

# Hands on **Aktionslæring**

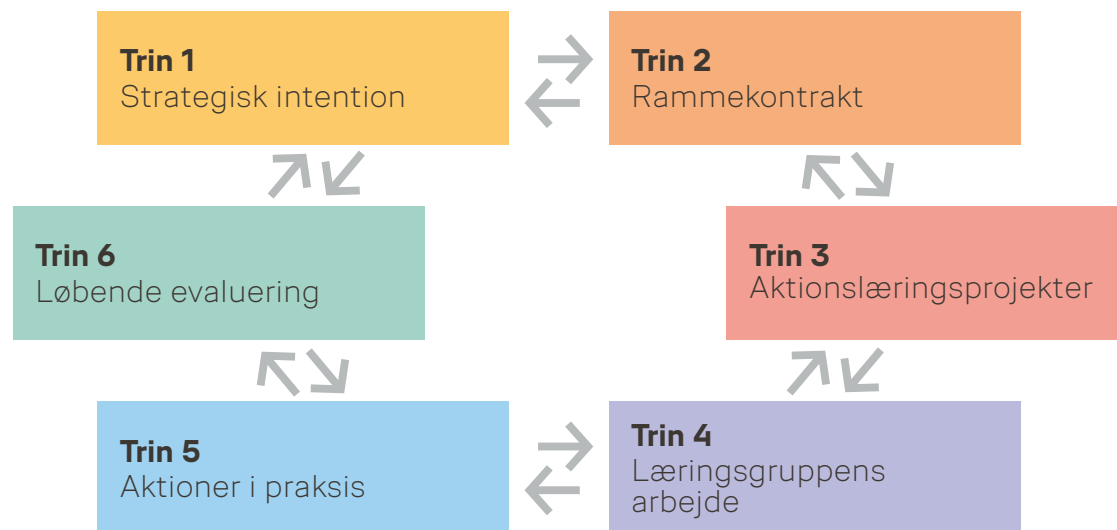
- en guidet tour i 6 trin

# Hands on aktionslæring

## – en guidet tour i 6 trin

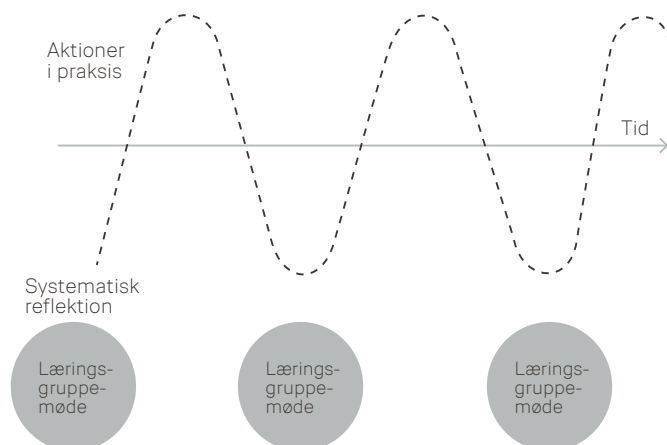
For konsulenter, ledere og medarbejdere som ønsker at anvende aktionslæring til at forandre organisationen gennem udvikling i praksis.

Af Tina Andersen, Kirsten Bro, Sune Steiniche Kjær og Marianne Gram Thrane, Center for Ledelse og organisationsudvikling (CLOU), VIA University College  
Læs om forfatterne [her](#).



## Hands on aktionslæring

### Bevægelsen i aktionslæring



Aktionslæring handler om at skabe læring på baggrund af handlinger **og handlinger på baggrund af læring.**



I VIA, CLOU har vi i en årrække arbejdet med udvikling af aktionslæringsmetoder i praksis.

Dette hæfte trækker på de erfaringer, vi har gjort og er tænkt som en håndsrækning og en hurtig manual, når I skal iværksætte aktionslæring i praksis. Der findes også andre tilgange til aktionslæring med forskellige rammesætninger til at lære af og i praksis, som I kan læse mere om på [www.aktionslaering.dk](http://www.aktionslaering.dk).

Kort fortalt så er aktioner de *intentionelle handlinger* I foretager med et ønske om at kvalificere den professionelle praksis I er indlejret i. Og læring er den erkendelse, der opstår støttet af systematiske refleksioner i og over de handlinger I foretager. Aktion-og-læring er en enhed af to nødvendige dimensioner,

som gensidigt påvirker hinanden og skaber energi i et udviklingsforløb.

I skal vælge aktionslæring, **når I ønsker at kvalificere eller udvikle jeres praksis.**



Aktionslæring er en metode, som kan facilitere mange former for udvikling:

- Kompetenceudvikling, praksisudvikling, professionsudvikling, lederudvikling, teamudvikling og organisationsudvikling

Aktionslæring er en arbejdsform, som binder teori og praksis samt opgaveløsning og organisatorisk udvikling sammen gennem:

- Handling, læring, videndeling, refleksive processer og evaluering

**Trin 1**  
Strategisk  
intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslærings-  
projekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens  
i arbejde

**Trin 5**  
Aktioner  
i praksis

**Trin 6**  
Løbende  
evaluering

**Når I arbejder jer igennem dette hæfte, får I konkrete svar på:**

- Hvordan kan vi tilrettelægge et aktionslæringsforløb?
- Hvordan går vi frem trin for trin i forløbet?

### Aktionslæringens 6 trin

Et aktionslæringsforløb består af en række processer, som kan rammesættes i 6 trin. Hvert trin har sin egen proces og er samtidigt forbundet med de øvrige trin i en samlet bevægelse over hele forløbet. Alle trin er nødvendige for at gennemføre et aktionslæringsprojekt.

Når I skal planlægge et aktionslæringsforløb, må I overveje alle trin i den foreslåede rækkefølge, selvom I i gennemførelsen kan have brug for at arbejde med flere trin samtidigt.

### De 6 trin præsenteres i dette hæfte og omhandler

1. *Strategisk sammenhæng og intention for forløbet* – side 5
2. *Rammesætning af forløb og læringsgruppe* – side 7
3. *Formulering af et aktionslæringsprojekt* – side 9
4. *Læringsgruppen arbejder* – side 11
5. *Aktioner iværksættes* – side 14
6. *Evaluering og systematisering af erfaringer* – side 16

### Læsevejledning

Hvert afsnit er opbygget i en kort beskrivelse af trinnet og herefter en guide til handling.

I kan følge bevægelsen fra trin til trin nederst på siden, hvor stepmarkøren angiver, hvilket trin I befinder jer på. Her kan I også hoppe rundt mellem trinene, præcis som i den virkelige aktionslæringsproces, som netop er mere cirkulær end lineær. Undervejs i teksten har vi indsat aktive ordforklaringer i *kursiv*, hvor I let kan klikke jer til konkrete og uddybende ordforklaringer, som findes sidst i bogen.

**Trin 1**  
Strategisk  
intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslærings-  
projekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens  
i arbejde

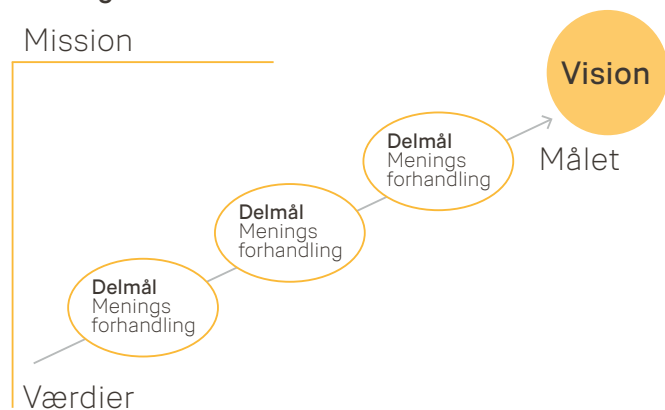
**Trin 5**  
Aktioner  
i praksis

**Trin 6**  
Løbende  
evaluering

## TRIN 1

## Trin 1. Strategisk intention

### Strategisk intention



Den *strategiske intention* er organisationens udtryk for, hvad den overordnet vil med den opgave den har (mission), og den udvikling den vil skabe med respekt for organisationens grundlæggende værdier (vision).

#### Der er strategiske intentioner på mange niveauer

Det nationale og lokale politiske system sætter de ydre rammer for den *strategiske intention*.

I organisationen er det ledelsens *strategiske intention* med udviklingsopgaven, som sætter ramme og giver retning for hele organisationens arbejde.

Den *strategiske intention* er den præmis, som medarbejderne skal kunne koble sig på og finde mening i. Og dermed finde retning og råderum i forhold til egen opgaveløsning.

Derfor begynder ethvert *aktionslæringsforløb* med at udfolde og koordinere de *strategiske intentioner* ved at *forhandle mening* og skabe sammenhæng på de organisatoriske niveauer, så de involverede får mulighed for at give tilsagn til den *strategiske intention*.

En strategisk sammenhængende intention er forudsætningen for at etablere et *aktionslæringsforløb* med fælles fokus og retning og for at kunne opstille konkrete, operationelle mål og delmål.

**Trin 1**  
Strategisk  
intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslærings-  
projekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens  
i arbejde

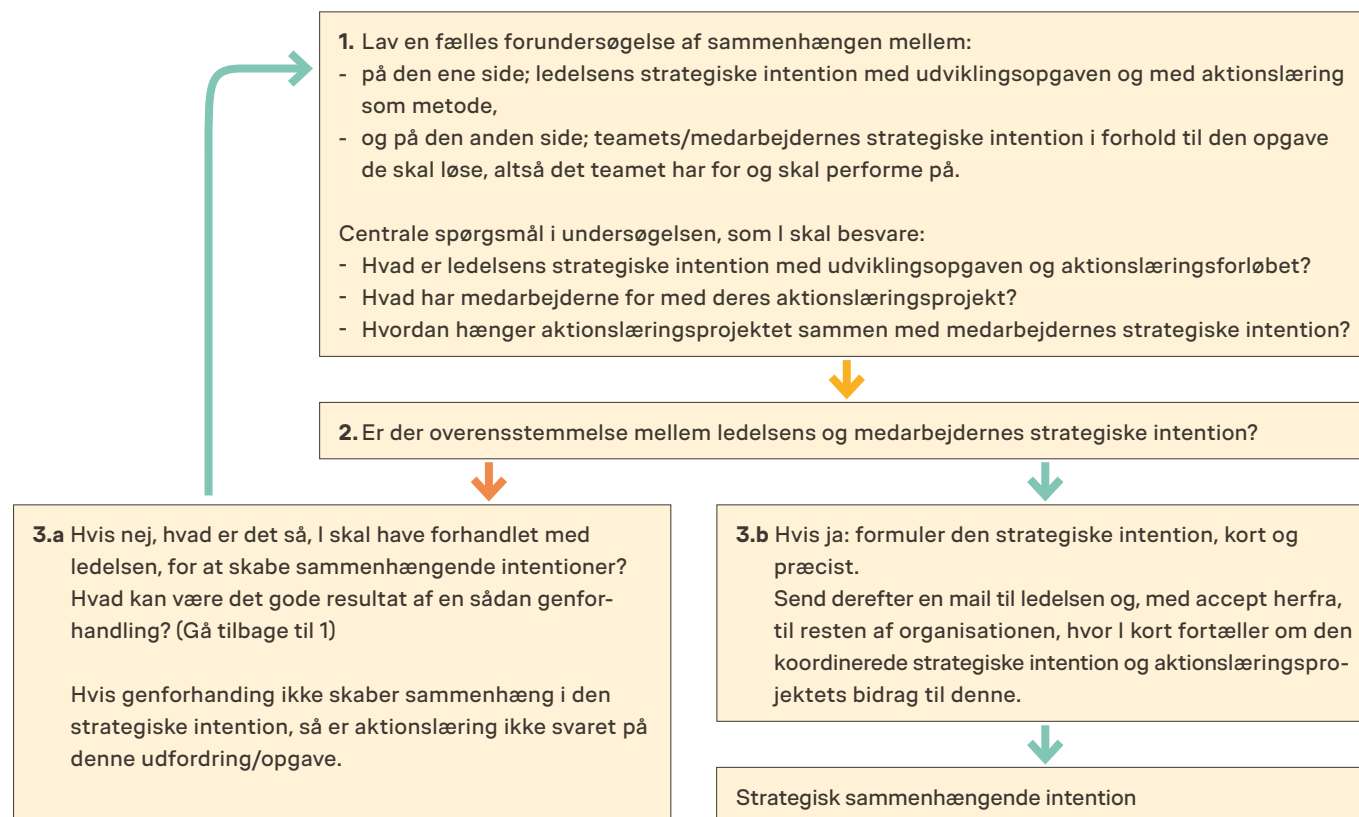
**Trin 5**  
Aktioner  
i praksis

**Trin 6**  
Løbende  
evaluering

## TRIN 1



# Guide gennem handling



**Trin 1**  
Strategisk  
intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslærings-  
projekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens  
i arbejde

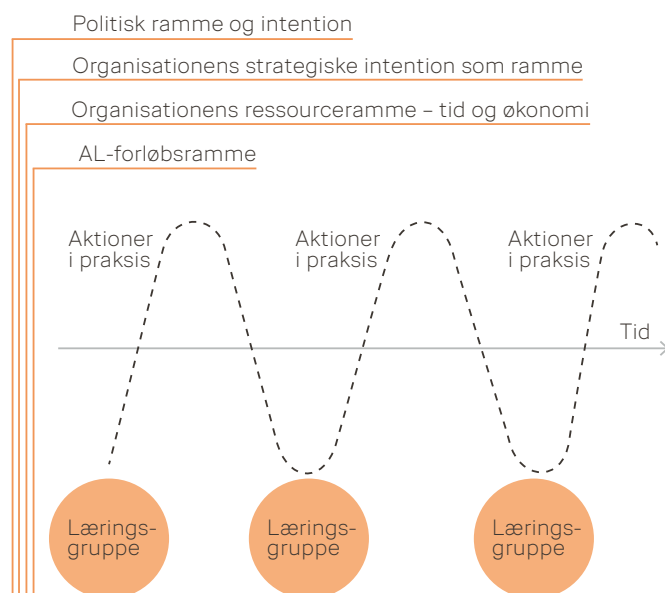
**Trin 5**  
Aktioner  
i praksis

**Trin 6**  
Løbende  
evaluering

## TRIN 2

## Trin 2. Rammekontrakt

### Kontraktlag for AL-forløb



Et aktionslæringsforløb skal rammesættes i en *rammekontrakt* af en *rammekonsulent*. *Rammekonsulent*en kan være både intern i organisationen eller ekstern. *Rammekonsulent*ens opgave er at sikre, at forløbets strategiske intention er koordineret samt at skabe rum for og gennemføre forhandlinger med ledere og eventuelt med repræsentanter for medarbejdere om forløbets omfang, tidsmæssige placering, organisering og delta-gerantal. Aftalerne udformes i *rammekontrakten*.

### Aktionslæring er kendetegnet ved "en stram men rummelig rammesætning"

Det betyder, at den ydre ramme om forløbet er stramt aftalt, som afsæt for forløbets rummelige indhold i samspillet mellem den strategiske intention, *aktioner* og læring.

#### Aktionslæringsforløb rammesættes på flere niveauer:

1. Den strategiske intention på organisations- eller kommunalt niveau danner den ydre meningsramme og retning for et aktionslæringsforløb
2. *Rammekontrakt* for aktionslæringsforløbet som den aftales mellem organisation, leder og *rammekonsulent*
3. *Rammekontrakt* og proceskontrakt for læringsgruppearbejdet

*Rammekontrakten* skal være stram i betydningen af en tydelig og genkendelig rytme på to niveauer i forhold til *aktionslæringsprocessen* og organiseringen af det enkelte læringsgruppemøde:

- Møder med en fast kadence i *læringsgrupper* veksler med handlinger i aktørernes praksis og med inddragelse af relevant ny viden gennem undervisning
- Arbejde i *læringsgruppen* foregår i en faseopdelt proces, der veksler mellem støttende interview og udfordrende refleksioner, med henblik på *læring* og formulering af ny handling

*Rammekontrakten* skal være rummelig i forhold til at kunne tilpasse sig det enkelte aktionslæringsforløb og den enkelte organisation på to niveauer:

- Variation i antal møder og mødekadence og variation i handlinger og refleksioner (f.eks. eksperimenter, iagttagelse, intervention, individuelle eller fælles projekter)
- Indholdet og refleksionerne på læringsgruppemøde tager afsæt i den enkelte aktørs aktuelle behov for sparring på et konkret aktionslæringsprojekt.

Trin 1  
Strategisk  
intention

Trin 2  
Rammekontrakt

Trin 3  
Aktionslærings-  
projekter

Trin 4  
Læringsgruppens  
i arbejde

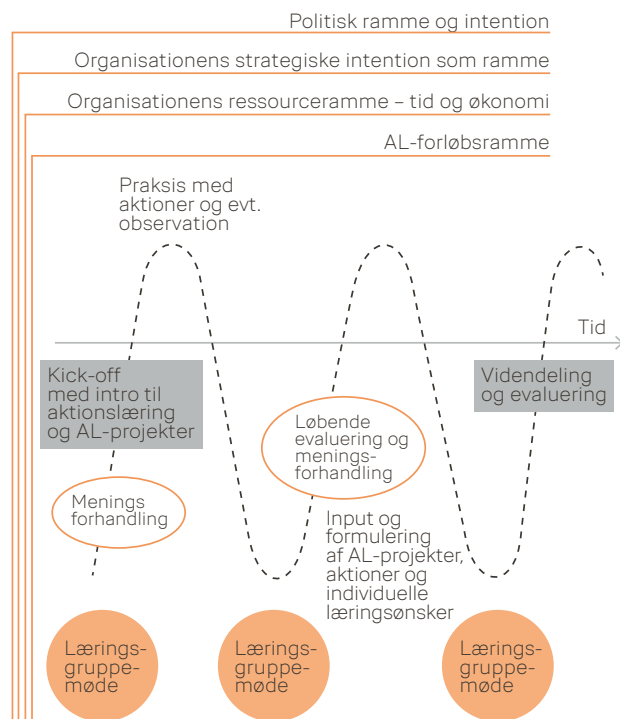
Trin 5  
Aktioner  
i praksis

Trin 6  
Løbende  
evaluering

## TRIN 2



## Kontraktlag for AL-forløb



## Guide gennem handling

Når I skal udforme en rammekontrakt for aktionslæringsforløbet, skal I synliggøre hvem gør hvad, med hvem, hvornår, hvordan og hvorfor?

### Centrale spørgsmål til formulering af kontrakten:

- Hvem er rammekonsulent for forløbet (f.eks. lederen, en intern medarbejder eller en ekstern konsulent)?
- Hvem er forhandlingsparterne (f.eks. repræsentanter fra en ekstern forvaltning, organisationen, ledelsen, medarbejderne)?
- Hvem skal deltage i aktionslæringsforløbet?
- Hvor mange deltagere?

- Hvordan er deltagere arbejdsmæssigt relateret til hinanden?
- Hvordan sammensættes læringsgrupper?
- Hvor mange og hvor store læringsgrupper?
- Hvordan skal undervisning indgå i aktionslæringsforløbet?
- Hvorledes *designes* forløbet og hvordan ser *tidsplanen* ud?
- Hvor skal forløbet foregå? Hvor mange rum er der brug for?
- Hvilke informationer har deltagerne brug for forud for forløbet?

Formuler *kontrakten* og send den til godkendelse hos ledelsen og deltagerne.

**Trin 1**  
Strategisk intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslæringsprojekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens i arbejde

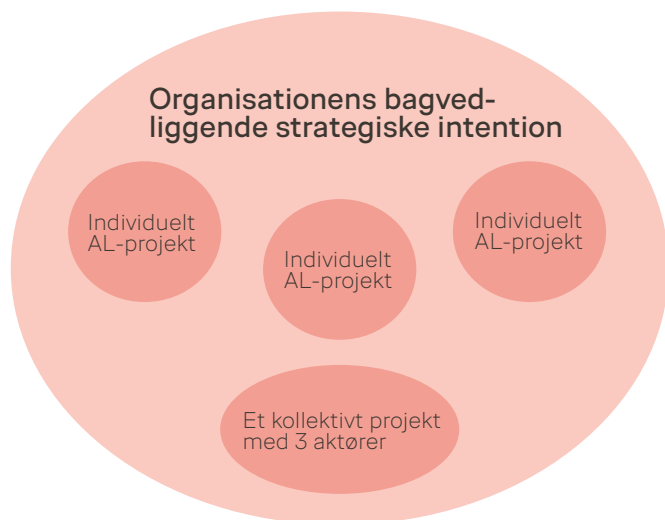
**Trin 5**  
Aktioner i praksis

**Trin 6**  
Løbende evaluering



## TRIN 3

## Trin 3. Formulering af aktionslæringsprojekter



Et aktionslæringsprojekt er noget, du har for med dig selv, din opgave og din organisation. Altså et selvvalgt ønske om udvikling, der skaber merværdi for dig selv og din omverden.

I et aktionslæringsprojekt kobles opgaveløsning med læring gennem bevidst refleksion. Et aktionslæringsprojekt kan fokusere på eksisterende praksis med henblik på at skabe ny reflekteret indsigt og dermed læring.

Et aktionslæringsprojekt kan også være eksperimenterende med nye handlinger, der sættes i værk for at opnå resultater og lære af dem.

I en arbejdsmæssig sammenhæng vælges et aktionslæringsprojekt af den enkelte medarbejder eller team – men projektet er altid indlejret i organisationens strategiske intention med feltet og forløbet.

Man skal ville noget **med sig selv og sin opgave.**



Man skal turde **vove pelsen.**



Eksempelvis kan institutionens overordnede strategiske intention være at skabe inkluderende læringsmiljøer og aktionslæringsprojekterne kan da handle om, hvordan man konkret kan arbejde med differentierede læringsmål til udfordrede børn.

### Individuelt eller kollektivt projekt

Den strategiske intention sætter den ydre ramme for projekterne i et aktionslæringsforløb. Inden for denne kan der være både individuelt valgte og kollektivt formulerede projekter.

Den kollektive projektbeskrivelse udtrykker et forhandlet fælles mål med projektet, som deltagerne hver især bidrager til gennem aktioner og med individuelle læringsønsker ind i.

**Trin 1**  
Strategisk intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslæringsprojekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens i arbejde

**Trin 5**  
Aktioner i praksis

**Trin 6**  
Løbende evaluering



#### Skabelon til individuel projektbeskrivelse

- Aktør:
- Projekttitel:
- Kobling til strategisk intention:
- Kort beskrivelse af projektet:
- Kontekst og målgruppe:
- Samarbejdspartnere i projektet (kolleger eller udenforstående):
- Aktioner:
- Individuelle læringsønsker:
- Tidsplan:

#### Skabelon til kollektiv projektbeskrivelse

- Aktør:
- Projekttitel:
- Kobling til strategisk intention:
- Kort beskrivelse af projektet med tydeliggørelse af det fælles mål:
- Kontekst og målgruppe:
- Evt. samarbejdspartnere i projektet:
- Aktioner – hvem og hvad:
- Fælles og individuelle læringsønsker
- Tidsplan:

## Guide gennem handling

### Undersøgelse og idegenerering for projektbeskrivelse

Forud for en egentlig projektbeskrivelse ligger en fase med undersøgelse af det felt eller problem, som handlingerne skal rettes mod. I denne projektfase kan læringsgruppen både udfordre og støtte aktøren. Udfordre med ideer og brud på antagelser og støtte i form af hjælp til afgrænsning af og fokus for projektet.

### Spørgsmål til en indledende undersøgelsesfase

#### - med afsæt i energi og motivation:

- Hvad giver dig motivation og høj energi i arbejdet?
- Hvordan kan du overføre det til andre dele af dit arbejde?
- Hvordan kan det oversættes til et meningsfuldt aktionslæringsprojekt for dig og din organisation?

#### - med afsæt i frustration og mening:

- Nævn én eller flere ting, der ofte frustrerer dig i dit daglige arbejde – og som samtidig er vigtigt at gøre noget ved
- Vælg det tema du helst vil arbejde med – udvikle som en del af din professionelle drøm? Hvordan matcher det organisationens strategiske intention?

### Selve projektbeskrivelsen – følg skabelonen og lad dig/jer inspirere af følgende spørgsmål:

- Hvori består projektet og hvad er målet med det?
- Hvordan giver dit projekt mening i forhold til den strategiske intention?
- Hvem retter projektet sig imod? Hvem skal deltage med hvilke roller?
- Hvilke aktioner knytter sig til projektet for dig/jer? Og hvem gør hvad?
- Hvem skal kende til dit projekt? Har du sparret med din leder?
- Hvad og for hvem gør den øgede læring du/I opnår i projektet godt for?

Kvaliteten af projektformuleringen har stor betydning for projektets gennemførelse (se **appendix her**).

**Trin 1**  
Strategisk intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslæringsprojekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens i arbejde

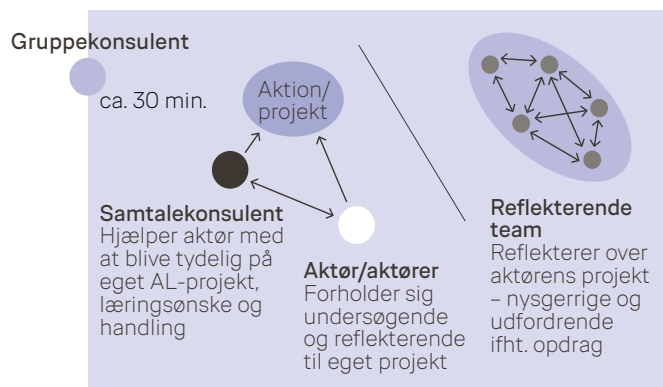
**Trin 5**  
Aktioner i praksis

**Trin 6**  
Løbende evaluering

## TRIN 4

## Trin 4. Læringsgruppens arbejde

### Rammesætning af læringsgruppen



Læringsgruppens arbejde er kendetegnet ved **“en stram men rummelig rammesætning”**.



En læringsgruppe er kendetegnet ved at:

- Gruppen anvender den samme metode hver gang den mødes – interview med *reflekterende team*
- Gruppemedlemmerne varetager bestemte funktioner – rollerne er *gruppekonsulent, samtalekonsulent, aktør* eller *aktørgruppe* og *reflekterende team* med tidtager og referent. Rollerne går på skift
- Der er formuleret et fælles sæt *spilleregler* for gruppens interaktion
- Der er en fast struktur – et faseopdelt forløb (se figur til venstre)

I læringsgruppen indgår den enkelte som aktør med sit selvbestemte projekt i overensstemmelse med organisationens strategiske intention.

Aktøren indgår i et forpligtende læringsfællesskab i en kompetenceudviklende proces over tid. Det er her, aktøren systematisk får støtte og bliver udfordret i sit projekt. Og det er her, aktøren lærer og forstærker sin energi til kvalificerede handlinger.

Der er ingen aktionslæring uden en læringsgruppe!



**Trin 1**  
Strategisk intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslæringsprojekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens arbejde

**Trin 5**  
Aktioner i praksis

**Trin 6**  
Løbende evaluering



## Det faseopdelte forløb i læringsgruppen

<b>Fase 1</b>	ca. 10 min	<b>Støttende interview</b> Samtalekonsulent interviewer støttende, Aktøren fortæller om AL-projektet, status, aktuelle udfordringer m.m.
<b>Fase 2</b>	ca. 10 min	<b>Udfordrende refleksioner</b> Det reflekterende team reflekterer over det hørte i fase 1, således at aktøren bliver udfordret
<b>Fase 3</b>	ca. 10 min	<b>Ny læring/handling</b> Samtalekonsulent fortsætter interviewet med henblik på at støtte aktøren i at trække en lære ud af processen og finde frem til en ny handling

# Guide gennem handling

## Organiser læringsgruppen

Start med at vælge én i gruppen, der skal være gruppekonsulent. I nogle forløb kan en ekstern rammekonsulent indledningsvist fungere, som den der organiserer læringsgruppens arbejde dvs som gruppekonsulent. Men af hensyn til læringsgruppens fremadrettede selvledelse er rollen som gruppekonsulent en vigtig funktion, som kan varetages af alle læringsgruppens medlemmer.

### Gruppekonsulenten har en organiserende funktion, og skal sørge for:

- at gruppen sidder et hensigtsmæssigt sted og på en hensigtsmæssig måde
- at sætte rammen (f.eks. vi har 2 timer og 4 sessioner)
  - at fordele roller i og rækkefølge af sessioner
  - at planlægge sessionerne: typisk ca. 30 min og fordelt over de tre faser (se figur) således: interview 10 min reflekterende team 10 min, interview fortsat 10 min
- at holde styr på tiden ved at sikre
  - gennemførelsen af det ønskede antal sessioner
  - at det 3 fasede forløb nås indenfor den afsatte tidsramme for en session (se organiseringskema i appendix)
- at læringsgruppens spilleregler overholdes
- at mødet/sessionen evt. afsluttes med en kort evaluering af processen.

## Hold tov i hver samtalesession

Til hver samtalesession i læringsmødet vælges en samtalekonsulent. Som samtalekonsulent har du tov i samtalen med aktøren/aktørgruppen og har en støttende funktion.

### Du skal:

- lave (og løbende genforhandle) en kontrakt med aktøren, så der er klarhed over samtalens indhold og retning
- støtte aktøren i at undersøge sit projekt og sine projekthandlinger, trække læring ud af processen og finde frem til en ny handling, der skal afprøves i praksis inden næste læringsgruppemøde
- sørge for at inddrage det reflekterende team i processen mindst en gang i en faseopdelte proces - 1) interview, 2) reflekterende team, 3) interview. Fase 2 og 3 kan således gentages efter behov.

Hvis du går i stå undervejs, så inddrag det reflekterende team. Vurder selv, hvornår og hvor mange gange du vil inddrage det reflekterende team i samtalen. Sørg for at den nye handling (aktion) er beskrevet så konkret, at aktøren ved, hvad denne vil gøre.

**Trin 1**  
Strategisk intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslæringsprojekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens i arbejde

**Trin 5**  
Aktioner i praksis

**Trin 6**  
Løbende evaluering

## TRIN 4



## Undersøg, skab læring og nye handlinger ud af dit projekt

Som aktør skal du fortælle og tænke højt om dit aktionslæringsprojekt med det formål at blive klogere på projektets udformning og gennemførelse samt kvalificere dine aktioner fremadrettet. Hvis dit projekt indgår som en del af et kollektivt projekt skal du gennem læringsgruppens arbejde sikre dig, at dit projekt giver mening til hele det kollektive projekt.

**Du skal:**

- vælge/indkredse erfaringer og aktioner fra aktionslæringsprojektet
- holde fokus på din egen læring og aktioner i projektet
- fortælle om dine handlinger/dine erfaringer
- beskrive aktuelle udfordringer eller meningsfulde dilemmaer
- beskrive, hvad der er dit læringsønske/din vision
- skabe læring ud af processen
- konkretisere læring i handlinger
- beskrive hvad konkret du vil gøre, hvornår, hvordan ift. til hvem og hvorfor

## Reflekter samtalen

Som en del af det reflekterende team skal I give refleksioner på det hørte, og I har en udfordrende funktion.

**I skal:**

- forholde jer til aktøren og dennes projekt
- tale om og ikke til og med aktør
- generere ideer og konstruktive forslag, gerne flere
- udfordre aktøren, hans tankegang og hans projekt
- undgå skjulte dagsordener

**Trin 1**  
Strategisk  
intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslærings-  
projekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens  
i arbejde

**Trin 5**  
Aktioner  
i praksis

**Trin 6**  
Løbende  
evaluering

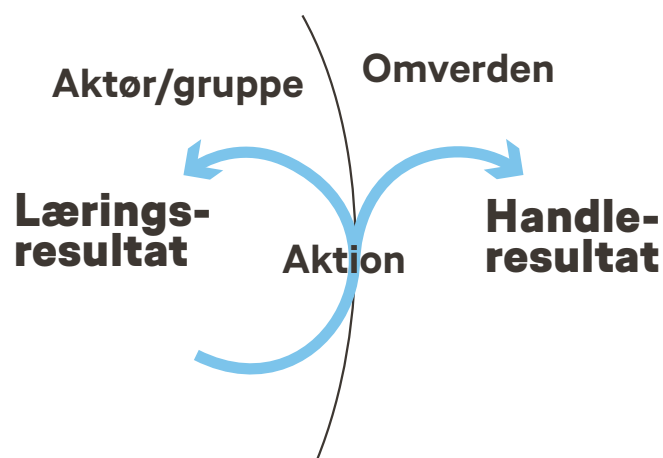
## Trin 5. Aktioner i praksis

Aktion er forudsætningen for læring, og læring kvalificerer aktion.



Aktionen er aktionslæringsprojektets mindste enhed. Det er den helt konkrete handling, som aktøren selv har indflydelse på og som giver mening. Det er heri brændstoffet til læring ligger. Aktionen kan starte med aktørens konkrete afprøvning af nye handlinger, der understøtter det valgte aktionslæringsprojekt. Handlinger som efterfølgende reflekteres i læringsgruppen. Eller aktøren får hjælp i læringsgruppen til at målrette og kvalificere sin intenderede handling før afprøvning i praksis.

Der er ingen aktionslæring uden aktioner = handlinger. Der er ingen aktionslæring uden læring = kvalificering af handling



Aktioner er altid rettet mod konkrete udfordringer i den daglige praksis, og som I selv har indflydelse på. Det sikrer ejerskab og ansvar. Aktioner må gerne være eksperimenterende og undersøgende og dermed også kunne fejle. Det åbner for læring og nye mulige handlinger i praksis.

Aktionerne er med til at realisere den overordnede strategiske intention og skal løbende evalueres i forhold hertil i læringsgruppens arbejde. På den måde skabes ny læring både for den enkelte og i læringsgruppen.

Aktionslæringsgruppen kan støtte en del af det arbejde, der ligger i at planlægge og udføre aktioner/handlinger. Enhver samtale i aktionslæringsgruppen bør afsluttes med en klar plan, som aktøren kan handle ud fra.

Aktioner kan formuleres af aktøren/aktørgruppen i læringsgruppen med kvalificering af AL-projektet som fokus eller bringes ind i læringsgruppen til refleksion efter handlingen. Men aktioner skal altid afsluttes i læringsgruppen for at udlede læring:

- Hvad var intentionen med aktionen?
- Hvem fik udbytte af den?
- Hvordan bidrager aktionen til den strategiske intention?
- Hvad er læringsudbyttet af aktionen?

**Trin 1**  
Strategisk intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslæringsprojekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens arbejde

**Trin 5**  
Aktioner i praksis

**Trin 6**  
Løbende evaluering



## Guide gennem handling

### Kvalificering af aktioner: Centrale spørgsmål til aktøren/aktørgruppen

#### Overvejelse før aktion

- Hvilke mulige handlinger understøtter projektets formål og den strategiske intention?
- hvordan kan dine handlinger give mere værdi for:
  - i) slutbrugere
  - ii) kollegaer
  - iii) dit team
- Hvilke handlinger vil have størst effekt?
- Hvilke små skridt (aktioner) kan give dit projekt størst mulig effekt?

#### Planlægning af aktionen

- Hvad er den første handling/aktion du foretager dig
  - dit næste skridt?
- Hvad vil du gøre? Hvordan? Hvornår? Med hvem?

#### Fastholdelse og dokumentation efter aktionen

- Hvem kan jeg involvere for at være med til at konstituere store ændringer?
- Hvordan kan du involvere andre (centrale) aktører i dit aktionslæringsprojekt igennem dine handlinger?
- Hvordan sikrer du dig at dine handlinger kan dokumenteres og fastholdes, både generelt og med fokus på læringsmødet i din aktionslæringsgruppe (f.eks. gennem logbogsskrivning, evt. fælles med andre projektdeltagere)
- Hvordan kan du involvere din organisation? (strategisk sammenhæng og intention)
- Kan du udvide dine handlemuligheder til at være mere end fysiske handlinger? (mentale processer/refleksioner)
- Hvordan sikrer du dig at læringen i aktionslæringsgruppen fører til mere kvalificerede aktioner i dit projekt?

En lang række planlægningsværktøjer kan med fordel inddrages til støtte for arbejdet med at planlægge og fastholde handlinger.

Se appendix, afsnit 6: Værktøj og modeller [her](#)

**Trin 1**  
Strategisk  
intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslærings-  
projekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens  
i arbejde

**Trin 5**  
Aktioner  
i praksis

**Trin 6**  
Løbende  
evaluering

## TRIN 6

## Trin 6. Løbende evaluering

Aktionslæring er **en løbende evaluering**.



Evaluering i aktionslæring er både evaluering **af og for læring og handling**.



Forandring i læring + forandring i handling = **merværdi for den enkelte og organisationen**.



I aktionslæring foregår evaluering løbende som indlejret i de processer, hvor du stopper op, tænker over og vurderer, om den læring, der er sket eller som du ønsker skal ske, og de handlinger, der er udført eller som du ønsker skal udføres, er i overensstemmelse med den strategiske intention.

Denne proces understøttes systematisk i læringsgruppens arbejde.

At evaluere med et tilbageskuende blik i aktionslæring kunne kaldes at foretage en evaluering af læring og handling. At evaluere med et fremadskuende blik kunne kaldes at foretage en evaluering for læring og handling.

Når du laver en evaluering af læring og handling, kigger du således tilbage i tid og undersøger forskellen mellem det, der var, og det der er nu, og foretager en vurdering af om denne forandring er i overensstemmelse med den strategiske intention.

Når du laver en evaluering for læring og handling, kigger du frem i tid og undersøger hvad den gode læring og gode handling kunne være, som ville være ønskelig i forhold til dit aktionslæringsprojekt og som samtidig ville være i overensstemmelse med den strategiske intention (jf. trin 5).

Evaluering rummer en beskrivelse og en vurdering. Beskrivelsen ligger i besvarelsen af følgende centrale spørgsmål:

Kvadrantmodellen		
	Læring – L	Aktion – A
Evaluering af	Hvad har jeg lært?	Hvad har jeg gjort?
Evaluering for	Hvad vil jeg lære?	Hvad ønsker jeg at gøre?

Vurdering ligger i, at du forholder dig til i hvilken grad, det du har beskrevet er i overensstemmelse med den bevægelse, du ønsker. Du kan også forholde dig til hvilken læring eller handling der evt. bedre er i overensstemmelse med den ønskede bevægelse.

Ovenfor er evaluering beskrevet med fokus på et individuelt aktionslæringsprojekt. Evalueringsforståelsen kan overføres til et kollektivt aktionslæringsprojekt eller læringsgruppens arbejde.

**Trin 1**  
Strategisk intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslæringsprojekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens arbejde

**Trin 5**  
Aktioner i praksis

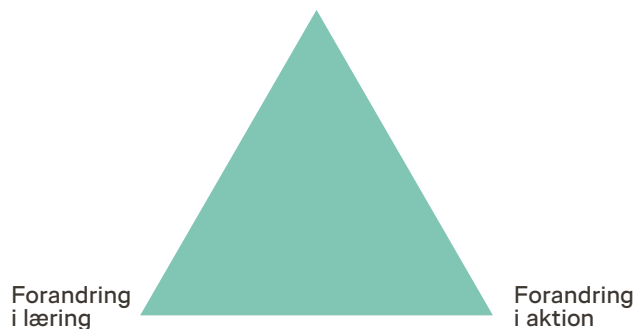
**Trin 6**  
Løbende evaluering



## TRIN 6



Merværdi for den enkelte og organisationen



## Guide gennem handling

**1. Start med at repetere: hvad er formålet med aktionslæringsprojektet?**

**2. Lav en beskrivelse ved at besvare følgende spørgsmål:**

	Læring - L	Aktion - A
Evaluering af	Hvad har jeg lært?	Hvad har jeg gjort?
Evaluering for	Hvad vil jeg lære?	Hvad ønsker jeg at gøre?

**3. Foretag en vurdering – det kan du f.eks. gøre ved at tilføje en vurderingsskala**

	Læring - L	Aktion - A
Evaluering af	Hvad har jeg lært? Fra 1-10	Hvad har jeg gjort? Fra 1-10
Evaluering for	Hvad vil jeg lære? Fra 1-10	Hvad ønsker jeg at gøre? Fra 1-10

Skalaen kan hjælpe dig med at foretage en evaluering af og for læring og handling.

Forestil dig en skala fra 1 til 10. Et kryds på skalaen vil markere i hvilken grad, du vurderer, at den læring eller handling, der er sket eller som du ønsker skal ske, er i overensstemmelse med den ønskede bevægelse. Med et sådant kryds synliggør du en vurdering af læring og handling.

Med et opfølgende spørgsmål om hvilken læring og/eller handling, der skal til, for at krydset kan sættes højere på skalaen, foretager du en vurdering for læring og handling.

**4. Formidle din evaluering – del din viden**

Du har nu foretaget en evaluering af og for læring og handling, der både rummer en beskrivelse og en vurdering af en forandring og muligvis også en fortsat ønsket bevægelse. Hvis forandringen i læring (L) og forskellen/forandringen i handling (A), er i overensstemmelse med den strategiske intention, har du bidraget til at skabe en bevægelse i retning af målet. Du har gjort en erfaring, der kan betragtes som en merværdi for dig selv og organisationen. Denne erfaring/merværdi, bør du videndele med dine øvrige kollegaer og relevante dele af organisationen.

**Trin 1**  
Strategisk intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslæringsprojekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens i arbejde

**Trin 5**  
Aktioner i praksis

**Trin 6**  
Løbende evaluering

## TRIN 6

Et eksempel på hvordan samtalekonsulenten kan støtte aktøren i at evaluere aktionslæringsprojektet

**Samtalekonsulenten undersøger effekten af en aktion hos aktøren:**

**A. I hvilken grad har det været muligt for dig at gennemføre/fastholde din ønskede aktion?**

I mindre grad \_\_\_\_\_ I høj grad

**B. I hvilken grad har din(e) aktion(er) gjort en forskel "i verden"?**

I mindre grad \_\_\_\_\_ I høj grad

**C. I hvilken grad har din aktion sammenhæng med den strategiske intention (den overordnede) for projektet?**

I mindre grad \_\_\_\_\_ I høj grad

**D. I hvilken grad har dit projekt givet dig anledning til læring?**

I mindre grad \_\_\_\_\_ I høj grad

Samtalekonsulenten spørger for hvert af punkterne: Hvad skal der til for at det kan ske i højere grad?

**Trin 1**  
Strategisk  
intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslærings-  
projekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens  
i arbejde

**Trin 5**  
Aktioner  
i praksis

**Trin 6**  
Løbende  
evaluering

# Appendix

## Indhold

1. Til trin 3: Skabelon til projektbeskrivelse
2. Til trin 3: Vurdering af projektets kvalitet
3. Til trin 4: Tidskema til organisering til læringsgruppemødet
4. Til trin 4: Hjælpe spørgsmål til læringsgruppesessionerne
5. Til trin 4: Gode råd til det reflekterende team
6. Til trin 5: Værktøjer og modeller til at understøtte og fastholde aktioner
7. Til trin 6: Hjælpe spørgsmål til evaluering gennem kvadrantmodellen

**Trin 1**  
Strategisk  
intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslærings-  
projekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens  
i arbejde

**Trin 5**  
Aktioner  
i praksis

**Trin 6**  
Løbende  
evaluering

# 1. Skabelon til projektbeskrivelse

Projektejerens/ejernes navn(e)	
Beskriv projektet Angiv om der er tale om et helt nyt projekt eller større ændringer i et igangværende projekt	
Gør rede for forholdet mellem de mulige niveauer: individuelt, kollektivt og organisatorisk = strategisk intention	
Projektets/projekternes overskrift(er)	
Formål (= den forskel projektet skal gøre for andre end dig/jer selv)	
Designet: hvordan indfries formålet, hvem skal mødes hvem? samt tidsplan	
Arbejdet i læringsgruppen. F.eks. uklarheder, dilemmaer, vanskeligheder eller udfordringer	
Dine/jeres læringsønsker	
Dato for projektbeskrivelsen	

**Trin 1**  
Strategisk  
intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslærings-  
projekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens  
i arbejde

**Trin 5**  
Aktioner  
i praksis

**Trin 6**  
Løbende  
evaluering

## 2. Vurdering af projektets kvalitet

Vurdér aktionslæringsprojektet ud fra følgende kriterier:

Spørgsmål	Ja	Nej	Hvis nej – hvad skal der til for et ja
Har I ejerskab til jeres aktionslæringsprojektet?			
Er der overensstemmelse mellem jeres aktionslæringsprojekt og organisationens strategiske intention?			
Har I betydelig handlefrihed i forhold til jeres aktionslæringsprojekt?			
Har handlingerne et formål og betydning for jer?			
Har handlingerne et formål og betydning for andre end jer selv?			
Relaterer projektet sig til jeres aktuelle praksis?			
Udfordrer projektet jer/vover I pelsen?			
Kan projektet realiseres etisk forsvarligt?			

*OBS. I skal have svaret ja på alle spørgsmål, hvis der skal være tale om et godt aktionslæringsprojekt*

**Trin 1**  
Strategisk  
intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslærings-  
projekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens  
i arbejde

**Trin 5**  
Aktioner  
i praksis

**Trin 6**  
Løbende  
evaluering

### 3. Skema til tidsstyring af læringsgruppemøde

Et eksempel på tidsstyringen af en læringsgruppe på 6 medlemmer: A,B,C,D,E og F – gruppekonsulent er Fie

Læringsgruppemøde den 7. februar kl. 13-17	Aktør	Samtalekonsulent	Reflekterende team
Kl. 13.00 - max. 13.30	Anders	Fie	Bente, Cecilie, Dirk, Erik
Kl. 13.30 - max. 14.00	Bente	Erik	Anders, Cecilie, Dirk, Fie
Kl. 14.00 - max 14.30	Cecilie	Dirk	Anders, Bente, Erik, Fie
Kl. 14.30 - max 15.00	Dirk	Cecilie	Anders, Bente, Erik, Fie
Kl. 15.00 - max 15.30	Erik	Bente	Anders, Cecilie, Dirk, Fie
Kl. 15.30 - max 16.00	Fie	Anders	Bente, Cecilie, Dirk, Erik

**Udfyld dit eget skema!** Tilføj gerne flere aktører afhængigt af antallet af deltagere i læringsgruppen

Tidsrum	Aktør	Samtalekonsulent	Reflekterende team

**Trin 1**  
Strategisk  
intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslærings-  
projekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens  
i arbejde

**Trin 5**  
Aktioner  
i praksis

**Trin 6**  
Løbende  
evaluering

## 4. Hjælpe spørgsmål til faserne i en læringsgruppesession

Det faseopdelte forløb i læringsgruppen

<b>Fase 1</b>	ca. 10 min	<b>Støttende interview</b> Spørg f.eks. til eller repeter – hvad er dit aktionslæringsprojekt? - hvad har du gjort siden sidst? - hvad har du erfaret? - hvad udfordrer dig aktuelt?
<b>Fase 2</b>	ca. 10 min	<b>Udfordrende refleksioner</b> Giv det reflekterende team en konkret opgave - gengive aktørens erfaringer og udfordringer Det reflekterende team kan udfordre ved at synliggøre - dét, der er uklart - logikker, der binder - handlemønstre - paradokser
<b>Fase 3</b>	ca. 10 min	<b>Ny læring/handling</b> Spørg f.eks. gennem åbne spørgsmål til - hvad har du hæftet dig ved i det, du har hørt? - hvad vil du gribe fat i, af det du har hørt? - hvad giver særligt mening for dig? - hvad har du nu forstået/lært? - hvad vil du gøre anderledes? - hvad er din næste handling helt konkret: hvor, hvornår, hvordan og hvorfor?

**Trin 1**  
Strategisk  
intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslærings-  
projekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens  
i arbejde

**Trin 5**  
Aktioner  
i praksis

**Trin 6**  
Løbende  
evaluering

## 5. Gode råd til det reflekterende team

- **Start med at udpege det, du har hørt, som har givet anledning til din refleksion:**  
"Når jeg hører ... så ..."
- **Bekræft det, der er sagt og gjort:**  
"Det jeg hører aktøren sige er ..."
- **Udtal dig spekulativt:**  
"Jeg er ikke sikker ...", "Måske ...", "Jeg har tænkt ...",  
"Kunne man tænke sig ..."
- **Fremsæt hypoteser om logikken/fornuften**
- **Skab metaforer – på noget der er sagt**
- **Skab alternative historier/ideer/muligheder ...**
- **Beskriv:**
  - Et muligt paradoks
  - En tvivl
  - En misforståelse
  - En logisk spændetrøje

**Trin 1**  
Strategisk  
intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslærings-  
projekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens  
i arbejde

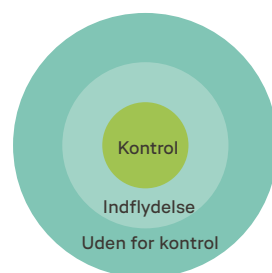
**Trin 5**  
Aktioner  
i praksis

**Trin 6**  
Løbende  
evaluering



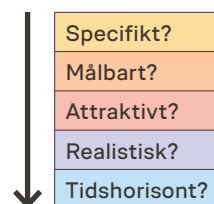
## 6. Værktøjer og modeller til at understøtte og fastholde aktioner

En lang række planlægningsværktøjer kan med fordel inddrages til støtte for arbejdet med at planlægge og fastholde handlinger:



**Kontrolcirklen** – kan afdække ejerskab og råderum:

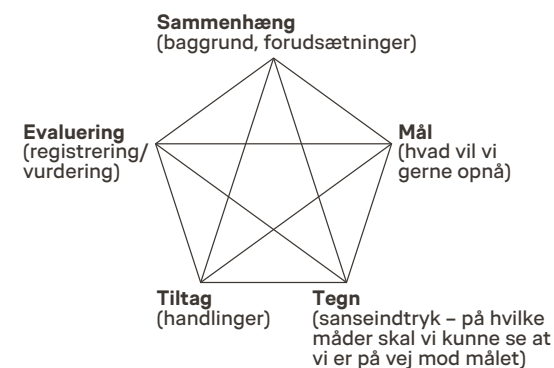
- Hvordan sikrer du dig, at du har indflydelse på dine handlinger og resultatet af dine handlinger?
- Hvordan sikrer du dig, at du ikke igangsætter aktioner, som du ikke har indflydelse på?



**SMART-modellen** – kan fokusere og målrette indsatsen:

- Hvordan kan du reducere dit projekts kompleksitet til konkrete og overskuelige handlinger?

**SMTTE-modellen**



**SMTTE-modellen** understøtter en didaktisk helhedstænkning:

- Hvordan kan du koble strategisk intention (sammenhæng) og mål for projektet med dine næste konkrete aktioner?
- Hvilke tegn ønsker du at finde på baggrund af dine næste aktioner (tiltag)?

**Trin 1**  
Strategisk intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslæringsprojekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens i arbejde

**Trin 5**  
Aktioner i praksis

**Trin 6**  
Løbende evaluering

**Aktionslæringsprocessen kan understøttes af virtuelle medier**

Der skal være sammenhæng mellem jeres handlemuligheder i praksis og læringsgruppens mødefrekvens. I kan kvalificere jeres læringsgruppemøder gennem virtuel kommunikation mellem møderne – f.eks.:

- Minimøder med de øvrige deltagere via Skype (en måde at fastholde aftaler og forberede møder på)
- Oprette og live-skrive i fælles projektdokumenter på Google Docs
- Til at holde styr på aktionerne anbefales en logbog – en såkaldt læringslog. Det er et brugbart værktøj til at kvalificere aktionerne, når læringsgruppen mødes.

- På [www.trello.com](http://www.trello.com), kan I strukturere jeres projekthandlinger i fællesskab. Man laver et overblik over projektet ved at definere en række kategorier med navn på = opgaver i projektet = aktioner man er i gang med lige nu: hvilke aktioner er foretaget? Hvilken læring undervejs? Hvad er de næste aktioner?
- SCRUM er et projektledelsesværktøj, hvor man gennem korte arbejdsprocesser konstant tilpasser og optimerer sine handlinger frem mod sin opgaveløsning, se f.eks. [www.klean.dk](http://www.klean.dk)

**Trin 1**  
Strategisk  
intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionlærings-  
projekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens  
i arbejde

**Trin 5**  
Aktioner  
i praksis

**Trin 6**  
Løbende  
evaluering

## 7. Hjælpe spørgsmål til evaluering

### – evaluering af og for læring og handling i sammenhæng med den strategiske intention

#### 1. Spørgsmål til undersøgelse på individniveau

- Hvad tænkte jeg før?
- Hvad tænker jeg nu?
- Hvad har jeg lært?

På en skala fra 1 til 10, hvordan er denne læring i overensstemmelse med den ønskede læring/den strategiske intention?

Hvad skal læres, for at krydses kan sættes højere på skalaen?

- Hvad gjorde jeg før?
- Hvad gør jeg nu?
- Hvad er forskellen?

På en skala fra 1 til 10, hvordan er denne handling i overensstemmelse med den ønskede bevægelse/den strategiske intention? Hvad kan du gøre, for at krydses kan sættes højere på skalaen?

#### 2. Spørgsmål til undersøgelse på gruppeniveau

- Hvad tænkte vi før? Hvad kendetegnede kulturen før?
- Hvad tænker vi nu? Hvad kendetegner kulturen nu?
- Hvad er forskellen?

På en skala fra 1 til 10, hvordan er denne kulturændring i overensstemmelse med den ønskede ændring/den strategiske intention?

Hvad skal vi lære, for at krydses kan sættes højere på skalaen?

- Hvad gjorde vi før? Hvad kendetegnede organisationen før?
- Hvad gør vi nu? Hvad kendetegner organisationen nu?
- Hvad er forskellen?

På en skala fra 1 til 10, hvordan er organisatoriske ændring i overensstemmelse med den ønskede bevægelse/den strategiske intention?

Hvad kan I ændre på i organisationen, for at krydset kan sættes højere på skalaen?

**Trin 1**  
Strategisk  
intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

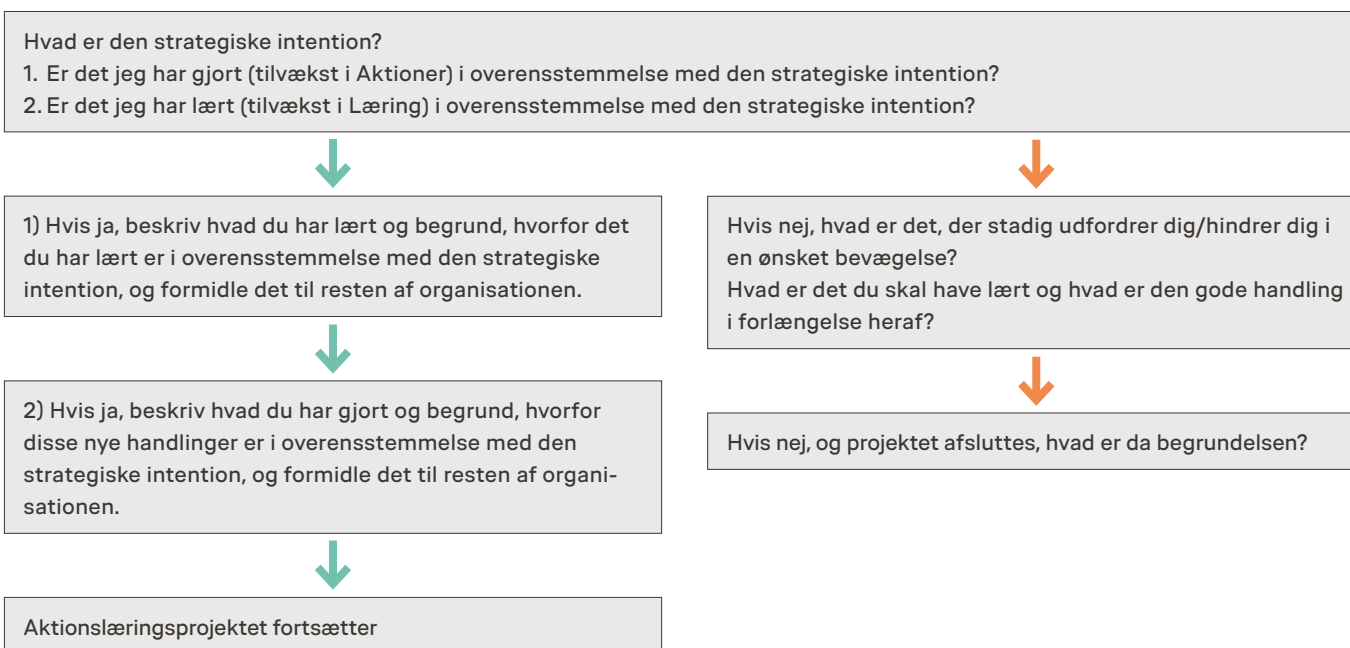
**Trin 3**  
Aktionslærings-  
projekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens  
i arbejde

**Trin 5**  
Aktioner  
i praksis

**Trin 6**  
Løbende  
evaluering

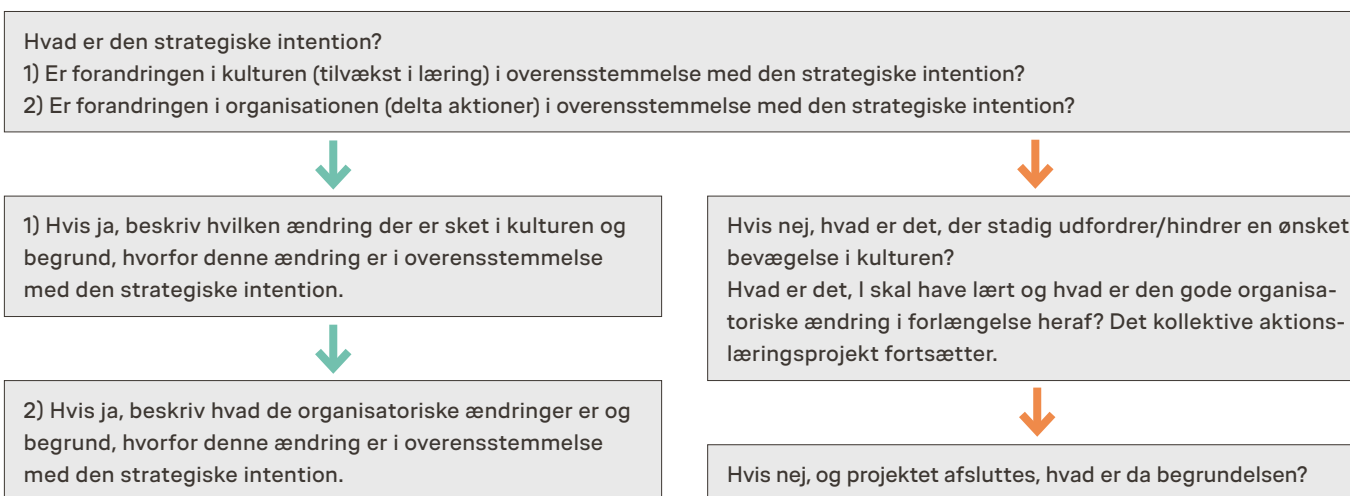
### 3. Spørgsmål til undersøgelse af sammenhængen med den strategiske intention på individniveau



Det er sandsynligt, at det du har lært og dine nye handlinger vil føre til ændringer i kulturen eller i organisationen.



#### 4. Spørgsmål til undersøgelse af sammenhængen med den strategiske intention på kollektivt/organisatorisk-niveau



Det er sandsynligt, at de ændringer der er sket i kulturen og i organisationen vil få implikationer for øvrige individer i organisationen.



## Ordforklaringer i alfabetisk rækkefølge (ordene er markeret med kursiv i teksten)

**Aktioner**, kan oversættes til handlinger. Det er en overordnet betegnelse der rummer handlinger, aktiviteter, praksis, opgaver, eksperimenter, projekter, mm., som foregår uden for læringsgruppen og som har konsekvenser for andre end aktøren selv. Konkret kan det kan være nye måder at gøre noget på i en kendt sammenhæng eller det at træde ind i en ny sammenhæng. Med en aktion "vover" man noget dvs., at der også er mulighed for, at aktionen ikke lykkes. *Tilbage her.*

**Aktionslæringsforløb** er det samlede forløb som aftales, designes og beskrives i en rammekontrakt. *Tilbage her.*

**Aktionslæringsproces** er de handlinger over tid, der knytter sig til bevægelsen mellem aktioner og læring via arbejdet i læringsgruppen. Der er handlinger udenfor læringsgruppen og handlinger i læringsgruppen. De førstnævnte er fx aktiviteter og eksperimenter, der sætter spor i "verden". De sidstnævnte er primært sproghandlinger i form af fx spørgsmål og refleksioner, der sætter spor i deltageres forståelse. *Tilbage her.*

**Aktøren** er ejer af et individuelt aktionslæringsprojekt. *Tilbage her.*

**Aktørgruppen** er ejer af et kollektivt aktionslæringsprojekt. *Tilbage her.*

**Aktionslæringsdesign, design, designes** beskriver helheden over tid i et forløb. Det kan sidestilles med den rammesætning og den plan, der foreligger for at nå en given strategisk intention. Konkret kan et design komme til udtryk i et billede, der beskriver en proces over tid bestående af en række elementer, som optræder flere gange: læringsgruppemøder, praksisperiode med afprøvning og evt. observation, teori input og opsamling. *Tilbage her.*

**Forhandle mening** er en tilbagevendende sproghandling i en organisation, fx mellem ledelse og medarbejdere og medarbejderne imellem. Meningsforhandling går hyppigt forud for beslutninger om opgavens håndtering og kan bidrage til at skabe ejerskab og engagement ift. kvalificering af opgaveløsningen. *Tilbage her.*

**Trin 1**  
Strategisk  
intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslærings-  
projekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens  
i arbejde

**Trin 5**  
Aktioner  
i praksis

**Trin 6**  
Løbende  
evaluering

**Gruppekonsulenten** har tov i gruppens proces på et lærings-gruppemøde. Dvs. sørger for at gruppen sidder et hensigtsmæssigt sted og på en hensigtsmæssig måde, sætter rammen, finder frem til en fordeling af roller i og rækkefølge af sessioner, finder frem til længde af en session, sikrer, at der som minimum nås et 3 faset forløb indenfor den afsatte tidsramme og at læringsgruppens spilleregler overholdes. Ofte er rammekonsulenten og gruppekonsulenten samme person. *Tilbage her.*

**Individuelle læringsønsker** er den enkelte aktørs eget ønske om at ville forstå noget/lære noget/få dybere mening i noget/ bliver bedre til noget. Et læringsønske er knyttet til en opgave i et praksisfelt, hvorfor der i forlængelse af læringsønsket ligger "gøren" – fx afprøvning af handlinger. Hvis individuelle læringsønsker bliver imødegået hensigtsmæssigt af omgivelserne, kan det være motivationsfremmende. *Tilbage her.*

**Intentionelle handlinger** er handlinger der foregår med vilje og har en bestemt hensigt. Intentionelle handlinger er karakteristiske i en professionel praksis. Handlingerne har et formål og kan begrundes med en faglig viden. *Tilbage her.*

**Kontrakt** er en frivillig (mundtlig eller skriftlig) aftale mellem to eller flere parter. *Tilbage her.*

**Kontrolcirklen:** projektet og de projekthandlinger du/I sætter dig/jer for, skal du/I som minimum have indflydelse på og hand- lekompetence til. Det betyder, at dine/jeres projekthandlinger, skal ligge inden for dine/jeres reelle handlemuligheder (tid, rum, kompetence) i den daglige praksis. Kontrolcirklen kan hjælpe dig/jer med at kvalificere dine/jeres kommende handlinger ved at du/I forholder dig/jer til dine/jeres handlinger alt efter om du/I har kontrol over handlingen, indflydelse på den, eller ingen af delene. Således er der ingen grund til at forsøge at ændre på noget du/I ingen indflydelse har på, eller modsat at undlade at handle på noget, du/I har kontrol over eller indflydelse på. *Tilbage her.*

**Læring** forstås som ny erkendelse der opstår, når handlinger, er- faringer og forståelser udfordres og reflekteres og efterfølgende omdannes og integreres i tidligere forståelser. *Tilbage her.*

**Læringsgruppen** er en gruppe med 4-7 medlemmer. Gruppens medlemmer er forpligtet over tid til at støtte den enkelte eller en mindre gruppe i læringsgruppen i at realisere deres individuelle eller kollektive aktionslæringsprojekter. "Over tid" kan være alt fra et ½ år til flere år. *Tilbage her.*

**Trin 1**  
Strategisk  
intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslærings-  
projekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens  
i arbejde

**Trin 5**  
Aktioner  
i praksis

**Trin 6**  
Løbende  
evaluering

**Rammekonsulent** skal sikre, at der bliver lavet en rammekontrakt for et aktionslæringsforløb. Rammekonsulenten forhandler med opdragsgiver – f.eks. en kommune eller en leder og skal også sikre, at den klarhed der er skabt om rammen bliver formidlet til deltagerne. Rammekontrakten angår fx forløbets formål og indhold, omfang, deltagerkreds, mødehyppighed, tid og sted, spilleregler. *Tilbage her.*

**Rammekontrakt** er en ekspliciteret og som regel skriftlig kontrakt mellem to eller flere parter der beskriver rammen om et aktionslæringsforløb. En ramme rummer som minimum de ressourcer (i bred forstand), der er til rådighed til realisering af et udviklingsprojekt. Konkret skal en kontrakt fx indeholde beskrivelse af:

1. Det overordnede formål med udviklingsprojektet
2. De involverede parter
3. Grad af frivillighed/råderumsbeskrivelse
4. Hvad er de givne præmisser og hvem har givet dem
5. Tidsplan
6. Balance mellem arbejde i den store gruppe og de enkelte læringsgrupper
7. Detailplan for arbejdet i læringsgrupperne
8. Forventet tidforbrug for de deltagende parter
9. Hvem har ansvar for hvad? F.eks. opgavefordeling mellem rekvirent og rammekonsulent
10. Muligheder for genforhandling af rammekontrakten, herunder deltagernes indflydelse
11. Indlagt undervisning
12. Evaluering – løbende, midtvejs-, slutevaluering. *Tilbage her.*

**Reflekterende team** reflekterer aktørens udfordringer og tanker om aktionslæringsprojektet og kommende handlinger og har en udfordrende funktion i forhold til at aktøren lærer og finder mulig handling. I det reflekterende team kan der udvælges en tidtager, der styrer tiden og en referent, som tager noter undervejs i sessionen. *Tilbage her.*

**Samtalekonsulent** har tov i samtalen med en aktør eller en aktørgruppe og har en støttende funktion i forhold til at aktøren/aktørerne kan trække en lære af processen og finde frem til en handling, der skal gøres inden næste læringsgruppemøde. *Tilbage her.*

**SMART-modellen** kan hjælpe dig til at blive mere klar på dit mål med din handling eller måske din næste handling, gennem at stille en række spørgsmål ang. det mål du gerne vil have: Er målet Specifikt, Målbart, Attraktivt, Realistisk og Tidsbestemt? Hvis ikke bør du tilpasse dit mål, så det i højere grad er med til at understøtte din næste handling. *Tilbage her.*

**Trin 1**  
Strategisk  
intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslærings-  
projekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens  
i arbejde

**Trin 5**  
Aktioner  
i praksis

**Trin 6**  
Løbende  
evaluering



**SMTTE-modellen:** Modellen præsenteres her trinvist men tænkes anvendt cirkulært i praksis. Du starter med at belyse den sammenhæng projektet kan betragtes med. Derefter definerer du dit mål med handlingen (kan også bruges til at optimere dine handlinger på samme vis). Når du har mål og sammenhæng med projektet beskriver du så de tiltag du vil foretage dig for at nå derhen. Det næste bogstav står for de tegn du gerne vil se for at du ved at du er på rette vej. Evaluering er det sidste ord, men skal ikke ses som udtryk for at det kun forekommer ved afslutning af projekt. Der bør forekomme en løbende evaluering af projektet således du f.eks. kan tilpasse dine tiltag hvis ikke du ser de tegn du gerne vil se. *Tilbage her.*

**Spilleregler** afspejler den fælles ramme for gruppens interaktion: fortrolighed/ tavshedspligt, ansvar for sit eget projekt, fælles ansvar for processerne i gruppen,, forpligtende medlemskab, man skal virkelig lytte, kun én der taler ad gangen, holde sig til jeg-udsagn. *Tilbage her.*

**Strategisk intention** er den ledelsesmæssige villen med et projekt eller en udvikling. Den strategiske intention giver retning og indhold til et praksisfelt og opstilles med afsæt i en meningsforhandling. *Tilbage her.*

**Tidsplanen** er en beskrivelse af start- og et sluttidspunkt og den tid, der er afsat til de aktiviteter, der indgår i et aktionslæringsforløb. Af planen fremgår det fx, hvor lang tid der er mellem læringsgruppemøderne til at afprøve aktioner og dermed også hvornår læringsgruppen mødes. Tidsudstrækning i forløbet og rytme i mødefrekvens forudsætter en god tidsplan. *Tilbage her.*

**Trin 1**  
Strategisk  
intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslærings-  
projekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens  
i arbejde

**Trin 5**  
Aktioner  
i praksis

**Trin 6**  
Løbende  
evaluering

## Om forfatterne

**Tina Andersen** er psykolog, uddannet supervisor og aktionslæringskonsulent og ansat som lektor ved VIA University College, Højskolen for Videreuddannelse og Kompetenceudvikling. Hun har mange års erfaring med undervisning, forskning og udvikling med særligt fokus på dokumentation, kvalitets-sikring og faglig refleksion. Tina arbejder som supervisor og konsulent med aktionslæring som strategi i tilrettelæggelsen af kompetenceudviklingsforløb både på individ- og gruppe- og organisationsniveau.

E: [tian@via.dk](mailto:tian@via.dk)

**Kirsten Bro** er aut.psykolog, Ph.D., specialist og supervisor i arbejds- og organisationspsykologi, hun arbejder som selvstændig praktiserende. Kirsten har arbejdet med aktionslæring i flere regi og med forskellige formål. Kompetenceudvikling af ledere/chefer i kommuner og organisationer; kompetenceudvikling af professionsudøvere i dagtilbud, fritid, skole og sundhedsvæsen; og uddannelse af aktionslæringskonsulenter.

E: [post@kirstenbro.dk](mailto:post@kirstenbro.dk)

**Sune Steiniche Kjær** er cand.scient i idræt og historie, systemisk certificeret coach, uddannet proces-, og aktionslæringskonsulent og ansat som lektor ved VIA University College, Højskolen for Videreuddannelse og Kompetenceudvikling. Han har mange års erfaring med undervisning, coaching, og procesledelse, primært inden for ledelsesudvikling og teamsamarbejde. Sune er særligt optaget af hvordan læringsgruppens refleksioner bliver omsat til meningsfulde aktioner, både individuelt og som del af teamprocesser.

E: [ssk@via.dk](mailto:ssk@via.dk)

**Marianne Thrane** er uddannet lærer, udviklings- og proceskonsulent og MA i læreprocesser. Marianne har arbejdet med udviklings- og forandringsprocesser som underviser og i praksis som konsulent for VIA University College gennem 20 år. Hun har været projektleder på udvikling af VIA's tilgang til aktionslæring gennem uddannelsesforløb og praksis i kommunalt og organisatorisk regi.

E: [marianne.g.thrane@gmail.com](mailto:marianne.g.thrane@gmail.com)

*Tilbage her.*

**Trin 1**  
Strategisk  
intention

**Trin 2**  
Rammekontrakt

**Trin 3**  
Aktionslærings-  
projekter

**Trin 4**  
Læringsgruppens  
i arbejde

**Trin 5**  
Aktioner  
i praksis

**Trin 6**  
Løbende  
evaluering

[via.dk/videreuddannelse](http://via.dk/videreuddannelse)

**Vil du vide mere**

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

VIA University College, Center for Ledelse  
og Organisationsudvikling (CLOU)