



## Den lærende organisation

Af  
STEEN HILDEBRANDT  
Professor ved  
Handelshøjskolen i Århus

Med

Søren Brandt

---

Mange mennesker hører på deres arbejdsplads om begrebet: Den lærende organisation. Hvad ligger der i dette nye organisationsbegreb? Er der overhovedet noget nyt? Forfatterne giver et signalment af den lærende organisation.

I folkeskoler og gymnasier, på sygehuse og i private virksomheder, i forvaltninger og frivillige organisationer - overalt tales der i disse år om den lærende organisation - om at blive en lærende organisation. Hvad er nu det? Héd det ikke kvaliteten for kort tid siden? Har organisationer ikke altid lært? Er det med læring noget nyt, eller er det konsulenter og management-forfatters forsøg på at skabe noget kunstigt nyt, der er tale om? Svaret er: Hverken-og!

Det er ikke tilfældigheder og god markedsføring fra f.eks. konsulentfirmaernes side, der får en lang række organisationer og virksomheder til at arbejde med læring. Det skyldes mere grundlæggende problemer og udfordringer i virksomhederne. Kort sagt er der simpelthen tale om et øget behov for læring, behov for udvikling og ændring, behov for at opbygge nye ledelses- og organisationsformer, fordi de gamle i stadig stigende grad viser sig uegnede til at klare dagens og morgendagens problemer og udfordringer. Der er behov for ændrede holdninger, værdier, og tankemønstre, behov for nye begreber og forestillinger. Vi kan ikke komme videre med simple strukturelle, mekaniske eller teknologiske ændringer alene. Det er på menneskeplanet, ændringerne skal foregå. Den traditionelle organisationsforståelse står for fald.

Virksomheders opgaver, informationsteknologiske muligheder og praksis, medarbejdernes kompetencer, forventninger, uddannelses- og udviklingsniveau m.m. samt virksomhedernes markeds- og konkurrencevilkår ændres hastigt og radikalt i disse år. Virksomhedernes eksistensvilkår ændres drastisk. Den virksomhed, som vi i dag vil kalde en lærende virksomhed, er på utallige områder helt forskellig fra det virksomhedsbillede, der kendtes for blot 10-15 år siden.

Kort formuleret er en lærende virksomhed karakteriseret ved, at den har udviklet sig til at være god til fem hovedtyper af aktiviteter, nemlig 1) til systematisk problemløsning, 2) til eksperimentering med nye tilgange, 3) til at lære af egen erfaring og historie, 4) til at lære af andres erfaringer og af bedste praksis andre steder og 5) til at overføre viden hurtigt og effektivt rundt omkring i hele organisationen. Til disse aktiviteter er der knyttet forskellige mentale tilgange, værktøjer og adfældsformer.

Den lærende organisation eller organisatorisk læring foregår med udgangspunkt i individer. Men det er ikke simpel informationspåfyldning, simpel kursUSDeltagelse, simpel mere-informations-tænkning, det drejer sig om. Det er der mere end nok af. Det er læring i individer, imellem individer, det er vidensudveksling, vidensopsamling, vidensopbevaring, vidensændring, der er tale om. Grundlæggende fokuserer teorierne om den lærende organisation på den individuelle og kollektive evne til at lære af tidligere erfaringer - både gode og dårlige erfaringer.

De organisationsforestillinger, vi har i os, de måder, vi har indrettet vore skoler, hospitaler og virksomheder på samarbejds- og ledelsesmæssigt, de strukturer og holdninger, som vi har opbygget og udviklet, er ikke gode nok, men de er fortsat virksomme. Det er mange steder tydeligt, at de eksisterende holdninger, strukturer m.m. ikke fremmer, men hæmmer, de processer, der skal foregå inde i organisationerne og imellem organisationerne og deres kunder, klienter, elever og imellem organisationerne indbyrdes. Og det er jo ikke dét, man har strukturer og holdninger til. Derfor skal der ske ændringer.

Medens organisationer traditionelt blev defineret som stabile strukturer, så er forandring nu blevet en integreret del af den grundlæggende opfattelse af en organisation. Løsere former for organisationer karakteriseret f.eks. ved netværksdannelse, hjemmearbejde, deltidsarbejde m.m. ses som former, der bl.a. vil karakterisere fremtidens orga-

nisation, nemlig den vidensintensive og fleksible organisation, der består af højt kvalificerede medarbejdere, der er både nysgerrige og mobile og som i vid udstrækning er nødt til og ønsker at agere selvstændigt, kreativt, improviserende, in-noverende. Organisationer ses ikke længere som stabile strukturer, som det kræver energi at ned-bryde eller forandre, men som sociale konstrukti-oner, som det kræver energi at opretholde og holde kørende. Vi skal forstå forandring som noget langt mere fundamentalt karakteristisk for en organisation og ikke blot som noget, der sker i organisationer. Organisationer er forandring.

At udvikle og uddanne medarbejdere til at være mere aktive, uafhængige og reflekterende er et centralt element i den lærende organisation. I stedet for at igangsætte, kontrollere og implemen-tere forandringer er formålet at etablere en kultur, hvori medarbejderne uafhængigt, aktivt og entusi-astisk søger forandringer, modifikationer og æn-dring af de eksisterende rutiner. At blive en læ-rende organisation kan ses som en uendelig rejse initieret af ledelsen, men realiseret sammen med medarbejderne. Rejsen er bygget op omkring temaer, der bl.a. er relateret til adfærd, kultur, struktur og kompetence. Disse temaer fokuserer på at forandre arbejdspraksis ved at støtte pro-cesser, der forsøger at indlære nye eller aflære gamle rutiner.

Grundlæggende handler den lærende organisati-on om fornyelse. Den lærende organisation sig-nalerer det modsatte af den statiske, rigide og ubevægelige organisation. Den lærende organisa-tion vil - på samme måde som den stiller nye krav til dens medarbejdere - også stille helt nye krav til lederne. Der er fem centrale dimensioner eller tænkemåder involveret i udviklingen af en organi-sation i retning af at blive mere lærende, nemlig: 1) At arbejde med systemtænkning og helheds-tænkning, 2) At arbejde med det personlige me-sterskab og personlig udvikling, 3) At arbejde med mentale modeller, dvs arbejde med menneskers og organisationers begreber og forestillinger, 4) At arbejde med udvikling af en fælles vision og 5) At arbejde med gruppelæring.

Hvilke fælles træk kan vi iagttage i virksomheder, der arbejder med at realisere nogle af ideerne i den lærende organisation? Er der fælles træk? Ja, og der er store forskelle. Måske er et vigtigt fællestræk det erklærede formål og de bagved liggende indsigter. Én Indsigt hedder: Nøglen er læring. Ét formål hedder: Vi vil indefra arbejde med at gøre vor organisation mere lærende, og det er os selv, der skal arbejde med sagen. Ind-sigten kunne også være, at organisationerne be-

finder sig i et vendepunkt, hvor de grundlæggende forudsætninger for ledelse, forretnings- og aktivi-tetsudøvelse, udvikling og planlægning er ved at blive ændret så radikalt, at der organisatorisk og ledelsesmæssigt er behov for et nyt tankesæt. Indsigter om, at de gamle faggrænser, de gamle belønningsformer, de gamle måder at tænke ar-bejde på, de gamle organisationsstrukturer, de gamle tænkemåder omkring kunder og konkurren-ter, de gamle holdninger til arbejdstider og ar-bejdsindhold m.m. er mere hindrende end frem-mende for virksomhedernes muligheder for at møde fremtidens krav og muligheder. Derfor ind-ser disse - eller nogle mennesker - i disse organi-sationer, at tiden er inde til at sadle om.

Det er også et fælles træk, at man taler eller skal tale sammen med mange parter både i og uden for organisationen for at realisere den lærende organisation. Meningsfulde dialoger er et fælles træk. En feedback- og dialogkultur skal der til. Det er rigtigt, at man i mange af de gamle organisati-onskulturer har fået institutionaliseret mange dia-loger, f.eks. i form af medarbejdersamtaler, men mange af dem er ikke særlig meningsfulde og bidrager ikke til megen læring, men måske snare-re til at opretholde status quo og hindre udvikling. Og endelig kan man sige, at det er en fælles ind-sigt, at kunderne eller klienterne er virksomheder-nes eksistensgrundlag. Derfor er også dialogen med dem vigtig - eller rettere: En forudsætning.

Forsøger vi at trække nogle væsentlige og enkle ord ud af de teoretiske og praktiske fremstillinger om den lærende virksomhed, vil følgende ord være på listen: Tillid, refleksion, erfaring, læ-ringsmiljø, dialog, helhedssyn, visionsbevidsthed, gruppe, menneskers begreber og forestillinger, tilbagemelding, eksperiment, improvisation og spørgsmål. Mennesker er ubegribeligt forskellige og forbløffende ens, og den lærende organisation drejer sig først og sidst om mennesker og men-neskers samvær og udvikling.

Svaret på det stillede spørgsmål er derfor: Man taler om den lærende organisation af nødvendig-hed, nemlig fordi forandring og læring er blevet mere og mere integrerede og nødvendige dele af de fleste organisationers eksistens. Se på din egen arbejdsplads! Hvordan ser den ud? Vi har her tegnet et drømmebillede af eller en vision om den lærende organisation. I virkelighedens verden vil alting være anderledes. Men en vision må man have!