



Organisatorisk læring på dagsordenen i CSO-miljøet

I efteråret satte Globalt Fokus sammen med mere end 20 danske civilsamfundsorganisationer organisatorisk læring på dagsordenen på tværs i miljøet. Med deltagere fra en bred vifte af medlemsorganisationer har 33 ansatte og frivillige fulgt forløbet 'Strengthening Organisational Learning'- populært kaldet SOL.

Forløbet blev afsluttet med tredje og sidste workshop 25. november 2015, hvor Bruce Britton (Framework/INTRAC)¹ gav inspiration til strategiske tilgange til læring i organisationer.

Formålet har været at skabe et lærings-community omkring organisatorisk læring for CSO'er, samt at udruste deltagerne med en række tilgange, metoder og værktøjer for som "læringsagenter" at kunne bidrage til facilitering og institutionalisering af organisatorisk læring i deres organisation.

Behov for systematisk tilgang til læring

Læringsforløbet har rod i et erkendt behov for at arbejde mere systematisk med læring i de danske CSO'er. Et flerspektret behov, som både handler om forbedring af praksis og kvalitet i arbejdet, men i høj grad også om at kunne tænke nyt, forholde sig og omstille sig til en stigende kompleksitet. Sidst men ikke mindst handler det også om øgede donorkrav til dokumentation af organisationernes systematiske tilgang til og resultater inden for læring.

M&E arbejdet får i disse år tilføjet et L for læring, hvilket for de nye MEL- eller MEAL-systemer understreger vigtigheden af at arbejde organisatorisk og strategisk med læring inden for de eksisterende systemer. Vi stiller os selv spørgsmålet om, hvordan vi måler på læring, og hvordan vi finder balancen mellem 'proving' og

¹ Cf. Bruce Britton, Praxis Paper No. 3: Organisational Learning in NGOs: Creating the Motive, Means and Opportunity, 2005 (INTRAC)

SOL – deltagende organisationer:

IBIS, WWF, Røde Kors, Folkekirkens Nødhjælp, CISU, Danske Handicaporganisationer, International Børnesolidaritet, Afrika-kontakt og International Media Support, Sex og Samfund, WWF, Operation Dagsværk, AIDS-fondet, Caritas, ADRA Danmark, Danmission, Dignity Institute, Økologisk Landsforbund, Dansk missionsråds Udviklingsafdeling, DUF, International Børnesolidaritet og Globalt Fokus

'improving' i vores M&E-aktiviteter. Eller sagt på en anden måde mellem at dokumentere resultater og ud-
drage og anvende læring herfra. Hvordan kan vi både skabe et stærkt 'results framework' - og samtidigt være
lærende?

I forlængelse af dette spørgsmål og en række dialoger i arbejdsgruppe og andre fora har efteråret forløb
handlet om at sætte særlig fokus på læringsaspektet. De tre sammenhængende workshopdage har tilbudt
deltagerne tilgange, metoder, sprog og værktøjer for at styrke dem i at beskrive og facilitere organisatorisk
læring. De deltagende organisationer havde alle på forhånd defineret deres egen læringscase i dialog med
deres leder og kolleger. Den organisatoriske læringscase havde til formål at skabe rammer for at arbejde med
den ny viden og metoder, forankre forløbets indhold i egen praksis og hermed at øge forløbets effekt, rele-
vans gennem omsætning til praksis.

Hvorfor organisatorisk læring?

Vi startede ud med spørgsmålet om HVORFOR organisatorisk læ-
ring? Ekstern lektor fra Aalborg Universitet Thorkil Molly-Søholm
pegede her på at organisatorisk læring hjælper os i tre forhold:

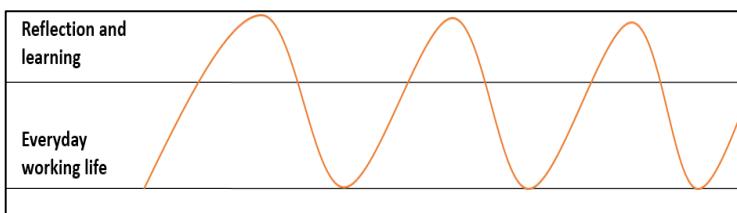
- med at håndtere kompleksitet og foretage de forandrin-
ger, som dette afføder.
- med at skabe bedre performance igennem forbedring og
udvikling af eksisterende praksis.
- med at gøre vores organisationer mere resiliente/mod-
standsdygtige/omstillingsparate.



Med forsker og konsulent Thorkil Molly-Søholms erfaring fra det private erhvervsliv fik deltagerne en ny vin-
kel på, hvordan organisatorisk læring er vigtig i en verden med stigende kompleksitet og forandringer. Det at
læring også handler om, at kunne håndtere de nye krav, som en verden i forandring stiller, gav genlyd i de
deltagende organisationers virkelighed. Det blev yderligere relevant undervejs i forløbet, da flere af organi-
sationerne måtte drage hurtige konsekvenser af nedskæringer på udviklingsbistanden.

Hvad er organisatorisk læring?

Organisatorisk læring er et bredt og mangfoldigt felt, som stiller spørgsmålet, hvordan vi som organisationer
kan lære at lære. Man kunne stille spørgsmålet om, hvorvidt det ikke altid vil være individerne i en organisa-
tion, der lærer? Men organisatorisk læring er mere end individuelle læreprocesser, det er en kollektiv proces, hvorved en organisa-
tion skaber og anvender kollektiv viden til at imødegå de udfordringer, den står over for og til sin egen udvikling og forbedring.



Overordnet kan man sige, at organisatorisk læring handler om at etablere systematisk refleksiv praksis, hvor
organisationen reflekterer over sig selv, sine handlinger i relation til en omverden. At man som organisation systematiserer de strukturer og aktiviteter, hvor man hæver sig over de dagligdags
aktiviteter og skaber tid og rum til refleksion. En refleksion, der leder til et højere vidensniveau, dvs. at man
kommer på omgangshøjde med de skiftende krav og forventninger omverden og partnere stiller - og til at
man formår at omsætte denne viden til forbedret eller ny organisatorisk praksis.

Det teoretiske landskab for organisatorisk læring udgøres af forskellige tilgange, der tilbyder komplementerende måder at adressere læring på. Man kan f.eks. finde tilgangen **'en lærende organisation'** (cf. Peter Senge 1990), hvor man fokuserer på hvordan organisationens medlemmer hele tiden optimerer praksis. Det har man f.eks. arbejdet med i Oxfam Novib, hvor man har vedtaget en vision om at være en lærende organisation, og arbejdet sammen med Bruce Britton om, hvordan man operationalisere dette.

Et andet vigtigt begreb i organisatorisk læring handler om **'double-loop'** og **'single-loop'** læring (cf. Argyris & Schön 1978). Her skelnes mellem, hvornår man ønsker læring for at blive bedre til det, man allerede gør, og hvornår man i læringens tegn stiller spørgsmålstejn ved, om det er det rigtige, man gør. Begge typer af læring er vigtige, men tjener forskellige formål - og vil være relevant på forskellige tidspunkter og sammenhænge.

'Læring som relationel proces' (cf. Lave & Wenger 1991) er en anden central vinkel på læring, der handler om at læring er indlejret i relationer til kolleger, samarbejdspartnere, partnere i Syd osv. For at få udbyttet af læring, må det relationelle og sociale aspekt anderkendes og bruges aktivt. På den måde er læring også et spørgsmål om magt, relationer og inddragelse. Meget viden er "tavs" og bliver først aktiveret og gjort kollektivt anvendeligt i relationer og ved at blive adresseret i bestemte sammenhænge. De deltagerorienterede tilgange, der er lagt stor vægt på i forløbet, vægter dette sociale aspekt af læring højt – ikke mindst fordi erfaring viser, at omsættelse af læring til ny praksis ofte kræver fælles meningskabelse, engagement og ejerskab. At ændre praksis er krævende og fordrer motivation hos alle implicerede parter.

'Knowledge management' tilgangen er heller ikke til at overse, når man arbejder med organisatorisk læring. Her lægges vægt på at opgøre og skabe overblik over de vidensressourcer, der findes i organisationen. Opbygningen af store knowledge management systemer kritiseres ofte for, at de svarer på andre spørgsmål end dem folk har brug for at vide noget om. Nogle tilgange, som f.eks. Eriksens og Foss model (2004) bruger dog knowledge management tilgangen til at skabe overblik over læring og viden på forskellige niveauer i organisationen, dvs. 1) det personaliserede, 2) det sociale og 3) det kodificerede niveau. På den måde bliver det til forskellige strategiske veje til læring, og her er det centralt, hvordan de forskellige niveauer kan spille sammen i at styrke organisationens tilgang til læring og hermed dens performance.

Eriksens og Foss' organisatoriske niveauer for læring (2004)

Med udgangspunkt i Eriksens og Foss' model for knowledge management kan man anvende strategier for læring på tre niveauer:

- 1) **Personificeret viden**, der handler om strategier ift at enkeltmedarbejderes ekspertise, læring og udvikling (herunder ekspertroller, individuel kompetenceudvikling, mentorordninger, etc.)
- 2) **Socialiseret viden**, der lægger vægt på den viden, der eksisterer mellem medarbejder, og hvordan den deles og anvendes kollektivt (herunder sociale praksisser og rutiner for viden- og erfaringsudveksling, evaluering, seminarer, møder, kvalitetscirkler, etc.)
- 3) **Kodificeret viden**, der sikrer at viden og procedurer bliver dokumenteret og viden-processer standardiseret.

Modellen giver anledning til spørgsmål som: Hvilke infrastrukturer og praksisser - på hvilke niveauer (individuel eller kollektivt) - skal vi iværksætte for at sikre læring i organisationen? Hvordan sikrer vi, at læring anvendes fremadrettet i forhold til at forbedre og udvikle arbejdet? Og hvad er det for systemer, strukturer og praksis, der er behov for bliver kodificeret, dvs. beskrevet, dokumenteret, lavet standarder og procedurer på?

Planlagt eller 'emergent'

En gavnlig måde at gå systematisk til organisatorisk læring på er ved at skelne mellem planlagt og 'emergent' læring – en opdeling som Bruce Britton har hentet inspiration til fra ledelsesprofessoren Henry Mintzberg (1985).

Planlagt læring	Emergent læring
<ul style="list-style-type: none">• Middel til at opnå et fastlagt mål• Fokuser på en infrastruktur for læring• Skab en læringsdagsorden med meningsfulde læringssspørgsmål• Integrer læring i planlægningscyklusser	<ul style="list-style-type: none">• Læring som et mål i sig selv• Fokuser på en læringskultur• Opret en 'økosystem af muligheder'• Byg læringskompetencer• Styrk nysgerrighed• Skab et rigt net af forbindelser

Planlagt læring er her en formaliseret og struktureret måde at arbejde med læring på, hvor læring indarbejdes i projekter og programmer eller i forhold til organisatoriske elementer. Det at opstille en strategisk læringsdagsorden med læringssspørgsmål, der udspringer af organisationens virkelighed er et væsentligt redskab til at arbejde med planlagt læring. Læringssspørgsmål bør direkte vedrøre, hvad der foregår i organisationen, og emner og aktiviteter bør integreres i eksisterende cykler og strukturer, fx projektplaner, landets årlige planer, strategiske planer, osv.

'Emergent' læring handler om at anskue læring som et mål i sig selv. Her er fokus på at skabe en læringskultur, der tilskynder folk til at reflektere over, hvad de gør, og hvor deling af erfaringer baseret på såvel fejl som succeser værdsættes. I WWF Nepal, der har arbejdet med læring på landeprogramniveau, har de udviklet en tilgang til 'emergent' læring, som lægger vægt på følgende elementer: 1) at skabe mulighed for læring, 2) at udruste folk med metoder, begreber og forståelse af læring, 3) at fremme nysgerrighed, 4) at skabe et tværgående netværk, f.eks på tværs af organisationer og afdelinger, mellem folk, der normalt ikke taler med hinanden. Som WWF Nepal eksemplet illustrerer, kan man godt arbejde strategisk med 'emergent' læring og med at styrke læringskulturen. Her handler det om at arbejde med de ansattes indstilling, tilgang og kompetencer i forhold til læring. Det indbefatter også at skabe infrastrukturer, der støtter op om den lærende tilgang. 'Emergent' læring kan ses som en afgørende faktor i at skabe nye måder at tænke og handle på.

Et væsentligt budskab fra SOL-forløbet er, at hvis man ønsker at anlægge en systematisk tilgang til læring er det vigtigt at have fokus på læring ud fra begge linser – både planlagt og 'emergent'.

'Art of hosting and harvestning' – Toolbox med værktøjer til participatoriske læringprocesser

Samtaler er – mere end i nogen anden form for menneskelig interaktion – dér, hvor læring finder sted, der udveksles ideer, tilbydes ressourcer og skabes innovation.

På SOL-forløbet er der udviklet en toolbox, der giver modeller og værktøjer til at sætte kollektiv viden i spil og få de implicerede til at engagere sig og tage ansvar. Det handler om, hvordan man skaber fælles 'rum' for læring eller sagt på en anden måde, at skabe en 'container' for læring. Der har på forløbet været formidlet og afprøvet en række metoder til at tage 'værtskab' for fælles læring på, og derved få den kollektive viden eller intelligens frem og få den 'høstet'. I disse processer kan 'tavs' viden blive italesat og bevidstgjort, for dernæst at blive til en ressource, der aktivt kan anvendes til at skabe forbedringer, nye løsninger og modeller for, hvordan organisationen skal arbejde i fremtiden. Der kan opstå synergi og nye syn på gamle praksisser, når forskellige perspektiver mødes og kobles på nye måder.



De konkrete værktøjer i toolboxen til at tage værtskab for læreprocesser er 'Open space', 'Cafe Seminar', 'Trio Samtaler', 'Cirkelsamtaler', 'Appreciative Inquiry', 'Collective story harvesting', 'Kraftfulde spørgsmål' og 'strategisk visuel kommunikation'.

Med kolleger, samarbejdspartnere eller partnere kan læring gøres til en del af de møder, man har, og de opgaver, som man løser sammen. Den måde, hvorpå man indsamler data om effekten af ens arbejde, kan fokusere på resultater samtidig med at den samme data gøres til genstand for forskellige læringslinser med henblik på at opsamle og selektere udvalgte områder for viden og læring. CSO'ernes eksisterende M&E systemer er med til at producere store mængder af data. Der er brug for at sortere og selektere viden og læring ud fra linser eller læringsspørgsmål – og at omsætte dette til ny viden, der fornyer og/eller forbedrer programmer, aktiviteter og tilgange. Med de partcipatoriske værktøjer kan møder med kolleger, team, samarbejdsrelationer og partnere samtidigt gøres mere levende, engagerende og lærende.

Et vigtigt element i de deltagerorienterede læreprocesser, der kan bruges til både at åbne og fokusere fælles processer, handler om at kunne stille spørgsmål. På forløbet har vi både introduceret det at kunne stille 'kraftfulde' spørgsmål, der vækker nysgerrighed, åbenhed og udforskning af praksis, og det at kunne stille fokuserede læringsspørgsmål.

Visuelle elementer i læreprocesser

På SOL-forløbet har vi arbejdet med strategisk visuel kommunikation som et redskab, der understøtter den kollektive læring. Denne tilgang tager udgangspunkt i, at vores hjerner er kodet til at forstå verden i billeder, og at vi gennem billeder aktiverer både den venstre og den højre hjernehalvdel. Det vil sige, hvis vi ser kreativ tænkning, som en del af det vi ønsker at opmuntre med læreprocesserne, så kan det være godt at udvikle disse kompetencer.



På SOL-forløbet har vi arbejdet med visuelle formater for at 'høste' viden og læring fra processerne. På forhånd har vi skabt visuelle formater for f.eks., hvad vi gerne vil have, at folk skal arbejde med i en gruppe, eller hvad der skal 'høstes' af læring fra forløbet. I forhold til 'høstning' er formaterne også med til at sætte fokus på det konkrete output man ønsker fra mødet/processen allerede i planlægningsfasen.

Den visuelle kommunikation kan i tillæg til 'visuelle templates' bruges i notetagning og præsentationer.

