

eStudie.no – presenterer:

Lærende organisasjoner

Skrevet av: Kjetil Sander © August 2020



Forord

Denne e-boken om lærende organisasjoner bygger videre på læringsteoriene vi beskrev i e-boken «Læring og læringsteorier». For fullt utbytte av denne e-boken må du derfor først lese denne e-boken før du begynner på denne. E-boken «Læring & læreteorier» kan du laste ned fra: <https://estudie.no/medlemskap/>

I gjennomgangen av hva en lærende organisasjon er for noe og hvordan du bør gå frem for å skape en vil vi komme inn på en rekke nøkkelbegreper og teorier som naturlig hører inn under andre fagfelt. Vi har her kun tatt med det som kreves for å komme frem til et poeng og istedenfor laget en link i teksten til den aktuelle artikkelen, artikkelserien eller e-boken. Siden du har et Premium Medlemskap hvis du har denne boken er det bare å følge de angitte linkene for å få et fullstendig læreutbytte fra denne e-boken.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
INNHALDSFORTEGNELSE	3
1 FRA INDIVIDUELL TIL ORGANISATORISK LÆRING	8
1.1 ORGANISATORISK LÆRING	8
1.2 Å DELE ERFARING OG KUNNSKAP	9
1.3 GODE MEKANISMER FOR LÆRING OG KUNNSKAPSDDELING	10
1.4 DE FIRE I'ER	10
1.5 ORGANISASJONSLÆRING KREVER HORIZONTAL OG VERTIKAL KUNNSKAPSDDELING PÅ ALLE NIVÅER	11
2 LÆRENDE ORGANISASJON	12
2.1 HVA ER EN LÆRENDE ORGANISASJON?	12
2.2 ORGANISASJONENS LÆRINGSPROSESS	13
2.3 FORUTSETNINGER FOR EN LÆRENDE ORGANISASJON	13
2.4 ATFERDLÆRING	14
2.5 LÆRINGMILJØ	15
2.6 PSO-UTVIKLING	16
2.7 KJENNETEGN VED LÆRENDE ORGANISASJONER	16
2.7.1 Forutsetninger for en lærende organisasjon	17
2.7.2 Skape rollemodeller	17
2.7.3 Gruppearbeid og -læring (prosjekt- og gruppeledelse)	18
2.7.4 Belønningssystem for innovasjon og læring	18
2.7.5 Personlig utvikling	18
2.8 KONTINUERLIG FORBEDRING AV ALLE PROSESSER	19
2.8.1 Konstant evaluering av alle prosesser	19
2.8.2 Bryte grenser	19
2.8.3 Kontinuerlig forbedring	19
2.8.4 Konstant organisasjonsutvikling	19
2.9 SYSTEMATISK TENKNING	20
3 MODELLER FOR LÆRENDE ORGANISASJONER	21
3.1 GARVIN'S MODELL FOR INSTITUSJONELL LÆRING	21
3.2 COMMUNITIES OF PRACTICE (COP)	22
3.3 MULTILÆRING	22
3.4 FRA KUNNSKAP TIL ATFERD	23
3.5 DEN FEMTE DISIPLIN - SENGE SIN MODELL FOR LÆRENDE ORGANISASJONER	23
3.5.1 1. Personlig mestring	24
3.5.2 2. Mentale modeller	25
3.5.3 3. Felles visjon	26
3.5.4 4. Gruppelæring	26
3.5.5 5. Systemtenking	27
3.5.6 For mye kontroll	28
3.6 SANDER'S RAMMEVERK FOR LÆRENDE ORGANISASJONER	29
3.6.1 Start med en selvransakelse	29
3.6.2 Læringskultur	30
3.6.3 Modell for den lærende kulturen	31
3.6.4 Læring- og kompetanseplan	32
3.6.5 Læringsvisjon	33
3.6.6 Læring- og kompetansemål	33

3.6.7	Læring- og kompetansestrategi	33
3.6.8	Læring- og kompetanseprogram	33
3.6.9	Kontroll og evaluering	33
3.6.10	Skape gode læring-sirkler	34
3.6.11	Nye og forbedrede læringsarenaer	34
3.6.12	Fra individuell til organisatorisk læring	34
4	KULTUR, STRUKTUR, VERDIER OG NORMER	35
4.1	LÆRINGSKULTUR	35
4.1.1	Hva er en kultur?.....	35
4.1.2	Kulturen skapes av sosialisering.....	37
4.1.3	Hva er en lærende kultur?.....	38
4.1.4	Utgangspunktet er den eksisterende kultur.....	38
4.1.5	Det kulturelle isfjellet	38
4.1.6	Elementene i en kultur	39
4.1.7	Modell for den lærende kulturen	42
4.1.8	Etablere nye læringsarenaer	43
4.1.9	Den femte disiplin	43
4.2	ORGANISASJONSSTRUKTURENS BETYDNING FOR LÆRINGEN	45
4.2.1	Kjedeorganisering	45
4.2.2	Organisasjonstørrelse	45
4.2.3	Organisasjonsstruktur	45
4.2.4	Beslutningsmyndighet.....	46
4.2.5	Rutiner og prosedyrer	46
4.2.6	Roller	46
4.2.7	Delaktighet.....	46
4.3	VERDIGRUNNLAG	47
4.3.1	Hva er en verdi og et verdigrunnlag?.....	47
4.3.2	Fellesverdiene som danner kulturen	48
4.3.3	Hvorfor trenger vi et verdigrunnlag?	48
4.3.4	Verdiskapningsprinsipp.....	49
4.3.5	Moralske prinsipper (verdier).....	50
4.3.6	Universelle verdier.....	50
4.3.7	Verdistandard	51
4.3.8	Grunnverdier	51
4.3.9	Verdinormer	52
4.3.10	Oppsummering.....	52
4.3.11	Tillit.....	53
4.3.11.1	Hvorfor er tillit så viktig?.....	54
4.3.11.2	Tillitsrelasjoner	55
4.3.11.3	Organisatorisk tillit	55
4.3.11.4	Hvordan bygges tilliten?	56
4.4	SOSIALE OG MORALSKE NORMER	58
4.4.1	Sosiale normer	58
4.4.2	Moralske normer.....	58
4.4.3	Normenes makt.....	59
4.4.4	Kulturell og kommunikativ kompetanse	60
4.4.5	Konstituerende og strategiske normer.....	60
4.4.6	Norm former	60
5	LÆRINGSARENAER.....	62
5.1	HVA ER EN LÆRINGSARENA?	62
5.2	LÆRINGSARENAEN AVGJØR RESULTATET AV LÆRINGEN	62
5.3	ARBEIDSPLASSEN SOM LÆRINGSARENA	63
5.4	FORMELLE OG UFORMELLE LÆRINGSARENAER	63
5.5	UFORMELLE LÆRINGSARENAER.....	63

5.6 FORMELLE LÆRINGSARENAER.....	64
5.7 FYSISKE OG VIRTUELLE LÆRINGSARENAER	65
5.8 KNOWHOW.....	65
5.9 SEKS VIKTIGE COACHINGARENAER.....	66
5.9.1 Intern møter og medarbeidersamtaler	66
5.9.1.1 10 ulike coaching samtaler	67
5.9.2 Klasseromsundervisning.....	68
5.9.3 Trening/praktisering	68
5.9.4 Problemløsning	68
5.9.5 Mål.....	68
5.9.6 Plan	69
6 KUNNSKAPSDDELING	70
6.1 INFORMASJONSDELING	70
6.1.1 Hvorfor er informasjonsdeling viktig?.....	71
6.1.2 Øker involveringen og motivasjonen.....	71
6.1.3 Målet er rett informasjon, til rett person, til rett tid og til lavest mulig kostnad.....	71
6.1.4 Lederens rolle.....	72
6.1.5 Vertikal og horisontal informasjonsdeling	72
6.1.6 All informasjon må deles, fra rådata til viten.....	73
6.1.7 Ikke alle data kan deles!.....	73
6.1.8 Start med å lage et system for deling av formell informasjon	73
6.1.9 Taus kunnskap må gjøres til eksplisitt kunnskap	74
6.1.10 Krever en multi-kanal strategi.....	74
6.1.11 Krever en kultur og struktur som er bygd på deling og læring	75
6.1.12 God kunnskapsdeling starter med god informasjonsdeling	75
6.2 KUNNSKAPSDDELING.....	76
6.2.1 Horisontal og vertikal kunnskapsdeling	76
6.2.2 Kunnskapsdeling og læring	76
6.2.3 Formell og uformell kunnskapsdeling	77
6.2.4 Kunnskap om læringsmodeller.....	77
6.2.5 Tillit og kunnskapsdeling.....	77
6.2.6 Hva påvirker kunnskapsdelingen?.....	78
6.2.6.1 Arbeidets art	78
6.2.6.2 Autonomi	78
6.2.6.3 Organisasjonstruktur	78
6.2.6.4 Organisasjonskulturen.....	79
6.2.6.5 Informasjonsflyten	80
6.2.7 Felles system for felles kunnskapsdeling	80
6.3 KUNNSKAPSSPIRALEN	80
6.3.1 Nonaka og Takeuchi`s modell for lærende organisasjoner.....	80
6.3.1.1 I. Sosialisering.....	83
6.3.1.2 II. Eksternalisering.....	83
6.3.1.3 III. Kombinering.....	83
6.3.1.4 IV. Internalisering.....	84
7 LÆRING-SIRKELEN.....	85
7.1 HVA ER EN LÆRING-SIRKEL?.....	85
7.2 LÆRING- OG KOMPETANSEMÅL	85
7.3 LÆRING- OG KOMPETANSESTRATEGI.....	86
7.4 LÆRINGSPROGRAM.....	86
7.5 AVVIKANALYSE.....	86
7.6 LÆRE OG VEKSTNIVÅER	87
8 VISJON, MÅL OG STRATEGI	88
8.1 LÆRINGSVISJON	88

8.2 KOMPETANSEMÅL	88
8.2.1 Hva er et kompetansemål?	88
8.2.2 Kunnskapsvisjon	89
8.2.3 Hvorfor trenger vi kompetansemål?	89
8.2.4 Kunnskapsdeling	90
8.2.5 Dynamiske kompetansemål	90
8.2.6 Kvantitative og kvalitative kompetansemål	90
8.2.7 SMART mål	90
8.2.8 Arbeidsoppgavenes betydning for kompetansemålene	91
8.2.9 Medarbeiderne må føle eierskap til kompetansemålene	91
8.2.10 Kompetanse strategi	92
8.2.11 Kontroll og evaluering	92
8.3 KOMPETANSESTRATEGI	92
8.3.1 Hvorfor er kompetansestrategien viktig?	92
8.3.2 Kompetansebærere	93
8.3.3 Strategi fasen	93
8.3.4 Kompetansemodell	94
8.3.5 Strategi områder for den lærende organisasjonen	94
8.3.5.1 Organisasjonstørrelse	95
8.3.5.2 Organisasjonstruktur	95
8.3.5.3 Beslutningsmyndighet	95
8.3.5.4 Rutiner og prosedyrer	95
8.3.5.5 Roller	95
8.3.5.6 Delaktighet	95
8.3.5.7 Organisasjonsengasjement	96
8.3.5.8 Mestringstro	96
8.3.5.9 Rekruttering og opplæring	97
8.3.5.10 Talentrekruttering og talentutvikling	97
8.3.5.11 Belønningssystemet	97
9 KUNNSKAPSLEDELSE	98
9.1 DEFINISJON	98
9.2 EN DEL AV LÆRING- OG VEKSTPERSPEKTIVET	98
9.3 FEM KUNNSKAPSHJELPERE	99
9.4 FEM KUNNSKAPSUTVIKLENDE SKRITT	99
9.5 COACHING	99
9.5.1 Coatching i et historisk perspektiv	100
9.5.2 Coatchingens formål	100
9.5.3 Hvilke effekter kan coatching gi?	101
9.5.4 Hvordan måle effekten av coatching?	101
9.5.5 Hva er en god coach?	101
9.5.6 Når bør coatching benyttes?	102
9.6 MOTIVASJON OG INCITAMENTER (BELØNNINGSSYSTEM)	102
9.7 BARRIERER MOT KUNNSKAPSUTVIKLING	104
9.7.1 Individuelle barrierer mot kunnskapsutvikling	104
9.7.2 Organisasjonsbarrierer mot kunnskapsutvikling	104
9.8 REKRUTTERING OG OPPLÆRING	105
9.8.1 Rekruttering	106
9.8.2 Opplæring	106
9.8.3 Varianter av opplæring	107
9.8.4 Talentutvikling	107
9.9 ORGANISASJONGENGASJEMENT (ORGANIZATIONAL COMMITMENT)	108
9.9.1 Tre-komponent modellen	109
9.9.2 Affective Commitment	110
9.9.3 Continuance Commitment	110
9.9.4 Normative commitment	111
9.10 MESTRINGSTRO	111

9.10.1	Personlig, ikke objektiv, mestringstro er det avgjørende	111
9.10.2	Høy og lav mestringstro	111
9.10.3	To typer forventninger til mestring	112
9.10.4	Fire faktorer avgjør forventningene til mestring	112
9.10.5	Mestringstro avgjør resultatet, ambisjonen og motivasjonen	113
9.10.6	Mestringstro avgjør endringsmotstanden	113
9.10.7	Mestringstro kan endres (økes eller reduseres)	113
9.10.8	Erfaring.....	113
9.10.9	Modellering	114
9.10.10	Overtalelse	114
9.10.11	Psykisk tilstand	115
9.10.12	Effekter av Mestringstro.....	115
9.10.12.1	Motivasjon	115
9.10.12.2	Selvbegrensninger.....	115
9.10.12.3	Mangel på mestringstro.....	116
9.10.12.4	Analytiske oppgaver	116
9.10.13	Et viktig læringsmål.....	116
9.11	ORGANISASJONSUTVIKLING	117
9.11.1	Faseorientert modell for organisasjonsutvikling	118
9.11.2	7S-modell for organisasjonsutvikling	118
9.11.3	Organisasjonstruktur og informasjonstruktur.....	119
9.11.4	Organisasjonsutvikling krever helhetlig tenkning	120
9.11.5	Endringsledelse.....	120
9.12	10 ÅRSAKER TIL AT VI TAR DÅRLIGE BESLUTNINGER	121
9.12.1	1. For lite informasjon	121
9.12.2	2. For mye informasjon.....	121
9.12.3	3. Tro på kvantesprangsavgjørelser	122
9.12.4	4. Avgjørelser basert på nytelse	122
9.12.5	5. Overdreven vektlegging av vanskelig tilgjengelig informasjon	122
9.12.6	6. Manglende forståelse av problemstillingen	122
9.12.7	7. Sviktende kritisk sans ved konsultering med eksperter	122
9.12.8	8. Ønske om å ha rett.....	123
9.12.9	9. Ubehaget ved å gå mot gruppetenkning	123
9.12.10	10. Overoptimisme	123
9.13	EFQM MODELLEN (EUROPEAN FOUNDATION OF QUALITY MANAGEMENT)	123
9.13.1	Anvendelsesområder.....	125
9.13.2	Innføring og bruk av EFQM-modellen	125
9.14	BENCHMARKING	126
9.14.1	Tre typer benchmarking	127
9.14.2	Hva er formålet med benchmarking?.....	127
9.14.3	Hvorfor benchmarking?.....	128
9.14.4	Hva bør være gjenstand for benchmarking?.....	128
9.14.5	Hva bør ikke være gjenstand for benchmarking?.....	128
9.14.6	Planleggingsmodell for benchmarking.....	129
9.14.7	Hvem sammenligner vi oss med?.....	130
9.14.8	Kreativ benchmarking	131
10	KILDER	131

1 Fra individuell til organisatorisk læring

For at kunnskapen, kompetansen og erfaringene til alle enkeltindividene i virksomheten skal bli en strategisk ressurs virksomheten kan bruke i sin kollektive læring for å skape varige konkurransefortrinn må kunnskapen, kompetansen og erfaringen overføres fra enkeltindividene til en å bli en felles organisatorisk læring som alle kan dra nytte av. Før dette skjer er kunnskapen ingen strategisk ressurs for virksomheten.

1.1 Organisatorisk læring

I organisasjonssammenheng er idealet at aktiviteter blir basert på planer som er utarbeidet i tråd med overordnede mål, analyser av tidligere erfaringer og oppdatert kunnskap. Kollektiv læring krever derfor at det utvikles en felles oppfatning av den situasjonen vi står ovenfor, og at vi vurderer problemløsning i fellesskap. I arbeidsoppgaver som inkluderer praktiske problemstillinger, vil taust og eksplisitt kunnskap spille sammen (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Involverte aktører må i fellesskap finne frem til de rette løsningene. Etter aktiviteter er avsluttet bør resultater bli evaluert etter metoder som er tilpasset formålet. Nye planer som skal utvikles skal deretter baseres på de erfaringer som er gjort.

I organisasjonslæring inngår kollektive læringsprosesser og forvaltning av kunnskaper i en større organisatorisk ramme, ofte i en strategisk sammenheng. En forutsetning for organisasjoners læring er at medarbeiderne har evner og en vilje til å lære (Milton, 2010).

Mens individuell læring ikke nødvendigvis vises i synlig atferd, er kjennetegnet på organisasjoners læring at man kan observere at endring har skjedd. Endringer kan innebære korrigerende av etablert atferd, f. eks justering av prosedyrer. Læring kan også føre til dypere former for endring, f. eks endring av styrende verdier og strukturer (Argyris og Schön, 1978).

Det er først når evalueringsfunn følges opp i konkrete endringer at man kan si at læring på organisasjonsnivå har funnet sted. Det skilles derfor mellom identifisering av læringspunkter (lessons identified) og læring forstått som endring av atferd (lessons learned) (Milton, 2010).