING .....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMÉ AF UNDERSØGELSENS KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER .....</b>	<b>6</b>
<b>DANMARKS FØDEVAREFORSKNING (DFVF) .....</b>	<b>11</b>
KORT BESKRIVELSE .....	11
<b>TEORETISK OG METODISK GRUNDLAG .....</b>	<b>13</b>
HVORFOR ER DER FOKUS PÅ LÆRING I ARBEJDET? .....	13
ARBEJDSPLADSEN SOM LÆRINGSMILJØ .....	14
FREMANGSMÅDE .....	16
<b>FREMTIDENS FORSKERROLLE .....</b>	<b>17</b>
KOMPETENCEUDVIKLING NU OG FREMOVER .....	17
FÆLLES ERFARINGSUDVEKSLING .....	19
FORMALISERING AF LÆRINGSMILJØERNE? .....	19
HVAD ER FREMTIDENS KOMPETENCEKRAV I SEKTORFORSKNINGEN? .....	20
LÆRINGSMILJØER TIL STØTTE FOR IDENTITETSARBEJDET SOM FORSKER .....	21
<b>WORKSHOP TIL OPBYGNING AF LÆRINGSMILJØER I ARBEJDET .....</b>	<b>22</b>
OPBYGNING AF WORKSHOPPEN .....	22
PRAKTISK TILRETTELÆGGELSE .....	23
HVAD KOM DER UD AF WORKSHOPPEN .....	24
HVAD FUNGEREDE OG HVAD FUNGEREDE IKKE .....	25
VURDERING AF WORKSHOPPEN .....	26
<b>NYE UDFORDRINGER TIL LÆRINGSMILJØET .....</b>	<b>27</b>
SAMMENFATNING OG KONKLUSION .....	27
<b>LITTERATUR .....</b>	<b>29</b>
<b>RAPPORTER FRA PROJEKTER .....</b>	<b>31</b>
<b>BILAG 1 .....</b>	<b>33</b>
- ··· WORKSHOP TIL: .....	33
<b>BILAG 2 .....</b>	<b>35</b>
WORKSHOPPEN – VIST Gennem POWER POINT .....	35



## Indledning

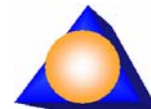
Projektet "Læringsmiljøer på arbejdspladsen" har til formål at sætte fokus på, hvordan ledelse og medarbejdere i fællesskab kan etablere nogle konstruktive læringsmiljøer på arbejdspladsen, der kan fremme en kompetenceudvikling, der både imødekommer organisationens og den enkelte medarbejders interesser. Det er tillige i sig selv et formål at skabe ny viden og anvise måder at fremme konstruktive læringsmiljøer inden for staten – dvs. give de gode eksempler videre.

I projektet "Læringsmiljøer på arbejdspladsen" indgår som beskrevet fire forskellige statslige arbejdspladser (se boks), hvor DFVF udgør den ene af arbejdspladserne. Vi har lagt et forskelligt fokus på de fire arbejdspladser og med valget af Danmarks Fødevarerforskning har vi ønsket at rette en særlig opmærksomhed mod, hvordan der med udgangspunkt i den enkeltes refleksion over eget arbejde og ønsker til arbejdet kan etableres nogle fælles rammer for udvikling af læringsmiljøer i arbejdet. Dette har vi gjort ved at afholde en workshop for ledere og medarbejdere i en afdeling.

## Resumé af undersøgelsens konklusioner og anbefalinger

Danmarks Fødevarerforskning har igennem de seneste år været igennem omfattende forandringsprocesser med fusioner samt omlægninger af organisationen og arbejdsområder, hvilket bl.a. har medført store omstrukturingsprocesser for de ansatte og gentagne fyringsrunder. Disse vilkår har selvsagt vanskeliggjort arbejdet med at finde måder at opbygge konstruktive læringsmiljøer i arbejdet, idet denne form for processer skaber bekymring og angst blandt de ansatte for, hvad fremtiden vil bringe. Omvendt åbnes der ofte samtidig nye muligheder for de, der er tilbage. Der er dog en risiko for, at de enkelte medarbejdere i højere grad vil værne om deres viden, da det kan være en måde at søge at sikre sig en ansættelse. Dette kan forstærkes af, at der ofte er mange krav at leve op til, især som yngre forsker, og tiden er knap. Det peger på en særlig opmærksomhed fra ledelsens side, hvis ønsket er at skabe konstruktive læringsmiljøer i arbejdet.

Med læringsmiljøer på arbejdspladsen forstår vi de forhold, som har indflydelse på den læring, der sker her. Hvad består arbejdet i, hvordan er det tilrettelagt og hvordan ændrer det sig? Hvilke teknologiske og organisatoriske rammer er der omkring arbejdet? Hvilke formelle og uformelle sociale rammer er der omkring arbejdet? Hvilke kompetencekrav stiller arbejdet til medarbejdere og ledere? Hvilke muligheder er der for at tilegne sig disse kompetencer i relation til de faglige, personlige og sociale forudsætninger, som medarbejdere og ledere bringer med sig?



Formålet med denne rapport er at vise nogle konkrete eksempler på, hvordan en statslig arbejdsplads kan arbejde med at opbygge og etablere læringsmiljøer i arbejdet – her illustreret gennem Danmarks Fødevareforskning.

### **Fokus på fremtidens forskerrolle og forskeridentitet**

Skal forskere have tid og ro til at forske og overlade forskningsadministrationen til andre, så de får tid til at indgå i forskningsnetværk nationalt og internationalt? Eller skal forskerne fremover i stigende grad selv stå for fundraising, lobbyisme og udarbejdelse af forskningsansøgninger og på den måde være medansvarlige for institutionens økonomi gennem indhentning af eksterne indtægter? Det første er ønsket fra mange af forskerne. De oplever at drukne i administrative opgaver, hvilket indebærer, at de skal løse en række opgaver, som de dels ikke er uddannet til, dels ikke oplever de har tid til. Omvendt er der ingen tvivl om, at der til en moderne forskerrolle i dag hører med, at man selv er aktiv og dermed i stand til at søge forskningsmidler. Det understøttes af et krav om, at man også som forsker må være i stand til at skifte miljø og afdeling i forhold til de skiftende prioriterede indsatsområder. Det har udviklingen inden for DFVF de seneste år været et illustrativt eksempel på.

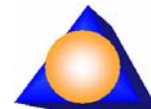
### **Fokus på kompetenceudvikling nu og fremover**

Den måde, hvorpå forskere lærer nyt, dvs. holder deres kvalifikationer ved lige og udvikler deres faglighed, sker først og fremmest gennem en "lære sig selv" strategi. Det vil først og fremmest sige gennem læsning af artikler fra fagrelevante tidsskrifter. Det er blot ikke alle forskere, der har lige gode muligheder for at gøre dette som en del af arbejdet. Interviewene peger på, at det især kniber for seniorforskerne, da de har mange andre arbejdsopgaver, som fylder deres arbejdsdag. Derfor er det ikke ualmindeligt, at forskerne altid slæber rundt på artikler og rapporter i håb om at finde tid til at læse dem – om ikke andet så derhjemme eller i ferier.

En anden måde at lære på er "lære af andre" strategien, som indebærer deltagelse i ph.d.-forsvar, doktortiltrædelsesforelæsninger samt deltagelse i konferencer i ind- og udland. Her er der ofte mulighed for faglige diskussioner og for at etablere væsentlige kontakter til andre forskere på nationalt og internationalt plan med henblik på et evt. senere samarbejde. Det er blot ikke alle, som har mulighed for dette.

Det er et gennemgående træk, at det betragtes som ens eget ansvar som forsker hele tiden at holde sig ajour og opdatere sig. Spørgsmålet er blot, om det er den mest hensigtsmæssige strategi, og om det ikke er nødvendigt at opbygge et læringsmiljø, som muliggør en kollegial sparring, diskussion og vidensudveksling, med plads til den enkelte, men defineret af de fælles mål og fælles aktiviteter.





### Fokus på fælles erfaringsudveksling

Dette kan formuleres som en "lære sammen med andre" strategi. Alle interviewede siger, at det er det, de vil, men der er samtidig en klar tendens til, at der er blevet stadig færre fælles aktiviteter. Det peger på, at der er behov for, at der gøres noget særligt for at etablere, måske endog genetablere, nogle af de faglige fællesskaber, der tidligere har eksisteret og måske endog udvide dem. Det er vigtigt at være opmærksom på, hvor vigtige disse aktiviteter kan være for institutionens fælles virke og de enkelte medarbejders arbejde.

Flere forskere omtaler, at de tidligere deltog i uformelle diskussioner med kolleger om forskningsrapporter og -forskningsartikler. De oplever, at de ikke længere de har tid til det. Herved mister de viden om beslægtede faglige forskningsmiljøer, men også viden og kontakt til de forskningskolleger, som de deler arbejdsplads med. De har ofte mere kontakt til udenlandske forskningskolleger end til egne forskningskolleger, hvilket hæmmer den fælles erfaringsudveksling.

### Fokus på de uformelle sociale læringsmiljøer

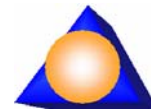
Der er meget stor modstand hos AC'erne i forhold til at etablere nogle mere formelle rammer omkring læringsmiljøerne. De betragter det som altafgørende, at de selv har indflydelse og aktivt kan bidrage med noget. De ønsker ikke at få aktiviteter presset ned over hovedet, og de deltager helst i aktiviteter, hvor debatformen er mere uformel. Den uformelle form er dog ikke altid den bedste, og den gør det vanskeligt for nytilkomne, for AC'er i andre stillingskategorier for slet ikke at tale om andre faggrupper, at deltage.

En anden vanskelighed er, at tiden opleves knap, og det derfor er svært at skabe tid og rum i dagligdagen til denne form for uformelle aktiviteter. Selv de fælles kaffepauser, som var fyldt med faglig uformel snak, er i dag en sjældenhed. Det er derfor spørgsmålet, om det er godt fortsat at overlade den faglige erfaringsudveksling til det uformelle sociale læringsmiljø, da det tilsyneladende ikke længere fungerer.

"Man skal tvinges til at skaffe tid til at orientere sig bredere end dagligdagens arbejde kræver", siges der i et interview, men det kræver fælles handling, med ledelsens aktive opbakning. Det løses ikke ved at overlade det til det enkeltes eget ansvar og dermed den enkeltes egen prioritering i en arbejdsdag, der i forvejen er meget tidspresset.

### Workshop til individuel og fælles kompetenceafklaring som støtte til opbygning af læringsmiljøer i arbejdet

Workshoppen blev afholdt for ca. 130 medarbejdere i en enkelt afdeling. Der var fra projektets side fokus på AC-gruppen, men de øvrige grupper på arbejdspladsen deltog i workshoppen på lige fod. Workshoppen tog udgangspunkt i en individuel afklaringsproces, der havde til formål at nå frem til en fælles kompetenceafklaring, som kunne fungere som afsæt for opbygningen af læringsmiljøer i arbejdet. Workshopdagene resulterede i en række konkrete forslag og initiativer til, hvad der kunne gøres for at



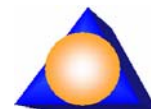
etablere og forbedre læringsmiljøerne på arbejdspladsen: En årlig DFVF kongres for alle ansatte, hvor planlagte, igangværende og afsluttede projekter blev præsenteret og diskuteret. Korte ugentlige morgenmøder i afdelingerne, hvor alle på skift fortæller om, hvad de aktuelt arbejder med. Opbygning af en database på intranettet med relevante oplysninger om ressourcepersoner og vidensområde til at fremme den interne vidensdeling samt etablering af diskussionsfora med forskellige brugergrupper med det formål at skabe gensidig forståelse for hinandens arbejde og ønsker og på den måde skabe nogle bedre "produkter" og igangsætte nye aktiviteter.

Workshoppen viste sig at være mest direkte anvendelig for AC-gruppen, som er vant til at arbejde og formulere sig skriftligt, og for hvem de anvendte metoder enten var bekendte eller ikke vanskelige at anvende. De øvrige faggrupper meldte dog også meget positivt tilbage på værkstedsform og udbytte.

Workshoppen tydeliggjorde, at der blandt alle medarbejdere er et meget stort ønske om at få et større kendskab til de andre medarbejders arbejdsområder. Dette gælder ikke kun inden for de enkelte faggrupper, men i lige så høj grad på tværs af grupperne, da de er gensidigt afhængige af hinanden i det daglige arbejde.

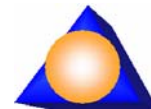
### **Konklusioner og anbefalinger:**

- Mange forskere opfatter det som deres eget ansvar at sikre sig faglig opdatering. Når de ikke når det i det daglige arbejde, inddrager de deres fritid. Dette er ikke muligt for alle, og der er eksempler på, at flere af de yngre kvinder ikke kan klare presset og sygemeldes. Det er selvsagt ikke anbefalelsesværdigt. Derfor er det nødvendigt at skabe gode rammer for, at der sker en løbende faglig opkvalificering og ajourføring af forskerne.
- Det forventes som en naturlig del af den akademiske uddannelse, at akademikere ud over forskningen kan skrive forskningsansøgninger, formidle resultaterne til ikke fagfolk, foretage fundraising m.m. Det er sjældent noget de har lært under uddannelsen, hvilket betyder, at det er noget, de skal lære som en del af arbejdet. Det vil være en fordel, at der afsættes tid til at lære det og udveksle erfaringer, så alle lærer de nye opgaver.
- Når de formelle diskussionsfora mister betydning eller overgår til uformelle fora, sker der en eksklusion af de medarbejdere, som ikke er en del af de centrale aktiviteter. Det kan være nytilkomne forskere og de, der arbejder alene på projekter, samt laborantgruppen og andre faggrupper. Der er derfor brug for, at ledelsen etablerer nogle formelle rammer som sikrer, at de ikke udelukkes.
- Der er et meget stort behov for at kende hinanden på tværs af afdelingerne, og der er i praksis kun begrænsede muligheder for, at



det sker af sig selv. Flere nævner eksempler på, at de har et større samarbejde og kendskab til internationale kolleger end deres egne. Det betyder, at de ofte ikke ved, at der er vigtig viden at hente hos kollegerne lige om hjørnet. Der er brug for at igangsætte aktiviteter, som kan hjælpe til med at lære hinanden at kende i institutionen. Disse aktiviteter må gerne have en lidt uformel karakter, men skal omvendt gøres attraktiv og klart være prioriteret fra ledelsens side, hvis det skal give bonus.

- Mange af de yngre forskere har en fælles interesse med mange af laboranterne om at indgå i et tættere samarbejde og dermed få kendskab til hinanden fagligheder, da de oplever, at det dels giver bedre forskning dels er en mere tilfredsstillende arbejdsform. Det deles ikke af alle, idet der stadig er en del forskere, som kun giver laboranterne mulighed for at deltage i meget afgrænsede dele af forskningsprocessen, hvilket opleves som meget utilfredsstillende af mange laboranter. Det er derfor vigtigt, at ledelsen går aktivt ind i at være med til at sikre, at der kan ske en vidensdeling og øget samarbejde mellem de to faggrupper.



## Danmarks Fødevareforskning (DFVF)

### Kort beskrivelse

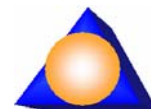
DFVF er en sektorforskningsinstitution under Ministeriet for Familie- og Forbrugsanliggender. DFVF har fire geografisk adskilte beliggenheder og har i alt ansat ca. 750 medarbejdere, hvoraf ca. en tredjedel har en akademisk uddannelse inden for natur-, sundheds- eller jordbrugsvidenskab. Danmarks Fødevareforskning (DFVF) varetager forskning i ernæring, fødevareresikkerhed og husdyrsygdomme og forhandler veterinære vacciner og sera. De udfører desuden videnskabeligt baseret risikovurdering og rådgiver myndighederne. Formålet med institutionens virke er at fremme forbrugernes adgang til sunde og sikre fødevarer, at forebygge sygdomme relateret til kosten hos mennesker samt forebygge og bekæmpe sygdomme hos husdyr. Institutionen indgår således i det veterinære beredskab.

Missionen er at bidrage til sikring af sunde kostvaner og sikre fødevarer. Derudover at bidrage til fremme af sunde kostvaner og forebyggelse af kostrelaterede sygdomme hos mennesker, at bidrage til forebyggelse og bekæmpelse af smitsomme husdyrsygdomme og fremme af produktionsforhold der sikrer husdyrenes sundhed og velfærd og at opretholde et laboratorie- og forskningsmæssigt beredskab, så aktuelle veterinære og fødevareresikkerhedsproblemer kan løses hurtigt og effektivt.

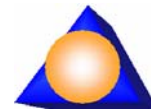
Det er DFVF's vision at have et forudseende beredskab og at udbygge institutionen som et uafhængigt nationalt og internationalt videntcenter for sunde og sikre fødevarer samt husdyrsundhed. Ved at tænke og handle fremadrettet i en aktiv proces vil DFVF søge at være forberedt på fremtidens udfordringer og bidrage til at præge udviklingen nationalt og internationalt til gavn for forbrugerne myndighederne og landbrugs- og fødevarerhvervet.

Danmarks Fødevareforskning har i de to år, hvor projekt "Læringsmiljøer på arbejdspladsen" har samarbejdet med institutionen, været præget af at være inde i en meget turbulent periode med fusioner og omlægninger, indlægning under et nyt ministerieområde m.m. Institutionen har således skiftet navn to gange, hvilket i sig selv afspejler nogle af de omfattende forandringsprocesser, som vi har været vidne til på sidelinien. Disse omfattende omlægningsprocesser indgår som et led i de statslige moderniseringsprocesser, og de har selvsagt stor betydning for sektorforskernes arbejdsvilkår. De udgør samtidig en vigtig præmis og begrænsning for udviklingen af læringsmiljøet i sektorforskningsinstitutionen.

Midt i samarbejdsperioden blev det meldt ud, at Danmarks Fødevareforskning skulle igennem endnu en fyringsrunde, og siden er nok en fyringsrunde gennemført. De mange omlægninger har betydet, at vi relativt tidligt i samarbejdet besluttede at tage et andet projektdesign i brug i forhold til denne arbejdsplads, end det vi havde anvendt på de to første arbejdspladser, hvor vi har haft hovedvægten på undersøgelsesdelen. I dette projekt har vi i stedet haft hovedvægten på udviklingsprojektet.



Allerede i den første interviewrunde, stod det klart, at det var de forestående omstruktureringer, der kom til at dominere interviewene, idet det ikke gav mening at tale om arbejdets udvikling, kompetencekrav i arbejdet, læringsmuligheder i arbejdet samt opbygning af læringsmiljøer på arbejdspladsen, når det var uklart, hvad arbejdet fremover skulle bestå i, hvem der var samarbejdspartnere, hvem der skulle bestride de nye ledelsesposter osv. Den følgende rapport vil i kort form præsentere resultaterne fra den første interviewrunde med det formål at give et indblik i, hvilke udfordringer sektorforskerne på daværende tidspunkt oplevede at stå overfor. Herefter vil vi præsentere udviklingsprojektet, som bestod i en workshop, som med udgangspunkt i en individuel og fælles kompetenceafklaring havde til formål at udarbejde forslag til opbygning af læringsmiljøer i arbejdet. Først vil vi præsentere det teoretiske og metodiske grundlag, som projekt "Læringsmiljøer på Arbejdspladsen" arbejder ud fra.



## **Teoretisk og metodisk grundlag**

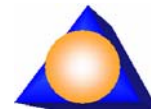
### **Hvorfor er der fokus på læring i arbejdet?**

Kompetenceudvikling og læring har været central i den offentlige debat de sidste 20-30 år. Krisen i 70'erne og den heraf følgende arbejdsløshed kombineret med den hastige teknologiudvikling, især inden for IT og skærpede konkurrencevilkår bl.a. som følge af globaliseringen, er nogle af årsagerne hertil. Inden for den offentlige sektor har denne udvikling sat sig igennem i form af et omfattende moderniseringsprojekt, som indebærer en effektivisering og rationalisering inden for staten. Denne proces er i fuld gang med indførelsen af informationsteknologi til at fremme den digitale kommunikation indbyrdes mellem de statslige institutioner og i forhold til omverdenen. Der er indført et koncept omkring New Public Management, som betyder, at statens organisationer i højere grad skal betragtes som virksomheder. Nye ledelsesmetoder, som kendes fra den private sektor, introduceres, og der lægges vægt på individuel kompetenceudvikling af medarbejderne, som støttes af systemer til medarbejderudviklingssamtaler og medarbejdertilfredshedsmålinger. Der sker samtidig et skift fra staten som myndighed til at være en instans, som skal servicere brugerne, borgerne eller kunderne.

Som et led i denne omfattende omstillingsproces er der især i de senere år kommet fokus på, hvad, hvor og hvordan der læres i arbejdet. Læring på arbejdspladsen er ikke noget nyt, det har altid været der. Det nye er, at læring på arbejdspladsen i dag betragtes som en af de væsentligste måder at udvikle og ajourføre medarbejdernes kompetencer på. Det hænger sammen med flere ting. For det første er det ikke kun omkostningsfyldt, men ofte også vanskeligt at se en umiddelbar effekt af at sende medarbejdere på kurser og uddannelse uden for arbejdspladsen. For det andet er det ofte vanskeligt at finde nogle kursusudbud, som i tilstrækkelig grad er tilpasset arbejdspladsens ønsker og behov, og for det tredje lærer mange bedst ved at afprøve det lærte i praksis og i vante omgivelser på arbejdspladsen.

Hvad angår de lange akademiske uddannelser, var det tidligere almindeligt, at de her opnåede kompetencer varede hele livet. Dette gælder på ingen måde i dag, hvor idealet om Livslang Læring ikke kun er et tilbud, men et krav til alle. Uddannelsessystemerne er ikke indrettet til hurtigt at kunne omstille sig til de til stadighed skiftende krav. Deres rolle og funktion er i stigende grad i dag at udvikle nogle mere almene og generelle kompetencer, mens de konkrete kompetencer forventes at blive udviklet i den konkrete arbejdssammenhæng på arbejdspladsen. Dette er bl.a. konsekvensen af, at den teknologiske og organisatoriske udvikling i samfundet i dag sker i et højere tempo end uddannelsessystemet kan følge med til.

Derfor er læring i arbejdet i fokus i dag. Det betyder selvfølgelig ikke, at læring i arbejdet er løsningen på alle læringsudfordringerne, men der er



ingen tvivl om, at der er mange muligheder for at lære i arbejdet. Der er heller ingen tvivl om, at det forudsætter en større opmærksomhed omkring, hvad der kan læres i arbejdet, og hvordan der på arbejdspladsen kan etableres nogle læringsmiljøer, som både imødekommer organisationens og den enkelte medarbejders interesser.

### Arbejdspladsen som læringsmiljø

Arbejdspladsen som læringsmiljø er anderledes end det læringsmiljø, som eksisterer i en uddannelsesinstitution eller i vort civile liv. Arbejdspladsen har først og fremmest som mål at producere forskellige former for produkter eller serviceydelser, mens formålet i en uddannelsesinstitution først og fremmest er at lære. Det betyder, at læreprocesserne i arbejdet til enhver tid vil være underlagt en produktionslogik, om end der kan være vide rammer for denne. Arbejdspladsen som læringsmiljø er derfor i høj grad bestemt af, hvad det er for et arbejde, der skal laves, de vilkår og rammer det foregår under, og hvad medarbejderne skal kunne og hvad de skal lære for at udføre arbejdet nu og fremover.

Med læringsmiljøer på arbejdspladsen forstår vi de forhold, som har indflydelse på den læring, der sker her:

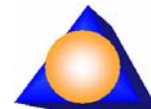
- Hvad består arbejdet i, hvordan er det tilrettelagt, og hvordan ændrer det sig?
- Hvilke teknologiske og organisatoriske rammer er der omkring arbejdet?
- Hvilke formelle og uformelle sociale rammer er der omkring arbejdet?
- Hvilke kompetencekrav stiller arbejdet til medarbejdere og ledere?
- Hvilke muligheder er der for at tilegne sig disse kompetencer i relation til de faglige, personlige og sociale forudsætninger, som medarbejdere og ledere bringer med sig?

Vi arbejder ud fra en "model" over læringsmiljøer på arbejdspladsen, som vi udviklede som en del af pilotprojektet<sup>1</sup>. Her forstår vi læringsmiljøet som den lysende appelsin i midten, som er påvirket af og bestemmes af en række forhold: *det teknisk-organisatoriske læringsmiljø*, som måske er det mest foranderlige, *det sociale læringsmiljø* og den bagage som medarbejderne bringer med sig ind på arbejdspladsen, som vi har kaldt *medarbejdernes læringsforløb*.

---

<sup>1</sup> "De sociale læringsmiljøer på arbejdspladsen". Læringsmiljøer på arbejdspladsen – et projekt om de længerevarende uddannedes læringsmiljøer på arbejdspladser indenfor staten. Projekt rapport nr. 1. Forprojektet. Af: Vibeke Andersen og Christian Helms Jørgensen. Institut for Uddannelsesforskning, Roskilde Universitetscenter og ELU (Efteruddannelsesudvalget for længerevarende uddannede) 2002.





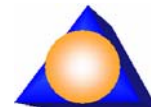
De rammer, der er for arbejdet, er bestemt af samfundsmæssige konjunkturer og globale forhold og er tillige formet af de teknologiske ændringer, af organisatoriske og ledelsesmæssige skift samt forandringer i kunde- og brugerrelationer og krav. Det vil også sige de produktivitets-, effektivitets- og kvalitetsmål og andre krav, der stilles til arbejdet. På en statslig arbejdsplads er rammerne tillige sat af den til enhver tid siddende regering og dens politikker på området. Tilsammen skaber det rammerne om den formelle organisering af arbejdet på arbejdspladsen, som vi kalder *det teknisk-organisatoriske læringsmiljø*.

Arbejdspladsen udgør også en ramme om en uformel organisering, som afspejler sig i, hvordan de sociale relationer på arbejdspladsen formes. Medarbejderne indgår i forskellige former for kollegiale relationer og danner herigennem nogle formelle og uformelle sociale fællesskaber, som f.eks. drejer sig om at udvikle og samstemme en række værdier og normer i forhold til arbejdet, til arbejdspladsen og måske også til omverdenen. Det kalder vi *det sociale læringsmiljø*.

Endelig er det af betydning, hvem der er ledere og medarbejderne på arbejdspladsen. Dvs. hvilke uddannelses- og arbejds erfaringer ledere og medarbejdere bringer med sig ind på arbejdspladsen, og hvilke ønsker og mål de har til arbejdet, til arbejdspladsen og til livet i det hele taget. Det kalder vi *medarbejdernes læringsforløb*.

Som det fremgår af illustrationen, er alle de tre dimensioner bestemte for læringsmiljøerne på arbejdspladsen, og der er ikke én dimension, som er mere betydningsfuld eller determinerende end de andre for læringsmiljøerne. Det er i langt højere grad samspillet mellem de tre dimensioner, der er interessant end de enkelte faktorer hver for sig. Det er også væsentligt, at være opmærksom på, at læringsmiljøerne forandrer sig hele tiden og derfor ikke er stabile over tid.

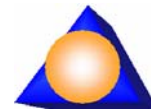




### **Fremgangsmåde**

I efteråret 2003 henvendte vi os til Danmarks Fødevarerforskning (den gang Danmarks Veterinærforskning) for at høre, om de havde interesse i at deltage i projektet. Efter en indledende samtale med forskningschef Kristian Møller og medlem af uddannelsesudvalget Jannie Jensen enedes vi om, at udgangspunktet for samarbejdet skulle være en række interview med ledere fra de forskellige afdelinger, som stod for at skulle sammenlægges i den nye struktur. Kristian Møller og Jannie Jensen har fungeret som kontaktpersoner gennem hele forløbet, og Jannie Jensen har medvirket i præsentationen af resultaterne fra projektet i en workshop afholdt af Learning Lab Denmark, d. 28. oktober 2004 og i workshoppen "Læringsmiljø i et AC-perspektiv" på SCKK's konference d. 11 maj 2005 i Opera-huset. Her medvirkede tillige seniorforsker og formand for uddannelsesudvalget Peter Ahrens.

Den første del af undersøgelsen er baseret på interview med tre ledere og er blevet diskuteret internt i organisationen. Den anden del har bestået i udvikling og afholdelse af en workshop for ledere og medarbejdere om etablering af læringsmiljøer i arbejdet på baggrund af en individuel og fælles kompetenceafklaring.



## **Fremtidens forskerrolle**

I 2003 fremlagde et nedsat strukturudvalg en diger arbejdsrapport til brug for en sammenlægningsproces. Her kan det bl.a. læses, at det er målet at arbejde for at forskerne får tid og ro til at forske, og at de fremover ikke skal bruge tid på at administrere. De skal i stedet indgå i forskningsnetværk nationalt og internationalt og være parat til at skifte miljø for at sikre maksimal videndeling nationalt som internationalt.

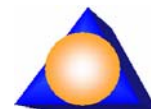
Udvalget er naturligvis ikke blind for, at der stilles en række nye og andre krav til en moderne sektorforskningsinstitution. De foreslår derfor, at der indføres en arbejdsdeling mellem de AC'ere, der skal have tid og ro til at forske, og de der skal udføre andre forskningsrelaterede funktioner. Andre forskningsrelaterede drejer sig om fundraising, lobbyisme og udarbejdelse af forskningsansøgninger. Til støtte for dette skal der etableres et fælles forskningssekretariat, som skal bistå med ansøgningsarbejdet. En anden funktion drejer sig om at stå for driften af driftsenhederne. En tredje funktion drejer sig om etableringen af en ny funktion, som skal stå for forskningsformidling og kommunikation ud af huset.

Udvalgets rapport blev godt modtaget af de fleste af forskerne, som længe havde været irriteret over, at det administrative arbejde tog tiden fra det, de opfattede som deres egentlige arbejde, nemlig forskningen. Udvalgets målsætning nåede aldrig at blive realiseret, før institutionen igen blev kastet ud i nye omstruktureringer, og det er da også et spørgsmål, om det ville have været muligt at realisere denne målsætning, da den indebærer, at en del af forskerne fremover kun i begrænset omfang skal varetage forskningsopgaver. Realiseringen af planen indebar således en deling af forskerne i en A og en B gruppe, hvor der næppe er nogen tvivl om, at det vil betyde en rangordning af forskerne. Umiddelbart fremstår udvalgets bud som et forsøg på at redde en meget traditionel forskerrolle, som er trængt, og som derfor skal have genskabt nogle bedre muligheder.

Erfaringer fra andre områder, hvor man har selvstændiggjort forskningen, viser dog, at der går meget tabt ved ikke at integrere funktionerne i hinanden, hvis kvaliteten i arbejdet skal sikres til alles tilfredshed. Det betyder omvendt ikke, at der ikke er brug for at sætte de nye funktioner i system og sikre, at alle forskere lærer at beherske de nye funktioner. Det udelukker heller ikke en vis arbejdsdeling, blot er det vigtigt at være opmærksom på, at der ikke samtidig sker en rangordning af arbejdet, som er u hensigtsmæssig for alle.

## **Kompetenceudvikling nu og fremover**

De indledende interview har været med til at pege på, at den måde som forskere lærer nyt, dvs. holder deres kvalifikationer ved lige og udvikler deres faglighed først og fremmest sker gennem en "lære sig selv" strategi. Det vil først og fremmest sige gennem læsning af artikler fra fagrelevante tidsskrifter. Det er blot ikke alle forskere, der har lige gode muligheder for at gøre dette som en del af arbejdet. Interviewene peger på, at det især kniber for en del af seniorforskerne, idet de har mange andre ar-



bejdsopgaver, som fylder deres arbejdsdag i form af at fungere som ansvarlige projektledere for flere projekter, samt som ansvarlige for en række ph.d. og specialestuderende.

Det tyder derfor på, at det i dagligdagen kniber med at få tid til at læse udover det mest nødvendige, også selvom de fleste er indstillet på, at et arbejde som forsker indebærer, at dele af fritiden inddrages i arbejdet. Det er derfor helt almindeligt, at folk slæber rundt på tasken fyldt med artikler i håb om, at der bliver tid til at læse dem – om ikke andet så derhjemme eller i ferier. Men som en af interviewpersonerne siger:

*"Det er svært at holde sig faglig opdateret, når der er så travlt. Kulturen bygger på, at man selv holder sig ajour ved at læse artikler, deltage i ph.d.-forsvar og tage til konferencer. Det er svært at få tid til i hverdagen."*

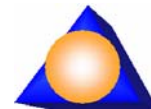
Det må alt andet lige siges at være et problem for en forskningsinstitution, som netop lever af hele tiden at være opdateret og om muligt lidt foran, at der ikke er tid til faglig opkvalificering og faglig ajourføring inden for de prioriterede forskningsfelter på sigt. Det er til gengæld ikke en problemstilling, som er speciel for denne sektorforskningsinstitution, men derimod en problemstilling, som også kendes på universiteterne.

En anden strategi har vi kaldt "lære af andre" strategien, som indebærer deltagelse i ph.d.-forsvar, dokortilrædelsesforelæsninger samt deltagelse i konferencer i ind- og udland (med og uden papers). Her er der ofte mulighed for faglige diskussioner og for at etablere væsentlige kontakter til andre forskere på nationalt og internationalt plan med henblik på et evt. senere samarbejde.

Ikke alle afdelinger har dog de samme muligheder, idet nogle er meget bundet af deres daglige arbejde. De udtrykker derfor ønske om, at der gøres noget særligt for, at også de kan få mulighed for at forlade det daglige arbejde med henblik på deltagelse i forskningskonferencer.

Det er et gennemgående træk, at det i høj grad betragtes som ens eget ansvar som forsker hele tiden at holde sig ajour og opdatere sig. Ud fra dette perspektiv drejer det sig om at sikre et læringsmiljø med bedre og mere frie rammer for den enkelte. Spørgsmålet er blot, om det er den mest hensigtsmæssige strategi, om det ikke er nødvendigt at tænke i nogle baner, som bygger på et læringsmiljø, som muliggør en kollegial sparring, diskussion og vidensudveksling, med plads til den enkelte, men defineret af de fælles mål og fælles aktiviteter.

Dette kan formuleres som en "lære sammen med andre" strategi. Adspurgt er det noget, som alle i interviewene giver udtryk for, at de gerne vil have skabt mulighed for, idet at lære sammen med andre fremhæves som et eksempel på det gode forskningssamarbejde, som både kan foregå inden for afdelingen og på tværs af afdelingerne. Der fortælleres om en række gode eksempler på, hvordan man i fællesskab har stået for udarbejdelsen af forskningsansøgninger eller fælles faglige diskussioner. Tendensen er dog, at der er blevet stadig mindre af de fælles aktiviteter.



Det peger på, at der er behov for, at der gøres noget særligt for at etablere, måske endog genetablere, nogle af de faglige fællesskaber, der tidligere har eksisteret og måske tilmed udvide dem.

### Fælles erfaringsudveksling

Der har tidligere været en række mødeaktiviteter, som på forskellig vis har været med til at sikre en faglig erfaringsudveksling. Denne mødekultur er tilsyneladende på retur eller har ændret karakter. Interviewene beretter om, at især de AC'ere og andre medarbejdergrupper, som ikke deltager i større fælles forskningsprojekter, har brug for denne form for mødeaktivitet for løbende at blive informeret og inspireret. Det er værd at overveje, om nogle af disse mødeaktiviteter ikke kan blive opprioriteret, bl.a. gennem at være opmærksom på, hvor vigtige de kan være for institutionens fælles virke og de enkelte medarbejders arbejde. Det kan også overvejes, om møderne kan erstattes af nogle andre aktiviteter, der i højere grad har som formål at skabe nogle bedre læringsmiljøer i arbejdet.

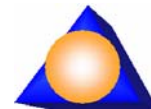
Flere af interviewpersonerne nævner i denne sammenhæng, at de tidligere havde en meget velfungerende uformel diskussionsklub, som fungerede rigtig godt, indtil den blev for stor. Udgangspunktet for diskussionerne var bl.a. artikler, som der var fælles interesse i at få diskuteret.

Et helt uformelt miljø etableres omkring frokosten, omkring hvilken der i dag er en rigtig god kultur, idet mange indtager frokosten i den fælles kantine. Der er ikke faste pladser, og det giver tilsyneladende gode muligheder for mange af forskerne for at træffe forskere fra andre afdelinger.

### Formalisering af læringsmiljøerne?

Det fremhæves gentagne gange i interviewene, at enhver form for formalisering af mødeaktivitet vil støde på modstand hos mange af AC'erne, idet de giver udtryk for, at de alene er interesseret i at deltage i aktiviteter, hvor de selv har indflydelse på det, der sker, og hvor de kan bidrage med noget. Det skal med andre ord ikke presses ned over hovederne på dem, og det skal være en form, som inviterer til en mere uformel debat. Det er en form, som forudsætter, at man som AC'er føler sig rimelig faglig sikker i miljøet. Det betyder, at det er en form, som ikke er let at deltage i for nyttilkomne eller AC'ere i andre stillingskategorier, for slet ikke at tale om andre faggrupper. Det er væsentligt at have med i overvejelserne. Skal alle fora være for alle? Hvilke problemer giver det, hvis der etableres eksklusive diskussionsfora for de særlig indviede?

Det er efterhånden gentaget mange gange, at forskerne giver udtryk for, at det er svært at få tid og ro i hverdagen til at diskutere fagligheden i forskningen. Flere af interviewpersonerne foreslår derfor, at der i stedet afholdes weekend-seminarer væk fra arbejdspladsen med mellemrum, hvor der er tid og ro til at udveksle og diskutere forskningen. Det fremhæves, at det er vigtigt, at der også bliver tid til småsnak i mindre grupper, så man lærer hinanden at kende og får lidt dybere snak på tommands-



hånd. Medarbejderne er tilsyneladende indstillet på at stille deres fritid til rådighed. Det understreges, at det er vigtigt, at det ikke kun er forskerne, der deltager, men også TAP'erne, da de indgår som et væsentligt led i forskningen.

Der er ingen tvivl om, at det kan være en rigtig god idé at følge dette forslag, men det er samtidig vigtigt at holde fast i, at det ikke er tilstrækkeligt, og at det er noget, som skal indgå som en naturlig og prioriteret del af det daglige arbejde. Det gælder ikke mindst for de medarbejdere, som ikke er beskæftiget 100 % med forskning. Det nævnes, at "man skal tvinges til at skaffe tid til at orientere sig bredere end dagligdagens arbejde kræver", men spørgsmålet er, hvordan dette skal foregå. Det løses ikke ved, at det bliver overladt til den enkeltes eget ansvar og dermed den enkeltes egen prioritering i en arbejdsdag, der i forvejen er meget tidspresset.

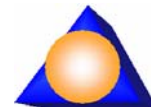
Som eksempel på at arbejdet i dag opleves mere presset end tidligere, fremhæves de fælles kaffepauser, eller den fælles kultur omkring det at drikke kaffe sammen og snakke uformelt hen over kaffen. Det prioriteres ikke længere, og det opleves ikke kun som et problem, men også som et savn. For som en formulerer det:

*"Det er vigtigt, at der skabes tid og rum til de uformelle snakker, for det er her det sker!"*

### **Hvad er fremtidens kompetencekrav i sektorforskningen?**

Det er tydeligt, at forskerne først og fremmest er optaget af, hvordan de kan vedligeholde og kvalificere deres forskningsmæssige kompetencer. De oplever, at det i stigende grad overlades til dem selv at holde deres kompetencer ved lige og udvikle dem. Det er tillige almindelig accepteret, at det er sådan, idet det opfattes som en del af den akademiske merit som forsker selv at påtage sig dette ansvar, men det opleves som et problem, at dagligdagen er blevet mere travl, så det er vanskeligt at få tid til det. Dagligdagen er bl.a. blevet mere travl, fordi andre arbejdsopgaver end den rene forskning og med den udarbejdelse af artikler til internationale anerkendte tidsskrifter, presser sig på. Det drejer sig om fundraising, lobbyisme, udarbejdelse af forskningsansøgninger til forskellige programmer i ind- og udland, information og formidling af forskning til ikke fagfolk, kontakt til "branchen", udarbejdelse af udbudsmateriale, administrativt arbejde, undervisning og vejledning af studerende, besvarelser på skriftlige og personlige henvendelser, deltagelse i møder, udvalg osv.

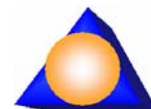
Mange af disse ting betragtes i dag som "forstyrrende" for det egentlige arbejde – forskningen, som de fleste er udannet til. Det er samtidig "forstyrrelser", som tager til i omfang. Der er dog ingen tvivl om, at fremtidens arbejde inden for sektorforskningen kommer til at bestå i alle de nævnte dele.



## **Læringsmiljøer til støtte for identitetsarbejdet som forsker**

Institutionen har sat gang i et kompetenceudviklingsprojekt, hvor formålet bl.a. er at ændre forskernes indstilling til arbejdet. Projektet går bl.a. ud på at arbejde med sin identitet som forsker, så den kan komme til at stemme overens med de krav, der i dag stilles til en forsker, som er meget mere end det at forske. En sådan læreproces handler bl.a. om at kvalificere sig til de mange nye opgaver. Udfordringen af konstruktive læringsmiljøer bliver i denne optik såvel et spørgsmål om at sikre en løbende udvikling og diskussion af forskningen i kombination med de nye kompetencekrav. Med den aktuelle udfordring er det måske først og fremmest et spørgsmål om at skabe positiv opmærksomhed omkring institutionens arbejde og skaffe penge til huse. Det peger på etableringen af nogle læringsmiljøer, som bygger på en individuel kompetenceudvikling i et kollegialt og institutionelt samspil. Selvom det fremhæves, at "et godt samarbejde helst skal etableres fra bunden og ikke ved tvungne samarbejder eller formalisering af et samarbejde," så er spørgsmålet bare, om det blot vil ske af sig selv. Især i den aktuelle situation, hvor flere afdelinger skal til at arbejde sammen på andre måder, er det efter vor bedste overbevisning nødvendigt, at der etableres nogle samarbejder på tværs af miljøerne, da folk jo ikke nødvendigvis kender hinanden (særlig godt). Det kan måske gøres ved, at medarbejderne selv er med til at komme med ønsker til og definere, hvordan sådanne former for samarbejde kan blive etableret på tværs.

I det følgende vil vi beskrive, hvordan vi på DFVF igangsætte en workshop, der bl.a. havde som formål at bringe medarbejdernes ønsker og ideer til at etablere samarbejder på tværs i organisationen frem under en fælles overskrift om at skabe Læringsmiljøer i arbejdet.



## **Workshop til opbygning af læringsmiljøer i arbejdet**

Hen over sommeren 2004 udarbejdede vi som forskere i fællesskab med kontaktpersonerne fra DFVF et forslag til en workshop (se bilag 1). Formålet var med udgangspunkt i en individuel og fælles kompetenceafklaring at komme med konkrete forslag til opbygning af læringsmiljøer i arbejdet. Workshoppen blev udbudt og afholdt for en enkelt afdeling, dvs. ledere og medarbejdere fra alle faggrupper. Der var fra projektets side fokus på AC-gruppen, men de øvrige grupper deltog i workshoppen på lige fod.

Workshoppen tog udgangspunkt i en individuel afklaringsproces, der havde til formål at nå frem til en fælles kompetenceafklaring, som kunne fungere som afsæt til at opbygge læringsmiljøer i arbejdet. Selvom udgangspunktet blev taget i den individuelle afklaring, var hovedformålet med workshoppen, at lægge vægt på den fælles kompetenceafklaring for at kunne lede frem til opbygningen af fælles læringsmiljøer i arbejdet. Det er dog væsentligt at holde fast i, at den individuelle afklaring af karriere- og kompetenceønsker er privat. Det betyder, at det er op til den enkelte selv at beslutte, hvad man ønsker at dele med sine kolleger.

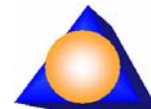
Et biprodukt fra workshoppen var, at den enkelte medarbejder blev mere bevidst om egne styrker og prioriteter og dermed kunne være med til at skabe en bedre arbejdsplads og udvikle organisationen, bl.a. i kraft af at være blevet mere afklaret omkring sig selv, sit arbejde og sin organisation. På den måde kan den individuelle del af workshoppen være med til at styrke medarbejderudviklingssamtalerne, hvis lederne er åbne for at lytte og handle på baggrund af samtalerne. Hovedformålet med denne workshop var dog at få inspiration til, hvordan man kan drage større nytte af samarbejdet med sine kolleger ved at prioritere fælles faglige diskussioner og udvekslinger.

### **Opbygning af workshoppen**

Workshoppen var bygget op i tre afdelinger:

1. Metoder til individuel afklaring af karriere- og kompetenceønsker
2. Metoder til at bruge hinanden til at afklare egne og fælles kompetencer og interesser
3. I fællesskab at udarbejde ønsker til opbygning af læringsmiljøer i arbejdet





Efter en kort introduktion og oplæg om kompetenceforståelser og karriereplanlægning bestod workshoppen i individuelle og fælles øvelser i form af non-stop skrivning, mind-mapping, prioriterede oplistninger samt kollega-sparring i reflekterende teams. Forløbet blev afrundet med en opsamling på forslag til fælles læringsmiljøer i form af en fernisering med forslag sat op på væggene (se bilag 2).

Efterfølgende har uddannelsesudvalget arbejdet videre med at konkretisere og realisere nogle af ønskerne, idet det fra ledelsen blev meldt ud, at mindst tre af de nævnte forslag ville blive realiseret inden for de næste måneder.

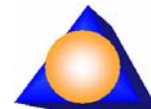
### Praktisk tilrettelæggelse

Workshoppen var tilrettelagt sådan, at alle ansatte i en afdeling fik mulighed for at deltage. Det blev tilrettelagt over 6 formiddage hen over 3 uger, og i alt deltog omkring 130 medarbejdere ud af i alt ca. 200 ansatte: AC'ere, laboranter og staldfolk, ledere som medarbejdere. Laborantgruppen udgjorde langt den største del af medarbejdergruppen, hvilket også afspejlede sig i deltagelsen i workshoppen. Workshoppen var frivillig, men der blev fra ledelsens side kraftigt opfordret til deltagelse.

Alle dage blev indledt med velkomst fra forskningschefen, som forklarede om motiverne bag initiativet i relation til arbejdspladsens aktuelle situation (fyringsvarslinger og nysammenlægninger) samt at ledelsen ville garantere, at der blev gennemført tre mindre forslag inden for det næste halve år. Forskningschefen deltog selv i en af workshopperne som menig deltager for på den måde at få et kendskab til aktiviteten. Den praktiske koordinering af workshoppen blev varetaget af den uddannelsesansvarlige laboratorietekniker, som dels sørgede for at fordele deltagerne på de enkelte dage og ikke mindst foretage gruppeopdelingerne til de reflekterende teams, således at deltagerne på den ene side blev blandet, men på den anden side også kunne fungere fagligt såvel som menneskeligt. Vi opdelte deltagerne i deres respektive faggrupper af forskellige årsager: Den primære årsag var, at dette projekt har akademikergruppen som sin primære målgruppe, hvorfor projektet har interesse i at have særlig fokus på denne gruppe. Andre årsager til opdelingen var, at workshoppen tager udgangspunkt i, og arbejder med, forholdet til arbejdet og arbejdets faglige indhold. Her er der tydelige forskelle mellem de forskellige gruppers ansvar og arbejdsområder. Endelig er der en erkendelse af, at interessen i omdrejningspunkterne for læringsmiljøerne i høj grad hænger sammen med arbejdets konkrete indhold, selvstændighed og ansvar i forhold til arbejdet.

Dette betyder ikke, at det ikke er muligt eller nødvendigt at arbejde med at opbygge læringsmiljøer på tværs af faggrupperne, men at det ikke var det primære fokus med dette projekt.





## Hvad kom der ud af workshoppen

Workshopdagene resulterede i en række konkrete forslag og initiativer til, hvad der kunne gøres for at forbedre læringsmiljøerne på arbejdspladsen.

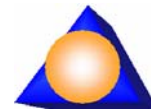
AC´erne gav udtryk for, at det var utrolig givende at give hinanden faglig og personlig sparring, især med kolleger, som de ikke arbejdede sammen med i det daglige. Det gav mange nye gensidige inspirationer og var noget, de godt kunne tænke sig blev en integreret del af deres daglige arbejde. De havde dog svært ved at se, hvordan dette skulle blive muligt, da det daglige arbejde er meget presset og sjældent skaber mulighed for denne form for aktiviteter. AC´erne arbejder meget selvstændigt og ønsker i virkeligheden ikke, at andre i for høj grad skal disponere og planlægge deres tid. Så selvom den faglige og personlige sparring af de fleste blev oplevet som en god oplevelse, mente de, at det ville være vanskeligt at realisere ønsket om, at det blev en del af det daglige arbejde med mellemrum at etablere disse sammenhænge.

Der var to konkrete forslag til aktiviteter, som gik igen i flere af AC´ernes opslag på ferniseringerne. Det ene var et ønske om en måneds "sabbatical" i en anden afdeling med det formål at få et større kendskab til de andre afdelinger, deres forskning og metoder. Dette er til dels blevet realiseret. Det andet var et ønske om at skabe et IT baseret overblik over arbejdspladsens viden og ressourcepersoner, da de oplevede, at de ofte sad og arbejdede med ting, som andre i sektionen havde gjort sig erfaringer med. De fortalte eksempelvis, at de oftere tog kontakt til forskere i udlandet end til kolleger på deres arbejdsplads, bl.a. fordi deres kendskab til internationale forskningskolleger og samarbejdspartnere var større end kendskabet til kolleger, som havde kontor og laboratorium i en anden bygning. Begge de nævnte aktiviteter er efterfølgende sat i værk.

Hvad angår laboranterne, var det et meget gennemgående træk, at de havde et meget stort ønske om at blive inddraget meget mere i arbejdets prioritering og tilrettelæggelse og her især i at indgå i et langt tættere samarbejde med AC gruppen – forskerne. De udtrykte tillige et meget stort ønske om at lære de andre afdelinger at kende, ikke kun de andre laboranter, men også afdelingernes arbejdsområde, prioriteringer m.v.

Konkret betød det, at der blev etableret såkaldte "Tour de Lab´s", hvilket betød rundvisning til hinandens laboratorier på skift med oplæg og spørgsmål. Der var et ønske om, at det blev en fast tilbagevendende årlig begivenhed.

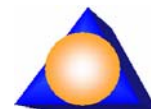
I forhold til aktiviteter på tværs af faggrupperne var der flere forslag. Det drejede sig om følgende forslag:



1. En årlig kongres for alle ansatte, hvor planlagte, igangværende og afsluttede projekter blev præsenteret og diskuteret.
2. Korte ugentlige morgenmøder i afdelingerne, hvor alle på skift fortæller om hvad de aktuelt arbejder med.
3. Opbygning af en database på intranettet med relevante oplysninger om ressourcepersoner og vidensområde for at fremme den interne vidensdeling.
4. Etablering af diskussionsfora med forskellige brugergrupper med det formål at skabe gensidig forståelse for hinandens arbejde og ønsker og på den måde skabe nogle bedre "produkter" og igangsætte nye aktiviteter

### Hvad fungerede og hvad fungerede ikke

Tilbagemeldingerne fra workshopperne i evalueringerne og i de efterfølgende opsamlinger rundt i afdelingerne viser, at der har været meget stor tilfredshed og udbytte af såvel de individuelle afklaringsøvelser og de fælles faglige og personlige sparringer i teams, mens det har været vanskeligt at omsætte kritik og ønsker til konkrete konstruktive forslag til forbedring af læringsmiljøerne. Især var det vanskeligt at formulere og konkretisere nye og andre forslag, end det som var kommet frem ved andre lejligheder. Det betyder, at der skal arbejdes med at udvikle workshoppen til at kunne bryde med de vante rammer og forestillinger om at gøre noget andet. Et forslag kunne være at gentage workshoppen med nogle måneders interval, for på den måde at bruge arbejdsformen til også at udvikle nye forslag, idet den første gang har bundet en del energi i blot at tilegne sig workshoppens anderledes metoder og øvelser. Konkret har udviklingsprojektet betydet, at forslag som tidligere er blevet fremlagt, nu igen er blevet bragt frem og denne gang også realiseret i flere tilfælde. Det betyder måske, at det i højere grad er mere organisatoriske omstillingsprocesser, som skal sættes i værk, og dette gøres som bekendt sjældent fra den ene dag til den anden.



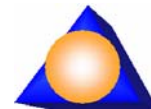
## **Vurdering af workshoppen**

Workshoppen er klart mest direkte anvendelig for AC-gruppen, som er vant til at arbejde og formulere sig skriftligt, og for hvem de anvendte metoder som mind-mapping og non-stopskrivning enten var bekendte eller ikke vanskelige at anvende.

Flere i de andre faggrupper fandt det således vanskeligt og uvant at skulle formulere sig skriftligt. Kun de færreste kendte til metoderne på forhånd, og for flere var det en meget uvant situation at arbejde skriftligt. Det betyder, at værkstedsholderne skal være meget opmærksomme på dette og træde ind med råd og vejledning, så processen kommer i gang. Det er vores vurdering, at det lykkedes i de fleste tilfælde.

Workshoppen tydeliggjorde, at der blandt alle medarbejdere er et meget stort ønske om at få et større kendskab til de andre medarbejders arbejdsområder. Dette gælder ikke kun inden for de enkelte faggrupper, men i lige så høj grad på tværs af grupperne, da de er gensidigt afhængige af hinanden i det daglige arbejde.

På workshoppen fremkom en række konkrete ønsker til aktiviteter, hvor flere af forslagene er realiseret eller på vej til at blive det. Erfaringerne viser dog, at det ikke blot sker af sig selv. Der er brug for, at ledelsen løbende skaber og genskaber nogle rammer og muligheder for, at det kan lade sig gøre og er opmærksom på, at der er tilbud til alle.



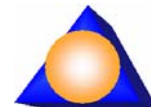
## Nye udfordringer til læringsmiljøet

### Sammenfatning og konklusion

Det er en overordnet konklusion, at både ledere og medarbejderes kompetencer kan anvendes mere konstruktivt, end de bliver i dag. Det fordrer dog, at organisationen ikke hele tiden kastes ud i nye organisationsforandringer, men i en periode får en vis sikkerhed omkring fremtidig eksistens, arbejdsområder og indtægtsvilkår. Det fordrer tillige, at der kommer større fokus på læringsmulighederne i arbejdet. Dette vil bl.a. indebære, at der arbejdes med andre måder at organisere arbejdet på og et større fokus på, hvilke kompetencer der er brug for at udvikle fremover.

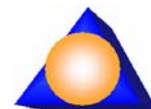
I det følgende har vi i kort form opridset en række forslag til konklusioner og anbefalinger, som Danmarks Fødevareforskning efter vor vurdering kunne have udbytte af at diskutere:

- Mange forskere opfatter det som deres eget ansvar at sikre sig faglig opdateret. Når de ikke når det i det daglige arbejde, inddrager de deres fritid. Dette er ikke muligt for alle, og der er eksempler på, at flere af de yngre kvinder ikke kan klare presset og sygemeldes. Det er selvsagt ikke anbefalelsesværdigt. Derfor er det nødvendigt at skabe gode rammer for, at der sker en løbende faglig opkvalificering og ajourføring af forskerne.
- Det forventes som en naturlig del af den akademiske uddannelse, at akademikere ud over forskningen kan skrive forskningsansøgninger, formidle resultaterne til ikke fagfolk, foretage fundraising m.m. Det er sjældent noget, de har lært under uddannelsen, hvilket betyder, at det er noget, de skal lære som en del af arbejdet. Det vil være en fordel, at der afsættes tid til at lære det og udveksle erfaringer, så alle lærer de nye opgaver.
- Når de formelle diskussionsfora mister betydning eller overgår til uformelle fora, sker der en eksklusion af de medarbejdere, som ikke er en del af de centrale aktiviteter. Det kan være nytilkomne forskere og de, der arbejder alene på projekter samt laborantgruppen og andre faggrupper. Der er derfor brug for, at ledelsen etablerer nogle formelle rammer, som sikrer, at de ikke udelukkes.
- Der er et meget stort behov for at kende hinanden på tværs af afdelingerne, og der er i praksis kun begrænsede muligheder for, at det sker af sig selv. Flere nævner eksempler på, at de har et større samarbejde og kendskab til internationale kolleger end deres egne. Det betyder, at de ofte ikke ved, at der er vigtig vi-



den at hente hos kollegerne lige om hjørnet. Der er brug for at igangsætte aktiviteter, som kan hjælpe til med at lære hinanden at kende i institutionen. Disse aktiviteter må gerne have en lidt uformel karakter, men skal omvendt gøres attraktive og klart være prioriteret fra ledelsens side, hvis det skal give bonus.

- Mange af de yngre forskere har en fælles interesse med mange af laboranterne om at indgå i et tættere samarbejde og dermed få kendskab til hinanden fagligheder, da de oplever, at det dels giver bedre forskning, dels er en mere tilfredsstillende arbejdsform. Det deles ikke af alle, idet der stadig er en del forskere, som kun giver laboranterne mulighed for at deltage i meget afgrænsede dele af forskningsprocessen, hvilket opleves som meget utilfredsstillende af mange laboranter. Det er derfor vigtigt, at ledelsen går aktivt ind i at være med til at sikre, at der kan ske en vidensdeling og øget samarbejde mellem de to faggrupper.



## Litteratur

Andersen, Vibeke og Christian Helms Jørgensen: Arbejdspladsen som læringsmiljø. I Akademikerne. Temanummer "Kan akademikerne blive klo- gere". Nr. 1, 2002.

Andersen, Vibeke og Christian Helms Jørgensen: De sociale læringsmiljøer på arbejdspladsen. Projektrapport nr. 1. Institut for Uddannelsesforsk- ning, Roskilde Universitetscenter og Efteruddannelsesudvalget for længe- revarende uddannede (ELU).

Andersen, Vibeke og Christian Helms Jørgensen: Det båndstyrede bageri og den ustyrlige styrelse. I Knud Illeris (red.): Udspil om læring. Learning Lab Denmark/Roskilde Universitetsforlag 2002.

Andersen, Vibeke: Nye sociale fællesskaber på arbejdspladsen. I Formidl. Medlemsblad for Formidlerne nr. 7, 2004 ss. 12-16.

Bach, Helle og Christian Bason: Akademikernes psykiske arbejdsmiljø – et litteraturstudie. PLS Rambøll Management 2003.

Bottrup, Pernille: At skabe rum for læring i arbejdslivet. I Knud Illeris (red.): Udspil om læring i arbejdslivet. Roskilde Universitetsforlag 2002.

Clematide, Bruno: Iscenesat læring på arbejdspladsen. .I Andersen, Vibe- ke, Bruno Clematide og Steen Høyrup (red.). Arbejdspladsen som læ- ringsmiljø. Roskilde Universitetsforlag/Learning Lab Denmark 2004.

Clematide, Bruno, Steen Høyrup og Vibeke Andersen: Læringsmiljø og læringsformer. I Andersen, Vibeke, Bruno Clematide og Steen Høyrup (red.). Arbejdspladsen som læringsmiljø. Roskilde Universitetsfor- lag/Learning Lab Denmark 2004.

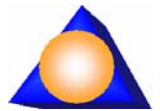
Ellström, Per-Erik: Kompetenceudvikling på arbejdspladsen: Forudsætnin- ger, processer, effekter. I Andersen, Vibeke, Bruno Clematide og Steen Høyrup (red.). Arbejdspladsen som læringsmiljø. Roskilde Universitetsfor- lag/Learning Lab Denmark 2004.

Finansministeriet/Personalestyrelsen og Centralorganisationens fællesud- valg: Nye arbejdsformer nytter – kompetenceudvikling og personaleledel- se. Projekterfaringer. Personalestyrelsen december 2004.

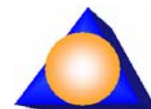
Hvenegaard, Hans, Helge Jessen & Peter Hasle, 2003: Gruppeorganiseret arbejde. På vej mod bedre arbejdsmiljø og konkurrenceevne? Frydenlund. København.

Kommunernes Landsforening og Kommunale Tjenestemænd og Overens- komstansatte; Læring på jobbet – metoder og erfaringer. København KL, 2002.

Schön, Donald A.: Den reflekterende praktiker – hvordan professionelle tænker, når de arbejder. Klim. Århus 2001.



Wenger, Etienne: Praksisfællesskaber. Hans Reitzels Forlag 2004.



## **Rapporter fra projekter**

**Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 1**

**Forprojektet – De sociale læringsmiljøer på arbejdspladsen**

Vibeke Andersen & Christian Helms Jørgensen

2003

**Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 2**

**Læringsmiljøer på arbejdspladsen i Styrelsen**

Vibeke Andersen & Flemming Nielsen

2005

**Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 3**

**HTX lærernes læringsmiljø ved CEU Kolding**

Anders Siig Andersen & Janne Gleerup

2005

**Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 4**

**Læringsmiljøer på arbejdspladsen i DFVF**

Vibeke Andersen & Flemming Nielsen

2005

**Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 5**

**Projektarbejde og læringsmiljø i Skatteministeriets Departement**

Anders Siig Andersen, Janne Gleerup & Vibeke Andersen

2005

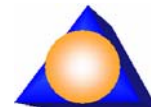
**Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 6**

**Proces- og analyseværktøjer**

Vibeke Andersen, Flemming Nielsen, Anders Siig Andersen & Janne Gleerup

2005





**Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 7**

**Anbefalinger fra projekter**

Vibeke Andersen, Anders Siig Andersen, Janne Gleerup & Flemming Nielsen

2005

**Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 8**

**Litteratursurvey**

Flemming Nielsen & Vibeke Andersen

2005

**Læringsmiljø og projekter i Skatteministeriets Departement**

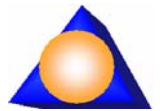
- et resumé

Pjece

Maj 2005

Alle rapporter kan ses og downloades fra sckk's hjemmeside:

[www.sckk.dk](http://www.sckk.dk)



## Bilag 1

### · · · · W O R K S H O P T I L :

*· · · · individuel og fælles kompetenceafklaring og opbygning af fælles læringsmiljøer i arbejdet*

### · · · · B A G G R U N D

I efteråret 2003 foretog Vibeke Andersen en mindre interviewrunde blandt forskerne på DFVF. Her viste det sig, at når det kom til strategier i forhold til at dygtiggøre sig i arbejdet og vedligeholde og udvikle sine kompetencer, så var det "lære sig selv" strategien, som var langt den mest udbredte. Alle talte om, at de helst ville "lære sammen med andre" gennem samarbejde og fælles faglige aktiviteter, men at det var den strategi, som var mindst udbredt. Det må der kunne gøres noget ved, og denne workshop skal ses som et forsøg på at skabe bedre rammer og vilkår for forskningen og den faglige udvikling ved at opbygge læringsmiljøer i arbejdet. Interviewene er foretaget blandt forskerne, vi tror dog, at dette initiativ vil være relevant for alle faggrupper på DFVF.

*I workshoppen vil vi arbejde med:*

- Metoder til individuel afklaring af karriere- og kompetenceønsker
- Metoder til at bruge hinanden til at afklare egne og fælles kompetencer og interesser
- I fællesskab at udarbejde ønsker til opbygning af læringsmiljøer i arbejdet

Der lægges i workshoppen vægt på den fælles kompetenceafklaring med det formål at opbygge fælles læringsmiljøer i arbejdet. Det er dog væsentligt at holde fast i, at den individuelle afklaring af karriere- og kompetenceønsker er din egen. Det betyder, at du selv vælger, hvad du ønsker at dele med dine kolleger.

Et biprodukt kunne være, at du på lidt længere sigt fik mere tid til dit arbejde, fordi du er blevet mere afklaret over, hvad du vil prioritere og kan drage større nytte af samarbejdet med dine kolleger ved at prioritere fælles faglige diskussioner og udvekslinger.

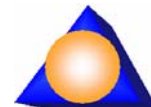
### · · · · P R A K T I S K

Alle workshops afholdes i tidsrummet fra kl. 8.30-12.30 og foregår i mødelokale M1.

Dagene vil blive indledt af Kristian Møller, og Jannie Jensen vil deltage i opsamlingen på hver workshop. Selve workshoppen afholdes af Vibeke Andersen. Hver workshop har plads til ca. 30 deltagere, og det er vort ønske, at de forskellige faggrupper ikke får hver sin workshop, men at I deltager i blandede grupper.

I kan selv melde jer ind på de dage, I har mulighed for at deltage:

Work-shopdage: 6/9, 7/9, 14/9, 15/9, 22/9, 23/9



Der vil efter workshopperne være opfølgning i sektionerne og derefter i afdelingerne

### .... FORM

Efter en kort introduktion og oplæg om kompetenceforståelser og karriereplanlægning vil formiddagen bestå i individuelle og fælles øvelser i form af non-stop skrivning, mind-mapping (et værktøj til strukturering af brainstorm), prioriterede oplistninger samt kollegasparring i reflekterende teams. Formiddagen afrundes med en opsamling på forslag til fælles læringsmiljøer.

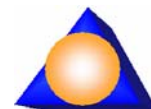
### .... LÆRINGSMILJØER PÅ ARBEJDSPLADSEN

Workshoppen er udviklet som et led i et større projekt om "Læringsmiljøer på arbejdspladsen", som udføres på Roskilde Universitetscenter og Danmarks Tekniske Universitet. Projektet er støttet af ELU-Efteruddannelsesudvalget for Længerevarende Uddannede. Det er påbegyndt i 2003 og afsluttes med en konference i starten af 2005. I projektet indgår fire statslige arbejdspladser: en styrelse, et departement, et handelsgymnasium og en sektorforskningsinstitution (DFVF). Projektet har til formål at sætte fokus på, hvordan ledelse og medarbejdere i fællesskab kan etablere nogle konstruktive læringsmiljøer på arbejdspladsen, der kan fremme kompetenceudviklingen, så den både imødekommer arbejdspladsens og medarbejdernes interesser

Meld tilbage hvilke dage du har mulighed for at deltage. Meld navn, afdeling og dato til Jannie Jensen [jje@dfvf.dk](mailto:jje@dfvf.dk), eller lokal 46260

### .... WORK-SHOP HOLDER

Vibeke Andersen er lektor ved Institut for Produktion og Ledelse på Danmarks Tekniske Universitet. Hun kommer fra en stilling som lektor i Uddannelsesforskning ved Roskilde Universitetscenter og har i mange år arbejdet med kompetenceudvikling i arbejdet og har i de senere år målrettet haft fokus på opbygning af fælles læringsmiljøer i arbejdet med projektet "Læringsmiljøer på arbejdspladsen". [va@ipl.dtu.dk](mailto:va@ipl.dtu.dk)



## Bilag 2

### Workshoppen – vist gennem Power Point

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

**Workshop i individuel og fælles kompetenceafklaring og opbygning af læringsmiljøer i arbejdet**



Læringsmiljøer på Arbejdspladsen

Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

**Hvad kan workshoppen bruges til?**

- Det handler om at få indflydelse på sit eget arbejdsforløb gennem bevidste valg og fravalg – at skabe overblik → MUS, CV
- Vigtigt at kunne bruge hinanden til at støtte egne og fælles mål → GMUS
- Fælles opbygning af læringsmiljøer i arbejdet

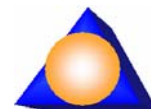
Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

**Kompetenceudvikling og kompetenceafklaring**

- **”Systematisk Kompetenceudvikling”**  
...planlagt løbende udvikling af den enkelte medarbejder
- **”Individuel og fælles karriere- og kompetenceafklaring”**  
...bryde med vante forestillinger og tænke større tanker – gøre forestillinger og ønsker mere bevidste

Institut for Uddannelsesforskning, RUC



Læringsmiljøer på arbejdspladsen

## Karriereopfattelser

- Komme højt - avancere i hierarkiet
- Komme dybt - faglig fordybelse
- Komme bredt - kendskab til mange områder
- Komme "hinanden ved" – social og kollegial ansvarlighed
- Komme i balance – mellem arbejde / uddannelse og familie / fritid
- Komme i ro – afpasse egne og omverdens forventninger og udfordringer med hinanden

Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

## Workshoppens ramme

- Workshop = arbejde, øvelser/værktøjer
- Refleksion og dialog – skriftlig som mundtlig, individuel som i grupper
- Veksling mellem fortid, nutid og fremtid.  
- forstå hvor I er nu, på baggrund af hvor I har været, og hvordan dette stiller jer ift. hvor I vil hen
- Fælles planlægning af læringsmiljøer

Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

## Igangsat hukommelse (1)

- Tænk tilbage på dit arbejdsforløb indtil nu – hvad har du beskæftiget dig med?
- **Tegn tre mindmaps:**
  - ét for de **arbejdsområder**, du har arbejdet med og nu arbejder med
  - et for de **efteruddannelsesaktiviteter / kurser** du har deltaget i
  - et for **andre aktiviteter** du har deltaget i

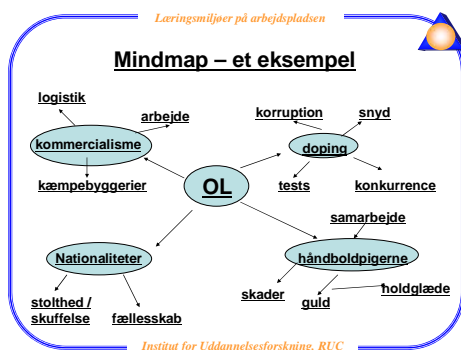
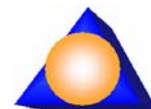
Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

## Mindmap

- En struktureret brainstorm
- Sæt et centralt ord / spørgsmål i centrum
- Hæft herefter ideer og associationer på dette, således at der opstår grupper af stikord, alle med relation til det centrale ord/spørgsmål

Institut for Uddannelsesforskning, RUC



Læringsmiljøer på arbejdspladsen

### Fokus på dine interesser (1)

**Nonstop-skrivning – se på dine mindmaps:**

- Hvad har været spændende / motiverende / begejstrende / inspirerende?
- Hvad har været kedeligt / svært / irriterende?

3 min til nonstop-skrivning om det positive – og 3 min til nonstop-skrivning om det negative

Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

### Non-stop skrivning

- Lad tankerne flyde frit
- Lav ingen rettelser
- Se stort på stavning og korrekt skrivning
- Læs ikke mens du skriver
- Bedøm ikke det du har skrevet

Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

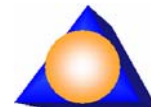
### Arbejdsforløb indtil nu (1)

Se på dit arbejde indtil nu:

- Beskriv den/de rød(e) tråd(e) i dit arbejdsforløb indtil nu?
- Hvilke interesser har du fulgt?

**Nonstop-skrivning – 5 min.**

Institut for Uddannelsesforskning, RUC



Læringsmiljøer på arbejdspladsen

## Reflekterende team

Grupper af tre  
– en der fortæller og svarer på spørgsmål  
– en der interviewer  
– en der observerer

Det er vigtigt at alle når at have de forskellige roller

Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

## Arbejdsforløb indtil nu (2)

Med udgangspunkt i nonstopskrivningen:

- Kan du finde nogle rød(e) tråd(e) i dit arbejdsforløb indtil nu? Hvilke interesser har du fulgt?

**Reflekterende team (3x5 min.):** Fortæl de andre hvad du har skrevet (5 min. til hver), lav samtidig et mindmap for hver af de individuelle besvarelser. Observatøren samler op (2 min. til hver)

Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

## Dine karriereplaner

Med udgangspunkt i dagens foreløbige arbejde med tilbageblik, og bevægelse mod nutiden – ser du nu frem:

Hvad vil du gerne blive bedre til, klogere på, lære mere om?

- Opstil i punktform og prioriter – 5 min.

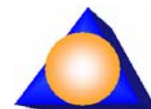
Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

## Strategier til kompetenceudvikling og læring i arbejdet

- "Lære sig selv" strategien – mest udbredt
- "Lære af andre" strategien
- "Lære sammen med andre" – mindst udbredt og mest ønsket

Institut for Uddannelsesforskning, RUC



Læringsmiljøer på arbejdspladsen

## Læringsstrategier

Se evt. på din mindmap over arbejdsområder:

- Hvilke læringsstrategier anvender du – og til hvilke formål / situationer?

Non stop skrivning – 5 min.

Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

## Forslag til læringsmiljøer

Med udgangspunkt foregående øvelse:

- Hvilke aktiviteter kan understøtte jeres individuelle og fælles ønsker om læring – sammen og af hinanden? Opstil gerne konkrete forslag.
- Skriv i fællesskab på et stort ark papir en liste over (konkrete) forslag til fælles aktiviteter
- Overvej hvor ansvaret skal ligge.
- Prioriter listen i fællesskab

Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

## Fernisering

- Hæng listen op i lokalet. Lad én person blive ved jeres liste, som kan svare på spørgsmål, tilføje og rette (men sørg for at skiftes til det)
- Gå rundt og kig på de andres forslag – kommenter og stil gerne spørgsmål
- Se også gerne forslag fra tidligere workshops

Fernisering i 20 minutter

Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

## Evaluering

- Evaluering af dagen
- Hvordan har det været at arbejde med spørgsmålene og øvelserne?
- Har det givet jer et bedre indblik i egne og fælles behov for læringsmiljøer?
- Er I tilfredse med forslagene til at "lære sammen med andre"?
- Hvordan har dagens struktur været? Gav det mening? Hvordan føltes vægtrningen af opgaverne? Var opgaverne tilgængelige? Har I fået noget med jer hjem?
- Andet ?

Institut for Uddannelsesforskning, RUC



