



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Aalborg Universitet

Læringscirkler: evaluering af to pilotcirkler

Et læringsmodel-forløb i regi af Nordisk Netværk for Voksnes Læring, 2020–2021

Aakjær, Marie; Wegener, Charlotte

Creative Commons License
Ikke-specificeret

Publication date:
2022

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Aakjær, M., & Wegener, C. (2022). Læringscirkler: evaluering af to pilotcirkler: Et læringsmodel-forløb i regi af Nordisk Netværk for Voksnes Læring, 2020–2021. Nordisk Nätverk för vuxnas lärande.
<https://nvl.org/Content/Laeringscirkler-en-generisk-model-for-voksenlaering>

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 -

Take down policy

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



Nordisk Netværk for
Voksnes Læring

Læringscirkler: evaluering af to pilotcirkler

Nordisk Ministerråd
Uddannelse og forskning

⋮

NVL er en netværksorganisation der består af 1 hovedkoordinator og 8 koordinatore/kontaktpersoner fra hele Norden på tværs af sektorer

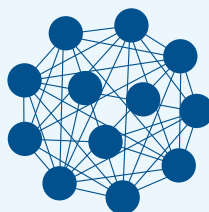


⋮

Arbejde foregår i ekspertnetværk



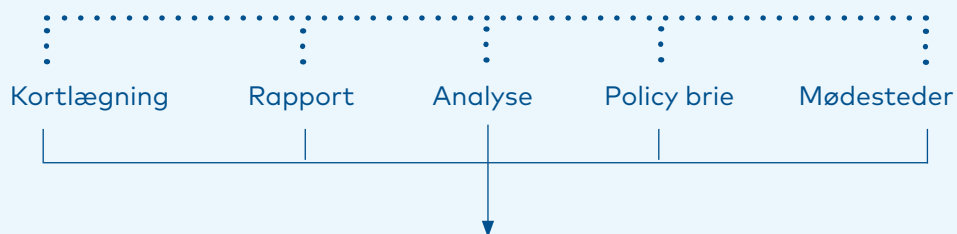
⋮



Hvert netværk består af repræsentanter fra hele Norden på tværs af sektorer: Myndighedsniveau • Uddannelsessektor • Folkeoplysning • Forskning • Virksomheder og arbejdsliv

⋮

Produkter



Resultater anvendes på policy- og praksisniveau i de nordiske lande og i Nordisk Ministerråd

Læringscirkler: evaluering af to pilotcirkler

Et læringsmodel-forløb i regi af
Nordisk Netværk for Voksnes Læring,
2020–2021

NVL 2022
© Nordisk Nätverk för vuxnas lärande
nvl.org

Denna publikation har finansierats av
Nordiska ministerrådet genom
NVL:s strategiska medel.

ISBN 978-952-7140-78-9

Af Marie Kirstejn Aakjær og Charlotte Wegener

Foton: Adobe Stock

Layout: Marika Elina Kaarlela/Gekkografia

 Nordisk Netværk for
Voksnes Læring

Indhold

| | |
|--|----|
| Forord | 6 |
| Indledning | 7 |
| Evalueringsdesign og datagrundlag | 14 |
| Teoretisk inspiration | 17 |
| Det nordiske | 18 |
| Vilde problemer | 18 |
| Co-creation | 19 |
| Social innovation | 20 |
| Analysemodel | 21 |
| Analyse | 23 |
| Læringsaspekter i cirkelmodellen | 24 |
| Indhold: Læring om egen praksis og andres praksis | 25 |
| Samskabelse af indhold tager tid | 25 |
| Pandemien som 'præmisleverandør' | 26 |
| Refleksionslog i Padlet | 27 |
| Opsamlende om læringsindhold | 28 |
| Proces: At lære at arbejde i cirkelmodellen | 29 |
| Modellens åbenhed | 29 |
| Mod mere fokus i processen | 30 |
| Facilitators rolle | 32 |
| Opsamlende om proces | 33 |
| Kapacitet: Reflektere over modellens relevans i andre kontekster | 34 |
| Værdien i at mødes i et fagligt fællesskab | 34 |
| Gensidig inspiration | 35 |
| Perspektiver | 37 |
| Nye samværs- og samarbejdsformer | 39 |
| Opsamlende om kapacitetsopbygning | 41 |
| Læringscirkler som generisk model for voksenlæring i Norden? | 44 |
| Bilag: Deltagere og organisationer | 51 |
| Bilag: Litteratur | 53 |

Forord

af Antra Carlsen, Hovedkoordinator NVL

Nordisk Ministerråds dagsorden for fremtidens kompetencer har til mål i højere grad at forberede børn, unge og voksne til fremtidens samfund. Nordisk samarbejde vil bidrage til, at alle borgere i Norden er bedst muligt rustet til at møde en mere kompleks fremtid med den fornødne viden og tilstrækkelige færdigheder. Og måske lige så vigtigt: at møde verden med gode samarbejdsevner, nysgerrighed og kritisk tænkning.¹

De nordiske samfund er i stigende grad præget af høj diversitet. Både arbejds- og samfundsliv står samtidig over for store teknologiske og digitale forandringer, der vil ændre arbejdsindhold og -former, samt få stor betydning i forhold til at inkludere alle som aktive medborgere i civilsamfundet og arbejdslivet. Dette vil stille store krav til, at voksenuddannelse finder nye arbejdsformer, der fremmer kundskab og bæredygtige løsninger.

I 2016 efterlyste analysen "Arbejdsliv i Norden"² nye modeller for uddannelse, bl.a. en organisk model tilpasset de mange forskellige forhold, der gør sig gældende fra branche til branche. Forfatteren P. Nielsson anså i analysen at "det nordiske samarbejdes rolle i denne model vil være at samle initiativer og aftaler op, sikre umiddelbar erfaringsudveksling og stimulere udbredelsen af Best practices".

NVL's opgave er at medvirke til at kvalificere voksenuddannelse og understøtte kompetenceudvikling af ansatte indenfor voksenuddannelse. NVL initierer og fremmer samarbejde mellem forskellige sektorer, uddannelser, organisationer og virksomheder for at skabe grundlag for innovative, helhedsorienterede og bæredygtige løsninger i forhold til voksnes læring og kompetenceudvikling. NVL arbejder gennem tematiske netværk i feltet mellem forskning, praksis og policy. Denne rapport præsenterer resultater fra et projekt, som NVL har arbejdet med de sidste fire år på tværs af NVL's netværk om et fælles tema – "Kvalificering og kompetenceudvikling af voksenlærere"³, forstået som ansatte, der udvikler, gennemfører og planlægger voksnes læring og kompetenceudvikling i forskellige læringsarenaer. Gennem dette arbejde har NVL udviklet og evalueret en innovativ og fleksibel model for kompetenceudvikling, der kan tilpasses og bruges i forskellige sammenhænge. Modellen understøtter mål i Nordens dagsorden for fremtidige kompetencer, og arbejdsprocessen har skabt muligheder for kontinuerlig erfaringsudveksling i Norden.

NVL vil gerne takke alle deltagere og organisationer, der har deltaget i projektet.

Rigtig god læselyst!

1 Nordisk ministerråd, fremtidens kompetencer, <https://www.norden.org/da/information/fremtidens-kompetencer>

2 Arbejdsliv i Norden <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:934690/FULLTEXT01.pdf>

3 <https://nvl.org/netverk/kompetenceudvikling-af-ansatte-i-voksenuddannelse>

Indledning

af Maria Marquard
dansk NVL-kordinator og projektleder

Baggrund for arbejdet med læringscirkler

Nordisk netværk for voksnes læring, NVL, har fokus på at styrke kvalitet i arbejdet gennem kompetenceudvikling af ansatte, der arbejder inden for området. Der er udarbejdet forskningsstøttede rapporter med overordnet fokus på temaet 'voksnes læring', bl.a. "Den nordiske voksenlærer – en kortlægning af kompetencekrav til voksenlærere og uddannelsesmuligheder inden for det voksenpædagogiske område i de nordiske lande"⁴, og "Voksenlærerens kompetencer og kompetenceudvikling"⁵. Kompetenceudvikling af ansatte er desuden aktuelt i de fleste tematiske NVL-netværk koblet til specifikke temaer, samt på konferencer og seminarer.

I 2018 etablerede NVL et tværgående netværk om "Kompetenceudvikling af ansatte inden for voksnes læring" med to formål:

- At udvikle og afprøve en model for kompetenceudvikling af ansatte inden for voksenuddannelse
- at udvikle og afprøve samarbejdsformer for videndeling internt i NVL

Repræsentanter fra 5 NVL-netværk og 2 værtsorganisationer deltog i det tværgående netværk, som blev koordineret af den NVL-koordinator⁶, som tidligere havde koordineret arbejdet med temaet.

I 2018–2019 samlede og diskuterede deltagerne i det tværgående netværk aktuelle og nytænkende, nationale modeller for uddannelse og kompetenceudvikling af "voksenlærere" (bredt forstået) samt ledere og andre ansatte inden for området.

Læringscirklen som model i projektet

Inspirationen til at bruge læringscirkler som model for kompetenceudvikling kommer fra den nordiske tradition for folkeoplysning, herunder forsknings- og studiecirkler, hvor dialog, erfaringsdeling og ligeværd fremhæves som bærende værdier.

I dette projekt bygger arbejdet med læringscirkler videre på erfaringer fra tidligere NVL-arbejde med modeller for samskabende læring ift. udvikling af innovations- og entreprenørielle kompetencer og transformativ læring. Transformativ læring forstås her som 'omdannende og forandrende ift. deltagernes forståelse, mening, mentale vaner og praksisvaner. Fx når deltagernes nye forståelse fører til ny handling i daglig arbejdspraksis og evt. som sideeffekt også fører til ændringer på andre områder af ens

4 <https://nvl.org/Content/Den-nordiske-voksenlærer> 2011

5 <https://nvl.org/content/voksenlaererens-kompetencer-og-kompetenceudvikling> 2017

6 Dansk koordinator, Maria Marquard

tilværelse⁷. Læringscirklen som model for kontinuerlig, praksisnær, fleksibel og organisk kompetenceudvikling er tidligere afprøvet i flere nordiske NVL-netværk⁸, fx i det nordiske projekt "Transformative læringscirkler"⁹, hvor målgruppen var ansatte, der arbejder med voksnes læring som konsulenter i private og offentlige organisationer, som universitetslærere og som ledere og ansatte i NGO'er, og forskningscirkler for danske ledere ved VUC og sprogskoler¹⁰, samt nordiske ledere ved institutioner og organisationer, hvor temaet "integration" var centralt.

I opstarten af det tværgående netværk viste det sig, at de nationale modeller, deltagerne præsenterede, på mange måder hvilede på samme principper som cirkler i de tidligere projekter.

På baggrund af dette planlagde og igangsatte det tværgående NVL-netværk i 2019 et projekt med to tematiske læringscirkler

- for ansatte, der arbejder med voksnes læring i udsatte målgrupper
- for ansatte, der arbejder med voksnes læring i arbejdslivet

Om læringscirkler i NVL-arbejde

De gennemgående **principper** for læringscirklen som model for voksenlæring beskrives som

1. højt deltageransvar og -engagement,
2. bygger på deltagernes aktuelle praksiserfaringer og aktive bidrag,
3. diversitet som en driver for læring og samskabelse af ny viden og kompetence,
4. tæt kobling mellem teori/ny viden og deltagernes egen praksis.

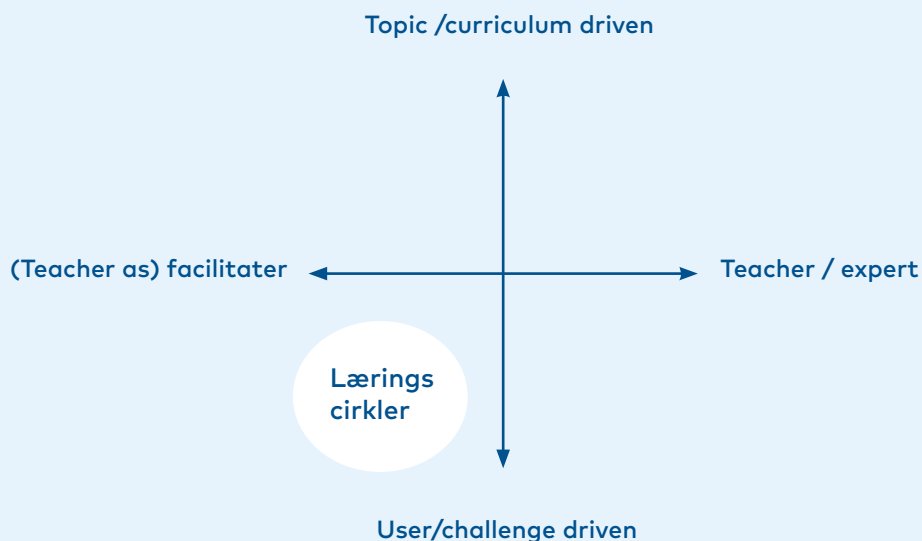
Baggrunden for, at tidligere NVL Netværk valgte læringscirkelen som model for udviklingsarbejde, var en analyse af særlige karakteristika i innovative, entreprenørielle læringsmiljøer. Blandt disse karakteristika var bl.a. et bottom-up perspektiv, hvor indhold og samarbejde var drevet af deltagerne og deres

7 Handbok – "Lärande cirklar i Nordisk kontext" <https://nvl.org/Content/Handbok> 2019 og "The new Nordic education for sustainability" <https://nvl.org/Content/Nordisk-utdanning-for-baerekraftig-utvikling>

8 (ibid)

9 Transformative Learning Circles, NVL 2017 https://nvl.org/Portals/0/DigArticle/15329/NVL_report_learning_-_300118.pdf

10 Dialog-webartikel <https://nvl.org/Content/Forskningscirkler-en-udviklingsstrategi> 2021



konkrete udfordringer, og hvor læring og udvikling af ny viden skete i en samskabende og faciliteret proces.¹¹

I en søgen efter en model, der indeholdt så mange af disse principper og karakteristika som muligt, faldt valget på den nordiske tradition for "læringscirkler"¹². I NVL afprøves og udvikles læringscirklen som en organisk og fleksibel model for videns- og kompetenceudvikling i formelle og nonformelle sammenhænge. I alle NVL-udviklingsprojekter er afsættet for indholdet deltagerens udfordringer eller ønsker om forandring i egen daglige praksis i arbejdsliv og/eller frivilligt NGO-arbejde. Bringer deltagerne ikke indhold ind i cirklen, lukkes cirklen. Deltagelse i læringscirklen fordrer både et ægte behov og en åbenhed for at dele og blive klogere på udfordringer samt at afprøve og skabe nye handlinger i egen daglige praksis.

Læreprocessen i en læringscirkel

I "Handbok – lärande cirkler i en nordisk kontext" beskrives læreprocessen i en cirkel på følgende måde:

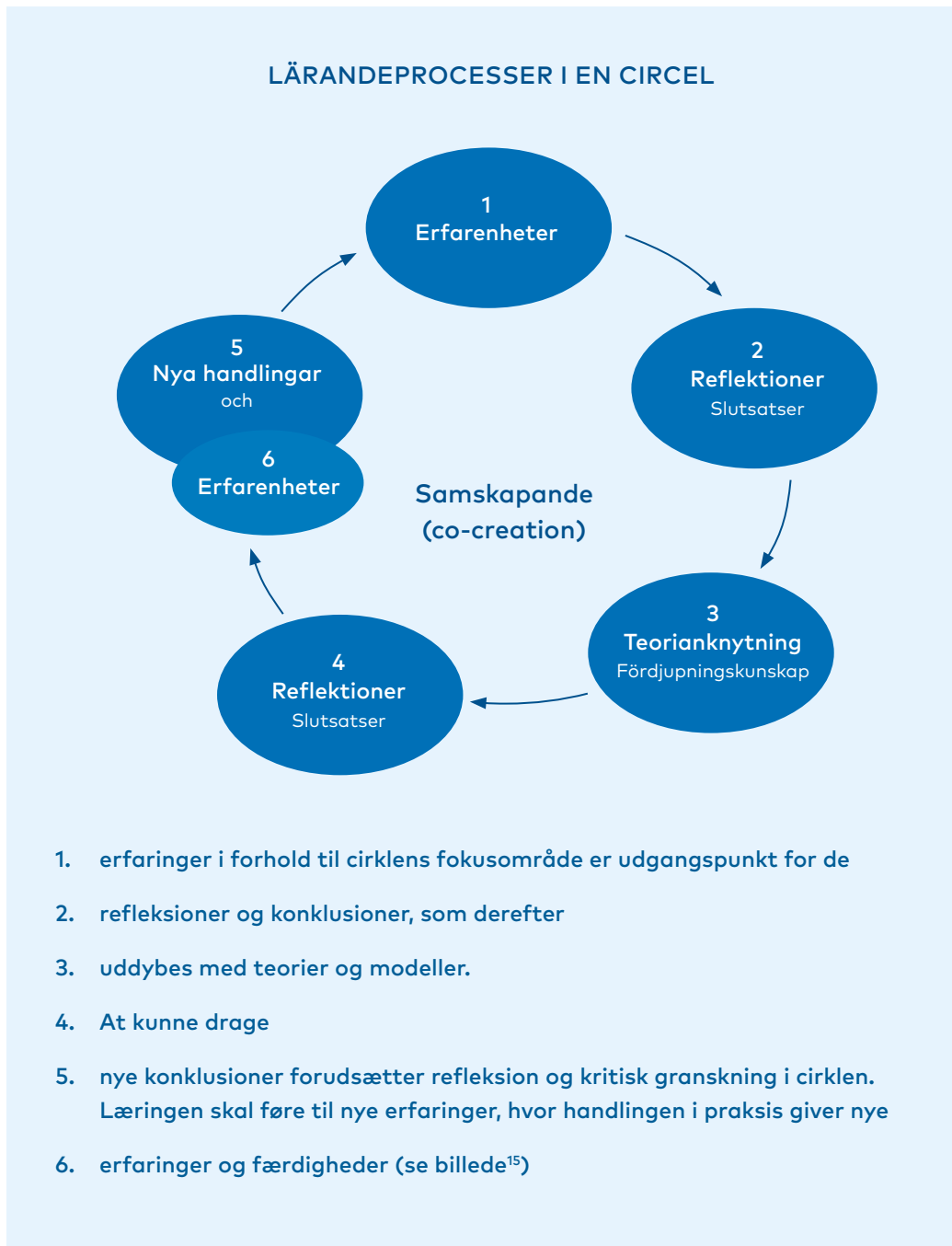
- "Den bygger på deltagelse og på individets forforståelse, færdigheder og vurderinger. Udgangspunktet er en læreproces, hvor deltagende individer i en gruppe prøver at undersøge, på hvilken måde kundskab formes af opfattelser af forskellige fænomener og sammenhængens betydning for tolkningen.
- Den bygger på kritisk tænkning og refleksion.
- Den har som formål at forandre både teori og praksis og skabe nye kundskaber og færdigheder.¹³"

11 Marie Kirstejn Aakjær model, let red.MM Transformative Learning Circles, NVL 2017, s. 13 https://nvl.org/Portals/0/DigArticle/15329/NVL_report_learning_circles_300118.pdf

12 Se mere om typer af læringscirkler s. 9 i <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1360703/FULLTEXT01.pdf>

13 (s. 10 oversat fra svensk MM) <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1360703/FULLTEXT01.pdf>

"Læringen i cirklen kendetegnes af en proces, en langvarig og kollektiv læreproces, som kan resultere i deltagernes kvalitative forandring af kompetence og evne til at ændre sin praksis. Det kollektive arbejde i gruppen gør undersøgelse og samskabelse (co-creation) muligt"¹⁴



¹⁴ (s. 10 oversat fra svensk MM) <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1360703/FULLTEXT01.pdf>

¹⁵ Model og tekst Pirjo Lahdenperä s.10–11 i <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1360703/FULLTEXT01.pdf>

Etablering, organisering og opstart af projektet i 2019

Deltagerne i det tværgående NVL-netværk skiftede ved opstarten af projektet rolle og fungerede nu som styregruppe for projektet. Der blev ansat en facilitator til hver læringscirkel med specifikke faglige kompetencer samt proces- og faciliteringskompetencer. Derudover blev der indgået en aftale med to forskere fra VIA UC, der skulle følge, dokumentere og evaluere projektet. Et evalueringsdesign blev beskrevet.

Sammen med facilitatorerne valgte og inviterede styregruppen 8–10 deltagere til hver cirkel. NVL arbejder tværnationalt og tværsektorielt, derfor inviteredes deltagere fra alle nordiske lande og fra forskellige sektorer og organisationer, både offentlige og private. Arbejdet i læringscirklerne blev organiseret og drevet af de to facilitatorer, som var ansvarlige for at skabe rammer for deltagernes samskabelse af ny viden og erfaring.

Arbejdsplan for projektet

Projektet startede i november 2019 med et diskussionsforum for de inviterede cirkeldeltagere og andre relevante nordiske aktører. Projektet og centrale begreber blev diskuteret med henblik på at kvalificere projektet. I 2020 var planen, at hver cirkel skulle gennemføre 4–5 fysiske møder á et døgn varighed og 4–5 onlinemøder af 1–2 timers varighed. Mellem de fysiske møder skulle deltagerne implementere og dokumentere nye idéer og handlinger i egen praksis. Forskerne skulle følge arbejdet og deltage i nogle af de fysiske møder.

COVID-19 – restriktioner og ændringer af planen

I 2020 lykkedes det at gennemføre et af de planlagte møder i slutningen af januar i København. Så kom COVID-19 med restriktioner, der udelukkede fysiske møder og aktiviteter på arbejdspladser samt rejser.

I foråret 2020 forventede vi, at COVID-19-restriktionerne ville være kortvarige, og at det ville være muligt at fortsætte projektet i den oprindelige form i løbet af efteråret. For at fastholde interesse og engagement gennemførte facilitatorer og NVL onlinemøder og et længere webinar, alle med praktiske og teoretiske input, der var relevante for projektet.

Efter sommeren 2020 blev det tydeligt, at COVID-19-restriktionerne ville fortsætte længe, og at vi enten måtte lukke eller omstrukturere projektet. Styregruppe, NVL og facilitatorer valgte at ændre projektet fra en fysisk til en digital form.

Cirkeldeltagerne blev informeret om ændringen og spurgt, om de ville fortsætte i en digital form. Ændringen betød, at

- næsten alle deltagere i cirklen for ansatte, der arbejder med voksnes læring i udsatte målgrupper, sagde fra. Begrundelsen var, at deres arbejdspress under COVID-19 voksede, at udsatte grupper blev mere udsatte, og de fik mere arbejde. Enkelte meldte fra pga. den digitale arbejdsform.
- enkelte deltagere i cirklen for ansatte, der arbejder med voksnes læring i arbejdslivet, meldte fra med samme begrundelser.
- de to forskere valgte at trække sig primært pga. den digitale arbejdsform.

I efteråret 2020 omorganiseredes arbejdet

Nye deltagere blev inviteret til cirklerne og introduceret til projektets idé og arbejdsplan. Der blev indgået aftale med to nye forskere, en fra UC Absalon¹⁶ og en fra Aalborg Universitet¹⁷, der udarbejdede et nyt forskningsdesign.

Den digitale arbejdsform var ny for alle. For at kvalificere arbejdet og supplere projektet med læring og erfaringer om at arbejde samskabende på digitale platforme blev der indgået en aftale med en konsulent fra Nationalt Videncenter for E-læring¹⁸. Konsulenten skulle fortløbende introducere praktiske muligheder og pædagogisk/didaktiske overvejelser i forbindelse med samskabende læring online både for facilitatorer og cirkeldeltagere.

Opstart af det nye projekt i januar 2021

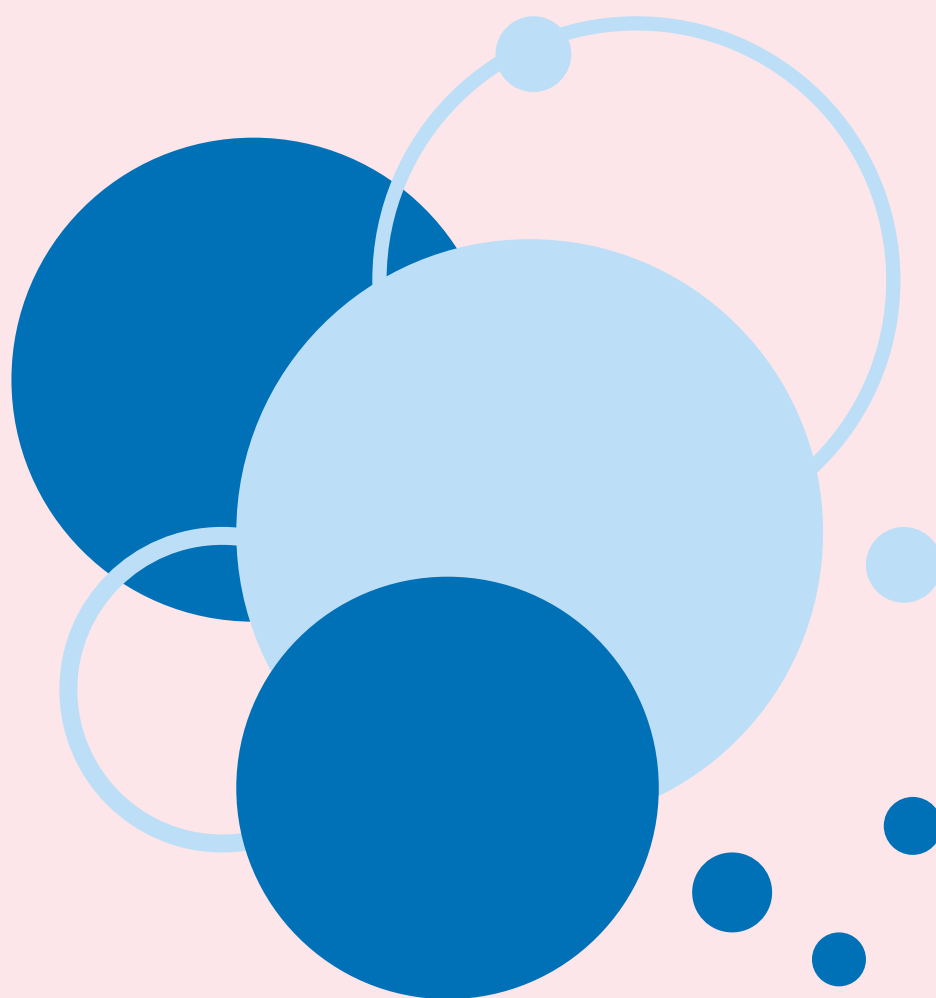
I januar mødtes cirkeldeltagere, facilitatorer, forskere og IT-konsulent. Projektets formål, principper og arbejdsplan samt det nye forskningsdesign blev diskuteret, suppleret af deltagerne og derefter justeret. I løbet af 2021 gennemførte begge cirkler 8–10 separate onlinemøder, og der gennemførtes 4 fællesmøder – to online á 3 timers varighed og (da det blev muligt) to fysiske møder á 2 dages varighed i oktober og december. På fællesmøderne blev temaer af interesse for alle introduceret, bl.a. den digitale arbejdsform, praksislæring og forskningsdesignet. På det sidste fællesmøde præsenterede forskerne de foreløbige resultater, og deltagerne havde mulighed for at kommentere og supplere.

16 Marie Kirstejn Aakjær <https://phabsalon.dk/forskning/forskningsmiljoeer/ledelse-og-organisering-af-velfaerdsinnovation>

17 Charlotte Wegener <https://vbn.aau.dk/da/persons/122517>

18 Daniella Tasic Hansen <https://evidencenterinfo.dk/om-os/>

Evalueringsdesign og datagrundlag



Evalueringen af de to pilotcirklers arbejde er foretaget af forfatterne til denne rapport, der i samråd med koordinator og facilitatorer udarbejdede et kvalitativt undersøgelsesdesign. I evalueringen trækker vi på følgende datamateriale, som vi dels har indsamlet og dels samskabt med deltagerne i de to pilotcirkler.

Datamaterialet omfatter følgende:

- Dokumenter (tidligere rapporter, projektbeskrivelse, virksomhedsplan)
- Interviews med projektleder og facilitatorer
- Observationer af cirkelmøder
- Cirkeldeltagernes refleksionslogs (på Padlet)
- Mailkorrespondancer mellem koordinator, facilitatorer og cirkeldeltagere
- Gruppeinterviews med cirkeldeltagere

Udkast til evalueringsdesign og teoretisk inspiration blev præsenteret og diskuteret på et indledende fællesmøde for alle cirkeldeltagere, ligesom de foreløbige analyser var genstand for fælles refleksion på et afsluttende møde for alle.

I udviklingen af evalueringsdesignet og udarbejdelsen af analyserne tilstræbte vi en balance mellem inklusion af deltagerne erfaringer og vores eksterne og delvist teoridrevne blik som forskere. Analyserne er således foretaget i en vekselvirkning mellem data og teori. Den teoretiske inspiration, som skitseres nedenfor, er udviklet i løbet af projektperioden og præsenteret og diskuteret på fællesmøder. De teoretiske begreber er således blevet en del af deltagerne fælles forståelsesramme. Som et led i evalueringsdesignet udviklede vi en skabelon for refleksionslog. Deltagerne i begge cirkler besluttede at bruge skabelonen som en kontinuerlig refleksionsmodel inden og efter deres møder.

Fælles skabelon for refleksionslog

Inden mødet

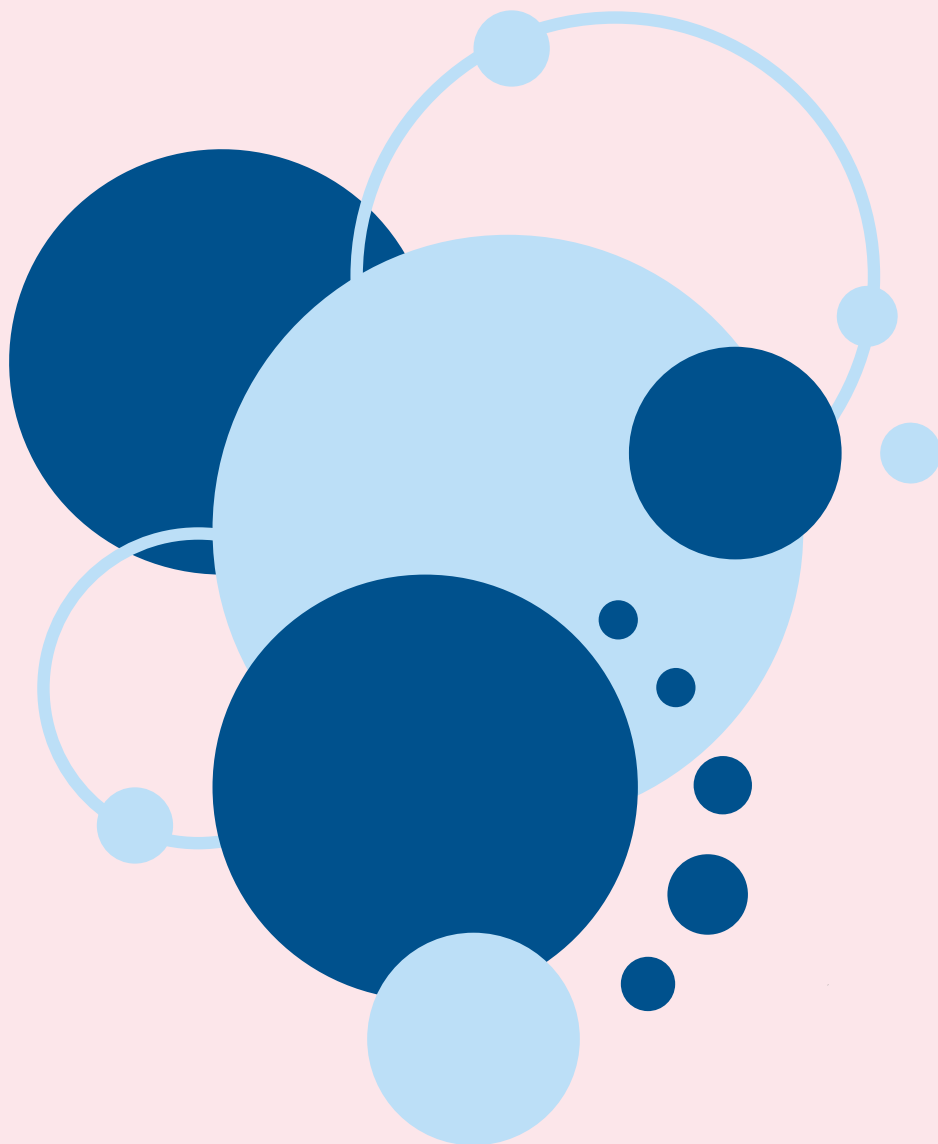
1. Utifrån senaste mötet – det här har jag funderat mest på .../Det, jeg har været mest optaget af siden sidste møde, er ...
2. I min verksamhet har jag undersökt/provat ut .../I min praksis har jeg undersøgt ...
3. Det jeg har upptäckt är .../Det, jeg har fundet ud af, er ...
4. Jag skulle vilja ta reda på om .../Jeg vil gerne finde ud af, om ...
5. Det här vill jag dela med gruppen .../Jeg vil gerne bidrage til gruppen med ...

Efter mødet

1. Vid mötet fick jag en idé om .../På mødet fik jeg indsigt i/en idé til ...
2. Min förståelse för vår gemensamma utmaning (i min verksamhet) har förändrats eftersom .../Min forståelse af problemet/min praksis har forandret sig, fordi ...
3. Det mest värdefulla /bästa som hände vid mötet var .../Det mest betydningsfulde, der skete på mødet, var ...
4. Mitt nästa steg kan vara att .../Mit næste skridt kunne være, at ...

Både den teoretiske ramme og skabelonen for refleksionslog har således påvirket cirkelarbejdets indhold og form i forløbet.

Teoretisk inspiration



Dette kapitel præsenterer de centrale analytiske begreber, som har informeret forskernes evalueringsdesign og analyse. Først uddyber vi det særligt nordiske, der som nævnt i indledningen er centralt for udviklingen af læringscirkler.

Derefter præsenteres begrebet 'vilde problemer' som en begrebsliggørelse af den type udfordringer, der arbejdes med i læringscirkler. Endelig præsenteres 'co-creation' og 'social innovation' som analytiske begreber til at forstå læringscirklers inkluderende og eksplorative tilgang. Disse begreber bliver defineret i det følgende og fører frem til en analytisk model, der fungerer som rammeværk for analysen.

Det nordiske

Demokratisk styring er en væsentlig dimension ved arbejdspladser i den nordiske velfærdsstat (Pedersen & Kuhnle, 2017). Medbestemmelse er en central værdi, der kommer til udtryk i aktiv involvering af medarbejdere og en relativt flad hierarkisk struktur (Hippe & Nergaard, 2016), hvor ansatte på forskellig vis involveres i udviklingen af arbejdspladsen gennem både repræsentativ og direkte deltagelse (jf. Busck et al., 2009). Den nordiske arbejdslivsmode giver med andre ord særligt gunstige forhold for læringscirkler (Wegener, Anvik og Vedeler, 2022).

Participatoriske principper kan forstås som en del af det nordiske dna. Participatoriske principper er således ikke nyt i Norden, men er med de seneste årtiers demografiske og økonomiske velfærdsudfordringer kommet øverst på den politiske dagsorden, bl.a. med begreber som co-creation og social innovation. I det følgende ser vi lidt nærmere på disse to begreber. Men først en kort beskrivelse af begrebet 'vilde problemer'.

Vilde problemer

En del af de problemer, som velfærdsorganisationer og fagpersoner må håndtere, kan beskrives som 'vilde problemer' (Rittel & Webber, 1973; Wegener, 2017). Vilde problemer er komplekse og systemiske og har derfor ikke enkle, isolerede løsninger. Teorien om vilde problemer peger på, at forståelsen af et problem er afhængig af idéer om dets løsning, og derfor er der brug for aktører med forskellig viden og perspektiver. Vilde problemer gør op med en lineær forestilling om, at vi først kan definere et problem, sætte en læreproces i gang og så til sidst nå frem til en løsning på problemet. Vilde problemers karakteristika gør problemforståelse og problemhåndtering til en sammenflettet, kompleks proces. Forståelsen af

problemers vilde karakteristika er hjælpsom både for at forstå cirkelarbejds relevans og for at forstå den kompleksitet, der er indbygget i selve det at bruge læringscirkler som model for voksenlæring i Norden. Argumentet for læringscirkler er, at det – for at håndtere vilde problemer – ikke er nok med problemløsning, der er isoleret i faglige, organisatoriske eller nationale enheder. Cirkeldeltagernes forankring i forskellige organisationer i forskellige lande bidrager til, at problemer kan forstås og søges håndteret gennem involvering af mange perspektiver og vidensformer på tværs af kontekster.

Co-creation

Involvering af mange perspektiver foregår gennem participatoriske principper om dialog, indflydelse og diversitet og gennemsyrrer den måde, det nordiske arbejdsmarked er tilrettelagt på.

I de nordiske og vesteuropæiske lande har begreber som co-creation, samskabelse og samproduktion i en årrække vundet indpas på strategisk niveau i kommuner og offentlige organisationer. Dette skal ses i lyset af stigende krav om økonomisk effektivitet, stigende forventningspres fra borgere og brugere og forventninger om meningsfuldhed i arbejdslivet (Tortzen, 2019; Voorberg, Bekkers, & Tummers, 2015). Når politikere og ledere fremhæver co-creation, samskabelse og samproduktion som tilgang til bedre og mere holdbare løsninger, kan det forstås som et svar på de aktuelle problemers vilde karakter (Pestoff, 2012). Co-creation betegner udviklingsprocesser, hvor nye løsninger skabes kollaborativt og med bred inddragelse af borgere/brugere og andre interessenter som pårørende og interesseorganisationer. Dermed står co-creation som et modbillede til en tilgang, hvor løsninger udtænkes langt fra dem, der reelt er berørt af problemet. Løsninger samskabes *med* mennesker, ikke *for* mennesker (Sanders & Stappers, 2008).

"Participatoriske principper kan forstås som en del af det nordiske dna."

Co-creation har ikke ét teoretisk eller empirisk udspring, og der findes af den årsag adskillige definitioner af co-creation, samskabelse og samproduktion, som ofte anvendes overlappende (Voorberg et al., 2015). Trods bredden i anvendelsen af begrebet co-creation er der en gennemgående forbindelse til innovation (Degnegaard, 2014) med tråde til åben innovation (Chesbrough, 2003), brugerdreven innovation (Halse, Brandt, Clark, & Binder, 2010; Von Hippel, 2009), design thinking og participatorisk design (Aakjær, 2018) far too little attention has been paid to the potential influence and learning dynamics of: 1. Den centrale idé i co-creation-processer er at involvere de berørte brugere (her i forståelsen 'de, der gør brug af' eller 'er berørte af') og deres idéer, viden og kapacitet for derigennem at øge kvalitet, værdi, engagement i og ejerskab af en service, aktivitet eller

et produkt. Co-creation beskriver altså interaktionsformer og processer mellem heterogene aktører, som har til formål at skabe innovation og ny værdi (Darsø, 2014). Hvad der forstås som værdi, afhænger af den konkrete kontekst og den problemstilling, som co-creation-processen er rettet imod – det kan angå livskvalitet; sundhed, sikkerhed og mening, og det kan være økonomisk, ofte beskrevet som 'flere bundlinjer'.

I forbindelse med et tidligere NVL-projekt, som undersøgte entreprenørskab og innovation i voksenlæring, blev co-creation defineret som:

*"an approach to collaboration and innovation, which seeks to bring together people with diverse backgrounds in co-creating sustainable and meaningful solutions for new learning experiences or environments for learning."*¹⁹

Co-creation betegner således en tilgang til læring, hvor deltagerne betragtes som medskabere og bidragsydere fremfor modtagere af færdige læringskoncepter.

Social innovation

Ligesom forskning i co-creation er forskning i social innovation spredt over mange discipliner (Cajaiba-Santana, 2014; Callorda Fossati, Degavre, & Nyssens, 2017) og forskellige empiriske felter så som uddannelse, livslang læring, rekruttering, sundhed og omsorg (Christmann, 2020; Howaldt, Kaletka, Schröder, & Zimgiebl, 2018). Social innovation er ligesom co-creation ikke et samlet forskningsfelt, og begrebet er knyttet til forskellige faglige, politiske og økonomiske interesser (Husebø et al., 2021). Selvom der er stor interesse for de sociale aspekter af innovation, så er der stadig begrænset viden om social innovation i praksis (Phillips, Alexander, & Lee, 2019). På tværs af litteraturen kan man dog se en forståelse af social innovation som rettet mod at imødekomme sociale behov (som fx læring, sundhed og trivsel) gennem social inklusion, nye relationer og samarbejdsformer (do Adro & Fernandes, 2020). En simpel og kort definition, som har dannet grundlag for analysen, er, at social innovation er former for innovation, der søger at imødekomme sociale behov gennem nye former for sociale praksisser ('innovations that are social both in their ends and in their means'), og som desuden sigter mod kapacitetsopbygning ('enhance society's capacity to act') (Mulgan, 2012, s. 22). Denne definition gør det klart, at opmærksomheden ikke udelukkende er rettet mod lokal og isoleret problemløsning, men også mod at opbygge grupper, organisationers og samfunds kapacitet for innovation i fremtiden. Denne tredobbelte forståelse af social innovation: sociale behov + sociale praksisser + capaci-

19 https://nvl.org/Portals/0/DigArticle/13698/Co-creating_learning_arenas_2014.pdf

tetsopbygning er en tilgang til at forstå og diskutere læringscirklers formål, organisering og deres potentielle værdiskabelse.

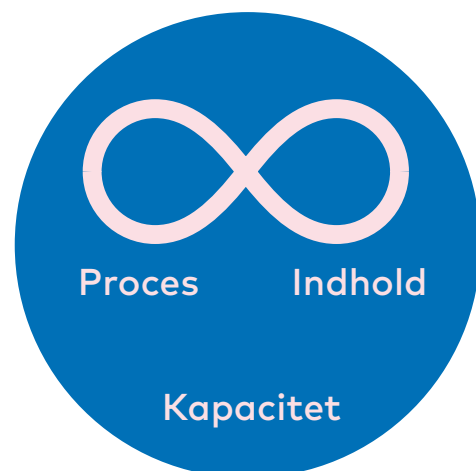
Analysemodel

Tilsammen bidrager forståelsen af vilde problemers karakteristika, co-creation og social innovation til at forstå, hvad der karakteriserer den tilgang til læring, der kan foregå i projektets cirkler. Læringscirklers succeskriterier kan ikke baseres på idéer om effektmål (effektivitet, økonomiske besparelser).

Læringscirklers succeskriterier kan ikke baseres på idéer om effektmål.

Cirkler, der sætter vilde problemer i centrum for samskabelse af læring, munder ikke ud i en løsning, der bare *virker*, for sådanne løsninger findes ikke. Men når de problemer, der undersøges, anerkendes som vilde, så bliver det muligt at løfte udfordringerne ud af den individuelle præstation, hvor værdiskabelse afhænger af den enkeltes kompetence. Udfordringerne almengøres, og det bliver muligt at forstå, at individuelle udfordringer er flettet ind i systemer, som andre kan genkende. Af den årsag taler vi her om kapacitet som andet og mere end kompetence. Kapacitet (Mulgans 'capacity') beskriver, hvilke muligheder individer og organisationer har for at agere – og omfatter både de enkelte deltagers viden og kompetencer OG de organisatoriske, sociale og kulturelle betingelser, herunder tid, ressourcer, rammer, normer, osv. Denne forståelse fører til spørgsmålet om, hvordan man så kan vide, om det er 'værd' at bruge tid og penge på cirkler? Her er der brug for en forståelse af 'værdi' som indlejret i partcipatoriske principper: den værdi, der skabes gennem cirkler, er både lokal og almen; værdien består både af det konkrete *indhold*, der samskabes, den *proces*, hvorigennem indholdet skabes, og den *kapacitet*, der opbygges imens.

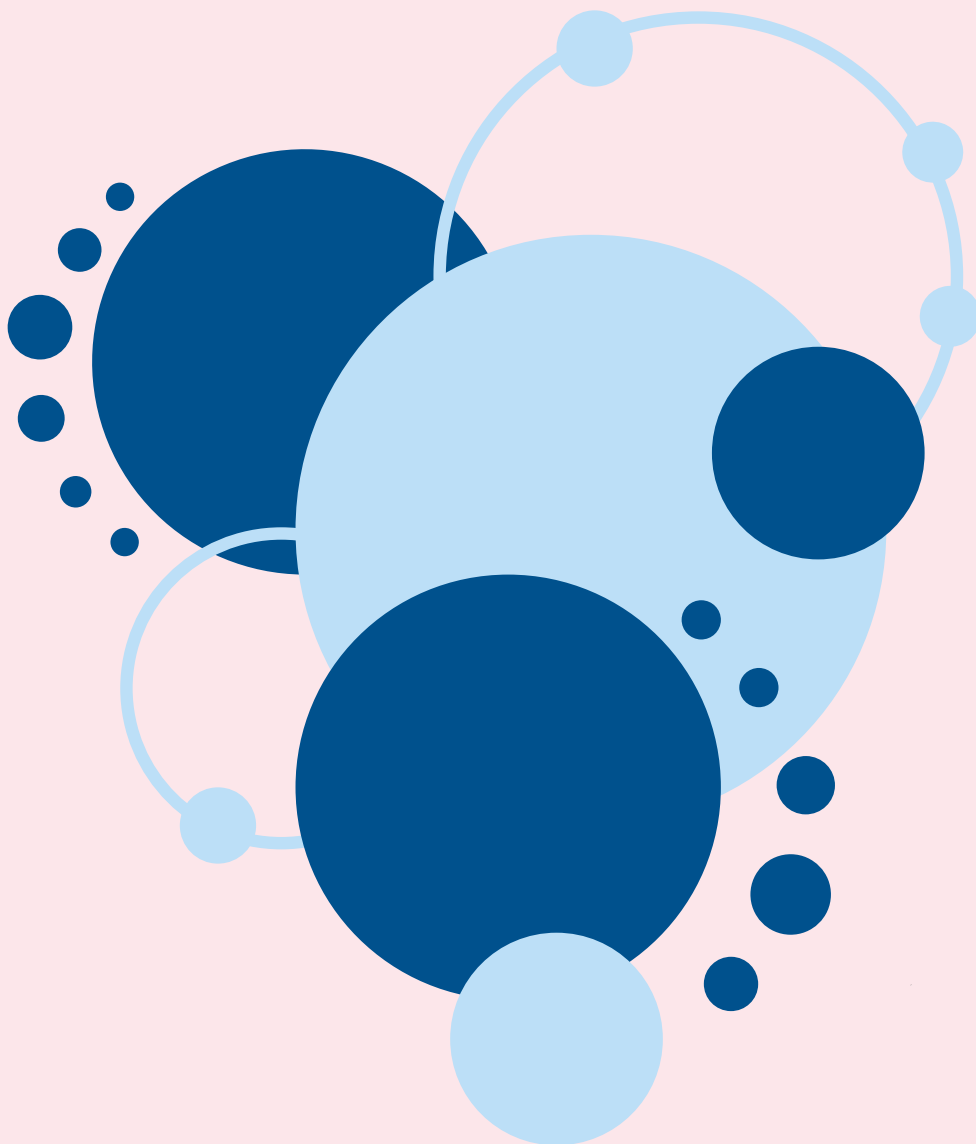
Med udgangspunkt i partcipatoriske principper og social innovation har vi udviklet følgende model, som illustrerer læringscirklers dynamik og værdiskabelse. Modellen viser, at læreprocesserne foregår i en gensidig bevægelse mellem de temaer og problemer, som deltagerne bringer med ind i cirklen (indhold), og den samskabende praksis, som deltagerne skaber, mens de lærer at arbejde i cirklen (proces). Kapacitet er konteksten for indhold og proces og angår dels de forudsætninger,



som deltagerne har for at indgå i cirkelarbejdet (deltagernes erfaringer, organisatoriske betingelser samt nordiske værdier indlejret i professionsforståelser og praksisfællesskaber), og dels den lærende praksis, som udvikles gennem cirkelarbejdet.

Både uendelighedstegnet og cirklen, som omgiver det, skal således forstås som en konstant bevægelse mellem gensidigt afhængige aspekter. Til tider vil proces-'buen' være stor, fordi der i en læringscirkel er stor opmærksomhed på, hvordan deltageres relationer opbygges, konflikter håndteres, eller fordi der kommer nye deltagere. Til andre tider vil et bestemt indhold, som deltagerne er fælles om, betyde, at indholds-'buen' er stor, mens der kun er lille opmærksomhed på proces. Ligeledes kan kapacitets-'cirklen' være lille i den forstand, at fx forudsætninger eller forforståelser spænder ben for læring i cirklen, eller cirklen kan være stor, fordi deltagerne oplever, at cirkelarbejdet og læringen i hjemorganisationen 'hænger sammen'. En læringscirkels succes kan beskrives (tegnes) som en afbalanceret, dynamisk bevægelse mellem uendelighedstegnets to buer og en cirkel, der ekspanderer. Den følgende analyse er organiseret efter disse tre aspekter.

Analyse



Læringsaspekter i cirkelmodellen

En læringscirkel har potentiale til at fungere som en samskabende proces, der tilpasser sig deltageres behov.²⁰ Dette indebærer samtidig, at cirkelarbejdet er uforudsigeligt i forhold til, hvad der samskabes, og derved uforudsigeligt både hvad angår læringsindhold (det, deltagerne bringer med ind), organisering af processen (mødefrekvens, facilitering, ansvarsfordeling) og kapacitet (udbytte for deltagerne og deres hjemorganisationer).

Deltagerne, som for størstedelen var uvante med at deltage i læringscirkler, måtte lære om alle tre aspekter i komplekse, sammenvævede processer. De måtte således forholde sig til både læringsindholdet, hvordan de skulle praktisere modellen, samt til hvorvidt og på hvilke måder modellen kan bidrage til kapacitetsopbygning i hjemorganisation og som generisk model for voksenlæring i Norden. I de to pilotcirkler angår samskabelse og læring således tre aspekter:

1. indhold: Læring om egen praksis og andres praksis
2. proces: Lære at arbejde i cirkelmodellen
3. kapacitet: Reflektere over modellens relevans i andre kontekster (i hjemorganisation og som generisk model for voksenlæring i Norden).

Interessen var således rettet mod både egen situation og det almene i situationen (det fælles 'vilde problem'). Derudover skulle deltagerne indtage et metaperspektiv og interessere sig for læring som en samskabt proces (co-creation). Det er markant, at deltagerne undervejs i processen har oplevet stor usikkerhed om læringscirkelens formål, og dermed hvilke forventninger der var til dem og deres hjemorganisationer. De tre aspekter nævnt ovenfor understreger projektets kompleksitet som en mulig forklaring på denne usikkerhed. At læringsindholdet ikke kan defineres udefra og processen ikke planlægges på forhånd, er indlejret i partcipatoriske principper og er dermed et vilkår i læringsmodeller, der bygger på disse principper. Sagt på en anden måde, så var deltageres opgave både at deltage i, *hvad* der skulle læres, *hvordan* det skulle læres, og *hvorvidt* det kunne skaleres og skabe værdi for andre i andre kontekster.

Vi vender tilbage til dette tredobbelte formål efter analysen. Nu vil vi først se på aspekterne ét ad gangen. Adskillelsen af de tre aspekter er analytisk. Som det er beskrevet i afsnittet Teoretisk inspiration, er de i praksis sammenvævede og gensidigt afhængige.

²⁰ NVL Evalueringsrapport om transformativ læringscirkler 2017 & NVL Handbok om læringscirkler 2019

Indhold: Læring om egen praksis og andres praksis

Samskabelse af indhold tager tid

Det første aspekt i cirkelmodellen angår det indhold, som deltagerne sammen definerede i kraft af de erfaringer og udfordringer, de selv bragte med ind:

Vi samles om et behov, vi har defineret i fællesskab, eller en fælles udfordring i centrum. Det kan være ny viden, kompetence, et problem eller et udviklingsbehov. Udefrakommende eller facilitator kan ikke definere eller fastsætte, hvad indholdet eller udfordringen er. Deltagerne tager selv ansvar for processen (facilitator).

I tråd med tidligere beskrivelser af læringscirkler fra NVL nævnes dette af såvel facilitatorer som deltagere i pilotcirklerne som det vigtigste princip i læringscirkel-modellen: Facilitator skal ikke styre processen i en bestemt retning eller mod et bestemt indhold, men lade deltagerne selv beslutte indholdet og fokus for læringscirklen inden for cirkelns tema (i dette tilfælde temaerne 'Udsatte' og 'Læring i arbejdslivet'). Netop dette fremhæves af flere som det transformativt princip og som det lovende ved læringscirkel-modellen: Afsættet er i deltagerne egne konkrete og aktuelle praksisser og de problemstillinger, de oplever at møde der.

Fokus og indhold i pilotcirklerne – formuleret som en fælles udfordring – blev etableret over tid og styret i et samarbejde mellem deltagerne og facilitatorerne. Processen med at definere et fælles fokus inden for cirkelns tema oplevedes af deltagerne som langstrakt, og flere forhold nævnes som årsager til dette. For begge læringscirkler betød COVID-19-pandemien, at al mødeaktivitet tidligt i forløbet blev omlagt fra fysiske møder til online-møder på Zoom. I den forbindelse forlod nogle deltagere cirklerne, og nye kom til. Endvidere peger flere på, at deltagerne placering i deres organisationer spillede ind på det indhold, de var optaget af, og hvilket organisatorisk niveau de forholdt sig til: Fra den direkte interaktion med borgere og medarbejdere til ledelse af uddannelse og samarbejdsrelationer i konsulentarbejde. Man kan sige, at det var en udfordring for deltagerne at definere det fælles 'vilde problem' – en udfordring, der muligvis havde været mindre, hvis deltagerne havde haft mere ens funktioner i hjemorganisationerne. På den anden side gav det også mulighed for at forstå udfordringens systemiske karakter og dermed opnå helhedsorienterede indsigter, hvilket flere af deltagerne fortalte, at de oplevede i den sidste del af forløbet.

Facilitatorerne har på forskellig vis spillet en rolle i processen med at identificere og formulere et fælles fokus. Det foregik blandt andet ved at bede en eller flere deltagere efter tur præsentere en konkret udfordring fra deres praksis, som efterfølgende blev sammenfattet som del i et overordnet, mere abstrakt fælles fokus (hhv. 'motivation' i pilotcirklen om udsatte og 'samarbejde' i pilotcirklen om voksnes læring i arbejdslivet). Det fælles fokus blev illustreret visuelt og lagt på Padlet. Senere opfordrede facilitatorerne til, at deltagerne efter tur præsenterede en metode eller teori, de havde erfaring med i deres praksis. Dette rammesættende arbejde foregik både på møder og via Padlets.

At lære at anvende online kommunikationsplatforme blev en fælles udfordring med direkte relevans for deltagerne faglige virke både i cirkelarbejdet og hjemorganisationerne.

Pandemien som 'præmisleverandør'

*Pandemien har jo også lagt en ramme om det, så disse læringscirkler blev ikke, som man tænkte i udgangspunktet. Vi **skulle** jo blive digitale (deltager).*

Omlægning til onlineformatet gav en ny konkret udfordring ift. at lære at anvende nye digitale kommunikationsværktøjer både for at kunne deltage i cirkelns aktiviteter og for at kunne passe sit daglige arbejde. At lære at anvende online kommunikationsplatforme blev en fælles udfordring med direkte relevans for deltagerne faglige virke både i cirkelarbejdet og hjemorganisationerne. Også den ensomhed og forvirring, som nedlukningen skabte, blev et fælles anliggende – det var vigtigt at have nogen at dele oplevelserne med:

Vi måtte jo også finde ud af, hvordan vi skal samarbejde, og hvordan vi skal forstå hinanden, når vi sidder inde i den lille boks [på skærmene].

Og da blev det også en læringsrejse og en innovationsrejse mod, hvordan vi anvender teknologien til at understøtte vores egen læring [i cirklen] først, og så tager man elementer tilbage til egen organisation. (deltager)

Omlægningen til online-format ser således ud til at have spillet 'dobbelt' ind: omlægningen har forlænget processen med at definere indhold og mål – men samtidig tilbød omlægningen også indirekte et formål, retning og indhold. Nedlukningen skabte et meget nærværende fælles 'vildt problem',

hvor ny digital praksis pludselig var et vilkår for alle. Man var ikke var alene om online-udfordringen. Online-møder og digitale platforme blev læringsindhold i cirkelarbejdet, og cirkelarbejdet blev en øvebane for at tilegne sig kompetencer til at arbejde online.

Efter omlægningen til den digitale mødeform blev deltagerne i hver pilotcirkel inddelt i mindre grupper (3–4 personer), hvilket af flere blev fremhævet som en væsentlig faktor for at opbygge kendskab til hinanden og derved skabe den tillid og tryghed, som var en forudsætning for at dele læringsbehov.

Refleksionslog i Padlet

Begge cirkler besluttede at anvende Padlet som værktøj til fastholdelse og deling af refleksioner. Facilitatorerne opfordrede deltagerne til at notere refleksioner i en log på Padlet før og efter hvert møde i pilotcirklen (se refleksionsspørgsmål i afsnittet Evalueringsdesign). Formålet med refleksionslogs var at ekspliciterer deltagerens udbytte og læring i et genkendeligt format, så det kunne deles og genbesøges. For nogle blev det digitale og det skriftlige en velkommen stilladsring og anledning til at reflektere:

Hvordan fungerer en refleksionslog for mig i sådan en læringsproces? For mig er det et ideelt værktøj. Jeg har altid skrevet mig både ind i og ud af læring, grublerier og livserfaringer. For mig er det en måde at styrke min egen udvikling både på kort og langt sigt. Indimellem opdager jeg stort og småt undervejs, som bliver nye knager i min egen udvikling og kundskab. (deltager)

For andre betød det nye fokus på digitale platforme og skriftlighed en hindring, som stod i vejen for læring og engagement. Enten fordi motivation for og erfaringer med at anvende digitale platforme var lav, eller fordi det for nogle gav en oplevelse af eksklusion, særligt for dem, som deltog online i hybride møder:

En af dem, der var med online på mødet, sagde, at hun arbejder med de sårbare grupper og det der med at føle sig udenfor. At det fik hun testet i går, da vi var her [i fælles møde på Island], og hun sad derhjemme. (deltager)

Andre deltagere oplevede, at forskellene er for store, og at det digitale format var ekskluderende i sig selv:

[...] almindeligvis i grupper, hvor man mødes, der føler jeg, at jeg er stærk ift. øjenkontakt og relationsskabelse. Men på nettet er det totalt no go. [...]

Padlet – jeg kunne slet ikke finde ud af det – og man får dårlig samvittighed over for de andre, fordi de sidder lidt og spilder deres tid. Det har VIRKELIG ikke fungeret særligt godt for mig. [...] man begynder at mærke, at man bliver en dårlig udgave af sig selv, fordi man tænker – man er ikke specielt skarp, og man mister fokus. (deltager)

At online-værktøjet som fx Padlet tog fokus og blev indholdet i cirkelarbejdet, beskrives også som utilfredsstillende af deltagere med stor digital erfaring, som ikke oplevede muligheden for at lære noget nyt.

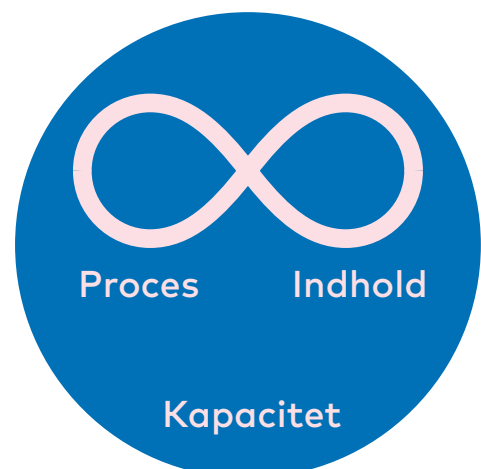
For nogle var de skriftlige aspekters del af cirkelarbejdet og de konkrete spørgsmål, som introduktionen af refleksionslogs og Padlets bragte ind, en udfordring på grund af personlige præferencer (mundtlig vs skriftlig refleksion og refleksion alene vs med en makker). Nogle oplevede ubehag ved åbent at dele refleksioner på den måde:

En forudsætning for, at samskabelse i en gruppe skal fungere, er, at man har en gruppe – at de, der er med i gruppen, deltager, og at deltagerne er aktive. Jeg synes, at det er lidt skræmmende, men mindre nu end i starten. Det er nyt og anderledes at 'byde på sig selv' på den måde i en digital setting, og jeg er nok mere tryk i den sociale kontekst, vi kender fra tiden før COVID-19. Min dosis skepsis er blevet mindre, og efter at vi er blevet delt ind i små grupper, er oplevelsen af at have en 'relation' i et fælles projekt blevet stærkere. Jeg er spændt på fortsættelsen. (deltager)

Endelig blev refleksionsloggen et redskab, der for nogle skabte kontinuitet og tryghed, fx når man gerne ville dele indsigter eller oplevelser, og det følte utrygt at gøre det mundtligt i større grupper online. Deltagerne fortsatte deres fælles refleksioner fra møderne på deres Padlet-side, og i nogle tilfælde opstod en udveksling mellem deltagerne på disse refleksioner, når andre deltagere kommenterede. Facilitatorerne forsøgte at understøtte dette ved bl.a. også at kommentere deltagerens opslag på Padlet og ved gentagne gange på mails at opfordre deltagerne til at skrive og kommentere på Padlet. Der var dog stor variation i omfanget af brugen af Padlet, og det var ikke alle deltagere, som benyttede platformen.

Opsamlende om læringsindhold

Læringsindholdet i pilotcirklerne angik således flere aspekter (indhold, proces & kapacitet) og blev blandt andet aktualiseret af den digitale omlægning: Omlægningen



præsenterede et akut læringsbehov, hvor indhold og proces smeltede sammen: det tekniske (Zoom, Padlet, Miro, m.fl.) og den mening, det kan give i det sociale samspil (samarbejdet kan foregå via det digitale redskab).

Læringscirkelns åbne form skaber både uvished og nye muligheder for at samskabe mål, metoder, indhold og roller.

Hvis vi vender tilbage til beskrivelsen af forholdet mellem indhold, proces og kapacitet, så viser analysen, at undervejs var såvel proces-buen som indholds-buen i fokus samtidig. For nogle var kapacitets-'cirklen' lille, i den forstand at forudsætninger og forforståelser spændte ben for den samskabte læring i cirklen. Undervejs oplevede andre, at kapacitetscirklen blev større, fordi cirkelarbejdet og læringen i hjemorganisationen hang godt sammen, og de blev bedre i stand til at navigere i onlineformater i deres daglige arbejde. De to personlige beretninger i rapporten giver eksempler på, hvordan temaet i cirkelarbejdet gav inspiration til ændringer i egen praksis.

Proces: At lære at arbejde i cirkelmodellen

Modellens åbenhed

Det er gennemgående i datamaterialet, at der indledningsvist var og for nogle fortsatte med at være stor usikkerhed om, hvad læringscirkelmodellen gik ud på, hvad formålet var, og dermed hvilke forventninger der var til deltagerne, deres roller og deres hjemorganisationer. Variation i opfattelsen af, hvad læringscirkelmodellen er, og hvad den skal bruges til, afspejles i de mange navne og betegnelser, som anvendes (læringscirkel, pilotcirkel, studiecirkel, learning lab, modellen, metoden, samskabende læring). For størstedelen af deltagerne var det første gang, de var med i en læringscirkel, og de var derfor uvante med læringscirkelmodellen som samarbejdsform. De måtte dermed lære om og af det fælles indhold, men også om at arbejde i selve modellen.

Læringscirkelns princip om, at deltagere selv må finde og forme et fælles opdrag, var for nogle uvant og blev oplevet som vanskeligt, langvarigt eller langsomt. Læringscirkelns åbne form skaber både uvished og nye muligheder for at samskabe mål, metoder, indhold og roller.

Åbenheden i læringscirkel-modellen gjorde det krævende at arbejde i den, for hvad er det, der skal samskabes? Er det en løsning på et problem? Er det ny viden? Er det ny kundskab? Hvordan skal man afprøve noget, som man ikke rigtigt forstår selv?

Siden sidst har jeg funderet lidt over titlen på vores pilotcirkel – voksnes læring i arbejdslivet. Af en eller anden grund har jeg, siden jeg startede i projektet, tænkt, at det handlede om mine elever [i organisationen]. Samtidig har den opfattelse skurret, og jeg har ikke helt kunnet gennemskue projektet med den forståelse af titlen. Efter sidste møde og samtale i vores lille gruppe slog det mig – det er min læring, som voksen i arbejdslivet, det handler om! Det er min udfordring og min læring med samskabelse som metode, det handler om! Jeg følte mig lidt dum og lidt nedslået, men på sæt og vis gik der også et lys op for mig. 😊 (deltager)

For nogle var det, som citatet peger på, ikke helt gennemskueligt, hvem der skulle lære noget gennem cirkelmodellen. I den afsluttende opsamling understregede flere af deltagerne, at en højere grad af præcisering af formål, teori og læringsforståelse i begyndelsen kunne støtte forståelsen for cirkelmodellen som procesmodel. Som en af facilitatorerne siger, bør modellen 'fremme læring – ikke forhindre, forsinke eller forvirre læringsprocesser, som en del læringsprocesser gør'.

Mod mere fokus i processen

Omlægningen til mindre grupper på 3–4 deltagere, som blev besluttet i de to pilotcirkler undervejs i den digitale omlægning, fik stor betydning for deltagernes oplevelse af meningsfuldhed og af læring. Det blev en fokuserende proces henimod kontekst- og deltager-specifikt fokus i de små 3-personersgrupper. Opdelingen i mindre grupper kan have bidraget til at reducere kompleksitet, både hvad angår indhold og proces, da deltagerne oplevede, at færre aspekter var til forhandling samtidig.

Dialogerne i cirklerne gav anledning til at reflektere sammen over selve læringscirkelmodellen og den samskabende tilgang til læring. En central pointe er her, at med et så åbent udgangspunkt kræver det tid at finde retning og fælles fokus, men også en opmærksomhed og respektfuld omgangsform, så der er plads til forskellige deltagere, deres udgangspunkt og deres bidrag til den fælles kapacitet:

Et fælles punkt er formodentlig, at det bliver mere og mere tydeligt, at samskabelse er en læringsproces over tid, som omfatter et fælles momentum, men også en respekt for menneskers forskellige udgangspunkter

og for, at vi alle har forskellige ting, vi skal lære for at nå til den ønskede slutttilstand, og at vi derfor er nødt til at starte rejsen fra hver vores station. (deltager)

Gennem cirkelarbejdet blev det muligt at løfte udfordringerne ud af den individuelle kontekst i egen organisation og gøre dem almene.

Gennem cirkelarbejdet blev det muligt at løfte udfordringerne ud af den individuelle kontekst i egen organisation og gøre dem almene. Det skete fx, når deltagerne erfarede, at vilkår og udfordringer i deres egen organisation kunne genfindes i andre deltagers organisationer. En stor andel af deltagerne var også optaget af forskellen mellem lineære og samskabende tilgange, og flere fortalte, at lineære tilgange var velkendte fra deres egen organisation.

Netop forskellen på læringscirkelmodellen og tidligere erfaringer med samarbejdsprocesser (den kapacitet, deltagerne bringer med ind i cirklerne) kan stille store krav om at kunne stå i det åbne, tage medansvar for at udvikle og bidrage til formulering af fælles formål for processen, identificere, udforske og udfordre egne og andres problemdefinitioner, lytte, være ydmyg, mv. Selve arbejdsformen bidrog til en større bevidsthed om egen rolle som facilitator af læring ('chef') og tilgange til samskabelse i egen organisation:

Det, vi har gjort i cirklen, er, at vi har arbejdet rigtig meget med samskabelse. Vi visualiserer rigtig meget, fx på padlet, og det har jeg taget med mig til min arbejdsplads. At få kolleger, og de klienter og deltagere, vi arbejder med, til at ville være med, er det samme – at invitere dem. [...] At jeg ikke som chef skal komme og fortælle, hvilken metode de skal anvende, eller hvordan den skal anvendes. Det, jeg har taget med mig og har præsenteret, er også padlet, som jeg anvender, og at vi skal blive enige om, hvordan vi skal anvende det – eller at vi ikke skal anvende det. Refleksionslogs har vi talt om, og det har vi nu lagt ind i det dokument, vi arbejder med på vores arbejdsplads til opfølgning, hvilket fungerer godt. Men det er ikke mig, der har sagt, at vi SKAL. Det er sket i enighed. Og det er sådan, det også er sket i piloten. Vi diskuterer ret meget, hvad vores udfordring skal være, hvordan vi ser på det, og hvordan vi skal arbejde videre med det. Det bliver et produkt udviklet i fællesskab. (deltager)

Deltagerne knyttede flere kendetegn til den samskabende proces, blandt andet betydningen af, at alle deltagers forskellige former for kundskab

løftes frem, at kunne lytte og at tage andres bidrag med ind i egen forståelse. At det indhold, de samles om, er fælles, og at alle deltagere har mulighed for gennem processen at øve indflydelse på, hvad det skal være.

Facilitators rolle

I begge pilotcirkler blev ledelsen af cirklen som nævnt varetaget af en facilitator. Princippet om, at læringscirkelns fokus og indhold opstår, defineres og besluttet af deltagerne, har stor betydning for rollen som facilitator, da

intet er rigtigt eller forkert [af hvad deltagerne kan beslutte, at de vil arbejde med]. Det er jo det, som gør det så svært at facilitere – ikke at sætte for tydelige mål eller stille opgaver. Det bygger jo på, at du som deltager skaber indholdet. (facilitator)

Facilitators rolle var således at støtte det, som deltagerne sammen ville forpligte sig på, og at understøtte etablering af et fagligt lærende fællesskab. Det indebærer, at facilitatorerne understøttede deltagerne i at få kendskab til hinanden og hinandens praksis, bl.a. på Padlet gennem visualisering af deltagerne, deres organisatoriske rolle og geografiske placering. Deltagernes kendskab til hinanden var en forudsætning for at etablere tillid og dynamik, så det var muligt for deltagerne at byde ind med en faglig problemstilling og at vise deres læringsbehov frem. Dette gav alle deltagere mulighed for at udfordre og bidrage til de problemstillinger, som blev bragt ind, men blev også sat på en ekstra prøve, blandt andet på grund af udskiftning af deltagere som følge af omlægningen fra fysiske møder til online-møder.

Opgaven med at lede processen og skabe grundlag for udviklingen af relevant indhold for alle var ikke nogen enkel opgave. Dette kan muligvis tilskrives kompleksiteten i læringsmodellen, som betød, at deltagerne undervejs var i tvivl om, hvilke formål på hvilket niveau de arbejdede med: læring om egen og andres praksis, læring om modellen eller læring om modellen i et nordisk perspektiv.

Udover den rolle, facilitatorerne har spillet i forhold til cirkelns indhold, ser facilitatorerne ud til at have spillet en central rolle i at holde rammerne, skabe rytme og kontinuitet, så deltagerne over tid oplevede en genkendelighed i måden, hvorpå cirkelmøderne fungerede. På den vis spillede facilitator en rolle for, at deltagerne kunne lære at arbejde i modellen (proces). Facilitator varetog dermed en bred vifte af strukturerende og stilladserende opgaver, som blandt andet indebærer løbende at være i dialog med deltagerne om formalia ift. deltagelse i projektet (kontrakt med egen organisation/leder), aktiviteter (fx hvor de skulle mødes næste gang, og

hvilket indhold de skulle mødes om), forventninger (den gensidige forventning mellem deltagerne) og beslutninger (hvad deltagerne sammen havde forpligtet sig til) samt opsamling på dem, der havde brug for hjælp til det digitale format (fx brug for ekstra instruktion).

På en måde kan læringscirklen siges at arbejde efter en anderledes definition af mål end noget, man skal 'nå hen til'.

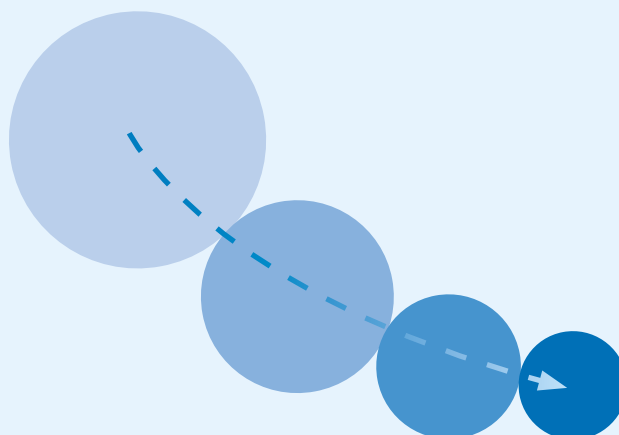
Facilitatorrollen balancerer mellem styring/instruktion og at støtte deltagerne i at stå i det åbne. Det er ingen let øvelse, og flere deltagere udtrykker behov for mere introduktion af fælles procesmodeller og teoretiske begreber tidligt i processen og gennem hele forløbet. Den inkluderende tilgang beskrevet i afsnittet 'Teoretisk inspiration' var tilsyneladende – udover at fungere som evalueringsdesign – også hjælpsom for menings-skabelse i processen. At nogle deltagere efterspørger mere af dette, kan skyldes den forholdsvis omfattende udskiftning af deltagere, og at det er nødvendigt kontinuerligt at skabe mening ved at genbesøge og genanvende (med ny indsigt og erfaring) modeller og teoretiske begreber.

Opsamlende om proces

Deltagerne beskriver læringscirkelmodellen og dens samskabende tilgang som en proces, der *starter helt åbent, er mere bevægelig og tager længere tid end curriculumstyret efteruddannelse*. Illustreret som en figur (fig. 1) kan processen ses som en bevægelse fra et åbent udgangspunkt, hvad angår fokus, indhold, forventninger og roller, frem mod en stadig større afklaring af samme. Deri ligger det samskabende og involverende i modellens indhold og proces – modellens åbenhed i forhold til, hvad de konkrete deltagere sammen vil finde relevant og betydningsfuldt at samles om. Det understreger modellens partcipatoriske tilgang til læring, hvor deltagerne betragtes som medskabere og bidragsydere fremfor modtagere af færdige læringskoncepter og prædefineret læringsindhold.

På en måde kan læringscirklen siges at arbejde efter en anderledes definition af mål end noget, man skal 'nå hen til'. Målet er at bringe viden og læringsbehov ind og være til stede med de andre cirkeldeltagere, at bringe nye indsigter med tilbage til egen praksis og 'gøre noget med det'. Det indebærer, at forventningen til deltagerne er, at de ikke skal være målrettede (i betydningen rettet mod et forud defineret mål), men nysgerrige, undersøgende og ansvarlige. Selvom facilitatorerne fortæller, at de har gjort meget ud af dette, så skaber disse former for forventninger og 'mål' en del frustration for nogle deltagere.

Åbent, mindre specifikt fokus,
indhold, forventninger og roller



Mere specifikt fokus
i indhold, klarhed i
forventninger og roller

Kapacitet: Reflektere over modellens relevans i andre kontekster

Kapacitet angår dels deltageres forudsætninger i form af erfaringer, organisatoriske betingelser og nordiske værdier indlejret i deres professionsforståelser og praksisfællesskaber. Samtidig angår kapacitet mulighederne for organisatorisk udvikling i deltageres hjemorganisationer og metarefleksioner med sigte på udvikling af en generisk model for voksenlæring i Norden. Kapacitetsopbygningen kan med andre ord beskrives som den aktuelle og potentielle værdiskabelse, modellen bidrager til. I det følgende ser vi nærmere på, hvordan øget kapacitet og værdiskabelse ser ud til at have været til stede i forløbet.

Værdien i at mødes i et fagligt fællesskab

Som det primære fremhæver deltagerne betydningen af at mødes, at være sammen og at være del af et fagligt fællesskab. Den oplevede værdi af deltagelse beskrives som oplevelsen af inklusion i et fagligt fællesskab, fx oplevelse af en forbindelse med andre deltagere, at blive lyttet til og et gensidigt engagement i faglig udveksling. Som en deltager skrev i sin refleksionslog efter et møde:

Det mest værdifulde under mødet var: At træffe alle, at gøre ting sammen, både arrangerede aktiviteter under selve mødet, men også i pauserne [...] det er skønt at bryde op, rejse væk og gøre det, der egentlig er min arbejdsopgave, at udvikle, udveksle erfaringer, få nye kundskaber, netværk og at

samskabe. [...] Selvom det kun er et kort møde, så når vi at udveksle en hel del information og processer med hinanden. (deltager)

Særligt det relationelle aspekt fremhæves som betydningsfuldt for at lære og er særligt værdsat:

At få tid til at tale sammen med to andre var dejligt!!! Det sociale aspekt i social læring blev meget tydeligere, og jeg følte det, som om en barriere var brudt – en relation til andre deltagere var oprettet. DET er vigtigt! Et digitalt projekt, som den dag gav mig en oplevelse af, at relationer var knyttet. (deltager)

Tilsvarende beskrives også fraværet af værdiskabelse, når deltagere oplevede sig ekskluderet, når de ikke oplevede forbindelse eller fælles interesse og engagement. Dette blev særligt fremtrædende i forbindelse med omlægningen til online-formatet, som for nogle blev ekskluderende pga. mangelfulde digitale kompetencer. Trods vanskelighederne med teknikken oplevede nogle dog, at det lykkedes at skabe et kollegialt fællesskab online:

Så – endelig kom den. Den ubeskriveligt herlige følelse af netop at høre til, være en del af fællesskabet – selvom jeg var online. Da 'vores' pilotcirkel mødtes sidst på dagen den sidste dag, var jeg DER. Stadig online, men til møde med dem, jeg havde lært allerbedst at kende – også kun online. Det var stærkt – jeg blev rørt. 😊 Da kom oplevelsen af at have delt erfaringer, synspunkter og oplevelser med kolleger. Af at have lært, reflekteret, lyttet og samtalt med kolleger. Hvor skønt er det ikke? At se frem til projektets sidste del med kloge hoveder, varme hjerter og lyttende sind; det er stort! (deltager)

Det, der fremhæves som betydningsfuldt og værdifuldt, er at 'være der': Det er nærvær, intensitet, glæden ved at mødes med 'kolleger'. Det er at blive berørt og lade sig berøre (affect) og oplevelsen af at høre til i et fagligt fællesskab, og derved at få ny energi. Dette er udfordret online, men muligt.

Gensidig inspiration

Udover den direkte oplevelse af energi og en form for faglig sammenhørighed og fællesskab understreger deltagerne, at de ved at involvere sig i læringscirklen kan hente inspiration og måske selv inspirere andre:

[...] jeg tror, pandemien er en præmisleverandør, på en måde en driver for innovation i dette netværk. I begyndelsen fik vi ikke tag på det [online-møder og teknikken], men så delte vi os op i mindre grupper. [...] Det blev en

anden type læringscirkel, end man havde tænkt, for vi måtte også lære noget nyt for at mestre den situation, og der tænker jeg, at der er opstået nogle ting undervejs – som med refleksionsloggen, med padlet, med spatial chat – som har vist sig og som gør, at man måske kan kommunikere med ungdommen på nye måder, som man kan tage med sig ind i organisationen. (deltager)

Citatet her er et eksempel ud af mange, som fremhæver værdien af at få nye indsigter, inspiration og ressourcer i form af dokumenter (fx oplæg om Appreciative Inquiry (AI) og problembaseret læring (PBL), 'kraftfulde spørgsmål' mv.), eller kompetencer til at bruge digitale platforme. I begge cirkler præsenterede facilitator og deltagere hinanden for metoder og værktøjer, blandt andet metoderne 'rotorsaksanalyse', 'problemtræ', '5x hvorfor', som cirkelns deltagere selv kunne anvende for at sætte retning i deres processer i hjemorganisationen. Deltagerne fremhæver også, at de har fået inspiration til, hvordan problemstillinger i praksis kan gribes an. Fx hvilke spørgsmål deltagere i egen praksis kunne stille, eller hvilken tænkning der kan hjælpe i rollen som facilitator, når man skal skabe et fælles udgangspunkt i en heterogen gruppe:

Jeg fik mange gode idéer og spørgsmål at tænke over. Jeg har store forhåbninger om, at jeg finder en retning. Her er det, jeg noterede mig: Hvad er det i dit kollegium, der fungerer? På hvilken måde er det en transformerende proces? Hvis du skulle udvælge en udfordring – hvad skulle det så være? Hvad har vi brug for? Til sidst – en klog tanke, vi talte om – lad de forskellige deltagere starte der, hvor de er. Måske er det mit udgangspunkt for at skabe en fælles forforståelse? (deltager).

I citatet her ovenfor beskriver en deltager, hvordan vedkommende havde bragt et socialt problem fra egen hjemorganisation ind i cirklen og gennem samtalerne der havde fået inspiration, råd og vejledning til metoder (spørgeteknikker, dvs. en social metode) og til, hvordan en proces i egen organisation kunne tilrettelægges. Dialogerne om den konkrete problemstilling gav andre perspektiver og idéer til at tilrettelægge arbejdet på anden vis: "Muligvis en anden rækkefølge for mine opgaver og de forskellige faser i projektet".

Og jo flere indfaldsvinkler, du får adgang til, des flere perspektiver får du på dig selv, din organisation og din målgruppe. Du ser med lidt andre øjne, når du diskuterer med andre, der arbejder med samme type mennesker med samme type problemer, selvom man har forskellige opdrag i forhold til arbejdet med disse mennesker. (deltager)

Perspektiver

Læringscirklen bidrager også til kapacitetsopbygning ved, at deltagerne udvider deres professionelle, faglige netværk, hvilket er et værdsat udbytte af at deltage i læringscirklen. Dette fremhæves gentagne gange af deltagerne:

Jeg tænker også, at i min egen rolle – jeg arbejder i den tredje sektor og arbejder udenfor på kommunalt plan – er det super vigtigt for min egen udvikling at knytte de her kontakter og se, hvordan andre arbejder, at møde andre og knytte kontakter. (deltager)

Det var, som tidligere skrevet, deltagernes opgave at bidrage til både, hvad der skulle læres, og hvordan det skulle læres. Og endelig var formålet med pilotcirklerne at bidrage til en undersøgelse af, hvorvidt det lærte kunne skaleres og skabe værdi for andre i andre kontekster. En deltager skrev i refleksionsloggen på Padlet, at det måske ikke er klienterne i hjemorganisation, som vil have størst udbytte af at bruge en refleksionslog. Men snarere medarbejderne:

Min forståelse af vores fælles udfordring (i min egen organisation) har ændret sig: Jeg skal stadig arbejde med at få personalet til at reflektere og tænke på forskellige perspektiver. Især når vi arbejder med arbejdsstræning og validering, er der brug for mere af dette, for at vi kan skabe de rigtige forudsætninger for vores deltagere. Vores koordineringsmøder er en slags cirkel, hvor vi diskuterer forskellige ting, der har med valideringerne at gøre, og der kan jeg se, at jeg kan udvikle et forum for samlet refleksion.

Måske kan en fælles log sætte gang i forskellige udtryk/påstande/spørgsmål, som så igen kan bidrage til et mere fælles syn på eller forståelse af forskellige opgaver/prioriteringer på arbejdspladsen. (deltager)

Arbejdet i læringscirklerne gav således anledning til overvejelser over muligheder i egen praksis, og over hvordan perspektivskifte kan bidrage til, hvordan en konkret udfordring i egen organisation kan løses. I det omfang, deltagerne bragte dele fra cirkelarbejdet i spil i deres egen organisatoriske kontekst, kan arbejdet i læringscirklen siges at have bidraget til kapacitetsopbygning ud af læringscirklen og dermed i en bredere kontekst. De eksempler, der træder frem i materialet fra læringscirklernes arbejde, er blandt andet, at en deltager afprøvede Padlet i egen praksis, at ressourcer fra læringscirklen (fx oplæg) blev bragt i spil (overført/genbrugt) i en konkret arbejdssituation, eller at en deltager efterspurgte konkret viden, sparring eller inspiration fra en anden deltager og anvendte dennes input fx i forbindelse med en konkret problemstilling i egen praksis/organisatoriske

kontekst. En deltager beskrev på sin refleksionslog, hvordan brugen af Padlet skulle afprøves i egen organisation med det formål at skabe en tydelighed i medarbejdernes praksis:

Tema: Tydelighed.

Mit mål med at introducere en fælles Padlet i arbejdsgruppen er:

- at få gjort personalet bekendt med et digitalt værktøj, vi kan samarbejde om
- at øve os i at reflektere
- at få alles forskellige perspektiver frem
- at se de fordele, der er ved forskellige perspektiver og hinandens styrker, og at lære af hinanden
- at øve os i at formidle egne tanker og erfaringer og at lytte aktivt på andres.

Disse overvejelser blev gjort i forbindelse med en rammesættende facilitering, der tog udgangspunkt i cirkelarbejdets strukturerende principper:

I Padleten har jeg [...] lavet overskrifter med strategier for tydelighed, og der er jeg gået ud fra planlægning, fysisk miljø, at udvikles og trives og sociale koder. Det, jeg vil undersøge, er, hvordan vi reflekterer omkring tydelighed og validering efter OCN-metoden, og hvad valideringen på sin side giver af effekter. Hvad er der af gevinster for dig som ansat/vejleder, for arbejdsstræneren, for organisationer, for arbejdspladser udenfor [organisationen] og for samfundet. Til næste træf har alle til opgave at reflektere over og kommentere på, hvad gevinsten kan være. (deltager)

I eksemplet her ovenfor beskrev en deltager, hvordan redskabet (Padlet) og den sociale metode (refleksionsspørgsmål, som stilles til en gruppe deltagere i relation til en praksis, de deler) er overført fra pilotcirkelns arbejde til arbejdet i hjemorganisationen. Eksemplet kan beskrives som en ekspansion af kapacitets-'cirklen', fordi deltageren oplever, at cirkelarbejdet og læringen i hjemorganisationen 'hænger sammen'.

Deltagerne oplever generelt, at det ikke er let at reflektere sammen, men at det opstår, når de har fælles spørgsmål og begreber, som støtter processen, og når der er afsat tid til at gøre det. Refleksioner skal have tid, rammer og høj deltagelsesgrad for ikke at forsvinde igen.

Refleksioner skal have tid, rammer og høj deltagelsesgrad for ikke at forsvinde igen.

Nye samværs- og samarbejdsformer

Den digitale omstilling fik en meget direkte indflydelse på den type kapacitetsopbygning, som pilotcirklerne har givet anledning til. Her var brugen af refleksionsloggen og refleksionsspørgsmålene en ramme for overvejelser om egen professionelle praksis og borgeres ('klienters'/deltageres') vanskeligheder. Den vigtigste læring ved at bruge Padlet var ifølge deltagerne, at det støttede dem i ikke at generalisere og ikke tage for givet, at andre opfatter en sag på samme måde, som man selv gør:

Jeg vil finde ud af: Hvordan ville en fælles log kunne fungere i min egen personalegruppe? Hvad sker der, når man formulerer sine tanker i tekst? Når jeg tænker på personalemøder, så bliver de ofte til informationsmøder – ofte er det de samme mennesker, der informerer, og ofte er det bare ridser i overfladen og ikke så dybe spørgsmål. Kan en refleksionslog være en måde at få gang i en dialog, hvor flere deltager? (deltager)

I diskussioner er det nemt at glemme at lytte, men når man skriver på Padlet individuelt, får man tid til at tænke over, udvælge og præcisere, hvad man vil dele med de andre. Erfaringen fra pilotcirklen gav nye perspektiver på, hvordan dialoger i deltagerens professionelle virke kan igangsættes, så partcipatoriske principper om samskabelse og indflydelse bliver fremherskende. Deltagerne reflekterede også over, om de, ved at gøre det selv, kunne lære noget om, hvorfor det er så svært for deres klienter at nedfælde tanker og processer på skrift:

Vi følger gerne med i, hvordan vores deltagere/klienter udfører deres opgaver og følger med i deres processer. Samtidig konstaterer vi selv, at også vi har svært ved at formulere tanker og processer og få dem ned på skrift. Hvad er det, der så svært? Er der noget, vi kan lære af det, som øger vores forståelser af, hvorfor vores klienter/deltagere ikke altid gør det, vi ønsker, selvom det er deres egen proces? (deltager)

Værdien af transparens, som gør det er muligt at se, hvad andre skriver, blev fremhævet som et potentiale, der kunne komme deltagerne målgrupper til gavn. Det samme gælder det, at de digitale platforme (Padlet, Miro, Spatial Chat, m.fl.) gør deltagerne let tilgængelige, hvilket deltagerne vurderer kan gøre en forskel for deres klienter, men også i samarbejdet med kolleger:

For at lære os det, så sad vi på en planlægningsdag, mine kolleger og jeg, med en anslagstavle – og jeg elsker, når det bliver visuelt – og alle kunne lægge op samtidig, og man kunne klippe ting ind. Det er jo et enkelt værktøj til planlægningsoversigt. Og vi kunne sidde der i sofaen [hver for sig], og det var som et kæmpestort whiteboard, selvom at vi ikke havde noget whiteboard, for vi havde jo [hver vores computer] i favnen alle sammen. Det er super sjovt, let anvendeligt, og det føltes ikke som de her programmer, man indimellem får, som virkelig er besværlige, hvor nogen hiver et besværligt dokument i excel frem, og man skal gøre ... Med padlet er det let at gå i gang, det er visuelt, og så er det smart, at man kan gå ind og kigge og fylde på. (deltager)

Denne kapacitetsopbygning og værdiskabelse ud af læringscirklerne er kontekstafhængig og må derfor forstås i forhold til, hvem der oplever værdiskabelsen (medarbejdere, kunder, brugere, borgere, o.l.). Ligeledes kan kapacitetsopbygningen finde sted på både individ-, gruppe- og/eller organisatorisk niveau.

De to læringscirklers formål var at bidrage til, at deltagerne udvikler nye kompetencer til gavn for deres organisatoriske kontekster i arbejdet med udsatte eller i arbejdet med voksnes læring. Værdiskabelse angår således den forskel i praksis, deltagelse i læringscirklen muliggør. I de to pilotcirkler viste det sig vanskeligt for deltagerne at afprøve nyt i egen organisation, ligesom det i evalueringen af læringscirkelmodellen har vist sig tilsvarende vanskeligt at få tilstrækkelige data om denne del. Årsagerne til, at færre fandt anledning til at afprøve noget i deres hjemorganisation, kan blandt andet være den langstrakte proces med at definere fokus i pilotcirklerne – og dermed med at stille skarpt på deltagerne læringsbehov. Nogle deltagere henviser til nedlukningen som en årsag til, at afprøvninger i egen praksis måtte udsættes, mens nedlukningen i sig selv gav anledning til at afprøve nye digitale redskaber og former for samskabelse.

Den vigtigste læring ved at bruge Padlet var ifølge deltagerne, at det støttede dem i ikke at generalisere og ikke tage for givet, at andre opfatter en sag på samme måde.

Opsamlende om kapacitetsopbygning

Netop læringscirkelns principper om samskabelse betød, at deltagerne over en relativt lang periode var søgende omkring fælles indhold, form og formål, ligesom der var en del usikkerhed knyttet til rollen som deltager – hvad kunne betragtes som en succes ift. det, de bragte med til hjemorganisationen? Skulle de agere læringsagenter over for deres kolleger? Skulle de tage ansvaret og anbefale eller fraråde læringscirkler som en generisk model for voksenlæring i Norden? Oplevelsen af værdiskabelse er knyttet til både indhold (lære noget nyt, forstå en udfordring som et alment, vildt problem), proces (glæden ved at mødes, ikke være alene om en udfordring) og kapacitet (fagligt netværk mv.).

I nedenstående giver to deltagere deres personlige beretninger om pilotcirklerne, hvad de tog med sig fra arbejdet i pilotcirklerne, og hvad de har gjort sig af nye erfaringer i egen praksis.

Personlig berättelse:

Camilla Karlsson, Projektledare, Emmaus Åland

Det jag tar med mig från cirkelarbetet är styrkan i att samlas och dela med sig av sin kunskap och sina erfarenheter till andra. Genom att få en inblick i andras arbete, metoder och olika perspektiv utvecklas vi tillsammans som grupp men även individuellt. De erfarenheter och perspektiv som vi som cirkeldeltagare väljer att dela med oss av i gruppen är också det som formar innehållet och gruppens gemensamma utveckling. För att kunna ta till sig andras perspektiv krävs en öppenhet, en nyfikenhet och en vilja att förstå och ingå i något som känns okänt för en själv. Som cirkeldeltagare skrev vi egna reflektionsloggar vilket för min egen del blev ett verktyg för att se min egen utveckling men även ett verktyg för kritisk granskning. I loggen blir reflektioner och tankar tydliga som sedan diskuteras i grupp och då öppnar upp nya perspektiv, erfarenheter och färdigheter. Genom loggen blir lärandeprocessen tydlig vilket även ökar motivationen till att fortsätta utforska och utveckla.

Det jag tar med mig hem till min egen organisation är betydelsen av varandras perspektiv. Vi alla har olika erfarenheter, värderingar och föreställningar om hur saker ska vara och hur saker ska göras. Genom att lyfta varandras perspektiv gällande olika frågeställningar eller uppgifter kan vi tillsammans skapa en samsyn och en gemensam linje i vår egen organisation. Genom att processa varandras perspektiv i en arbetsgrupp så möjliggör vi också en utveckling i gruppens förståelse till uppgiften, till varandra och våra deltagare. Som grupp kan vi även inse att vi saknar kunskap och har ett behov av att hämta in kunskap utifrån. Att få tid till att reflektera över sitt eget arbete eller lärandeprocess genom till exempel reflektionsloggar tydliggör den egna utvecklingen, vilket annars ofta är svårt att se själv. Att jobba i gemensamma plattformar där det ges möjlighet att uttrycka sig både i bild, text eller ljud ger möjlighet att samskapa på det sätt som passar personen bäst men ger även över ansvaret till personen att vara aktiv i sin roll. Utan aktivitet, utan nya synsätt eller nya utmaningar så blir det ingen lärandeprocess eller utveckling.

Personlig berättelse:

Thomas Mattsson, Verksamhetsledare Ung Resurs/Boost

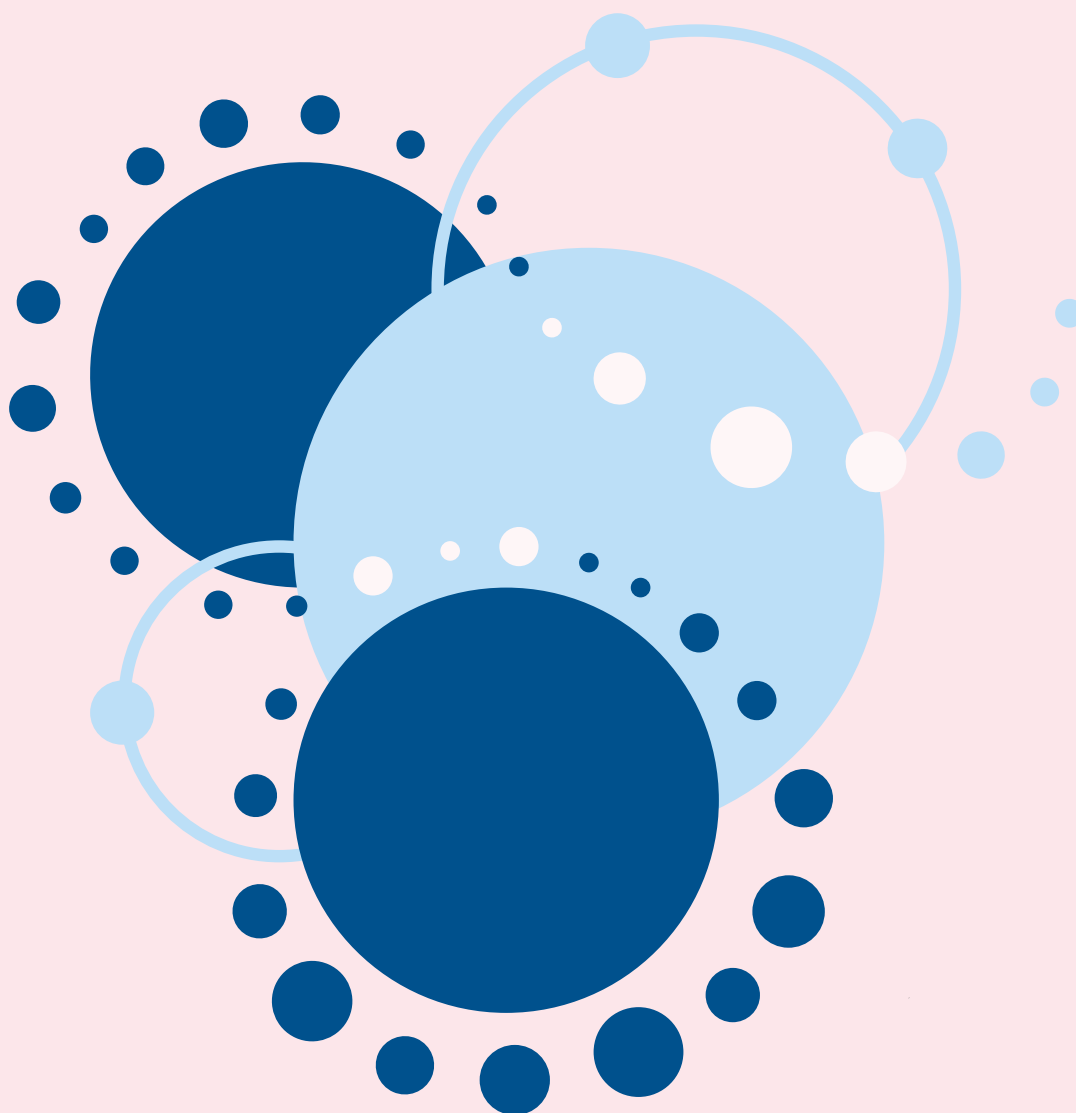
Det som jag tagit med mig från NVL-piloten är egentligen inte någon ny kunskap, utan snarare ett sätt/struktur/metod att i grupp närma sig och diskutera eller se på ett gemensamt problem. Genom att likställa alla inblandade, både vi i personalen, ungdomarna vi arbetar med och även övriga i ungdomens nätverk, och ge alla samma tolkningsföreträde och rätt att komma med "sin sanning", kan vi bredare belysa det problem vi alla gemensamt ansvarar för att hitta en lösning på. När vi sen belyst problemet från alla möjliga synvinklar, då testar vi förslagen på lösningar och återkopplar resultatet till de inblandade. Inom ramen för denna pilotcirkel gavs detta arbetssätt namnet Samskapande lärocirklar eller co-creation.

I min egen personalgrupp har vi nu börjat att en gång per vecka ha gemensam genomgång av vad vi gjort i verksamheterna under veckan, hur det fungerat för ungdomarna/de unga vuxna utifrån deras individuella planering. Vi lyfter fram en ungdom i taget och diskuterar gemensamt vad vi behöver fokusera på under kommande vecka, med lärdom av vad som hänt under gångna veckan. På det sättet fångar vi upp de enskilda ungdomarna, samt även de olika delarna av vår verksamhet, hur det fungerar i dem utifrån vårt förhållningssätt. För mig blir detta en lärocirkel, där vi återkommande följer upp och planerar nytt... ...följer upp och planerar nytt.

Med ungdomarna gör vi liknande fast då med en ungdom och en ansvarig handledare åt gången. De följer upp den individuella planeringen och checkar hur det gått i förhållande till det önskvärda läget som ungdomen uttryckt att den vill ha.

Förutom ovanstående, så har vi introducerat reflektionsloggar i vårt arbetsmaterial, som ett led i att följa upp ungdomarnas egen progress/utveckling i förhållande till vad som sagts.

Læringscirkler som generisk model for voksenlæring i Norden?

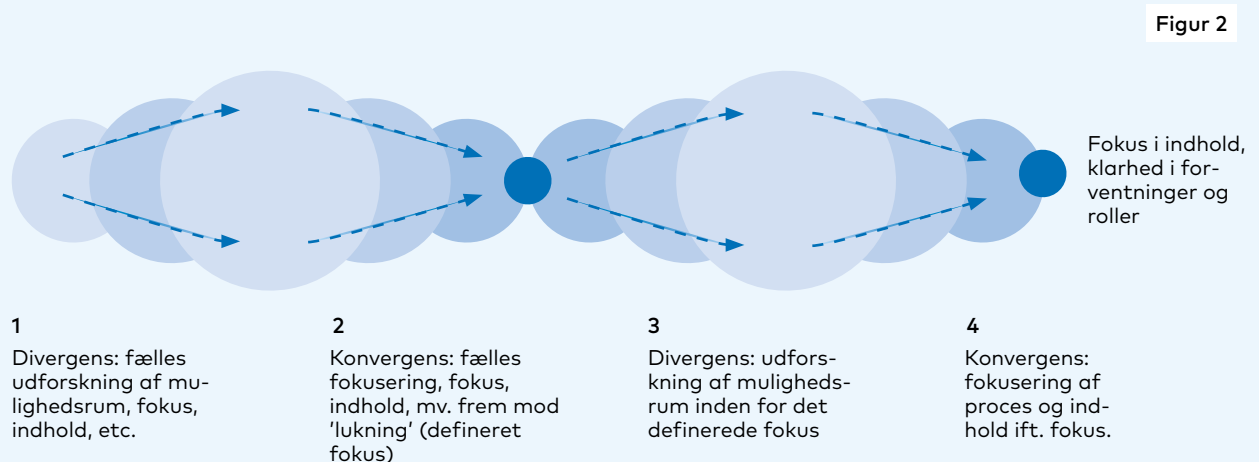


Læringscirkler er dybt forankret i nordiske erfaringer og værdier om demokrati og inddragelse og har relevans i mange kontekster udover de to cases, der er analyseret her.

Læringscirkler har en lang nordisk tradition og er samtidig et bud på en fremtidsorienteret, innovativ model, der kan bidrage til deltagerens håndtering af vilde problemer. På baggrund af analysen af de to læringscirkler i projektet kan vi pege på følgende opmærksomhedspunkter for udvikling og drift af læringscirkler i lignende og andre kontekster:

Etablering og rekruttering. Deltagerne skal, som det også har været praksis, deltage frivilligt. Det skal være tydeligt for alle, hvilke aftaler og forventninger der er knyttet til deltagelse. Det skal være tydeligt, hvordan deltageren forventes at være læringsagent i egen organisation, og hvilke ressourcer og støttesystemer deltageren kan trække på. Sammensætningen af deltagere skal overvejes nøje, og nogle cirkler vil sandsynligvis kunne fungere godt med deltagere i meget forskellige organisatoriske positioner, mens andre cirkler kan sættes sammen af deltagere, der har samme type job, men evt. med forskellige målgrupper. Således behøver læringscirkler ikke være defineret ved det fagområde/samfundsområde, hvor deltagerne arbejder, men kan også være defineret ved en tværgående udfordring (fx inddragelse af borgere, nogle former for innovation, pårørendesamarbejde).

Balancen mellem divergente og konvergente processer. Bevægelsen i en læringscirkel kan beskrives som skiftende åbne- og lukkemekanismer – divergens og konvergens (fig. 2). For de fleste deltagere var divergensprocesserne for langstrakte og skabte både uvished og frustration. Når de



oplevede konvergens, beskrives cirkelarbejdet som værdiskabende. Der er en fælles forståelse af, at der gennem projektperioden fandt flere konvergente processer sted, og at mange ved afslutningen oplevede at have lært noget, som kun kunne læres ved at gå gennem processen sammen.

Mødet med en læringsmodel, hvor indhold og metoder ikke er prædefinerede, vil ofte afstedkomme usikkerhed, frustration eller måske modstand. Det kræver af deltagerne, at de i perioder kan stå i det åbne og udholde den uvished, det kan skabe. Alligevel er det værd at undersøge, om det er muligt at skabe et mere tydeligt fælles afsæt og dermed en anden balance imellem det åbne og uvisse og det målrettede. Det kan muligvis også handle om at skabe en anden rytme, hvor cirkeldeltagerne hurtigere bevæger sig sammen ind i en konvergent bevægelse mod et fælles punkt, hvorfra der så kan lukkes op for mere eksplorative metoder.

Det kræver tid og praksis at lære at arbejde med denne vekslen mellem divergens og konvergens.

Fælles indhold. Det er centralt, at deltagerne i en cirkel finder et fælles tema, som er tilpas generelt og relevant til at skabe genkendelse for deltageres egne praksisproblemer. I relation til deltagersammensætning, som nævnt ovenfor, kalder det på en opmærksomhed på at finde en balance mellem forskelle og ligheder på tværs af lande og på tværs af deltageres funktioner og organisatoriske placering. Også i kraft af modellens karakter, hvor læringsindhold angår både fagligt indhold, proces og kapacitet, er der behov for opmærksomhed på indledende og løbende forhandling af forventninger mellem deltagerne, såvel som mellem facilitatorer (fx hvis flere læringscirkler er tematisk koblet sammen om et læringsindhold) og evt. med en overordnet opdragsgiver (i dette tilfælde NVL). Et greb, som med fordel kunne anvendes, er at formulere fælles undersøgelsesspørgsmål. Udgangspunktet kunne være at formulere et overgribende fælles undersøgelsesspørgsmål med afsæt i læringscirkelens tema. At formulere det som et spørgsmål skærper fokus og bliver et aktivt greb for at arbejde fokuseret og eksperimenterende. Undersøgelsesspørgsmål kan adressere de enkelte niveauer i modellen: et overgribende, fælles undersøgelsesspørgsmål, dernæst undersøgelsesspørgsmål til deltageres egen praksiskontekst og individuelle læringsspørgsmål samt spørgsmål til modellens anvendelse. Sådanne undersøgelsesspørgsmål kan illustrere modellen og dens niveauer, det fælles projekt og de enkelte deltagers læringsbehov. Derigennem kan modellens samskabende læringsproces stilladseres, når undersøgelsesspørgsmålene løbende genbesøges med henblik på forventningsafstemning, læring og meningskabelse på alle niveauer.

Fælles mål. Udover at deltagerne oplevede en langstrakt proces med at finde fælles fokus, så var der også stor usikkerhed om, hvad det overordnede mål i læringscirkelns arbejde var. Spørgsmål som 'gør jeg/vi det rigtige? Gør jeg/vi det rigtigt?' er indikatorer på, at der er usikkerhed om forventninger. Det kan være nyttigt at have en mere eksplicit dialog om, hvad eventuelle mål for et cirkelarbejde kan være. Mål kan, som vi har set i analysen, både angå indhold, proces og kapacitetsopbygning, og det vil sandsynligvis være afklarende for deltagere, som er vant til at arbejde output-styret, at mål i en læringscirkel kan være knyttet til mange former for værdiskabelse. Et værdifuldt mål kan være det at genkende egne faglige udfordringer i andre deltageres praksis, lade sig inspirere af andres håndtering og forstå vilde problemer som systemiske (organisatoriske/socioøkonomiske) og ikke individuelle. Det kan være afgørende for motivationen, at forskellige former for værdi er et eksplicit tema i cirkelns opstart, og at 'værdi' genbesøges og genforhandles løbende.

Det kræver kompetencer til at facilitere nysgerrighed, åben dialog og fælles refleksioner.

Facilitators rolle. Facilitatorerne har en helt særlig rolle som co-creators. Facilitatorernes arbejde er bærende for læringscirkelmodellen, da facilitator er toneangivende og den, der gennem processen skal sikre den rette balance mellem konvergens og divergens. Det kalder på stærke kompetencer inden for læringsledelse og erfaring med at arbejde partcipatorisk. Facilitatorer skal kunne stå i det åbne og rumme deltagernes frustration, og de skal samtidig kunne bevare overblikket over processen og holde og justere retning i forhold til læringscirkelns formål. Det kræver kompetencer til at facilitere nysgerrighed, åben dialog og fælles refleksioner. For at stilladsere læringsprocessen må facilitatorer kunne metakommunikere gennem hele processen, skabe tilbagekoblinger til processens formål og skabe kollektiv refleksion over, hvor gruppen er i processen, samle op på indsigter undervejs, justeringer af mål og undersøgelsesspørgsmål. Modellen har potentiale til at træne faciliteringskompetence og til at udvikle, hvordan mennesker mødes og lærer sammen, hvis deltagere og facilitatorer eksplicit inddrager refleksioner i et metaperspektiv på modellen, facilitering og deltagelse. Dette kan styrkes gennem sparring og netværk for facilitatorer. Den mer-viden, som erfarne facilitatorer af læringscirkler opbygger, kan med fordel deles i et netværk, hvor kompetencer og metoder til facilitering ekspliciteres og trænes.

Hjemorganisationernes rolle. Indkredsning af fælles undersøgelsesspørgsmål og mål i cirklen kan knytte an til en afklarende dialog om deltagernes forventninger til eget udbytte og reelle eller formodede forventninger fra

deres hjemorganisation. Deltagerne fremhæver, at det kan være nødvendigt at vende tilbage til opdraget og repetere, hvad der forventes af dem, både i cirklen og i hjemorganisationen. Det kan også være nødvendigt at justere forventninger, efterhånden som processen skrider frem, og især når der kommer nye deltagere. Det kan være en udfordring, at nogle tager mere ansvar i cirklen end andre, og det er i et vist omfang et vilkår, men også noget, der lettere kan diskuteres eksplicit, hvis cirklen fra starten opbygger rutiner med at drøfte forventninger.

Det er en væsentlig styrke, hvis deltagerne parallelt med deltagelsen faciliterer egne læringscirkler i deres hjemorganisation/praksis. Dette vil styrke sammenhæng og læringsudbytte væsentligt, men kræver en større koordineringsindsats ved rekruttering og opstart.

Genkendelighed og rytme. Selvom den digitale omlægning var en ekstrem forandring, så er det forventeligt, at læringscirkler også i fremtiden skal kunne håndtere store omstillinger, udskiftning af deltagere og måske nye samfundsmæssige omvæltninger. Robusthed opnås ikke ved at lave detaljerede beskrivelser og retningslinjer for koordinatore og deltagere. Det er imod læringscirklernes grundlæggende idé. Derimod ser vi, at deltagerne i de to cirkler sætter stor pris på den genkendelighed i formen, som bliver bygget op gennem projektet. Refleksionslog, turtagning i dialog, arbejdet i mindre grupper og strukturen for fælles møder skaber tryghed og genkendelighed, som giver en frihed til at være undersøgende sammen og opleve stabilitet midt i store forandringer.

De skandinaviske sprog. Selvom sproget er et vigtigt aspekt af den nordiske identitet, så er det i praksis en udfordring at tale sammen på nordiske sprog, selv de skandinaviske. Løsningen er ikke nødvendigvis at begynde at tale engelsk, men der er brug for at afsætte tid til afklarende spørgsmål, oversættelse og opbygning af strukturer, der bidrager til, at deltagerne ikke blot affinder sig med, at de ikke kan forstå hinanden helt. Støttende strukturer kan være, at man præsenterer skriftligt materiale samtidig med mundtligt oplæg. Den sproglige udfordring øges, når kommunikationen rykkes online, hvor det er sværere at gøre sig forståelig gennem kropssprog og fornemme deltagerne i rummet.

Online og fysiske møder. Der er mange gode erfaringer med online-formater for møder, men det er tydeligt, at online-møder er en stor udfordring, når der skal opbygges tillid og fællesskab i en gruppe. Fysiske møder, som kræver lang rejsetid og ofte CO₂-tung transport, er ikke en bæredygtig model for fremtidens læringscirkler. Det skal derfor overvejes, om værdien i at mødes er så stor, at fremtidige læringscirkler skal være mere lokale, end de hidtil har været. Man kan forestille sig en model med lokale cirkler,

der har fx et årligt fysisk møde med lokale cirkler fra andre nordiske lande, suppleret af online fællesnordiske møder. Der er ingen tvivl om, at der i fremtiden vil være større begrænsninger for, hvor ofte deltagerne kan mødes fysisk. Det skaber nye udfordringer for kontinuitet, men samtidig er erfaringerne med online-formater efterhånden så gode, at en attraktiv generisk model for voksenlæring i fremtiden kan bestå af en kombination af fysiske møder og online-møder. Det giver mulighed for at lære hinanden at kende ved fysiske møder, hvor der også er rum for socialt samvær, udflugter, virksomhedsbesøg mv., mens online-møderne giver mulighed for at mødes oftere og derved opnå større kontinuitet og tilhørsforhold.

Bilag

Bilag: Deltagere og organisationer

NVL tværgående netværk "Kompetenceudvikling af ansatte i voksenuddannelse"

| Deltagere | |
|--|---------------------------------|
| Navn | Netværk |
| 2018–2022 | |
| Carola Eklund, Ålands landskaps regering, AX | Distans |
| Henrika Nordin, Bildningsalliansen, FI | Hållbar utveckling |
| Lilja Ros, FA, IS | FAorganisation |
| Jenny Lennhammar, Region Gotland | Ø-netværk |
| Maria Marquard, DPU/AU | NVL DK, |
| Terje Røstvær | Fængselsnetværk |
| 2018–2019 Stoppede pga. arbejde | |
| Mats-Helge Sundqvist | Gr.færdigheder/yrkes/kompetence |
| Hildur Betty Kristiansdottir | validering repræsenterer FA |
| Mats Wickman | læring i arbejdsliv |
| Per Andersson | Valideringsnetwork |
| Göran Hellmann | validering |
| Henriette Duckert | VIA UC host organisation |

Pilotcirkel "Utsatte" 2020–2021

| Deltagere | | |
|--|------------------|---------|
| Belinda Orten | Tønsbergs Kommun | Norge |
| Camilla Karlsson | Emmaus | Åland |
| Denis Riabov | Studiefrämjandet | Sverige |
| Elisabeth Skjeveland | Tonsbergs Kommun | Norge |
| Gigja Baldursdottir | Hringsja | Island |
| Gunhild Hansen | Studiefrämjandet | Sverige |
| Lotta Lennartsdotter | Region Gotland | Sverige |
| Maggie Bogren | Region Gotland | Sverige |
| Petra Bengs | Folkhälsan | Finland |
| Thomas Mattson | Ung Resurs | Åland |
| Facilitator 2019–2022 Jenny Lenhammar | Region Gotland | Sverige |

Pilotcirkel "Utsatte" 2019–2020

| Deltagere | |
|---------------------|--|
| Anne Moen | Grønland VO-senter, NO |
| Camilla Karlsson | Emmaus Åland AX |
| Dorthe Elise Greve | souchef daghøjskolen i Randers, DK |
| Katrín Magnúsdóttir | VMST, Directorate of labor IS |
| Gunhild Hansen | utvecklingschef, Studieförbundet Uppsala SE |
| Jan Erik Byrknes | TAFU NO |
| Kirsten Kaas | Sekretariatsleder Kofoed skole DK |
| Lena Jonasson | Vuxkomp, Arbetsmarknadsenheten Region Gotland SE |
| Thomas Mattsson | verksamhetsledare Ung resurs, AX |

Pilotcirkel "Lärande i arbetsliv" 2020–2021

| Deltagere | |
|---|---|
| Bergtóra Høgnadóttir | SEV , færøsk komm. ejet selskab |
| Jonas Sandlin | Kokkola Industrial Park |
| Lilja Rós Óskarsdóttir | FA |
| Mats-Helge Sundquist | Optima |
| May Kristin Bø Myge | Bryne Vidaregående Skule avd. Åna Fengsel |
| Pernilla Eriksson | Åland Yrkesgymnasium |
| Stefan Bergstrand | Action Learning Partner |
| Facilitator 2019–2022 Ingegerd Green | CEO at Skärteknikcentrum Sverige |

Pilotcirkel "Lärande i arbetslivet " 2019–2020

| Deltagere | |
|--------------------------|--|
| Anne Westling | Saco/Jusek og Partsrådet, SE |
| Bergtóra Høgnadóttir | SEV, færøsk komm. ejet selskab Færøer |
| Jonas Sandlin | Kokkola Industrial Park, FI |
| Lilja Rós Óskarsdóttir | FA IS |
| Mats-Helge Sundquist | Optima, FI |
| Nina Martinussen | Sagenehjemmet AS, NO |
| Per Olav Haarr | Bryne videregående skole – Åna fengsel, NO |
| Pernilla Eriksson | Åland Yrkesgymnasium, AX |
| Stefan Bergstrand | Action Learning Partner, SE |
| Pórhildur Þórhallsdóttir | SS, IS |

Forskere

| | |
|-----------|--|
| 2019–2020 | Lisbeth Lunde Frederiksen, PhD., Forskningsleder MSO, VIA UC Bo Klindt Poulsen, PhD-stipendiat., Lektor, VIA UC |
| 2021–2022 | Charlotte Wegener, PhD., Lektor, Aalborg Universitet Marie Aakjær, PhD., Docent, Professionshøjskolen Absalon |

Bilag: Litteratur

Handbok om læringscirkler, NVL 2019: https://nvl.org/Portals/0/DigArticle/15941/NVL_Handbook_Larandecirkler_050419.pdf

Evaluation of Transformative Learning Circles, NVL 2017: https://nvl.org/Portals/0/DigArticle/15329/NVL_report_learning_circles_300118.pdf

Aakjær, M. (2018). Co-design in the prison service: A learning perspective on employee-driven innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 22(4–5). <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2018.10013650>

Busck, O., Knudsen, H., Lind, J., & Jørgensen, T. (2009). Medarbejderdeltagelsens transformation – konsekvenser for arbejdsmiljøet. *Tidsskrift for Arbejdsliv*. Årg. 11, nr. 1, 31–48.

Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting & Social Change*, 82, 42–51. doi: 10.1016/j.techfore.2013.05.008

Callorda Fossati, E., Degavre, F., & Nyssens, M. (2017). How to deal with an “essentially contested concept” on the field? Sampling social innovations through the delphi method. *European Public & Social Innovation Review*, 2(1), 45–58. doi:10.31637/epsir.17–1.4

Christmann, G. B. (2020). Introduction: Struggling with innovations. social innovations and conflicts in urban development and planning. *European Planning Studies*, 28(3), 423–433.

do Adro, F., & Fernandes, C. I. (2020). Social innovation: A systematic literature review and future agenda research. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17(1), 23–40.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.

Darsø, L. (2014). Setting the context for transformation towards authentic leadership and co-creation. In *Perspectives on theory U: Insights from the Field* (pp. 97–113). IGI Global.

Degnegaard, R. (2014). Co-creation, prevailing streams and a future design trajectory. *CoDesign*, 10(2), 96–111.

Halse, J., Brandt, E., Clark, B., & Binder, T. (2010). *Rehearsing the future*. Copenhagen: Danish Design School Press.

Hippe, J. M., & Nergaard, K. (2016). Nordisk arbeidsliv: Modell under press. I I. Frønes & L. Kjølørød (red.), *Det norske samfunn*. Bind 2. 7. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Husebø, A., Wegener, C. et. al (2021) Exploring social innovation (SI) within the research contexts of higher education, health care and welfare services – a scoping review. *Nordic Journal of Social Research*.

Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A., & Zimgiebl, M. (Eds.). (2018). *Atlas of social innovation: new practices for a better future*. Technische Universität Dortmund.

Mulgan, G. (2012). Social innovation theories: Can theory catch up with practice?. In *Challenge social innovation* (pp. 19–42). Springer, Berlin, Heidelberg.

Pedersen, A.W. and Kuhnle, S. (2017). The Nordic welfare state model: 1 introduction: the concept of a 'Nordic Model', I Knutsen, O.P. (Ed.), *The Nordic Models in Political Science: Challenged, but Still Viable?*, Fagbokforlaget, Bergen, pp. 249–272.

Pestoff, V. (2012). Co-production and third sector social services in Europe: Some concepts and evidence. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1102–1118.

Phillips, W., Alexander, E. A., & Lee, H. (2019). Going it alone won't work! The relational imperative for social innovation in social enterprises. *Journal of Business Ethics*, 156(2), 315–331.

Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169.

Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, 4(1), 5–18. <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>

Tortzen, A. (2019). *Samskabelse af velfærd. Muligheder og faldgruber*. Copenhagen: Hans Reitzels Forlag.

Von Hippel, E. (2009). Democratizing innovation: the evolving phenomenon of user innovation. *International Journal of Innovation Science*.

Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>

Wegener, C. (2017). *FAQ om Innovation*. Hans Reitzel, København.

Wegener, C., Anvik, C. H. & Vedeler, J. S (2022) Social innovation på plejehjem: Læring til en fremtid vi ikke kender. *Kognition og Pædagogik*.

