

Den femte disciplinen – Den lärande organisationens konst

Peter M Senge

Johanna Söderström

Hur ska en organisation se ut för att bli framgångsrik? Svaret Senge ger i boken är att den ska vara en lärande organisation. I en lärande organisation finns fem inlärningsprinciper:

- Systemtänkande
- Personligt mästerskap
- Tankemodeller
- Gemensamma visioner
- Teamlärande

Med hjälp av dessa fem discipliner kan en organisation utveckla sin förmåga att vara kreativ och innovativ. Disciplinerna ger dessvärre inga absoluta lösningar. Att skapa en lärande organisation är en process som hela tiden måste pågå. När kunskapen ökar, ökar medvetandet om den egna okunnigheten.

Inledningsvis beskriver Senge vårt inlärningshandikapp, dvs att vi är fångna i våra föreställningar om verkligheten och att vi inte kan förstå att vi är del av ett större sammanhang. Man skyller ofta problemen på en yttre faktor och förstår inte att det kan bero på det egna agerandet och något som långsamt kommer smygande. Ofta väljer man en snabb och enkel lösning på problemet, vilket i förlängningen bara leder till mer problem senare eller någon annan stans i organisationen. Vi borde istället stanna upp och analysera problemet så vi kan lära oss av vårt handlande. Senge menar att vårt sätt att tänka gör att vi är dåliga på att lära och utvecklas, vi har inlärningshandikapp. Det första steget till en lyckad organisation är att komma tillrätta med dem.

Med *den femte disciplinen* menar Senge **systemtänkandet**. Det utgör grunden, det ser helheter och samband mellan olika företeelser och förändringsprocesser och mönster. För att förstå helheten måste man förstå att alla system är cirklar av påverkan. Förstärkande feedback ger positiv eller negativ tillväxt. En balanserad feedback ger stabilitet och möjlighet att uppnå önskade mål. Ofta finns en fördröjning i feedbackprocessen, dvs konsekvenserna av ens handlande visar sig inte förrän senare. Istället för att skapa lösningar på problemen som bara löser symtomen gäller det att hitta åtgärder som ger verklig och långsiktig effekt. Först då känner man sig som en aktiv deltagare som kan påverka sin verklighet.

Personligt mästerskap innebär att individen måste växa och lära. Individen skapar en egen vision och siktar in sig på resultatet utan att fokusera på vägen som leder dit. Kan man se verkligheten utan fördomar och förutfattade meningar så kan man också se hur man själv kan påverka sin framtid och ta vara på de möjligheter som ges. Personligt mästerskap kan inte tvingas på människor, det måste komma helt frivilligt. Däremot går det att skapa ett arbetsklimat som uppmuntrar till att hålla visioner levande. Det finns ingen garanti för att den enskilda individens utveckling ger en lärande organisation, det är en förutsättning.

Vi har alla egna föreställningar om hur vår värld fungerar. Våra **tankemodeller** bestämmer hur vi handlar i olika situationer eftersom de styr vad vi ser. Lyckas man bli medveten om, granska och förändra de tankemodeller som finns i en organisation kommer inte bara vad man

tänker utan även hur man tänker att förändras. När tankemodellerna ändras från att vara baserade på enskilda händelser till hela förändringsmönster ser man hur allting hänger ihop.

Enligt Senge är en av de starkaste företeelserna för människors engagemang att de har en **gemensam vision**. Den ger känsla av samhörighet och ger ett mål för utvecklingen i den lärande organisationen. Den gemensamma visionen leder till en strävan att bli bättre, att nå perfektion. För att den ska fungera måste den vara realistisk och väl förankrad bland medarbetarna. Alla måste känna att de är en del av att nå målet samtidigt som de är beroende av varandra. För att få den insikten krävs att systemtänkandet fungerar.

För att bygga en lärande organisation är **teamlärande** viktigt. Om gruppmedlemmarna inte strävar åt samma håll tappar man mycket energi. Enskilda personers slit och hårda arbete kommer inte gruppen helt till godo eftersom de inte siktar åt samma håll. Teamlärandet är en process som utvecklar gruppens förmåga att prestera de resultat som gruppen vill ha. Inom gruppen måste det finnas en diskussion men framför allt en dialog. Dialogen gör att gruppen når mycket längre än en ensam individ kan göra. I en bra lärande grupp finns det öppna motsättningar mellan olika idéer. För att lyckas med teamlärande krävs mycket övning. Man måste lära sig att lära och utvecklas tillsammans.

För att uppnå den lärande organisationen krävs bland annat öppenhet, en öppenhet att våga tala om svåra frågor och vara kritisk till sitt eget tänkande. Man måste engagera sig i att hjälpa andra samtidigt som man vågar visa sig sårbar. Organisationen måste var byggd på prestation istället för politik. Alla ska våga säga till chefen att han har fel!

I en lärande organisation måste självstyret vara stort. Man lär sig bäst och mest när man känner eget ansvar för sitt lärande. Organisationen måste därför vara decentraliserad, så att besluten ligger så nära människorna som möjligt. Chefer måste förstå att beslut de fattar påverkar hela organisationen enligt systemtänkandet. Risktagande bör stimuleras för att självstyret ska fungera, men då måste man även kunna glömma och förlåta det som blivit fel. Ledningen ska ägna sig mer åt visionerna och värderingarna än att kontrollera medarbetarna.

Medarbetarnas visioner måste innefatta både arbetsliv och privatliv för att man ska uppnå en balans mellan de två. Organisationens värderingar måste överensstämja med medarbetarnas för att de ska kunna ge sitt engagemang till organisationen. Man får inte fastna i negativa spiraler där den ena sidan av livet blir allt mer lidande samtidigt som den andra utvecklas. Det gäller att hitta en balans.

För att medlemmarna i organisationen ska kunna lära av andras erfarenheter kan man skapa mikrovärldar där man testar sina beslut för att se konsekvenserna av dem. Då kan man upptäcka dolda mönster och hävstångseffekter som man kan ha nytta av vid framtida beslutsfattande.

Mycket av det Senge beskriver känns intressant och användbart för att skapa en harmonisk arbetsplats. Men jag ställer mig frågan om det fungerar i praktiken. Kommer alla personer i ledande befattningar att vara så prestigelösa som det krävs? Behöver inte en organisation många olika slags människor? Kanske räcker det bra med att alla är engagerade, men går de alltid att få tag på vid nyanställningar? Vad händer när det går dåligt och man måste skära ner i personalstyrkan, kan engagemanget bibehållas? Kanske drabbas aldrig den lärande organisationen av det eftersom de har en god insikt om framtiden och hur allt hänger ihop.

Visst är det bra att man har en balans mellan privatliv och yrkesliv, men enligt Senga ska organisationen lägga sig i nästan allt på det privata planet. Kanske är det så att man vill hålla privat livet privat och inte dela med sig allt till arbetsgivaren.

Boken har dock gett mig mycket att fundera över när det gäller yrkeslivet och även doktorandprojektet. Mest när det gäller att ta ett steg tillbaka och försöka se helheten och inte stirra sig blind på sin egen lilla värld. Jag känner att det är viktigt att fundera över vad en framtida arbetsgivare kan erbjuda mig och inte bara vad jag kan erbjuda dem.