



# Det starter med en **irritation**

I EN NY BOG STUDERER DPU-PROFESSOR BENTE ELKJÆR ORGANISATORISK LÆRING GENNEM DEN AMERIKANSKE PRAGMATISKE FILOSOF JOHN DEWEYS BRILLER. PÅ DEN MÅDE OPDAGER HUN, HVORDAN ORGANISATORISK LÆRING OPSTÅR, NÅR FORSKELLIGE FORTÆLLINGER STØDER SAMMEN.

Læring starter med en irritation og i visse tilfælde en fornemmelse i maven. Irritationen først: Når den måde, vi er vant til at tænke, handle og føle på, ikke længere slår til i situationen, forstyrrer det vores løbende omgang med verden. Det kan få os til at kaste os ud i eksperimenter og udforskning. Og det er vores brændstof til at lære nye ting. Den pointe kommer fra den amerikanske pragmatisk filosof John Dewey.

Følelsen i maven er en mere privat erfaring, og den er gjort af Bente Elkjær, som er professor i læring i arbejdslivet ved Learning Lab Denmark på Danmarks Pædagogiske Universitet. Det er nemlig fornemmelsen i maven, der har sat Bente Elkjær i gang med at studere John Deweys filosofi og læringsteori. Det har nu resulteret i bogen 'Når læring går på arbejde' med undertitlen 'et pragmatisk blik på læring i arbejdslivet'.

"Jeg er ikke filosof, men jeg interesserer mig for læring på arbejdet, og jeg havde en 'gut-feeling' af, at Dewey kunne bruges til at kvalificere hele tænkningen om praksislæring."

Irritationen kender Bente Elkjær også til: Hun irriteres over, at der er en tendens til at betragte læring i arbejdslivet med de samme briller, som man ser på læring i skolen med. På den måde overser man de forhold, der gør læring i arbejdslivet til noget specielt og mister evnen til at forklare, hvordan organisationer lærer. Men John Dewey har hjulpet Bente Elkjær med at komme ud over den hurdle.

## **DET DOBBELTE DEWEY-BLIK**

For Dewey er læring i skolen kun en blandt flere måder at lære på. Som mennesker er vi kendetegnet ved, at vi løbende gør os erfaringer med verden og ikke mindst erfaringer om, at der er visse problemer, vi ikke er i stand til at løse. Heldigvis lader vi os ikke altid slå ud af den erfaring. I stedet begynder vi af og til at tænke over, hvad der kan være gået galt og eksperimenterer med løsninger. I tankearbejdet forsøger vi at forbinde vores hidtidige erfaringer med de mål, vi forsøger at opnå i fremtiden. Sådan får vi etableret begreber, der kan hjælpe os med at forstå verden. Vi skaber viden. Denne beskrivelse af læring gælder i klasselokalet, men den gør samtidig læring til noget meget bredere. En stor del af vores omgang med

verden, og dermed også vores arbejdsliv, kan være præget af læring i takt med, at vi eksperimenterer og tænker for at finde ny viden og nye begreber til at nå vores mål.

Men hvis individer lærer ved at have et problem og søge en løsning, hvordan lærer organisationer så? For Bente Elkjær ligger svaret i at se på de begreber og fortællinger, vi bruger til at handle ud fra. Hver gang vi handler, ligger der ifølge Bente Elkjær en bestemt fortælling bag. Disse begreber og fortællinger tilhører ikke individet, men er en del af den kollektive kultur, individet er indlejret i. De er fælles.

Bente Elkjær retter i sin bog et dobbeltblik imod læring. Den foregår ikke kun i individet, ligesom det ikke kun er kulturen, der udvikler sig. Det er et gensidigt samspil mellem et individ og dets omgivelser. På samme måde rummer en organisation forskellige begreber og fortællinger, som ikke er individernes private ejendom, men som på den anden side heller ikke omfatter alle medlemmer af organisationen. Faktisk vil disse fortællinger ofte støde sammen, og i disse konflikter finder man et potentiale for læring.

#### ORGANISATIONER LÆRER AF KONFLIKTER

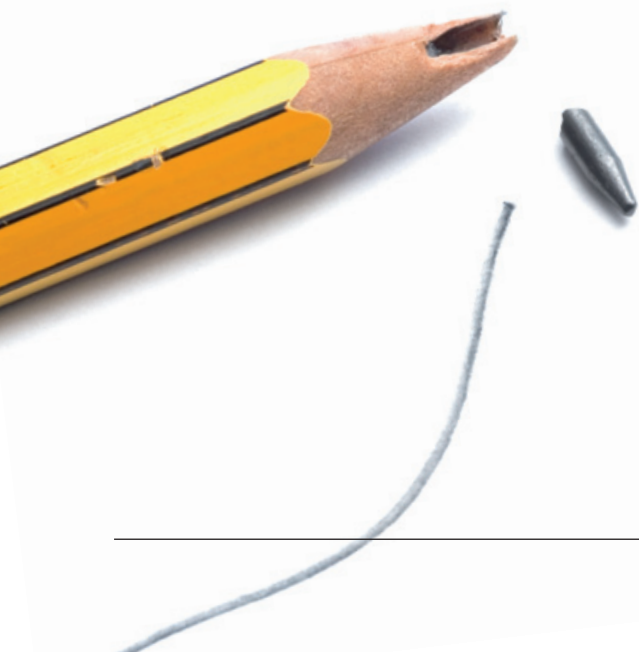
Der er stor forskel på, at et individ i en organisation lærer, og at organisationen lærer. Et eksempel er en organisation, der skal have håndteret en påtrængende opgave, men ingen ved, hvor ansvaret skal placeres. Måske lander opgaven på Jens Jensens bord, og han bruger en rum tid på at løbe rundt og finde ud af, hvilke mennesker der skal involveres med hvilke bidrag, for at opgaven kan løses. Hvis det lykkes, har han forhåbentlig lært det til næste gang. Men det er

ikke det samme, som at organisationen har lært det. Så hvad sker der næste gang, en tilsvarende opgave kommer dumpende? Måske har organisationen forandret sig rundt om hr. Jensen, så hans selvudviklede løsning ikke længere duer. "Det er ikke nok, at individet lærer noget. Organisationen er nødt til at udvikle sig sammen med individerne," siger Bente Elkjær.

Desværre glemmer man ofte dobbeltblikket og fokuserer udelukkende på individernes læring, når man skal udvikle en organisation, konstaterer Bente Elkjær. "En intervention i organisationen vil meget ofte være fokuseret på individet uden at tænke på, hvordan man får organisationen gearret til at lære. For eksempel hvis en virksomhed har røde tal på bundlinjen. Så tænker man tit, at det må være noget med, at arbejderne ikke er effektive nok. I stedet for at se på, om det kan skyldes den måde, man har organiseret arbejdet på, hvordan man udfører det, og hvem der udfører det. Hvis man hele tiden bevarer dobbeltblikket, ser man medarbejdere og ledere på den ene side og organisation og arbejde på den anden side som det, der konstituerer hinanden. Så vil man ikke bare kaste kroner efter videreuddannelse, men se på, hvordan det passer ind i organisationen."

I de fleste organisationer vil der allerede findes flere fælles fortællinger og begreber for, hvordan man håndterer en opgave, og de kan nemt komme i konflikt med hinanden. For eksempel har Bente Elkjær studeret en organisation, hvor der var to forskellige fortællinger om, hvordan man bedst griber en organisationsudviklingsproces an. Den ene fortælling handler om, at det er nødvendigt med styrede processer. Den anden fortælling handler om, at man lader

"Det er ikke nok, at individet lærer noget. Organisationen er nødt til at udvikle sig sammen med individerne."



”Hvis den fælles mission betyder, at der ikke må være uenigheder og konflikter, findes der nok masser af læring, men det bliver ikke organisatorisk læring.”

organisationen udvikle sig ved, at ideer kommer op nedefra. Derved sikrer man engagementet i organisationens udvikling. Det lyder som en ret håbløs situation, men den slags modstridende fortællinger er efter Bente Elkjærs opfattelse helt almindelige i organisationer, og der ligger et stort læringspotentiale i at lade dem komme op til overfladen. Det sker dog kun, hvis organisationen har en kultur, hvor meningsforskelle er tilladte, og at der ikke bliver set skævt til dem, der tænker anderledes.

”Man kan arbejde med de forskellige fortællinger og se på, om de behøver udelukke hinanden, eller om de kan virke sammen,” siger Bente Elkjær. ”Ofte vil man sende nogle folk på projektlederkursus. De kommer så tilbage med deres fine diplomer, men man tænker ikke på, at organisationer af og til udvikler sig på måder, der ikke lader sig styre, uden at energien mistes. Det løser man kun ved at konfrontere sig med, at organisationsudvikling også foregår som hundrede blomster, der blomstrer, og ved at tage stilling til, om man gerne vil undgå det.”

#### DE BESVÆRLIGE MØDER

Desværre har organisationer i dag en tendens til at lukke af for denne læring, mener Bente Elkjær, fordi de undertrykker konflikterne. Det kan for eksempel ske, hvis ledelsen vælger at udstikke en vision og en mission.

”Hvis den fælles mission betyder, at der ikke må være uenigheder og konflikter, og man ikke kan få øje på dem i visionens eller missionens hellige navn, findes der nok masser af læring, men det bliver ikke organisatorisk læring. Der bliver ikke anledning til, at man kan justere og udvikle, fordi visionen undertrykker konflikter. Rumle Hammerich har sagt, at vi bliver skabt af besværlige møder. Hvis vi bare eliminerer modstand, finder den lige og rationelle vej til projektudvikling og lukker af for spændinger og for de forskellige fortællinger om det samme, så lukker vi også af for organisatorisk læring.”

Hvis du hører til dem, der går rundt og er irriteret over, at virksomheder formulerer visions- og missions-statements – og har som mål at få dem til at holde op – er det brændstof til at lære noget nyt. \*

Af Torben Clausen, toc@dpu.dk

#### BENTE ELKJÆR



Professor ved Learning Lab Denmark, DPU. Forsker i læring i relation til virksomheder og arbejdsliv. Leder af DPU's første forskerskole, Doctoral School of Organisational Learning, DOCSOL, og chefredaktør af tidsskriftet Management Learning sammen med professor Russ Vince fra University of Hull. Har netop udgivet bogen 'Når læring går på arbejde'.

#### PERSONLIG HJEMMESIDE

[WWW.DPU.DK/OM/ELKJAER](http://WWW.DPU.DK/OM/ELKJAER)

