

Den lärande organisationen

(referat ur Granberg, Ohlsson *Från lärandets loopar till lärande organisationer*, Studentlitteratur 2004)

Kurt Lewin, 1890 – 1947, skapade **fältteorin**. Denna innebär att varje individ verkar i ett livsrum i vilket många krafter verkar. En persons beteende är alltid en funktion av samspelet mellan individen och hennes omgivning. Lärande sker som en förändring av kognitiva strukturer. Förändringarna sker antingen genom en förändring i individens kognitiva strukturer eller genom en förändring i interna behov eller motivation hos individen. Framgång är en starkare motivationskraft än belöning! Forskning som var inriktad på social handling: aktionsforskning

David Kolbs modell för **erfarenhetsbaserat lärande**, *Experiential Learning*, 1984 baserad på Kurt Lewins tankar:

- konkret erfarenhet
- observation och reflexion
- bildande av abstrakta begrepp och generaliseringar
- prövande av begrepp i nya situationer

Reflexionens betydelse. Michael Polyani, *The Tacit Dimension*, 1967, : Den tysta (underförstådda) kunskapen är en förutsättning för det resultat som uppnås. Det handlar alltså inte om en icke-verbaliserad kunskap, utan om en *underförstådd* kunskap

Donald Schön skriver om reflection-in-action, vilket innebär att praktikern reflekterar i sitt handlande. Detta skiljer sig från reflection-on-action, vilket innebär en reflexion över handlingens utfall.

I en summering i sin artikel *Sustainable organizational capacity building: Is organizational learning a key?* (2000) lyfter M L Jones fram vad som är viktigt när det gäller **organisatoriska lärprocesser**:

- En organisationskultur som inte bara tillåter utan som aktivt stöder *frågor* på alla nivåer.
- Utveckling i organisationen med hjälp av *färdighet* i kritisk reflexion.
- Regelbunden och skiftande tillfällen till *gemensamt* frågande och reflekterande.
- Ett fortlöpande sökande efter *tillfällen till lärande* i organisationens löpande verksamhet.
- *Handlande* som baseras på sådana tillfällen.
- *Kritisk reflexion* om resultatet av handlandet.

Otto Granberg och Jon Ohlsson föreslår följande definition:

” Den organisation som skapar goda förutsättningar för medarbetarnas lärande och som tar tillvara detta lärande och nyttiggör det i organisationens strävan att påverka och anpassa sig till omvärlden.”

Peter Senge talar om **våra mentala modeller**, djupt liggande interna bilder av hur världen fungerar. Dessa modeller påverkar det vi gör och vad vi varseblir. Han hävdar att en enskild

medarbetares lärande inte påverkar en organisation eftersom alla har olika men tala modeller.
Det är stor skillnad på en enskilds lärande och en organisations lärande.
Hur skall kompetensutveckling organiseras för att komma en hel organisation tillgodo?
(En lösning är forskningscirkel på en arbetsplats!)

Senge skriver 1995 i *Den femte disciplinen* om **de fem disciplinerna** som en förutsättning för framgångsrikt organisationslärande:

- Personligt mästerskap
- Tankemodeller
- Gemensamma visioner
- Teamlärande
- Systemtänkande

Med ”discipliner” avses människors förändring av handlande och gemensamma handlingsmönster.

D. Kim påvisar i *The link between Individual and Organizational learning*, 1993, att **lärande** sker på **två olika nivåer**, vilket får betydelse för lärandet i en organisation.

- operativ nivå, vilket innebär lärande på procedur- och metodnivå (rutiner och program)
- begreppsmässig nivå, vilket innebär att vi frågar oss varför vi handlar på ett visst sätt. Detta ger möjlighet till omstrukturering av våra mentala modeller.

single loop: Regler – beteende - resultat – regler.....

double loop: Regler – beteende – resultat – insikter – regler....

triple loop: Regler – beteende – resultat - insikter – princip – insikter – regler..

Argyris och Schön lanserade 1990 begreppen single och double loop, Swieringa och Wierdsma lyfte 1992 fram begreppet triple loop.

Ingrid Kjellkvist, Birgitta Sjöblom juni 2004