



## En dialog om den lærende organisation

Bidrag til bog, kapitel i:

**Steen Hildebrandt & Erik Johnsen (red.): Aktuel ledelse - bliv ajourført og inspireret af 11 danske professorer. Børsens Forlag. København 1996.**

Af  
STEEN HILDEBRANDT  
Professor ved  
Handelshøjskolen i Århus

Med

Claus Rerup

### Resumé og baggrund

Denne artikel er skrevet som en dialog mellem otte medlemmer af en klub. Artiklen udpeger og redegør for en række centrale begreber og problemstillinger vedrørende Den lærende organisation. Den lærende organisation er blevet et meget omtalt begreb i de seneste år, omend mange af de grundlæggende begreber og teorielementer, der indgår i Den lærende organisation, er hundredevis af år gamle og i organisationsteoretisk sammenhæng adskillige årtier gamle. Under overskriften, Den lærende organisation, sker der i disse år en revitalisering af begreber og problemstillinger, der har været præsenteret og formuleret tidligere samtidig med, at helt nye begreber og problemstillinger føjes til. Det gør Den lærende organisation til et meget udfordrende forskningsområde. Når begrebet har fået denne særlige aktualitet her i 1990'erne, beror det efter vor opfattelse på en hastigt stigende erkendelse af behovet for at realisere, hvad man kunne kalde hovedideerne i Den lærende organisation samtidig med, at vor operationelle viden om emnet er meget begrænset. Vi har et gab, som organisationsforskning og -praksis i disse år arbejder intenst med at fylde ud. På Institut for Organisation og Virksom-

hedsledelse udføres der i disse år en forskningsindsats vedrørende Den lærende organisation, der er initieret af Claus Rerup og fulgt op af flere andre forskere, herunder flere andre ph.d.-studerende.

### Scenen og klubbens medlemmer

Scenen er et moderne indrettet mødelokale på et advokatkontor, som ejes af den ene af klubbens medlemmer, juristen. Det er et større, moderne advokatfirma, der overvejende arbejder med erhvervsager. Når man går rundt i kontorerne og mødelokalerne, ser man unge og travle mennesker, og man lægger mærke til, at firmaet har et Macintosh computer-miljø. Der er mange grønne planter. Mødet finder sted i et stort lyst rum med lyse, moderne kontormøbler, persiske tæpper og moderne kunst på væggene. Klubbens møder afholdes på skift hos medlemmerne. Medlemmerne er:

Juristen: Indehaver af advokatfirma med 30 ansatte. Arbejder med erhvervskunder. 46 år.

Direktøren: Uddannet som HD i organisation. Medlem af direktionen i en mellemstor internationalt orienteret produktionsvirksomhed med en omsætning på fire hundrede millioner kr. Censor på Handelshøjskolen. 38 år.

Studenten: cand. merc.-studerende på Handelshøjskolens strategi- og ledelseslinje. 23 år.

Ingeniøren: Uddannet produktionsingeniør. Produktionschef i produktionsvirksomhed med 300 ansatte. 39 år.

Psykologen: Uddannet psykolog fra universitetet. Ansat som psykolog i en stor offentlig serviceorganisation. Tidligere forsker på universitetet. 42 år.

Filosoffen: Uddannet som filosof på universitetet, hvor han nu er ansat som lektor. 36 år.

Organisationsteoretiker: Professor på Handelshøjskolen. 47 år.

Økonomen: Uddannet økonom fra universitetet. Ansat som direktionssekretær i en større erhvervsvirksomhed med 400 ansatte. Underviser som timelærer på universitetet. 32 år.

Til møde i klubben om begrebsintroduktion.

JURISTEN: Det sidste møde i denne diskussionsklub havde en uheldig afslutning. Flere af deltagerne begyndte - uden for dagsordenen - at diskutere begrebet læring. I første omgang var det blot etymologisk småsnak blandt tre af deltagerne. Senere bredte diskussionen sig til hele klubben. Vi har alle siden da haft tid til at tænke over hændelsen og begrebet læring. For mit eget vedkommende har jeg brugt adskillige timer i klubbens

bibliotek. Det er faktisk ikke muligt at finde begrebet læring i en dansk ordbog.

DIREKTØREN: Det kan godt være, at begrebet læring ikke findes i danske ordbøger. Faktum er imidlertid, at jeg har læst adskillige bøger og artikler om Den lærende organisation. Begrebet bruges. Der udgives bøger om emnet. Endda på adskillige sprog. Faktisk har jeg taget en bog med. Det drejer sig om Peter Senge: *The Learning Organization* fra 1990. Lad mig være ærlig. Det var mig, som startede diskussionen på det sidste møde. Siden min udnævnelse til direktør har jeg haft ansvaret for virksomhedens forretningsmæssige og organisatoriske udvikling. I direktionen har vi i denne sammenhæng diskuteret læring og Den lærende organisation. Vi er imidlertid gået i stå, da begreberne er svære at forstå. Vi har brug for hjælp, hvorfor jeg lidt provokerende vil spørge, om det er muligt at diskutere begreberne på dette møde?

JURISTEN: Personligt kan jeg kun gå ind for forslaget. Samtidig ville det da være herligt, hvis vor diskussion kunne bruges til noget mere konkret. Jeg vil endda frivilligt melde mig til at tage referat. Lad os se, hvordan stemningen er for forslaget?

STUDENTEN: Fortæl mig hvad Den lærende organisation betyder, siger du, så direktionen kan forstå og implementere dette management begreb. Ifølge min bedste overbevisning er din tilgang fejlagtig. Det er tydeligt, at du og direktionen ønsker at simplificere og rationalisere begrebet for efterfølgende at være i stand til at kontrollere og værktøjsfisere. Problemstillingen må vendes på hovedet. Kun ved at håndtere Den lærende organisation som et uforståeligt fænomen vil direktionen være i stand til at erkende og dermed afslutte. Kun det, som ikke kan afsluttes, kan vi nemlig forstå. Teorien bag Den lærende organisation fokuserer i mine øjne i for stor udstrækning på det forståelige og kontrollerbare og glemmer de dimensioner, som er uforståelige. Hvordan kan det ellers være, at enhver i disse dage prøver på at fortolke og forstå fænomenet Den lærende organisation? Hvad betyder iøvrigt etymologisk?

INGENIØREN: Det er muligt, at du har ret på længere sigt. Men jeg har ansvaret for den daglige produktion og drift i en stor virksomhed - nu og her. Vi kan ikke tillade os at lege med det uforståelige.

JURISTEN: Før vor diskussion udvikler sig, må vi stoppe op. Det kan godt være, at der skrives management bøger om læring, men det er stadig problematisk at bruge et fordansket ord af det engelske 'learning'. Begrebet læring findes som nævnt ikke i danske ordbøger, hvorfor den korrekte sprogbrug på dansk er: at lære eller indlæring. Websters 3rd. International Dictionary definerer

'learning' på følgende måde: "The process of acquisition and extinction or modification in existing knowledge, skill, habits, or actions tendencies in a motivated organism through experience, practice or exercise".

The Oxford English Dictionary definerer 'learning' som: "The action of receiving instructions or acquiring knowledge. A process which leads to the modification of behaviour or the acquisition of new abilities or response, and which is additional to natural development by growth or maturation". Iøvrigt: Etymologi er læren om ordenes afstamning og oprindelige betydning.

DIREKTØREN: Min fortolkning af de to definitioner på learning peger på, at 'learning' må forstås som 'learning-by-doing'. Der er også en klar relation til erfaringsopbygning. Når jeg tænker på læring, tænker jeg endvidere automatisk på begreber, som relaterer sig til noget positivt, fremadrettet og dynamisk. Og der ud over: Hvis ordet ikke findes på dansk, så indfører vi det nu og her.

PSYKOLOGEN: I følge min forståelse af de to definitioner ser det ud, som om resultatet af læring er ændret adfærd eller handlen. Denne ændrede adfærd manifesterer sig i større viden samt forbedrede kompetencer. Måske læring kan forstås som en input-output relation? Jeg fornemmer blot, at det er vigtigt at skelne mellem selve læringsprocessen og produktet eller resultatet af processen. Det er to forskellige ting.

FILOSOFFEN: Jeg kan kun være enig i denne opdeling. Måske vi burde se på de to definitioner og stille os selv spørgsmålet: Hvad fortæller de to definitioner os ikke om begrebet læring? Her tænker jeg blandt andet på, om læringsprocessen er bevidst eller ubevidst. Med andre ord om vi har bevidsthed om, hvad vi lærer? Tænker vi, når vi lærer, eller er det en automatisk proces?

ORGANISATIONSTEORETIKEREN: Det er klart, at det er en automatisk proces. I denne sammenhæng synes jeg desuden, at det er interessant at fokusere på den sidste linie i den anden definition: "... and which is additional to natural development by growth or maturation". Af denne sætning fremgår det jo tydeligt, at læring er noget fundamentalt menneskeligt - noget organisk. I relation til ovenstående spørgsmål må jeg være Jer svar skyldig. Måske jeg kan bidrage til diskussionen ved blot at stille endnu et spørgsmål: Kan læring planlægges?

PSYKOLOGEN: Det er korrekt, at læring er noget biologisk. Vigtigere er det dog at lægge mærke til, at læring også defineres som en intentionel handling. Ergo kan visse aspekter af en læringsproces katalyseres ved at anvende bevidst planlægning. I denne sammenhæng kan man måske tale om, at bestemte faktorer kan hæmme eller fremme en læringsproces og dermed påvirke resultatet af

processen. Jeg mener personligt, at man kan skelne mellem subjektive og objektive faktorer. Subjektive faktorer inkluderer psykologiske og individuelt afhængige tendenser som f.eks. intention, motivation samt holdning til det, der skal læres. Holdninger, læring og viden er som bekendt rettet mod et objekt eller et mål. Jeg skal lære at svømme. Jeg skal lære at læse. Jeg véd noget om biler. Hvis individet opfatter læringsprocessen eller objektet positivt, forventes de subjektive faktorer også at ville være positive. En positiv indstilling vil i denne sammenhæng virke som en fremmede faktor på læringsprocessen. Objektive faktorer kan henføres til den kontekst, hvori læringsprocessen finder sted. Objektive faktorer vil derfor typisk være defineret som situations- og omgivelsesspecifikke faktorer.

**DIREKTØREN:** Jeg kan sagtens følge dig. Hvis jeg ser på min organisation, kan jeg godt bruge dine begreber. Hvis jeg skulle nævne nogle objektive faktorer, der påvirker en læringsproces, ville jeg nævne: organisationsstruktur, lederstil, kultur, ressourcer til rådighed, eksisterende vidensbase osv.

**ØKONOMEN:** Der skal noget mere struktur på alle de løse begreber. I taler for løst om disse ting. I relation til de objektive og subjektive faktorer kan man for eksempel formulere følgende udtryk:  $L = f(S + O)$ . Læring er en funktion af subjektive og objektive faktorer. Funktionen kan specificeres mere nøje ved at indrage de enkelte variable, som henholdsvis S og O repræsenterer. For eksempel kunne man forestille sig følgende:  $S = \text{intention (I)} + \text{motivation (M)} + \text{holdning (H)} + \text{tro (T)} + \text{vane (V)}$ . Måske psykologen kan vurdere, om der er flere begreber, som kan henføres under S?

**PSYKOLOGEN:** For mig er det klart, at den sociale dimension af begrebet læring også må inddrages. Den russiske psykolog Vygotsky mener i denne sammenhæng, at vi som individer kan lære mere og ikke mindst hurtigere, hvis vi har en hjælper eller instruktør<sup>1</sup>. Imitation baseret på en form for mesterlære er med andre ord centralt i Vygotskys sociale udviklings- og læringsteori. Teorien operationaliseres ved at fokusere på det, han kalder den næste udviklingszone. Den næste udviklingszone er det udfaldsrum, hvori aktøren bedst er i stand til at udvikle sig. Det skyldes, at i denne zone er udfordringerne tilstede i en sådan størrelse eller doseret på en sådan måde, at aktøren ikke bringes i en situation, hvor han/hun vil opleve et nederlag. Samtidig forudsætter ideen om næste udviklingszone, at de enkelte aktører deltager og bidrager. Læring opfattes derfor som en aktørbaseret social proces, der primært baserer sig på participation og dermed handlekompetence. Herved nedtones det traditionelle kognitive fokuspunkt. Læring er derfor interaktivt og relatio-

nelt betinget, hvorved færdigheder og kompetencer indlæres under de betingelser, der knytter sig til teorien om bl.a. legitim perifer deltagelse.

**ØKONOMEN:** Det er klart, at læring ikke foregår i et vakuum. Det sociale er også en variabel, som må indrages i funktionen for læring. Men skal det 'sociale' placeres som en objektiv eller en subjektiv faktor? Måske den sociale faktor skal indgå som en separat størrelse:  $L = f(S + O)S$ . Hvis den sociale faktor placeres her, kan man nemlig samtidig tale om, at de objektive faktorer (O) påvirkes socialt. Her tænker jeg naturligvis på den påvirkning, som omgivelserne kan have på en virksomhed eller et individ. Det ville måske også være en god ide at vægte de enkelte faktorer. Det vil i relation til de subjektive faktorer sige, at man kunne tale om følgende:  $S = Iw + Mw + Hw + Tw + Vw$ . Summen af de fem vægte for I, M, H, T og V er naturligvis 1. Størrelsen af den enkelte vægt ville indikere vigtigheden af den pågældende faktor. Hvis V-faktoren for Vane f.eks. var 0,95, ville den subjektive faktor S næsten bestå 100% af en vane. Heraf kunne det måske udledes, at læringsprocessen var tilendebragt.

**FILOSOFFEN:** Jeg bryder mig ikke om at sætte disse vanskelige ting på formel. Men jeg tænker også på, om der er en grænse for læring. Er læring og viden størrelser, som på et tidspunkt bliver absolutte. Jeg mener, om man på et tidspunkt ikke kan lære mere?

**JURISTEN:** Lad os på nuværende tidspunkt slå fast, at de to tidligere omtalte engelske definitioner fokuserer på individet. I den før omtalte bog (Senge's The Learning organisation) bruges begrebet organisatorisk læring. Jeg undrer mig imidlertid over, hvordan sammenhængen er mellem individuel og organisatorisk læring? Er individuel læring det samme som organisatorisk læring?

**ØKONOMEN:** Individuel læring er ikke det samme som organisatorisk læring. Individer er imidlertid agenter for den organisatoriske læring, hvorved vigtigheden af individet påpeges<sup>4</sup>. Summen af alle individers læring er dog ikke lig med den organisatoriske læring. Visse dimensioner af den organisatoriske læring er organiske, mens andre er superorganiske. Med hensyn til det organiske mener jeg, at visse aktører er centrale og ikke kan undværes, hvis en specifik opgave eller proces skal udføres. Andre opgaver er ikke personafhængige, da de udføres næsten automatiske og betegnes som superorganiske. Superorganiske opgaver indeholder derfor en stor grad af rutine, mens det modsatte gør sig gældende ved organiske opgaver. Organisatorisk læring forstår jeg derfor som summen af organiske og superorganiske processer.

**PSYKOLOGEN:** Det er interessant. Jeg mener, at organisatorisk læring finder sted, når processer

og strukturer medvirker til at overføre individuel viden til fællesskabet. Man kan derfor sige, at organisationen har lært, når fællesskabet har lært det, som individer kan og véd. Denne form for diffusion kan betegnes som en succes, når medlemmer af fællesskabet ikke længere er afhængige af enkeltindivider og deres specifikke viden, når de træffer beslutninger. Det vil sige, at organisatorisk læring involverer overførsel af både viden og handlekompetence fra individer til fællesskabet. Organisatorisk læring indbærer også, at der etableres mekanismer, som sikrer en form for kollektiv hukommelse. Organisatorisk læring må samtidig forstås ud fra mange dimensioner. Helt centralt er det at bemærke, at der må skelnes mellem bevidst og ubevidst læring.

Bevidst læring er den, som ledelsen søger at styre og lede ved at opbygge systemer, mekanismer og strukturer, som fremmer en kultur, der er i stand til at lære kollektivt. Den vigtigste form for organisatorisk læring er imidlertid ikke organiseret og bevidst, da den ikke kan gengives, men må opleves. Ubevidst læring foregår dagligt mellem improviserende aktører, der i fælleskab løser konkrete arbejdsrutiner<sup>5</sup>. Fundamentet i disse ubevidste læringsfællesskaber er tavs viden og handling, som overføres mellem samarbejdende aktører og praksisfællesskaber.

STUDENTEN: Jeg er ikke helt med. Kører du ikke i ring, når du taler om individer og summen af individer? Er det fællesskabet mere end summen af de enkelte aktører? Kan et fællesskab træffe beslutninger? Kan vi tale om, at et fællesskab eller en organisation som sådan lærer? Er organisationen ikke kort og godt lig med de mennesker, der er i den? Og er det ikke dem, der lærer?

ØKONOMEN: Organisatorisk læring medvirker til at transformere virksomheden. At skelne mellem resultatet af læring og den proces, som frembringer den, er derfor centralt. Læring retter sig som regel mod tre overordnede dimensioner. For det første mod kognitive og bevidsthedsudvidende processer, der som alle véd er centrale i forbindelse med af- og indlæring. Dernæst retter læring sig mod at ændre aktørernes og organisationens adfærd. For det tredje mener jeg, at læringsprocesser bør fokusere på de elementer af følelseslivet, der berøres. Negativt samspil mellem de tre dimensioner medvirker til, at aktørerne i arbejdsfællesskabet oparbejder modstand mod forandring. Herved etableres der nogle betingelser, som påvirker såvel de individuelle som de kollektive læringsprocesser i negativ retning. Et godt samspil mellem de tre dimensioner er derfor en medvirkende faktor til, at aktørerne i organisationen kan lære at lære<sup>6</sup>.

INGENIØREN: Må jeg godt spørge her: Det forekommer mig, at noget af det, der her tales om, har

klare relationer til metoder og tankegange, som jeg tidligere har hørt om og også fundet interessante, nemlig begreber som Kaizen, løbende forbedringer, TQM m.m. Er der ikke klare relationer mellem Den lærende organisation, TQM, Kaizen, løbende forbedring og måske også et begreb som BPR?

STUDENTEN: Jeg er forvirret. Det virker, som om læring bliver brugt som synonym for begreber som udvikling, viden, handlekompetence og erfaring. Men betyder disse begreber virkelig det samme? Jeg har skrevet to spørgsmål ned: 1) Kan læring måles og i givet fald hvordan? 2) Hvordan og hvorfor er forretningslivet blevet interesseret i læring? Jeg kender ikke svaret på disse spørgsmål, men kan måske hjælpe med at identificere, hvor vi kan finde dem. Der er mulighed nok. En litteratursøgning ved University of Illinois at Urbana-Champaign viser f.eks., at begrebet 'learning' indgår i 6653 bibliografiske titler og 40.982 artikler. En tilføjelse: Ingeniørens bemærkninger gør mig yderligere usikker. Jeg er ikke bekendt med begreber som Kaizen og løbende forbedring, TQM og BPR.

JURISTEN: Jeg kan mærke, at vi er på vej ud på dybt vand. Jeg synes, at der er for mange løse formuleringer. Mon ikke det ville være en god ide at stoppe op, før vi bevæger os ind i flere diskussioner. Måske det ville være en ide at få organisationsteoretikeren til for en stund at behandle os som en gruppe studerende, der bliver undervist i Den lærende organisation.

Forelæsning i klubben om Den lærende organisation.

ORGANISATIONSTEORETIKEREN: Måske klubbens medlemmer vil tillade mig at læse et par sider op fra et større forskningsprojekt, som jeg for tiden er meget optaget af. Jeg har medbragt tre referencer, da de giver et indledende overblik over den teori- og begrebsverden, der knytter sig til fænomenet organisatorisk læring og Den lærende organisation: 1) Dodgeson, M. 1993. Organizational Learning: A Review of Some Literature. 2) Fiol, C., and Lyles, M. 1985. Organizational Learning. 3) Organization Science. 1991. Special Edition on Organizational Learning. I det følgende vil jeg ikke prøve at præsentere en sammenfatning af de tre ovennævnte kilder. Jeg vil i stedet for prøve at præsentere nogle overordnede ideer, som efterfølgende kan danne baggrund for en videre diskussion.

Det er ikke nogen hemmelighed, at mange af de discipliner, der undervises i på Handelshøjskolerne, er præget af en kamp, der drejer sig om at se mest moderne ud. Ledelses- og organisationsområdet er i denne sammenhæng specielt berørt

for sin evne til at udvikle modebegreber. Begreber, som udvikler sig til modedefænomener, er imidlertid ikke nødvendigvis dårlige. Det er vores evne til at behandle disse begreber, som kan være kritisabel. Ofte bruges der i praksis og på de højere læreanstalter ikke tilstrækkelig tid og energi på at finde ind til den bagvedliggende substans i begreberne. Resultatet er, at man undertiden stiller sig tilfreds med en tilsvarende ringe problembehandling.

Jeg nævner disse trivialiteter, fordi faktum er, at Den lærende organisation de sidste par år er blevet et populært management koncept. Læring som fænomen er imidlertid ikke noget nyt tema. Ser man på Aristoteles' samlede værker, er det klart, at begrebet læring også var relevant på hans tid<sup>7</sup>. Aristoteles taler flere steder om begrebet 'potentiell existens' og med dette begreb mener han, at mennesket har forskellige latente potentialer, som endnu ikke er blevet manifesteret. Bevægelsen fra potentiel til manifest muliggøres gennem lærings- og udviklingsprocesser. Den samme form for tænkning kan identificeres i filosofiske værker af Jaspers og Kierkegaard, hvor det anføres, at bevægelse er udgangspunktet for menneskets eksistens. I korte træk argumenterer de to tænkere for, at alting altid kan genfortolkes, hvorved vi altid potentielt har mulighed for at reflektere, forstå og dermed lære noget nyt om vores fortid. Med andre ord kan en latent ureflekteret fortid gøres reflekteret og manifest.

L.L. Whyte har endvidere studeret begrebsverdenen inden for historie, filosofi, psykologi, biologi og fysik i perioden fra 1350 til 1950. Op til omkring år 1750 er de begreber, som anvendes inden for disse discipliner, næsten udelukkende statiske. Tyske filosoffer som Kant, Hegel og Schopenhauer er blandt de første, der bruger mere dynamiske begreber. Charles Darwin's evolutionære teori spiller ligeledes en central rolle, da den for alvor animerede andre til at tænke mere dynamisk. Den lærende organisation afspejler denne teoriudvikling, da filosofien bag begrebet netop fokuserer på dynamik, udvikling og bevægelse.

Virksomheder fokuserer ifølge Peter Senge på 'dynamik og læring' på grund af de mere omskiftlige og uforudsigelige omgivelser, som stiller krav til virksomhedernes evne til at forandre sig. Det erhvervsøkonomiske fagområde orienterer sig derfor i stigende grad mod begreber som turbulens og forandring. Logikken bag argumentationen baseres på teorien om centrifugalkraften, da det anføres, at forandringer skaber forandringer, som yderligere skaber nye forandringer ad infinitum<sup>8</sup>. Om denne logik er plausibel, lader jeg ligge i denne omgang.

Forandringer kan forstås og indeles i tre overordnede kategorier: teknologisk, social-

adfærdsmæssig og strukturel-institutionel. Ligeledes har forandring to dimensioner: størrelsen eller effekten af forandringen og den hastighed, hvorved forandringen indtræder. Effekten af forandringer er enten inkrementel eller radikal, mens hastigheden, hvorved forandringerne indtræder, f.eks. kan beskrives ved at se på produktivscykler<sup>9</sup>.

Kernen i teorien bag Den lærende organisation fokuserer endvidere på medarbejdernes individuelle og kollektive evne til at lære af tidligere erfaringer - gode såvel som dårlige. Målet med denne nye organisationsform er således at anvende og overføre viden på tværs af traditionelle organisatoriske hierarkier og systemer. I denne forbindelse næres der stor tiltro til de muligheder, som informationsteknologien skaber. Et andet vigtigt element i teorien bag Den lærende organisation er proaktivitet og autonomi. Fremfor at styre, kontrollere og implementere forandringer, søges der fra ledelsens side etableret en kultur, hvor medarbejderne selvstændigt, aktivt og begejstret søger mod forandringer, modifikationer og evolutioner af de eksisterende rutiner i praksis. At blive en lærende organisation bør således opfattes som en uendelig rejse, der initieres af ledelsen og derfor tager udgangspunkt i forretningsstrategiske overvejelser. Om rejsen bliver en succes, afhænger imidlertid af de enkelte aktører i arbejdsfællesskabet. Rejsen bygges endvidere op omkring temaer, der relaterer sig til adfærd, kognition, kultur, struktur, handlekompetence og viden. Temaerne fokuserer på praksis og understøtter processer, der prøver på at ind- eller aflære nye henholdsvis gamle rutiner. Naturligvis tilpasses belønningssystemerne, således at både individuelle og kollektive læringsprocesser muliggøres i organisationens forskellige praksisfællesskaber.

At udvikle og uddanne medarbejderne til at være mere aktive, selvstændige og reflekterende er derfor et centralt element i teorien bag Den lærende organisation. Medarbejderne i Den lærende organisation trænes og udvikles ud fra en teoretisk forståelsesramme til at stimulere individuelle og organisatoriske læreprocesser. Medarbejderne opfatter samtidig hinanden som intelligente aktører, der er i stand til at tænke ukonventionelt. At betragte andre mennesker som intelligente er én af forudsætningerne for, at mennesker gennem dialog kan udvikle sig. Ved synligt at respektere den andens intellekt fremmes fornemmelsen af egen værdighed og betydning hos den pågældende. Ønsket om at opfylde den andens forventninger om at være intelligent medvirker samtidig til, at vi gør os umage og dermed udstråler professionalisme og liv. De tilstedeværende mennesker etablerer derved i arbejdsfællesskab et socialt kraftfelt, hvor usædvanlige, men geniale tanker

har lettere ved at blive tænkt. I situationer karakteriseret ved gensidig forståelse opstår de produktive præmisser (åbenhed, forståelse, tillid, entusiasme), som kendetegner et godt udviklings- og læringsmiljø. Den egenskab at kunne få det bedste frem i andre mennesker anses derfor for at være én af de centrale forudsætninger for at arbejde med udvikling og læring.

Filosofien bag Den lærende organisation søger som nævnt mod det uforudsigelige, åndrige og reflekterende i organisationens aktører. Mange aktører vil måske i denne forbindelse finde det krævende - måske for krævende - at gå på arbejde. Samtidig vil de samme aktører aldrig påstå, at det nogen sinde bliver kedeligt at arbejde i den pågældende virksomhed. I Den lærende organisation bliver man således udfordret og provokeret hele tiden for netop at anvende det intelligenspotentiale, der er tilstede i os alle. Klimaet i organisationen er derfor dynamisk. Medarbejderne i Den lærende organisation føler i teorien et engagement for deres arbejde, og engagement føler man, når man bliver ét med sit arbejde og accepterer arbejdet på dets egne præmisser. Hvis man når frem til dette 'point of no return', oplever man, hvorledes tvivlen langsomt går i opløsning og erstattes af en forståelse for det at lære, forandre og udvikle sig selv, og ikke mindst sine omgivelser. Det fremgår implicit, at fænomenet læring abonnerer på andre begreber som f.eks. viden og bevidsthed. Forandring og udvikling hænger også uløseligt sammen med begrebet læring, da vi næsten automatisk tænker på noget ikke-statisk, når vi taler om læring. Ideen bag Den lærende organisation opfattes derfor af ledelsen som noget positivt, der vil kunne skabe konkurrencemæssige fordele. I denne sammenhæng kan man måske tale om, at begrebet indeholder en positiv symbolsk eller metaforisk værdi. Den lærende organisation signalerer således det modsatte af den statiske, tunge og svært bevægelige organisation. Det er måske i denne bevidsthedsudvidende sammenhæng, at Den lærende organisation i dag har den største umiddelbare berettigelse. Den lærende organisation vil stille helt nye krav til lederen. Traditionelle lederroller og forestillinger om, hvad god ledelse er, vil vige til fordel for forestillingen om en høj social kompetence knyttet til lederrollen og lederen som den generative inspirator.

Lad mig slutte med at præsentere figur 1, der i nogle hovedoverskrifter rekapitulerer min forelæsning.

Figur 1. Centrale temaer i Den lærende organisation.

Diskussion i klubben af de præsenterede temaer.

JURISTEN: Tak. Jeg tror, at vi alle med interesse har lyttet til din forelæsning. Nu er tiden kommet til kommentere dit oplæg. Det er lovligt at stille spørgsmål og tænke højt, hvorfor alle former for refleksioner er velkomne. Enhver kan svare på de spørgsmål, der bliver stillet, men samtidig er det måske også realistisk at forvente, at ikke alle spørgsmål vil blive besvaret.

INGENIØREN: Jeg har med stor interesse lyttet til denne fremstilling. Jeg har købt ideen om Den lærende organisation. Jeg er oven i købet overbevist om, at tanker om Den lærende organisation, sådan som de fremstilles her på mødet, vil være relevante i løbet af nogle få år hos os produktionsansvarlige. Men fortæl mig: Hvad gør jeg konkret nu og her i min produktionsafdeling for at arbejde i retning af Den lærende organisation?

PSYKOLOGEN: Det lyder, som om filosofien bag Den lærende organisation stiller krav til medarbejderne. På den anden side stiller folk også krav til deres arbejde, da vi vil respekteres som individer med frie udfoldelsesmuligheder. Den lærende organisation medfører derfor, at vi må acceptere indgreb i selvstændigheden, da teamwork på kryds og tværs af afdelinger og hierakier fremover bliver en naturlig del af arbejdslivet. Jeg tror samtidig, at medarbejderne er villige til at acceptere disse indgreb, hvis det sker ved klare aftaler, som de selv har været med til at forhandle. En stabil men 'lærende organisation' står og falder derfor med aktørernes tillid til hinanden. Hvis aktørerne ikke har tillid til hinanden og konceptet, vil gennemførelsen af Den lærende organisation formentlig blive en utrolig kompliceret affære. Jeg tror derfor, at det er vigtigt at komme rigtigt fra start.

STUDENTEN: Psykologen har ganske givet ret. Ifølge mine fortolkninger bliver læring opfattet som et synonym for at blive bedre og bedre. Det ved jeg ikke, om man kan blive. Jeg tror, at man som menneske og som organisation gentager grundlæggende ting livet igennem. Det centrale bliver derfor ikke at forbedre sig, men at prøve på at holde sig levende, mens man indsamler erfaringer. Om man så holder sig i live gennem organisationen forskellige udviklingsfaser afhænger af, om man finder nogle grunde til at leve og lære, når det ikke længere er strengt nødvendigt.

**ORGANISATIONSTEORETIKEREN:** Jeg har noteret mig både psykologens og studentens bemærkninger. Jeg vil gerne understrege, at mange nyere organisationsteoretikere stiller spørgsmålstegn ved den traditionelle opfattelse af organisationer som velafgrænsede og stabile strukturer. De anskuer i stedet organisationer som flertydige, svært afgrænselige bundter af processer<sup>10</sup>. Mødens organisationer tidligere var defineret som stabile strukturer, og forandring som deres modsætning, er forandring nu bygget ind i selve grundopfattelsen af en organisation. Løse organiseringer, kendetegnet ved netværk, omverdensorientering, deltidspartagere m.m. anses for at indeholde kimen til fremtidens organisation, nemlig den vidensintensive, fleksible organisation, befolket af højt kvalificerede, nysgerrige og mobile medarbejdertyper. Organisationer anses ikke længere for at være stabile strukturer, som det kræver kræfter at nedbryde eller ændre, men for sociale konstruktioner, som det kræver energi at opretholde. Den amerikanske organisationsforsker K. Weick har formuleret det som et spørgsmål om organisering (verbum) i stedet for organisation (substantiv)<sup>11</sup>. Det vil blandt andet sige, at organisationer er mønstre, der kun eksisterer, så længe aktører gentager kommunikation-, beslutnings- og produktionsprocesser. Nå, det blev et længere indfskud, men jeg mener, det er afgørende, at vi også får talt om, hvordan vi mere grundlæggende ser på organisationer. Ud over det vil jeg gerne gentage ét af studentens tidligere spørgsmål: Hvorfor og hvordan er direktionen blevet interesseret i Den lærende organisation?

**DIREKTØREN:** Den lærende organisation forudsætter en særlig ledelses- og forvaltningsform, hvor målet er at opbygge en kultur, hvor autonomi, selvedfoldelse og diskussion er nøgleord. I direktionen tænker vi derfor på Den lærende organisation som en filosofi og et ledelsesværktøj, der skal fremme organisationens evne til at tænke ukonventionelt. Mere afgørende er det dog, om arbejdsorganiseringen fremmer eller hæmmer aktørernes evne til at forfølge problemstillinger ind i områder, som de ikke på forhånd havde gjort sig forestillinger om. Det er denne evne, som vi tror Den lærende organisation medvirker til at udvikle. Samtidig er det også dén evne, der hæmmes af de rigide systemer og strukturer, der karakteriserer den traditionelle organisation. Vigtigheden af at fremme og udvikle denne evne kan henføres til den stigende turbulens i omgivelserne, som vi oplever i dag. Tiltagende turbulensniveauer påvirker vore forretnings- og konkurrencemuligheder i både positiv og negativ retning. Vi tror i denne sammenhæng på, at Den lærende organisation er et middel, der ved at fokusere på dynamik og fleksibilitet evner at skabe konkurrencekraft.

I relation til spørgsmålet om, hvordan vi er blevet opmærksomme på Den lærende organisation, så er det det samme, som med så mange andre management-begreber: Vi hører om dem ved at læse forholdsvis populære tidsskrifter, hvor primært amerikanske forskere præsenterer deres begreber. Naturligvis hører vi også om begreber som f.eks. Den lærende organisation ved at deltage i konferencer. Management konsulenter, som besøger vor organisation, er også med til at påvirke os. Den vigtigste faktor er dog typisk intern. Ofte er der en ildsjæl i organisationen, som mener, at begrebet eller konceptet er interessant. I relation til Den lærende organisation var det én af vore interne konsulenter, der skrev et notat og sendte det til direktionen, hvorefter et arbejdsudvalg blev nedsat.

**FILOSOFFEN:** Er det muligt for en organisation at forandre sig? Kan en kvinde falde i søvn som én person for dernæst at vågne op som en anden person? Kan der trækkes en linie, som klart afgrænser vor adfærd, kognition og følelser i et før og et efter Den lærende organisation? Jeg har undret mig over, om Den lærende organisation virkelig er mulig, da begrebet virker utrolig abstrakt. At Den lærende organisation er en abstraktion har flere fordele og ulemper. Det, at der ingenting er, medfører, at alting er der, fordi muligheden for selv at skabe alt er aldeles nærværende. På den anden side er der langt fra tanke til handling.

Personligt har jeg erkendt den kløft, der er mellem at gøre noget og kun at tænke på det. Samtidig tror jeg, at når vi ikke længere er i stand til at skelne mellem at tænke og at handle, så oplever vi, at tilværelsen ikke er mulig. Har man erkendt denne sandhed, vil man også vide, at der ikke findes enkle løsninger og ukomplicerede problemer.

Ser vi på filosofien bag Den lærende organisation, indeholder den et centralt element, der fokuserer på samarbejde og forandring, hvilket kræver, at vi både handler og tænker. Ud fra mine fortolkninger forudsætter de måder, som man samarbejder på i Den lærende organisation, samtidig, at man kender sine samarbejdspartnere mere end blot overfladisk. Men hvis vi er helt ærlige, véd vi så reelt ret meget om nogen? Det er svært nok at holde rede på os selv, og når det drejer sig om andre mennesker, har vi måske ikke den fjerneste anelse om, hvad der reelt foregår? Selv de stærkeste er måske svage; selv de modigste mangler måske mod; selv de klogeste er måske uvidende. Når vi erkender verden på denne måde, mister den sin uskyld, og den komplices eksponionelt. Det, jeg forsøger at antyde, er, om Den lærende organisation som fænomen kan

realiseres som en reel organiseringsmåde, der fungerer i praksis?

STUDENTEN: Du siger organisation og organisering. Det lyder, som om du mener noget præcist og forskelligt med disse ord. Er det rigtigt? Jeg vil gerne kommentere filosofiens bemærkninger vedrørende forandring. I følge min overbevisning finder forandringer ikke sted på baggrund af kollektive beslutninger, men ved at begejstrede individer tager et ansvar og kæmper for en opgave eller idé. Engagerede ildsjæle eller forandringsagenter går ofte imod strømmen og vender problemerne på hovedet på en realistisk og begavet måde. Problemet er imidlertid, at maksimalt 10-20% af medarbejderne i en almindelig gennemsnitlig dansk virksomhed har den personlighed og kraft, som det kræver at være en ildsjæl<sup>12</sup>. Organisatoriske forandringer bliver derfor ofte fanget i såkaldte S-togsreflekser. Begrebet S-togsrefleks har relation til den oplevelse, som vi alle har, når vi står i et S-tog. Vi føler os utrygge og ser hinanden an. Ingen siger rigtig noget, og flertallet er usikre. Vi tænker, tror jeg, at det er de andres skyld, at vi har det på denne måde. Hvis alle lod være med at være mistænkelige overfor hinanden, var problemet løst. Desværre tænker vi ikke i løsninger, da vi hurtigst muligt prøver på at få situationen overstået. Vi står jo som regel af næste gang. Problemet vender imidlertid tilbage om aftenen, når vi skal hjem fra arbejde.

Forandringer i organisationer afhænger derfor af de ganske få personer, som er i stand til at få andre med og som samtidig kan skabe en engageret og tillidsfuld stemning. Jeg tror, at når nærværet af engagement er bedst eller mest tydelig, så føler man ikke, at man arbejder, men at man lever. Det er derfor umuligt at være professionelt involveret uden også at være personligt involveret. Følelsen af engagement og eksistens er således størst, når man gør opgaven til sin egen og dermed, som var man et medium, skaber sin identitet. At få andre til at føle engagement opnås derfor ved at spejle sig ind i situationen for derefter at være istand til at formidle og kommunikere budskabet til modtagerens personlighed og følelser. Engagement opleves endvidere gennem relationer og situationer, som indbyrdes medvirker til at skabe rammerne for et meningsfyldt arbejdsfællesskab. Sandsynligheden for at skabe en kollektiv følelse af engagement for Den lærende organisation vurderer jeg derfor til at være størst, når budskabet består af forskellige lag og niveauer, der dekonstruerer konceptets kompleksitet uden at banalisere det.

PSYKOLOGEN: Jeg forstår ikke helt din tur i S-toget, men det er måske mit problem? Engagement eller lidenskab er den egentlige kraftmål for det at være menneske. Når vi er engagerede,

bliver vi synlige for os selv og skrider dermed ind i den eksistens, hvor vi bliver ét med vores arbejde. Jeg tror derfor ikke, at man kan uddannes eller kommanderes til at være engageret. Enten er man nærværende tilstede af sig selv eller også er man det ikke. Vi slår derfor frivilligt rod i virkeligheden, hvis vi føler engagement eller lidenskab til et menneske, en sag eller en opgave. Metaforisk kan man derfor hævde, at det er lidenskaben, som medfører, at vi slår knuder på tilværelsen.

FILOSOFFEN: Lad os vende tilbage til den dimension af teorien bag Den lærende organisation, der fokuserer på forandringer. Når ændringer i vilkår eller tilstande indtræder med for stor hast, virker de forstyrrende, ja undertiden dræbende. Derfor bruger vi faldskærm, når vi f.eks. hopper ud af en flyvemaskine, og af samme grund farer vi ikke ind i det varmeste rum, når vi tager et tyrkisk bad<sup>13</sup>. På tilsvarende måde kan sociale, politiske og økonomiske forandringer finde sted så radikalt, at det ikke er sundt for hverken institutioner, organisationer eller mennesker. Et samfund eller en organisation i stærk udvikling oplever ustandseligt ændringer, der let kan blive kilden til kronisk uro og ustabilitet. Direktionen må derfor overveje den hastighed, hvormed den ønsker filosofien bag Den lærende organisation operationaliseret. Et andet problem er imidlertid også, at mennesker generelt ønsker stabilitet og sikkerhed. Frygten for at blive arbejdsløs har efterhånden medført, at de fleste mennesker, hvis de blev stillet over for valget mellem frihed eller sikkerhed, næsten uden vaklen ville stemme for sikkerhed. Jeg tror derfor, at medarbejdernes ubevidste, men centrale ønske om stabilitet kan blive en achilleshæl i Den lærende organisation. Direktionen bør derfor overveje, om medarbejderen i en organisation kan udvikles eller kommanderes til at være forandringsvillig. Måske er det mere realistisk at forestille sig, at en organisation har brug for forskellige typer af medarbejdere. Nogle er forandringsagenter, mens andre er kritiske eller noget helt tredje. Huxley fokuserer også på denne problemstilling i "Fagre nye verden", hvor medarbejdertyper som f. eks. alfa og beta varetager forskellige opgaver.

PSYKOLOGEN: Udover det elementære psykologiske behov for sikkerhed søger mennesket også efter at finde en mening med livet og herunder et meningsfuldt arbejde. Det mest positive ved Den lærende organisation er derfor ifølge min overbevisning, at der åbnes op for aktørbaseret uafhængighed funderet på tanker om ansvar og selvstyre. Det er imidlertid centralt at understrege, at troen på fremskridt via Den lærende organisation måske hviler på en ønskedrøm om, at man kan få noget for intet. Filosofien bag Den lærende organisation hviler bl.a. på en antagelse om, at fordelene ved f.eks. større medarbejderautonomi

ikke behøver at blive betalt med ulemper på andre områder. Generelt føler jeg, at vi på nuværende tidspunkt ikke har hørt de argumenter, der taler imod at blive en 'lærende organisation'. På sin vis er begrebet Den lærende organisation derfor ikke anderledes end andre koncepter som TQM og BPR. Erfaringer viser, at managementkoncepter som for eksempel Den lærende organisation ikke afskaffer fundamentale organisatoriske fænomener og problemer, som ofte centrerer omkring konflikter vedrørende samarbejde, arbejds glæde og ledelse. Jeg tror, at implementering af managementbegreber blot vil ændre ved disse fænomeners fremtrædelsesformer, men ikke fundamentalt ved problemerne. Indførelsen af Den lærende organisation vil derfor sikkert løse visse typer af problemer, men måske samtidig skabe andre. Organisatoriske forandringsprojekter afspejler derfor altid kampen mellem Mr. Jekyll og Mr. Hyde.

STUDENTEN: I relation til psykologens refleksioner tror jeg, at det er vigtigt at fokusere på ordet "koordinering". Større autonomi, handlefrihed og kompetence til den enkelte kan fortolkes som signaler, der indikerer, at beslutningsprocessen decentraliseres. På den anden side kan man muligvis forvente, at større autonomi på visse områder nødvendigvis vil medføre større centralisering på andre områder, da to modsatrettede bevægelser kræver én eller anden form for styring, ledelse eller koordinering. Koordinering indebærer imidlertid altid en stiltiende forudsætning om centralisering. Koordinering kan nemlig kun udføres af nogen, der står over de områder eller personer, der skal koordineres. Ifølge denne logik er tankerne bag Den lærende organisation paradoksale og indebærer derfor, at en sund skepsis overfor teorien er på sin plads. Tilhængere af Den lærende organisation vil som modargument måske nævne, at koordineringsmekanismerne ikke bør og kan styres fra centralt hold, men kan varetages ved at medarbejderne med tiden bliver bedre til at fungere ud fra teorierne om selvorganisering og kaos. Jeg ved ikke, hvilke argumenter der er mest holdbare, men føler, at det er en relevant problemstilling, som direktionen bør forholde sig til.

ORGANISATIONSTEORETIKEREN: Forandring evalueres altid historisk. I denne sammenhæng kan man undre sig over, om virksomhedens omgivelser er mere turbulente i 1990'erne end i 1960'erne, hvor begrebet blev introduceret? Mintzberg mener direkte, at det er noget vrøvl at tale om turbulens, mens Rolf Jensen fra Institut for Fremtidsforskning ikke giver et kontant svar på spørgsmålet<sup>14</sup>. Sidstnævnte taler i stedet om fremtidschock og de gode gamle dage. Han anfører endvidere, at i forhold til fremtiden vil nutiden også være de gode gamle dage. Det er der så-

mænd ikke noget nyt i. Den centrale pointe må være at forstå, at virksomhedens omgivelser måske altid har forandret sig med samme takt. Ud fra denne logik kan det hævdes, at mennesker altid vil opleve, at netop deres tid er den mest turbulente. Men måske er det eneste, som ikke forandrer sig, menneskets evne til at håndtere forandringer? Forståelse af, hvorledes vor erkendelse fungerer i relation til oplevede forandringer, synes derfor relevant.

FILOSOFFEN: Slår man op i 'De Europæiske Ideers Historie' på side 232, vil man, som de fleste véd, erfare, at der findes forskellige arter af fordomme, som bestandigt leder vor forståelse og dermed erkendelse på vildspor<sup>15</sup>. Det gælder også, når vi prøver på at forstå et så kompliceret begreb som Den lærende organisation.

Den første fejlkilde er den filosofiske traditions fejlkilde. Personer, der beskæftiger sig med organisationer og ledelse, har en tendens til ikke at være kritiske over for nye begreber. Tanker udtænkt af ganske få individer godtages derfor, skønt de naturligvis er behæftet med de fejltagelser, som alle jo gør sig skyldige i. F.eks. godtages begreber og teorier, fordi en velrenommeret institution som f.eks. University of Harvard står bag.

Dernæst er der sprogets fejlkilde. Vi er tilbøjelige til at stole på sproget, skønt det er upræcist. Som det fremgår af diskussion her i klubben, opfatter mange læring som noget positivt, dynamisk og fremadrettet. Vi lader os måske narre af ordene, af synonymer og dobbeltbetydninger. Derfor registrerer vi måske ikke, at et ord skifter mening. Alt for ukritisk tages ord for gode varer, hvis de afspejler den retorik, som fagområdet forstår. I denne sammenhæng er det begreber som forandringsevne, konkurrencemæssige fordele, turbulens og læring. Hvor mange forskere, konsulenter og praktikere véd, hvad disse ord betyder og indebærer?

Den menneskelige indstilling er den tredje fejlkilde. Mennesker er tilbøjelige til at finde positive eller negative hensigter og formål, der simplificerer forhold og problemstillinger. På grund af vor begrænsede rationalitet kan vi ikke overskue alle sammenhænge og relationer i organisationer, hvorfor vi gerne antager, at enkle sammenhænge og hypoteser er rigtige. Sådanne simplificeringer giver overblik og forståelse, men afspejler muligvis kun dele af sandheden. Måske teoriudviklingen bag Den lærende organisation og andre managementkoncepter har afsæt i dette faktum?

Den fjerde og sidste fejlkilde stammer fra ens personlige erfaringer, fordomme og generelle indstilling. Hvis man ikke kan frigøre sig fra en dominerende subjektivistisk tænkning, medfører det som regel, at fænomener og problemer opfattes marginalt og kun ud fra én bestemt vinkel. Et

citat fra Den Grimme Ælling kan måske fremstå som et eksempel på, hvorledes manglende kalejdoskopi hurtig udmønter sig i dogmatiske holdninger. "Ællingen syntes, at man kunne også have en anden mening, men det tålte hønen ikke. "Kan du lægge æg?" spurgte hun. Og katten sagde: "Kan du skyde ryg, spinde og gnistre?" "Nej". "Ja, så skal du ikke have mening, når fornuftige folk taler!"<sup>16</sup>.

STUDENTEN: Jeg synes, at alt dette er meget interessant, men I må give mig ret i, at der er mange bolde i luften nu. Har juristen opgivet at styre og systematisere? Hvordan har økonomens formelapparat det? Kan du føje nye variable og ligninger til?

Afslutning.

JURISTEN: I løbet af de forgangne to timer har jeg taget referat af diskussionen. Før vi skal spise, finder jeg det derfor passende at læse mine noter op for ad den vej at afslutte dette møde.

STUDENTEN: Det lyder godt.

JURISTEN: Hvorfor interessere sig for Den lærende organisation? Svaret er enkelt: Det er nødvendigt for at redde organisationen fra sig selv og de mekanismer, der giver organisationen forstoppelse i form af vaner og rutiner. Når arbejdslivet bliver reduceret til det nødvendigste, og når man ikke længere er nødsaget til at reflektere over, hvorledes vi handler - da er praksis blevet en gentagelse, en rutine. Når overraskelselementet mangler, opstår der en paradoksal grad af effektivitet, men også sårbarhed. Gentagelsen er umiskendelig repetitiv og statisk, hvilket sikrer effektivitet og produktivitet. På samme tid er gentagelsen farlig, da organisationen går i stå. Gentagelsen er alene effektiv i statiske omgivelser med en uforanderlig efterspørgsel, produktionsmetode osv. Ændres disse betingelser, som mange mener, at det er tilfældet i dag, står organisationen overfor en række udfordringer. Teorien bag Den lærende organisation foreslår, at dette koncept kan hjælpe virksomheden med at håndtere disse udfordringer.

Gemmer der sig nogle skjulte motiver bag overgangen til Den lærende organisation bliver der spurgt om? Tanken forekommer måske meningsløs, og dog stemmer den mere overens med kendsgerningerne end nogen anden forklaring. Virksomheder, direktioner og ledergrupper overvejer overgangen til læringsfilosofien, fordi forstoppelsen hævdes at blive kureret, men også fordi det kan betale sig. I denne forbindelse kan det blot anføres, at medarbejderne måske også opnår bedre vilkår. Bedre medarbejdervilkår er dog ikke det primære udgangspunkt, selv om det paradoksalt nok er et hovedelement i ideen bag

Den lærende organisation. Når det er sagt, vil jeg samtidig anføre, at alle mennesker, organisationer og samfund oplever kriser, forandringer, nedgang eller problemer. Det er der sådan set ikke noget nyt i. Det interessante er imidlertid at undersøge og forstå, hvorledes disse kriser og problemer håndteres.

I deres iver efter at arbejde med sådanne problemstillinger bør virksomhederne undgå at adoptere og implementere koncepter, som de ikke har forstået. Det gælder både med hensyn til disse koncepters begyndelsespunkter, men i lige så stor udstrækning de konsekvenser, som det underliggende paradigme tilskriver. En sådan tommelfingerregel kan og vil forhåbentlig medvirke til, at lederne ikke begynder at lege med ord og dermed misbruger koncepter, som f.eks. Den lærende organisation (Hamel and Heene, 1994, p. 5).

I figur 2 har jeg prøvet på at rubricere nogle af de temaer, som vi har diskuteret de sidste par timer.

Figur 2. Fire dimensioner, der beskriver Den lærende organisation.

Jeg vil kort sammenfatte mine stikord vedrørende de fire dimensioner i Den lærende organisation, som vi her arbejder med.

### 1. Udfordringer

Der er nogle generelle og overordnede udfordringer, som vi har været inde på, og som ser ud til at være fælles for mange typer af offentlige og private virksomheder i disse år. Nogle af disse udfordringer og tendenser er:

- Omgivelserne er dynamiske og i opbrud.
- Stigende forandringstakt og internationalisering.
- Øget konkurrence.

### 2. Mål

På baggrund af en forståelse af disse udfordringer må den enkelte organisation formulere de konkrete mål, som skal karakterisere arbejdet mod Den lærende organisation i denne konkrete virksomhed. Disse mål vil typisk indeholde nogle af følgende elementer:

- Skabe en fleksibel organisation, der handler og tænker ukonventionelt.
- Organisationen skal samtidig være i stand til at udveksle erfaringer med såvel interne som eksterne kunder.
- Udvikle og uddanne medarbejdere og teams, der kan fungere autonomt på en engageret og reflekteret måde.

### 3. Middel

På middelsiden kan vi ud fra diskussionen her overordnet sammenfatte nogle af hovedmidlerne i følgende punkter:

- Introducere og udvikle organiseringsprincipper, hvor kulturen animerer alle aktører til at lære at lære.
- Udvikle løst koblede systemer og strukturer, der understøtter organisatorisk læring og erfaringsudveksling.
- Identificere og understøtte ildsjæle.

### 4. Problemer

Vejen frem mod Den lærende organisation er belagt med problemer, overraskelser og nye udfordringer. Nogle af de problemer, man må forvente at komme til at stå over for, vil omfatte følgende:

- Identificere og aktivt bearbejde hæmmende og fremmende faktorer i forbindelse med overgang til Den lærende organisation:
  - koordinering
  - inkompetence
  - mentale, adfærds- og følelsesmæssige aspekter
  - improvisering versus planlægning af ændringer
  - bevidst versus ubevidste processer
  - de fire fejlkilder
- Objektive, subjektive og sociale aspekter af læring. Herunder fokus på - forskellen mellem individuel og organisatorisk læring.
- Fokus på produktet eller processen af læring.
- Dosering og 'timing' af overgangsprocessen

Dette er selvfølgelig kun nogle eksempler på hovedoverskrifter inden for hver af de fire dimensioner. Jeg er helt klar over, at i hver især inden for Jeres specifikke områder og erfaringsverdener kunne bidrage til yderligere præcisering. Men det må vente. Jeg regner med, at vi vil fortsætte arbejdet, men vi når ikke meget længere på vort møde i dag. Jeg vil ikke skjule, at jeg synes, at vi har nået ganske meget set i forhold til vort udgangspunkt fra sidste møde. Når talen er om Den

lærende organisation, og når jeg nu kort reflekterer over de mange begreber og spørgsmål, der har været fremme i dag, så slår det mig, at det for den enkelte medarbejder og leder i høj grad også er et spørgsmål om mod og villighed til at prøve nye veje - helt ukendte nye veje.

Det er derfor også vigtigt at erindre, at man først får mod til at hengive sig til Den lærende organisation og andre mennesker, når man er sikker på, at man kan finde tilbage til sig selv. Først når man har fundet en kerne i sig selv, kan man involvere sig i andre og hermed organisatoriske forandringsprocesser. Når man vover at se ind i det kollektive, skyldes det, at man er blevet klar over, at man ikke selv forsvinder. Man har erkendt, at ved at bidrage til fællesskabet udvikler man sig selv og dermed fællesskabet.

Jeg tror, at vi i langt højere grad, end vi er klar over, opfatter arbejdsfællesskabet gennem nogle fragmenter ved dette fællesskab. Vi ser et håndtag og er klar over, at det er en dør. Det er praktisk nok. Men det er ikke heldigt, når vi ser et håndtag og tror, vi ser en lygtepæl. Helt galt går det, når vi slutter fra fragment til helhed i vor opfattelse af, hvad der kendetegner arbejdsfællesskabet. Giver vi ikke os selv tid til at reflektere over forskellige dimensioner af fællesskabet, taber vi alt for hurtigt os selv i én eller flere af de ovenstående fejlkilder. På det menneskelige plan sker det for eksempel ofte, at vi ser en mand med en kasket og mener, at vi ser en kontrollør. I stedet for at reagere på mennesket, reagerer vi på kasketten, og dermed tvinger man også personen til at opføre sig som en kontrollør i stedet for at være et menneske. Vi opgiver derfor ganske enkelt at aflæse hinanden korrekt og reflekteret, og derved kommer vi til at funktionalisere hinanden. Forholder det sig på samme måde med 'Den lærende organisation'?

STUDENTEN: Som afslutning vil jeg gerne nævne, at forventningerne til og beskrivelsen af Den lærende organisation minder mig om et afsnit i Paul Austers bog - Tilfældets musik - hvor han refererer til Rousseaus Bekendelser. Rousseau står i en skov og kaster sten på træerne. "Hvis jeg rammer dét træ med denne sten, siger Rousseau til sig selv, vil alt gå godt i mit liv herefterdags. Han kaster stenen, men rammer ikke. Dén talte ikke, siger han, og samler så endnu en sten op og rykker flere meter nærmere træet. Han rammer igen ved siden af. Dén talte heller ikke, siger han, og samler så endnu en sten op og rykker flere meter nærmere træet. Han rammer endnu engang ved siden af. Han rykker endnu nærmere til træet og finder en sten til. Igen rammer han ved siden af. Det var bare det sidste opvarmningskast, siger han. Det er det næste, der virkelig tæller. Men for at være sikker går han denne gang helt hen til

træet, stiller sig direkte foran målet. Nu er han ikke mere end en fod væk, nær nok til at han kan røre træet med sin hånd. Så kyler han stenen direkte mod stammen. Succes, siger han til sig selv, jeg har gjort det. Fra dette øjeblik bliver mit liv bedre end nogensinde før" (p. 60-61).

Litteratur.

Andersen, H. C. 1991. Eventyr. I udvalg ved Johannes Møllehave. Forlaget Sesam.

Argyris, C. 1990. *Overcomming Organizational Defence.* Allyn and Bacon, Boston, Mass., USA.

Argyris, C. & Schön, D. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.* Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Mass., USA.

Auster, P. 1991. *Tilfældets musik.* På dansk ved Jan Bredsdorff. Forlaget Per Kofod, København.

Barens, J. 1984. *The Complete Works of Aristotle.* The Revised Oxford Translation. Volume 1 and 2. Bollinger series. Princeton University Press, Princeton, New Jersey, USA.

Borum, F. 1995. *Strategier for Organisationsændringer.* Handelshøjskolens Forlag, København.

Burgelman, R. A & Madique, M. A. 1988. *Strategic Management of Technology and Innovation.* Irwin, Homewood, Illinois, USA.

Dodgson, M. 1993. *Organizational Learning: A Review of Some Literature.* Organization Studies. Vol. 14. No. 3. pp. 375-394.

Fiol, C. M. & Lyles, M. A. 1985. *Organizational Learning.* Academy of Management Review. Vol. 10. No. 4. pp. 803-813.

Hamel, G & Heene, A. 1994. *Competence-based Competition.* John Wiley and Sons, West Sussex, England.

Huxley, A. 1947. *Videnskab, Friheden og Freden.* På Dansk ved Åge Børresen. Aschehoug Danske Forlag, København.

Huxley, A. 1946. *Brave New World.* Harper & Row, New York, USA.

Jaspers, K. 1955. *Reason and Existenz.* Five Lectures. The Noonday Press, New York, USA.

Jensen, R. 1996. *Spillet om Brugernes Fremtid. Samvirke.* Jubilærumstidsskrift i anledning af FDB 100 års jubilæum, pp. 6-11.

Kierkegaard, S. 1992. *Either/Or. A Fragment of Life.* Penguin Classics, London, England.

Lave, J. & Wenger, E. 1990. *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation.* Cambridge University Press, Cambridge, Mass., USA.

Lund, E., Pihl, M. og Sløk, J. 1963. *De Europæiske Ideers Historie.* Gyldendal, København.

Mintzberg, H. 1991. *Research Notes and Communications.* Learning 1, Planning 0. Reply to Igor Ansoff. Strategic Management Journal. Vol 12. pp. 463-466.

Organization Science. Vol. 2. No. 1.

Rerup, C. 1995. *Hvordan Operationaliseres Den lærende organisation?* Working Paper. Institut for Organisation og Virksomhedsledelse, Handelshøjskolen i Århus. 32 sider.

Senge, P. 1990. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of The Learning Organisation.* Century Business, London, England.

Vygotsky, L. S. 1978. *Mind in Society. The Development of Higher Psychological Processes.* Harvard University Press, Cambridge, Mass., USA.

Weick, K. E. 1979. *The Social Psychology of Organizing.* 2nd edition. Reading, MA: Addison-Wesley.

Weick, K. E. 1989. *Organized Improvisation: 20 Years of Organizing.* Communication Studies. Vo. 40. Nr. 4. pp. 241-248.

Weick, K. E. 1993. *Organizational Redesign As Improvisation.* In Huber, G. P & Glick, W. H (editors). *Organizational Change and Redesign. Ideas and Insights for Improving Performance.* Oxford University Press, New York, USA, pp. 346-379.

Wertsch, J. V. 1985. *Vygotsky and the Social Formation of Mind.* Harvard University Press, Cambridge Mass., USA.

Whyte, L. L. 1960. *The Unconscious Before Freud.* Basic Books, New York, USA.