



Selvledelse i læringsfællesskaber - om at lære, lede og forandre

Bidrag til bog, kapitel i:

Anders Drejer (red.): Fokus på produktion, kompetencer og organisatorisk læring. Festskrift til Jens Ove Riis. Institut for Produktion. Ålborg Universitet. 1999.

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

"The challenge is to create organizations worthy of peoples' full commitment"

Göran Carstedt
Society for Organizational Learning

Hyperkonkurrence og organisatorisk anoreksi. Der er skrevet mange bøger om forandring, planlagt forandring, modstand mod forandring og forandringsledelse. Meget ser ud til at være af begrænset nytte i praksis, bl.a. fordi de forudsætninger og grundlæggende antagelser om virksomheder og mennesker, som teoriene og anvisningerne bygger på, ofte ikke er opfyldt i praksis. Mange virksomheder arbejder derfor med forandringsledelse på måder, der ofte har ringe, om nogen, effekt. På den baggrund taler vi om begrebet, modstand mod forandring. Det bruger vi, når noget i vor organisation ikke går, som vi ønsker. Så siger vi, at der er modstand mod forandring. Og som de utålmodige, rationelle og redskabsorienterede væsener, vi er, stiller vi straks spørgsmålet: Hvad kan der gøres ved det? Vi accepterer ikke modstand mod (vore) forandringer, og så søger vi efter midler, der kan eliminere modstanden. Men måske beror fænomenet, modstand mod forandring, på, at vi har grebet forandringssituationen forkert an. Som det drøftes senere i artiklen, er det måske ikke forandring som sådan, der er problemet, men måden, man arbejder med forandring på?

Mange virksomheder oplever et forandringspres. Der kan peges på i hvert fald to hovedårsager til dette pres: For det første oplever virksomheder en stigende kompleksitet, øgede hastigheder og flere og hyppigere forandringer på en række områder, der påvirker dem. Det skaber nye betingelser og vilkår for den globale konkurrence. For det andet opleves en række globaliseringstendenser. Der er væsentlige nationale og globale demografiske ændringer, der er teknologiske og videnskabelige landvindinger, der er individualiseringstendenser i samfundene, og der er nye værdier hos medarbejdere, brugere og andre interessenter. Tilsammen resulterer disse ændringer i en ny situation for virksomhederne, som er blevet kaldt hyperkonkurrence. Mange virksomheder oplever ikke blot hyppige og radikale ændringer, men også fundamentale ændringer i konkurrencens betingelser og spilleregler.

Må vi erkende, som Dee Hock har formuleret det, at vi lever 'in an era of massive institutional failure'? Er det rigtigt, at mange virksomheder slinger fra krise til krise, og at det er det, der får J. Jaworski m.fl. til at sige: 'As industrial societies enter the 21. Century, no problem stands out more than the need for profound institutional change'. De følger til: 'While the need for institutional change is clear, the nature of the changes needed is not. After downsizing, rightsizing, reengineering, and other reactions to excess capacity, what is next'? Sådan spørger de, og giver selv en del af svaret: 'Clearly, it is not possible to downsize an organization into long-term health and competitiveness. We have moved beyond lean and mean into corporate anorexia'. Vi må stille spørgsmålet: Er mange af de tilpasninger og ledelsesindgreb, som vi har oplevet under disse forskellige betegnelser, kortsigtede, mekaniske, afgrænsede og sygdomsbevarende indgreb? Og må vi derfor forsøge at finde andre forståelser og begreber?

Læring og forandring

"People want to do more than they are trained to do. Give them ways to train themselves"

Marilyn & Jack Whalen
Palo Alto Research Center

Forandringsledelse er både praktisk og teoretisk, et centralt tema. Af erfaring véd vi, at forandringsprojekter ofte mislykkes. Alligevel prøver virksomheder igen og igen. Store forandringsprojekter søsættes og ledsages af kaskadeopbyggede implementeringsstrategier og meget andet. Årets projekt! Nye navne. De samme bemærkninger: De officielle og de uofficielle. De officielle bemærk-

ninger placerer projektet ind i en større ledelsesmæssig og forretningsmæssig sammenhæng og taler om vigtigheden af medarbejdernes commitment og topledelsens støtte. De uofficielle bemærkninger hedder: Det har vi prøvet før! Det får ingen effekt! Bliver de aldrig klogere? Vi taler ikke om små projekter, men om store projekter, hvor der satses meget store pengebeløb og megen medarbejder-, ledelses- og konsulenttid.

Det spørgsmål, som vi må blive ved med at stille, og som vi måske gradvist kan blive klogere på, er, hvordan det kan være, at anstrengelserne ofte mislykkes? Hvorfor sker der ikke det, som ledere og konsulenter forventede og planlagde? Hvorfor sker der ofte kun noget, så længe ledelsen bliver ved med at iscenesætte støttende og opmuntrende foranstaltninger af forskellig slags? Har forklaringen noget at gøre med, at man ikke kan ændre organisationer uden at ændre menneskers måde at tænke på og/eller uden at menneskers holdninger ændres? Ligger forklaringen i selve den angrebsmåde, som vi anvender? Har forklaringen noget at gøre med, at mennesker i virkeligheden slet ikke er så meget imod forandringer, som vi tror og postulerer, men at mennesker er imod at blive forandret – og blive forandret på de måder, som man fortsat tror, at man kan forandre dem på?

Er det et rigtigt billede, at mange forandringsledere står over for deres forandringssituation på samme måde som den gartner, der står ved de nyplantede planter og råber: Gro! Ingen indsigtfuld gartner vil prøve at beordre en plante til eller prøve at overbevise den om, at den skal ønske at gro. Har man set en gartner prøve at opnå commitment hos en plante for at få den til at gro? Nej! Den indsigtfulde gartner interesserer sig for plantens inderste væsen og for vækstbetingelserne: Hvilke processer og faktorer vil støtte og forstærke plantens vækst og hvilke begrænsende processer og faktorer kan mindske eller standse plantens vækst? Disse processer og betingelser arbejder gartneren aktivt med.

I mange af vore anstrengelser for at gennemføre forandringer i virksomheder retter vi opmærksomheden mod medarbejderne og taler f.eks. om manglende engagement, modstand, om manglende motivation m.m. Og på den baggrund udvikler vi metoder til at overkomme modstanden mod forandring, motivationsfremmende systemer af forskellig art og sofistikeringsgrad, og vi udvikler metoder til empowerment m.m. Ofte observerer vi dernæst, at nissen flytter med i den forstand, at præcis de fænomener, som vi ville af med eller overkomme, dukker op igen, når røgen har lagt

sig efter de første kaskader af ord og udmeldinger. Det er formuleret meget forenklet og ensidigt her, men kan læseren genkende tendensen og fænomenerne? Beror den manglende effekt af alle disse anstrengelser på, at de gror ud af mangelfulde eller helt utilstrækkelige billeder af og indsigter i de fænomener, som det drejer sig om: mennesker, læring, angst, udvikling m.m.?

Kunne en forklaring være, at den ledelse, der taler om og iscenesætter alle disse foranstaltninger, ofte med assistance fra konsulenter, også, og måske først, skulle fokusere på sin egen ledelse, sin egen opfattelse af, hvad ledelse er, sin egen opfattelse af, hvad organisering i denne virksomhed er? Ligger en del af forklaringen hos ledelsen og selve organiseringen? Er den største modstand mod forandring i virkeligheden gemt hos den ledelse, der hele tiden taler om modstand mod forandring hos medarbejdere, mellemledere m.m.? Er det simple fænomen på spil, at det er lettere at tale om andres behov for at ændre sig, end det er at tale om og arbejde med ens eget behov for at ændre sig? Eller er det begge dele?

Kan læseren komme i tanke om betydelige forandringsprojekter, der er igangsat og forsøgt gennemført ved, at hundredevis af medarbejdere er forsøgt sluset igennem plenummøder, seminarer, kurser m.m. af forskellig slags, og ved at ledere, konsulenter, journalister, tekstforfattere, ledelsesklowne m.fl. har forsøgt at sælge budskabet på de mest udsøgte måder, men uden at virksomhedens egen topledelse har arbejdet med sin egen tænkning, sine egne fordomme, sin egen ledelsespraksis, sine egne ledelsesprincipper og sin egen måde at 'tænke forandring på'; og uden at der er taget fat på de forbudte diskussionsemner i organisationen og uden at nogen har spurgt, om man endnu engang blot angriber symptomer og ignorerer de dybereliggende årsager og fænomener?

I en videre forstand kunne vi dernæst spørge: Drejer dette sig om at arbejde med læring? Drejer det sig om at udvikle organisationens evne til at lære? Drejer det sig om at fokusere på evnen til at lære fremfor at fokusere på det resultat, som man gerne vil opnå? Fokuserer vi på resultatet af forandringsprocessen, men uden at forstå og interessere os for processen?

Er situationen ofte den, at man i en organisation vil gennemføre en på forhånd udtænkt organisationsforandring, og derfor spørger man: Hvordan får vi solgt budskabet? Hvordan kommer vi lettest, hurtigst og billigst frem til den nye tilstand? Hvilke fremgangsmåder findes til et sådant formål? Ten

Keys to Successful Change er et eksempel på en bogtitel, som man i den sammenhæng kunne tro, at man kunne hente hjælp i. Vi siger ikke: Hvilke læreprocesser, hvilke læringsevner og hvilke vækstbetingelser skal udvikles i denne organisation for at arbejde med de vigtige spørgsmål og temaer, der optager denne organisation? Vi arbejder ikke med at udvikle organisationens og dens medarbejderes ønsker og visioner som én af de varige og reelle måder at arbejde med læring og forandring på. Vi siger, at det tager alt for lang tid. Vi siger, at det er for usikkert, fordi vi så ikke véd, hvad det vil føre frem til. Så vi tør ikke.

Men kan vi kende resultatet på forhånd, eller må organisationen, dens ledelse og medarbejdere, først arbejde med – ja med hvad? Med spørgsmål? Med de forbudte spørgsmål? Med de komplekse, konfliktfyldte temaer, med afhængighederne siloerne imellem, med kundernes ændrede krav og forventninger, med organisationens spørgsmål, myter, fordomme, med skeletterne i skabene, med spørgsmål til ledelses- og samarbejdsprincipper i organisationen? Med spørgsmål til de belønningsprincipper og -mekanismer, der formelt og reelt eksisterer og virker i denne organisation? "The challenge is to get out of the boxes and create bridges", sagde lederen af det amerikanske Society for Organizational Learning, Göran Carstedt, under et besøg fornylig. På samme møde, der fandt sted på M.I.T. i Boston, fortalte Edgar Schein om, hvordan han ofte kontaktes af virksomheder, der ønsker hjælp til at udvikle en ny kultur og nye værdier. Så formulerer virksomhederne nogle nye værdier, f.eks. om teamwork. 'Vi vil basere vor fremtidige organisation på teamwork', siger de eksempelvis. Når jeg så spørger ind til deres praksis, siger Schein, så viser det sig ofte, at de fleste af virksomhedens praktiserede værdier er baseret på individualisme. En sådan virksomhed kan ikke udvikle en teambaseret organisation, medmindre den også arbejder med f.eks. gruppeansvar og gruppebelønning. Der må være overensstemmelse mellem det, man siger og det, man gør - siger Edgar Schein. Det lyder som noget, man har hørt før, men måske endnu ikke forstået?

Det er rigtigt, at vi her umiddelbart betragtet er fanget i en fælde. En fælde imellem på den ene side en række kortsigtede hensyn og betragtninger og på den anden side forskellige langsigtede hensyn og indsigter. På kort sigt er virksomheden presset af konkurrenterne, af ny teknologi, af krav fra købere og brugere m.m. På langt sigt - siger man, véd man, at man ikke kan blive ved man at udvikle sig og arbejde på disse kortsigtede måder. Hvad gør man så? Så lader man hele tiden det

korte hensyn veje tungest og venter med de mere dybtgående og langsigtede processer til bedre tider. I andre tilfælde ser man slet ikke den tikken-de bombe under virksomhedens ledelses- og forandringsfilosofi. Og så vil det naturligvis en dag gå galt. Er der en anden vej? En mellemvej? En tredje vej?

Jeg vil i dette essay kredse lidt om disse spørgsmål. Jeg er optaget af forandring og læring. Jeg har ingen løsninger eller svar. Min bestræbelse er højst at stille et par spørgsmål. Min grundantagelse er, at det drejer sig om menneskers tanker, forestillinger, holdninger og drømme. Jeg tror, at vi kan lære af gartneren. Jeg siger ikke, at virksomheden i ét og alt er som planten, men jeg siger, at der er væsentlige lighedspunkter. Mennesker er levende væsener med synlige og usynlige karakteristika, med vilje, tanker, følelser, forestillinger og drømme. Det samme, men på meget mere subtile måder, gælder om virksomheder. Virksomheder, i den forstand af ordet, som vi her benytter, er også forretninger. Der er en række købmandsmæssige og forretningsmæssige hensyn. Ja. Men virksomheder er også levende væsener, der kun kan forstås gennem billeder og indsigter, der drejer sig om meget andet og mere end forretningsmæssige hensyn og begreber. Det er ikke købmand eller gartner. Det er købmand og gartner. At skabe værdi drejer sig om tillid, netværk og følelser, hvor det i den gamle logik drejede sig om ting, siger Göran Carstedt, og peger dermed på behovet for andre, supplerende (og ikke nødvendigvis alternative) tankesæt vedrørende ledelse og organisation.

Topledelsens støtte og løbende involvering er nødvendig, siger vi, hvis store forandringer skal gennemføres. Og dog er det let at finde eksempler på topledelsens støtte og mislykkede forandringsprojekter. I sin søgen efter veje til sikring af de nødvendige og store forandringer henter virksomheder ofte nye ledere ind, der skal sikre forandringen, transformationen, turn around'en eller hvad man nu kalder det. Den nye leder skærer omkostningerne ned, reducerer antallet af medarbejdere, presser produktivitet og overskud i vejret, og løser på den måde den umiddelbare opgave. Men ofte har disse ændringer en kort levetid. Ofte bliver den nye leders eventuelle videre planer aldrig implementeret. Ofte er der intet sket med den enkelte medarbejders adfærd, tænkemåder, kreativitet og forestillinger. Bortset fra, at mange medarbejdere – og ledere – i organisationen er blevet bange. Nye ideer og forslag bliver ikke fremsat af angst for konsekvenserne, nye energier bliver ikke udløst, fordi mennesker har travlt med at konkurrere med hinanden om den nye ledelses

gunst. Tænker vi dette spor med den omnipotente leder videre, så føres vi ind i en negativ spiral, hvor der bliver behov for mere af samme slags, dvs. nye topledere eller topledelse, der arbejder med kortsigtede og ofte dramatiske ændringer, men hvor det store flertal af mennesker i organisationen kun ændres på den måde, at der bliver mere og mere angst og ensretning. Vi får en organisation, der vil opleve stadige kriser. Og vi udvikler en organisation, der i virkeligheden er meget forandringsu villig.

Store forandringer kan ikke gennemføres, hvis de alene drives af topledelsen, siger vi også. Topledelsens støtte er nødvendig, men ikke tilstrækkelig. Det, der mangler, er organisationen i form af dens medarbejdere, mellemledere, projektledere m.m. Er det imidlertid rigtigt, at mange af de ledelsesdrevne forandringer, som vi tror er gennemført i kraft af commitment hos organisationens medarbejdere, i overvejende grad er gennemført, fordi medarbejderne har givet efter. På grund af medarbejderenes eftergivenhed? Der er meget stor forskel på begreberne commitment og eftergivenhed. Dybe forandringer i en organisation, dybe forandringer med hensyn til, hvorledes mennesker tænker og hvad mennesker tror på, opnås formentlig ikke gennem eftergivenhed, men gennem tillid, gennem refleksion, gennem en åben og undersøgende holdning, gennem dialog, ved at mennesker får mulighed for at formulere ønsker og visioner og ved at mennesker får mulighed for at arbejde for at realisere disse visioner. Inden i disse formuleringer ligger bl.a. ordene commitment og engagement gemt.

Store forandringer gennemføres af ledere og medarbejdere i forening. Er det en mere sand formulering af forandringsledelsens inderste væsen? Drejer det sig i givet fald bl.a. om at udvikle en ny ledelsesforståelse og nye ledelseskompetencer overalt i organisationen? Mit eget svar ligger på linie med det forandringsbegreb, som Peter Senge (1999) formulerer. Han kalder det *profound change*, grundlæggende forandring. *Profound* betyder dybtgående eller grundig. En dybtgående forandring er en forandring, der kombinerer indre skift i menneskers værdier, aspirationer, ønsker og adfærd med ydre skift i processer, strategier, praksis og systemer. *Profound* kommer af det latinske *fundus*, der betyder base eller fundament. *Profound* forandring drejer sig om at bevæge sig mod noget fundamentalt. I *profound* forandring er der derfor læring. Peter Senge formulerer det på den måde, at organisationen "doesn't just do something new; it builds its capacity for doing things in a new way – indeed, it builds capacity for ongoing change". Det er denne un-

derstregning af både indre og ydre forandring, der er det centrale i de spørgsmål, som dagens organisationer brydes med. Det drejer sig om at arbejde med vedvarende forandring, og vedvarende forandring drejer sig ikke kun om at ændre strategier, strukturer og systemer, men også om at ændre den tænkning, der frembragte disse strategier, strukturer og systemer. Vi véd det godt, men i meget praktisk ledelses- og forandringsarbejde viger vi uden om arbejdet med de indre skift - vel fordi det er for vanskeligt og usikkert.

Peter Senge formulerer i forlængelse af ideen om *profound change* en ændret ledelsesopfattelse. Han taler om "developing leadership capacity throughout the organization". Det er en vag formulering, der flytter fokus væk fra den traditionelle opfattelse af leadership som værende synonym med topledelse og topledere og over til en opfattelse af "leadership as the capacity of a human community to shape its future, and specifically to sustain the significant processes of change required to do so...We believe, specifically, that leadership actually grows from the capacity to hold creative tension, the energy generated when people articulate a vision and tell the truth about current reality".

Konsekvensen af dette er at fokusere på begrebet, *leadership communities*. Dette begreb, *ledelsesfællesskaber*, gror ud af en erfaring, som mange læsere formentlig deler, nemlig at forskellige mennesker, ud over topledelsen, placeret rundt omkring i en organisation i forskellige positioner, bidrager vitalt og afgørende til den måde, som virksomheden skaber sin egen fremtid på og til de forandringsprocesser, der er forbundet med at realisere fremtiden. Disse mennesker udøver således leadership. De kan være meget forskellige, men kan muligvis placeres ind i tre grove kategorier: 1) Lokale linieledere. Har læseren oplevet betydelige og succesfulde forandringsprojekter i en organisation, der ikke har involveret iderige og engagerede lokale linieledere? 2) Interne netværksledere eller skabere af lokale fællesskaber rundt omkring i organisationen. Det er mennesker med en klar, men vanskeligt specificérbar indflydelse. De er ofte placeret uden for det formelle hierarki og lever i organisationens uformelle sociale netværk og har dér stor indflydelse. 3) Endelig har vi virksomhedens eksekutive ledere, hvilket typisk vil sige ledere med direktørstatus. Deres betydning for grundlæggende forandringer er normalt vital, bl.a. gennem deres bestræbelser på og muligheder for at skabe organisatoriske rammer for kontinuert innovation og videngenerering. Det gør de ved f.eks. at investere i ny infrastruktur for læring, gennem støtte og undersøgelser og

gennem synlig ledelse, dvs. ved at udvikle nye normer og adfærdsformer i deres egne grupper. De arbejder som mentorer og med coaching. De fokuserer mere på at designe end på at træffe beslutninger. De prøver at flytte beslutninger ud i organisationen, medmindre der er tale om beslutninger, der kun kan træffes af dem. Disse betragtninger om leadership communities videreføres i artiklens sidste afsnit med nogle bemærkninger om begrebet selvledelse.

Broen mellem individet og fællesskabet – den lærende organisation

*“You can’t tell people what to learn.
You can create the conditions under which to learn”*

Edgar H. Schein

Den lærende organisation og organisatorisk læring - to sider af samme sag - hører til de mest udbredte ledelses- og organisationsbegreber i disse år - og måske nogle af de mest lovende. Der foreligger omfattende og forgrenede forskningsresultater, og der foreligger mange praktiske erfaringer, der ganske vist kun i ringe grad er dokumenteret. Komparative forskningsresultater begynder at foreligge, f.eks. Høst & Kargaard Thomsen (1998). Den lærende organisation kan på et overordnet niveau ses som led i udviklingen af nye ledelsesprincipper, der betoner tre bestræbelser: 1) Udvikling af organisationens læringskapacitet, 2) Udvikling af organisationens handlings-evne og 3) Responsivitet i forhold til kunders, medarbejders og andre interessenters behov og forventninger. Disse tre bestræbelser skal ses og udfoldes i sammenhæng. De sammenfatter nogle af de behov og udfordringer, der er omtalt i det foregående.

Danske offentlige og private virksomheder står over for en betydelig udfordring i de kommende år: Nemlig at nyttiggøre disse teoretiske resultater og praktiske erfaringer ved at forene dem med virksomhedernes egen indsigt og omsætte dette til konkrete udviklingsprocesser. Den lærende organisation og organisatorisk læring skal ses som et led i virksomhedernes arbejde med forandring og kontinuerlig kompetenceudvikling. Læring betyder forandring – her og nu eller senere, siger Kjeld Fredens. Benchmarking begynder at blive et attraktivt og relevant led i dette arbejde. Den organisatoriske anoreksi, den slingrende kurs fra krise til krise, der er nævnt oven for, kan muligvis både forstås og behandles med baggrund i nogle af de indsigter, vi har vedrørende den lærende organisation i bred forstand.

Der findes en række forsøg på at indkredse og definere, hvad den lærende organisation og organisatorisk læring er. Begrebet, den lærende organisation, benyttes i artiklen, men er i virkeligheden en uheldig formulering, fordi den antyder en entydighed, som ikke er tilstede. I det følgende fremhæves nogle væsentlige begreber og temaer i den lærende organisation.

Fællesskabsbegrebet er centralt i den lærende organisation. Derfor bruger f. eks. Pedler m.fl. (1997) udtrykket, den lærende virksomhed. Hermed understreger de fællesskabet, idet det engelske ord, company, er sammensat af de latinske udtryk for begrebet, et brødfællesskab. Det lærende fællesskab. Pedler m.fl. har studeret et antal britiske virksomheder. Ud fra dette peger de på elleve dimensioner eller karakteristika, ud fra hvilke de mener sig i stand til dels at karakterisere, i hvilket omfang en virksomhed er lærende, og dermed også i stand til at påpege væsentlige indsatsområder i arbejdet med udviklingen af lærende organisationer. De elleve karakteristika er: En lærende tilgang til strategi, participativ udvikling af policies, brug af informationsteknologi, måden at aflægge regnskaber og gennemføre kontrol på, intern udveksling, belønningsfleksibilitet, selvstændiggørende strukturer, grænsemedarbejdere som scannere af omverdenen, læring i samarbejde med andre virksomheder, et miljø for læring og selvudviklingsmuligheder for alle. Pedlers tilgang er meget bred. Det er forskellige dimensioner af virksomheden som helhed, der her inddrages eksplicit. Dermed er der en klar sammenhæng til en anden definition, hvorefter den lærende organisation er en organisation, hvor både strategi, processer, adfærd, infrastruktur, organisation og mennesker støtter læring, og som forandrer sig på basis af denne ny viden, Hein-Sørensen (1997).

Individet og fællesskabet er to sider af det samme. Peter Senge (1990) har ydet et markant bidrag til tænkningen om den lærende organisation, bl.a. ved at formulere de fem såkaldte discipliner: Tre der vedrører det individuelle og to, der vedrører det organisatoriske niveau. Det drejer sig om: Fælles vision, teamlæring, mentale modeller, systemtænkning (helhedstænkning) og personligt mesterskab. P. Senges fem discipliner, hvor brede de end er, repræsenterer meget væsentlige indsatsområder i arbejdet med lærende organisationer. Den enkelte virksomheds opgave er at omsætte de fem discipliner til konkrete dagsordenspunkter og arbejdsopgaver. Det er vigtigt at bemærke, at den personlige dimension er fundamentet for den lærende organisation, hvilket nok ingen har fremhævet stærkere end netop Senge.

En tilgang til den lærende organisation består i at fokusere på mulige barrierer for læring. Det gør bl.a. Claus Neergaard (1997), idet han definerer en lærende organisation ved at fokusere på nogle vigtige barrierer for at være en lærende organisation. Han siger, at det drejer sig om at skabe et miljø, hvor der ikke er væsentlige systemmæssige og menneskelige barrierer for 1) Kommunikation, 2) Videnudveksling, 3) Kreativitet, 4) Personlig udvikling og 5) Dialog. Det er en definition, der giver en umiddelbar handlingsanvisning og peger på ledelsesmæssige indsatsområder. Ofte fremhæver man følgende barrierer for læring: 1) Organisatoriske forsvarsmekanismer, 2) Normer, privilegier og tabuer og 3) Informations uorden. Til den førstnævnte kategori hører Argyris' velkendte begreb: Skilled incompetence.

Med Peter Senges stærke understregning af individet i organisationen møder vi noget af det fascinerende og hemmelighedsfulde ved organisatorisk læring, nemlig forskellen på og foreningen af individuel og organisatorisk læring. En organisation består af individer. Og det er individerne, der lærer. Individuel læring er en nødvendig, men ikke en tilstrækkelig forudsætning for og er ikke identisk med organisatorisk læring. Swieringa & Wierdsma går et skridt videre i deres definition af lærende organisationer, idet de siger, at kun når "the change in the behaviour of one individual has an effect on the behaviour of others" kan man tale om, at en organisation er en lærende organisation. For at forstå den organisatoriske læring skal man erindre, at organisationer netop kan have en viden, der ikke beror på enkelte konkrete individer. Organisationer har nemlig hukommelses- og videnlagringssystemer, har mentale kort, hukommelser, myter og ideologier, der ligesom den menneskelige hjerne og krop indeholder principper, retningslinier, værdier og hypoteser vedrørende interne og eksterne fænomener og relationer. Vi skal lære med hele kroppen, siger hjerneforskeren Kjeld Fredens. De organisatoriske opbevaringssystemer opfanger relationer, retningslinier og processer, og bevarer dem i organisationens hukommelse.

Probst & Büchel (1997) definerer organisatorisk læring som den proces, hvorved organisationens viden og værdibase forandres, og organisationens problemløsnings- og handlingsevne forøges. Disse forfattere understreger således både viden- og værdiaspektet og problemløsnings- og handlingssiden. Det er koblingen, der er det interessante og afgørende. De ser organisatorisk læring som noget unikt ved enhver organisation. Organisatorisk læring er både kvantitativt og kvalitativt forskellig

fra summen af individuel læring i organisationen. Den organisatoriske læring finder sted med individerne og disses interaktion som medium. Det er netop individerne og deres interaktion, der udgør den unikke helhed, der er organisationen, og som besidder sin egen kapabilitet og sine egne karakteristika. Vi må således holde fast i, at organisatorisk læring besidder en uafhængig kvalitet, som adskiller den fra individuel læring. Denne særlige kvalitet er vanskelig at identificere, men den fremkommer primært gennem interaktionen, dialogen, samvirket og samarbejdet mellem organisationens medlemmer og gennem medlemmernes relation til helheden.

Med udgangspunkt i den overvejelse, at en organisation kun eksisterer i de ansattes bevidsthed i den forstand, at medmindre der finder et samarbejde sted imellem de individer, der udgør organisationen, så kan organisationen ikke fungere, argumenterer Peter Lassey, at en organisation kun manifesterer sig selv gennem de ansattes adfærd. På den baggrund argumenterer han, at hvis en organisation lærer, så vil der også være en samtidig ændring af nogle former for adfærd i organisationen, og derfor er organisatorisk læring ækvivalent med organisatorisk forandring.

Organisatorisk læring og den lærende organisation forudsætter således, at der bygges en bro mellem individet og det kollektive. Denne brobygning må på den ene side bero på faktorer, der er afgørende for den individuelle læring. Det er forhold som: Kognitive strukturer, intelligens, erfaring, tidligere udviklede behov og motiver samt interesser og værdier. Og på den anden side beror brobygningen på, hvad vi kunne benævne den kollektive tænkning og skabelsen af en fælles referenceramme. Når vi kommer dertil, er betoningen ikke længere på individuelle behov, motiver og værdier, men på en erfaringsorienteret verden, der overskrider det individuelle. Det drejer sig om processer, der fører frem til kollektivt bindende beslutninger; om en accepteret orden, der fører frem til enighed om trufne beslutninger. Denne kollektive videnbase, som vi kunne kalde den, fungerer som en base for forandringer og er i princippet eller skal være tilgængelig for alle. Imellem disse to sider bygges en bro, og det er dette arbejde og denne bro, der udgør og fører til den lærende organisation og organisatoriske læreprocesser. Det er ikke en bro, der nogensinde antager en endelig form, men tvært imod en bro, hvor der bestandigt foregår nybygnings- og reparationsarbejde.

Den fælles referenceramme eller det fælles syn opstår i et tilsyneladende selvmodsigende felt, der

drejer sig om på samme tid at acceptere og generere forskellighed og samtidig opnå konsensus. Det er fortsat både individet og kollektivet, det drejer sig om. Organisationsmedlemmerne må på samme tid være enige og uenige. Formålet er at forene denne diversitet eller forskellighed ved at nå frem til, hvad nogle har kaldt en multidimensionel konsensus. Her møder vi paradoksbegrebet: Paradoks i betydningen en tilsyneladende urimelig påstand, der formelt er selvmodsigende, men som i virkeligheden rummer en overset sandhed. Den lærende organisation kan kun forstås ved hjælp af paradoksbegrebet og det hermed sammenhængende ledelsesbegreb, improvisation. Tilsyneladende uforenelige størrelser skal forenes, fordi de rummer en overset sandhed, og det er den stadig mere lærende organisation, der herved udvikles. Og selve foreningsprocessen er i ledelsesmæssig henseende ofte karakteriseret ved improvisation og ikke ved simpel analytisk rationalitet.

Om selve broen, hvis vi forbliver i dette billede, kan man sige, at den består af tre elementer: 1) Kommunikation, 2) Transparens og 3) Integration. Udviklingen af et fælles syn eller en fælles referenceramme afhænger af en fælles forståelse gennem et sprog, dvs. kommunikation. Uden kommunikation er der ingen fælles opfattelse af virkeligheden eller af behovet for ændringer og handling. Hvis individuel viden skal transformeres til organisatorisk viden, må både kommunikationsprocesserne og -resultaterne imidlertid også være tilgængelige og transparente for alle medlemmer af organisationen. Denne transparens forudsætter et medium, hvor viden og værdier så at sige kan opbevares eller lagres i organisationen. Sådanne medier er f.eks. organisationens ledelsesprincipper, virksomhedens vision og mission, historier og andre symbolske former, som jo netop er synliggjorte repræsentanter for de fælles referencerammer. Det tredje element i broen er integrationen af individuelle processer og gruppeprocesser i hele systemet.

Inspireret af Pettigrew (1988), De Wit & Meyer (1994) og Plougmand Pedersen & Solheim (1998) formuleres afslutningsvist en alternativ systematik og perspektivering på organisatorisk læring og den lærende organisation. Det gøres ved at betragte organisatorisk læring ud fra tre vinkler: 1) Indhold, 2) Proces og 3) Kontekst. Hermed opnås en større differentiering og en anden måde at betragte begreberne på.

Vedrørende indhold definerer Argyris & Schön's (1978) organisatorisk læring som en social proces i organisationen, og deres klassiske sondring mellem single- og double-loop læring hører

hjemme her. Single-loop læring er den organisatoriske læring, der forekommer, når fejl opdages og korrigeres, og når virksomheden iøvrigt fortsætter med de nuværende politikker og mål. Double-loop læring opstår, når organisationen, i forlængelse af en opdagelse og korrektion af fejl, også involverer en spørgen til og modifikation af mere grundlæggende forhold som f.eks. eksisterende normer, procedurer, politikker og formål. Denne sondring er ikke bare et interessant lærebogs-fænomen. Den er i meget høj grad relevant for virksomheder, fordi, som påpeget er mange, langt de fleste virksomheder har en ringe udviklet evne til double-loop-læring. Mange virksomheder er gode til den statiske og stabiliserende læring, der ligger i single-loopet, men den grænsebrydning og det mod, som karakteriserer double-loopet, er noget, som virksomheder metodisk skal arbejde med, således at det bliver en del af virksomhedens arbejds- og ledelsesform. Hertil kommer det tredje læringsniveau, deuterolæringen, der indebærer, at virksomheden er bevidst om, hvordan den lærer, dvs. lærer at lære. Det er bl.a. via Bo Hedberg's (1981) arbejde, at vi har inddraget omgivelserne i vore læringsbegreber. Afhængig af graden af turbulens i omgivelserne har virksomheden behov for forskellige måder at omstille sig og lære på. Hedberg taler om tre former: Adjustsment læring, turnover læring og turnaround læring.

Der knytter sig en betydelig interesse til spørgsmålet om, hvilke faktorer, der kan medvirke til at igangsætte eller udløse læring. Her skal meget summarisk peges på: Problemer og kriser af forskellig slags i virksomheder, utilfredshed, gab mellem forventninger og resultater, stress samt ekstra kapacitet og organisatorisk slack. Utilfredshed hos medarbejdere, uenighed blandt medarbejdere, forstyrrelser af forskellige slags, ledelses- og lederændringer samt fyringer og ansættelser hører til i samme kategori af mulige fremmede læringsfaktorer.

Endelig skal der peges på den væsentlige sondring mellem forskellige former for viden. Mange har interesseret sig for dette. De fleste er enige om eksistensen af i det mindste to videnformer, nemlig eksplicit og tavs viden. Hertil kommer en mulig tredje videnform, nemlig den, som Scharmer (1998) har benævnt Self-presencing eller Not-yet-embodied knowledge, altså endnu ikke opdaget eller erkendt viden.

Hvorledes forløber organisatoriske og individuelle læreprocesser? Der eksisterer ikke præcise modeller, men adskillige forsøg på at skitsere procesforløbet eksisterer. Argyris & Schön (1978) definerer organisatorisk læring som den proces, hvorved

organisationens medlemmer finder og retter fejl. De beskriver læreprocessen ved hjælp af fire faser: Opdagelse, opfindelse, produktion og generalisering. Man opdager et gab, der antyder et behov for ny viden. Man søger efter nye handlingsstrategier for læring, udvikler og afprøver disse strategier, evaluerer og generaliserer.

Andre, f.eks. Nevis m.fl. (1995), definerer organisatorisk læring som den kapacitet i en organisation, der skal bevare eller forbedre organisationens præstation baseret på erfaringer. De identificerer på den baggrund tre trin i læreprocessen: Videnerhvervelse, videndeling og vidennyttiggørelse. Huber (1996) identificerer fire elementer, der er knyttet til organisatoriske læreprocesser: Videnerhvervelse, videnudbredelse, videnfortolkning og organisatorisk hukommelse. Selvfølgelig er disse forskellige modeller over trin og elementer delvist overlappende. De medtages her, også for at minde om, at vi ikke på disse felter besidder entydige begrebsapparater.

Organisationer og individer kan lære og må både lære og aflære. Hvis virksomheder benytter nyerehvervet viden til opbygning af nye kompetencer, vil de være i stand til at double-loop lære. Virksomheder udvikler deres egne måder at lære og kompetenceudvikle på. Det er ikke tilstrækkeligt blot at føje ny viden til den eksisterende videnbase. Der må netop også være loops, der sikrer, at eksisterende viden og antagelser revurderes og restruktureres. Det er Tom Peters, der i sin bog, *The Innovation Circle*, siger, at det ikke drejer sig om at udvikle lærende organisationer, men glemmende organisationer. Det er værd at tænke over, og det henviser til behovet for en dybere forståelse af begreberne, individuel og organisatorisk aflæring.

Og endelig er der spørgsmålet om, hvilke faktorer der er afgørende for den organisatoriske konteksts indvirkning på den organisatoriske læringsproces? I overensstemmelse med Plougmand Pedersen & Solheim (1998) kan vi pege på syv faktorer i konteksten, der forekommer relevante, omend sammensatte. De syv er: Organisatoriske omgivelser, strategi, struktur, ledelse, systemer, human resource management og kultur. Nogle af disse faktorer er indeholdt i de tidligere gengivne definitioner, men den sammenhæng, de her sættes ind i, bidrager til en tydeliggørelse.

Fra mekanisk forandringstænkning til udvikling af læringsfællesskaber

“Det drejer sig om at få børn, unge og voksne til at stille spørgsmål”

Brian Smith
The Media Laboratory, MIT

Hans Sarv (1997) har benyttet begrebet læringsstyret forandringsarbejde, og hermed eksemplificerer han det fænomen, at en række aktuelle ledelsesbegreber hænger sammen: Den lærende organisation, kompetenceudvikling, forandringsledelse, videnregnskab, etisk regnskab, dialogisk ledelse, værdibaseret ledelse m.m. Én af vore udfordringer er at prøve at forstå, hvorledes begreberne hænger sammen og hvordan man i det praktiske ledelsesarbejde kan forene dem. Dette afsnit præsenterer tre former for fællesskaber, som på samme tid forudsætter og udgør den lærende organisation og organisatorisk læring.

Der er mange opfattelser af, hvad en virksomhed er, og dermed også af, hvad en forandring og forandringsledelse er. Ét yderpunkt er, at forandring er noget, som man rationelt og bevidst kan beslutte, planlægge, styre og gennemføre. Det er en strukturel, lineær og ledelsesstyret opfattelse af ændringsprocesser. Et andet yderpunkt er, at planlagt forandring er umulig. Det er en alternativ opfattelse af forandringsprocesser som komplekse, anarkiske og lokalt betingede processer. Efter den første betragtning er en organisation en struktur, og der findes sikre ændringsteknikker og universelle ændringsstrategier; ændringsprocesser er lineære og ændringsledelse er planlægning. Efter det andet synspunkt er en organisation processer, ændringsteknikker er usikre, ændringsstrategier er lokale, ændringsprocesser er kaotiske og ændringsledelse er mere improvisation, end rationel planlægning.

Omkring disse to yderpunkter af opfattelser kan vi pege på tre former for forandringsledelse. Den første opfattelse tager udgangspunkt i en strukturopfattelse af organisationer, og betragter forandringsledelse som re-strukturering. Fokus er på ændringer i organisationens struktur som midlet til øget produktivitet, kvalitet eller anden målopfyldelse. Den anden opfattelse har et procesudgangspunkt og fokuserer på virksomhedens kerneprocesser og på at re-engineere eller redesigne disse processer. Processerne er vigtigere end strukturen med henblik på at opnå forskellige former for målopfyldelse eller problemløsning. Og endelig kan vi pege på en tredje form for forandringsledelse, nemlig en tilgang, der fokuserer på den viden og de tanker, begreber og forestillinger, der eksisterer i organisationen vedrørende centrale temaer og problemstillinger, og hvor foran-

dringsledelse drejer sig om at udvikle læringsfællesskaber i virksomheden. Det er en betragtning, der kæder forandring og læring sammen, og som ser forandring og læring som to sider af samme sag.

Under turbulente vilkår, hvor der hele tiden er behov for ændringer, er man nødsaget til at udvikle en forandringskultur, hvor forandring er en del af dagligdagen. Hvor man måske i rolige omgivelser kan komme afsted med at arbejde kortsigtet og mekanisk med et forandringsprojekt i ny og næ, så kræver turbulente omgivelser en langsigtet og helt anderledes omfattende måde at arbejde med forandring på, der i virkeligheden indebærer en anden form for ledelsestænkning.

Det er en ledelsestænkning, der indebærer, at vi sammenkobler forandring og læring, og hvor vi derfor betragter forandringsledelse som et overordnet fænomen, der består i at arbejde med udvikling af forskellige former for fællesskaber i en virksomhed. Fællesskaber, hvori der er indlejret en anden forandringskultur end i det gamle og manglende fællesskab. Herved kommer vi til at betragte arbejdet med forandringer som en proces, der er indlemmet i nogle mere grundlæggende aktiviteter. Vi vil betragte tre former for fællesskaber, der hænger sammen, hvis udvikling er en langsigtet proces, og som er en forudsætning for at arbejde med læring og forandring på denne måde. Pointen er, at i jo højere grad en virksomhed udvikler disse fællesskaber, desto mere vil forandring ikke opleves som et konstant problem, men som en del af den daglige udvikling.

Man kunne stille spørgsmålet: Hvordan kan man forestille sig, at der i en virksomhed kan skabes enighed, endsige engagement, omkring en konkret ændring, hvis der ikke i virksomheden er en oplevelse af en fælles praksis og slet ikke fælles opfattelser af behovet for ændringer? Hvordan kan man som ledelse forestille sig, at man bare kan komme med en ændring og så forvente, at den uden videre kan gennemføres? Så forenklet handler og tænker ledelser ikke, vil man sige. Det er rigtigt, men det er ikke vanskeligt at finde ændringstiltag, der minder stærkt om dette forenklede billede.

Det første og fundamentale fællesskab, der derfor skal udvikles, er et praksisfællesskab. Dvs. et fællesskab omkring en praksis, der indebærer en bestræbelse imod, at mennesker i en organisation, i stedet for at have en række splittede erfaringer, bevidst udvikler og arbejder med fælles erfaringer, deler erfaringer. Konkret betyder det, at man er optaget af, hvilke opgaver, sammenhæn-

ge, oplevelser, problemer m.m., der karakteriserer det daglige arbejde - af hvilken art dette arbejde end er. Det gælder alle former for praksis - fra fremstilling af krystalvaser til topledelse.

Hvorledes kan man forestille sig, at der i en virksomhed skal opstå støtte og opbakning til en bestemt ændring, såfremt man aldrig i virksomheden er kommet længere end til abstrakte diskussioner, men aldrig til konkrete refleksioner baseret på fælles erfaringer? Abstrakte diskussioner om mål, midler, metoder og fremgangsmåder kan være interessante nok, mens de efterlader sjældent varige spor. De er og bliver abstrakte og ofte uden særlig værdi. Undertiden kan man få det indtryk, at nogle mennesker deltager i sådanne diskussioner og forhindrer egentlig refleksion, netop fordi det er uforpligtende.

Den næste bestræbelse drejer sig derfor om at arbejde på at udvikle egentlige refleksionsfællesskaber. Bestræbelsen er, at man går fra abstrakte diskussioner til fælles refleksion baseret på fælles erfaringer, dvs. baseret på den fælles praksis. Det drejer sig om tiltag, der går ud på at dele erfaringer og bevidstgøre forskellige underliggende temaer og spørgsmål. Refleksionsfællesskaber opstår omkring, hvad mennesker reflekterer og tænker sammen ud fra fælles erfaringer. Den form for refleksion efterlader sig varige spor. Der er tale om læring.

Hvordan kan man forestille sig, at der bredt i en organisation skal opleves opbakning til arbejdet med ændringer, hvis der aldrig i organisationen har været drøftelser af virksomhedens formål, der også bundede i de enkelte individers og grupper dybeste ønsker og visioner? Hvordan kan man forestille sig engagement og vilje i en organisation, hvor man oplever, at visioner og mål kommer ud af den blå luft?

Den sidste bestræbelse drejer sig om etablering af viljesfællesskaber. Man bevæger sig fra diskussion af formål i generelle og ofte uforpligtende vendinger til skabelse af en fælles vilje. Alle kender af erfaring de uforpligtende diskussioner, som tidligere er nævnt, og som ingen effekt har. Spørgsmålet er, hvorledes man går fra de uforpligtende og derfor endeløse diskussioner til at skabe sådanne viljesfællesskaber? Det kan der formentlig ikke gives opskrifter på, men det ser ud til at være muligt at pege på nogle ingredienser. Neden for omtales fire ingredienser i arbejdet med at udvikle viljesfællesskaber.

I alt, hvad der her tales om, eksisterer der en dobbeltsidighed imellem individ og fællesskab. Individet er udgangspunktet for mange af de be-

tragtninger, der anlægges her, også når det drejer sig om udvikling af fællesskaber. Et centralt tema er at klargøre de individuelle perspektiver på den faglighed, de værdier og de kvalitetsformuleringer, som det f.eks. konkret drejer sig om, dvs. at formulere, at bringe til overfladen og dele, hvad individerne i organisationen virkelig ønsker. Det, man på denne måde sigter imod og anser for fundamentalt og respektabelt, er de underliggende ønsker og erfaringer i organisationen, således som de opleves af de mennesker, der udgør organisationen. Det andet tema er dialog, at reflektere over de fælles temaer, spørgsmål og mønstre, der ligger bagved de individuelle perspektiver, og at udveksle disse refleksioner imellem individer og grupper. Det tredje tema er at nytænke formål. Det er at bringe til overfladen fælles forestillinger, ønsker og visioner vedrørende det, der i fremtiden kan give inspiration til og holde denne gruppe sammen. Og endelig er det fjerde tema at arbejde med organisationens formål på basis af og som et led i disse tre underliggende temaer. Bestræbelser her er at finde enighed om væsentlige omdrejningspunkter i organisationen og enighed om væsentlige handlingstemaer.

De fleste af de elementer, der er omtalt oven for, indgår i mange former for god ledelse, uanset med hvilke moderne ord vi benævner den: kvalitetsledelse, værdibaseret ledelse, selvledelse, pædagogisk ledelse, dialogbaseret ledelse, den lærende organisation, etiske læreprocesser, frihedsledelse m.m. Men det er ingen selvfølge. Der er megen angst og modstand knyttet til at lære og forandre, og indlejret i omtalen af de tre fællesskaber er metoder og indsigter, der bidrager til at overkomme nogle af disse angst- og modstandsfænomener.

Selvledelse og pædagogisk ledelse

"We need two things: People with passion and some structure"

Göran Carstedt

Set i lyset af det foregående kan vi sige, at en virksomhed på samme tid 1) må knytte medarbejdere til sig, der har et potentiale for at lære og for at udvikle sig, 2) må påvirke medarbejderne, både til at gøre de rigtige ting og til at gøre tingene rigtigt og 3) må frigøre medarbejderne til at arbejde selvstændigt og tage ansvar for egen personlige og faglige udvikling. Odd Nordhaug (1998) taler i den forbindelse om begreberne, virksomhedens kompetenceguld og frihedsledelse. Med begrebet, kompetenceguld, vil Odd Nordhaug sætte fokus

på vigtigheden af virksomhedens kundskabsressourcer, og der er ingen tvivl om, siger han, at for at holde på kompetenceguldet kræves der ganske andre ledelsesformer, end de traditionelle, importeret fra det, som han kalder industrisamfundets storhedstid. En grundlæggende udfordring bliver at skabe det, som Nordhaug herefter kalder frihedsledelse. Frihedsledelse er 'måder at styre organisationer og lede ansatte på, som først og fremmest sigter imod at give dem frihed til at skabe noget nyt og til at videreudvikle sig'. Vi møder her den før omtalte både-og- eller paradokstænkning, der ser ud til at være en del af den ledelsestænkning, der må udvikles, og som kan bidrage til en bedre forståelse og håndtering af den kompleksitet, som vi møder.

Selvledelse er en betegnelse, der muligvis kunne benyttes til at indfange nogle karakteristika ved den ledelsestænkning, der her efterlyses. Begrebet er sjældent benyttet. En dansk virksomhed (Middelfart Sparekasse) benytter begrebet i sammenhæng med det etiske regnskab. I sparekassen benytter man selvledelse som navnet på et udviklingsprojekt, der skal videreudvikle både den enkelte medarbejder og hele sparekassen, og man benytter det som udtryk for en ledelsesform, hvor beslutningsprocessen – i takt med at den enkelte medarbejder og organisationen er klar til det – decentraliseres, således at ideer bliver afprøvet og problemer løst, hvor de opstår.

Berg m.fl. (1998) benytter ligeledes begrebet, selvledelse, som de også ser i forlængelse af og relateret til begreber som selvstyrende grupper, medbestemmende grupper, kvalitetscirkler m.m. Det ser ud til, at disse begreber er genstand for en øget interesse i både teori og praksis i disse år. I en stærkt forenklet formulering er der to elementer i selvledelse (Berg, Sims & Lorenezi): Ledere må først lære at lede sig selv. Derefter må de lede deres medarbejdere til at lede sig selv. Ledere må med andre ord prøve at påvirke/styre deres egne tanker og deres egen adfærd, og derefter lære deres medarbejdere det samme. Men først lederen selv.

Lad os afslutningsvist forsøge at knytte begrebet selvledelse sammen med et andet begreb, pædagogisk ledelse, der tilsyneladende er ved at vokse frem med henblik på at bidrage til endnu en specifik del af det samlede ledelsesfelt. Begrebet, pædagogisk ledelse, forbindes normalt med ledelse af skolen som organisation, men f.eks. Wadel (i Fuglstad 1997) lader det omfatte alle typer af organisationer. Pædagogisk ledelse forbinder han med at opnå læring i organisationer, og dermed bidrager pædagogisk ledelse til at udvikle og

ændre organisationers kultur og til at etablere læringsrelationer og –systemer i organisationer. Dermed fokuserer Wadel på en proces- og relationsforståelse af ledelsesbegrebet, og åbner dermed for en mere nuanceret drøftelse af, hvem i organisationen, der deltager i ledelsesarbejde, jfr. drøftelsen af begrebet leadership communities i artiklens indledning. Som allerede fremhævet tidligere i denne artikel, fører en relationel ledelsesopfattelse til, at ledelse er noget, der udføres af mennesker i et samspil. Ledelse er noget, som mennesker er sammen om. Vi opretholder fortsat en sondring mellem den formelle leder og de, der ledes, men begge parter deltager i udøvelsen af ledelse, dvs. deltager i ledelsesprocessen i forskellige roller, på forskellige tidspunkter, med forskellig vægt osv. De, der ledes, bidrager til ledelsesprocessen. Det er dette skift af fokus fra lederen som person til ledelse som et relations- og procesfænomen, der i et videre perspektiv åbner for muligheden af at overveje og arbejde med begrebet, selvledelse.

Pædagogisk ledelse drejer sig således om den del af ledelsesopgaven i en organisation, der drejer sig om at initiere læringsprocesser, og som bidrager til udvikling af en fælles forståelse og basis for samarbejde i organisationen. Videre drejer det sig om den læring, som sikrer fornyelse, udvikling og ændring i organisationen og om ledelse, der er knyttet til at initiere og lede sådanne læringsprocesser. Pædagogisk ledelse og selvledelse er således nært forbundne begreber, og tilsvarende tæt forbundet med de lærings- og forandringsopfattelser, der er omtalt tidligere i artiklen.

Afslutning

“Learning and unlearning are painful processes”

Edgar Schein

Hvorfra kommer vore billeder af, hvad en organisation er og hvad ledelse er? Kommer de fra vore studier? Fra vore erfaringer? Begge dele? Kommer de fra, hvad vi hørte vore forældre og naboer tale og berette om? Kommer de fra vore egne meget tidlige oplevelser – i børnehaven, folkeskolen, gymnasiet, den tekniske skole, den første fritidsarbejdsplads m.m? Fra den første egentlige arbejdsplads? Hvilke billeder af ledelse, samarbejde og organisering har dagens ledere og medarbejdere dannet sig der? Hvad betyder disse billeder? Er det en lidt mekanisk verden, de har set? En verden karakteriseret ved planer og programmer, klare mål og resultater, ledere, der bestemte, ledere, der havde kontrol over tingene og

som drev forandringsprocesser frem i deres organisationer? Eller som tvært imod var skeptiske over for nyt og som derfor holdt fast i det gamle? Hvordan stemmer disse billeder og forestillinger overens med den virkelighed, som disse ledere og medarbejdere møder i dag og/eller burde være i færd med at skabe og udvikle? Hvordan kan vi komme til en mere klar forståelse af, hvilke forestillinger, vi således har og hvilken betydning, de har for vore beslutninger, udtalelser og handlinger - nu og i fremtiden?

Sammenfattende er der i denne artikel stillet nogle spørgsmål vedrørende vigtigheden af, at virksomheder arbejder med at udvikle deres lærings-evne, udvikle deres evne til at lære, genlære og aflære og udvikle deres evne til at lære at lære. Dette kan ses som en påmindelse om de tidligere omtalte fem læringsdiscipliner, som måske er grundlæggende for enhver organisation. Organisationer har behov for mennesker, der kan balancere i feltet imellem klare drømme og aspirationer om fremtiden og en årvågen bevidsthed om den situation, som de er i lige nu og her. Det er den personlige dimension. Organisationer har behov for en kollektiv evne til at omforme disse individuelle drømme og visioner til en fælles og klar vision, der samtidig indeholder vejledning og prioriteringer for, hvilke handlinger, der skal gennemføres i organisationen både nu og her og senere. Det er organisationens fælles vision. Organisationer har behov for at udvikle deres evne til at reflektere over og stille spørgsmål til den daglige praksis og til at kommunikere klart om disse refleksioner, spørgsmål, erfaringer m.m. Det er organisationens mentale modeller. Organisationer har behov for at udvikle evnen til dialog, evnen til at stimulere den konversation i organisationen, der fremmer læringen og effektiviteten i grupper. Gruppelæring. Og endelig har organisationer behov for at udvikle evnen til at begrebsliggøre og forstå alle de væsentlige gensidige afhængigheder i organisationen og at forstå den kort- og langsigtede dynamik, der er i alle forandringer. Det er helhedssynet.

“Det drejer sig om at bringe forskere og virksomheder sammen, så de hver især får et vindue ind til den anden”

Mitchel Resnick

Professor, The Media Laboratory, MIT.

Referencer

- Argyris, C. & D. Schön: *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Westley Publ. 1978.
- Berg, Morten m.fl.: *Ledelse, kompetanse og omstilling*. Oslo 1998.
- Elkjær, Bente & Anne-Grete Lysgaard: *Med læreprocessens blik*. København 1998.
- Fredens, Kjeld: *Læring er både en opbyggende og nedbrydende proces*. Dansk management Forum. Februar 1999.
- Fuglstad, Otto L. & S. Lillefjord: *Pædagogisk ledelse*. Fakbokforlaget. Oslo 1997.
- Hedberg, Bo: *How Organizations learn and Unlearn, i: Handbook of Organization design*. Oxford 1981.
- Hein-Sørensen, T.: *Organisation og Forandring*. København. 1997.
- Hildebrandt, S. & Søren Brandt: *Lærende organisationer*. København 1997.
- Høst, V. & Hanne Kargaard Thomsen: *Factors Determining Employees' Learning Perception*. Ankerhus. Hinnerup. 1998. (Ikke publiceret paper).
- Jaworski, J. m.fl.: *Setting the Field: Creating the Conditions for Profound Change*. 1998. (Ikke publiceret paper).
- Lassey, Peter: *Developing a Learning Organizations*. London 1998.
- Middelfart Sparekasse. *Det Etske Regnskab*. Middelfart 1997.
- Morsing, Mette: *Omstigning til paradys*. København 1995.
- Neergaard, Claus: *Den lærende organisation i praksis*. København 1997.
- Nevis, E. C., DiBelle & Gould: *Understanding Organizational Learning Capability*. Journal of Management Studies, vol. 33, 1996.
- Nordhaug, Odd: *Krav til morgendagens leder, i Steen Hildebrandt (red.): Virksomhedens Strategi og Ledelse*. København 1998. Børsens Forlag.
- Nordhaug, Odd: *Kompetanseressurser og styringsdilemmaer, i Steen Hildebrandt & Torben Andersen (red.): Human Resource Management, Børsens Forlag, København 1999.*
- Lassey, Peter: *Developing a learning organization*. London 1998.
- Pedler, M. m.fl.: *Den lærende virksomhed*. Hinnerup. 1998.
- Peters, Tom: *The Innovation Circle*. New York 1997.
- Pettigrew, A.: *The Management of Strategic Change*. Blackwell. 1988.
- Plougmand Pedersen, A.-L. og M. Solheim: *Arbejde med organisatorisk læring og kultur i en fusion*. Århus 1998. (Kandidatafhandling).
- Riis, J.O.: *Design of Management systems. An Analytical Framework*. København 1978.
- Riis, J.O., S. Hildebrandt, J. Johansen & Mogens M. Andreasen: *Fornyelse i virksomheder*. København 1997.
- Probst, G. & B. Büchel: *Organizational Learning*. London. 1997.
- Sarv, Hans: *Kompetens att utveckla*. Lund, 1997.
- Scharmer, Claus Otto: *The Third Form of Knowledge: Tapping the Source of Emerging Realities*. MIT. Cambridge. 1998. (Ikke-publiceret paper).
- Senge, Peter: *The Fifth Discipline*. London. 1990.
- Senge, Peter: *The Dance of Change. The Challenges to Sustaining Momentum in a Learning Organization*. New York. 1999.
- Sims, H.P. & P. Lorenzi: *The New Leadership Paradigm. Social Learning and Cognition in Organization*. Sage. London. 1992.
- Swieringa, J. & A. Wierdsma: *Becoming a Learning Organization*. Reading, Mass. 1992.

Note:

I februar 1999 deltog jeg i en studierejse til nogle universiteter og videncentre i USA. Jeg var medlem af én af regeringen nedsat arbejdsgruppe, der havde i opdrag at udarbejde et forslag til et Learning Lab Denmark. De citater, der uden kildeangivelse er benyttet i artiklen, stammer fra møder,

som vi havde med de pågældende personer på
denne rejse.