



Karina Aase



Siri Wiig

Ein lærande organisasjon – kva må til?

Karina Aase, post.doc. Samfunnsikkerhet og endringsledelse

Siri Wiig, stipendiat Samfunnsikkerhet. Universitetet i Stavanger

Alle organisasjonar har aktivitetar og prosessar som i større eller mindre grad bidreg til læring. Dette betyr ikkje nødvendigvis det same som at desse organisasjonane kan kallast lærande organisasjonar.

Organisatorisk læring er eit aktuelt tema innanfor sosial- og helsetenesta. I den seinare tida har det for eksempel vore fokusert mykje på uønskete hendingar knytte til feilbehandling ved norske sjukehus. Internasjonale studium viser at opptil 5–10 prosent av pasientane kan bli skadde ved sjukehusopphald. Utan organisatorisk læring knytte til feil kan ein ikkje sjå mønster av hendingar som gjentek seg, og dermed heller ikkje redusere desse tala. I rapportar frå Helsetilsynet finst det formuleringar som «... erfaringer fra dette tilsynet må bringes tilbake til utdanningsinstitusjonene og fagmiljøene ...» eller «... det synes å være et godt stykke igjen før virksomhetene framstår som lærende organisasjoner, og tar i bruk tilgjengelige tilbakemeldinger, erfaringer og data for evaluering av egen virksomhet ...». For å få til lærande sosial- og helsetenester er det nødvendig med læring på mange plan og mellom mange aktørar. Det er ei stor utfordring å få til læring innerter i, og ikkje minst på tvers av, styresmakter, tilsyn, sosial- og helsetenesteføretak og primærhelseteneste.

Dei siste ti åra har fagfeltet organisatorisk læring eksplodert. Likevel finst det få konkrete svar på kva som må til for å bli ein lærande organisasjon. Det vi derimot veit ein del om, er kva som ikkje verkar, og misforståingar og oppfatningar som ligg til grunn.

Under har vi sett opp tre vanlege oppfatningar som ofte skaper unødvendige barrierar eller forseinkingar for organisatorisk læring:

- **Bygg eit kunnskapssystem, og brukarane kjem!**

Tilsette og leiarar i organisasjonar fokuserer i stor grad på at kunnskap og erfaring må gjerast tilgjengeleg, og dei føresteller seg ofte at denne må samlast, dokumenterast og lokalisert som i eit varehus. Alle som har eit behov for kunnskap, kan gå i varehuset og finne det han eller ho ønskjer av kunnskap og erfaring. Løysinga blir ofte å bygge ein sentral elektronisk database. Denne

tradisjonen fokuserer på å samle inn, prosessere, lagre og spreie informasjon – men ikkje på å bruke kunnskapen. Slike sentrale kunnskapsdatabasar fører ofte med seg liten entusiasme blant brukarane når det gjeld både å leggje inn erfaringar og hente ut informasjon. I sosial- og helsetenesta diskuterer ein til dømes å opprette eit nasjonalt register for pasienttryggleik. Det skal bidra til analyse og læring av uønskete hendingar lokalt og nasjonalt. I eit læringsperspektiv er det ikkje tilstrekkeleg å samle denne kunnskapen sentralt, ein må i tillegg føre han tilbake til sosial- og helsetenesteføretaka, som igjen må spreie han ut i organisasjonane.

- **Teknologi kan erstatte «ansikt til ansikt»-kommunikasjon!**

Å føre folk saman gjennom opplæring, seminar eller samlingar gir ofte spontan kunnskapsdeling gjennom samtalar og historier, men samtidig kostar det. Teknologi gjer det mogleg å dele kunnskap utan å samle dei tilsette fysisk på ein stad. Studiar av slike kunnskapssystem viser at graden av suksess heng saman med i kor stor grad det som i utgangspunktet var forma som eit IT-system, utviklar seg til ein kombinasjon av IT-støtte og samlokaliserte møte eller samlingar. I praksis betyr dette at dersom eit IT-støtta kunnskapssystem skal fungere, må det også støtte «ansikt til ansikt»-kommunikasjon i form av til dømes diskusjonsgrupper, nettverkssamlingar og oppfølging av innlagde erfaringar. I sosial- og helsetenesta er «synergi» på veg inn som IT-basert feilrapporteringsystem. «Synergi» i seg sjølv skaper altså ingen lærande organisasjon, men kan vere eit godt utgangspunkt for læringsaktivitetar der tilsette kan diskutere og relatere informasjonen til eigen praksis.

- **Først må vi skape ein læringskultur!**

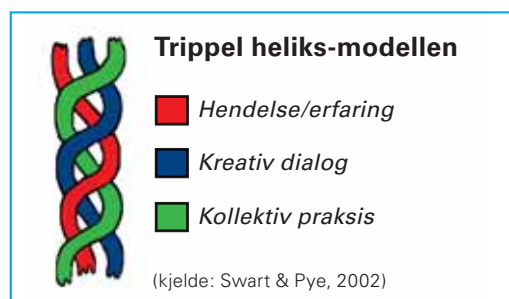
«I organisasjonen vår vil ingen bidra i læringsaktivitetar fordi det ikkje finst rom og kultur

for dette.» Slike haldningar inneber ei tru på at kunnskapsdeling berre kan finnast når det eksisterer ein læringskultur, prega av samarbeid og openheit. Dermed blir det overordna målet å skape ein læringskultur før dei tilsette kan dele kunnskap. Men kva kjem først, læringskultur eller kunnskapsdeling? Helsepersonell grunnir for eksempel underrapportering av feil med at «det er ingen kultur for rapportering av feil». Det blir ofte ei sovepute fordi der har vist seg vanskeleg å «byggje» ein læringskultur, eller i dette tilfellet ein rapporteringskultur. Det kan derfor vere betre å gå ut frå at kunnskapsdeling påverkar kulturen. Der ein byggjer opp læringsaktivitetar rundt viktige faglege problemstillingar, eksisterer det vanlegvis eit ønske om å dele og ta imot kunnskap.

Ein modell utan boksar og piler

Skildringa over av mytane viser blant anna at kunnskap og erfaring som kan uttrykkjast i ord eller skriftleg tekst, berre representerer toppen av isfjellet. Omgrepet taus kunnskap er kjent, og representerer den kunnskapen vi vanskeleg kan uttrykkje direkte. Den praktiske bruken av dette omgrepet fokuserer stadig på korleis taus kunnskap skal gjerast tilgjengeleg og konkret formulert. Dette resulterer ofte i eit ønske om å gi den tause kunnskapen eit konkret uttrykk gjennom produkt, tenester og system. Dette blir kalla «tingleggjering». Ein produserer altså «ting» (prosedyrar, verktøy, reglar) som skal gjere kunnskap og erfaring synleg.

Forskning innanfor organisatorisk læring har dei ti siste åra fokusert på kva praksis, kollektiv refleksjon og dialog har å seie. I staden for ønsket om å uttrykkje den individuelle tause kunnskapen eksplisitt, fokuserer ein meir på det kollektive. Omgrepet «kollektiv taus kunnskap» er lansert. For å forstå dette perspektivet på organisatorisk læring har ein utvikla trippel heliks-modellen.



Hending/erfaring uttrykkjer individuell kunnskap knytt til bestemte hendingar eller erfaringar. Det finst tallause ulike skildringar knytte til ei enkelt hending eller erfaring som ofte varierer frå person til person.

Kreativ dialog inneber aktiv refleksjon over dei ulike skildringane av hendingar/erfaringar, individuelt eller kollektivt. I dei kollektive prosessane

er det viktig at representantar for ulike perspektiv er samla.

Kollektiv praksis handlar om å følgje opp aspekt frå den kreative dialogen og endre sin eigen eller fellesskapet sin praksis relatert til dei ulike hendingane/erfaringane.

Modellen viser at læringsaktivitetar bør utviklast med alle dei tre «trådane» inkludert. Tilnærmingar som til dømes berre fokuserer på dialog utan å knyte denne til spesifikke hendingar/erfaringar, eller som berre fokuserer på å endre praksis utan at endringa er knytt til ein kreativ dialog, har liten sjanse for å lykkast.

Konkrete tilnærmingar til organisatorisk læring

Det finst mange tilnærmingar til organisatorisk læring, men det finst ikkje eit riktig svar på kva som fungerer og ikkje. Både mytane som er skildra over, og forskning elles viser tendensar til at organisasjonar utviklar læringsprosessar som er baserte på berre eitt eller to av elementa i trippel heliks-modellen. Tradisjonelt har næringslivet fokusert på formelle verkemiddel som krav, prosedyrar, nettverk og databasar, som inneber «person til dokument»-tilnærmingar til læring. Motsatsen er «person til person»-tilnærmingar, og utfordringa i mange organisasjonar er å finne balansen eller det riktige spennet mellom desse to perspektiva.

Ei rekkje konkrete tilnærmingar til læring er utvikla og prøvde ut i ulike organisasjonar. Tilnærmingane spenner frå historieforteljing og læringshistorier i Verdsbanken til kollektiv trening og problemteam innanfor kjernekraft. Det er viktig å merke seg at det som fungerer i ein organisatorisk samanheng, ikkje nødvendigvis fungerer i ein annan. Det er derfor vanskeleg å kopiere tilnærmingar direkte.

Ei lærande sosial- og helseteneste?

Kva må så til for å bli ei lærande sosial- og helseteneste? Aktørane i sosial- og helsetenesta må unngå førestellingar som at lærande organisasjonar berre kan byggjast på rasjonelt vis ved hjelp av kunnskapssystem og teknologi, eller at ein må byggje ein læringsstruktur før ein kan dele kunnskapen. Trippel heliks-modellen bør leggjast til grunn for arbeidet med læring innanfor og på tvers av aktørane, det vil seie at eksisterande eller nye læringsaktivitetar må inkludere alle dei tre trådane i modellen (erfaring, dialog, praksis).

Samtidig kan ein ikkje ta læring ut av konteksten. I dag er sosial- og helsetenesta prega av rammevilkår som inneber stadi-ge endringar, kostnadskutt, auka produksjonskrav og tidsnød. Dette skaper vanskelege vilkår for den lærande sosial- og helsetenesta og bør gi grunn til ettertanke.

Litteratur

Dixon, N. Common knowledge. How companies thrive by sharing what they know. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

Hansen, MT, Nohria, N, Tierney, T. What's your strategy for managing knowledge? Harv Bus Rev 1999; 77(2): 106–116.

Swart, J, Pye, A. Conceptualizing organizational knowledge as collective tacit knowledge: a model of redescription. Proceedings OKLC 2002, 5–6 April, Athens, Greece, 2002.

Wenger, E. Communities of practice. Learning, meaning, and identity. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

Wenger, EC, Snyder, WM. Communities of practice. The organizational frontier. Harv Bus Rev 2000; January–February: 139–145.