



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Leder**

*Tema: Organisatorisk læring*

Jensen, Julie Borup; Frimann, Søren; Eikeland, Olav

*Published in:*  
Forskning og Forandring

*DOI (link to publication from Publisher):*  
[10.23865/fof.v3.2510](https://doi.org/10.23865/fof.v3.2510)

*Creative Commons License*  
CC BY-NC 4.0

*Publication date:*  
2020

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*  
Jensen, J. B., Frimann, S., & Eikeland, O. (2020). Leder: Tema: Organisatorisk læring. *Forskning og Forandring*, 3(1), 1-5. <https://doi.org/10.23865/fof.v3.2510>

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

## Leder

**Authors:** <sup>1</sup>Julie Borup Jensen, <sup>2</sup>Søren Frimann & <sup>3</sup>Olav Eikeland

**Affiliation:** <sup>1,2</sup>Aalborg University, Denmark; <sup>3</sup>Oslo Metropolitan University, Norway

**Contact corresponding author:** Julie Borup Jensen: jbjen@hum.aau.dk

### Tema: Organisatorisk læring

*”Lærende organisationer”, ”organisationslæring” og ”organisatorisk læring” har været i spil i arbejdslivet og blandt forskere i flere årtier. Har det ført til forbedringer?*

I sine tidlige faser har forskningen inden for læring traditionelt set været forbundet med barnets udvikling – med pædagogik og uddannelse. Læring har derfor på mange måder været knyttet til opdragelse og undervisning og været set som et produkt eller resultat heraf (Illeris, 2015). De mere grundlæggende læreprocesser har været studeret af psykologer, som dermed har haft en stor indflydelse på pædagogik og uddannelsesforskning (Jensen & Rasmussen, 2009). Psykologisk forskning har udviklet sig inden for forskellige overordnede læringssyn: behavioristisk, kognitivt, humanistisk psykologisk, sociokulturelt og en række andre. Pointen er her, at forskere inden for både pædagogik og psykologi frem til slutningen af 1980’erne hovedsageligt har betragtet læring som *individuel* læring – at det er enkeltindivider, som lærer (Illeris, 2015).

De seneste fyrrer til halvtreds år er der imidlertid også kommet fokus på, at læring ikke kun er knyttet til opdragelse, undervisning og formel uddannelse, men at mennesket lærer gennem hele livet, herunder arbejdslivet (Argyris, 1976; Illeris, 2015; Engeström, 2009; Laursen & Thomassen, 2017). ”Lærende organisationer” og

---

©2020 Julie Borup Jensen, Søren Frimann & Olav Eikeland. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), allowing third parties to share their work (copy, distribute, transmit) and to adapt it, under the condition that the authors are given credit, that the work is not used for commercial purposes, and that in the event of reuse or distribution, the terms of this license are made clear.

Citation: Jensen, J. B., Frimann, S. & Eikeland, O. (2020). Leder. *Forskning og Forandring*, 3(1), 1–5. <https://doi.org/10.23865/fof.v3.2510>

”organisationslæring” er nogle af de tilgange til forskning i læring, som er udsprunget af denne erkendelse (Easterby-Smith & Lyles, 2011; Jones, 2001), og dette har sågar udviklet sig til ord som ”lærende regioner” og ”lærende samfund” i forskellige projekter blandt ledelses- og organisationsforskere og blandt konsulenter, ledere og organisationspraktikere. Disse betegnelser har det til fælles, at de retter opmærksomheden mod *kollektive* læreprocesser. Det genspejles i en form for senmoderne psykologi, hvor opmærksomheden i højere grad rettes mod fællesskaber, (organisatoriske) systemer, relationer, kontekster og kommunikation (Frimann, Hersted & Søbye, 2019; Örtenblad, 2019; Eikeland & Berg, 1997).

Forventningerne til disse kollektive læringsformer har de seneste fyrrer til halvtreds år været store, både på organisations- og samfundsniveau. Det viser sig imidlertid, at det i forskningen ikke er helt enkelt at studere læreprocessers kompleksitet i en organisation. Der rejser sig flere spørgsmål i forhold til, om kollektiver (eller andre enheder end individer) overhovedet kan lære, og i forlængelse heraf hvordan forholdet mellem individuelle og kollektive læringsformer i så fald viser sig. Der er også spørgsmål om, hvordan kollektiv læring konkret finder sted, for sker den så at sige bag om ryggen på aktørerne, eller sker den intentionelt og bevidst? Det betyder igen, at der rejser sig spørgsmål om, hvorvidt organisatorisk læring kan eller bør systematiseres, og om der kan eller bør udvikles særlige metoder for læring i en organisation (Wenger, 2004; Engeström, 2009).

Et tredje spørgsmål angår organisatoriske vilkår for læring såsom organisatoriske logikker og kulturer for læring. Eksempelvis peger nogle studier på, at man kan forstå organisatoriske rammer som en drifts- eller produktionslogik på den ene side og en lærings- eller udviklingslogik på den anden (Ellström, 2012; Fuller & Unwin, 2003; Eikeland & Berg, 1997). Her er det interessante spørgsmål, om de forskellige former for logik er forenelige eller uforenelige.

Læringens indplacering i kollektiver på forskellige niveauer udfordrer også institutionelle arbejdsdelinger mellem skole, uddannelse og arbejde som separate sektorer og rejser dermed også den eviggyldige diskussion om forholdet mellem teori og praksis inden for samfundsfag, pædagogik og professioner (Eikeland, 2018a og 2018b; Jensen, 2014).

Som de ovenstående betragtninger antyder, har organisatorisk læring, lærende organisationer m.m. været genstand for mange forventninger i de senere år. I dette nummer af *Forskning og Forandring* er der som svar på call’et indkommet en række artikler, som på hver deres måde trækker organisatorisk læring ind som et perspektiv, der bringes i spil med empirisk arbejde. Med andre ord tager de fleste af artiklerne udgangspunkt i empiriske projekter med egne praksisrettede problemstillinger, hvor det organisatoriske læringsperspektiv bruges som et prisme, problemstillingerne undersøges igennem. De teoretiske begreber om organisationslæring udvider dermed de enkelte studiers horisont med væsentlige perspektiver og refleksioner. Det interessante er i denne sammenhæng, at artiklerne giver anledning til forskningsmæssige

overvejelser om, hvorvidt og hvordan de empiriske indsigter får betydning for det teoretiske felt om organisatorisk læring i forandringsbaserede forskningstyper. Det spændende bliver her, om praktiske, empiriske indsigter på længere sigt kommer til at ”skubbe til” det organisatoriske læringsperspektiv.

### Artikler i dette nummer

I artiklen “Learning by talking?” The role of local leadership in professional development as organizational learning” præsenterer Anne Grethe Sønsthagen og Øyvind Glosvik mulige sammenhænge mellem organisatorisk læring og lokalt lederskab i et komparativt studie af udvikling af diversitetspædagogik i to børnehaver i Norge. Fundene peger imod, at en kombination af integreret dialog om praksis og proaktiv ledelse muliggør, at børnehaver kan fungere som lærende organisationer. Dermed introduceres et holistisk syn på organisatorisk læring som et struktureret forhold mellem individuel og kollektiv læring, hvor ledelse spiller en afgørende rolle for læring i organisationen.

I artiklen ”Organisatoriske rutiner i skolen – læsevejledere og test som eksempel” forfølger Thomas R. S. Albrechtsen og Karina Kiær ideen om læsevejledere som forandringsagenter og test som det redskab eller artefakt, som organisatoriske rutiner fornyes igennem og bygges op omkring. Med udgangspunkt i et casestudie analyseres og diskuteres, hvordan test, iagttaget som en organisatorisk rutine, håndteres af fire læsevejledere på tre folkeskoler i Danmark, og hvilken betydning det har for organisatorisk læring på skolerne. På den baggrund rejses spørgsmålet om, hvorvidt læsevejledernes varetagelse af testrutinerne i skolen udnytter de potentialer, som test kan have i forhold til organisatorisk læring, og der peges på muligheder for fremtidig forskning på området.

Artiklen ”Frigørende deltagelse i en forskningscirkel om faget Uddanningsvalg” af Petra Røise og Eva Bjerkholt handler om, hvordan samtalerne i deltagerorienteret forskning bidrager til at åbne og lukke for frigørende deltagelse. Deltagerorienteret forskning har en demokratisk og emancipatorisk hensigt ved at tage udgangspunkt i deltagerens forskellige viden, erfaringer og praksis. Ny viden udvikles gennem, at deltagerne er villige til at sætte deres forforståelse på spil og åbne for ny erkendelse. Artiklen tager udgangspunkt i et forskningsprojekt, som illustrerer deltagerens forskellige positioner. Her blev der gennemført en forskningscirkel, hvor deltagerne undersøgte, hvordan de kan udvikle deres måder at arbejde på i faget Uddanningsvalg på 8.–10. klassetrin. Teksten synliggør, hvordan deltagerne, inklusive forskningscirkel-lederen, sætter deres forforståelse i spil gennem en kritisk dialogisk proces, og hvilken betydning sådanne kritisk-dialogiske processer kan have i organisationers læring.

I artiklen “Bridging ontologies. A generative dance between people and practices in organizational learning” diskuterer og sammenligner Anders Buch perspektiverne hos Lave og Wenger med Schatzkis praksisteoretiske redegørelse for organisering og organisationer. De to tilgange bygger ifølge Buch på forskellige ontologier, den første

på en individualistisk, den anden på en relationel. Forfatteren mener, de to perspektiver kan integreres bedre ved hjælp af Ole Dreiers tanker om menneskers læringsbaner gennem sociale praksisser. Organisationslæringen viser, hvordan den enkelte læringsbaner påvirkes af hvilke sociale praksisformer, de involveres i, og hvordan sociale praksisser samtidig ændres i den proces.

I artiklen "Fra individuel læring og simpel problemløsning til professionel læring i lærerkollektivet" undersøger Anne-Birgitte Nyhus Rohwedder og Dorte Greve Engsig med udgangspunkt i et flerårigt aktionsforskningsprojekt undervisernes erfaringer med pædagogisk ledelse. Det reflekteres og kobles teoretisk til organisatorisk læring og kapacitetsopbygning. Dialog og feedback i et kollektivt design står helt centralt, fordi et sådant design kan anvendes til at skabe professionel læring og dobbelt loop læring og opbygge kapacitet til undervisnings- og skoleudvikling i organisationen.

Derudover bringes der i dette nummer to artikler uden for call. I artiklen "'Det der er ikke repræsentativt for en barnehagehverdag' – en utforskning af forskeren som konstruktør af 'utopiske' undersøgelsessituationer" undersøger Johanne Ilje-Lien potentialer og etiske udfordringer knyttet til det at skræddersy optimale undersøgelsessituationer i børnehaveforskning. Artiklen tager afsæt i et empirisk studie foretaget i tre børnehaver og sætter særligt fokus på forholdet mellem forsker og deltager og undersøger dette med baggrund i et fund fra praksis, hvor en deltager udtrykte frustration over forskellen mellem arbejdets rammevilkår og rammerne for forskernes undersøgelsessituation. Artiklen tager blandt andet afsæt i psykologvisten Julia Kristevas teoretiske arbejde i forståelsen af etiske og affektive effekter, når forskeren står i rollen som forandringsagent og i rollen som konstruktør af utopier.

Kasper Lasthein Madsen og Kenneth Aggerholm undersøger i artiklen "En erfaringsbaseret og handlingsorienteret bevægelsesdidaktik – Praksiserfaringer med integrering af bevægelse i undervisningen" læreres holdning til en handlingsorienteret tilgang til bevægelse i folkeskolen. Der er tale om et kvalitativt studie, der sigter på at nuancere forståelsen af og mulighederne i at integrere motion og bevægelse i undervisningen i folkeskolen. Lærerne i undersøgelsen giver udtryk for, at det er udfordrende at identificere berøringsflader mellem bevægelse og fagligt indhold, men at en handlingsorienteret bevægelsespraksis har potentiale til at skabe balance mellem bevægelsens vitalitet og den faglige styring.

## Referencer

- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 363–375. <https://doi.org/10.2307/2391848>.
- Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. (2011). The evolving field of organizational learning and knowledge management. I M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Red.), *Handbook of organizational learning & knowledge management* (s. 1–20). 2. udg. Hoboken: Wiley.
- Eikeland, O. (2018a). Teori, empiri, praksis m.fl. – gamle og nye begreper. I H. Christensen, O. Eikeland, E. B. Hellne-Halvorsen & I. M. Lindboe (Red.), *Vitenskapelighet og kunnskapforståelse i profesjonene* (s. 22–45). Oslo: Universitetsforlaget.

- Eikeland, O. (2018b). Utvidede fagfellesskap og symbiotisk læring. I H. Christensen, O. Eikeland, E. B. Hellne-Halvorsen & I. M. Lindboe (Red.), *Vitenskapelighet og kunnskapsforståelse i profesjonene* (s. 46–60). Oslo: Universitetsforlaget.
- Eikeland, O. & Berg, A. M. (1997). *Medvirkningsbasert organisasjonslæring og utviklingsarbeid i kommunene*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Ellström, P. E. (2012). Læring i spændingsfeltet mellem produktionens og udviklingens logik. I K. Illeris (Red.), *49 tekster om læring* (s. 467–477). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Engeström, Y. (2009). From learning environments and implementation to activity systems and expansive learning. *Action: An International Journal of Human Activity Theory*, 2, 17–33.
- Frimann, S., Hersted, L. & Søbye, A. (2019). Viden i bevægelse: samskabelse af organisatorisk læring og udvikling. I S. Frimann, J. B. Jensen & M. K. Sunesen (Red.), *Aktionsforskning i et læringsperspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Fuller, A. & Unwin, L. (2003). Learning as apprentices in the contemporary UK workplace: Creating and managing expansive and restrictive participation. *Journal of Education and Work*, 16(4), 407–426. <https://doi.org/10.1080/1363908032000093012>.
- Illeris, K. (2015). Læringens samspilsdimension. I K. Illeris (Red.), *Læring*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Jensen, A. A. & Rasmussen, P. (2009). *Læring og forandring: Tværfaglige perspektiver*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Jensen, J. B. (2014). Innovation i folkeskolen. I E. Sørensen, J. Torfing & P. Aagaard (Red.), *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor* (s. 177–193). København: Djøf Forlag.
- Jones, M. L. (2001). Sustainable organizational capacity building: is organizational learning a key? *The International Journal of Human Resource Management*, 12(1), 91–98. <https://doi.org/10.1080/713769590>.
- Laursen, E. & Thomassen, A. O. (2017). Capacity building, organisatorisk læring og den lærende organisation. I H. K. Krogstrup (Red.), *Samskabelse og Capacity Building i den offentlige sektor* (s. 75–104). 1. udg. København: Hans Reitzels Forlag.
- Wenger, E. (2004). *Praksisfællesskaber: læring, mening og identitet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Örtenblad, A. (Red.) (2019). *The Oxford Handbook of The Learning Organization*. Oxford: Oxford University Press.