

# DEN LÆRENDE ORGANISATION?

*Af Gitte Haslebo, erhvervspsykolog  
Haslebo & Partnere, 1998*

## **Den lærende organisation**

Ideerne i »Den lærende Organisation« har både vakt interesse og begejstring hos erhvervsledere, personalechefer, uddannelsesmedarbejdere, organisationskonsulenter, samt forskere og forfattere inden for organisationsteori. Hvorfor nu det? Et af hovedargumenterne for, at det er vigtigt at beskæftige sig med »den lærende organisation«, lyder som følger:

Forandringstakten i det globale samfund er voldsomt stigende. Lange stabile perioder, hvor fremtiden kan forudses og planlægges hører til sjældenhederne. Derfor er det vigtigste konkurrenceparameter for en organisation, at den magter omstillingen til at blive »en lærende organisation«.

Som erhvervspsykologisk konsulent har jeg mødt mange ledere og medarbejdere, der slider med denne omstillingsproces. Jeg har også mødt ledere, som af karsken bælg erklærer »Nu har ledelsen besluttet, at vi er »en lærende organisation«. Og jeg forstår dem godt. Begrebet »den lærende organisation« indbyder til at blive brugt som et par smarte nye bukser, som man kan tage på og glæde sig over at vise frem. Men dybest set er begrebet »den lærende organisation« en mystifikation. Organisationer kan ikke lære. Organisationer kan ikke opfatte, tænke eller handle. Det er kun mennesker, der kan lære. Organisationen kan kun være rammen om lederens eller medarbejderens læring.

Strengt taget er det noget sludder at tale om, at organisationer kan lære mere eller mindre eller slet ikke. Læring forudsætter en menneskelig hjerne og krop. Ikke desto mindre synes jeg, at mange af ideerne i den omfangsrige litteratur om »den lærende organisation« er både væsentlige og perspektivrige. Det samme gælder de efterhånden mange erfaringer, som ledere og medarbejdere har høstet i deres bestræbelser på at skabe »en lærende organisation«.

Så - mens vi leder efter en bedre betegnelse for fænomenet - lad os tage tankerne til os og studere dem nærmere. Tankerne er nemlig væsentlige - ikke alene af ovennævnte grund - men

også, fordi de indgår i og understøtter et paradigmeskift i vores tids samfundsudvikling - et paradigmeskift, som i stigende grad også bliver tydeligt inden for ledelse, konsultation, undervisning og vejledning. Dette paradigmeskift vil jeg indkredse på følgende vis:

### Paradigmeskift

Fra		Til
Viden er langtidsholdbar	➡	Viden ruster
Viden=tilførsel af informationer udefra	➡	Viden=indsigt, som skabes indefra
Læring aktiverer intellektet	➡	Læring aktiverer tanker, værdier, følelser og handling
De rigtige svar skal findes	➡	De centrale spørgsmål skal formuleres
Eksperten finder den rigtige løsning	➡	Nye veje og metoder samskabes af de ansatte

De tankegange, som knytter sig til højresiden vinder større og større udbredelse. Ikke fordi de kommer til helt at erstatte tankegangene på venstresiden. Disse vil stadig kunne bruges over for enkle problemstillinger, hvor der findes én korrekt løsning, der indlysende er bedre end alle andre. Nu er der bare det ved det, at en stigende andel af de problemstillinger, som ledere og medarbejdere i organisationer baksers med, er meget komplicerede og kan føre til mange forskellige løsninger, hvis konsekvenser det oftest er meget svært at overskue. Over for denne type problemstillinger er tænkningen på højresiden langt mere velegnet. Litteraturen om »den lærende organisation« tager sit afsæt i højresiden og rejser to meget væsentlige spørgsmål:

1. Hvordan skal organisationer indrettes og ledes for at muliggøre, at den enkelte leder og medarbejder kan skabe ny indsigt, som kan omsættes i handling?
2. Hvordan kan individuelle læreprocesser føre til kollektive læreprocesser, dvs. til fælles viden, som kan omsættes i nye forretningsstrategier, ny produktudvikling, ny personalepolitik, kompetenceudvikling, etc.?

Ud fra mine mange års erfaringer som organisationskonsulent er der fire vigtige forudsætninger, der skal være opfyldt, for at begge dele kan lade sig gøre.

## **Nye holdninger til at lære**

For det første skal der i organisationen skabes nye holdninger til, hvad det indebærer at lære. Sagt på en anden måde skal både ledere og medarbejdere lære at lære. De fleste af os har nogle meget uhensigtsmæssige holdninger med os fra vores skoletid. Hvad var det, vi indirekte lærte dengang?

## **Vores skolelærdom**

- Du må ikke begå fejl
- Afslør ikke, at der er noget, du ikke ved
- Du må ikke blamere dig
- Du skal vide, at læreren har altid ret
- Det er den individuelle præstation, der tæller
- Hvis du spørger sidemanden under eksamen, snyder du

Vi ved fra vores skoletid, at dette var spillereglerne for at få gode karakterer i skolen og blive en succes. Som voksne i en organisation skal alle de holdninger, som hører til dette billede aflæres. Og det er ikke nemt, for hos mange af os sidder holdningerne dybt i kroppen, - og de er ikke fremmede for at kunne være en aktiv medspiller i »en lærende organisation«. Her gælder tværtimod følgende holdninger:

## **Den nye visdom**

- Du skal lære af dine fejl
- Det er flot at indse, at der er noget, du ikke ved

- Det er vigtigt at fortælle, hvad du undrer dig over
- Det er teamwork, der tæller
- Du skal vide, at lederen kan tage fejl
- Når der er noget, du ikke ved, så spørg din kollega

Grundlæggende holdninger lader sig ikke så nemt ændre. Det er derfor meget vigtigt, hvorledes ledere reagerer på, hvad deres medarbejdere gør. Hvis lederen f.eks. revser medarbejderen for fejl eller opfatter spørgsmåls tegn på dumhed eller aflønner på basis af individuelle præstationer, ja så bekræftes medarbejderen i den skolelærdom, som stiller sig hindrende i vejen for »den lærende organisation«. For at kunne understøtte medarbejderen i den nye visdom, må lederen selv have lagt de gamle holdninger bag sig - og det ikke bare i ord, men i handling. Medarbejderen lærer nemlig af det, lederen gør - og ikke af det, han siger.

## **Positive forventninger**

For det andet er det en vigtig forudsætning, at lederen har positive forventninger til sine medarbejdere. Inden for de seneste årtier er der inden for mange forskellige forskningsområder kommet et stigende antal forskningsresultater, der påpeger, at positive forventninger skaber positive resultater. Denne effekt har vist sig særlig tydeligt inden for medicin, mental træning i sportsverdenen og i undervisning. Effekten kan forstås som en form for selvopfyldende profeti: Det, vi forventer kommer til at ske, sker. Inden for undervisning er denne effekt blevet påvist i hundredvis af forsøg i det virkelige liv. Kort fortalt går forsøgene ud på, at klasselærere på forhånd informeres om, hvilke elever i deres nye klasser, der er intelligente og hvilke, der er dumme. Undervisningen observeres af forskerne, og elevernes karakterer registreres. Når året er omme, viser det sig, at de intelligente får høje karakterer og de dumme lave.

Som læser må man sige, at det vel ikke er så underligt. Nu var der bare det ved det, at lærerne fra starten fik en forkert information. Rent faktisk var der ikke forskel på de to gruppers hidtidige præstationer. Hvordan kan det så gå til, at der bliver en markant forskel? Forklaringen skyldes flere interessante psykologiske dynamikker. I enhver classesituation udsættes en lærer for en mangfoldighed af indtryk af, hvad de forskellige elever gør. Det er umuligt at lægge mærke til alt. Læreren må derfor vælge noget ud og overse noget andet, og her hjælper hans forventninger. Det er nemmest for ham at lægge mærke til, at

de »kloge« siger noget rigtigt, og de »dumme« ingenting siger eller siger noget forkert. Den positive opmærksomhed over for de »kloge« får læreren til at henvende sig mere til de »kloge« og stille dem spørgsmål. Herved får de mulighed for at være aktive, og der er grund til, at læreren roser dem. De »kloge« føler sig mere interessante og får lyst til at deltage yderligere. De viser derfor mere af det, de kan, mens de »dumme« føler sig overset og dermed uinteressante. En god cirkel er skabt i samspillet mellem læreren og »de kloge«, mens en ond cirkel er skabt mellem læreren og »de dumme«. Dette forsøg er blevet gentaget i mange forskellige udgaver, men altid med samme resultat: Lærerens forventninger til elevens præstation er en stærkt styrende faktor og det uanset, at dynamikken foregår på det ubevidste plan både for lærer og elev.

Tilsvarende forsøg er ikke foretaget i organisationer, men det er min klare fornemmelse, at de samme kræfter er på spil: Lederens forventninger til medarbejderens præstation er en stærkt styrende faktor - ikke alene for samspillet mellem leder og medarbejder, men også for medarbejderens præstationer. Hvis lederen forventer, at en medarbejder begår mange fejl, så vil hans opmærksomhed skærpes, og det vil være det, han ser. Hvis han derimod forventer, at en medarbejder får fremragende ideer, vil hans opmærksomhed være skærpet over for medarbejderens nytænkning, og han vil opdage noget rasende spændende i medarbejderens udsagn.

I »den lærende organisation« vil organisationskulturen være præget af gensidigt positive forventninger, som vil få mennesker til at vise det bedste, de kan og dermed være med til at skabe gode cirkler.

## **Anerkendende ledelsesstil**

Det er en forudsætning, at ledelsesstilen er præget af anerkendelse. Anerkendelse virker på mennesker som substral på planter. Mange ledere har den opfattelse, at det er en vigtig del af deres arbejde at lokalisere fejl og indkredse mangler både i organisationens og medarbejdernes måde at fungere på. Mangel-tænkning skærper opmærksomheden over for det, som ikke fungerer. Inden for denne tankegang opfatter man de utilfredsstillende resultater, fejl, klager og kritik som det bedste afsæt for læring. Kvalitetsstyringssystemer har i høj grad været med til at fremme denne indstilling.

I en organisation viste en kundeundersøgelse, at 98 % af kunderne var tilfredse, mens 2 % var utilfredse. Ledelsen nedsatte 5 arbejdsgrupper, som kunne kulegrave de forskellige begrundelser for utilfredshed. Ledelsens hensigter var de bedste: Når først vi ved, hvad kundernes utilfredshed går på, og når først medarbejderne indser på hvilke punkter, de ikke slår til, så kan vi foretage de nødvendige forandringer

således, at 100 % af kunderne kan være tilfredse. Her er der tale om en meget rationel og analytisk logik: Først skal vi kende årsagerne til utilfredshed, og dernæst ændrer vi dem. Masser af eksempler viser imidlertid, at så let går det ikke i praksis.

Systemer fungerer måske på den måde, men det gør mennesker ikke. At bruge tid, kræfter og endeløse diskussioner på mangler og problemer har sine omkostninger: Mangeltænkningen dræber energi. Bagved denne ligger den forunderlige opfattelse, at vi mennesker ikke alene kan lære af fejl og mangler, men at vi bedst lærer af fejl og mangler. Intentionen er god nok, men den ønskede effekt udebliver. Hvorfor egentlig undre sig over, at 2% af kunderne var utilfredse, i stedet for at forsøge at lære om alle de færdigheder, den viden, det samarbejde, etc., der gjorde det muligt, at 98 % af kunderne blev tilfredse?

At lære af succes skaber energi, åbner for dialogen og fremmer kreativiteten. Det er her den anerkendende ledelsesstil kommer ind i billedet. Den leder, der både kan få øje på sine medarbejderes ressourcer, kan værdsætte det, der lykkes, og som kan fremme en positiv udforskning af de nødvendige kompetencer, er også en leder, som kan være med til at omforme sin organisation til »en lærende organisation.«

## **Dialog**

Endelig har organisationen brug for at arbejde med dialogen som kommunikationsform. Individuel læring bliver ikke nødvendigvis til fælles læring. Ny viden på eksterne kurser eller intern efteruddannelse skal tilpasses de konkrete arbejdsopgaver og den pågældende organisationskultur. For at dette kan ske, bliver de udbredte kommunikationsformer et springende punkt.

I nogle organisationer dyrker man primært den rå debat eller den høflige konversation. I den rå debat gælder det om at argumentere for sin sag og overbevise modparten. Debatten udvikler sig ofte til en kamp om at vinde eller tabe. For at vinde må man sætte ind over for modpartens svage argumenter og nedgøre dem. I den høflige konversation drejer det sig om at være venlig og at udveksle velkendte synspunkter. Man plejer relationen og får tiden til at gå på en behagelig måde. I vigtige forhandlinger kan det ind imellem være nødvendigt at dyrke den høflige konversation for at sikre, at relationen beskyttes. Både den rå debat og den høflige konversation fremmer ikke læring og fører sjældent til forandring og udvikling.

For at dette kan ske er det nødvendigt at mestre enten den kompetente diskussion eller dialogen. I den

kompetente diskussion er alle parter interesseret i at få så mange argumenter på bordet som muligt og at lytte aktivt og undersøgende til, hvad andre siger og udtrykker - også mellem linierne. Formålet med den kompetente diskussion er at skabe det mest alsidige og solide grundlag for en afklaring af et spørgsmål eller for at nå frem til en prioritering eller beslutning. I dialogen er formålet at skabe ny viden og indsigt. Dialogen ligner den kompetente diskussion, men er anderledes ved, at undersøgelsesfeltet vides ud. Desuden stiller deltagerne egne synspunkter til skue og inviterer til kritik. Både den kompetente diskussion og dialogen er velegnede kommunikationsformer til at skabe kollektiv læreprocesser. Men de er ikke nemme at mestre.