



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

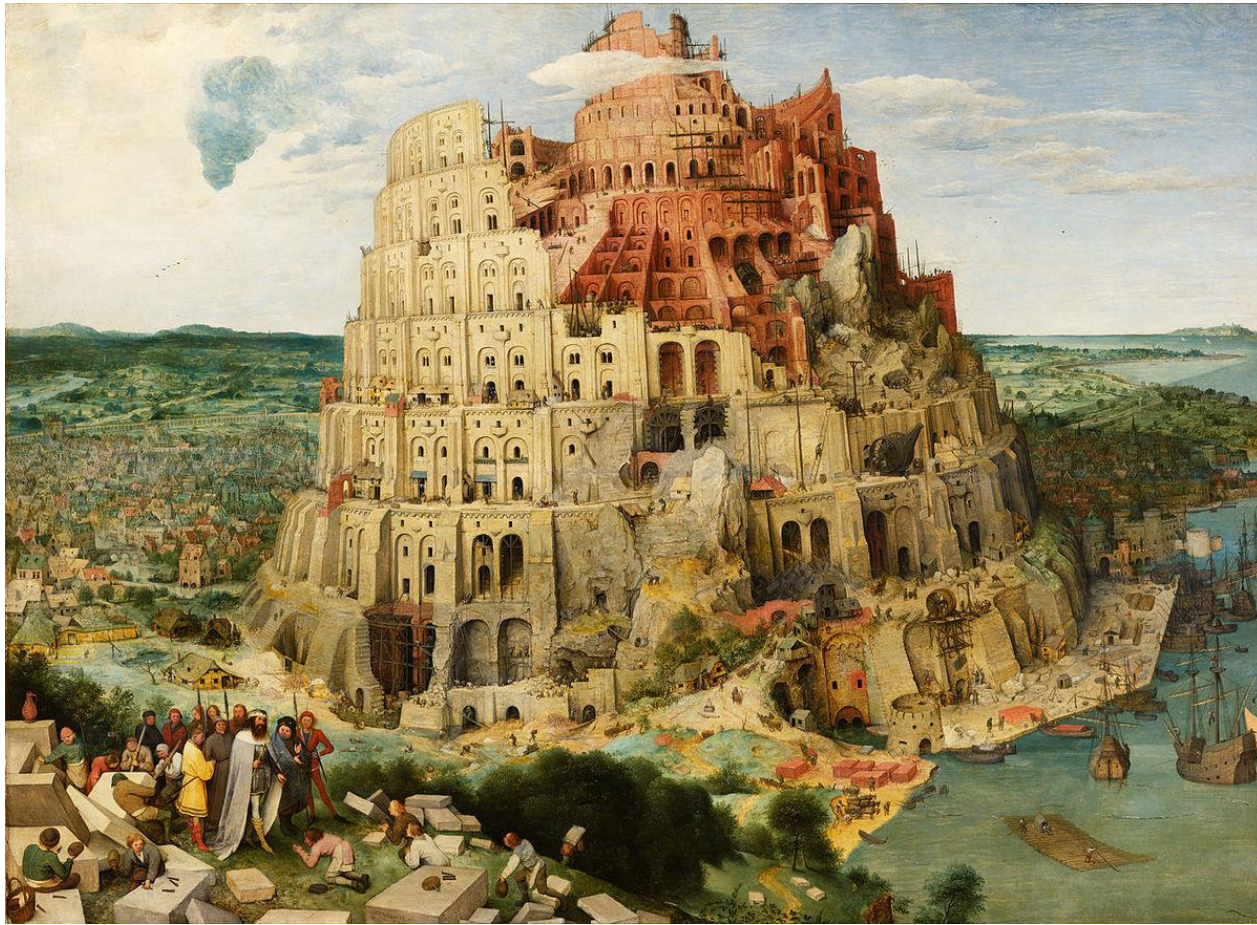
# Lærende organisasjoner - utvikling og endringsprosesser

Erfaringsseminaret 2022 – Lillehammer 3. mai

Marte Daae-Qvale Holmemo

Førsteamanuensis i endringsledelse ved Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Programområdeleder Organisasjon og læring NAV-NTNU



Hol memo, M. D. Q., & Ingvaldsen, J. A. (2018). Local adaption and central confusion: Decentralized strategies for public service Lean implementation. *Public Money & Management*, 38(1), 13-20.

# Skolene er fulle av motsetninger!

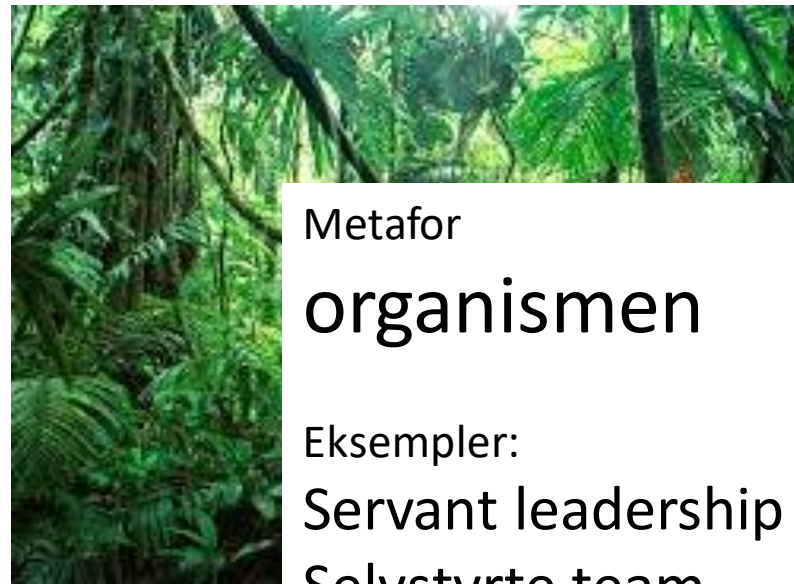


# Moderne versus Post-moderne organisasjoner



Metafor  
maskineriet

Eksempler:  
Byråkratiet  
Scientific management  
Evidencebasert praksis



Metafor  
organismen

Eksempler:  
Servant leadership  
Selvstyrte team

# Moderne versus Post-moderne organisasjoner: læring



Metafor

maskineriet

Noe som skal planlegges,  
Styres og korrigeres

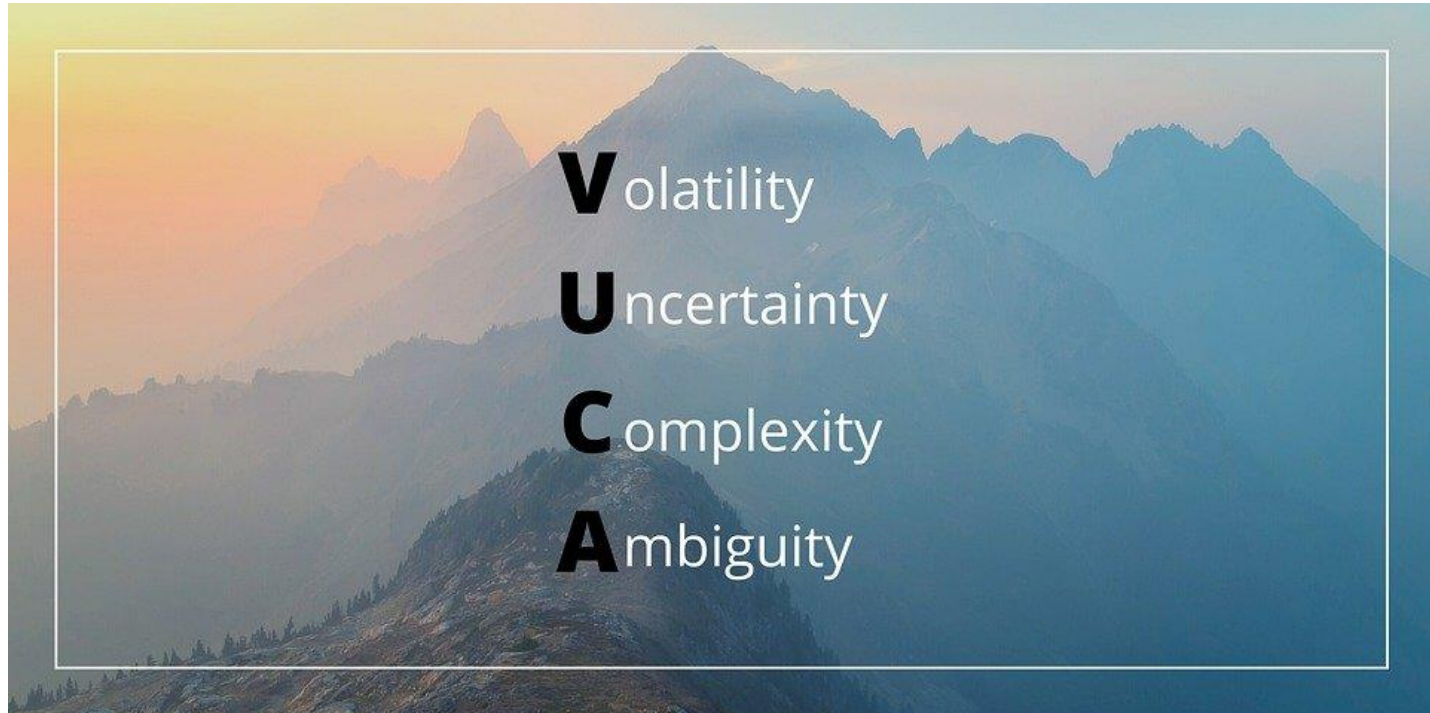


Metafor

organismen

Noe som skal vokse, gro og  
(eventuelt) tilrettelegges for

# VUCA – tid for paradokser, kompromisser og hybrider?



# Å lære gjennom erfaring og tenking

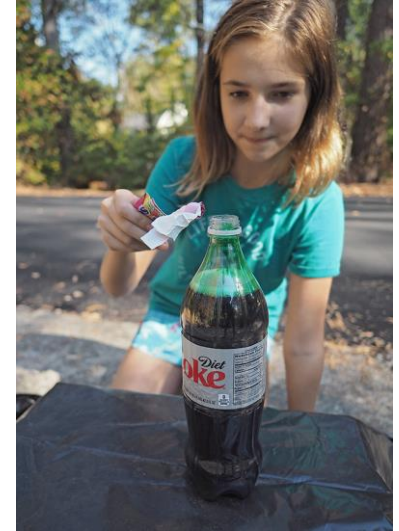


Konkret  
erfaring

Observasjon  
og refleksjon

Utprøving i  
nye  
situasjoner

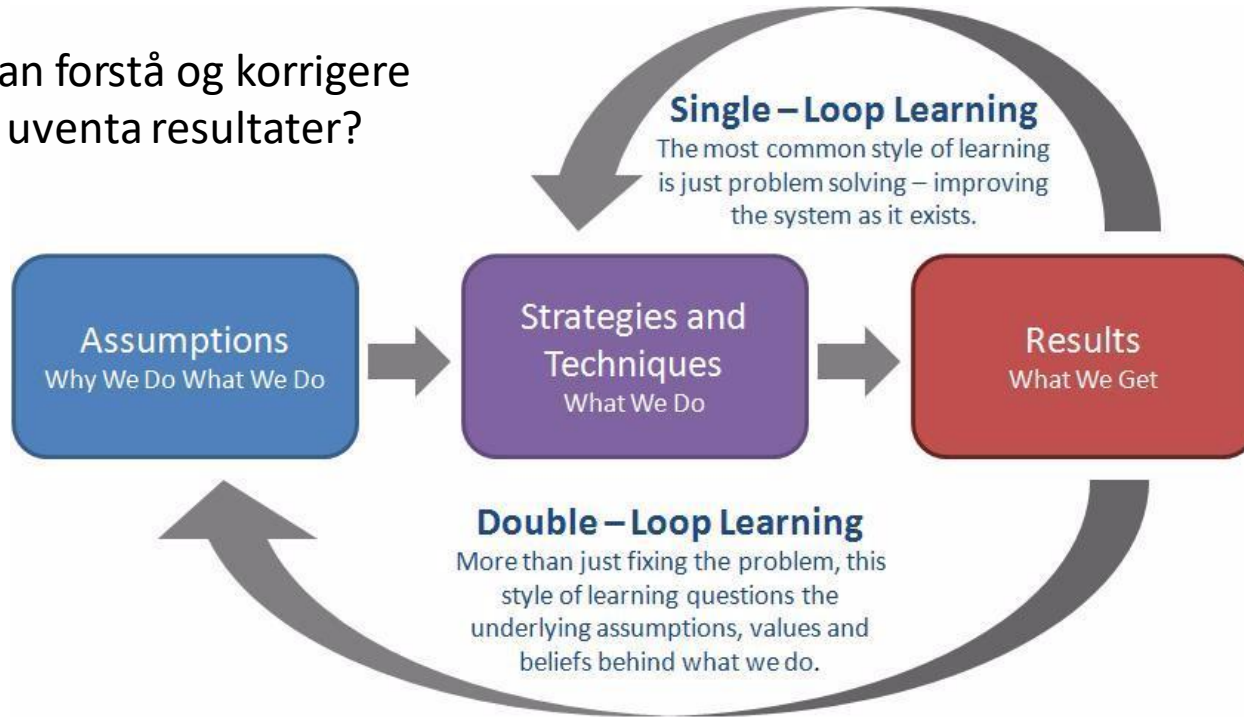
Eablering  
av abstrakte  
begreper



Kolbs læringsssyklus

# Ikke ta alt for gitt?

Hvordan forstå og korrigere feil og uventa resultater?

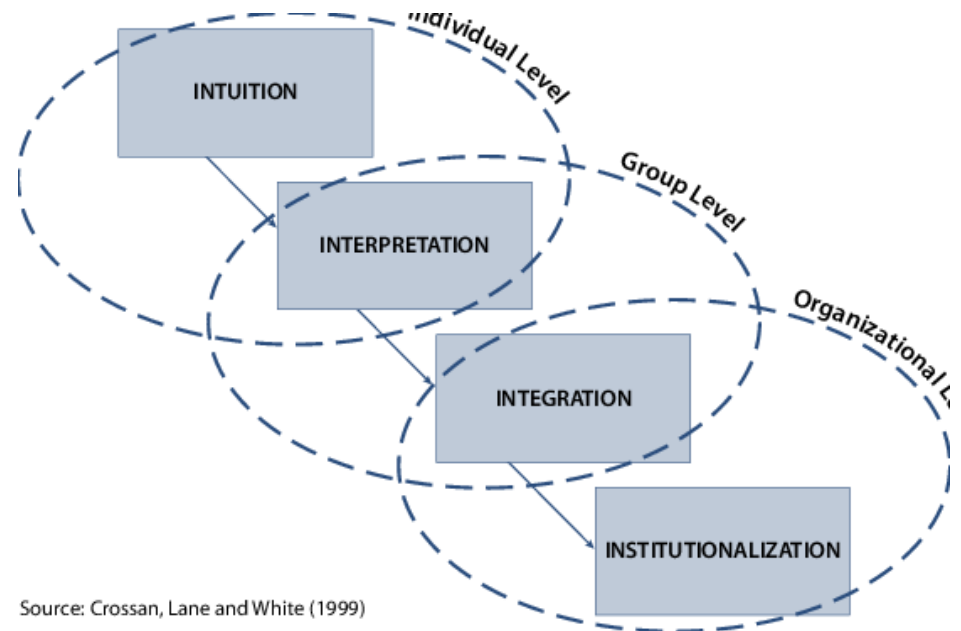




# Fra person til organisasjon



Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.



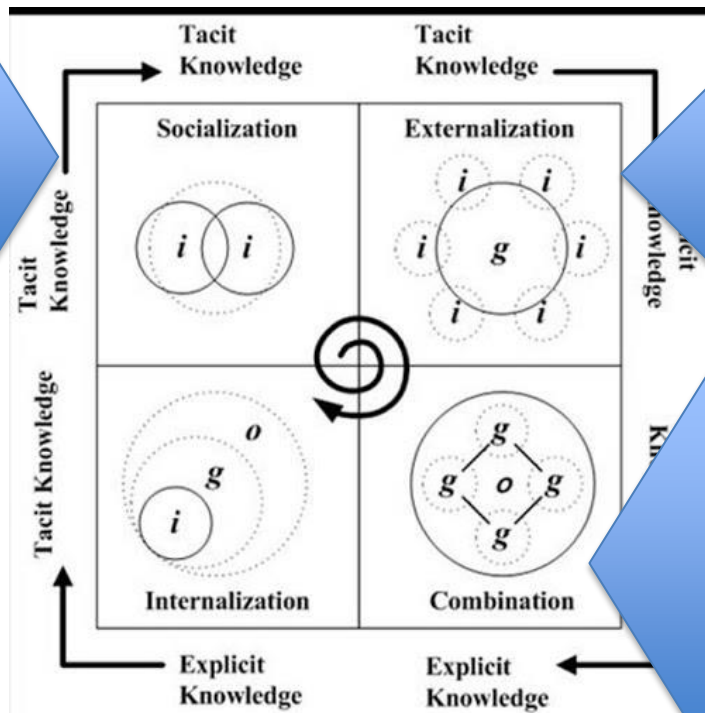
Source: Crossan, Lane and White (1999)

# Fra inni hodet til ute i salen og tilbake

- Samarbeid om oppgaver i «hverdagen»
- Onboarding, jobbtrotasjon etc



Opplæring og praktisk trening (reflektert praksis)



- Debrief etter prosesser/hendelser
- Problemanalyse (eks A3)



- Kartlegginger med tilbakelesing
- Strategiske medvirkningsprosesser
- Fagutvikling
- Undervisning
- Informasjon/kommunikasjon

# Hvordan få til endring i store organisasjoner?

Commanding

Engineering

Teaching

Socializing

# Den femte disiplinen

«The art of seeing the forest and the trees»

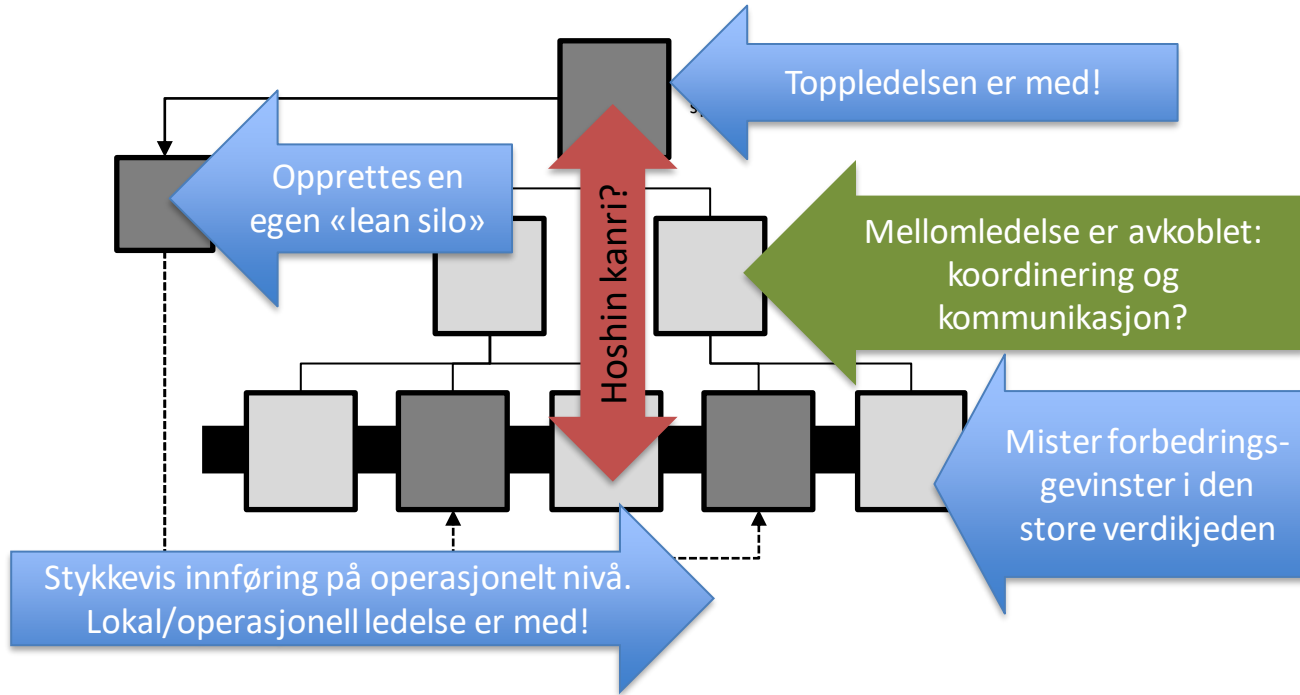


Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.



Illustrasjon: Agnete Daae-Qvale Holmemo

# Når dinosaurene uteblir



Holmemo, M. D.-Q. & Ingvaldsen, J. A. (2016): By-passing the Dinosaurs? How middle managers become the missing link in lean implementation

## Digitalisering eller dø

Publisert [Dagbladet](#) 8. februar 2015

Ingen trenger digitalisering mer enn Norge. Få kan lykkes be  
Digitalisering kommer ikke av seg selv. Det er de tre grunnne  
hindre for digitalisering i privat sektor og ta den fullt i bruk i c

Framtidig vekst i produktivitet vil primært komme gjennom



– Digitaliseri  
brukes til og

## – V dig

– Strategi  
forsker. H

Oslomet – sto

PUBLISHED Ju

I årene fre  
samfunne

Tidligere l  
denne opp  
organisasj

– Digitalis  
teknologie

mye om å se muligheter for hva teknologien kan brukes  
til og hvordan den kan bidra til at det går bra med  
virksomheten din, sier Tale Skjølvik.



Svetlana Knyazewa, direktør for bedriftsmarkedet, og Anand Chopra-McGowan, europeisk direktør i General Assembly er i Norge for å fylle nordmenns digitale kunnskapsgap. Her er de på besøk i gründerkollektivet Mesh i Oslo. Foto: Javad Parsa

**Nyheter** Arbeidsliv

## For to år siden ville ikke folk ha det om de fikk det gratis, nå står de på venteliste

Kan du søke i eposten din? Da har du høyere digital kompetanse enn nordmenn flest. Det største problemet er likevel norske ledere, sier Espen Andersen ved BI.

**36 personer får diabetes hver dag i Norge.**

# Å forstå konsekvenser for lederskap

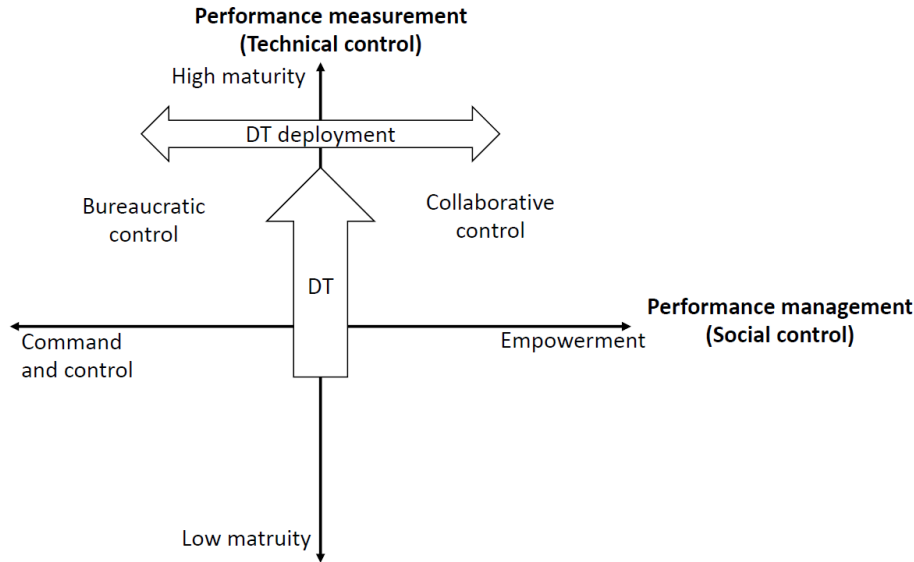


Figure 1. Illustration of how DTs interact with performance measurement and performance management based on Smith and Bititci's (2017) framework.

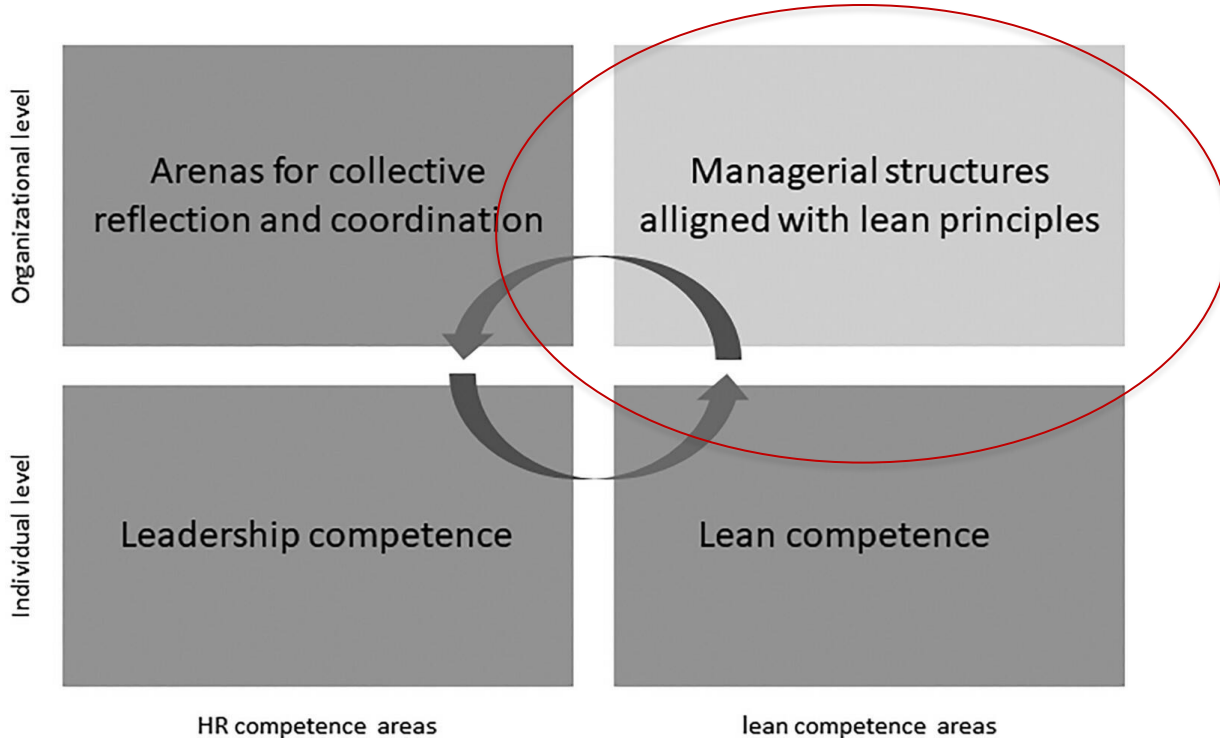


# Ikke alltid vilje eller kunnskap det står på



Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Perspectives*, 8(4), 47-57.

# Når godt lederskap ikke er nok



Holmemo, M. D. Q., Ingvaldsen, J. A., & Powell, D. (2022). Beyond the lean manager: Insights on how to develop corporate lean leadership. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-13.

# Trygt nok til å lære av feil?



# Forstå hvorfor vi lærte?

«vanlig» vitenskapelig problem:

- Klarer vi å finne årsak-effekt-sammenhengen?
- Hva er risikoen for å endre en faktor? Eller la være?



Kulturutfordring:

- Tåler vi å sjekke oss selv?
- Tåler vi å bli sjekket?
- Blir feil tatt imot med glede?

# Utholden nok til å lære å bli god?



***Kransekake virker ikke her hos oss***