

En lärande organisation

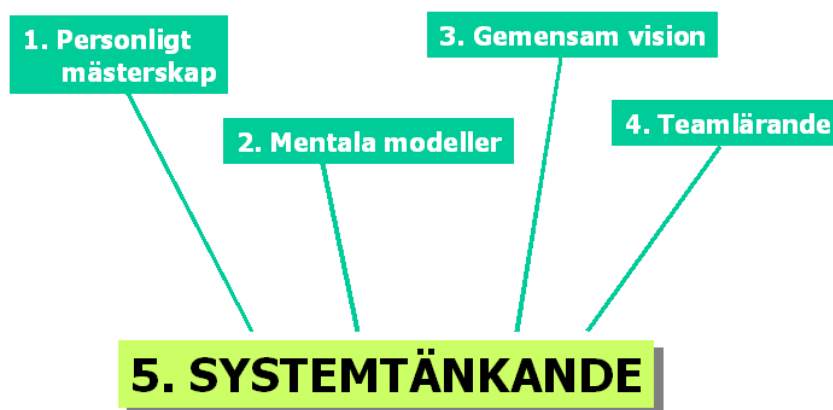
- vägen mot större gemensam klokskap

av Mats Lönngren

”Hur kan en grupp hängivna direktörer som var och en har ett IQ på 120 tillsammans ha ett IQ på 63”, frågar sig Peter Senge. Möjliga förklaringar kan vara stress, överskattning av egen förmåga, prestige- och vänskapsbaserad sammanhållning, ledarskapsbrister och isolering från omvärlden genom alltför homogena grupper. Motmedlet är att skapa ”en lärande organisation”.

Peter Senge, professor vid MIT i USA, har under många år arbetat fram en modell som beskriver förhållningssätt och strategier för att en organisation ska utvecklas positivt. Han talar om en lärande organisation som är organiserad på ett sätt som överensstämmer med den mänskliga naturen – att vi i grunden är intresserade av att lära.

En lärande organisation är ett samlingsbegrepp som beskriver fem discipliner – personligt mästerskap, mentala modeller, gemensam vision, teamlärande och systemtänkande.



1. Personligt mästerskap handlar om att varje individs drivkraft att utveckla sig inom sitt område får näring. Det handlar om att förstå vad som är viktigt för den funktion man har, vad man behöver fördjupa sig i, och att kunna fokusera sin kraft på det som är viktigast. Denna disciplin handlar om individuell inläring och personlig utveckling.

2. Mentala modeller är föreställningar om hur världen ser ut. Dessa begränsar vårt tänkande och våra handlingar och därmed våra möjligheter till lärande. Därmed kan också organisationens gemensamma lärande hämmas. Vi behöver bli mer medvetna om våra tankemodeller för att utveckla lärandet och för att bli mer kreativa medarbetare. Dialog är vägen- genom att tillämpa det goda samtalets redskap kan vi göra vårt sätt att tänka och agera synligt. Och därmed möjligt att förändra.

3. Gemensam vision innebär att en gemensam bild av framtiden. I idealsituationen engageras ledning och medarbetare kring en gemensam identitet eller värdegrund och kring en gemensam målsättning. Startpunkten för att utveckla en vision kan vara en enskild idé,

men kan också vara en kris inom organisationen som får alla att inse vikten av att dra åt samma håll. Metoder för att formulera visioner och mål kan t.ex. vara framtidsverkstad, Open Space mm.

4. Teamlärande innebär att medlemmarna i en arbetande grupp tillsammans utvecklar förmågan att föra en konstruktiv dialog, där man är öppen för att lyssna in andras synsätt och där man är tydlig med sina egna tankar. Genom att tillämpa "samtalets hjälper" så undviker man att hamna i försvarsposition eller att anklaga varandra. Man tillämpar en samtalsmetodik där man är medvetet nyfiken på att söka gruppens fulla gemensamma potential.

5. Systemtänkandet - "den femte disciplinen" - är som en överbyggnad, eller en bas, i en lärande organisation. Peter Senge säger att "systemtänkandet är en disciplin ägnad åt att se helheter, ett ramverk för att förstå gemensamma egenskaper och relationer snarare än att fokusera på enskilda delar eller objekt". Här odlas medvetenhet om att alla delar i en organisation påverkar varandra. Här stärks ett systemtänk som är till för organisationens bästa som helhet - inte för den egna enhetens. Altruism före egoism.

Senges avsikt med de fem disciplinerna är att visa hur vi kan lära av de erfarenheter vi gör, för att kunna bli bättre på att hantera situationer och problem vi möter. En lärande organisation kännetecknas av ett ständigt lärande för alla, där ansvaret är spritt och där organisationens klimat gör det lätt att utveckla och använda ny kunskap. Alla vågar testa nya idéer - obekväma åsikter är tillåtna. En lärande organisation präglas av insikten av och acceptansen att förändringar sker konstant.

För att skapa en lärande organisation behöver utveckling av individen, arbetslaget och hela organisationen i stort gå hand i hand. Ibland fordras en genomgripande förändring av organisationskulturen. Frågor som regelbundet ställs i en lärande organisation:

- Vad har jag lärt mig idag?
- Vad kan vi lära oss av detta?
- Hur kan vi lära oss mer av detta?

I den bästa av världar leder dialogen i en lärande organisation till en utvidgad världsbild, som höjer medarbetarnas förmåga att tänka och arbeta tillsammans. Den gemensamma förståelsen av omvärlden utvecklas och när vi ständigt ifrågasätter våra försanthållanden går organisationen mot en större visdom.

Källor

- Vad är en lärande organisation. 2008. Victoria Lindstedt, Kalmar Läns landsting. www.ltkalmar.se
- Att leda med hjälp av systemförståelse. Stuart Pledger. www.consults.se
- Dialog. 1996. Ingrid Olausson. SvD Förlag.