

Human Resources

NYT OM VIDEREUDDANNELSE, LEDELSE OG LÆRING



Second Life er platform for ny læring

FOKUS - Den virtuelle verden Second Life skaber nye perspektiver for videreuddannelse. Ekstremt dyre eller praktisk umulige simuleringer kan nu pludselig gennemføres uden problemer på nettet. Og erfaringer viser, at læringen ofte hænger bedre fast, når den foregår som virtuel hands-on erfaring. Og det er brugerne for alvor ved at finde ud af. I 2009 brugte 13 procent af private virksomheder det virtuelle læringsmiljø, sidste år var det 64 procent, og tallet forventes at stige i 2011. Den hæftige udvikling skyldes, at både den økonomiske krise og den teknologiske udvikling motiverer til udvikling af metoder til læring og nye måder at videreuddanne sig på.

Læs artiklerne på side 2, 3, 4, 5 og 6

➤ Skriv dig rask og klog

VÆRKTØJ - At skrive forbedrer dine præstationer, styrker hukommelsen, mindsker nervøsitet og gør dig bedre til at overvinde traumer.

Side 7

➤ Potentiale i tavs viden

TENDENS - Organisationsopstilling er en ny metode til at skabe læring om organisationer. Metoden kræver åbent sind og følelser frem for rationaler.

Side 8

➤ Mobil e-læring

NYHED - Fra i år kan de studerende på Syddansk Universitet som de første i Skandinavien bruge e-læring via deres mobiltelefon.

Side 9

➤ Ældre arbejdsstyrke

LEDELSE - Ældre medarbejdere ved ikke alt. De har også brug for at lære nyt, og derfor bør de uddannes på lige fod med andre medarbejdere.

Bagsiden

Second Life får sit andet liv som læringsplatform

Den virtuelle verden Second Life åbner nye perspektiver for videreuddannelse. Ekstremt dyre eller praktisk umulige simuleringer kan pludselig gennemføres uden problemer på nettet, og erfaringer viser, at læringen ofte hænger bedre fast, når man får den ind som virtuel hands on erfaring

Af: Brian Stræde

FOKUS

Umiddelbart ligner Second Life måske mest af alt et fantasi-fuldt computerspil. Du får din egen figur – en avatar – som du selv frit kan designe: Give den overskæg, prinsessekrone, gummistøvler, alle tre ting på en gang eller noget helt femte. Avataren kan derefter gå eller flyve rundt blandt de øer, som Second Life er bygget op af, og bevæge sig blandt futuristiske bygninger, butikker, børnehaver, biblioteker og alt det, vi ellers kender fra den virkelige verden. Der er dog ikke som i et computerspil nogen overordnet opgave, der skal løses - tværtimod har Second Life kun det indhold og formål, man selv skaber.

Second Life blev skabt i 2003, og nogle år efter blev det udråbt til noget nær en åbenbaring. I 2008 dømte medierne dog Second Life dødt, fordi det ikke ramte det brede publikum, man havde forventet. Siden har den virtuelle verden imidlertid fået liv igen som en platform for læring og uddannelse. Som det mest omfattende eksempel på det har University of Texas besluttet at oprette 16 campusser fordelt på 50 øer og gøre Second Life til universitetets primære platform for webbaseret læring for de omkring 200.000 studerende.

” Nu er der stort fokus på at få gang i produktiviteten igen, og her er udvikling og uddannelse vigtige incitament for især talenterne, der er de første til at søge andre græsgange, når perspektiv og muligheder begrænses

*Esther Rado, pressechef i
Institut for Selskabsledelse.*

I Danmark har både uddannelsesinstitutioner og enkelte virksomheder kastet sig over Second Life. Tony Breindal er mediekonsulent ved eVidencenter – Det Nationale Videncenter for e-læring, og ifølge ham rummer Second Life store muligheder.

Lærer ved at gøre det

”I Second Life kan man udspille virkelighedsnære scenarier, og det er vigtigt i læringssammenhæng, fordi man lærer bedre, når man står midt i det, man skal lære om. Når vi gør noget, lærer vi det bedre, end hvis vi bare læser om det eller ser en video. I et socialt 3D-miljø som Second Life kan vi leve os ind i situationerne og forstå dem bedre,” forklarer Tony Breindal og peger på et canadisk projekt som eksempel:

Loyalist College uddanner grænsebetjente og havde skabt en virtuel udgave af en grænseovergang mellem USA og Canada, som blev brugt til undervisning af et hold elever, der altså skulle udføre en grænsebetjents opgaver og ikke blot læse om dem. Holdet, der brugte Second Life, scorede 28 procent højere eksamensgennemsnit end hold, der blev undervist på normal vis.

At man i læringssituationen er repræsenteret ved en avatar i stedet for at være ansigt til ansigt med et rigtigt menneske har også vist sig at have positive effekter.

”Der er eksempelvis en virksomhed i Randers, hvor direktøren ofte holder salgskurser for sine medarbejdere. De prøvede at afholde dem i Second Life, og sælgeren oplevede, at det øgede indlæringsevnen, fordi han ikke sad direkte over for direktøren. De var pludselig mere på lige fod, og det var lidt af en aha-oplevelse for begge parter, at man på den måde kan sidestille folk ved at frigøre sig fra den fysiske krop,” fortæller Tony Breindal.

I Second Life er alt muligt, og det åbner interessante perspektiver i forhold til at gennemføre simuleringer,

som enten ville være for dyre eller for farlige at lave i virkeligheden.

Gør det umulige muligt

På teknisk skole i Horsens har man blandt andet brugt en virtuel byggeplads til at undervise tømrerlærlinge i sikkerhedsspørgsmål. Her kan man kunnet skabe farlige situationer, som lærlingene i form af deres respektive avatarer kunne gå rundt i og på den måde lære om.

”Det ville være helt umuligt at gøre i den virkelige verden – både fordi det ville være enormt dyrt, og fordi det ville være livsfarligt. Men avatarerne kan jo ikke komme til skade, og lærlingene har ingen problemer med at identificere de sikkerhedsmæssige problemer og overføre dem til virkeligheden. De står jo sammen midt i det og kan forholde sig til det,” forklarer Tony Breindal.

At lave simuleringer kunne med fordel udnyttes af mange virksomheder, mener Tony Breindal.

”En produktionsvirksomhed ville kunne træne maskinbetjening uden fare for, at maskinen bliver ødelagt eller medarbejderne kommer til skade. Det vil for eksempel være særligt interessant i tilfælde, hvor sprogproblemer udgør en barriere for forståelsen. I Second Life kan man lade folk lære det ved at gøre det – bare uden at fejl får konsekvenser,” forklarer han.

Second Life rummer også muligheden for at gøre læringen uafhængig af tid og sted og mødes avatar-ansigt til avatar-ansigt, selv om man befinder sig langt fra hinanden. Det giver mulighed for at skabe en reel mødesituation, hvor deltagerne kan diskutere sammen og forholde sig til de samme ting. Og skal man for eksempel holde møde om et kommende byggeri, kan man bygge en udgave af det i Second Life og lade mødedeltagerne holde mødet i huset for på den måde bedre at kunne forholde sig til de aktuelle problemstillinger.

Samme principper kan være med til at gøre fjernundervisning mere nærværende og interessant – eksempelvis afvikler Aalborg Universitet en del af deres fjernundervisning i Second Life.

Vil bide sig fast

Der er imidlertid også nogle barrierer, som skal overvindes, hvis man vil benytte Second Life i læringssammenhæng.

”Først og fremmest vil det jo være vildt anderledes for de fleste. Det tager længere tid at lave et undervisningsforløb i Second Life end at skrive et Word-dokument, og derudover skal deltagerne bruge tid på at lære at betjene deres avatar, inden de går i gang med det, de egentlig skal lære. Efter min erfaring behøver det dog ikke være et stort problem. Jeg har overværet flere kurser for tømrerlærlinge, hvor nogle af dem ikke engang havde betjent en computer,

inden de startede, men alligevel gik rundt med deres avatar efter en halv time,” siger Tony Breindal, som har en klar opfordring til virksomheder eller institutioner, som overvejer at bruge Second Life i læringssammenhæng.

”Som det helt grundlæggende skal du kunne komme med et godt svar på, hvorfor det lige er Second Life, du vil bruge, og ikke en anden løsning. Dernæst er det en god idé at starte med en så konkret problemstilling som mulig. Jo mere abstrakt, desto sværere bliver det at håndtere, siger Tony Breindal, som er overbevist om, at Second Life vil bide sig fast som læringsplatform.

”Jeg er overbevist om, at især uddannelsesinstitutionerne vil tage det til sig i stigende grad. Ikke mindst efter at det nu er blevet muligt at lave såkaldt mesh-import – altså at man for eksempel kan tage en bygning, som er tegnet i et avanceret tegneprogram, og importere den direkte til Second Life. Det giver nogle enorme muligheder i undervisning af arkitekter, bygningskonstruktører og alle mulige andre faggrupper,” vurderer han. ←

Andre brugere fortæller:

”Vores konklusion og vurdering er, at vi helt klart ser fremtidsperspektiver i 3D miljøer. Dette kunne eventuelt være som dialog og samarbejdsforum, hvor vi kan holde møder, events og konferencer med alle de parter, der har en interesse i vores virksomhed eller som et internt globalt intranet og udviklingsmiljø.”

- Project manager Thomas Koldbæk,
GRUNDFOS Management A/S

”Vi har fået en masse viden og erfaring på området, og vores conference Academy of Technology er et konkret eksempel på, hvordan vi mødes uden at skulle rejse, men stadig kan få interessante foredrag, viden og samarbejde ud af det. Med hensyn til studiegrupperne er det helt sikkert mere interessant at mødes virtuelt end på en telefonkonference, og man får mere ud det. Man lærer sine kollegaer at kende på en anden måde, og det er rigtig hyggeligt og godt for netværket i en global virksomhed som IBM.”

- Life cycle manager Anja Patulski Nielsen,
IBM DK Virtual Worlds



Virtuelt vejarbejde giver nye perspektiver

Virtuelle børnehaver og vejarbejder udgør scenen for nogle af de AMU-kurser, som afvikles i Second Life i samarbejde med Center for e-læring og medier under VIA University College. Muligheden for at differentiere og opstille ellers umulige scenarier er blandt fordelene, mener centerleder Hanne Wachter Kjærgaard

Af Brian Stræde

FOKUS

En del danske uddannelsesinstitutioner har taget livtag med Second Life som læringsplatform, og blandt dem, der er længst fremme i de virtuelle sko, er VIA University Colleges Center for e-læring og medier (CELM).

CELM ejer øen Innovative Learning, og her afvikles for eksempel AMU-kurser for blandt andre pædagoger, dagplejere og handicaphjælpere i et projekt med navnet EASY AMU. Et af kurserne hedder "Vejen som arbejdsplads", og her trænes kursisterne i at lave hensigtsmæssige skilteplaner i forbindelse med vejarbejde ved at sætte skilte op på en vej på Innovative Learning.

"Kursisterne kan afprøve, hvordan skiltningen fungerer, ved at lege bilist eller cyklist med deres avatarer, eller de kan hæve sig op i fugleperspektiv og se det hele fra oven. Det giver nogle helt anderledes perspektiver og aha-oplevelser, der løfter undervisningen fagligt," fortæller Åge Staghøj, der er konsulent for CELM i forbindelse med Second Life-projekter.

Let at differentiere

Hanne Wachter Kjærgaard er centerleder i CELM, og hun peger på en række interessante sider ved Second Life.

"Man kan lave nogle simuleringer, som ellers er umulige at lave i virkeligheden, og så er det en alternativ læringsform, som giver nogle gode differentieringsmuligheder. Det kan være med til at fange

nogle af de kursister, som er svære at få fat i, hvis de kun skal læse sig til viden," fortæller hun og fortsætter:

"Desuden er det en fordel, at man kan gøre undervisningen uafhængig af tid og sted og dermed tilpasse den mere individuelt til kursisterne, som eventuelt kan følge kurset hjemmefra. I modsætning til mange andre typer fjernundervisning virker Second Life ikke på samme måde fremmedgørende, for man går jo rundt sammen med de andre kursister og forholder sig til de samme ting," siger Hanne Wachter Kjærgaard, der blandt andet peger på et af pædagogkurserne som eksempel:

Undervisningen foregår i en virtuel børnehave, der ligner de omgivelser, som pædagogerne kender fra deres hverdag. Her kan man så udspille forskellige konfliktscenarier, som bliver mere nærværende og nemmere at forholde sig til, idet de foregår konkret og ikke bare på et stykke papir.

Folk står ikke i kø

Åge Staghøj mener, at Second Life også rummer nogle praktiske fordele for udbydere af kurser.

"Det kræver mere at komme i gang med Second Life end med andre undervisningsformer, men når man først er forbi den barriere, er der utroligt gode muligheder for genanvendelse af kurser og opdatering af materiale, ligesom der er noget vundet på fleksibilitete-

ten ved at være uafhængighed af tid og sted," siger han.

Fordelene til trods oplever Hanne Wachter Kjærgaard ikke, at der bliver råbt højt efter at bruge Second Life.

"Folk står ikke i kø for at prøve det af. Det er formentlig et simpelt generationsspørgsmål – enten er man digitalt indfødt eller ej. Hvis Second Life skal komme til at spille en stor rolle, så bliver det et langt sejt træk, og det vil kræve, at ledelserne på uddannelsesinstitutionerne og i virksomhederne forpligter sig til det," vurderer hun. ←

Innovative Learning er en ø

Center for e-læring og Medier (CELM) under VIA University College er et videncenter, som har til formål at skabe indsigt i, udvikle og formidle viden om teknologi i uddannelser og ledelse. CELM ejer øen Innovative Learning i Second Life, der er en virtuel verden opbygget af øer. På Innovative Learning afholdes blandt andet AMU-kurser og kurser for bygningskonstruktører. En del af øen har desuden været udlånt til Aalborg Universitets masteruddannelse i Ikt og læring.

Case: Ny verden med store udfordringer

Jyske Bank er en af de danske virksomheder, som har prøvet kræfter med Second Life. Trods interessante erfaringer er den virtuelle verden lagt på hylden igen, da både indlæringskurve og tekniske krav viste sig som barrierer

Af Brian Stræde

I sin udforskning af begrebet webbaseret læring har Jyske Banks HR-afdeling, Kompetenceudvikling, blandt andet lagt vejen forbi øerne i Second Life. I første omgang for selv at blive klogere på den virtuelle verden og vurdere, om det ville egne sig som redskab til uddannelse og udvikling af de 4000 medarbejdere, som koncernen tæller.

"Vi er ved at udforske begrebet webbaseret læring, og efter at et par af os havde stiftet bekendtskab med Second Life under et kursus i blended learning, besluttede vi os for at prøve det af i vores egen HR-afdeling. Vi holdt møder et par gange om ugen i Second Life og samlede så op på det ved siden af, og vi fik egentlig mange positive erfaringer ud af det," fortæller udviklingskonsulent Suzanne Petersen.

Blandt andet muligheden for at kunne mødes "ansigt til ansigt" på tværs af geografiske grænser rummer interessante perspektiver, mener Suzanne Petersen.

"I dag afvikles uddannelsesaktiviteterne ofte på et par intensive dage, men vi vil gerne strække dem over længere tid og mødes af flere omgange, blandt andet fordi det giver bedre mulighed for refleksion. Det kan Second Life være en god løsning på," siger hun.

Svært at komme ind i

Alligevel er Second Life lagt på hylden igen i Jyske Bank. Banken oplevede nemlig betydelige barrierer ved brugen af den virtuelle verden.

"Det tog for lang tid at lære at betjene avatarerne og komme ordentlig ind i det. Der er en masse ting, man ikke er vant til, og det bliver en reel barriere," siger hun.

Desuden løb banken ind i tekniske problemer.

"Vi er en finansiel virksomhed, og der er store sikkerhedsmæssige krav på vores arbejdscomputere, og det betyder, at vi ikke kan afvikle Second Life på dem.

Vi måtte bruge vores bærbare computere i forsøget, og det gør det også svært at udbrede det til resten af medarbejderne," siger hun.

I stedet for Second Life arbejder Jyske i dag på at bruge Windows Live Meeting og læringsplatformen Moodle. ←

Second Life

Second Life er en virtuel, social 3D-verden, som består af en række øer, hvor brugerne kan bevæge sig rundt med deres avatar. Second Life er skabt og ejet af den amerikanske virksomhed Linden Lab. For at få adgang til Second Life skal man downloade et stykke gratis software, og oprette en konto. Inden udgangen af 2011 forventer Linden Lab at implementere en udgave, der kører direkte i browsere, så download af softwaren ikke er nødvendig. Det er gratis at oprette sig som bruger i Second Life, ligesom det er gratis for eksempel at prøve at bygge bygninger eller lignende. Hvis man eksempelvis vil have sin egen ø, skal man købe den. Second Life har mere end 21 millioner registrerede brugere.

Den virtuelle verden består af cirka to milliarder kvadratmeter landmasse. I gennemsnit er omkring 40.000 brugere logget ind i Second Life i et givent øjeblik.

Kilder: eVidencenter – Det Nationale Videncenter for e-læring (<http://www.evidencenter.dk>)

Artikelserien "Læring i og med virtuelle verdener" (<http://virtuelleverdener.advsh.net>) Wikipedia

FOKUS



Det virtuelle læringsmiljø

står overfor gennembrud

Udviklet igennem de sidste ca. 10 år og skubbet ind i en eksplosiv fase af den økonomiske krise og den globale udvikling, står læring overfor det måske største paradigmeskift nogensinde

Af Claus Hellmann

FOKUS

En undersøgelse fra 2009 viser at 13 pct. af private virksomheder anvendte det virtuelle læringsmiljø. En nyere viser, at hele 64 pct. i 2010 anvender disse teknologier, med forventning om en stigning på små 20 pct. her i 2011. DeLoitte gennemførte i 2010 6.000 virtuelle kurser mod ca. 900 inden krisen indtraf.

I det virtuelle læringsmiljø bæres den tunge infrastruktur af Internettet. Men hertil kobles en lang række værktøjer som for eksempel kan vurdere den enkelte elevs standpunkt, sørge for kommunikation, levere det faglige indhold, og etablere de processer hvormed opgaver afleveres. Hertil kommer hele administrationen, karaktergivning med mere i forbindelse med læringen.

Det virtuelle læringsmiljø indeholder derfor også begreber som wikis, blogs, blended læring, distance læring, uformel læring, men også formel læring. Det er dog det helt karakteristiske, at alle disse metoder kan anvendes 24/7, og tilpasses den lærendes behov.

Fire typer af læringsmiljøer

Området er svært at inddele i kategorier; men der tales om fire forskellige typer af virtuelle læringsmiljøer.

Der er webmøder, som ofte administreres af større virksomheder eller specielle mødecentre. Som det andet

findes virtuelle klasseværelser, der indeholder biblioteker, tests, materialer, afstemninger og kursusvurderinger. Læringen foregår simultant og on-time.

Det tredje miljø er det, som kaldes virtuelt læringsmiljø, hvor 24/7-aktiviteter skaber en balance mellem formel og uformel læring. Men eller kan indeholde det samme som det virtuelle klasseværelse.

Endelig er der de virtuelle verdener, som Second Life. Den tekniske forskel er, at disse er software-baserede, og derfor kræver download. MIT (Massachusetts Institute of Technology) anvender disse som alternativ til deres traditionelle distancekurser.

Fordele ved virtuelle miljøer

Det er ikke så underligt, at anvendelsen eksploderer i en krisetid: Omkostningerne er meget lavere end traditionel læring, og virksomhederne kan nå langt flere lærende, som til gengæld for mere for langt mindre. Når metoden anvendes til for eksempel introduktion af nye produkter eller services, vil de nå markedet meget hurtigere. I den virtuelle verdens barndom blev det ofte hævdet, at intet kunne erstatte "rigtige" møder. Men disse indsigelser høres ikke så ofte mere. Bl.a. fordi vi har vænnet os mere til de nye medier, men også fordi designere har lært at skabe mere stimulerende miljøer. På

den ene side er der mulighed for høj interaktivitet, og på den anden side kan den enkelte elev tillade sig at fejle uden overfor de øvrige at falde igennem. Interaktiviteten kan foregå i fortsættelse af den læringsmæssige periode via chats, wikis, e-mails, samtaler på Skype og lignende.

Metoderne er indtil videre mest anvendt i private virksomheder, der har stået overfor træning i brug af ny teknologi, ved introduktion af nye produkter, til træning af sælgere, onboarding af nye medarbejdere og dermed også i forbindelse med rekruttering og ansættelse. ←

Store virksomheder i Second Life

Cirka 15 % af alle Fortune 500-virksomheder (de 500 største virksomheder i USA) har aktiviteter i Second Life. Virksomhedernes aktiviteter har hovedsagelig været afvikling af foredrag i virtuelle klasseværelser, samarbejdende læringsaktiviteter og decideret virtuel læring.

Kilde: Alessandro Barnetta "Fortune 500 companies in Second Life".



At skrive

forbedrer dine præstationer

Mange studier understøtter, at mental sundhed og præstationer kan forbedres ved at skrive

Af Claus Hellmann

Nogen siger: "At skrive er at søge" og andre "at skrive er at leve". Hvis det er rigtigt, så søger og lever vi mere end tidligere. Vi blogger, e-mailer, chatter, twitter, holder elektroniske dagbøger, kommenterer andres blogindlæg med mere. Spørgsmål dukker derfor op: hvilke konsekvenser har det? Vil vi lære bedre, når vi skriver, hvad gør det ved vores mentale tilstand? Kan det afhjælpe stress? Og vil præstationerne, der skaber de endelige resultater, forbedres fordi vi skriver?

En del af svarende på disse spørgsmål kan besvares ved at se nærmere på forskning indenfor områderne.

Vi lærer bedre ved at skrive

En gruppe studerende blev bedt om at læse en tekst, som forberedelse til en test. De blev derefter delt i tre grupper: Den første skulle genlæse teksten. Den anden skulle tegne et koncept over teksten og den tredje skulle omskrive teksten. En uge senere blev gruppernes viden testet ved at svare på en række spørgsmål. De, som havde skrevet efter den første læsning, klarede sig bedst.

Derefter blev grupperne bedt om at tegne koncepter over teksten, og igen klarede de skrivende sig bedst (også bedre end dem, der i første omgang havde tegnet konceptet). På trods af sine begrænsninger viser forsøget, at når studerende skriver sig igennem et stofområde, som skal huskes, så opnås de bedste resultater.

Nervøsitet, stress og skrivning

Et nyt forsøg har vist, at hvis studerende, som har været plaget af nervøsitet inden en matematik-test, får mulighed for at bruge ti minutter på at skrive om hvad, der gør dem nervøse, vil de score én karakter højere.

Skriveaktiviteten skabte mulighed for at flytte opmærksomheden fra nervøsitet til frigørelse af "brainpower" til løsning af opgaven. Professor Sian Beilock fra Univeristy

of Chicago, der står bag forskningen om skriveprocessens positive indflydelse, konkluderer, at "skrivning vil hjælpe til at opnå de bedste præstationer i en lang række stressfulde situationer som for eksempel præsentationer, foredrag, jobsamtaler med mere.

Resultaterne viser, at ved at skrive, kan der opnås en forbedring på fem procent (ved sammenligning af præ- og posttest), mens dem, der ikke skrev, forringede resultatet med 12 procent.

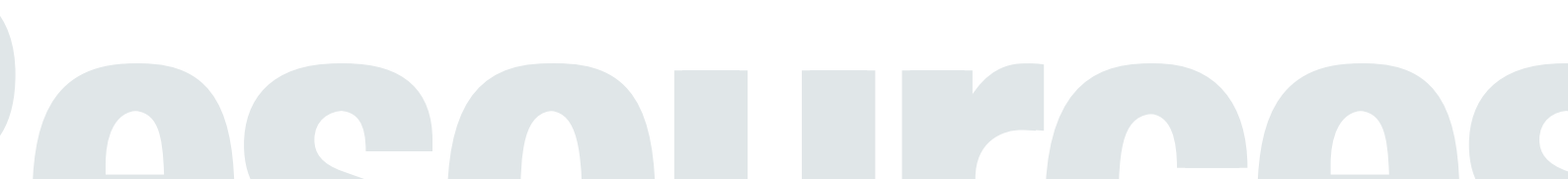
Resultaterne her understøttes af en række ældre studier, som har vist, at pressede situationer kan overvindes ved at skrive dagbog gennem længere periode.

Overvindelse af traumaer

En række andre studier har over årene vist, at skrivning har haft en positiv effekt på en række områder: Forbedret humør, psykologisk velvære, reducerede symptomer på depression, fald i post-traumatiske symptomer med mere.

Også i forhold til vores fysik har forskningen vist, at skrivning har indflydelse. Det er observeret i forhold til færre lægebesøg, forbedret immunsystem, reduceret blodtryk og forbedret lever og lungetal.

Når det kommer til resultater på "bundlinjen", så viser det sig også, at skrivning har indflydelse. Uanset om det er i jobtilværelsen, i forhold til sport eller andre områder, hvor resultater skal nås, så vil skrivning mindske nervøsitet, modificere negative tanker og frigøre hukommelse, som kan forbedre resultater. ←



Ny læring gennem visualisering af tavs viden

Repertoiret inden for organisationsudvikling udvides. Metoden 'organisationsopstilling' skaber læring om de dynamikker og relationer, der påvirker en konkret situation. For ledere er det et nyttigt værktøj til mere indsigt. Udfordringen er, at metoden kræver et åbent sind og følelser frem for rationaler

Af Julie Rosenkilde Ortmann

Med indpasset af organisationsopstilling står vi over for et nyt fænomen på den danske scene for organisationsudvikling. Med metoden kan vi nu opnå øget indsigt i vores organisation gennem visualisering af tavs viden og på den måde fremme organisatoriske forandringer. Organisationsopstilling visualiserer gennem tre skridt organisationens tavse viden, skaber indsigt i organisatoriske dynamikker og genererer læring.

Nyt værktøj

Organisationsopstilling er en ny tilgang til organisationsudvikling, som er baseret på den tyske psykoterapeut Bert Hellingers fænomenologiske tilgang til familiesystemer. Ifølge en af de få danske organisationsopstillere Flemming Wiberg udgør Organisationsopstilling et nyt værktøj inden for ledelse, læring og

organisationsudvikling. Det fungerer som et værktøj til at opnå øget indsigt i organisatoriske dynamikker for på det grundlag at løse konflikter og træffe beslutninger. Metoden har allerede vundet stort indpas i lande som Tyskland og Holland, hvor organisationer anvender metoden til at træffe større ledelsesmæssige beslutninger og håndtere forandringer og konflikter i organisationen. Metoden er endnu ikke udbredt i Danmark, men optræder så småt i virksomhedernes ledelsesudviklingstilbud. Wibergs oplevelse er, at metoden indtil videre primært anvendes af institutioner, hvor der er i forvejen er stor tradition for en kobling mellem det private og arbejdslivet.

Visualisering af tavs viden

Organisationsopstilling er en metode, der understøtter læring fordi, den kan visualisere tavs viden i organisationen set som et system. Visualiseringen kan generere stor læring for deltagerne i en opstilling, idet de bliver mere bevidste om de dynamikker og relationer, der påvirker en konkret situation. Læringseffekten af at deltage i en organisationsopstilling består i, at visualiseringen af den tavse viden genererer konkrete handlemuligheder, som deltagerne udspiller og afprøver i opstillingerne.

Organisationsopstillingens tre faser er afklaring af tema, selve opstillingen og refleksioner over information i opstillingen. En organisationsopstilling foregår ved, at en deltagernes problemstilling skiftevis kommer i fokus. Fokuspersonen præsenterer sit tema, problemstillingen og de involverede parter. I selve opstillingen udvælger fokuspersonen stedfortrædere for temaets parter, opstiller dem fysisk i forhold til hinanden og dernæst observerer, hvordan opstillingen udspiller sig. Herefter arbejdes med stedfortræderens oplevelser og placering i forhold til hinanden. Facilitatoren har rollen at lede, eksperimentere, intervjue og udspørge.

De opstillede stedfortrædere har adgang til følelser og relationer som de personer og temaer, de er opstillet for. Det er gen-

Vil du vide mere?

Her kan du finde mere information om organisationsopstilling:

På organisationsopstilling.dk kan du få mere viden om seminarer i organisationsopstilling i Danmark

Læs interviewet om organisationsopstillinger med Bert Hellinger på constellationsolutions.co.uk

Er du interesseret i flere artikler om organisationsopstilling, kan du finde dem på tyfrancis.org

Find en letlæselig FAQ om organisationsopstillinger på theconstellationsgroup.com

Mobil

e-læring på SDU

Fra i år kan studerende på Syddansk Universitet som de første i Skandinavien bruge e-læring via deres mobiltelefon

Af David Erichsen

Fotografér en frø på biologituren og send billedet hjem fra din iPad, print din historieopgave ud via Smartphone og tjek din undervisningsplan i toget fra mobilen.

På Syddansk Universitet er undervisning ikke længere noget, man altid skal sidde i et auditorium for at følge – nu kan det også ligge i lommen, og nås gennem et enkelt klik.

Universitetet har siden 2001 brugt e-læring i undervisningen, men giver nu som det første universitet i Skandinavien – og som et af de første i Europa – mobil adgang til deres e-læringsplatform.

”Jeg er meget stolt af, at SDU danner fortrop i forhold til mobil e-læring. Her er vi jo med helt fremme internationalt. E-læring åbner en verden af fantastiske muligheder for undervisnings- og eksamensformer, og disse muligheder skal vi blive ved med at udvikle – blandt andet gennem nye tiltag som det her,” sagde videnskabsminister Charlotte Sahl-Madsen til release-festen i sidste uge.

Det nye system giver adgang til e-læring gennem applikationer til iPad, iPhone og Smartphone med Android og BlackBerry. Det giver et væld af trådløse muligheder i undervisningen – de studerende kan for eksempel printe opgaver fra mobiltelefonen, tage noter på iPad, optage og streame video og få nem adgang til noter før, under og efter undervisning.

30 SDU-studerende er allerede blevet udstyret med tavle-pc'er (iPads og Galaxy tab) for at afprøve systemet i en testperiode. De studerende på SDU er allerede med 10.000 brugere dagligt flittige brugere af e-læringsplatformene, som dækker alle fakulteter på universitetet. ←

nem stedfortrædernes oplevelser og reaktioner, at fokuspersonen opnår en øget indsigt i sin problemstilling og læring. Den efterfølgende dialog skal sikre, at fokuspersonen har oplevet en meningsfuld proces, der understøtter læring og beslutningskompetence.

Indsigt gennem stedfortræder

Metodens styrke er, at den visualiserer tavs viden og således afdækker og tager højde for de ikke-rationelle motiver, der også har indflydelse på adfærden i en organisation. På den måde tilvejebringer metoden såkaldte ”next step” data, der umiddelbart er gangbare i komplekse systemer. Dermed ser forandringskonsulent Ty Francis et stort læringspotentiale ved at deltage i en organisationsopstilling, som kan styrke de ledelsesmæssige beslutninger.

En speciel oplevelse

Organisationsopstillinger kan skabe indsigt ved at afdække bevidste såvel som ubevidste dynamikker på arbejdspladsen. Den indsigt er værdifuld fordi, den er et vigtigt input i forhold til forskellige former for ledelsesmæssige beslutninger. Den indsigt lederen kan opnå gennem en opstilling kan give inspiration, synliggøre en løsning og give afklaring i forhold til en konkret situation eller udfordring. Ved at visualisere tavs viden kan ledelsesmæssige beslutninger og organisatoriske resultater fremmes.

Deltagelse i en organisationsopstilling er en speciel oplevelse, som kræver et åbent sind hos deltagerne, og at facilitator sammen med deltagerne skaber et fortroligt rum. For at organisationsopstilling for alvor skal blive et udbredt fænomen på den danske scene for organisationsudvikling skal virksomhederne derfor være parate til at udsætte deres ledere for en lidt anderledes form for ledelsesudvikling, hvor følelser og kropslige oplevelser frem for rationaler dominerer. ←

Blogging giver bedre medarbejdere

UNDERSØGELSE - Det er sikkert de færreste danskere, der er bekendt med fænomenet virksomhedsblogging, men ny undersøgelse dokumenterer nu, at det kan være vejen frem for både medarbejdere og virksomheder. "Den direkte kommunikation markedsfører den enkelte medarbejder, der dermed bliver mere synlig i organisationen, hvilket øger den enkeltes motivation for at bruge bloggen," fortæller Anette Agerdel-Hjermind. Hun har i forbindelse med sit ph.d.-projekt ved Aarhus Universitet, undersøgt brugen af blogging i Patent- og Varemærkestyrelsen, som startede med at blogge i 2005. Samtidig med, at undersøgelsen dokumenterer værdien af virksomhedsblogging, så beskriver den også, at man fra virksomhedens side skal være opmærksom på, hvad formålet med bloggen skal være. "Det er vigtigt, virksomheden har en klar strategi for, hvorfor og hvordan man vil bruge bloggen. Det kan være demotiverende og resultere i, at man ikke opnår det med bloggen, man gerne vil," forklarer Anette Agerdel-Hjermind. Men at lægge en strategi for bloggen er ikke ensbetydende med at lægge begrænsninger for indholdet. Det er ifølge Anette Agerdel-Hjermind vigtigt, at medarbejderne

har mulighed for at udtrykke deres holdning, da bloggen pr. definition handler om at have holdninger og udtrykke dem. Dog skal virksomheden være opmærksom på, at indholdet ikke bliver for politisk.

Kilde epn.dk

Led dig selv online

SELVLEDELSE - Langt de fleste danskere har mere og mere indflydelse på deres arbejdsliv. Det betyder frihed til selv at tilrettelægge arbejdsdagen og frihed til at definere, hvornår det er fritid, og hvornår det er arbejde. Men hvor går grænsen? Hvornår skal du lukke computeren og stille telefonen på "gået for i dag"? Adjunkt på CBS, Anders Raastrup Kristensen, har stået i spidsen for udviklingen af webportalen, ArbejdsArenaen.dk, som skal hjælpe ledere og medarbejdere til at forstå, hvordan man leder sig selv og andre i det moderne arbejdsliv. "Portalen kommer ikke med entydige løsninger på trivsel på arbejdspladsen, men udsætter brugeren for en række scenarier og dilemmaer, som giver anledning til refleksion. Kun ved at kende de udfordringer, vi står over for, begynder vi at reflektere over dem med det mål at kunne håndtere dem bedre. Løsningen skal altså findes i ledelse og

en vedvarende refleksion fra både medarbejder og leder, forklarer Anders Raastrup Kristensen. På portalen kan du klikke dig rundt blandt spil og øvelser akkompagneret af alverdens farver og billeder. For eksempel kan du se, om du er den dovne eller den optimerende type, eller måske du har lyst til at prøve kræfter med at lede selvledende medarbejdere i Deadlinedansen. "Ideen med portalen er, at brugeren får en oplevelse og mærker og føler i stedet for at læse eller høre om det. I stedet for at kommunikere til brugerens hjerne, vil vi skabe en følelse og kommunikere til hjertet. Når vi bliver ramt i hjertet, så åbner vi os for nye forståelser." ArbejdsArenaen.dk åbner i dag 14. marts.

Kilde: cbs.dk

Kvindelige ledere: nej til kvoter

UNDERSØGELSE - Kvoteordninger er ikke vejen frem for at sikre flere topledere på de danske virksomheder. Det fastslår et stort flertal af både kvindelige og mandlige ledere ifølge en ny, endnu ikke offentliggjort undersøgelse fra Lederne. 77 procent af de mandlige ledere og 65 procent af de kvindelige ledere mener ikke, at kvoteordninger er en god løsning til at rette op på kvin-

Human Resources

NYT OM VIDEREUDDANNELSE, LEDELSE OG LÆRING

Redaktion: David Erichsen, (ansvh.), de@humanresources.dk. Indhold leveres af udvalgte freelancere

Udgivere: Torben Kirkegaard, tki@humanresources.dk., telefon 30 23 76 36. David Erichsen, de@humanresources.dk., telefon 87 55 14 08

Gengivelse kun efter aftale med udgiveren. ISSN 0905-4448

Abonnement: Helårsabonnement kr. 2.190 ekskl. moms. Halvårsabonnement kr. 1.290 ekskl. moms. Human Resources kan bestilles på 96 44 45 41 eller online på www.humanresources.dk

Udkommer hver 14. dag i sæsonen, dvs. 20 gange på et år. Næste gang den 28. marts 2011

Tryk: PR Offset ApS, Fredericia

dernes relativt lave repræsentation på direktiongangene. Kun fem procent af mændene og kun 13 procent af kvinderne går ind for kvoter. Formanden for Lederne Svend Askær mener, at der ikke længere er behov for at tale om kvoter. "Lige netop i dag på kvindernes internationale kampdag hører man år efter år kvoter blive fremlagt som den eneste brugbare løsning. Men jeg noterer mig med tilfredshed, at hverken de mandlige eller kvindelige ledere mener, at kvoter er det rette redskab. Det skal til enhver tid primært være en leders evner og erfaring frem for køn, som afgør, om vedkommende er den bedst kvalificerede til at bestride et lederjob. Derudover er det tydeligt, at vi allerede med sikre skridt er på vej mod ligestilling på lederniveau – vel at mærke ligestilling opnået uden kvoter eller andre snuptagsløsninger, siger Svend Askær. Ifølge undersøgelsen mener et stort flertal af de adspurgte ledere, at gennemsigtighed i rekrutteringsprocessen og en fortsat holdningspåvirkning af virksomhederne er de mest brugbare redskaber. I rækken af muligheder kommer kvoterne ind på en klar sidsteplads og dermed som den løsning, lederne synes dårligst om.

Kilde: *lederne.dk*

Distanceledelse som konkurrenceparameter

LEDERKURSER - Over to tredjedele af de adspurgte ledere mener, at distanceledelse er en særlig udfordring, og det kan mærkes på interessen for CfL Center for Ledelses kursus i distanceledelse. Flere og flere ledere beder om redskaber og hjælp til at lede på distancen, og de gør det, fordi der skal noget andet og mere til for at løse udfordringerne og ikke mindst medarbejdernes

behov for at blive ledet, vejledt og anerkendt. Det fortæller virksomhedsrådgiver Rikke Lindekilde i CfL Center for Ledelses erhvervspsykologiske afdeling. "Udfordringerne er ikke kun til at få øje på for lederne, men mærkes også blandt medarbejderne, som kan være tilbøjelige til at jævnføre distanceledelse med ledelse i traditionel forstand med de forventninger, det medfører til lederne omkring tilgængelighed og inklusion," siger Rikke Lindekilde. Udfordringen handler om at kunne opbygge tillid med henblik på at skabe gode forudsætninger for opgaveløsning og samarbejde på distancen. Men den handler også om, at konkurrenceevnen lider skade,

hvis lederen ikke formår at få sine medarbejdere til at performe og fungere som et team på distancen – uanset de befinder sig ude hos kunderne i det daglige, i nabobygningen eller på et fjernt kontor i Asien. "Når vi er på distance af hinanden, bliver der et meget større fortolkningsrum på den kommunikation og de signaler, du enten modtager eller slet ikke får. Du får ikke afmystificeret fortolkningerne, når du ikke møder den anden dagen efter. Du får ikke den kontakt, der netop kan få ændret dit billede af, hvad nogle ord i en mail egentlig handlede om," siger Rikke Lindekilde

Kilde: *clf.dk*

voxmeter

Til Kursusudbydere og Konferencehoteller

Vil du vide hvordan dine kunder disponerer kursus og -konferencemidler i 2011, så er den årlige analyse af danske virksomheder det oplagte valg.

1000 uddannelsesansvarlige fra offentlige og private virksomheder fortæller om deres budgetter, hvilke kursussemner de efterspørger samt hvilke kriterier de vælger leverandører ud fra.

Gennem analysen udnævner respondenterne Danmarks bedste:

- **Private kursusudbydere** (2010: Mannaz)
- **Offentlige kursusudbydere** (2010: AMU Centre)
- **Konferencehotel** (2010: Comwell)
- **Hotelkæde** (2010: Hotel Opus, Horsens)

Vil du vide mere så gå ind på vore hjemmeside på

www.voxmeter.dk

eller ring på 3023 7636

Arbejdsstyrken bliver ældre

Af Claus Hellmann Hansen, cand.merc & MS fra University of Wisconsin.

Har arbejdet med HR som leder af konsulentvirksomheder, professor, forfatter og konsulent.

Meget tyder på, at flere ældre vil blive på arbejdsmarkedet i længere tid, end vi har været vant til. Det betyder, at flere yngre ledere vil skulle lede medarbejdere, der kan være meget ældre, end dem selv. De fleste ledere udnævnes til deres første lederstilling, når de er i begyndelsen af 30'erne. Derfor vil mange af deres medarbejdere være mange år ældre. Og på samme måde som en leder må tage hensyn til, at der er forskel på om medarbejderen er 35 år eller 22 år, så vil det også have indflydelse om medarbejderen er 68 år eller 55 år.

Når lederrollen derfor udfordres, er det blandt andet fordi der på den ene side er de unge mennesker, som kører i den karrieremæssige overha-

dreværd. Det kan dels skyldes, at de er bange for, at den ældre er dygtigere, end de selv er, og dels at de fleste har lært, at der skal vises en vis respekt for noget ældre personer. Derfor kan det være vanskeligt for den yngre leder at stille krav til den ældre medarbejder. Specielt hvis den ældre har haft en lederrolle selv. Ligeledes er det vanskeligt at anvende de samme motivationsmetoder overfor en ældre, der ikke lader sig præge så meget af løfte om en udnævnelse eller trussel om en fyreseddel.

En taktisk god manøvre for den yngre leder er at skabe partnerskab med den ældre. Det kan baseres på, at den yngre accepterer den ældres større erfaring. Samtidig skal der fokuseres på det arbejde, som skal udføres, og hvilke mål der skal opfyldes. Naturligvis med den yngre leder som den endeligt ansvarlige for, at alle yder deres del. Lederen kan yderligere basere sin ledelse på at stille spørgsmål til seniormedarbejderen: "Hvad synes du om opgaven?", "Hvilke udfordringer vil vi komme til at stå overfor?" eller "Hvad vil du anbefale, at vi skal gøre?".

For at kunne arbejde på den måde, må alle forudindtagne holdninger om, hvordan ældre kolleger arbejder, kastes over bord.

Men ældre medarbejdere er lige så forskellige som andre mennesker. Med styrker og svagheder. Derfor må lederen søge at finde de positive erfaringer, som kan blive en fordel for hele gruppen. Samtidig må lederen ikke tro, at de ældre ved alt. De har også brug for at lære nyt, og derfor bør de uddannes på samme måde som andre medarbejdere. ←

” Lederen må ikke tro, at de ældre ved alt. De har også brug for at lære nyt, og derfor bør de uddannes som andre medarbejdere

lingsbane med fuld fart på. På den anden side er der de erfarne og ældre medarbejdere (og måske ledere), der gerne vil arbejde under mere fleksible forhold, påtage sig mindre ansvar og udsættes for mindre stress.

Den yngre leder kan føle mindreværd. Den yngre leder kan have det dårligt med både at ansætte og i det daglige at lede en noget ældre medarbejder. Måske med en følelse af min-