

# Organisatorisk læring i organisatorisk forandring

*Ulrik Brandt & Bente Elkjær*

Artiklen er en analyse af en organisatorisk forandringsproces i en virksomhed, hvor forandring anskues som anledning til organisatorisk læring. Inspirationen hentes i den pragmatiske filosofi og casen er en virksomhed inden for medicinalbranchen. Det forskningsmæssige bidrag er at vise, at læringsmuligheder opstår som sammenstød mellem forskellige fortællinger af virksomhedens indhold, formål, ledelse og organisering i både tid og rum. Vi viser, at organisatoriske læringsmuligheder opstår i spændingsfyldte fortællinger som et før, nu og efter og som samtidige brydningsmættede stemmer i en virksomhed. Det praktiske bidrag er at antyde konturerne af en model til at tænke i, hvis man som ledelse og medarbejdere vil arbejde med organisatorisk læring i organisatorisk forandring.

Organisatorisk læring – og dens pendant inden for uddannelsesforskningen, læring i arbejdslivet – er et forskningsfelt, hvor det paradoksalt nok har været vanskeligt at få greb om læring, uden at det enten er individet, der skal lære (noget) eller virksomheden, der skal indrettes på individuel læring og udvikling (Argyris & Schön 1996; Gherardi et al. 1998). Derved etableres en analytisk adskillelse mellem individ og virksomhed, og virksomheden reduceres til en skal omkring en samling individuelle læringssubjekter. Denne forståelse af organisatorisk læring genfinder man med enkelte undtagelser i den danske forskning (Bottrup 2002; Dahl et al. 2001), hvor individet er omdrejningspunkt for læreprocessen, selv når virksomheden defineres som en gensidig proces mellem medarbejdere, arbejdsproces og arbejdsdeling (Jørgensen & Warring 2002). Fokuseringen på individet som det lærende subjekt viser sig ved, at formålet med læring i arbejdslivet er myndiggørelse ('empower-

ment') af specielt medarbejdere (Clausen & Kamp 2001; Illeris & Samarbejdspartnere 2004) eller handler om medarbejderes muligheder for at udvikle utopisk og visionær bevidsthed (Nielsen & Nielsen 1999; Olsén & Clausen 2000) i et sammenhængende verdensbillede, hvor de kan se sig selv som en del af en større helhed (Jørgensen 1999) og derved udvikle de kollektive ressourcer i virksomheden (Nielsen 2004). I vores optik betyder dette dominerende blik på individet som fokus og mål med organisatorisk læring/læring i arbejdslivet, at det bliver vanskeligt at se, hvordan individ og virksomhed er viklet ind i hinandens praksis, handlinger og bestemmelser. Konsekvensen er, at arbejdet med fx at udvikle en Lærende Organisation bliver rettet mod individuel læring frem for mod indholdet i og formålet med arbejdet samt organiseringen og ledelsen heraf (Elkjær 1999).

Udfordringen er derfor at udvikle et sprog til at se organisatorisk læring som

‘organisatorisk’. Det kræver ord til at begribe virksomheder som organisationer og et begreb om læring, der favner ‘det organisatoriske’. Virksomheder omfatter individer, men også forhold, der overskrider ‘det individuelle’ såsom kulturer og strukturer, vaner og værdier, viden og emotion, æstetik og etik – samt organisering og ledelse af arbejde udført med et bestemt formål for øje. Alt dette – og mere til – finder vej ind i en virksomheds forskellige stemmer og forskellige måder at fortælle virksomheden på. Det er der alt sammen, og derfor er det for begrænset at definere organisatorisk læring som summen af individuel læring. Vi foreslår derfor med inspiration hentet i den pragmatiske filosofi at tage afsæt i et begreb om organisationer som sociale verdener for at favne virksomheder som kollektive organiseringer omkring arbejdets indhold og formål og et læringsbegreb, hvor læringsmuligheder opstår ud af forstyrrelser af vaner, som skaber spændinger og brydninger mellem og inden for en virksomheds forskellige sociale verdener (Brandt 2010; Elkjaer 2005).

Udgangspunktet for artiklen er en undersøgelse, der fandt sted i en virksomhed inden for medicinalbranchen. Vi kontaktede oprindeligt virksomheden på grund af en interesse for at undersøge indslusning af nye medarbejdere som kilde til organisatorisk forandring og læring. Fokus for undersøgelsen blev dog hurtigt ændret til at se bredere på de organisatoriske omstruktureringer, der aktuelt fandt sted i virksomheden og på forandringerne som anledning til organisatorisk læring. Forandring af en virksomhed er et eksempel på forstyrrelse af de organisatoriske vaner og dermed anledninger til at genfortælle virksomheden med forskellige stemmer. Det er spændinger og brydninger i disse nye fortællinger og stemmer, vi konkretiserer i artiklen som organisatoriske læringsmuligheder.

Artiklen består af fire dele. Først udfolder vi det pragmatiske filosofiske begreb om organisationer som sociale verdener som et organisationsbegreb, der forbinder individ og virksomhed og arbejdets indhold og formål. Herefter følger en redegørelse for tre centrale begreber, som tilsammen udgør grundlaget for organisatorisk læring fundet i pragmatisk filosofisk tænkning: erfaring, udforskning og vane. I anden del præsenterer vi de metodologiske overvejelser og en kort introduktion til den virksomhed i forandring, som vi lavede undersøgelsen i. Tredje del er en tolkning af forandringerne i virksomheden ud fra koblingen mellem det pragmatiske filosofiske organisations- og læringsbegreb. Vi har fortolket forskellige fortællinger og stemmer for at identificere læringsmuligheder i sammenstød mellem forskellige fortællinger af virksomhedens indhold, formål, ledelse og organisering i tid og rum. Herved viser vi, at man kan fortolke organisatoriske læringsmuligheder fra spændingsfyldte fortællinger om virksomheden som et før, nu og efter og som samtidige brydningsmættede stemmer i virksomheden. Vores argument er, at disse fortællinger og stemmer ikke forsvinder, fordi man lukker ørerne for dem, men i stedet konstruktivt kan aktiveres med organisatorisk læring for øje. I den afsluttende del opsummerer vi vores analyse af de organisatoriske læringsmuligheder og pointerer, at det praktiske bidrag er at antyde konturerne af en model at tænke i, hvis man som ledelse og medarbejdere vil understøtte organisatorisk læring i organisatorisk forandring.

## **Et organisatorisk læringsbegreb inspireret af Deweys pragmatisme**

Sociologen Anselm Strauss’ begreb om organisationer som sociale verdener er inspireret af pragmatismen og den symbolske interaktionisme, hvori han havde sine rødder

(Clarke 1991; Strauss 1978; 1993). Begrebet om organisationer som sociale verdener favner organisationer som både struktur og proces frem for enten-eller. Grundantagelsen for Strauss er, at stabilitet og forandring er to sider af samme sag, og at proces og struktur konstituerer hinanden i konkrete organisatoriske begivenheder og situationer. Definitionen af sociale verdener er:

*“grupper med fælles engagement (‘commitment’) i bestemte aktiviteter, der deles om forskellige former for ressourcer i bestræbelser på at nå sine mål, og som samtidig producerer fælles ideologier om, hvordan arbejdet skal gøres”* (Clarke 1991, 131; citeret i Strauss 1993, 212, vores oversættelse).

De sociale verdener er formet og formes af et fælles engagement om fx et arbejde (‘aktiviteter’) i en social organisering (‘deling af ressourcer’) (Strauss 1978, 122). De sociale verdener er ligeledes engageret i at opbygge fælles forståelser (‘ideologier’) for arbejdets udførelse. Det er her vigtigt at understrege, at ‘engagement’ skal læses i den dobbelte betydning, der er i det engelske ord ‘commitment’. Det betyder, at engagement ikke skal forstås som et udslag af en individualistisk forståelse, men som spændt ud mellem determinisme (en ansat medarbejder/leder befinder sig i en virksomhed pga. et arbejde og et formål med at udføre det) og voluntarisme (en konkret medarbejder/leder har en betydning i kraft af den pågældendes læggen energi i noget mere end i andet).

Strauss’ begreb om organisationer som sociale verdener ligner på mange måder begrebet om organisationer som ‘deltagelse i praksisfællesskaber’ (Gherardi et al. 1998; Lave & Wenger 1991). Men organisationer som sociale verdener åbner og kvalificerer forståelsen af organisationer ved at se deltagelse som noget potentielt konfliktfyldt og koble læringen hertil. Man kan med ‘enga-

gementsbegrebet’ med andre ord få øje på, at deltagelse kan være mere eller mindre engageret, og at den har et indhold samt en social organisering med forskellig adgang til en virksomheds ressourcer. Anvendelsen af begrebet om organisationer som sociale verdener betyder med andre ord, at opmærksomheden rettes mod forhandlinger om arbejde, aktiviteter, ideologier og ressourcer mellem de sociale verdener. Blikket rettes med andre ord mod de spændinger, der kan være mellem sociale verdener, og de brydninger, der er inden for de sociale verdeners bestanddele (Broendsted & Elkjaer 2001; Elkjaer 2005; Elkjaer & Huysman 2008). Derved åbner begrebet sig for et pragmatisk læringsbegreb med afsæt i udforskning af den usikre situation, der er en følge af forstyrrelser af vaner skabt fx ved forandring af en virksomhed.

Strauss’ begreb om sociale verdener er den organisationsteoretiske oversættelse af Deweys pragmatisk filosofiske begreb om vaner, idet sociale verdener er udfoldelse af og brydninger i vaner. *Vanerne* er blevet til gennem kontinuerlige transaktioner i situationer, hvor *erfaringer* leves og *udforskes*, når situationen kræver det. Disse tre begreber ‘erfaring’, ‘udforskning’ og ‘vane’ udfoldes nedenfor (se også Elkjaer & Simpson 2011). Transaktioner er udtryk for vanemæssig handling og tænkning, og samtidig er de afsættet for den erfaring, der kan gøres ved forstyrrelser af vaner.

## Erfaring

Dewey fremlagde allerede i 1896 sine ideer for sit senere mere modne erfaringsbegreb, hvor han kritiserede psykologien for at anvende begrebet om refleksbuen til at beskrive relationen mellem handling og viden (Bernstein 1966 [1967]; Dewey 1896 [1972]). Dewey afviste en forståelse af menneskelig adfærd som et lineært forløb bestående af påvirkning-tænkning-reaktion (stimulus-

respons), fordi tænkning herved adskilles fra handling. Han foreslog i stedet at se handling og viden som *“funktionelle elementer i en arbejdsdeling, der tilsammen udgør en helhed”* (Dewey 1896 [1972]). Dette indbyrdes afhængige forhold betegner Dewey ‘transaktion’. Transaktioner er udtryk for, at forholdet mellem subjekt og verden er uadskilleligt og forenet i de organisatoriske situationer og begivenheder. Det er situationer og begivenheder, der er afsæt for både at studere de organisatoriske læreprocesser og at initiere dem (Dewey & Bentley 1949 [1991]). Et eksempel på en organisatorisk begivenhed er en organisatorisk omstrukturering, men det er også muligt at definere organisatoriske begivenheder på mikroplanet som fx Strauss gør det i sit eksempel om mangel på gummihandsker på et hospital (Strauss 1993, 60-65). Strauss tager denne begivenhed igennem en spiralistisk tolkningsmetode, hvor han kæder den konkrete hændelse sammen med verdenshandlen med gummi.

Dewey udfoldede senere sit særlige begreb om erfaring på grundlag af sin kritik af adskillelsen mellem handling og tænkning/viden på følgende måde (Dewey, 1925 [1981]). For det *første* er erfaring mere end blot viden, og hvis erfaring defineres som et rent epistemologisk begreb, så kan blikket for de sociale dimensioner af erfaring som levet hverdagsliv forsvinde. For det *andet* er erfaring ikke kun en subjektiv og privat sag, idet al erfaring rummer en objektiv dimension. Det at ‘dele erfaringer’ er mere end en metafor, fordi fælles objektive situationer altid er sammenflettet med subjektive erfaringer. For det *trede* har erfaring en projektiv og forudseende funktion ved at forbinde nuværende handlinger med fremtidige forventninger. Vi lever med andre ord ‘forlæns’ ved at bruge tidligere erfaringer i forventningerne om fremtiden. Det er denne forbindelse mellem fortid, nutid og

fremtid, der danner basis for både handling og viden. For det *fjerde* er erfaring både temporær og kontinuerlig, fordi erfaring udvikler sig gennem en kæde af situationer. For det *femte* – og selvom erfaring ikke primært er et epistemologisk begreb – så er det ikke muligt at forestille sig erfaring uden viden, fordi ideer og begreber altid er en del af erfaringen.

## Udforskning

Erfaring gøres gennem udforskning, som rummes i den kontinuerlige (selv-)korrigerende proces, som Dewey kaldte ‘den vænæssige eksperimentelle sindstilstand’ (Dewey 1910, 55):

*“Udforskning er den kontrollerede eller styrede omformning af en uvis situation til en situation, der er så sikker i sine konstituerende forskelle og relationer, at det er muligt at forvandle elementerne i den oprindelige situation til en samlet helhed”* (Dewey 1938A [1986], 108).

Udforskning i hverdagslivet adskiller sig ikke grundlæggende fra videnskabelig udforskning, idet udforskning er en proces, der begynder med en fornemmelse af, at noget er galt, og at den normale aktivitetsstrøm ikke kan foregå uforstyrret. Denne fornemmelse inviterer til en overvejelsesfase, hvor man forsøger at forstå, hvad der kan gøres for at genskabe orden og hvilken modstand, der skal overkommes. Næste fase er en analyse- og diagnosticeringsfase, hvor problemet søges defineret efterfulgt af tankeeksperimenter, hvor mulige løsninger foreslås eksperimentelt (Dewey 1933 [1986]). Udforskningens endelige fase er at afprøve arbejdshypotesen, og resultatet heraf kan indgå i den næste udforskningscyklus (Dewey 1938B [1988]). Erfaring gøres uafslutteligt gennem udforskning, men for at erfaring kan aktiveres i nye udforsknin-

ger af forstyrrelse af vaner, så skal de kunne kommunikeret med selv og andre. De skal med andre ord gøres kognitive ved hjælp af anvendelse af ideer, begreber og teorier, hvilket i sig selv er en udforskningsproces.

## Vane

Deweys vanebegreb kan også spores til hans kritik af refleksbuebegrebet (Dewey 1896 [1972]), hvor hans begreb om 'organisk koordination' kan læses som 'organisk vanemæssig handlemåde'. Senere udfolder Dewey sit begreb om vane på følgende måde:

*"(...) vi har brug for et ord til at udtrykke den form for menneskelig aktivitet, der er påvirket af tidligere aktivitet og i den betydning tilegnet; som i sig selv rummer en bestemt orden eller systematisering af handlingens delelementer; som er fremadrettet, dynamisk, tydelig manifesteret; og som er operationel i en slags afdæmpet underordnet form, selv når den tydeligvis ikke dominerer aktiviteten"* (Dewey 1922 [1988], 31).

Vane er med andre ord

*"en parathed til at handle åbenlyst på en bestemt måde, når som helst lejligheden byder sig (...). Vanens essens er tilegnede anlæg til måder eller former for reaktioner (...)"* (Dewey 1922 [1988], 32, Deweys understregning).

Vaner er med andre ord tilegnede anlæg til at reagere på bestemte måder under særlige omstændigheder, som vi oversætter til at være resultatet af den organisatoriske læringsproces. Vaner tillader os at forudse egne og andres handlinger i en given situation samt at forudse situationens forløb. Vaner er udtryk for sociale normer for adfærd, men samtidig er vaner under kontinuerlig udvikling og ændring over tid. Denne måde at forstå vaner står i kontrast til mere

konventionelle måder at anskue vaner som fastlagte og ubøjelige.<sup>1</sup>

## Organisatorisk læring på pragmatisk grundlag – en opsummering

Afsættet for herværende artikel er en ændring af en virksomhed, som vi foreslår tolket som en mulighed for organisatorisk læring. Til støtte for analysen er vi inspireret af et pragmatisk organisations- og læringsbegreb, hvor virksomheden analyseres som en social arena bestående af sociale verdener skabt af engagement i arbejdet i en social organisering. Organisatorisk læring ses som en mulighed, der kan vokse ud af den forstyrrelse af vaner, forandringerne medfører. Vi definerer dermed spændinger mellem sociale verdener og brydninger mellem de sociale verdeneres bestanddele (engagement, arbejde, social organisering) som organisatoriske læringsmuligheder. Dette analyseberedskab hviler på de pragmatiske begreber, vi ovenfor har introduceret, transaktion, erfaring, udforskning og vane, og som vi nedenfor har anvendt i udforskningen af vores case virksomhed.

## Medindu – metodologiske overvejelser

Data blev indsamlet i Medindu (fiktivt navn), som er en virksomhed inden for medicinalbranchen. Kontakten blev skabt via Medicon Valley Academy, Danmark<sup>2</sup> og HR netværket her.<sup>3</sup> Der er ca. 1.300 fuldtidsansatte i Medindu (december 2006), og omkring 400 af disse er lokaliseret i Medindu Danmark. I vores interviewundersøgelse har vi fokuseret på det danske site, produktionen og F&U afdelingerne samt HR afdelingen. I hele koncernen er 35 % ansatte i produktionen og 16 % i F&U, mens 40 % er ansatte i salgs- og marketing. Vores hovedinformant var HR konsulenten for det danske 'site', og vi fokuserede på to kon-

krete vaner som omdrejningspunkt for indsamling af data: 'Inklusivitet' og 'loyalitet i en organisatorisk forandringsproces'.<sup>4</sup> Data blev til gennem observationer i form af et kortere feltarbejde og deltagelse i et introduktionsprogram for nyansatte. I perioden havde vi adgang til virksomhedens intranet og til at bevæge os rundt i virksomheden, hvor vi dog primært fulgte arbejdet i HR afdelingen. Foruden data fra møder med vores hovedinformant og lederen af det danske site samt observationer, indgik også dokumenter i dataindsamlingen. Det var virksomhedens Årsrapport (2005), Internettet, intranettet, avisudklip, eksemplarer af det nyligt lancerede firma nyhedsbrev og en bog om Medindus historie i to dele, fra 1966-1983 og fra 1984-1993.

Derudover lavede vi interviews af to omgange. Først interviewede vi 14 personer, hvor vi fokuserede på inklusivitet af nye medarbejdere og ledere. Her blev det tydeligt, at den igangværende omstrukturering af virksomheden overskyggede alt andet som afgørende for engagementet i arbejdet og i virksomheden som helhed. Det præsenterede vi for vores hovedinformant og lederen af det danske site på et møde, og enedes på det grundlag om i næste interviewrunde at fokusere på loyalitet i den organisatoriske forandringsproces, fordi vi anså, at kernen i de organisatoriske spændinger var at finde i spørgsmålet om den ledelsesmæssige 'loyalitet' over for forskellige prioriteringer i forandringsprocessen. Yderligere 14 personer blev interviewet, men denne gang kun personer med forskellige former for ledelsesbeføjelser fra teamledere til ledere på koncernniveau. Alle interviews varede fra 3/4-1 time og fulgte en fælles interview-guide, hvor vi var styret af ønsket om at få beskrevet den enkeltes engagement i virksomheden, hans/hendes arbejde og hans/hendes beskrivelse af virksomheden og dens udvikling. Vi var altid to personer til stede, når vi

lavede interviews, hvilket gjorde det muligt for en person at skrive udførlige noter så vel som at optage dem som MP3 filer.

Alt materiale er tolket som 'tekster', og vi har anvendt en fænomenologisk inspireret metode til at reducere tekstens omfang i form af meningskondensering og kategorisering ud fra spørgsmålet: 'hvad fortæller denne tekstsekvens noget om?' (Giorgi 1975; 2002; Kvale 1996). Derefter har vi læst den reducerede tekstmængde på jagt efter spændinger mellem sociale verdener og brydninger inden for sociale verdener i form af forskellige beskrivelser af engagement, arbejde og den sociale organisering. Vi foretog dataindsamlingen på et tidspunkt, hvor mange af virksomhedens medarbejdere og ledelse stod med et ben i både fortid, nutid og (forestillinger om) en fremtid. Bølgerne gik højt med stor villighed til at fortælle om forandringerne i virksomheden. Den tidsmæssige orientering er baggrunden for at identificere 'spændinger' mellem sociale verdener. Der er dog også samtidige 'brydninger' inden for de sociale verdener, hvor forskelligheder i engagement, arbejde og den sociale organisering træder frem. Hvor spændinger er læringsmuligheder i tid, er brydninger samtidige læringsmuligheder i rum.

## Medindu – før og nu

Historien om Medindu begynder med en dansk læge (grundlæggeren af virksomheden: 1918-2006), der i 1960'erne opfandt en metode til at diagnosticere cancer. Denne opfindelse var grundlaget for at opbygge virksomheden, og den er nedfældet i en bog forfattet af et familiemedlem. Før i tiden uddelede man bogen til alle nyansatte medarbejdere, men det var man holdt op med, "*fordi man ikke længere skal se tilbage, men fremad*" (fra møder med kontaktperson). Bogen fortæller om den driftige forsker, der grundlag-

de sin virksomhed sammen med en enkelt laborant som eneste ansatte i nogle små lejede lokaler, mens han stadig var tilknyttet universitetet. Virksomheden voksede langsomt, men i 1971-72 var staben oppe på 19 ansatte, heraf hovedparten kvinder.

‘Medindu-ånden’ er et centralt begreb i Medindus historie, fordi Medindu tidligere så sig selv som en rummelig ‘familie’ og en virksomhed, der ville andet end at tjene penge:

*“Der er ingen virkelig glæde ved at køre en forretning, hvis man ikke samtidig kan skabe fremskridt på det menneskelige plan”* (bogen om Medindu, 38, vores oversættelse).

Medindu hvilede både på et ønske om at skabe gode produkter og at være en rar virksomhed at arbejde i. De gode produkter handler om at udvikle stadigt mere præcis cancerdiagnostik til gavn for syge mennesker. Den gode arbejdsplads defineres i kraft af ‘familietilhørsforholdet’:

*“Ved siden af ønsket om at skabe et godt produkt er målet at skabe en god sund og frugtbar stemning i Medindu-familien”* (bogen om Medindu, 103).

Da vi møder Medindu ca. 13 år senere i vinteren og foråret 2006, træder vi ind i en virksomhed, der netop har ansat en ny administrerende direktør (August 2005), som har omstruktureret virksomheden (December 2005). I beskrivelserne af denne omstrukturering er virksomhedens fokus ændret til at være kunderne og markedet:

*“Hen imod slutningen af året lancerede ledelsen en række initiativer for at skabe et klarere fokus for virksomheden, kortere beslutningsprocesser, klarere ansvarsfordelinger i virksomheden og ikke mindst et skar-*

*pere kunde- og markedsfokus”* (Årsrapport 2005, 10, vores oversættelse).

Man ser her, hvordan der sker en ændring fra et indadrettet fokus på betydningen af produktet over for et udadrettet fokus på værdien af markedet. Medindu-ånden og ‘familien’ er trådt i baggrunden samtidig med, at familieejerskabet af Medindu er vejet til fordel for fondsstyret og ‘professionel’ ledelse. Selve omstruktureringen betød, at virksomheden var blevet opdelt i ‘sites’, og at ansvars- og beslutningsprocesserne var blevet formaliserede i en grad, man hidtil ikke havde set i Medindu. Der havde også været udskiftninger af ledelsen, og fire ud af syv direktører var blevet udskiftet på mindre end et år, foruden at HR-direktøren på koncernniveau opsigte sin stilling, mens vi var der på grund af uenigheder med den nye administrerende direktør.

I det følgende vil vi fortælle mere om ændringerne af Medindu ved at tolke dem først som spændinger mellem to sociale verdener, et tidligere og et nuværende Medindu, og dernæst som brydninger inden for disse to sociale verdener.

## Medindu – spændinger mellem to sociale verdener

Det er vigtigt at understrege, at der er tale om en glidende overgang mellem et ‘før’ og et ‘nu’ samt at begge spejler forestillinger om fremtiden. Men det er ligeså vigtigt at understrege, at selvom de fleste kan se en fornuft i at ændre virksomheden fra en mere indadvendt og forskningstung til en udadrettet og markedsorienteret virksomhed, så lever forestillingen om det gamle Medindu stadig så meget, at det er muligt at se organisatoriske spændinger mellem to identificerbare sociale verdener.

Den ene sociale verden kan karakteriseres som et Medindu, hvori der er et engage-

ment i udvikling og produktion af produkter til gavn for menneskeheden i en familie, mens der i den anden sociale verden er et engagement i produktion af produkter med henblik på salg på et stadig mere konkurrencebetonet marked i en professionelt ledet virksomhed. Dette betegner vi som en 'spænding' mellem to sociale verdener, en 'bagudrettet' og en 'fremadrettet', som også er en spænding mellem et indadrettet fokus på sammenhold og fællesskab og et udadvendt fokus på marked og konkurrence. Forandringerne er båret frem af de nye organisations- og ledelsesformer og har kunnet realiseres ved, at familien stort set har trukket sig ud af virksomheden. Når situationen tolkes som en 'spænding' mellem det gamle og det nye Medindu, så skyldes det, at både medarbejdere og ledere kan se 'fornuft' i den nye udvikling, men samtidig er bekymrede for, om det er den rette udviklingsvej for Medindu. Spændingerne opstår også ved, at ændringerne medfører skred i de hidtidige magtforhold i virksomheden fra F&U til salg- og marketing.

I den overordnede spænding mellem de to sociale verdener findes myriader af samtidige brydninger mellem engagement, arbejde og social organisering. Brydningerne fortæller, at ændringerne også har gjort det muligt at problematisere den tidligere så positivt fremhævede Medindu-ånd, der af nogle blev betegnet som et 'spøgelse' fra fortiden, og at det er blevet muligt at frigøre sig fra familiemedlemskabet og bare at være engageret i Medindu som en arbejdsplads. Man kan således ikke bare tale om en tidligere 'god' virksomhed, der ændres til en 'dårlig' virksomhed, men om forskellige tolkninger, der rummer muligheder for udforskning af erfaringer og for nye transaktioner, der kan åbne for etablering af nye vaner gennem organisatorisk læring.

Medarbejdere og ledere, der fremhæver Medindus forskningsorienterede grundlag

sporer den tilbage til grundlæggerens betydning på trods af, at grundlæggeren og hans familie for længst har trukket sig ud af virksomhedens daglige virke. Det er frigørelsen fra familien og behovet for at etablere en mere konkurrencedygtig virksomhed, som rummes i argumentet for at bevæge virksomheden væk fra forskning og over i en mere konkurrencedygtig virksomhed:

*"Tidligere var det en familiedrevet virksomhed, hvor fokus ikke så meget var på overskud, men på udvikling og produktion af gode produkter. Nu har dette ændret sig, og vi skal producere resultater."*

Den spirende nye sociale verden, der kan tolkes som en bevægelse af Medindu fra forskning og over i markedsstyring, finder sted med henvisning til nødvendigheden af at reducere den kompleksitet, som en forskningspræget virksomhed har skabt:

*"Nogen fra en forskningsenhed vil ringe til os om et forskningsprojekt og spørge, om vi ikke kunne tænke os at være en del af det? Så er der måske en kunde, der ønsker nogle specielle produkter, og som spørger, om vi ikke lige kan producere dem med det samme? Vi kunne ikke fortsætte på den måde. Vi måtte på den ene eller den anden måde strømline virksomheden.."*

Håndtering af kompleksitet er naturligvis altid et grundlæggende organiserings- og ledelsesproblem i enhver virksomhed. I Medindu resulterede forsøget på at reducere kompleksiteten i et fokus på salg af færre produkter og som en følge heraf med en tilsidesættelse af forskningens og forskernes hidtidige beslutningskraft i virksomheden.

Den nye administrerende direktørs markedsorientering tillægges stor betydning for ændringerne, men der er forståelse for, at de stadig mere konkurrenceprægede



markedsforhold påvirker Medindu, og at Medindu følgelig ikke kan bevare sit indadrettede blik:

*“Vi plejede at være nr. et på markedet, men nu er vi kun nr. to. Vi har ikke formået at vokse så meget, og konkurrencen er blevet hårdere, og nye spillere er kommet ind på markedet.”*

Den fundamentale forståelse af at være et moderne Medindu er således at være konkurrencedygtig og at tilpasse sig omgivelsernes ændringer, hvilket står i modsætning til den sociale verden i gamle Medindu, som stort set var drevet af forskernes nysgerrighed og interesse. Det er transaktionerne mellem gamle og nye Medindu, som er med til at skabe hverdagens arbejdsbetingelser og mulige handlingsarenaer for medarbejdere og ledere, men i lige så høj grad er de med til at anslå spændinger med et organisatorisk læringspotentiale. Tidligere var der kun en social verden, familien og forskningsorienteringen. Den var for de fleste nem at orientere sig i, men så sker der ændringer, og så åbner der sig mulighed for at udskille en ny social verden. Det nye Medindu er i høj grad båret af en ny generation af unge ledere, men de kommer naturligvis ikke til magten uden modstand. Det er dette forhold, der giver spændinger i virksomheden og dermed potentielt muligheder for organisatorisk læring og dermed muligheder for nyorientering.

Spændingen kan tolkes som en spænding mellem en forsknings- og markedsori-

enteret virksomhed, hvilket kan udtrykkes således:

*“Når folk hører ordet ‘fabrik’, så virker det som en rød klud på en tyr. Det skræmmer både akademikere og laboranter. Der er stor frygt for standardisering.”*

Dette udsagn kan ikke forstås med henvisning til forholdet mellem ledere og medarbejdere, fordi det er ‘stemmer’, der ikke følger denne klassifikation. For os at se er spændingerne vigtige at arbejde med, fordi de udgør nye mulige orienteringsrammer i Medindu og følgelig kan udforskes som sådanne. Den organisatoriske forandring har forstyrret forståelsen af, hvad man gør i Medindu, hvorfor man gør, som man gør, og hvordan denne (nye) gøren ledes og organiseres. Det er med andre ord en ny fortælling om indhold og formål samt organisering og ledelse i Medindu, der er i støbeskeen. Det er vigtigt at tænke i, at der ikke er vandtætte skotter mellem de to sociale verdener, fordi der er et vist overlap både personmæssigt og indholdsmæssigt. Der er bred forståelse for nødvendigheden af ændringerne og af, at det skaber nye muligheder for orientering. Der er også en befrielse i, at der er mere end et billede af Medindu og ikke kun en oplevelse af tab. I tabel 1 er de to sociale verdener illustreret.

Vi kunne godt stoppe vores tolkninger her, men så ville de være alt for forenklede i forhold til at se de organisatoriske læringsmuligheder. Derfor vender vi os i det følgende til også at se på eksempler på

Tabel 1. *Spændinger mellem to sociale verdener*

Engagement i	Det ‘gamle’ Medindu	Det ‘nye’ Medindu
<b>HVAD</b>	Udvikling af gode produkter til patienter	At sælge produkter til kunder
<b>HVORFOR</b>	At diagnosticere kræft	At skabe sammenhængende kundeløsninger
<b>HVORDAN</b>	Som en familie	Som en professionelt ledet virksomhed

samtidige brydninger inden for de sociale verdener. Vi går altså tættere på fortællinger om engagement i arbejdets indhold, formål, organisering og ledelse.

### **Brydninger om arbejdets indhold**

Indholdet i Medindus virksomhed har overordnet ikke ændret sig, fordi det stadig er muligt at *“brænde for det, man arbejder med – kræftforskning, og det er fedt at være med til at gøre noget godt for syge mennesker.”* Det springende punkt, og hvor det er muligt at iagttage brydninger, er, om vægtningen af indholdet i Medindu først og fremmest er at udvikle nye produkter, eller om det er at få produkterne markedsført og solgt.

Når vægtningen er på førstnævnte, så har de ansatte i F&U en høj stemme:

*“I F&U har vi altid været kritiske overfor de andre funktioner i virksomheden, fordi vi kendte produkterne så godt. De andre blander sig derimod aldrig i, hvad vi laver. Men hvis virksomheden gør noget, vi ikke kan lide, så føler vi, at det skal siges.”*

Ændringen af Medindu fra at være en forskningstung virksomhed til at være mere salgsorienteret møder i det hele taget modstand hos F&U folket og skaber det, vi betegner en ‘brydning’:

*“Vores grundlægger var forsker, og Medindu har i mange år været meget forskningsorienteret. Mange ideer er naturligt kommet fra F&U, og vores salgsafdeling var relativt svag. Nu er vi ved at vende situationen, men salgsafdelingen kender endnu ikke vores område godt nok.”*

Citatet fortæller ligeledes om en forskydning af et ‘stærkt’ og et ‘svagt’ engagement, der har vendt magtforholdet mellem de sociale verdener, og dermed det forhandlingsmandat medlemmer af de sociale verdener

møder hinanden med. Hvor salget tidligere stod i en svag eller sekundær position, så er salget i nye Medindu kernen eller hjertet, mens engagementet rettet mod forskning og produktinnovation har indtaget den sekundære position.

Denne fortolkning af differentieringen i engagementet i arbejdets indhold i nye Medindu fortæller noget centralt om organisatorisk forandring som en kontinuerlig proces. Det kan således i forbindelse med organisatorisk forandring og læring give mening at tale om ‘organiseringer’ frem for ‘en organisation’. Vi ser i differentieringen og nuanceringen i engagementerne i Medindus to sociale verdener et tydeligt tegn på, at grundvilkårene for at handle og gøre erfaring er til forhandling. Begge former for engagement i Medindus arbejde indtager dog ikke samme position. Kernen i fortolkningen af brydningen om indhold er således, at hvor det i Medindu tidligere var legitimt at udvikle produkter, der havde svært ved at finde vej ud i produktionen, så er det nu et legitimt engagement i Medindu at arbejde for at blive mere effektive og forretningsorienterede:

*“Vi er i en ændring, vi skal være mere effektive og forretningsorienterede. Vi er i en ret markant forandringsproces. Vi ønsker det, men vi er i dag en uhomogen størrelse.”*

Nye spillere kommer på banen, stemmerne ‘brydes’ og virksomheden sætter i bevægelse i en ny eller lettere drejet retning.

### **Brydninger om arbejdets formål**

Det er svært at adskille indholdet i Medindus virksomhed fra formålet, fordi det er to sider af samme sag. Begge udspringer i høj grad af historien og en del tilfældighed. Formålet med etableringen af Medindu udsprang i sin tid af grundlæggerens opfindelse af en metode til at diagnosticere

cancer, og Medindu fandt i løbet af årene en plads på markedet som en nicheproduktion. Kunderne talte både forskere, der anvendte Medindus produkter til forskning, og hospitaler, der anvendte værktøjet i laboratorier til at diagnosticere cancer. Medindus primære forretningsområde er fortsat diagnosticering af cancer, men arbejdet på hospitaler bliver stadig mere automatiseret, hvilket har betydet, at behovet har bevæget sig i retning af systemløsninger snarere end blot at levere pålidelige diagnosticeringsværktøjer:

*"I dag handler det generelt om at automatisere så mange som muligt af de manuelle processer i laboratoriet og om at gå endnu et skridt videre og skabe fuldt integrerede systemløsninger"* (fra firmaets nyhedsbrev, vores oversættelse).

Dette ændrede fokus på klinisk anvendelse og leverancer af store systemer finder sted på bekostning af forskningen og støtten til forskere: *"Vi leverer ikke længere så meget til forskning, fordi der ikke er så mange penge i det."* Grundlaget for formålet med Medindus produktion har derved ændret sig, hvorfor indholdet og formålet med arbejdet i Medindu har skullet tilpasse sig de nye arbejdsformer på hospitalerne, hvor pengene er. Brydningen udspringer således af tilpasning af nye erfaringer og vaner samt evner til at håndtere en omskiftelig verden.

Ifølge vicedirektøren for salgsorganisationen var Medindus styrke tidligere diagnosticeringsværktøjernes kvalitet, hvorimod det i dag kun er ét af mange forskellige konkurrenceparametre. Der er i dag et behov for mere omfattende og fleksible produkter, som betyder, at det er de *"store og dyre kontrakter, som vi i dag skal forhandle om"* (fra firmaets nyhedsbrev). Der er enighed i salgsorganisationen om, at Medindu har for mange produkter, og at opgaven er at reducere mængden af produkter og finde

ud af, hvor det er muligt at tjene penge, og hvad kunderne fokuserer på.

Hvor det tidligere handlede om at levere dele til det diagnostiske arbejde, er vægten i dag på at levere systemløsninger, der kan matche hospitalers automatiserede arbejds-gange:

*"Hospitalssystemet har ændret sig, og der er mangel på arbejdskraft, og den er blevet meget dyr. Det har skabt et behov for gode tekniske løsninger. Der er et ønske om at automatisere så meget som muligt og om at levere systemer, der kan håndtere dette snarere end blot at levere redskaber til manuel anvendelse."*

Et centralt tema i fortolkningen af brydningen om arbejdet finder man således i de to termer 'diagnose' og 'systemløsning', som karakteriserer formålet for arbejdet i de sociale verdener, gamle og nye Medindu. 'Diagnose' er et begreb, som handler om at finde årsagen til en sygdom eller sygdomsforløb, og skaber automatisk billeder af læger, sygeplejersker, sygdom, patient og hospital. Modsat refererer termen 'systemløsninger' til løsningen af problemer af organisatorisk art, som skaber billeder af ingeniører, teknikere, konsulenter, ledere og kunder. Man kan således se en markant forandring i arbejdets retning inden for Medindu. Formålet med Medindus arbejde bliver at strømline forholdet mellem produkt og salg af systemløsninger frem for produktion af diagnose værktøjer, som kunderne ikke efterspørger i samme grad som tidligere.

I gamle Medindu var spørgsmålet bag alle organisatoriske lærings- og innovationsprocesser: 'Hvordan vil dette redskab fungere som et cancer-opdagende værktøj?', mens spørgsmålet i nye Medindus sociale verden kan omformuleres til: 'Hvordan kan dette værktøj indgå som en del af

en systemløsningspakke?'. Vi ser således grundlæggende divergenser i de to sociale verdener forståelse af Medindus grundlæggende formål, og hvordan man kan 'se' organisatoriske læringsmuligheder opstå. For gamle Medindu opstår de organisatoriske læringsmuligheder, når der skal udvikles nye værktøjer til cancer diagnostik, mens de i nye Medindu opstår i situationer, hvor systemløsninger ikke mere giver det ønskede output. Nye produkter finder vej som kerneydelse og nye måder at forholde sig til sig selv som medarbejder/leder i virksomheden opstår som mulighed.

### **Brydninger om organisering og ledelse**

Brydningerne inden for den sociale organisering handler om ledelse og organisering, og et konkret udtryk herfor er, at en tidligere lav personaleomsætning og et lavt sygefravær på det seneste er steget. Det tyder på en vis utilfredshed med virksomheden, og vores kontaktperson fortæller, at 'Medindu-ånden' og medarbejdernes engagement er 'fortid', og at flertallet i dag

*"anser det, de laver i virksomheden, for et almindeligt arbejde i modsætning til tidligere, hvor Medindu var deres 'andet hjem'" (fra møder med vores kontaktperson).*

Kulturen i Medindu var tidligere en forskningskultur, hvor både forskere og laboranter var mere engagerede i at udvikle nye produkter frem for at få dem solgt:

*"Tidligere kunne vi gøre som vi ville, og hvis nogen havde nogle sjove ideer, så kunne vi bare føre dem ud i livet."*

Vægten var på omsorgen for kunderne og produktion af produkter af høj kvalitet:

*"Vi er kendt for vores kundefokus, og vi leverer produkter af høj kvalitet og yder en god*

*service. (...) Vi er ikke så hurtige, men kvaliteten er i top."*

Før i tiden havde man aldrig nogensinde fyret ansatte, men i 2002 var der hele to fyringsrunder. Dette bragte Medindu ind i en slags chok tilstand og rystede opfattelsen af virksomheden som en rummelig og omsorgsfuld familie. Vores kontaktperson udtrykte det således: *"Omsorgsfuld – det siger vi aldrig i dag"*.

Ændringerne i engagementet i Medindu hænger sammen med ledelsen af Medindu, der tilskrives den mere benhårde markedsituation, hvori produkterne skal sælges og ønsket om børsnotering og det deraf følgende behov for at strømline virksomhedens strategi og beslutningsprocesser. Tidligere *"solgte produkterne næsten sig selv"* (fra møder med vores kontaktperson). Vi hører både i vores uformelle kantinesnak og fra vores kontaktperson fortællinger om, at man før i tiden traf beslutninger i grundlæggerens dagligstue, og at

*"disse historier ligger fjernt fra virkeligheden i dag, hvor ledelsen er international og meget professionel og fjern i forhold til medarbejderne"* (fra møder med vores kontaktperson).

Der er i stedet blevet *"mere central styring og mindre anarki"* (fra møder med vores kontaktperson).

Flere beretter om den tidligere 'diskussionskultur' i Medindu:

*"Da vi begyndte skulle alle være enige om alt, og det var ikke nok med 80 % enighed, der skulle være 100 % enighed. Det kunne tage to år at nå frem til den form for enighed, og så kunne projektet være blevet forældet."*

I dag er dette vendt, og nogle fortæller om, at der er for lidt information og diskussion i

Medindu i dag, og at dette skaber usikkerhed. Organisering og ledelse af Medindu skaber stemmer om brydninger om medarbejderes og lederes forhold til arbejdspladsen og nye 'professionelle' beslutningsprocesser vinder fodfæste over en tidligere mere – for nogen – egalitær diskussionskultur.

Hvor tolkningen af ændringerne i tid får fat i spændinger mellem før, nu og efter, så uddyber fokus på de samtidige stemmer brydningerne inden for de sociale verdener. Her kan følgende eksempler bruges som illustration: 'brænde for kræftforskning – gøre godt for andre mennesker – forskningsmiljø' over for 'arbejde som alt andet arbejde – klare sig i konkurrencen – fabrik'. En anden kunne være: 'familiemedlem – fremskridt for mennesker – hjem' over for 'ærekære medarbejdere – rutinearbejde – virksomhed som alle andre'. Endelig kunne en tredje tegnes som følger: 'medindflydelse – behandle kunder ens – demokratisk virksomhed' over for 'kun nødvendig information – nødvendig differentiering af produkter og kunder – diskussionsklub'. Pointen er, at læringsmuligheder kan begribes både i form af en virksomheds ændring over tid og som samtidige fortællinger om

virksomhedens arbejde, formål, organisering og ledelse. En ændring rummer således ikke blot et før, nu og efter, men også samtidige myriader af sammenhængende fortællinger om virksomheden.

Opmærksomhed på denne både-og tolkning ved organisatoriske ændringer giver et blik for at se læringsmuligheder ikke bare i for eller imod fx gammel/ny organisation, men også i de samtidige forskellige stemmer om, hvad 'vi' gør, hvorfor og hvordan i en virksomhed. De samtidige brydninger kan illustreres i tabel 2.

## Konklusion og diskussion

Vi indledte artiklen med at problematiserede, at organisatorisk læring og læring i arbejdslivet ofte har individet som omdrejningspunkt og påpegede udfordringen som værende at udvikle et sprog til at se organisatorisk læring som organisatorisk. Det fordrer et begreb om organisation/organisering, der forbinder individ og virksomhed, og et begreb om læring, der favner denne forståelse. Vi argumenterer for, at det er i spændinger og brydninger skabt af ændringer af vaner som fx illustreret i artiklen

Tabel 2. Brydninger inden for sociale verdener

Engagement	Indhold	Formål	Organisering og ledelse
Eksempel 1	Brænde for kræftforskning ↗	Gøre godt for andre mennesker ↗	Forskningsmiljø ↗
	Arbejde som alt andet arbejde	Klare sig i konkurrencen	Fabrik
Eksempel 2	Familiemedlem ↗	Fremskridt for mennesker ↗	Hjem ↗
	Ærekære medarbejdere	Rutinearbejde	Virksomhed som alle andre
Eksempel 3	Medindflydelse ↗	Behandle kunder ens ↗	Demokratisk virksomhed ↗
	Kun nødvendig information	Nødvendig differentiering af produkter og kunder	Diskussionsklub

gennem en organisatorisk forandring er en anledning til. Vi påpegede, at en filosofisk pragmatisk forståelse af organisationer og organisatorisk læring stiller skarpt på organisering i sociale verdener og læringsmuligheder i spændinger og brydninger.

Fokus på forandring åbnede et vindue til at se læringsmuligheder i både tidsforløbets spændinger og i de samtidige brydninger i rum. Vi viste, at organisatorisk læring ikke kun er evolutionær (udvikling over tid), men opstår som samtidige anledninger til at tilføre spændinger og brydninger betydning flere steder i en virksomhed (rum) (se også Czarniawska 1998). Denne måde at arbejde med organisatorisk læring gennem forandring trækker læringen ud af individet og ind i virksomheden – ind i de organisatoriske processer som forløb og betingelser (se også Berends & Lammers 2010).

I analysen af den organisatoriske læring i Medindu identificerede vi en overordnet spænding mellem to fortællinger om forskellige sociale verdener, gamle Medindu og nye Medindu. Helt generelt viste vi i vores tolkning, at Medindu havde bevæget sig fra at være en virksomhed, som fokuserede på forskning og at gøre 'godt' for mennesker og personale, til en virksomhed med primært fokus på at tilpasse sig ydre markedsforhold og sikre konkurrenceevnen. Dette beskrives som et indadrettet og udadrettet fokus for Medindus aktiviteter og værdier.

Derefter vendte vi os mod at tolke stemmernes brydninger i Medindu i forhold til arbejdets indhold, formål, organisering og ledelse. Brydningerne i arbejdets indhold bliver tydelige ved gamle Medindus orientering mod kræftforskning og udviklingen af produkter til diagnose af cancer over for nye Medindus interesse i salg af produkter på et konkurrencepræget marked for systemløsninger i behandlingen af kræftpatienter. Brydningerne handler om 'kampen' mellem forskning og produktinnovation kontra

salg, hvilket danner afsættet for dannelsen af nye erfaringer i Medindu i forhold til, hvad der er legitimt at beskæftige sig med.

Den anden brydning fokuserer på formålet med arbejdet i Medindu og er naturligt relateret til arbejdets indhold. Brydningerne og dermed afsættet for organisatorisk læring er her forhandlingen mellem de ansatte, som arbejder med et fokus på kræftdiagnose og de, som arbejder med henblik på at designe og planlægge systemløsninger til hospitalerne. Analysen viser her at for at forstå potentialet for organisatorisk læring, er det nødvendigt at se på forskelle i, hvad man går på arbejde for at udrette. I denne forbindelse er spørgsmålet om, man går på arbejde for at udvikle diagnoseværktøjer og produkter eller systemløsningsprodukter? Alt arbejde med organisatorisk læring må nødvendigvis medtænke denne fundering i formålet for arbejdet som afsæt for at igangsætte organisatorisk læring.

Den tredje brydning tager afsæt i organisering og ledelse, som er distinkt forskellig mellem gamle og nye Medindu. Hvor den sociale organisering i gamle Medindu var forholdsvis 'flad' i forholdet mellem ledere og medarbejdere med stor magt til F&U qua deres viden, er det nye Medindu kendetegnet ved en mere klassisk organisering med ledere på forskellige niveauer som formelle beslutningstagere qua tildelingen af forskellig beslutningsmyndighed. Dette underbygges af gamle Medindu som præget af en diskussionskultur omkring beslutninger, hvilket i nye Medindu er forbeholdt de forskellige ledelseslag.

Den tredje brydning retter sig i høj grad mod organiseringen af beslutningsprocesser. I denne anes en central brydning i nutidens arbejdsliv som spændt ud mellem magtkampe og konsensus ledelse. Gamle Medindu kobler sig som social verden til en søgen efter konsensus i forhold til at tage beslutninger. Analysen viser, at det

kendetegnende for denne form for konsensusfunderede beslutningsprocesser er, at informationer og viden relateret til beslutninger kommunikerer mellem alle relevante medlemmer. En proces, som nogle af de interviewede selv betegner som en træg og langsommelig proces. Omvendt skaber den nuværende 'top-down' styrede beslutningsproces i nye Medindu usikkerhed hos medarbejderne. Uden at negligere, at magten også kan være til stede i den konsensusøgende tilgang, spørger vi, om organi-

sationer enten bliver træge ved for megen konsensus og 'bottom-up' ledelse, eller skaber for meget usikkerhed og utilfredshed ved rene 'top-down' initierede organisatoriske forandringer? Eller er der en måde, hvorpå det er muligt både at være innovative og konsensusøgende? Vi foreslår, at et fokus på organisatorisk læring på grundlag af en tolkning af læring som udforskning af de konkrete spændingsfyldte fortællinger og brydningsmættede stemmer i en virksomhed kan være en mulig vej at gå.

## NOTER

- 1 Man genfinder begrebet 'vane' med lidt andre betegnelser, men med nogenlunde samme betydning hos andre forskere, fx som 'rutiner' hos Feldman og Pentland (2003), som 'habitus' hos Bourdieu (1990) eller som 'praksis' hos Gherardi (2009).
- 2 Medicon Valley Academy (MVA) er et medlemsfinansieret netværk inden for biotek og life science: [http://www.mva.org/content/us2/about\\_medicon\\_valley](http://www.mva.org/content/us2/about_medicon_valley).
- 3 Vi vil gerne takke en tidligere kollega fra CBS, professor Jesper Norus, der hjalp os i begyndelsen af projektet, og som desværre helt uventet døde i en alt for ung alder.
- 4 Det gjorde vi, fordi projektet var en del af et større internationalt komparativt forskningsprojekt om, hvordan praksis udvikler sig i virksomheder under ledelse af professor Elena Antonacopoulou, og vores del af projektet fokuserede på relationen mellem forandring og læring. Bevillingsnummeret var RES-331-25-0024.

## REFERENCER

- Argyris, Chris & Donald A. Schön (1996): *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*, Reading, Addison-Wesley Publishing Company.
- Berends, Hans & Irene Lammers (2010): Explaining Discontinuity in Organizational Learning: A process Analysis, i *Organization Studies*, 31, 8, 1045-1068.
- Bernstein, Richard J. (1966 [1967]): *John Dewey*, New York, Washington Square Press, Inc.
- Bottrup, Pernille (2002): At skabe rum for læring i arbejdslivet, i Knud Illeris (red.): *Udspil om læring i arbejdslivet*, Frederiksberg, Learning Lab Denmark og Roskilde Universitetsforlag, 65-83.
- Bourdieu, P. (1990): *The Logic of Practice*, Cambridge, Polity Press.
- Brandt, Ulrik (2010): Bringing Back Inquiry – Organizational Learning The Deweyan Way, i Silvia Jordan & Hermann Mitterhofer (red.): *Beyond Knowledge Management – Sociomaterial and Sociocultural Perspectives within Management Research*, Innsbruck, Innsbruck University Press, 95-121.
- Broendsted, Jens & Bente Elkjaer (2001): Learning with ICT in Communities of Practice, i *Trends in Communication. Special issue on Communities of Practice*, 8, 45-62.
- Clarke, Adele E. (1991): Social Worlds/Arenas Theory as Organizational Theory, i David R.

- Maines (red.): *Social Organization and Social Process. Essays in the Honor of Anselm Strauss*, New York, Aldine de Gruyter, 119-158.
- Clausen, Christian & Annette Kamp (2001): Forandringer i arbejdslivet – mellem læring og politik, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 3, 2, 73-94.
- Czarniawska, Barbara (1998): *A Narrative Approach to Organization Studies*, Thousands Oaks, London, New Delhi, Sage Publications.
- Dahl, Poul Nørgaard et al. (2001): *Perspektiver på organisatorisk læring*, (VCL-serien No. 28), Aalborg, Videnscenter for Læreprocesser, Aalborg Universitet.
- Dewey, John (1896 [1972]): The Reflex Arc Concept in Psychology, i J. A. Boydston (red.): *Early Works 5*, Carbondale & Edwardsville, Southern Illinois University Press, 96-109.
- Dewey, John (1910): *The Influence of Darwin on Philosophy and Other Essays*, New York Henry Holt and Company.
- Dewey, John (1922 [1988]): Human Nature and Conduct, i Jo Ann Boydston (red.): *Middle Works 14*, Carbondale & Edwardsville, Southern Illinois University Press.
- Dewey, John (1925 [1981]): Experience and Nature, i Jo Ann Boydston (red.): *Later Works 1*, Carbondale and Edwardsville, Southern Illinois University Press.
- Dewey, John (1933 [1986]): How We Think: A Restatement of the Relation of Reflective Thinking to the Educative Process, i Jo Ann Boydston (red.): *Later Works 8*, Carbondale and Edwardsville, Southern Illinois University Press, 105-352.
- Dewey, John (1938A [1986]): Logic. The Theory of Inquiry, i Jo Ann Boydston (red.): *Later Works 12*, Carbondale and Edwardsville, Southern Illinois University Press.
- Dewey, John (1938B [1988]): Experience and Education, i Jo Ann Boydston (red.): *Later Works 13*, Carbondale and Edwardsville, Southern Illinois University Press, 1-62.
- Dewey, John & Arthur F. Bentley (1949 [1991]): Knowing and the Known, i Jo Ann Boydston (red.): *Later Works 16*, Carbondale & Edwardsville, Southern Illinois University Press, 1-294.
- Elkjaer, Bente (2005): From Digital Administration to Organisational Learning, i *Journal of Workplace Learning*, 17, 8, 533-544.
- Elkjaer, Bente & Marleen Huysman (2008): Social Worlds Theory and the Power of Tension, i Daved Barry & Hans Hansen (red.): *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organisation*, London, SAGE Publications Ltd, 170-177.
- Elkjaer, Bente & Barbara Simpson (2011): Pragmatism: A lived and living philosophy. What can it offer to contemporary organization theory?, i *Research in the Sociology of Organizations*, 32, 55-84.
- Elkjær, Bente (1999): Det er længe siden, at nogen har talt om den lærende organisation, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 1, 4, 85-101.
- Feldman, Martha S. & Brian T. Pentland (2003): Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change, i *Administrative Science Quarterly*, 48, 1, 94-118.
- Gherardi, Silvia (2009): Introduction: The Critical Power of the 'Practice Lens', i *Management Learning*, 40, 2, 115-128.
- Gherardi, Silvia, Davide Nicolini & Francesca Odella (1998): Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations. The Notion of Situated Curriculum, i *Management Learning*, 29, 3, 273-297.
- Giorgi, Amadeo (1975): An Application of Phenomenological Method in Psychology, i A. Giorgi, C. T. Fischer & E. L. Murray (red.): *Duquesne Studies in Phenomenological Psychology, II*, Pittsburgh, Duquesne University, 82-103.
- Giorgi, Amadeo (2002): The Question of Validity in Qualitative Research, i *Journal of Phenomenological Psychology* 33, 1, 1-18.
- Illeris, Knud & Samarbejdspartnere (2004): *Læring i arbejdslivet*, København, Samfundslitteratur.
- Jørgensen, Christian Helms (1999): Uddannelse og forandringer af arbejdet – praksis, refleksion og læring, i *Tidsskrift for Arbejdsliv* 1, 4, 27-47.
- Jørgensen, Christian Helms & Niels Warring (2002): Læring på arbejdspladsen, i Knud Illeris (red.): *Udspil om læring i arbejdslivet*, Frederiksberg, Roskilde Universitetsforlag,



37-63.

Kvale, Steinar (1996): *InterViews. An introduction to qualitative research interviewing*, Thousand Oaks, Sage.

Lave, Jean & Etienne Wenger (1991): *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge, Cambridge University Press.

Nielsen, Birger Steen & Kurt Aagaard Nielsen (1999): Arbejde og kunstsans. En diskussion af centrale begreber i en kritisk forskning om læreprocesser i arbejdslivet, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 1, 4, 9-26.

Nielsen, Peter (2004): Involvering og participation i lærende organisationer, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 6, 1, 29-48.

Olsén, Peter & Christian Clausen (2000): Tilpasning eller autonomi? Om magt og læreprocesser i det industrielle arbejdsliv, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 2, 4, 45-60.

Strauss, Anselm L. (1978): A Social World Perspective, i *Studies in Symbolic Interaction*, 1, 119-128.

Strauss, Anselm L. (1993): *Continual Permutations of Action*, New York, Aldine de Gruyter.

**Ulrik Brandi**, ph.d., er adjunkt ved Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet

e-mail: ulbr@dpu.dk

**Bente Elkjær**, ph.d., er professor ved Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet

e-mail: elkjaer@dpu.dk