

Lärlabb: Att lära om lärande

Organisatoriskt lärande

Vad krävs för att organisationer faktiskt ska lära sig?

Från teori till praktik

Johanna Nordin
Lärandedesigner, RISE
johanna.nordin@ri.se

Idag ska vi

Utforska: vad forskningen säger om organisatoriskt lärande, och vad som krävs för att lärande ska bli systematiskt. Vi ska även utforska designtänkande och den dubbla diamanten som praktisk metod.

Genom att:

- Gå igenom centrala perspektiv från forskningen
- Reflektera kring hur lärande fungerar i er organisation
- Pröva en praktisk övning

Så att:

- Ni har ett gemensamt språk för organisatoriskt lärande
- Ni är redo att arbeta praktiskt med dubbla diamanten

Varför?

Hur systematiskt jobbar ni med
lärande som organisation?

Organisatoriskt lärande

≠

summan av vad alla individer i
organisationen lär sig.

Organisatoriskt lärande

=

den process genom vilken lärande
faktiskt sker i organisationer

En lärande organisation är en organisation
som är skicklig på att skapa, förvärva och
överföra kunskap

– och på att förändra sitt beteende
utifrån ny kunskap och nya insikter.

“Organisationer lär sig dåligt
för att de tänker fel”

En vision att sträva mot

- Personlig mästare
- Mentala modeller
- Gemensam vision
- Teamlärande
- Systemtänkande

"Beyond high philosophy and grand themes lie the gritty details of practice."

— David Garvin, HBR 1993

Vad gör organisationer som faktiskt lär sig?

- Systematisk problemlösning
- Experimentering
- Lära av egna erfarenheter
- Lära av andra
- Kunskapsöverföring

Communities of practice

Lärande sker i praktiken - i det faktiska görandet, tillsammans med andra som delar samma problem och samma fält

En grupp människor som arbetar med liknande utmaningar, som möts och utbyter erfarenheter, och som med tiden bygger upp ett gemensamt språk och en gemensam förståelse för vad som fungerar och vad som inte gör det.

Vad som faktiskt krävs

- Psykologisk trygghet
- Tid och utrymme för reflektion
- Strukturer som gör individuell kunskap kollektiv
- Ledarskap som möjliggör lärande

Det mesta lärandet sker informellt.

Men investeringarna går till formell utbildning.

Sju dimensioner av en lärande organisation

1. Skapa kontinuerliga lärandemöjligheter
2. Främja dialog och nyfiken utforskning
3. Uppmuntra samarbete och teamlärande
4. Bygga system för att fånga och dela lärande
5. Ge medarbetare befogenhet mot en gemensam vision
6. Koppla organisationen till sin omgivning
7. Erbjud strategiskt ledarskap för lärande

Instruktioner till övningen

Ni får sju påståenden, ett per dimension.

Skatta er organisation på en skala 1-6

1 = nästan aldrig

6 = nästan alltid

Gör det individuellt, två minuter. Tänk på er organisation som den faktiskt är, inte som ni önskar att den var.

Kontinuerliga lärandemöjligheter

- I min organisation uppmuntras man att prova nya angreppssätt, även om det tar längre tid än det gamla.

Dialog och nyfiken utforskning

- I min organisation lyssnar vi genuint på perspektiv – inte bara de som bekräftar vad vi redan tror.

Samarbete och teamlärande

- I min organisation delar team vad de lärt sig med varandra, inte bara inom den egna gruppen.

System för att fånga och dela lärande

- I min organisation finns det konkreta sätt att ta hand om erfarenheter från avslutade projekt och använda dem i nästa.

Gemensam vision och befogenhet

- I min organisation förstår medarbetare hur deras arbete (vad de gör) bidrar till organisationens övergripande mål.

Koppling till omvärlden

- I min organisation söker vi aktivt upp hur andra utanför den egna sektorn hanterar liknande utmaningar.

Strategiskt ledarskap för lärande

- I min organisation investeras resurser i lärande utöver formell utbildning.

Design tänkande

(Design Thinking)

Senaste gången ni tog fram en lösning på ett problem, hur mycket tid la ni på att förstå problemet – och hur mycket tid la ni på lösningen?

Designtänkande – fyra grundprinciper

1. Människan i centrum

Utgångspunkten är de som berörs – inte systemen eller processerna

2. Nyfikenhet före lösningar

Belönar den som frågar och tvekar, inte den som snabbast ger ett svar

3. Lärande genom att göra

Testa tidigt, lär av utfallet, justera, testa igen

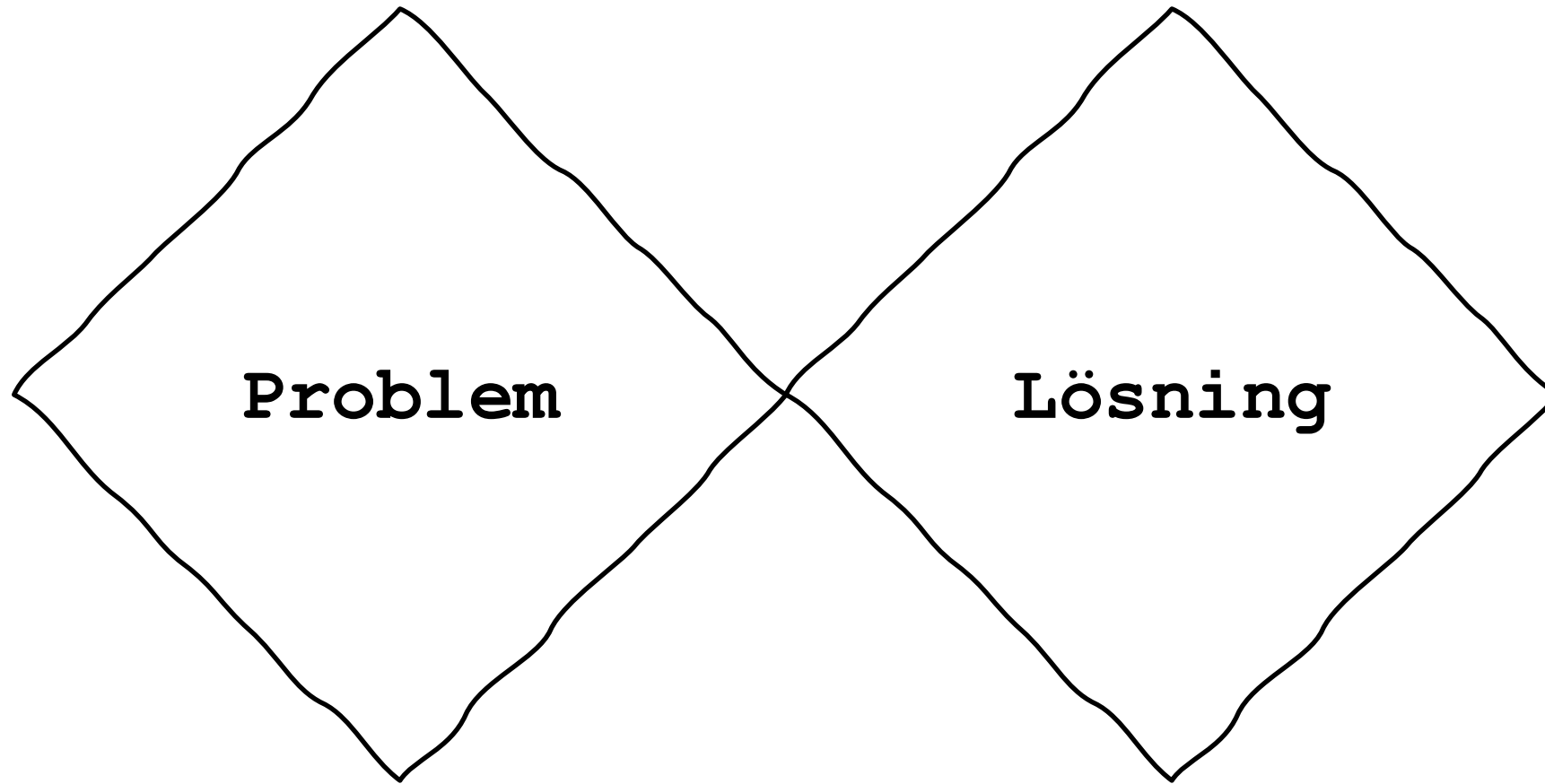
4. Divergens och konvergens

En tid för att öppna upp. En tid för att smala av. Båda är nödvändiga.

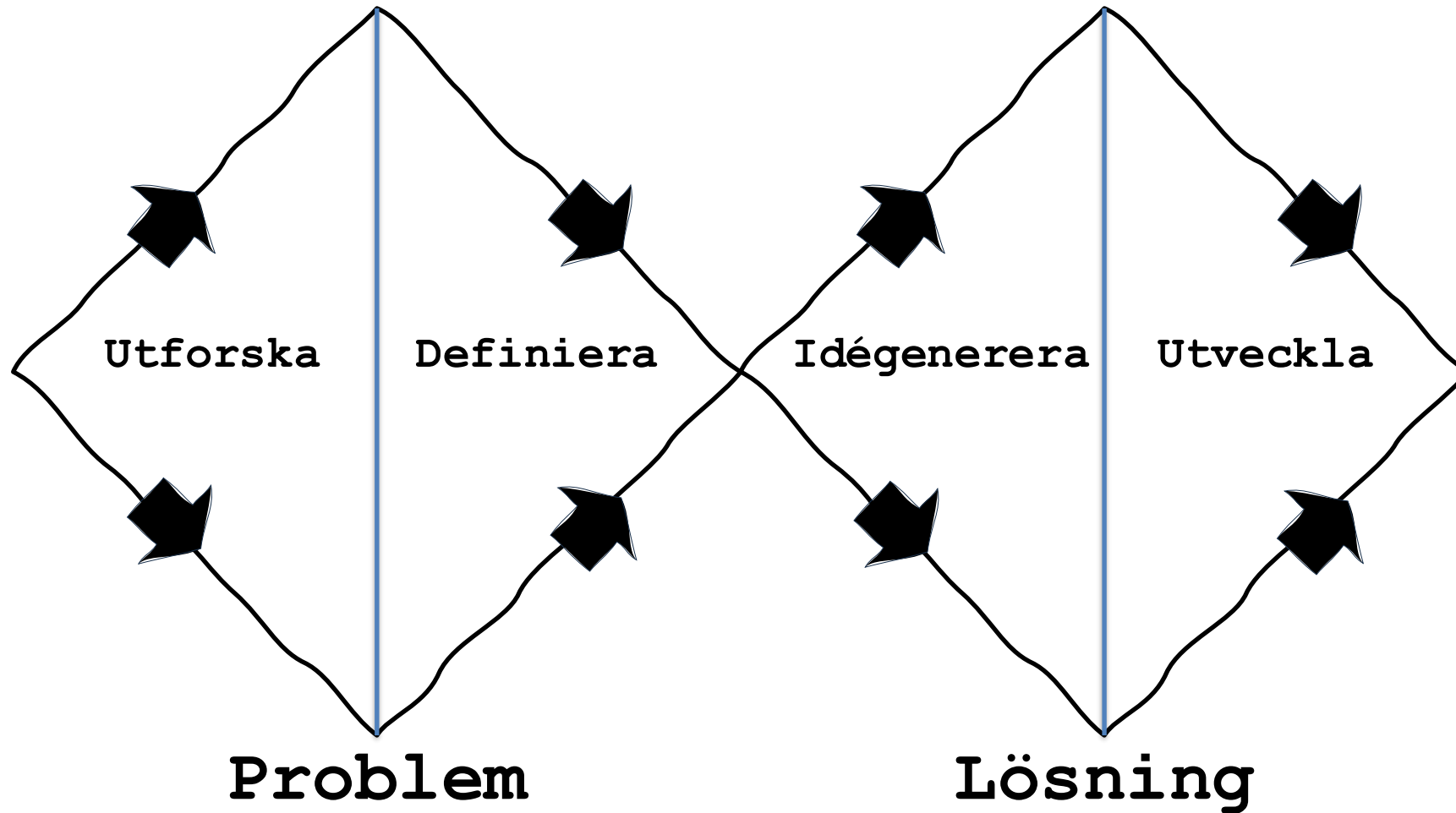
Den dubbla diamanten

British Design Council, 2005

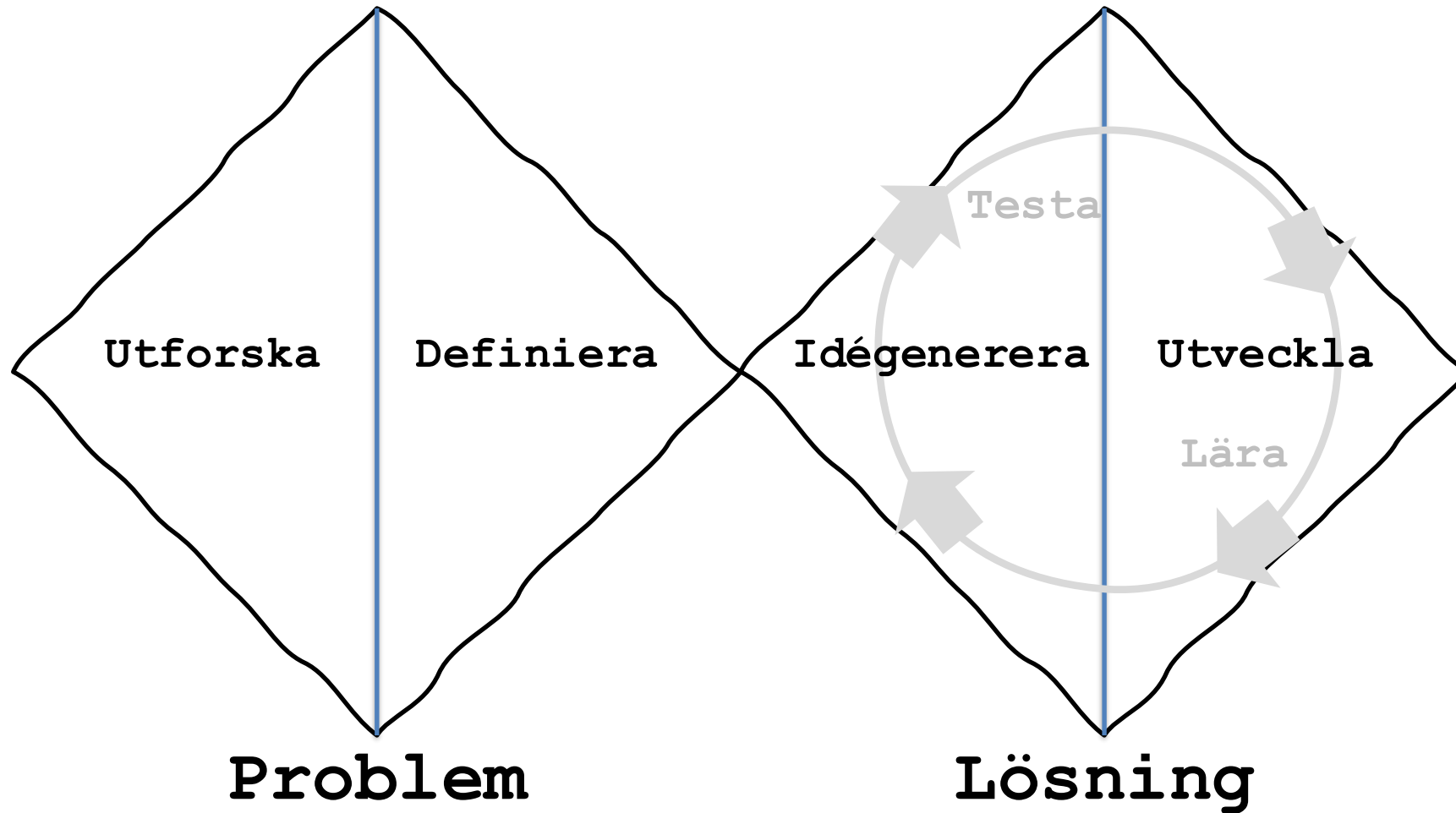
Dubbla diamanten



Dubbla diamanten



Dubbla diamanten



Övning:

Utforska i praktiken

Scenariot

Du är samordnare/koordinator för ett regionalt initiativ kring kompetensförsörjning. Målet är att fler ska komma i arbete och att inkluderingen på arbetsmarknaden ska öka.

För en månad sedan höll ni ett första gemensamt möte med fyra aktörer: en civilsamhällesorganisation, Arbetsförmedlingen, kommunens utbildningsenhet och Företagarna.

Mötet kändes bra, alla var positiva. Men sedan dess har inget konkret hänt. Du vet inte varför.

Ni bokar korta uppföljningssamtal med var och en av de fyra aktörerna – inte för att lösa något, utan för att förstå situationen bättre innan ni bestämmer er för nästa steg.

Instruktioner till övningen

Ni arbetar i grupper om 4. Varje grupp delar upp sig i 2 par.

- En person är samordnare/koordinatör (sig själv)
- En person får ett rollkort och spelar den rollen

Ni genomför ett samtal.

Sedan byter ni roller; den som var koordinatör får ett nytt rollkort, den som spelade rollen blir samordnare/koordinatör.

Viktigt för den som spelar en roll: Avslöja inte allt direkt. Svara på det du blir frågad, men håll inne med det som kräver en bra fråga för att komma fram. Om koordinatören inte frågar, behöver du inte berätta.

Efter alla fyra intervjuer, Gruppen om 4 samlas och sätter ihop bilden tillsammans. Ingen har hört allt, det är poängen.

Intervjuguide för samordnaren

- Berätta om hur det kändes efter mötet.
- Vad är det konkreta nästa steg du helst vill se?
- Vad gör det svårt att komma vidare – för just er organisation?
- Vad tror du att jag missar eller inte förstår?
- Vem borde jag prata med som jag inte pratat med?

Målet är inte att lösa problemet.

Målet är att förstå det bättre än du gjorde för fem minuter sedan.

Vad lärde ni er om
situationen/organisationen/etc
som ni inte visste innan?

Tack för idag

Johanna Nordin
Lärandedesigner, RISE
johanna.nordin@ri.se

Dubbla diamanten i praktiken

Idag ska vi

Utforska: hur ni kan använda den dubbla diamanten för att praktisera lärande i er organisation.

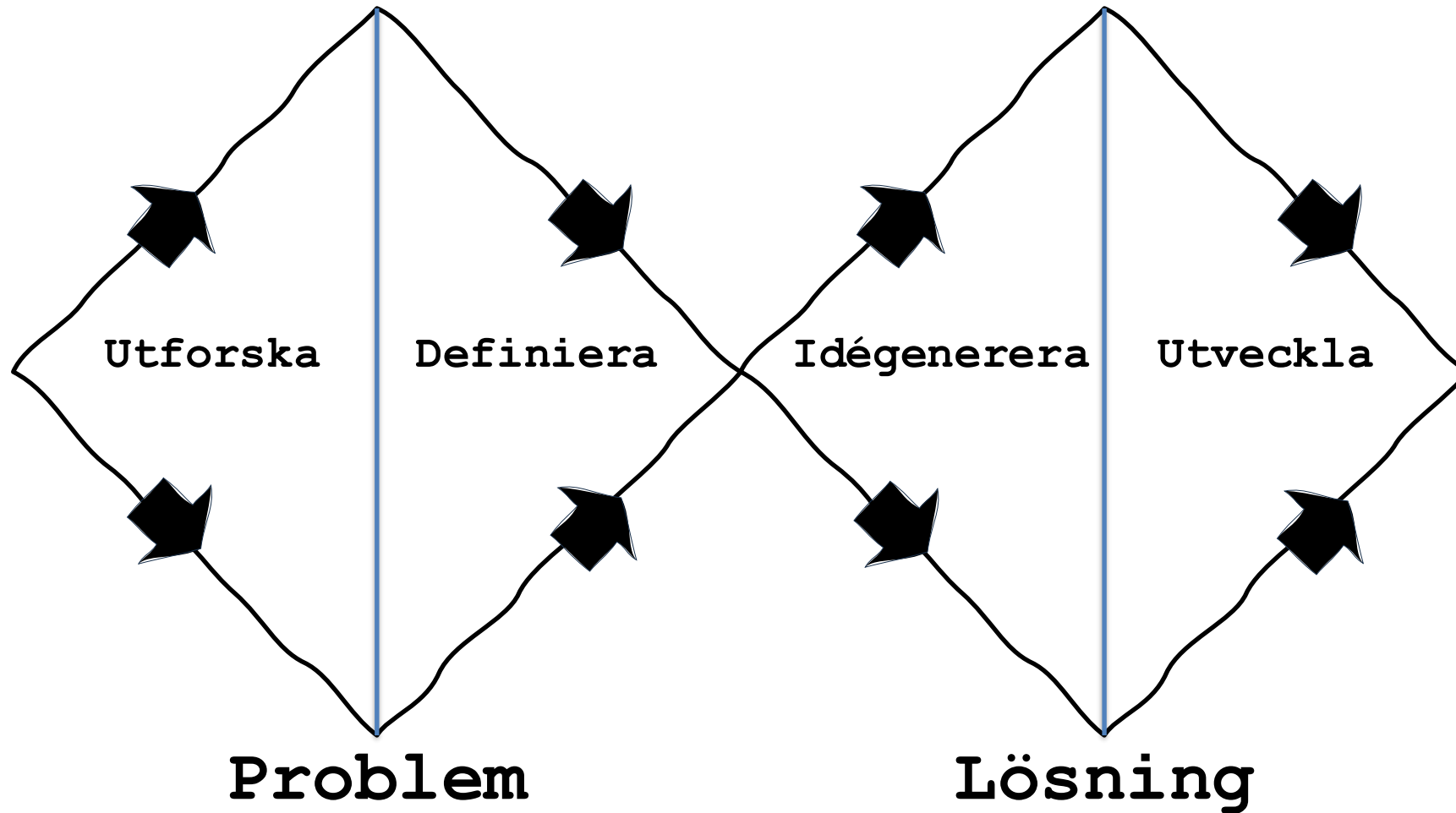
Genom att:

- Testa på processen och öva på att utforska, definiera, idégenerera och utveckla/testa

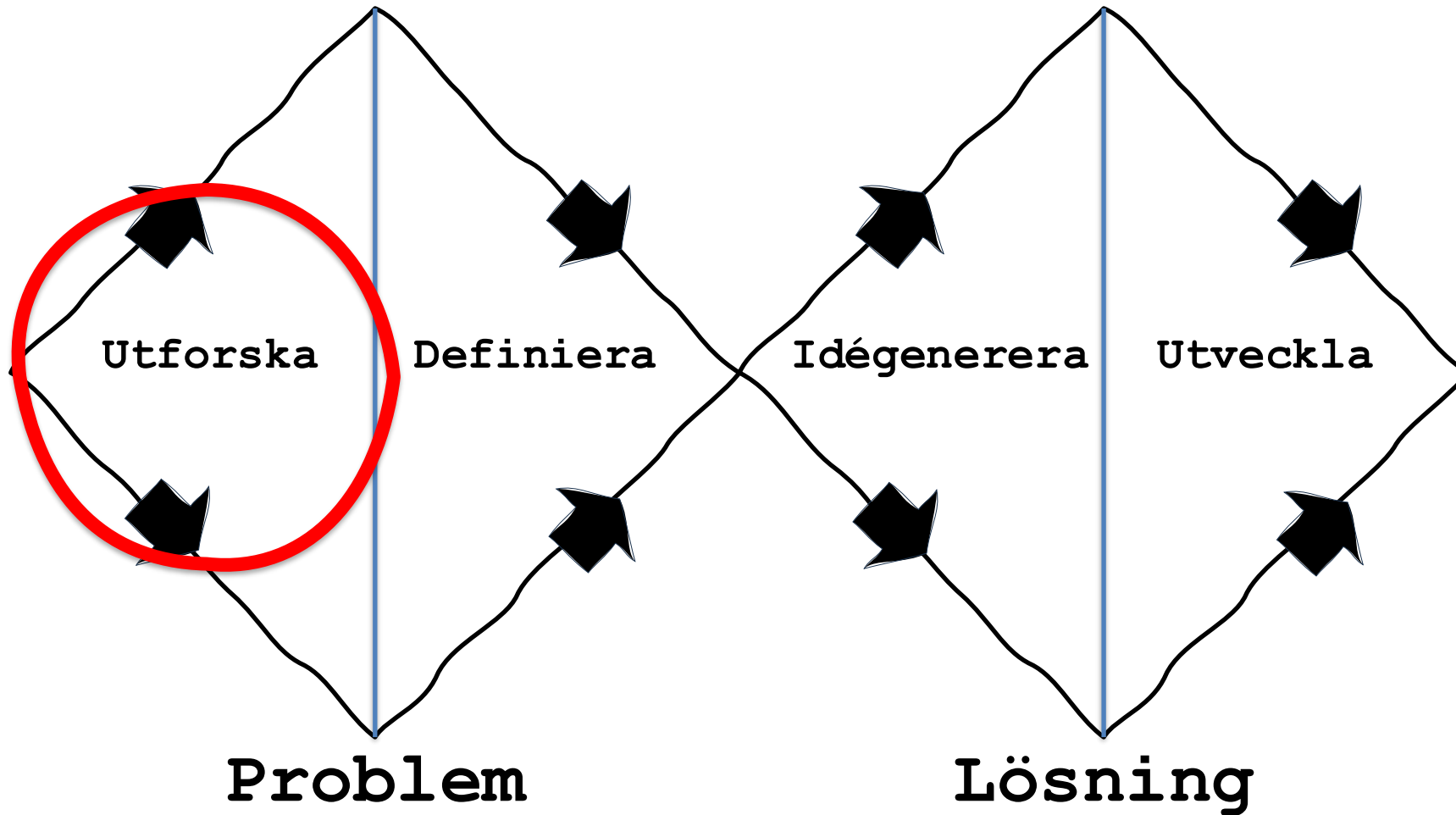
Så att:

- Ni har ett verktyg ni kan ta med hem och börja använda

Dubbla diamanten



Dubbla diamanten

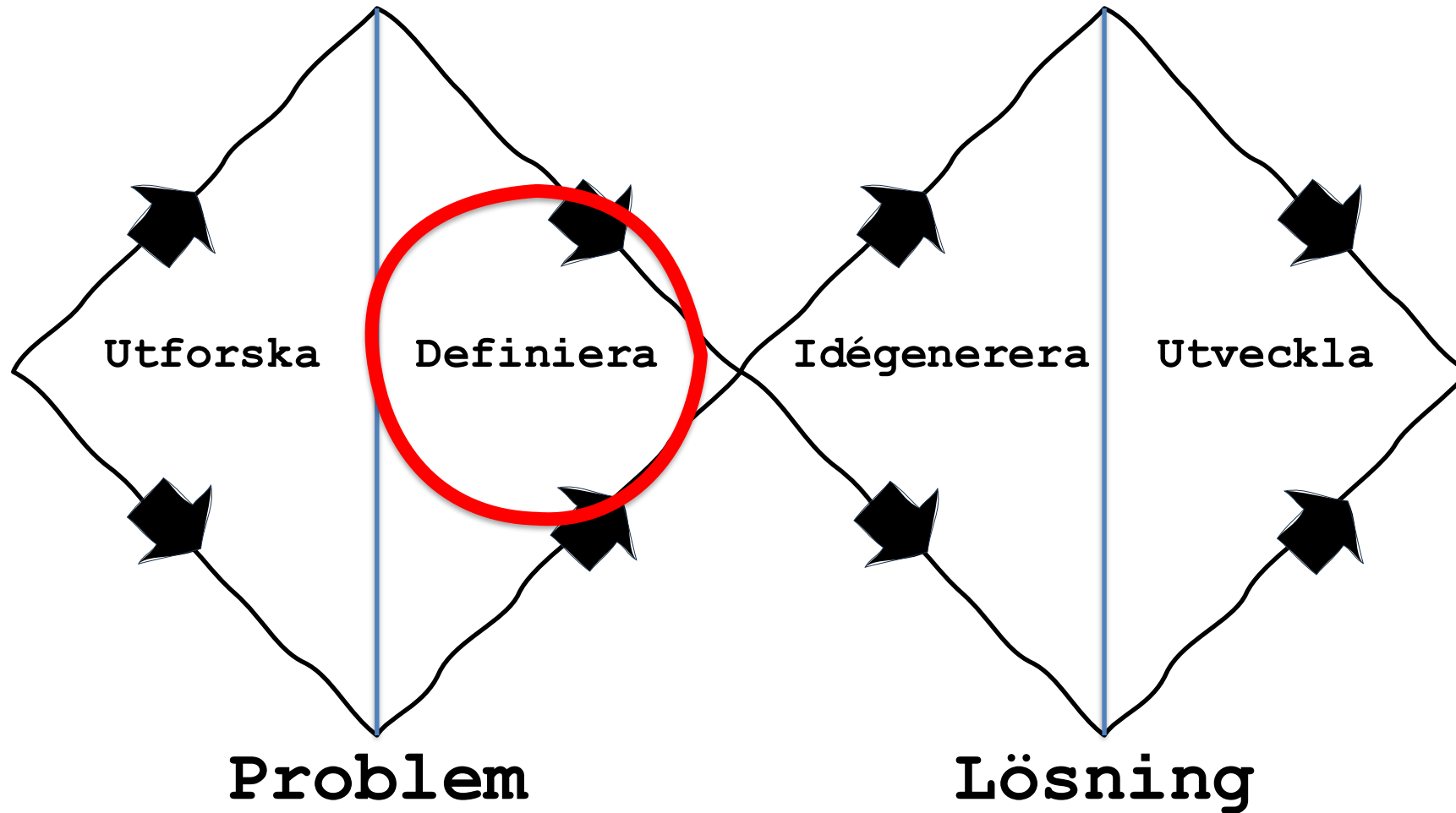


Utforska

Påminn varandra om ert utforskande från gårdagen.

Skapa översyn, samsyn och engagemang.

Dubbla diamanten



Vilket problem ska vi faktiskt lösa?

How might we... - En öppen fråga som pekar mot ett verkligt problem.

- Utgår från en/flera insikter
- Bred nog att bjuda in flera lösningar
- Smal nog att idégenerera på

Formulera en HMW-fråga

Skriv er viktigaste insikt från intervjuerna som en mening:

"Det vi inte visste innan var att..."

Fråga sedan: Vem påverkas av det här? Vad händer för dem om ingenting förändras?

Börja med: "Hur kan vi..."

Lägg till vem det handlar om.

Dålig:

Hur kan vi förbättra samverkan? (för bred)

Hur kan vi få folk att följa upp efter möten? (lösningen är inbakad)

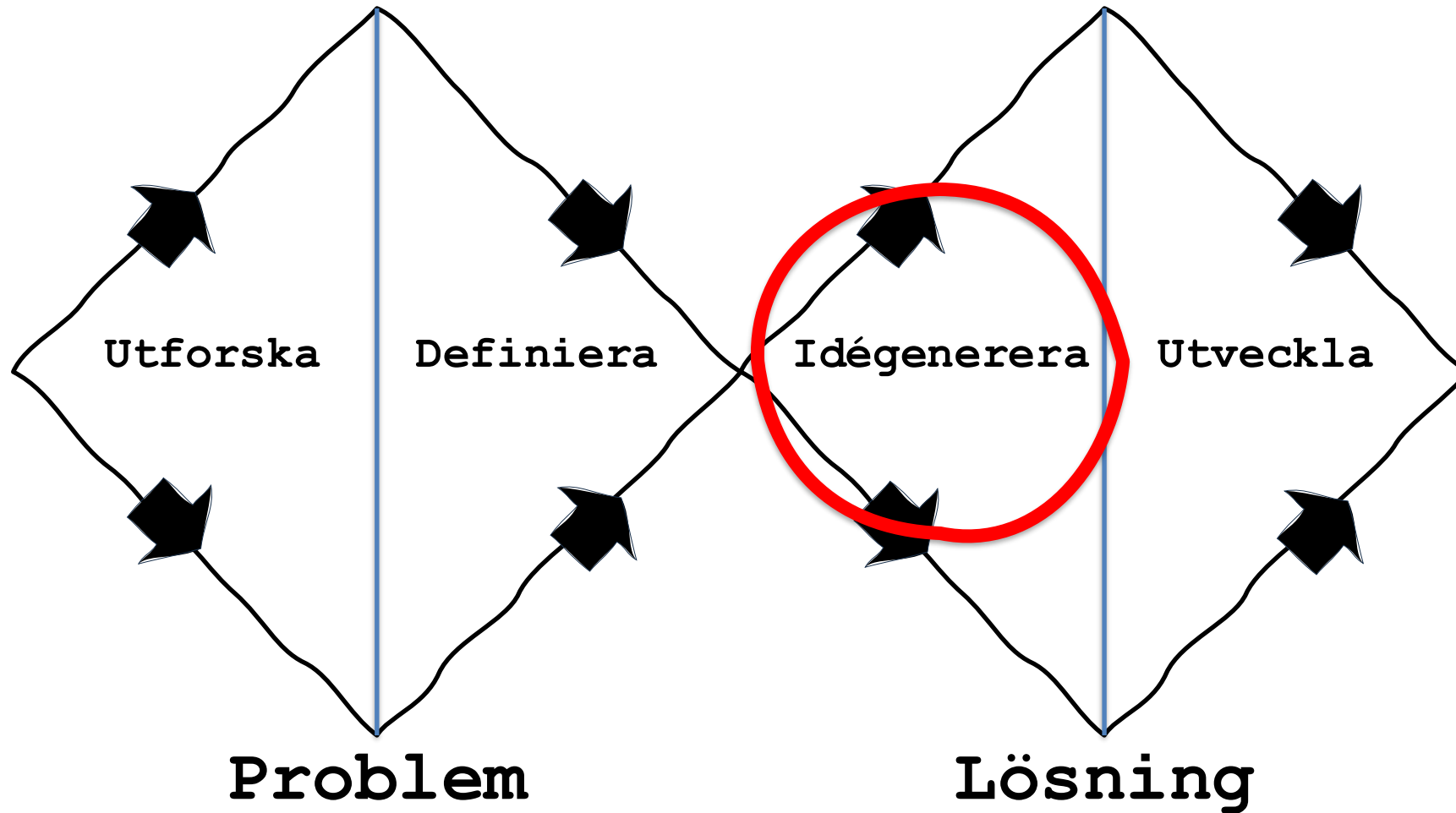
Bättre:

Hur kan vi skapa sammanhang där aktörer delar sina faktiska begränsningar, innan förväntningarna låst sig?

Hur kan vi göra det möjligt att bromsa upp och förstå situationen bättre, utan att det upplevs som att man inte levererar?

Hur kan vi se till att den aktör som vet mest om målgruppen faktiskt formar problemet?

Dubbla diamanten



Uppvärmning: 100 äpplen

Rita 100 äpplen, ett äpple åt gången, ett per ruta, från vänster till höger.

Inget äpple får vara det andra likt.

Kreativa principer

Ja, och...

Positiv respons! Bygg vidare på andras idéer. Aldrig "ja, men."

Kvantitet före kvalitet

Fler idéer är alltid bättre nu – vi väljer bort senare.

Inga filter

Säg det du tänker, även om det känns dumt. De märkliga idéerna öppnar ofta dörrarna.

Bygg vidare

En annans idé är en startpunkt, inte ett slutmål.

Övning: Mash up

- Välj en ord från varje kolumn – utan att tänka allt för mycket.
- Masha ihop dem till en idé på er HMW-fråga. Den behöver inte vara bra – den ska vara snabb.
- Säg den högt, skriv ner. Den kortfattat.
- Bygg på varandras idéer eller kom på en ny idé.

MÄNSKLIGT BEHOV

Tillhörighet
Att bli sedd
Förutsägbarhet
Kreativt utlopp
Autonomi
Rättvisa
Gemenskap
Att bidra

TEKNIK

VR
AI-assistent
App
Gamification
Smartklocka
Chatbot
AR
Livestreaming

TJÄNST

Spotify
Tinder
Airbnb
Netflix
Duolingo
LinkedIn
Wikipedia
Blocket

MÄNSKLIGT BEHOV

Tillhörighet
Att bli sedd
Förutsägbarhet
Kreativt utlopp
Autonomi
Rättvisa
Gemenskap
Att bidra
Bekräftelse
Struktur
Övriga
Att lära sig något nytt
Kontroll
Rörelse
Humor
Enkelhet
Status
Anonymitet
Nyfikenhet
Trygghet

TEKNIK

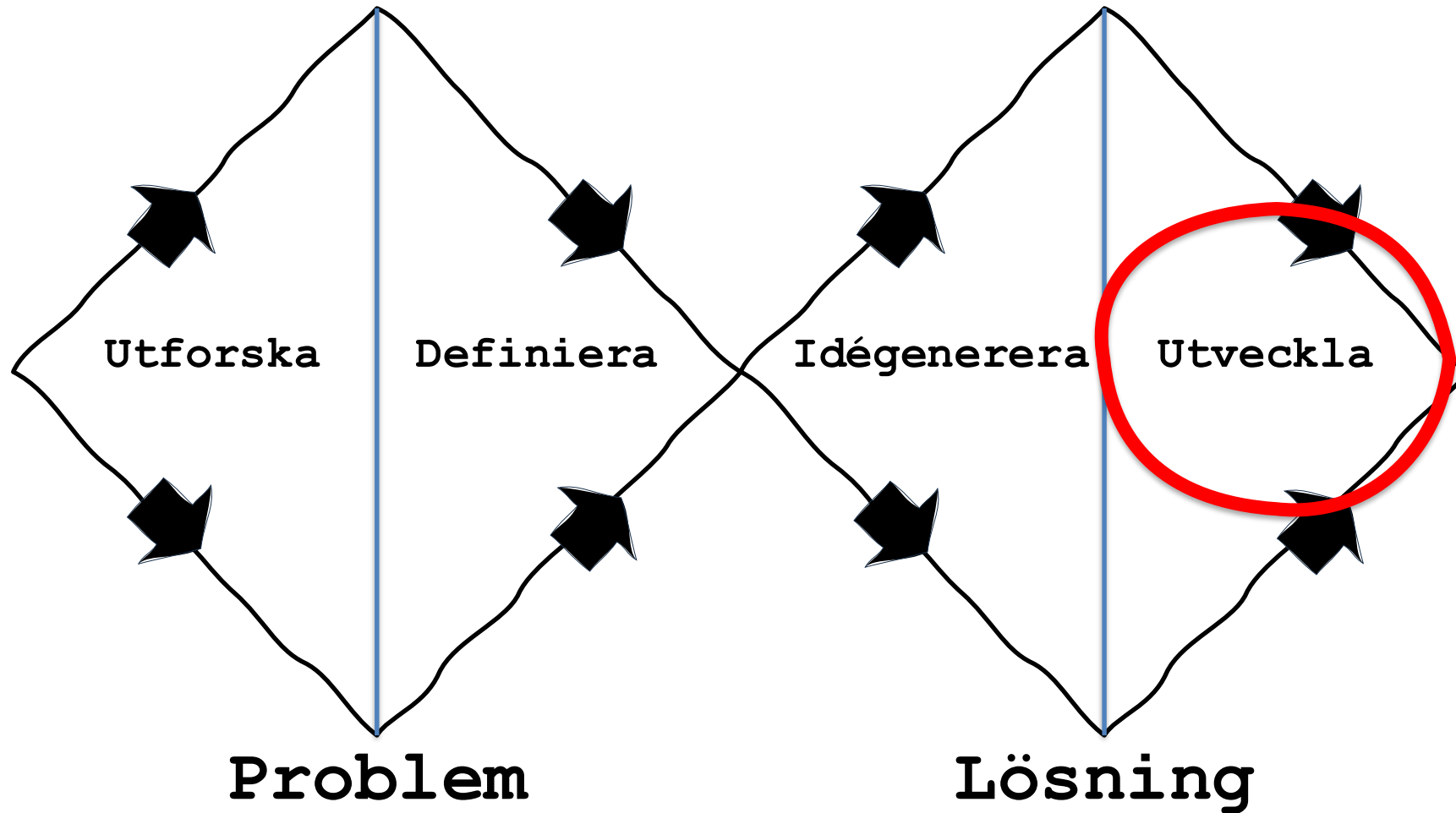
VR
AI-assistent
App
Gamification
Smartklocka
Chatbot
AR
Livestreaming
Podcast
GPS
Wearables
Drönare
Digital tvilling
Röstinspelning
Crowdsourcing
Blockchain
Push-notiser
Digitalt whiteboard
Matchningsalgoritm
Open source

TJÄNST

Spotify
Tinder
Airbnb
Netflix
Duolingo
LinkedIn
Wikipedia
Blocket
Hemtjänst
Swish
Google Maps
Reddit
Meetup
Klarna
Shazam
Eventbrite
Discord
Yelp
Booking.com
Kahoot

Utveckla (och testa)

Dubbla diamanten



Vad kan en prototyp och ett test vara?

Wizard of Oz: simulera att något fungerar, manuellt, utan att ha byggt det

Fejkad intresseanmälan: skicka en inbjudan och se vem som faktiskt svarar

Pappersprototyp / storyboard: rita hur idén fungerar steg för steg

Minipilot: gör det en gång, med en aktör, och observera noga

A/B testing: gör två identiska lösningar där endast en del skiljer de åt

Övning: Testa för att lära

Vad behöver ni förstå för att veta att ni är på rätt spår?

'Vi vet att vi är på rätt väg om vi förstår att...'

Hur tar ni reda på det så enkelt som möjligt?

Välj en metod. Det ska gå att göra inom kort tid, utan budget.

Vad räknas som ett meningsfullt svar?

Konkret: vad behöver ni se eller höra för att bli mer säkra, eller tänka om?

Övning: Testa för att lära - hypotes

Vi tror att [göra detta/bygga den här funktionen/skapa den här upplevelsen]

för [dessa personer/personas]

kommer att uppnå [detta resultat] .

Vi vet att detta är sant när vi ser

[denna feedback, kvantitativa mått eller kvalitativa insikt] .

Avslutande reflektion

Vad i den här processen skulle du vilja ta med tillbaka till din organisation? Hur?