



**FÆLLES, MEN IKKE ENS** Nye medarbejdere skal ikke bare tilpasse sig virksomheden, men medbringe deres erfaringer i det nye, så fællesskabets grænser kan udvides, siger læringsteoretiker Etienne Wenger. Foto: Gettyimages

# MENNESKER LÆRER I FÆLLESSKABER

\* Der er næsten tomt i hotellobbyen. Receptionisten vender sig mod sin kollega: "Har du gang i kærlighedslivet?" spørger han. "Nja, det ved jeg ikke rigtig," svarer hun afværgende. "Så lad mig spørge på en anden måde: Har du noget i kikkerten?" Hun sender ham et skævt smil: "Ja måske. Men det vil jeg ikke udtale mig mere om, før jeg ved, om det er noget!" Fyren fortsætter alligevel med at fritte kollegaen om hendes kærlighedseskapader – indtil jeg rømmer mig for diskret at gøre opmærksom på, at de ikke er alene i lobbyen.

Jeg er på Grand Hotel i København for at mødes med praksisfællesskabets mester, Etienne Wenger, og kan ikke lade være

med at fundere over, hvad det er, som jeg ufrivilligt er blevet hevet ind i her i lobbyen: Et udtryk for en jovial arbejdskultur? Et intimt praksisfællesskab? Eller bare en ligegyldig samtale mellem kolleger? Etienne Wenger dukker op, og jeg glemmer for en stund hotelreceptionisterne.

## **PRAKSISFÆLLESSKABER OVERALT**

Den schweiziske læringsteoretiker har sammen med Jean Lave sat begreber på, hvordan mennesker lærer i sammenhænge, det være sig på arbejdet, i fritiden eller i hjemmet: Alle steder indgår vi i praksisfællesskaber. MySpace.com, rockbandet, per-

## Stadig flere virksomheder arbejder strategisk med at etablere uformelle fællesskaber for medarbejdere. Hvorfor? Asterisk har mødt praksisfællesskabets ophavsmand, Etienne Wenger.

sonaleforeningen, bogklubben, gadebander, forskningsenheder – der er praksisfællesskaber overalt som en ganske naturlig del af vores hverdagsliv. "Vores egen individuelle læring er involveret i fællesskaber, og det er i forholdet til disse fællesskaber, at vores kompetencer kan tage form," siger Etienne Wenger. Praksisfællesskaberne er med til at udvikle os som mennesker og give os ny viden og nye erfaringer. Uden disse net af fællesskaber ville vi ikke være lærende mennesker.

Wengers sociale teori om læring bryder med den måde, de fleste af vores uddannelsesinstitutioner er indrettet på, nemlig den individorienterede læring. I klasseværelset, på universitetet og på efteruddannelseskurser betragtes læring ofte som en individuel proces. Men ifølge Etienne Wenger er det vigtigt at se læring som en social proces, der kræver deltagelse.

Selv om den individuelle læringsproces er i højsædet på mange uddannelsesinstitutioner, er der ved at ske en ændring på flere arbejdspladser, fortæller Etienne Wenger. "Stadig flere organisationer får øjnene op for, hvor vigtigt det er, at medarbejderne er en del af et fællesskab, hvor de ved, hvordan de kan indgå i relationer med andre. Mentorere bliver for eksempel stadig mere almindelige. Folk sætter pris på at have et særligt forhold til en erfaren person i virksomheden."

Etienne Wenger har i flere år rådgivet virksomheder om social læring. Tidligere på året var han konsulent for et stort multinationalt selskab, der begyndte at arbejde strategisk med at etablere praksisfællesskaber for nye medarbejdere. "Her er man ved at etablere et system, der får nyankomne til at komme i kontakt med hinanden. Idéen er, at når der kommer nye folk til virksomheden, bliver de introduceret til andre nye på tværs af enheder og lande – verden over. Det er meget uformelle fællesskaber, de bliver en del af," siger han.

### KADETTTER, KUGLER OG BRØDRE

Et andet eksempel på en organisation, der arbejder struktureret med praksisfællesskaber, er den amerikanske hær. Etienne Wenger fortæller, at selv om den amerikanske hær er en særdeles formel organisation, har man her fået øjnene op for værdien af uformelle netværk. På det store amerikanske militærakademi West Point er fællesskabet sågar kommet på skoleskemaet. "På akademiet handler det ikke om blot at vide, hvad arbejdet går ud på, men også om at finde dig selv i fællesskaber, som du kan interagere med. Det begyndte faktisk som en community på nettet. Men nu er det at finde sin plads i uformelle fællesskaber blevet en del af curriculum på West Point."

Besøger man West Points hjemmeside, er det åbenlyst, at det sociale liv har en kolossal betydning. Her handler det ikke blot om krige, kampe og kugler, men også om alumni-arrangementer,

sportsstævner som 'Army Intercollegiate Athletics' og 'at gøre en forskel' i forhold til lokalsamfundet. For eksempel deltager akademiet i det amerikanske 'Big Brother-Big Sister'-program, hvor kadetter er en slags mentorer – eller 'storebrødre' – for børn og unge i Orange County.

### AT FINDE SIT STED

Ifølge Etienne Wenger er det vigtigt at forstå, at organisationer består af flere systemer af praksisfællesskaber. Det kan man ofte mærke, når man får et nyt job og skal indgå i helt nye sammenhænge. "Når du begynder i en ny virksomhed, indgår du sjældent i hele virksomhedens fællesskab fra starten af. Du bliver snarere en del af specifikke fællesskaber, som i sig selv har et forhold til organisationen. Du bliver nødt til altid at forstå denne læringsproces i flere målestok," siger han.

*Lad os sige, jeg begynder et nyt job og forsøger at finde en jargon, der passer til kollegernes, og jeg tager tøj på, der matcher virksomhedens stil. Men jeg føler mig alligevel udenfor. Hvad skal jeg gøre for at blive en del af det nye fællesskab?*

"Jeg synes, du skal læse praksis – ikke for at efterkomme denne praksis, men for at finde din identitet i den praksis. Det er en mere kompleks proces end at tage tøj på. Det er ikke bare et spørgsmål om indvilligelse og efterkommenhed, men snarere et spørgsmål om at forstå et system af praksisser og identiteter og om at finde dit sted."

*Hvordan finder jeg mit sted som ny medarbejder?*

"Det at finde dit sted er både et spørgsmål om at forstå det system, du indtræder i, og at forstå, hvordan du kan bidrage til det system. I organisationer overser man ofte, at den nye medarbejder ikke bare tilpasser sig, men også medbringer sin egen livsbane. Og det er ikke kun den nye medarbejders ansvar. Det er i høj grad også fællesskabets ansvar at overveje, hvordan det kan udvide sine grænser for at inkludere så mange som muligt af den nye medarbejders erfaringer i praksisfællesskabet."

Det er altså ikke bare den nyankomne, der skal lære nye arbejdsopgaver og tilpasse sig en ny kultur. Virksomheden får også tilført ny energi, som får virksomheden til at flytte sig. "Når to systemer forbindes, kan der ske interessante ting. Hvis man ser integrationen af den nye medarbejder som en envejsproces, overser man, at den nye medarbejder også kan bringe en masse ind i organisationen gennem den enkeltes livsbane. For mig at se er den bedste måde at konceptualisere denne proces på at se den som et skæringspunkt – som et møde mellem to livsbaner – i stedet for en envejsproces. Det sætter de to systemer i bevægelse," siger Etienne Wenger. →

Der er fire essentielle komponenter, når den nyansatte indføres i virksomheden, fortæller Etienne Wenger. For den nye medarbejder handler det om:

- > at forstå virksomhedens kultur og identitet
- > at forstå jobbet
- > at finde sine egne netværk og fællesskaber i virksomheden
- > at udbygge fællesskaber med de andre nye medarbejdere, så de kan hjælpe hinanden

#### RUM TIL NYE MEDARBEJDERE

Selv om flere og flere virksomheder bliver opmærksomme på værdien af mentor-relationer og gode, uformelle fællesskaber, er fokus dog ofte på medarbejderens konkrete arbejdsopgaver.

"I mange organisationer tænker man kun på en af disse komponenter, nemlig at medarbejderen skal forstå, hvad jobbet konkret går ud på," siger Etienne Wenger. Han påpeger samtidig, at der er stor forskel på, hvad virksomheder gør for at integrere nyankomne. "Der er virksomheder, der forventer en høj grad af eftergivenhed og tilpasningsevner af deres medarbejdere. Mit indtryk er, at skoler forventer megen føjelighed. Nye lærere, der kommer med såkaldt idealistiske måder at undervise på, ryger ud i flere problemer end lærere, der arbejder for ganske enkelt at udføre et arbejde. Måske er det anderledes i Danmark, men i USA er det for eksempel meget rigtigt i forhold til skemalægning," siger Etienne Wenger. "Forholdet til eleverne er veldefineret. Der er nøje formulerede krav fra institutionen, som skal føje regeringen. Og så er der naturligvis kravene fra forældrene. Der er meget pres på føjelighed i skolen – og måske mere end i den private sektor," siger Etienne Wenger.

"Nogle organisationer gør meget for at skabe et fællesskab for nye medarbejdere. Jeg har for eksempel arbejdet med et konsulentfirma, som tog det seriøst at give rum til nye medarbejdere. De lader de nye medarbejdere mødes som en gruppe og giver dem mulighed for at kommunikere sammen, for eksempel gennem en hjemmeside. Dette firma havde en stærk følelse af identitet, men det var en identitet, der var forbundet i at få kreativiteten ud af folk. De talte om organisationens "DNA", som det var vigtigt for nye medarbejdere også at få. Det var vigtigt, at DNA'et så at sige skulle kunne føles og opleves overalt i virksomheden."

*Hvad nu hvis de nye medarbejdere skaber en slags subkultur, som er markant anderledes end virksomhedens DNA?*

"Det vil altid være en risiko. Hvis man hjælper med at skabe et nyt praksisfællesskab, kan man ikke forudsige, hvor det bærer hen. I dette konsulentfirma kunne de godt lide den usikkerhed. Det var en åben proces. Det var meget vigtigt for virksomheden, at de nye medarbejdere både forstod, hvad jobbet rent faktisk gik ud på, og forstod netværket og fællesskaberne i virksomheden, så de nye kunne finde ud af, hvor de skulle 'plug in'."

Ifølge Etienne Wenger er det dog vigtigt, at gruppen ikke isolerer sig fra andre fællesskaber, sådan som vi ser det med visse lukkede gadebånd og religiøse kulturer. "Deltagelse i et lukket fællesskab kan faktisk reducere læringsevnerne. Hvis du er med i en lukket kult, kan du reducere dine muligheder for at lære ved at deltage mere."

#### PLANETENS LÆRING

I de senere år har Etienne Wenger især haft et mål for øje, nemlig at etablere en teori for hele verdens læring. Han er nu ved at etablere et institut i USA, der hedder 'Learning for a small planet'. Idéen er kort fortalt, at læring skal forstås på mange forskellige niveauer – fra individet til det lille fællesskab til systemer af fællesskaber til systemer af organisationer til hele planeten. Hvis man fylder et menneskes hoved med en masse regning eller historie, har man ikke nødvendigvis øget læringsmulighederne for personen eller for det system, personen er en del af," siger Etienne Wenger.

Ifølge Etienne Wenger er mange af de store, globale udfordringer også læringsproblemstillinger, for eksempel udviklingen af en global, mangfoldig verdenskultur, miljøproblemer, sygdomme og regionale konflikter. Men der er behov for nye modeller, hvis vi skal forstå de små aspekter i det store. Og det er disse nye modeller, der i øjeblikket er Wengers mærkesag.

Lad os slutte i det små: Hvad var det egentlig, der udspillede sig mellem to hotelreceptionister? Var det et praksisfællesskab eller blot en sludder mellem kolleger? Hertil svarer Etienne Wenger: "Et praksisfællesskab er en analytisk kategori, som du kan lægge ned over en gruppe og spørge: Kan det blive brugt og udviklet som et praksisfællesskab? Vi kan diskutere i tid og evighed, om det er eller ikke er et praksisfællesskab. En samtale mellem to mennesker er ikke i sig selv et praksisfællesskab, men det kan være del af et," siger Etienne Wenger.

"Vi skal ikke tro, at et praksisfællesskab er noget instrumentalt. Et praksisfællesskab favner hele personen, ikke bare en enkelt funktion. En af mine venner fortalte mig om et praksisfællesskab i en it-virksomhed, som han arbejder for. En af de første, vigtige engagerende diskussioner, der blev taget op, handlede ikke om, 'hvordan designer vi de bedste systemer til vores kunder', men 'hvordan holder vi vores ægteskab i live, når vi rejser flere dage om ugen? Et praksisfællesskab er et helt system, der inkluderer hele mennesket. Og det gælder, uanset om det er en gadebånd, en flok venner på legepladsen, kammerater i fitnesscentret eller kolleger på arbejdspladsen." ■

Af Camilla Mehlsen  
cme@dpu.dk

*Etienne Wenger besøgte i foråret 2006 Danmarks Pædagogiske Universitet for at tale om 'Social Learning Theory – Current Issues and Challenges'.*

*Læs hans præsentation her: [www.dpu.dk/laering](http://www.dpu.dk/laering)*

#### ETIENNE WENGER



Læringsteoretiker og selvstændig konsulent. Bosat i Californien, hvor han i flere år har forsket på University of California, Irvine. Tilknyttet Etienne Wenger har udviklet teorien om praksisfællesskaber, som han sammen med Jean Lave gjorde verdenskendt i bogen 'Situert læring' fra 1991 (på dansk i 2003).

Hjemmeside

[www.ewenger.com](http://www.ewenger.com)