

## Buzzwords forstås i bakspejlet

Jeg havde besluttet at vi skulle være en lærende organisation. Når man som leder læser om den lærende organisation kan man jo slet ikke være uenig: Hvem ønsker ikke organisatorisk læring, hvem kan være uenig i, at organisationen skal være kompetent og at kompetencen skal forankres i fællesskabet, i organisationen. Og enhver reflekterende leder kan godt se, at det ofte er nødvendigt at grave dybere end blot at lave umiddelbar fejlretning - double-loop læring, hvor man vurderer om der er behov for at revidere grundlæggende antagelser og processer. Den lærende organisation fordrer en række ting: Implementering af organisatoriske læringsprocesser, iscenesættelse af forandringsarbejde, aktiv inddragelse af medarbejderne i virksomhedens udvikling, bevidstgørelse om kompetence og inkompetence, systemtænkning etc. etc. Alle chefer blev sat til at læse en bog om lærende organisationer, og på personalemøder, i interne nyhedsbreve med videre blev projektet introduceret og forklaret - og forklaret, og forklaret, og....og alle lignede store spørgsmålstejn. Og sådan har jeg flere gange introduceret nye ledelsesfilosofier og strategier, der har befundet sig på et højt abstraktionsniveau, og konsekvensen er at ledere og medarbejdere føler sig fremmedgjorte. Den manglende forståelse af hvad det egentlig er for noget betyder, at medarbejderne ikke kan relatere teorier og modeller til virksomheden og til deres eget arbejde. Og så kan der opstå modstand, hvilket jeg faktisk ikke har oplevet, eller der sker bare det - som jeg ofte har oplevet - at folk ikke arbejder med, de resignerer, og man står som leder som et lokomotiv, der enten kører uden vogne, eller som ikke er stærk nok til at trække toget, og så går det i stå.

En parallel problemstilling ses når virksomheden skal implementere en ny strategi. Strategien præsenteres for medarbejderne, og mere eller mindre tydeligt meddeler direktøren, at fra den første i næste måned forventes det, at medarbejderne ændrer mål, holdninger og adfærd, så de er i overensstemmelse med den nye strategi - for snart at opleve, at der ikke er sket en pind.

En tredje vinkel er i øvrigt også, at nye undersøgelser viser at det er udbredt, at lederne kan alle de fine ord, de har gode intentioner om at anvende nye ledelsesmodeller, men når de skal udøve ledelse griber de selv tilbage til kendte ledelsesteknikker.<sup>1</sup>

Spørgsmålet er hvad der skal til for at indføre nye ledelses- og organisationsmodeller. Kan det overhovedet lade sig gøre? Hvordan gør man medarbejderne modtagelig for nye metoder?

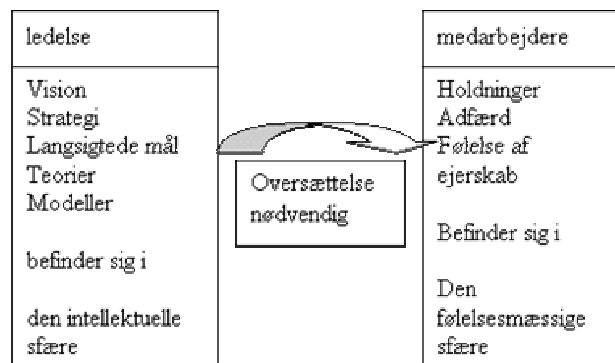
Mon ikke mange har haft den oplevelse, at det teoretiske og abstrakte niveau pludselig når en grænse for, hvor godt det kan forstås. Man står med en model, eller man drøfter et nyt koncept med kolleger eller med samarbejdspartnere. Og man forsøger at finde svar på et hav af spørgsmål: Hvad nu hvis? Kan det også...? Vil det virke når...? Og til sidst bliver konklusionen: Det kan vi kun finde ud af, når vi står med en konkret case. Teorier og modeller kan kun forstås helt i relation til en konkret kontekst, hvor man finder svar på

---

<sup>1</sup> Artikel af Christopher Koch i månedsbladet cio.com 15. sept. 2006  
Udviklingskonsulent Jes Jessen; [www.co-pilot.dk](http://www.co-pilot.dk)  
Copyright - henvisning tilladt ved kildeangivelse

spørgsmålene efterhånden som de opstår. Det betyder også, at svarene er forskellige i forskellige konkrete situationer. Teorier og modeller kan ofte kun diskuteres på det abstrakte og principielle plan, og skal modificeres og tolkes i de virkelige situationer. Det er de konkrete situationer, der giver modellerne mening og indhold. Man kan sagtens læse en opskrift eller en brugsanvisning, men det er først når man står med råvarerne eller med det elektriske apparat, at man virkelig forstår udfordringerne, og hvorfor man skal gøre som der står. Vi forstår først rigtig, når vi mærker, når vi oplever ting på vores egen krop, når ting bliver virkelige.

I virkeligheden handler det om sprog, jævnfør nedenstående model.



Holdninger og adfærd befinder sig i den følelsesmæssige sfære, det vil sige for at ændre holdninger og adfærd skal man opleve, mærke. Det er ikke nok at forstå med intellektet, hvis man ønsker at opnå ejerskab. I den følelsesmæssige sfære forstår man gennem handlinger. Med andre ord er det nødvendigt, at teorier, modeller og strategier oversættes fra intellektuelt sprog til handlesprog.

Min erfaring er, at når jeg ønsker at indføre en ny ledelsesmodel eller en ny organisatorisk arbejdsform, skal jeg overhovedet ikke sige noget om teorien eller modellen. Hvis jeg eksempelvis vil indføre den lærende organisation, kan jeg for eksempel indføre, at

- Fra dd dato er der på alle afdelingsmøder et punkt, hvor vi drøfter fejl, klagesager eller uhensigtsmæssigheder og hvor lederen i praksis faciliterer en proces, hvor der stilles spørgsmålstejn ved vore grundlæggende antagelser og rutiner
- Fremover holdes fredagsmøder hvor deltagerne skal fortælle "historier" fra ugen der gik, som vi alle kan lære noget af
- Før sommerferien afholdes et open-space seminar<sup>2</sup> hvor vi ud fra et oplæg om ændringer i markedet genererer ideer om udvikling af fremtiden
- Osv

Efter en periode, f.eks. ½-1 år fortæller jeg medarbejderne, at det vi har lavet det seneste år, de og de konkrete nye initiativer og handlinger, tilsammen er det der kaldes den lærende organisation. Og medarbejderne vil sig: Nåååh....., er det bare det! For den abstrakte teori eller model bliver tolket i lyset

<sup>2</sup> def af open-space

af de konkrete handlinger. Og så kan man sikkert godt fortælle lidt mere om modellens indhold og muligheder, for nu har medarbejderne fået indhold i den, og de kan måske oven i købet selv være med til at udvikle anvendelsen af den videre.

#### Læringspunkter

- Indførelse af nye ledelsesteorier og organisationsmodeller skal kommunikeres af ledelsen i form af handlinger, ikke i form af ord
- Nye modeller og teorier forstås bedst i bakspejlet når de kan tolkes i lyset af allerede gennemførte handlinger
- Hvis en ny strategi kræver ændringer i medarbejderes holdninger og adfærd skal der ske en oversættelse til noget, der kan opleves og mærkes