

Action learning i praksis

– *når et indtryk bliver til et aftryk*

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

En fredag aften tikkede en besked ind på LinkedIn. Et gruppebillede af seks glade mennesker på en restaurant – og teksten: "Så er der samling på det gamle process leadership-hold." Ni år tidligere havde de gennemført et lederudviklingsforløb sammen i en IT-virksomhed. I dag sidder de spredt i nye job, men de mødes stadig.

Et godt kursus kan give et stærkt indtryk. Men et indtryk blegner hurtigt, når mandag morgen melder sig. Spørgsmålet er, hvad der skal til, for at læringen sætter et aftryk – i lederen, i ledergruppen og i forretningen.

Denne artikel handler om action learning i praksis: Hvad det er, hvorfor det virker, og hvordan man designer et forløb, så det afgørende sker mellem modulerne og ikke kun på dem.

Fra indtryk til aftryk

Senere samme aften kom en ny besked fra holdet. Jeg spurgte næste morgen, om jeg måtte gengive den, og det måtte jeg:

"Det kan godt være, at vi har arbejdet samme sted, men det er dig, der binder os sammen og dig, der har gjort os fortrolige og skabt båndet."

— Deltager fra et procesledelsesforløb i en IT-virksomhed, ni år efter

Det, holdet huskede, var ikke slides eller modeller. Det var det, de havde gjort sammen: De svære opgaver, de havde løst under pres, de ærlige samtaler bagefter og den tillid, der voksede ud af at have prøvet sig selv af – også når det gik skævt.

Det er netop pointen med action learning. Læringen sætter sig ikke fast, fordi man har hørt om god ledelse. Den sætter sig fast, fordi man har udøvet den, fået feedback og prøvet igen.

Hvad er action learning – og hvad er det ikke?

Begrebet stammer fra den britiske professor Reg Revans, der allerede i 1940'erne lod ledere i kulindustrien lære af hinanden ved at arbejde på virkelige problemer. Hans enkle formel var $L = P + Q$: Læring er programmeret viden plus spørgsmål, der udfordrer det, vi tror, vi ved.

I praksis betyder det, at lederne arbejder med deres egne, aktuelle opgaver – ikke med lærebogscases. Det, de træner på modulet, kan bruges på det næste personalemøde, i den konflikt, der har ligget og ulmet, eller i den beslutning, der er blevet udskudt.

Action learning er derfor heller ikke leg i skoven for legens skyld. Outdoor-øvelser, simulationer og cases har deres plads, men kun når de spejler virkeligheden og bliver koblet tilbage til lederens hverdag. Ellers bliver det endnu et "wuhu-kickoff" – og så blev det mandag morgen igen.

Hoved, hænder og hjerte – på én gang

Hvorfor sidder læringen fast, når den foregår på denne måde? Min erfaring er, at det kræver, at tre læringsfelter bliver aktiveret samtidig. Vi kalder metoden [3H](#): Noget til hovedet (det reflektive), noget til hænderne (det fysiske og viljestyrkende) og noget til hjertet (det emotionelle).

Et foredrag rammer hovedet. En hård fysisk opgave rammer hænderne. En ærlig samtale omkring et bål rammer hjertet. Det er kombinationen, der skaber varig adfærdssændring – også hos ledere, der jo trods alt også er mennesker.

Derfor skifter vi bevidst læringsarena: Produktionsgulvet, hotellet, skoven, et lille teater eller en tipi ved havet. Når rammen skifter, løsner vanerne sig, og man ser sig selv og hinanden med nye øjne.

Tørudlægning – træn, før det brænder

Som ung beredskabsofficer lærte jeg en træningsmetode, der i brandvæsenet hedder tørudlægning. Man simulerer en rigtig brand – med røg, flammer og alle procedurer – men uden at brænde et hus ned og bruge tonsvis af vand. Øvelsen gentages igen og igen, og sværhedsgraden skrues op, indtil alle kender deres rolle, når det bliver skarpt.

Pointen er enkel: I virkelig skarpe situationer opfinder man ikke pludselig geniale løsninger. Man gør præcis det, man har trænet. Det gælder også organisationer – uanset om de ved det eller ej. Vil man noget andet, må man træne noget andet.

Jeg oplevede det selv under krigen i Bosnien, hvor jeg var logistikchef for Læger Uden Grænser. Ved oprettelsen af nye hjælpestationer viste det sig, at ingen havde fået ordentlig træning i udstyret: Vandpumper, telte, nødgeneratorer og terrænkørsel med lastvogne. Vi organiserede lokal træning for alle ansatte, og det virkede. Men det var træning på bagkant. Action learning handler om at gøre det på forkant.

Man gør præcis det, man har trænet. Vil man noget andet, må man træne noget andet.

Det afgørende sker mellem modulerne

Mange tænker på et lederforløb som en række gode dage ud af huset. Men den egentlige udvikling sker i mellemrummet, hvor lederen afprøver det lærte i sin egen hverdag – og hvor nogen følger op.

Det sker mellem modulerne:

- **Hjemmeopgaver med et konkret formål:** De bliver gennemgået på næste modul, hvor der skrues op for intensiteten og sværhedsgraden.
- **Buddy-system:** To ledere følger hinanden, sparrer og holder hinanden op på deres forpligtelser.
- **1:1-coaching:** Helst på lederens egen arbejdsplads, så samtalen tager udgangspunkt i de konkrete situationer.
- **Personlig udviklingsplan:** Den bliver fulgt op og evalueret – ikke lagt i en skuffe.
- **Feedback på ny adfærd:** Fra medarbejdere og den øverste ledelse. Det er mekanismen, der gør et kursus til ændret praksis.
- **Møder med nøglekunder:** Så lederne hører, hvad kunderne i virkeligheden sætter pris på – og hvad de er utilfredse med.

På modulerne bruger vi blandt andet en feedbackmetode, vi kalder ”akvariet”: En lille gruppe evaluerer sin egen indsats i midten, mens en anden gruppe sidder udenom, observerer og giver feedback bagefter. Det kræver tillid og mod, men det træner præcis den åbenhed om fejl, som de fleste organisationer savner.

Rækkefølgen: Lederen først

Mange strategi- og udviklingsprocesser følger samme opskrift: Først de finansielle mål, så kundesegmenterne, så processerne – og til sidst, nå ja, træner vi et par ledere til at styre slaget. Det virker sjældent, fordi rækkefølgen er forkert.

Hos entreprenørvirksomheden [Christiansen & Essenbæk](#) vendte vi den om. En sommerdag i 2011 samledes alle ledere, og vi startede med lederne selv: Intens ledertræning i Danmark og i udlandet, hvor de blev udfordret maksimalt og lærte at stole på sig selv. Derefter kom samarbejdet og processerne. Og først da inviterede vi kunderne ind som meddesignere af den fremtid, vi ønskede.

Undervejs opstod 24-7-konceptet til renovering af motorvejsbroer, der reducerede trafikøerne i pilotprojektet fra 20 til 4 uger. Sygefraværet faldt med mere end to tredjedele, trivslen steg 7

procentpoint, risikofaktorerne faldt 30 %, og EBITDA blev forbedret med mere end 10 mio. kr. ud af en omsætning på omkring 150 mio. kr. Projektet "Trivsel – 360 grader" vandt først ArbejdsmiljøPrisen og dernæst Børsens CSR Communication Award på baggrund af min bog "[Lederens inspirationsguide](#)". Ikke alt kan tilskrives ledertræningen – men ingen af resultaterne var kommet uden.

Når kunden tager forløbet med sig

Hos [e-conomic](#) blev lederudviklingen grundstenen i virksomhedens eget academy. Den hurtige vækst skabte hele tiden nye mellemledere, som var dygtige specialister, men uden erfaring med personaleledelse. Svaret blev forløbet "Procesledelse" med fem moduler, hvor det sidste handlede om "Power" – formidlingskraft og kommunikation som leder. Ved kick-off formulerede SVP Kim Sneum Madsen målet for deltagerne kort og præcist: "The target for you is to become a better version of you."

Da Kim senere blev CEO i [Umbraco](#), tog han tilgangen med sig, og vi gennemførte adskillige procesledelsesforløb dér – på engelsk og bygget op på samme måde:

Procesledelse hos Umbraco – fem moduler:

- **Modul 1:** Personlighed og ledelsesstile med JTI som fælles sprog.
- **Modul 2:** Driftsledelse og ledelse i praksis.
- **Modul 3:** Personligt lederskab – som en rød tråd gennem hele forløbet.
- **Modul 4:** Customer Deep Dive med udgangspunkt i virksomhedens kundekultur.
- **Modul 5:** Kommunikation og personlig gennemslagskraft som leder.

Det er måske den bedste dokumentation for, at et forløb virker: At en leder tager det med sig til sit næste job. Og når forløbet bliver integreret som en del af virksomhedens eget academy i stedet for et indkøbt standardkursus på et åbent hold, holder det. Ledelsessproget bliver fælles, nye ledere kan gå samme vej, og udviklingen fortsætter, når konsulenten er gået.

Tre spørgsmål før jeres næste lederforløb

Spørg jer selv:

- Arbejder lederne med deres egne, aktuelle opgaver – eller med andres cases?
- Hvad sker der mellem modulerne, og hvem følger op på lederens forpligtelser?
- Bliver forløbet en del af jeres eget academy – eller forsvinder læringen, når kurset slutter?

Konklusion – læring er noget, man gør

Action learning er ikke en ny metode. Men den bliver stadig sjældent gjort ordentligt. Det kræver rigtige opgaver, skiftende læringsarenaer, træning, der rammer både hoved, hænder og hjerte, og en disciplineret opfølgning mellem moduletterne.

Når det lykkes, sker der noget, som intet kursus kan levere alene: Lederne udvikler sig, mens forretningen bevæger sig. Og indtrykket bliver til et aftryk – nogle gange så stærkt, at et hold stadig mødes ni år efter. Ja, faktisk har de nu her i 2026 passeret 15 år og er blevet dygtige chefer og direktører.

Artiklen bygger videre på min artikel "[Action learning i lederudvikling](#)" fra 2019.

Vil I have et lederforløb, der sætter et aftryk?

Cronquist Consult ApS designer modulopbyggede lederudviklingsforløb og virksomhedsakademier baseret på action learning. Læs mere her:

<https://cronquist.dk/lederudvikling>

<https://cronquist.dk/kontakt>