



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Aalborg Universitet

Summen af Viden - eller Summen af Kompromisser

Om individuel læring og organisatorisk udvikling

Brix, Jacob

Published in:
Uddannelse & Udvikling

Publication date:
2014

Document Version
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Brix, J. (2014). Summen af Viden - eller Summen af Kompromisser: Om individuel læring og organisatorisk udvikling. *Uddannelse & Udvikling*, 32(2), 14.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

AstraZeneca

skulle lære at lede
og samarbejde
på ny

Side 10

Læringsarbejdets
**uforløste
potentiale**

Side 6

**SUMMEN
AF VIDEN**
– eller summen
af kompromisser?

Side 14

Kompetenceudvikling
**SKAL SMITTE AF
PÅ BORGERNE**

Side 18

Tema
Læring



Kursuscenterguiden

* INDHOLD

- 03 Leder
- 06 Tema: Læringsarbejdets uforløste potentiale
- 10 Tema: Vi skulle lære at lede og samarbejde på ny
- 14 Tema: Summen af viden – eller summen af kompromisser?
- 18 Tema: Kompetenceudvikling skal smitte af på borgerne
- 20 Tema: Læring fra erfaring
- 24 Fra Skolebænken
Lasse Plougstrup Hansen,
HR-chef, Hospitalsenheden Vest
- 26 Nyt&Tal
- 28 Artikel: Facilitering –
når processer skal glide
- 32 Artikel: Hvilke overvejelser
skal der til, før vi skaber
`Det gode møde`?
- 34 Bogmarkedet
- 36 Kursuscenter i fokus:
Montra Hotel Sabro Kro
- 41 Kursuscenterguiden

TEMA: Læring

Læring handler om forandring i vores måder at agere på og en forståelse af, hvad der virker og ikke virker – også når det handler om kompetenceudvikling af medarbejderne.



Hvordan bliver vi gode til at arbejde sammen virtuelt, og hvad kræver det af den enkelte leder at lede virtuelt? Som en del af strategien for at opnå fuldt udbytte af at være en virtuel organisation valgte AstraZeneca at samarbejde med Ashridge Business School omkring et nyt udviklingsprogram. Målet var at støtte medarbejderne i at forstå og succesfuldt navigere i en ny virtuel virkelighed.



Rigtig mange beslutninger tages på baggrund af illusioner om teknologi, marked og organisationens processer, og man tager for givet, at personlige reflektoriske holdninger rent faktisk repræsenterer den virkelighed, man forsøger at forbedre.

DANSK HR

REDAKTION
Marie Korsgaard
Kommunikation Manager
mko@danskhr.dk

ANNONCESALG
Pernille P. Mønsted
Sales Manager
ppm@danskhr.dk

GRAFISK DESIGNER
Dorethe Nielsen
dn@danskhr.dk

TRYK
VIBLA
Jegstrupvej 4M,
7800 Skive
ISSN 0909-3729

UDGIVER
DANSK HR
Brunbjergvej 10A,
8240 Risskov
Tlf. 86 21 61 11
30. årgang

TIDSSKRIFTET UDDANNELSE & UDVIKLING udsendes som en del af medlemskabet af DANSK HR. Medlemskab koster 3320 plus moms. Kan tegnes på tlf.: 86 21 61 11

UDDANNELSE & UDVIKLING kan også købes særskilt som årsabonnement til en pris på kr. 395,00 pr. år excl. moms og forsendelse for to numre

ANSVARSHAVENDE REDAKTØR
Chairman Kim Staack Nielsen, MBA, BA

Summen af viden – eller summen af kompromisser?

Om individuel læring og organisatorisk udvikling

Af **Jacob Brix, PhD, Assistant Professor, Aarhus University,
School of Business and Social Sciences, AU Herning**



Jacob Brix



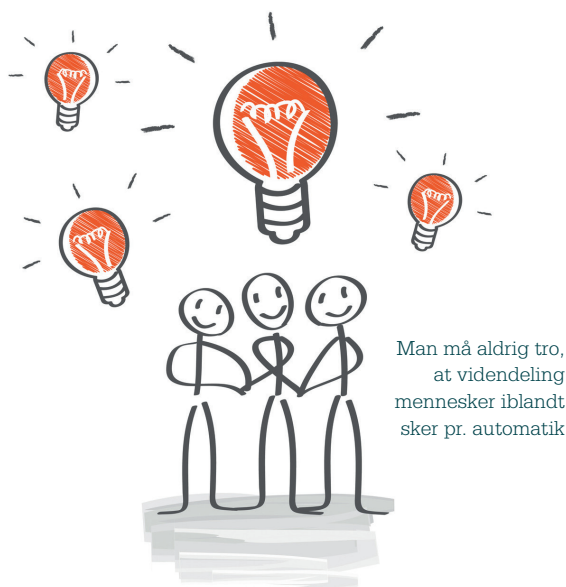
En af de største teoretikere inden for organisatorisk læringsteori, Chris Argyris, var kendt for at have skabt grundlaget for den berømte opdeling mellem 'single- og double loop'-læring. Her er den korte version, at single loop-læring omhandler problemidentificering og derefter problemløsning, mens man i double loop-tilgangen søger efter at fjerne årsagen til problemet, så nye problemer ikke opstår. En af de allervigtigste pointer i Argyris' arbejde var præmissen "*It is the individuals in the organization that learn on behalf of the organization*". Og hvor har han stadig ret!

Om individuel læring og viden

Det store filosofiske spørgsmål 'hvad er viden' vil jeg ikke lige give mig i kast med her (redaktøren gav mig jo kun 7.000 anslag at gøre godt med), men *jeg vil pointere, at al viden er personlig.*

Flere forskere mener, at læring er en proces, der aldrig stopper, og at viden er det resultat, der opstår på baggrund af læreprocessen. Dette betyder, at viden altid er en flygtig størrelse, da man altid kan blive klogere. Heldigvis. Men selvom man altid kan blive klogere, så man må aldrig tro, at videndeling mennesker iblandt sker pr. automatik. Man kan nemlig sagtens sende en masse information rundt i organisationen, men for at denne information bliver til viden, kræver det, at modtageren forholder sig til eksempelvis mailen/rapporten/notatet. Først ved den aktive handling bliver der skabt personlig viden: Man læser noget og reagerer på det. Og den viden, der skabes, vil være

repræsenteret på forskellige niveauer. Der vil sikkert være noget, man sagtens forstår; noget, man skal have uddybet; og noget, som man ikke forstår. Eller sagt på en anden måde: Man kan tilegne sig viden, der ligner det, man ved (kaldet assimilering i teorien); man kan få en "aha-oplevelse", hvor man pludselig forstår noget, man tidligere var i tvivl om, eller man forstår 'gammel viden' på en ny måde (i teorien kaldet akkommodation); og endelig skal man gøre en stor indsats for at forstå noget nyt, man ikke kender til (i teorien kaldet 'nylæring').



Har du lært noget nyt i dag?

Man godt lidt provokerende stille spørgsmålstegn ved, om det så er alle, der vælger at blive klogere 'on behalf of their organizations'. For det at skabe viden via en læreproces betyder ikke nødvendigvis, at den viden, man konstruerer, er 'rigtig' eller 'relevant' i forhold til den opgave, man ønsker at løse. Og nogle vil mene, at de har så mange års erfaring, at de ikke har behov for at lære noget nyt, hvilket i bund og grund er virkelig dumt – især hvis man ejer eller arbejder i en teknologibaseret forretning, hvor ens konkurrenter potentielt set er virkelig gode til at lære og dermed udvikle nye tiltag, som kan overflødiggøre det eksisterende forretningsgrundlag, man blindt tager for



Læring er en proces, der aldrig stopper, og at viden er det resultat, der opstår på baggrund af læreprocessen

givet. Hvor mange lever eksempelvis af at producere DVD'er i dag sammenlignet med for fire år siden, hvor Netflix og andre onlineudbydere startede en nedbrydning af et solidt marked, der havde eksisteret i 15 år?

Hvad ved jeg egentlig...?

For at uddybe eksemplet med forskellige vidensniveauer, så har man i universitetspædagogikkens verden forsket i, hvad man som individ er i stand til at gøre med den viden, man har. En meget anerkendt model kaldet "SOLO-taksonomien" udviklet af Biggs og Tang i 2009 hjælper eksaminatorer og censorer til at vurdere, hvad den enkelte studerende kan gøre med deres viden i eksamenssituationen. Hvorfor er det, man ikke bruger en eksamenstankegang i virksomheder, inden man tager beslutninger? Og kan det være, at vi stoler for blindt på hinandens viden, eksempelvis grundet flotte titler og mange års erfaring?

Jeg mener eksempelvis, at jeg ved, hvad Einsteins $E=Mc^2$ betyder. Men når jeg så bliver spurgt, hvad den flotte formel egentlig betyder, så kommer jeg til kort (og bliver lidt irriteret, naturligvis). Jeg kan nemlig godt beskrive, hvad E repræsenterer, og hvad M samt c^2 udgør. Dog kan jeg ikke forklare, hvordan formelen hænger sammen, hvad jeg kan bruge den til – eller måske endnu vigtigere, hvad den allerede bliver brugt til... Man må sige, at jeg er på det allerlaveste vidensniveau. Et niveau hvor jeg på ingen måde burde træffe en beslutning, der vil have betydning for virksomheden.

Hvad kan man bruge læringstankegangen til i organisationen?

Som leder bør man spørge sig selv: Hvad er formålet med den læringsproces, vi vil igangsætte? Er det et projekt, hvor man vil optimere en proces med to procent på et år, så er der sikkert tale om et læringsforløb, hvor man ikke vil sætte spørgsmålstegn ved det eksisterende, men snarere forbedrer det med små justeringer. Eller er det nærmere en proces, hvor man søger 20 procent forbedringer, så må man starte med at tage udgangspunkt i at udfordre status quo for dermed at lave en decideret omkalfatring af organisationen. Det vil sige, at det ambitionsniveau, man lægger for ens projekt, om vi så kalder det for et innovations- lærings- eller udviklingsprojekt, afgør, hvilken type viden vi går i gang med at skabe. Og så skal man naturligvis også være klar til at tage konsekvensen af den nyskabte viden, før at en reel værdi kan opnås. Lad mig komme med et 'ny-klassisk' eksempel, som sikrer resultater med lave ambitioner og effekter:

Brainstorming som "Guds gave til menneskeheden"

Hvor mange organisationer har ikke haft en intern eller ekstern konsulent til at gennemføre en workshop med brainstorming??? Det er →

- ➔ der rigtig mange, der har. Dog er det enormt trist at se, at man ukritisk både bruger (og sælger, for den sags skyld) brainstorming som et udviklings- eller ligefrem et innovationsværktøj. For isoleret set er brainstorming ikke skabt til udvikling; faktisk tværtimod.

Mange er efterhånden kommet til den erkendelse, at brainstorming på dansk kan oversættes til "legen, der kaldes 'gæt hvad chefen tænker'". Det er naturligvis én kritik af metoden, som blev udviklet af Alex Osborn i 1953. Det grundlæggende problem med brainstorming er, at metoden bruges til at *bryde tankemønstre* for at lade sig inspirere; hvorimod en læreproces omhandler det at *skabe nye mønstre* – eller ligefrem at gøre de mønstre, man har, tydeligere.

Kort sagt: så må man aldrig bruge brainstorming som det eneste værktøj i en udviklingskontekst, for i bund og grund betyder det, at man a) samler en gruppe kloge mennesker, b) gør dem dummere ved at bryde deres tankemønstre, for derefter c) ukritisk



Mange virksomheder kunne bruge et sæt nye udviklingsværktøjer og have glæde af at få ændret en række defensive rutiner for at opnå det, de virkelig ønsker



at igangsætte en beslutningstagningsproces om organisationens fremtid, hvor d) chefen eller demokratiets valg af de bedste ideer fastlægges. Det store spørgsmål, der står tilbage, er: Baseres valg på baggrund af summen af viden eller summen af kompromisser? Et svar, jeg ofte hører, er, at deltagerene har haft en sjov, inspirerende dag, og at der efterfølgende ikke rigtig skete mere (Heldigvis!).

Kan du nikke genkendende til situationen, så arbejder du sikkert i en organisation, hvor man bevist eller ubevist arbejder med problemløsning som midlet til udvikling i stedet for at bruge tid på at forstå årsagen til problemet og fjerne denne. Rigtig mange beslutninger tages på baggrund af illusioner om teknologi, marked og organisationens processer, og man tager for givet, at personlige reflektoriske holdninger rent faktisk repræsenterer den virkelighed, man forsøger at forbedre. Det er sikkert også derfor, at flere undersøgelser viser, at op mod 70 procent af al arbejde, der bliver igangsat med fokus på innovation, fejler. Jeg er sikker på, at mange virksomheder kunne bruge et sæt nye udviklingsværktøjer og have glæde af at få ændret en række defensive rutiner for at opnå det, de virkelig ønsker: øget vækst, glade medarbejdere, tilfredse aktionærer og naturligvis glade kunder, der kommer igen og igen og igen... *

SO WHAT?

Det er naturligvis let at sidde her bag tastaturet og kritisere, hvad andre gør; og det virker tåbeligt, hvis man ikke selv kommer med et par konstruktive eksempler på, hvordan man kan sikre, at der sker en hensigtsmæssig læring på baggrund af de projekter og initiativer, man igangsætter.

Konkrete anbefalinger

- Start aldrig en proces med at gå direkte i problemløsning!
 - I stedet bør man 1) undersøge og fastlægge, hvad der er årsagen til problemet, og 2) herefter vælge, hvad man vil gøre ud fra de resurser man har til rådighed.
- Vær altid kritisk, når nogen mener, at noget ikke kan forbedres!
 - Spørg personen, 1) hvor man tidligere har begået kompromisser i forbindelse med beslutningstagning, 2) hvordan han/hun er sikker på sin sag, og 3) om personens viden er konstrueret på baggrund af egne holdninger eller på baggrund af en læreproces.
- Afliv falske deadlines!
 - Hvis du står over for en beslutning med høj usikkerhed, så brug mere tid på at søge eller skabe den viden, der hjælper dig til at tage et begrundet valg. Danske ledere er alt for gode til at sætte falske deadlines for, hvornår noget skal afleveres/være færdigt.