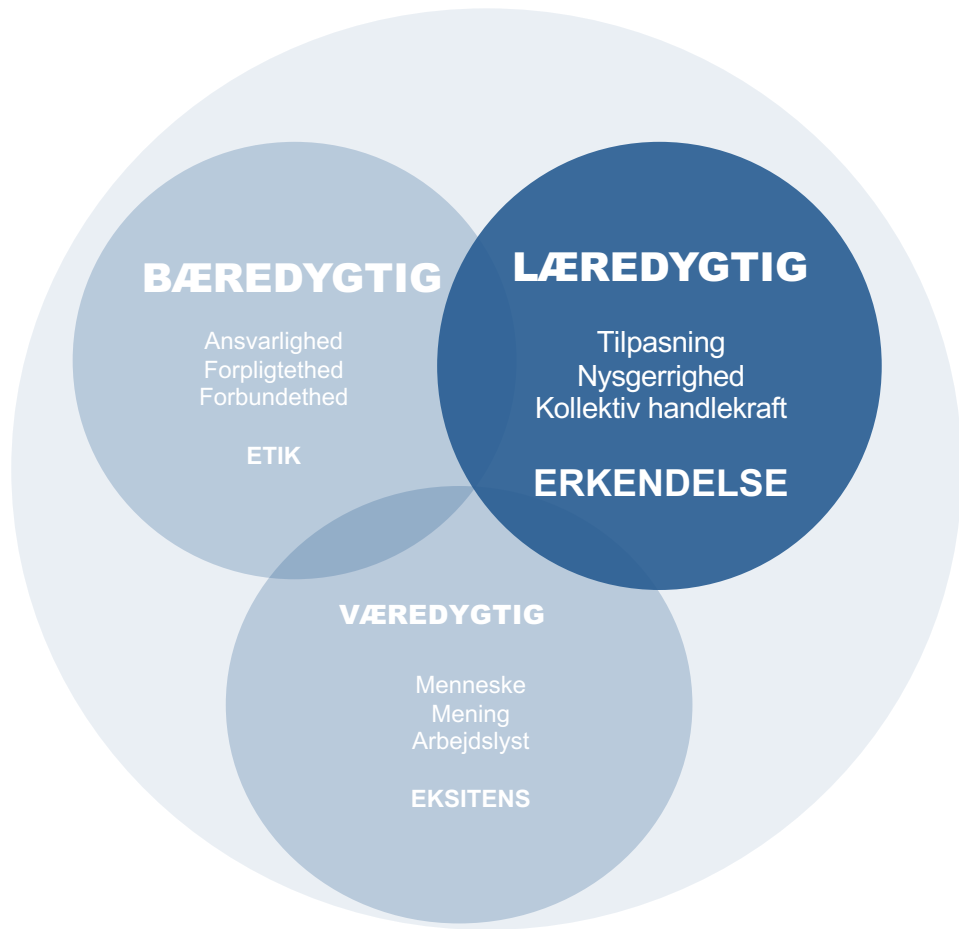




KONFERENCWORKSHOP

Læredygtige  
organisationer



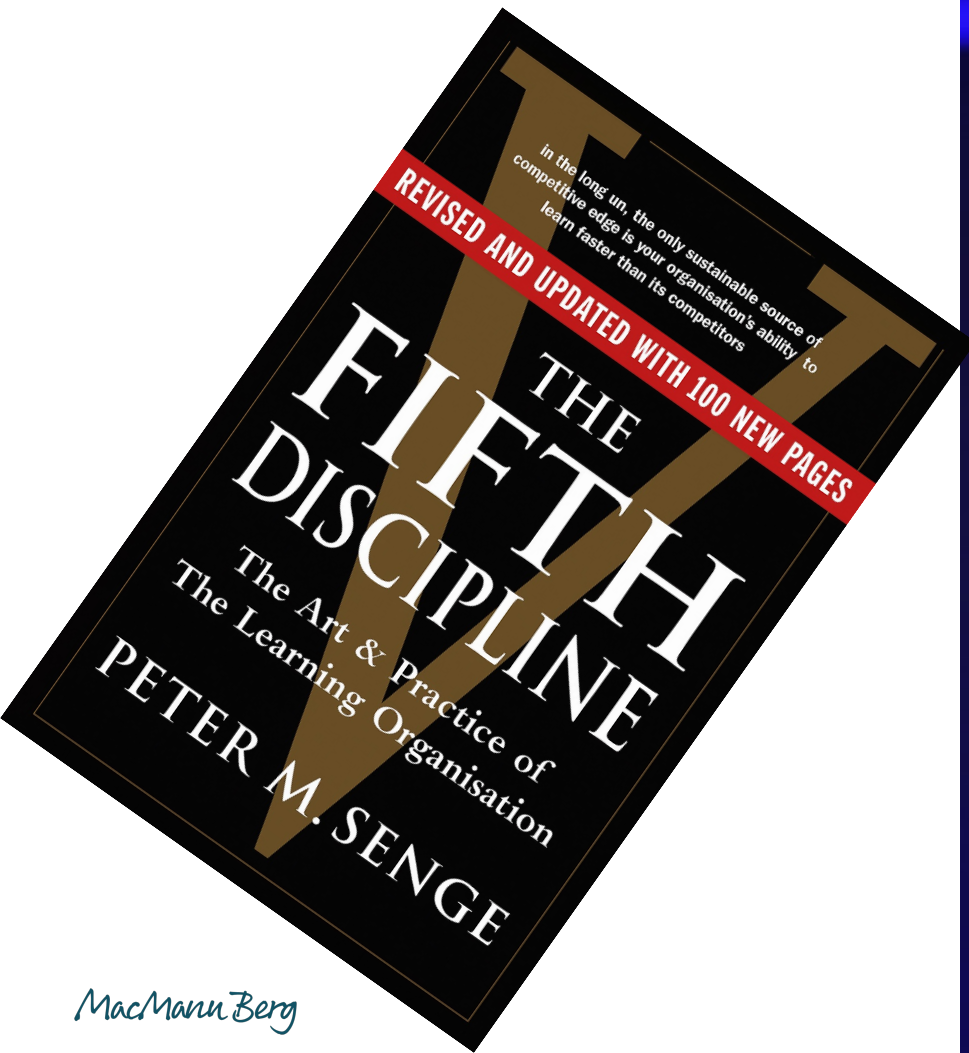


Organisationen er i bevægelse. Den justerer, fornyer og tilpasser løbende opgaveløsning og samarbejde. Den aktiverer forestillingsevne og dømmekraft og skaber proaktive løsninger gennem kollektiv handlekraft. Organisatoriske rammer og strukturer understøtter at alle bidrager til helheden. Et refleksivt mindset og kultur baseret på tillid og nysgerrighed fremmer organisationens innovations- og ledelseskraft.

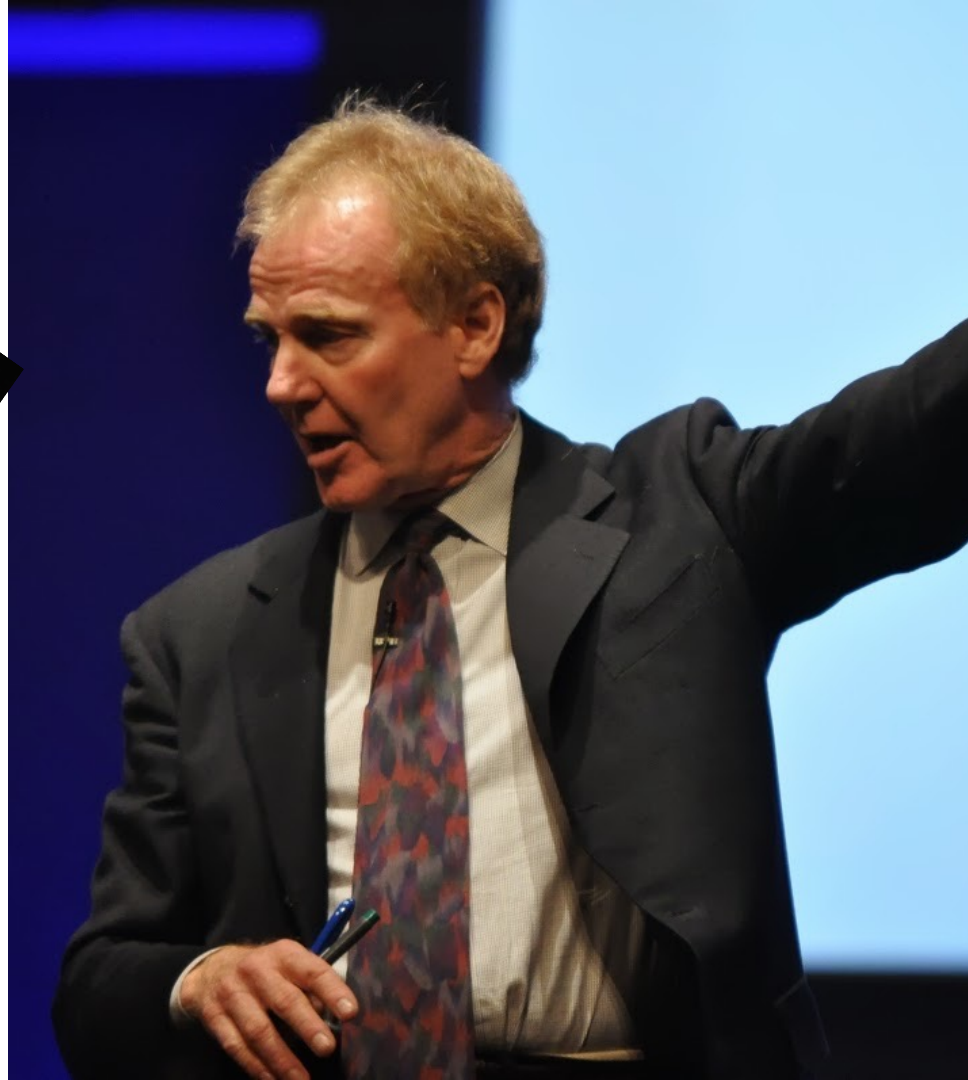




MacMann Berg



MacMannBerg



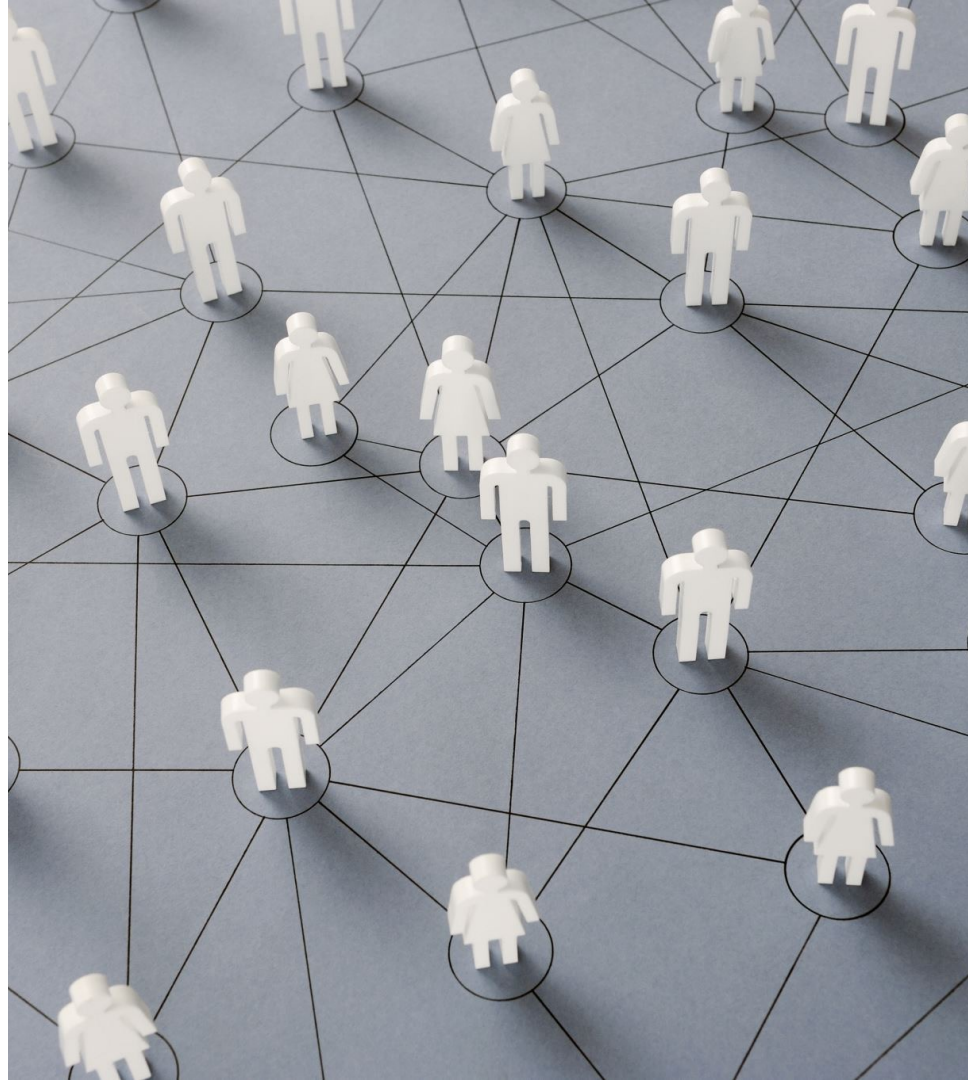
Virksomheder - der ville have ønsket, at de var mere læredygtige



*MacMann Berg*



# Organisatoriske udfordringer for læring og innovation



# Påstand 1 - Selvtilfredshed

Organisationer optaget af at hylde egne fortræffeligheder forpasser ikke bare muligheden for at tilpasse sig, men ligeledes muligheden for at agere proaktivt i en verden med forandringer.





## Påstand 2 – Systemisk dekobling

Forandringsinitiativer ender i mange tilfælde med at være et socialt spil blandt forandrings-agenter og ledelse. De forankres sjældent i tilstrækkelig grad organisationen.



## Påstand 3 – Forhastethed

Manglende tid til fordybelse  
forhindrer fælles læring og  
refleksion. Når vi forstår  
effektivitet som - *mere for  
mindre*.



## Påstand 4 – Dysfunktionel samhørighed

Ureflekteret stræben efter harmoni hæmmer læring og innovation. For i stedet at fremme konformitet og gruppetænkning.

Fordelen er, at vi hurtigere kan blive enige, men det dræber vores evne til at drage nytte af mangfoldigheden i holdninger, viden og perspektiver.





2 & 2

Er nogle af udfordringerne genkendelige hos jer –  
og hvordan kommer de til udtryk?

# Levende systemer lærer gennem feedback og kommunikation



## 2 systemiske komponenter i læredygtigheden

1. **Udvikling og læring sker gennem strukturelle koblinger:**

Systemet **resonerer med**, men optager ikke omgivelserne

Udvikling sker **indefra** gennem egne strukturer og processer.





## 2 systemiske komponenter i læredygtigheden

### 2. Læring sker på forskellige niveauer – som en kommunikativ og relationel proces

I en kompleks og uforudsigelig verden er en organisations eksistensberettigelse i stigende grad afhængig af dens evne til at forstå, lære af og koble sig til omgivelserne – ikke blot teknisk, men også på et kulturelt, relationelt og meningsskabende niveau.



# Niveauer af læring i organisationen

---

Automatisk respons  
uden refleksion:  
**Gør som vi plejer**

Løbende  
optimeringer og  
forbedringer  
indenfor den  
eksisterende ramme:  
**Vi fintuner**

Refleksion og  
læring ift.  
grundlæggende  
forståelser og  
antagelser:  
**Vi udfordrer  
vanetænkning**

Grundlæggende  
forandringer ift.  
hvordan  
organisationen  
forstår sig selv i  
verden:  
**Hvem er vi og hvad  
er vores rolle i  
verden?**

# Niveauer af læring i organisationen

---

Automatisk respons  
uden refleksion:  
**Gør som vi plejer**

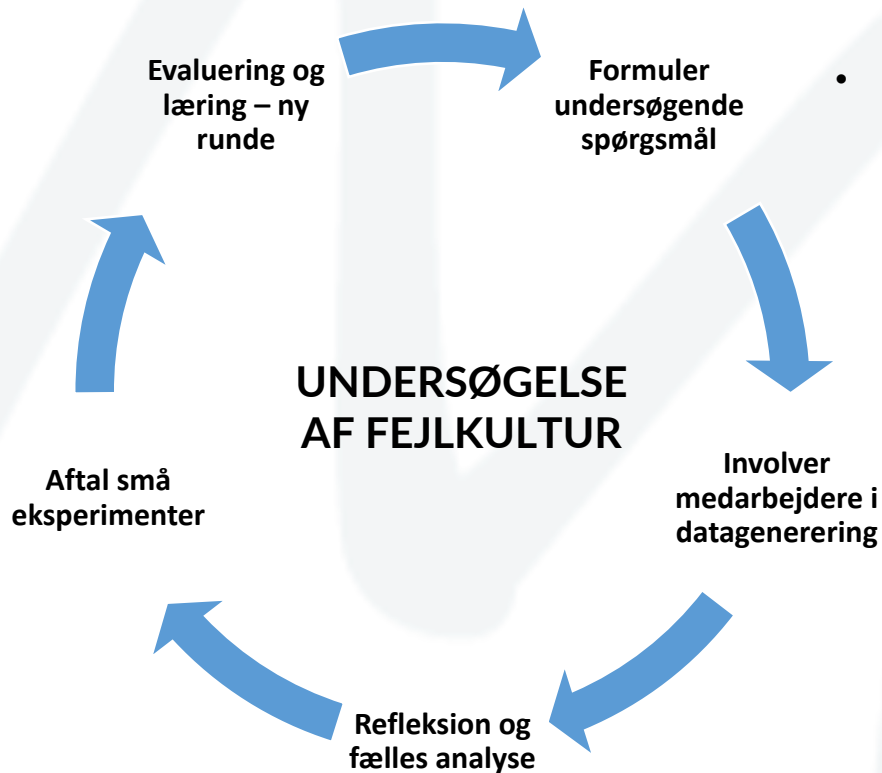
Løbende  
optimeringer og  
forbedringer  
indenfor den  
eksisterende ramme:  
**Vi fintuner**

Refleksion og  
læring ift.  
grundlæggende  
forståelser og  
antagelser:  
**Vi udfordrer  
vanetænkning**

Grundlæggende  
forandringer ift.  
hvordan  
organisationen  
forstår sig selv i  
verden:  
**Hvem er vi og hvad  
er vores rolle i  
verden?**



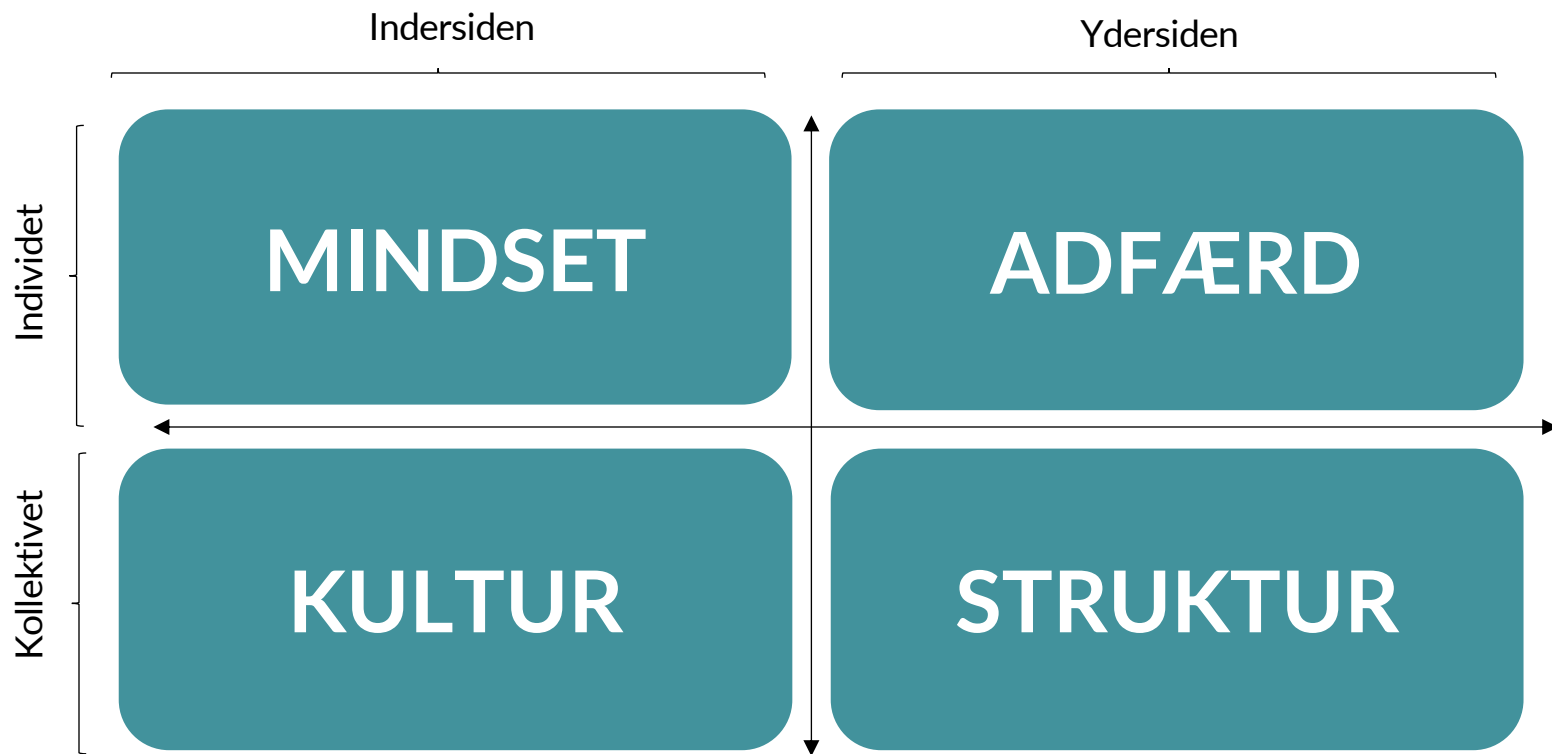
# Distribueret læring



- Hvilke forståelser af 'fejl' præger vores arbejde – og hvordan kunne vi forstå dem anderledes?
- Hvad er det i vores kultur, der gør, at vi i højere grad oplever ændringer som en trussel fremfor en mulighed?



# Undersøgende udsigtpunkter





# 01

## **Mindset (Jeg)**

Vores subjektive  
oplevelser,  
bevidsthed og  
erkendelser

# 02

## **Adfærd (Det)**

De synlige og  
målbare aspekter  
ved organisationens  
medlemmer

# 03

## **Kultur (Vi)**

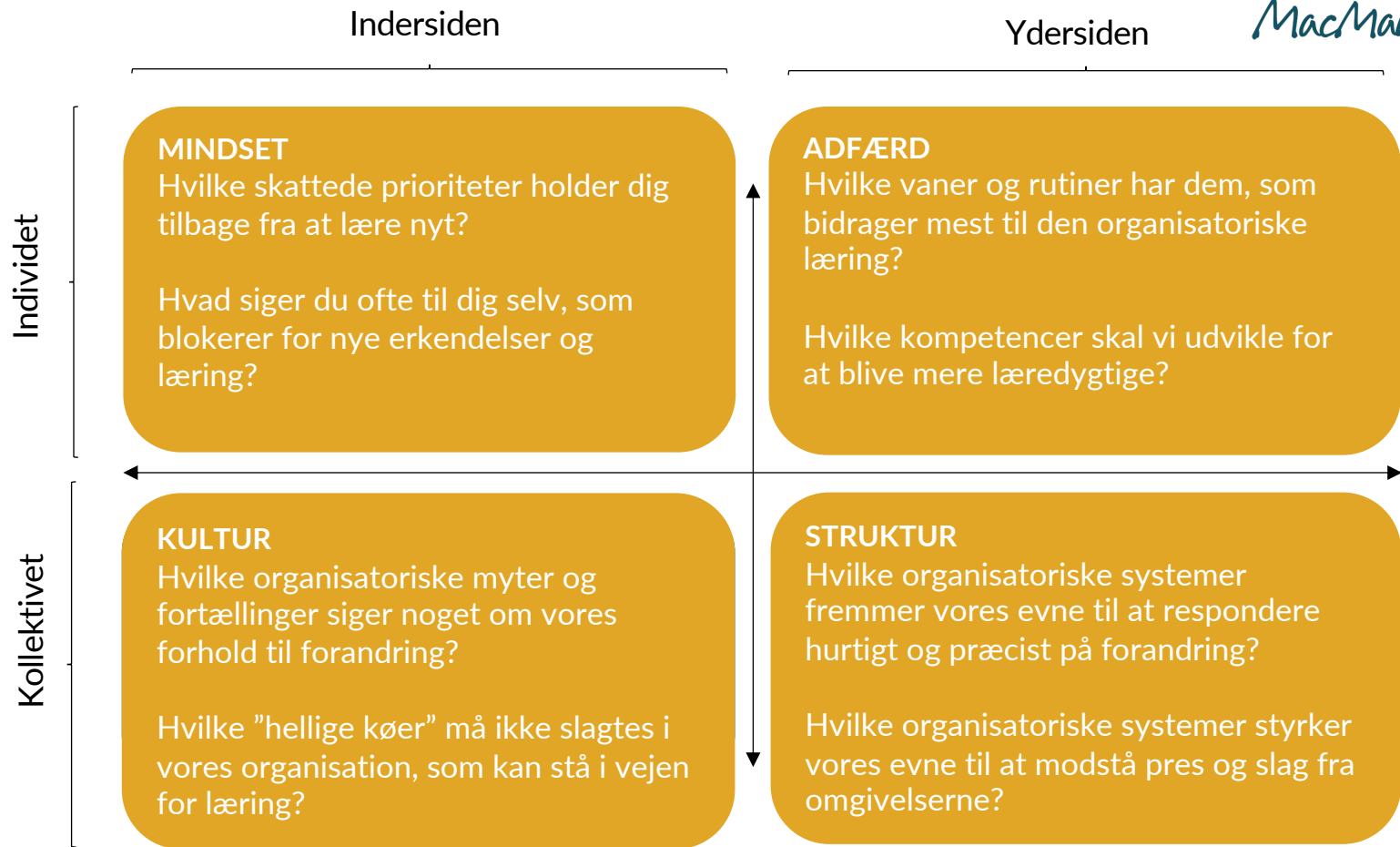
Organisationens  
fælles sociale og  
værdibaserede  
aspekter

# 04

## **Struktur (Dem)**

Organisationens  
observerbare  
systemer, artefakter  
og strukturer





## MINDSET

Hvornår har du ladet dig "forstyrre"/flytte i dine grundlæggende overbevisninger (fx om god ledelse, god faglighed, den organisatoriske opgave)? Hvad hjalp dig til det – og hvordan kan du bruge den viden fremadrettet?

Hvem er dine forbilleder ift. læredygtighed? Hvad gør dem i stand til at kunne se nye perspektiver og udvikle deres forståelser og mentale modeller?

Hvornår har du sidst oplevet at feedback ses som input til udvikling og læring fremfor kritik? Hvad kendetegner feedback, der kan det?



## ADFÆRD

Hvordan kan jeg i hverdagen stimulere og øve mig på at tænke kritisk, være nysgerrig og udfordre mine mentale modeller?

Hvilke spørgsmål kunne vi med fordel begynde at stille os selv og hinanden for at udvikle og stimulere vores læredygtighed?

Hvilke vaner hjælper os i dag – og hvilke kan måske stå i vejen for udvikling og ny læring?

## KULTUR

Hvad er vores bedste erfaringer med som organisation/afdeling/team at udvikle vores grundlæggende forståelser, kultur og måde at løse vores opgaver på? Hvordan kan vi bruge denne viden til at blive endnu mere læredygtige?

Hvordan kan vi sikre, at ny viden omsættes til praksis – og hvordan kan feedback og anerkendelse understøtte det?

Hvordan kan et læringsorienteret mindset hjælpe os til at se fejl som muligheder fremfor barrierer?

Hvornår føles det trykt for os at eksperimentere, fejle og reflektere – og hvad skal der til for, at vi lykkes bedre med kollektiv læring?

## STRUKTUR

Hvilke nye processer kunne medvirke til at engagere hele organisationen/afdelingen/ teamet i at være undersøgende og nysgerrige på vores praksis? Hvordan skal det faciliteres?

Hvilke eksisterende processer og strukturer kunne vi justere så de i højere grad bidrog til læring og udvikling?

Hvilke mål/succeskriterier/incitamentsstrukturer står i vejen for vores læredygtighed? Hvad kunne vi med fordel sætte i stedet for?

Hvordan påvirker vores måde at organisere os på vores evne til at lære, tilpasse os og udvikle os?

Hvilke systemer/funktioner/praksisser ville vi med det samme afskaffe, hvis organisationen stod overfor en eksistentiel trussel? Hvilke ville vi opfinde?

# Prøv selv – modellen koblet til jeres praksis



Søg hen i den af de 4 kvadranterne,  
som du gerne vil blive klogere på



Vælg et spørgsmål og find sammen med en  
eller flere andre omkring dette spørgsmål



# Tilbage til udfordringerne: hvad gør vi?

## Løsning 1 - Selvtilfredshed

Stimulere kritisk refleksiv tænkning, udfordre simpel lineær tænkning og inviter til løbende feedback

## Løsning 2 - Systemisk dekobling

Involver hele systemet i en undersøgelse og belønne kritisk tænkning

## Løsning 3 - Forhastethed

Skab rum til refleksion – gør det til en naturlig del af den organisatoriske cyklus

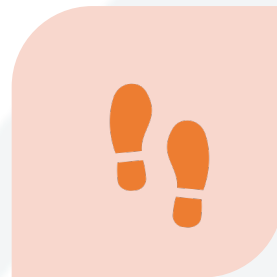
## Løsning 4 - Dysfunktionel samhørighed

Dyrk diversiteten, åbensindet dialog og vær konstruktivt uenige

# En mere læredygtig organisation



HVAD KUNNE DU DRØMME OM AT  
GØRE, SOM VIL KUNNE STYRKE  
LÆREDYGTIGHEDEN I JERES  
ORGANISATION?



HVAD VIL VÆRE DET  
FØRSTE, BEDSTE OG MEST  
EFFEKTFULDE SKRIDT?