

DANMARKS PÆDAGOGISKE
UNIVERSITETSSKOLE
ÅRHUS UNIVERSITET

24. november 2010

Bente Elkjær

Organisatorisk læring gennem forandring

Neon i Bodø

November 2010

DANMARKS PÆDAGOGISKE
UNIVERSITETSSKOLE
ÅRHUS UNIVERSITET

NEON i Bodø
Bente Elkjær
Professor & Instituttleder

24. november 2010

Organisatorisk læring i virksomheder i forandring

- * Hvordan kan vi udvikle et sprog til at tale om organisatorisk læring som "organisatorisk"?
- * "What is an organization that it may learn" (Argyris & Schön 1996)
 - Hvad er en virksomhed – en organisation/organisering?
 - Hvad er læring, når den er forankret i organisationen og ikke (kun) i individuel udvikling (evolution)?

2

DANMARKS PÆDAGOGISKE
UNIVERSITETSSKOLE
ÅRHUS UNIVERSITET

NEON i Bodø
Bente Elkjær
Professor & Instituttleder

24. november 2010

Forandring og organisatorisk læring

- *
 - Man kan se reaktioner på forandring som "modstand" – individuelt fænomen
 - Man kan se forandring som anledning til nye fortællinger – organisatorisk fænomen
 - Fortællinger udgør kimen til at få øje på organisatoriske læringsmuligheder ved at:
 - undersøge fortællingerne i tid, som tidsforløb: før, nu, og efter
 - undersøge fortællinger som samtidige:
 - Hvad gør vi?
 - Hvorfor gør vi?
 - Hvordan organiserer vi vores gøremål?

3

DANMARKS PÆDAGOGISKE
UNIVERSITETSSKOLE
ÅRHUS UNIVERSITET

NEON i Bodø
Bente Elkjær
Professor & Instituttleder

24. november 2010

En filosofisk pragmatisk organisations- og læringsteori

- *
 - Organisationer som sociale arenaer/verdener
 - Læring som udforskning af 'forstyrrede' organisatoriske vaner
 - Det historisk og kulturelt mulige at gøre, tænke, mærke og føle i en virksomhed
 - Pragmatisk organisations- og læringsteori – at tilføre spændinger og brydninger betydning

4

DANMARKS PÆDAGOGISKE
UNIVERSITETSSKOLE
ÅRHUS UNIVERSITET

NEON i Bodø
Bente Elkjær
Professor & Instituttleder

24. november 2010

Organisationer som sociale arenaer/verdener

- *
 - "grupper med fælles engagement ('commitment') i bestemte aktiviteter, der deles om forskellige former for ressourcer i bestræbelsen på at nå sine mål, og som samtidig producerer fælles ideologier om, hvordan arbejdet skal gøres"
 - (Clarke, 1991: 131; citeret i Strauss, 1993: 212, min oversættelse).

5

DANMARKS PÆDAGOGISKE
UNIVERSITETSSKOLE
ÅRHUS UNIVERSITET

NEON i Bodø
Bente Elkjær
Professor & Instituttleder

24. november 2010

Læring som udforskning af 'forstyrrede' vaner

- *
 - Arbejde, ledelse og organisering er blevet til gennem erfaring ...
 - ... gjort ved at udforske forstyrrelser, der har skabt (nye) vaner i virksomheden
 - Læring som rytme mellem vane – forstyrrelse – ny vane/resultat – proces - resultat

6

'Medindu' – en virksomhed i forandring

- Virksomhed inden for medicinalbranchen
- Oprindeligt undersøge indslusning, men ændringer af hele virksomheden fyldte og blev fokus for undersøgelsen
- Dokumentanalyser, interview, observationer

7

Historien om Medindu

- Dansk læge (1918-2006) opfandt i 1960'erne en metode til at diagnosticere cancer – grundlaget for Medindu
- 'Medindu-ånden' – en rummelig familie og en virksomhed, der vil andet end at tjene penge
- Forår 2006 – ny direktør, omstruktureringer, markedsfokusering

8

Før, nu og efter *spændinger* og *samtidige brydninger*

- Forandring rummer altid et 'før', et 'nu' og (forestillingerne) om et 'efter'
- Forandring forstyrrer forståelsen af, *hvad* man gør, *hvorfor* man gør og *hvordan* gøren ledes og organiseres
- Hvordan fortælles indhold, formål samt organisering og ledelse i Medindu?

9

Spændinger mellem to sociale verdener

Engagement	Det 'gamle' Medindu	Det 'nye' Medindu
HVAD	Udvikling af gode produkter til patienter	At sælge produkter til kunder
HVORFOR	At diagnosticere kræft	At skabe sammenhængende kundeløsninger (systemer)
HVORDAN	Som en familie	Som en professionelt ledet virksomhed

10

Brydninger om indhold

- Udvikle nye produkter versus at få dem solgt

"Vores grundlægger var forsker, og Medindu har i mange år været meget forskningsorienteret. Mange ideer er naturligt kommet fra F&U, og vores salgsafdeling var relativt svag. Nu er vi ved at vende situationen, men salgsafdelingen kender endnu ikke vores område godt nok. Vi er uenige i udviklingen, fordi vi i F&U har en meget større forståelse af feltet og flere ideer at pege på i forhold til nye udviklingsmuligheder for Medindu."

11

Brydninger om formål

- Diagnosticere cancer versus levere systemløsninger

"I dag handler det generelt om at automatisere så mange som muligt af de manuelle processer i laboratoriet og om at gå endnu et skridt videre og skabe fuldt integrerede systemløsninger."

12

Brydninger om organisering og ledelse

- * 'Diskussionskultur' og flad organisering versus klarere beslutningsprocesser
- Hvor beslutninger tidligere blev truffet i grundlæggerens dagligstue, så er *"disse historier i dag fjernet fra virkeligheden i dag, hvor ledelsen er international og meget professionel og fjern i forhold til medarbejderne"*. Der er i stedet blevet *"mere central styring og mindre anarki"*.

13

Brydninger inden for sociale verdener

Engagement	INDHOLD	FORMÅL	ORGANISERING OG LEDELSE
* Eksempel 1	Brænde for kræftforskning Arbejde som alt andet arbejde	Gøre godt for andre mennesker Klare sig i konkurrencen	Forskningsmiljø Fabrik
Eksempel 2	Familie medlem Ærekære medarbejdere	Fremskridt for mennesker Rutinearbejde	Hjem Virksomhed som alle andre
Eksempel 3	Medindflydelse Kun nødvendig information	Behandle kunder ens Nødvendig differentiering af produkter og kunder	Demokratisk virksomhed Diskussionsklub

14

Opsamling

- * En filosofisk pragmatisk forståelse af organisationer og organisatorisk læring stiller skarpt på:
 - Organisering i sociale arenaer/verdener
 - Læringsmuligheder i spændinger og brydninger
- Fokus på forandring åbner et vindue til at se læringsmuligheder i:
 - Spændinger mellem før, nu, og efter (tid)
 - Samtidige brydninger mellem stemmer om arbejdets indhold og formål samt organisering og ledelse (rum)

15

"So what?"

- * Læringsmuligheder findes både i tidsforløbets spændinger og i de samtidige brydninger i rum
- Organisatorisk læring er ikke kun evolutionær (udvikling over tid), men opstår som samtidige anledninger til at tilføje spændinger og brydninger betydning flere steder i en virksomhed (rum)
- Denne måde at arbejde med organisatorisk læring gennem forandring trækker læringen ud af individet og ind i virksomheden – ind i **malstrømmen**, som måske tager sig ud som 'kaos', men som kan fortælles i tid og rum og tilføjes betydning

16