





**Bæredygtighed**  
hos SMV'er

# Læringspakke vedr. Eltwin



## INTRODUKTION og UNDERVISNINGSGUIDE

Omhandler en case om virksomheden Eltwin og deres arbejde med bæredygtighed. Casen er opdelt i to videoer. De kan bruges separat. Hver videoer omhandler nogle forskellige temaer.

-  Bæredygtighed og medarbejderne
-  Bæredygtighed og kunder, produktion, en god forretning



**Eltwin - bæredygtighed og medarbejderne**  
af Sustainable Business VIA Trine



**Eltwin - bæredygtighed og kunder, produktion, en god forretning**  
af Sustainable Business VIA Trine



## Indhold

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| Introduktion.....                 | 3 |
| Undervisningsguide .....          | 4 |
| Relevante emner .....             | 4 |
| Case summary .....                | 4 |
| Målgruppe for casen .....         | 5 |
| Læringsmål for casen.....         | 6 |
| Brug af casen .....               | 6 |
| Diskussion af muligheder .....    | 7 |
| Generelt om caseundervisning..... | 9 |

## Introduktion

I denne pakke er der materiale, der kan bruges til undervisning i nogle af de mange bæredygtighedsteamer. Materialet er baseret på en virksomheds-case og egner sig bedst til caseundervisning.

Virksomheden i denne pakke er Eltwin.

Der er lavet to videoer, som har hver deres tema. Den ene er med fokus på medarbejderne og den anden er med fokus på kunder, produktion og en god forretning.

Pakken indeholder:

- 🌈 Introduktion (denne side)
- 🌈 Video 1: Eltwin - bæredygtighed og medarbejderne, findes på YouTube her: [Eltwin - bæredygtighed og medarbejderne](#) Varighed: 1:49. Videoen har engelske undertekster, som kan aktiveres.
- 🌈 Video 2: Eltwin - bæredygtighed og kunder, produktion, en god forretning, findes på YouTube her: [Eltwin - bæredygtighed og kunder, produktion, en god forretning](#) Varighed: 3:47. Videoen har engelske undertekster, som kan aktiveres.
- 🌈 Undervisningsguide, dække begge cases og tilhørende temaer
- 🌈 Præsentation af projektets resultater kan anvendes som supplement og faglig baggrundsinformation

### Om virksomheden

Eltwin er en mellemstor elektronikvirksomhed med base i Risskov ved Århus. Ud over produktionen her er der også fabrik i Polen. Virksomheden blev grundlagt i 1976 og udvikler, sælger og producerer industriel elektronik.

Eltwin har ca. 150 kompetente medarbejdere – der er vækst og fart på, derfor kommer der løbende nye medarbejdere til.

De er alle en del af et moderne produktionsapparat, som gør Eltwin i stand til at levere industrielle elektronikløsninger til kunder i hele Europa – løsninger som er optimerede så de sparer energi i kundens slutprodukt. Alle Eltwins aktiviteter er præget af åbenhed og ansvarlighed.

Se mere om Eltwin på <http://www.eltwin.dk/hjem>

### Om case undervisning

Brug af cases i undervisning er en induktiv metode, hvor der tages afsæt i "virkeligheden", som typisk vil være en virksomhed. Metoden anvendes på Harvard Business School.

Se mere i "Undervisningsguiden" på næste side.

### Produceret af

Trine M. Nielsen, [trni@via.dk](mailto:trni@via.dk), m: 8755 4413, lektor, VIA University College i regi af projektet "Bæredygtighed hos SMV'er"

Videoer produceret af Alex Tene, MAT Production

## Undervisningsguide

Denne undervisningsguide er tænkt som en inspiration og hjælp til de undervisere, der skal anvende casen. Den er skrevet af forfatteren til casen og er et bud på, hvordan casen kan bruges og er tænkt. Der kan være mange andre muligheder end de forelagte.

Det er ikke meningen, at guiden skal udleveres til kursisterne eller de studerende (herefter deltagerne). Der kan selvfølgelig plukkes elementer ud, som man giver som en del af casematerialet til forberedelse af casen.

Brug af cases i undervisning er en induktiv metode, hvor der tages afsæt i "virkeligheden", som typisk vil være en virksomhed. Beskrivelsen af virksomheden og diverse forhold omkring virksomheden vil ikke være komplet. Det er virkeligheden sjældent. Således bliver deltagerne trænet i at analysere og overveje forskellige problematikker, udfordringer, løsninger eller andet ud fra et i udgangspunktet ukomplet grundlag. Ud af denne fremdrager deltagerne relevante problemstillinger eller diverse overvejelser. Måske skal de i gang med at finde mere information, at researche eller finde aktuelle modeller og teorier, der kan anvendes. Afdækningen af hvad der er relevant, interessant eller problematisk i den pågældende case foregår ved at stille spørgsmål og diskutere. I arbejdet med problemstillinger kan der knyttes relevante teorier og modeller. Metoden er kendt fra og anvendes bl.a. på Harvard Business School.

### Relevante emner

Følgende emner er relevante i denne case:

Video 1: Eltwin - bæredygtighed og medarbejderne

- 🌈 Medarbejderne i relation til bæredygtighed, betydningen af at de inddrages samt hvordan.
- 🌈 Organisering af arbejdet med bæredygtighed, hvordan det sættes i system.
- 🌈 Kommunikation internt og sammenhængen til det eksterne og markedsføringen.

Video 2: Eltwin - bæredygtighed og kunder, produktion, en god forretning,

- 🌈 Ejere og kunder og de krav de stiller.
- 🌈 Optimering af produktion bl.a. affaldssortering og genanvendelse samt arbejdet med råmaterialer og leverandører.

Bemærk at der også kan være andre temaer end dem, der specifikt er nævnt.

### Case summary

Eltwin er en mellemstor elektronikvirksomhed med base i Risskov ved Århus. Ud over produktionen her er der også fabrik i Polen. Virksomheden blev grundlagt i 1976 og udvikler, sælger og producerer industriel elektronik.

Elwins produkter indgår i deres kunders produkter (f.eks. i pumper og industrianlæg). Dermed er de ikke synlige for slutbruger. De er en type OEM (Original Equipment Manufacturer). Der er ikke noget sted på det færdige produkt, hvor navnet "Eltwin" fremgår. Deres produkt er af samme type, som vi kender det fra Intel (chippen i alle computere). Intel har dog synliggjort deres produkt med tag-linjen "Intel inside".

Eltwin har et moderne produktionsapparat, som gør dem i stand til at levere industrielle elektronikløsninger til kunder i hele Europa – løsninger som er optimerede så de sparer energi i kundens

slutprodukt. På mange måder er det denne USP (Unique Selling Point) ved produktet, der bliver startskuddet til Eltwin fokus på bæredygtighed. I takt med omverdenens stigende opmærksomhed på energiforbrug bliver en energiskabende egenskab ved et produkt en vigtig parameter. Eltwins kunder har en interesse og en stigende efterspørgsmål efter dette. Da der samtidig er kommet nye direktiver og krav til elektronik produkter fra lovgivningsmæssig side bliver Eltwins produkter endnu mere relevante. Som en del af kvalitetssikringen, at kunne dokumentere arbejdet og at de nødvendige systemer er på plads har Eltwin en række relevante certificering bl.a. forskellige ISO certifikater.

Bæredygtighedsarbejdet stopper ikke ved selve produktet eller rettere, når produktet anskues fra et bæredygtighedsperspektiv kommer en række aspekter til at spille en rolle. Hos Eltwin arbejdes på alle tre bundlinjer – den økonomiske, den social og den miljømæssige.

Eltwin har ca. 150 kompetente medarbejdere – der er vækst og fart på, derfor kommer der løbende nye medarbejdere til. For øjeblikket (år 2016) får Eltwin så mange forespørgsler fra kunder, at de har svært ved at følge med. Medarbejderne spiller en vigtig rolle i Eltwins bæredygtighedsarbejde. Det er dog også i forhold til inddragelsen af medarbejderne og selve organiseringen af arbejdet, hvor Eltwin har mødt udfordringer. Der ligger mange aktiviteter uden om et bæredygtigt produktet, hvordan optimeres og synliggøres arbejdet?

Selve elektronik branchen har også en lang række udfordringer i leverandørkæden (supply chain). Det drejer sig især om råmateriale, mineraler, leverdørsamarbejde og forsvarlig bortskaffelse. Dem har Eltwin også, og det er en meget svær del af arbejdet.

I takt med den stigende vigtighed af at levere et bæredygtigt produktet er synliggørelse i form af den eksterne kommunikation også blevet et centralt element. Eltwin har arbejdet målrettet med dette og har fornylig (i 2015/2016) opdateret hjemmeside og andet profileringsmateriale. Det er til stadighed en udfordring. Eltwin bruger begreberne CSR (Corporate Social Responsibility) og ansvarlighed om deres bæredygtighedsarbejde.

Alle Eltwins aktiviteter er præget af åbenhed og ansvarlighed. Der udarbejdes en CSR-rapport, som er tilgængelig på hjemmesiden.

På mange måder er Eltwins bæredygtighedsindsats en rejse gennem at være ekstern relevant i forhold til kunder og omverden og til at få bæredygtighed som et ledelsesmæssigt fokus til at skabe sammenhæng til det interne arbejde i virksomheden. CSR indsatsen er blevet et omdrejningspunkt og grundvilkår for Eltwins forretning. Det betyder ikke at Eltwin er i mål med deres arbejde. Der er snarere tale om en løbende proces og udvikling af virksomheden.

### Målgruppe for casen

Casen kan bruges bredt afhængigt af den kontekst, den sættes i. Der er dog primært tænkt på følgende målgrupper:

- Medarbejdere i virksomheder og visse offentlige organisationer – sandsynligvis giver casen mest mening, hvor der er produktionsprocesser
- Studerende på videregående uddannelser fra kortere videregående til bachelor og kandidatniveau.
- Kursister på efter- videreuddannelser (som f.eks. merkonom, diplom, HD, MBA niveau)

Casen er bedst egnet i en merkantil kontekst – den er ikke teknisk rettet.

Casen vil også kunne bruges på ungdomsuddannelsesniveau. Der vil den skulle anvendes på et mere overordnet niveau i forhold til bæredygtighedsarbejdet i en virksomhed.

### Læringsmål for casen

Kursisterne/de studerende kan ved brug af denne case få nedennævnte læring. De konkrete læringsmål vil naturligvis afhænge af den konkrete målgruppe og konteksten for caseanvendelsen.

- Deltagerne kan få viden om forskellige emner inden for bæredygtighed i en virksomhed
- Deltagerne kan blive i stand til at se forskellige forretningsmuligheder i bæredygtighedsarbejdet
- Deltagerne kan få viden om hvordan bæredygtighedstiltag bliver til konkrete aktiviteter i en virksomhed
- Deltagerne kan blive bevidste om betydningen af medarbejderinvolvering og organisering af bæredygtighedsaktiviteter

### Brug af casen

Hovedformålet med casen er at illustrere hvordan en mellemstore dansk produktionsvirksomhed arbejder med bæredygtighed som en del af deres forretningsudvikling.

Eltwin er i et stade af at være proaktive i deres bæredygtighedsarbejde. De har været i gang i en del år og der er ikke tale om et akut opståede behov for at sætte bæredygtighed på agendaen. Derfor er casen god til at finde frem til og diskutere forskellige aktiviteter i virksomheden og de forskellige udfordringer Eltwin er stødt på. Der er også god mulighed for at diskutere fremadrettede indsatser.

Case i sig selv problematiserer ikke nødvendigvis diverse aspekter og overvejelser i forbindelse med bæredygtighedsarbejdet. Den kan dog danne afsæt for en problematisering. En del af analysearbejdet kan bestå i at søge efter problemstillinger og foretage problemanalyse.

Herunder nævnes en række spørgsmål inden for de forskellige temaer, der er relevante i casen. Disse spørgsmål kan anvende direkte eller som en del af rammesætningen for undervisningen. Endelig kan der også tages en hel åben tilgang, hvor deltagerne selv identificerer relevante emner (se mere under "Generelt om caseundervisning").

### Generelt om Eltwins bæredygtighedsarbejde

Hvilke forskellige aktiviteter har Eltwin i forbindelse med deres bæredygtighedsarbejde?

### Medarbejderne

Hvilke bæredygtighedsaktiviteter har direkte relevans for medarbejderne? Hvorfor er det vigtigt at inddrage Eltwins medarbejdere? Hvilken betydning spiller de for arbejdet med bæredygtighed? Er det ikke nok at ledelsen har truffet beslutninger om, at der skal arbejdes med bæredygtighed og hvordan? Hvordan inddrages medarbejder fra forskellige produktionssteder specielt et internationalt? Er der forskel på, hvordan arbejdet og inddragelsen skal foregå på hhv. den danske og den polske fabrik? Hvilke kulturfaktorer skal der eventuelt tages hensyn til?

## Organisering

Hvorfor er organisering af betydning for arbejdet med bæredygtighed? Hvilke forskellige måder kan indsatserne organiseres på? Hvad skal få Eltwins ledelse til at tænke på en organisering af indsatsen?

## Kommunikation internt

Hvad kan være væsentligt indhold at kommunikere til medarbejderne? Hvad gør Eltwin for at kommunikere om bæredygtighed til medarbejderne? Hvordan kan arbejdet med bæredygtighedskommunikationen gribes an? Hænger det sammen med organisering og involvering af medarbejderne? Hvordan har den interne kommunikation betydning for den eksterne formidling?

## Kunder

Hvorfor efterspørger kunderne Eltwins produkt? Hvilke fordele kan de få ud af produktet? Hvilke forhold i markedet gør, at bæredygtighed og ansvarlighed er blevet væsentlige temaer?

## Produktionen

Hvilke tiltag har Eltwin foretaget i deres produktion? Hvad får de forretningsmæssigt ud af disse tiltag? Hvilke dele af forsyningskæden er mest risikofyldt i forbindelse med Eltwins elektronik produktion? Hvor kommer de største udfordringer fra fremadrettet? Hvordan arbejder Eltwin med deres leverandører? Hvordan giver det mening at re-cykle elektronik produkter?

## Fremadrettet

Hvad er de fremadrettede opgaver for Eltwin i forhold til deres bæredygtighedsindsats?

## Diskussion af muligheder

Dette er nogle bud på diskussioner arbejdet med casen kan indeholde. Der er ikke nødvendigvis færdige svar på diverse emner. Der kan være flere veje og løsninger at vælge. Der kan findes informationer både på dansk og engelsk på Eltwins hjemmeside <http://www.eltwin.dk/hjem> . Her findes også deres CSR-rapport. Tekst der er markeret med **grønt**, er guidekommentarer til diskussions, tema eller modelinddragelse.

I forbindelse med de generelle aktiviteter **kan det give mening at inddrage den tredobbelte bundlinje**. Eltwin har aktiviteter på alle tre bundlinjer. Miljømæssigt både i forhold til affald, kemikalier, konfliktminerale (som er et stort problemområde i elektronikbranchen), energiforbrug og CO2 udledning. Socialt er der fokus på arbejdsforhold primært hos egne medarbejdere, men der indgår også fokus på leverandørernes. Disse følges så meget det er muligt. Der er en Code of Conduct som guideline. Økonomisk har Eltwin fokus på at skabe værdi for kunderne og ejerne. Dette gøres bl.a. gennem deres fokus på at drive en ansvarlig virksomhed. Omsætnings- og indtjeningsmæssigt klarer Eltwin sig rigtig godt med stigning de seneste år på både top og bundlinje. Andre tilgængelige nøgletal er også positive.

Der er mål på en del af aktiviteterne, som der følges op på.

De har ud over andre en ISO49001 certificering, som guide inden for syv forskellige hovedområder fra kommunikation til CSR-Innovation og aktiviteter i leverandørkæden bl.a.

Eltwin har øget fokuset og aktiviteterne inden for bæredygtighed de seneste 3-5 år. Der er en øget bevidsthed, synliggørelse og en række initiativer, som rækker ud over kun at handle om produktkvalitet.

Bæredygtighed er på vej til at blive et bærende element i Eltwins forretningsdrift. **Det er en interessant diskussion, hvordan dette komme til udtryk samt hvad de fremadrettet kan arbejde med.**

Eltwin har en lang række initiativer for medarbejderne i forhold til bæredygtighed. De handler bl.a. om sikkerhed, sundhed og trivsel på arbejdspladsen samt kompetenceudvikling af medarbejderne. Eltwin har desuden lærlinge og arbejder gerne sammen med uddannelsesinstitutioner for at fremme interessen for elektronikbranchen. I forhold til at få inddraget medarbejderne i de øgede aktiviteter vedr. bæredygtighed har det været en udfordring for hvordan får man budskabet ud til medarbejderne og inddraget dem i aktiviteterne og løsningerne?

Eltwins ledelse besluttede at bæredygtighed og CSR skulle mere i fokus i virksomheden (affødt af de energisparende produkter, det øgede fokus på elektronikindustrien angående ansvarlighed og deres ISO certificeringer). Der var et par ildsjæle i virksomheden, som gik i gang med forskellige aktiviteter heri blandt miljø- og kvalitetschefen. Det betød dog i første omgang ikke den store synlighed for medarbejderne. Måske tænkte man ikke så meget over det. Man gik bare i gang. **Her kan der være nogle spændende diskussioner i forhold til ledelsesbeslutninger og implementering.** Da man gik i gang med affaldssortering, målte på opsatte nøgletal og det på mange måder gav god mening for alle (sparede affaldsafhentninger og solgte sorteret elektronikaffald), oplevede medarbejderne at det nyttede noget, at man kunne gøre en forskel. Herfra bevægede aktiviteterne sig til at medarbejderne i dag er inputgivere bl.a. i produktudviklingen i forhold til at tænke på genanvendelse af produktet. Hvordan den polske del af virksomheden er involveret er en spændende diskussion. De skal sandsynligvis leve op til de samme krav og standarder i forhold til ISO certificeringerne ligesom de grundlæggende principper og værdier skal efterleves her. **De kulturmæssige overvejelser er interessante at arbejde med. Der kan anvende kulturmodeller og teorier på denne problemstilling.**

I forbindelse med medarbejderinvolveringen har Eltwins ledelse efterfølgende gjort sig nogle overvejelser vedr. organiseringen af arbejdet. Her er man kommet til nogle erkendelser af, at man kunne gøre tingene anderledes og måske mere optimalt. Ildsjælens indsats er meget vigtig, men at placere et for virksomheden så vigtigt arbejde på nogle få personer er risikabelt og kan måske forsinke at få hele virksomheden involveret. Overvejelserne går på, at man måske skulle have defineret nogle indsatsområder som skulle deles ud på afdelingerne, hvor de respektive ansvarlige skulle nedsætte egne mål. En anden model kunne være at nedsætte en mindre tværfaglig gruppe, som skulle være ansvarlig for indsatsen. **Det er oplagt her at få deltagerne til at overveje forskellige organisationsformer og vurdere fordele og ulemper.** Eltwin er kommet langt ved simpelthen at gå i gang med bæredygtighedsimplementeringen, men indsatsen kunne måske være blevet mere systematisk og inkluderende fra starten, hvis der have været tænkt på en anden organisering. Det er et åbent spørgsmål.

Overvejelser vedr. kommunikationen internt hænger nært sammen med de ovenstående temaer. Medarbejderne skal som et minimum vide, hvad virksomhedens prioriteter er og i denne kontekst også, hvad bæredygtighed vil sige, og hvorfor det er vigtigt for Eltwin. Det er en forudsætning for engagement og involvering i aktiviteterne, hvilket kan give bedre løsninger. Medarbejderne er også ambassadører udadtil og er væsentlige formidlere af virksomhedens værdier. Eltwin har tænkt i formidlingen internt ved at hænge information op rundt omkring, gøre målene velkendt og ved f.eks. at have grønne planter mange steder. Dette er et fokus, der er kommet til som bæredygtighedsarbejdet er blevet mere og mere centralt i virksomheden.

Man er også gået i gang med at tænke på den eksterne formidling. Det er nemlig blevet vigtigere at synliggøre, hvad man gøre på bæredygtighedsagendaen. Det er ikke nok bare at sige, at man gør det. Det



skal tydeliggøres, hvad man gør som virksomhed. Da transparens også er vigtigt for Eltwin i forbindelse med dette arbejde, skal det naturligvis kunne identificeres. Senest (i 2016) er hjemmesiden blevet re-designet. Det er dog et åbent spørgsmål, om kommunikationen er tydelig nok. Certificeringen kan i øvrigt være gode kilder til ekstern kommunikation. Det er forbundet med ekstern auditering og er således en validering af ens indsatser.

Kommunikation både internt og eksternt er det oplagt at analysere nærmere. Mht. til den ekstern kommunikation skal man være opmærksom på ikke at "green washe" (at man siger virksomheden er grønnere end den egentlig er). Det kan være en vanskelig målstok og balance. Det er interessant at diskutere, hvor "grøn" man skal være for at sige, man er "grøn".

I relation til kunderne er det relevant at komme ind på de fordele kunder får i deres produkt ved at få udviklet et Eltwin produkt, der sparer energi. Det kan blive en væsentlig salgspareparameter for kunden. Måske oplever de endda krav til den type dokumentation, som Eltwin kan levere. Det er også interessant at komme ind på, om efterspørgslen fra kunderne er med til at "skubbe" på bæredygtighedsagendaen. Det er der stor sandsynlighed for. Dog er elektronikbranchen også kraftig påvirket af pres på råvarer (i form af mangel og stigende priser), hele menneskerettighedsspørgsmålet i forbindelse med miner samt de miljømæssige omkostninger i form af forurening i forbindelse med bortskaffelse af elektronik. I det hele taget er hele omverdensanalysen relevant. Den kan kobles sammen med at lave noget research og indsamling af data.

I forbindelse med produktionen kan det være oplagt, at tage udgangspunkt i den interne værdikæde samt forsyningskæden (supply chain), som udgangspunkt for analyse. Eltwin har en del aktiviteter her. Den helt oplagte er affaldshåndteringen, hvor man tidligere har sendt meget elektronikaffald til deponi. Det bliver nu sorteret i forskellige dele og solgt til en aftager, der kan anvende disse råmaterialer videre. Faktisk var det en opkøber, der gjorde Eltwin opmærksom på, at han ville aftage deres elektronikaffald, hvis de ville sortere det i forskellige kategorier. Det har medført dels en besparelse til deponiafhentning og dels en indtægt ved salg af det nu sorterede affald. Derudover anskaffede man en pappresse til al papaffald, hvilket har reduceret tømningerne af affald betydeligt. Der er også et stort fokus på kemikalieforbrug, hvor Eltwin arbejder på at substituere de mest skadelige stoffer. I det hele taget arbejdes der på at mindske og helt fjerne en negativ miljøpåvirkning. Det gælder ligeledes arbejdsmiljøet i produktionen, hvor der skal være så optimale forhold for medarbejderne som muligt. Et stort tema i elektronikbranchen er leverandørstyring. Her arbejder Eltwin aktivt gennem samarbejde, dialog og kontrol på at sikre så ordentlige forhold som muligt hos deres leverandører. Det er et vanskeligt arbejde. Hele spørgsmålet om konfliktminerale er ligeledes et stort tema her. Der er gode diskussioner af leverandørsamarbejde.

I aktiviteter for det fremadrettede arbejde kan det være en god idé at holde en åben brainstorm. Baseret på gennemgangen eller analysen af Eltwins bæredygtighedsarbejde, hvor ser deltagerne så de næste skridt skal være. Nogle bud kunne være at få sat flere mål for flere aktiviteter. Det kunne også være at få lavet en samlet bæredygtighedsstrategi for Eltwin eller få bæredygtighed placeret centralt i virksomhedens strategi.

## Generelt om caseundervisning

Som nævnt indledningsvist i denne undervisningsguide er caseundervisning en specifik didaktisk teknik. Teknikken kan anvendes på flere niveauer fra det meget styrede til det deltagerdefinerede niveau.

I det følgende angives der 3 forskellige didaktiske tilgange til arbejdet med casen. Det anbefales at underviseren vælger en bestemt tilgang i undervisningen. Men man kan selvfølgelig blive inspireret af de andre tilgange.

---

Spørgsmålsdefineret

Rammesætning

Problembaseret

I den **Spørgsmålsdefinerede** tilgang styres, de emner og det stof der skal diskuteres med spørgsmål, der gives på forhånd. Spørgsmålene bliver dermed agendasettende og det er således en styret form.

I den **Rammesættende** tilgang gives der nogle temaer på forhånd som deltagerne kan arbejde med casen indenfor. Her styres undervisningen til en vis grad.

Den **Problembaserede** tilgang er deltager defineret. Udgangspunkt for denne version er, at der først deltagerne først problemanalyseres - hvad sker der? Og hvad er problemerne og udfordringerne? Er der flere beslutningsveje at gå? Osv. På denne vis er de emner, der er relevante for deltagerne, der kommer frem. Hvis der er forskellige typer deltagere (f.eks. forskellige fag-professioner) vil der sandsynligvis komme forskellige problemstillinger frem. Underviseren bruger meget aktivt spørgsmål for at fremme input og refleksioner. Disse er dog ikke givet til deltagerne på forhånd som en del af deres forberedelse. Denne tilgang er den vanskeligste.