

## Den lærende organisation i det hyperkomplekse samfund

Ideen om den lærende organisation (DLO) har udviklet sig som svar på tidens krav og tendenser – ikke mindst den stigende grad af turbulens og uforudsigelighed som mange organisationer og virksomheder har oplevet i slutningen af det 20. århundrede.

Det er ikke længere nok at lave strategisk planlægning og tænke strategisk som mantraerne lød gennem 60'erne, 70'erne og 80'erne. For inden lederne fik hele deres strategi på plads var toget kørt og nye forandringer krævede nye planer.

Kravet om bestandig at være i stand til at gribe og begribe det nye og være omstillingsparat er blevet et væsentligt vilkår for flere og flere organisationer og dermed deres ledere.

For det der var måden at gøre tingene på i går dur ikke i dag.

Nogle søger løsninger i mere af det samme: mere effektivitet, styring, tempo, stramme procedurer, hvor konkurrencen på det globaliserede marked skal vindes på stadig mindre marginaler som til et moderne OL.

### Refleksionens nødvendighed

Dette kunne måske være godt nok hvis det kun var metoderne og tempoet der skulle ændres for at møde den nye tids krav, men det går langt dybere: det er de store værdier som grundlag for vores forståelse af omverdenen der rystes.

Det er en udvikling der har været i gang siden det 19. århundrede og fanget ind af bl.a. tænkere som Nietzsche og Kierkegaard. I denne proces frisættes mennesket og efterlades uden traditionerne som støtte for beslutninger og handlinger. For at kunne vælge og handle bliver det derfor i stigende grad nødvendigt at kunne reflektere over sine erfaringer og grundantagelser. Det er ikke længere nok at spørge: ”hvordan løser vi dette problem”, vi må også spørge om ”hvorfør det er et problem”, og om vi ved at tage et andet udgangspunkt for overhovedet at stille spørgsmålet, ville få nogle andre typer af svar.

### Det hyperkomplekse

Det er den retning andre der arbejder med organisations- og virksomhedsudvikling har valgt at tage. Der må skabes muligheder for at det enkelte menneskets evne til at reflektere kan blive et aktiv for organisationen. Det bliver mere og mere klart at ledere ikke alene kan rumme og overskue den nødvendige mængde af informationer og viden og at organisationens strukturer og systemer ikke er i stand til hurtigt nok at operationalisere viden til procedurer og politikker. Dertil er turbulensniveauet alt for højt.

Dette samfund er blevet benævnt informationssamfundet (Toffler/Bell) det senmoderne (Luhmann) det postmoderne (Lyotard/Rorty) og det posttraditionelle (Giddens).

Med Lars Qvortrups begreb det hyperkomplekse samfund har vi fået en betegnelse der både er billedskabende og direkte taler ind til menneskers konkrete oplevelse af deres hverdag og arbejdssituation.

Vi bombarderes konstant med informationer og indtryk, og skal hele tiden tage stilling og vælge.

Vi kan gribe os selv i at ønske at der var en endegyldig sandhed og målestok, men vi har opdaget at alt synes til forhandling.

Vi lever i et risikosamfund og forventes at handle ansvarligt.

## Læring

For at vi som enkeltindivider og samfund kan overleve og leve med hyperkompleksiteten og polycentrisme bliver det afgørende at vi er i stand til at lære, at lære nyt og ikke mindst at lære at lære, hvilket gøre læring til det vigtige omdrejningspunkt.

Lars Qvortrup siger ”at ret beset er læring blot en anden måde at sige hyperkompleksitet på. For hyperkompleksitet betegner den form for iagttagelse, der altid også iagttager kriterierne for iagttagelse”.

Refleksivitetens betydning i læreprocessen er uomtvistelig og i god samklang med tidens vilkår for mennesker, organisationer og samfund. Læring er en proces *hvor* refleksionen indgår, men jeg synes det er svært at sætte lighedstegn mellem begreberne og dermed udgrænse den del af læreprocessen, der foregår omkring refleksionen. Refleksionen foregår på baggrund af nogle erfaringer og iagttagelser: Vi møder en ny problemstilling på arbejdet, der er ingen faste manualer og regler, vi bliver nødt til at reflektere. Ud af refleksionen kommer der (nogle gange!) en forståelse for et højere niveau, vi udvider så og sige vores forståelseshorisont. Denne nye horisont giver i os en ny platform for at vælge og handle. Og når vi handler, så får vi nye erfaringer.<sup>1</sup>

Denne vekselvirkning mellem refleksion og handling, erfaringer og begrebsliggørelse er for mig at se den samlede læreproces, selv om omdrejningspunkt kan siges at være der hvor vi tvinges til at reflektere, der hvor der med Steen Larsens udtryk opstår en ”kognitiv konflikt”.

Ved at medtage hele læreprocessen bliver det lettere at se hvordan læring kan blive en del af en organisations liv. Hvordan der er mange måder at understøtte og igangsætte læreprocessens gode cirkel, og hvordan forskellige teammedlemmer kan bidrage på forskellige vis til læreprocessen. Kort sagt hvordan organisatorisk læring kan faciliteres på en arbejdsplads.

## Hvordan lærer organisationer

Med dette udgangspunkt bliver de interessante spørgsmål for en organisation:

- hvordan bliver organisationen, gruppen og det enkelte menneske bedst i stand til at møde omverdenen (bedst for organisationens fortsatte eksistens i overensstemmelse med dens mission)?
  - hvilke kompetencer kræver det at den enkelte?
  - hvordan læres det?
  - hvordan bliver den enkeltes læring til en del af organisationens?
  - hvilke krav stiller det til organisationens opbygning?
- ellers samlet i et nøglespørgsmål:
- hvordan lærer organisationer?

## De fem nøglediscipliner

Mange teoretikere og mere praktisk orienterede folk har forsøgt at besvare disse spørgsmål både i ind- og udland. En af dem man ikke kan komme uden om er Peter M. Senge, der med sin bog ”The fifth discipline” fra 1990 for alvor satte gang i overvejelserne om organisatorisk læring. Senge opstiller fem nøglediscipliner som der må arbejdes med for at blive til en lærende organisation, hvor han anser den femte for at være den afgørende (deraf bogens titel)<sup>2</sup>

1. personlig mestring mm
2. mentale modeller
3. fælles vision

<sup>1</sup> Med inspiration fra Kolb, se illustration

<sup>2</sup> se uddybning af Peter Senges fem discipliner i informationsbox

4. fælles læring
5. systemisk tænkning

### **En levende organisme**

Ved at betragte en organisation som en levende organisme bliver det forståeligt hvorfor systemisk tænkning er omdrejningspunktet. For i en sund organisme modarbejder enkelt-enhederne ikke hinanden, men indgår tværtimod i en kompleks og indfølelse udveksling. Der er en forståelse for at ubalancer et enkelt sted forplanter sig og kan forstærkes andre steder i organisme. Tænk på hvad en lille skævhed et sted i kroppen kan forårsage af smerter i f.eks. ryggen. Eller hvordan små dårlige vaner i familien bliver til fastlåste mønstre.

Når man oplever sig selv om en del af en helhed og ikke som separeret fra, så forfalder man ikke til at se problemer som simple årsags-virkningskæder, men i langt højere grad som mønstre skabt af vores indbyrdes relationer. Det bliver pludselig uinteressant at finde den skyldige og fokus flyttes i stedet til fælles kreativ problemløsning

### **Samspelet mellem disciplinerne**

For at opbygge en lærende organisation er det afgørende at der arbejdes med alle fem discipliner, og her er det den systemiske tænkning der så og sige holder sammen på det hele og giver den overordnede motivation for at arbejde med de andre discipliner. Dette krav om at arbejde på flere fronter på en gang gør det bestemt ikke lettere at komme i gang, men det er nødvendigt i flg. Senge. Fx kan den fælles vision ende som de rene luftkasteller hvis man ikke medtænker hvordan organismen kan og skal omsætte den. Tilsvarende kan personlig mestring føre til en tilfredsstillende udvikling for enkeltindivider, men hvis det ikke forbindes med fælles læring og helheden, afsætter det ikke afgørende spor i organisationen.

### **Værdier**

Udover de fem discipliner er det gennem 90'erne blev stadig mere klart at organisationer bliver nødt til at arbejde med værdier og fælles værdigrundlag. Ikke som de store endegyldige værdier som mennesker i tidligere tider kunne læne sig op af, men de værdier der for vores fællesskab er gyldige lige nu. For skal refleksionen have mening må den have noget at reflektere ud fra.

Blot skal vi medtænke at under det niveau som vi almindeligvis opererer med som en organisations værdier ligger der mere eller mindre ubevidst hos det enkelte menneske en række grundantagelser om verdens beskaffenhed

### **Er din organisation lærende?**

Senges fem discipliner kan bruges som udgangspunkt for refleksion over om en organisation er lærende. Det er vigtigt at blive så konkret som muligt. At komme med eksempler, at dele billeder og oplevelser med hinanden for også gennem den vej at opdage hvordan de andres kort over virkeligheden ser ud. For måske deler vi den samme virkelighed, men vores kort over virkeligheden, vores individuelle forståelsehorisont, er i hvert ofte meget forskellige.

Så:

1. hvordan sikres den enkeltes personlige mestring og udvikling ? Inddrages alle menneskelige ressourcer? Er der fokus på læring i hverdagen og kompetenceudvikling? Har den enkelte mulighed for at bruge og omsætte ny læring ind i organisationen?  
*- for i DLO er det nødvendigt at sætte fokus på læreprocessen*

2. hvordan udfordrer i jeres mentale modeller? Er der rum og tid til refleksion? Tør i gå i dialog med chance for at skulle udskifte jeres kort over virkeligheden?  
- for i DLO er det nødvendigt at sætte fokus på kommunikationsprocessen!
3. har i en fælles vision? Hvis ja, hvordan kom I frem til den og hvilken betydning har den i dagligdagen?  
- for i DLO er det nødvendigt at sætte fokus på forandringsprocessen!
4. Kom med eksempler på fælles læring. Er I parate til at dele jeres viden med andre eller er det privat? Er der systemer der sikre at viden ikke forsvinder fra organisationen når enkeltindivider forlader den?  
- for i DLO er det nødvendigt at sætte fokus på gruppeprocessen!
5. hvordan sikrer I at alle forstår systemet og ser helheden? Er viden og information let tilgængelig for alle? Er der en dynamisk og forandringsparat holdning i organisationen? Er det et system der er fejltolerant og forstår værdien i at eksperimentere?  
- for i DLO er det nødvendigt at sætte fokus på samarbejdsprocessen!

### At skabe en lærende organisation

Ovenstående refleksion kan danne baggrund for at man får en fælles forståelse for hvor man står som organisation. Uanset hvor lærende man så finder sin organisation er der altid noget der kan arbejdes med. For DLO er ikke en række konkrete punkter som skal opfyldes hvorefter man kan blive certificeret. Det er ligesom den individuelle læreproces noget der er i fortsat bevægelse. Det er bestandig nødvendigt at lære som organisation hvis man skal holde trit med forandringens hastighed. Man kunne måske kalde DLO en holdning som fordrer en række handlinger. For det er ikke nok at forstå forandringens nødvendighed, organisationer må også ændre adfærd i læreprocessen. Første skridt er at få en fælles forståelse af udgangspunktet for forandringsprocessen, at undersøge sin kultur og sine værdier. Dette kan give anledning til at få iværksat en egentlig værdiafklaringsproces. Derefter kommer man nok ikke uden om at tale om ledelse, enten forankret i en bestemt person eller som Lars Qvortrup definerer det: ”ledelse er ikke et sted eller en person, men en funktion”(ledelse af ledelse). For uden ledelsen forståelse og støtte, vil der være alt for meget der hindrer organisatorisk læring. Ledelsen er ikke bare kulturbærere, den er også medskaber af kulturen. Er ledelsen i stand og parat til at gå foran, at være de nødvendige ildsjæle.

### Et lærende miljø

Tredje fase bliver at skabe et lærende miljø, som det flodium enkeltpersoner og grupper skal næres af. Her kan vi igen tage udgangspunkt i Senges fem discipliner.

**Den fælles vision:** Nødvendigheden af at skabe og udfolde en fælles vision, som det der giver hele processen mening og fremdrift. Det kræver fælles billeder og metaforer, gerne poetiske som Saint-Exupéry:

*“Når du vil have bygget et skib,  
skal du ikke kalde folk sammen for at samle tømmer.  
Du skal ikke uddele opgaver eller delegere arbejdet.  
Du skal vække deres længsel efter det store åbne hav”*

I første omgang vil et arbejde med fremtidsbilleder virke som en katalysator i forandringsprocessen på sigt kan det blive til et egentligt strategisk værktøj.

**Den fælles læring:** Skal fælles læring udfolde sig kan det ofte være nødvendigt at ændre på en række indgroede vaner, der ofte handler om at vi holder på vores egen viden og værd. Derfor må der iværksættes situationer hvor den enkelte konkret oplever at fælles læring ikke bare er trælse

ekstramøder, men at både individet og organisationen vinder ved det. Her er det vigtigt at veksle mellem leg og øvelser i mere laboratorieagtige situationer og at væve det direkte ind i hverdagens opgaver.

**Personlig mestring:** Organisationen består af enkeltpersoner med deres personlige visioner og kompetencer, som det er vigtigt at give udviklings- og udfoldelsesmuligheder. Det kan gøres gennem målrettet kompetenceudvikling, som kan understøtte den enkeltes selvværd og lyst til at bruge sig selv i organisationen.

**Mentale modeller:** Her handler det både om at blive klar over hvilke man har og bryde de mønstre som er uhensigtsmæssige. Det kræver tid og rum til refleksion og en åbenhed overfor hinanden om at det er i orden at stille spørgsmål.

**Systemisk tænkning:** Selv om det først og fremmest er en holdning og den fremmes af at enkeltindividerne hele tiden har helheden med i deres overvejelser, så kan det også understøttes ved konkrete handlinger. Fx ved at sikre at alle har de nødvendige informationer og viden til rådighed, at man styrker samarbejde og projekter på tværs i organisationen og mennesker dermed for en direkte oplevelse af sammenhæng.

At kaste sig ud i at skabe en lærende organisation giver inspiration, udvikling – og konflikt! Det giver konflikt når medarbejdere med forskellig baggrund og kultur sættes sammen og når normer sprænges og man tænker i forskellige retninger. Eller når nogle vil udvikling og andre ikke og når kommunikationen flyder frit og uformelt og dermed ikke kan bruges som magtmiddel. Men betragt konflikterne som nødvendige for netop at give næring til refleksionen, og indfør dem hvis det hele synes for harmonisk! Ved fx at inddrage ydre iagttagelse, ved at lade konkurrence og samarbejde leve i sameksistens. For:

*” et skib i havn er sikkert,  
men det er ikke det, det er bygget til ”<sup>3</sup>*

**Lone Belling, Daghøjskolen, marts 2001**

---

<sup>3</sup> Grace Hopper, opfinder