



# UiO • Faculty of Educational Sciences

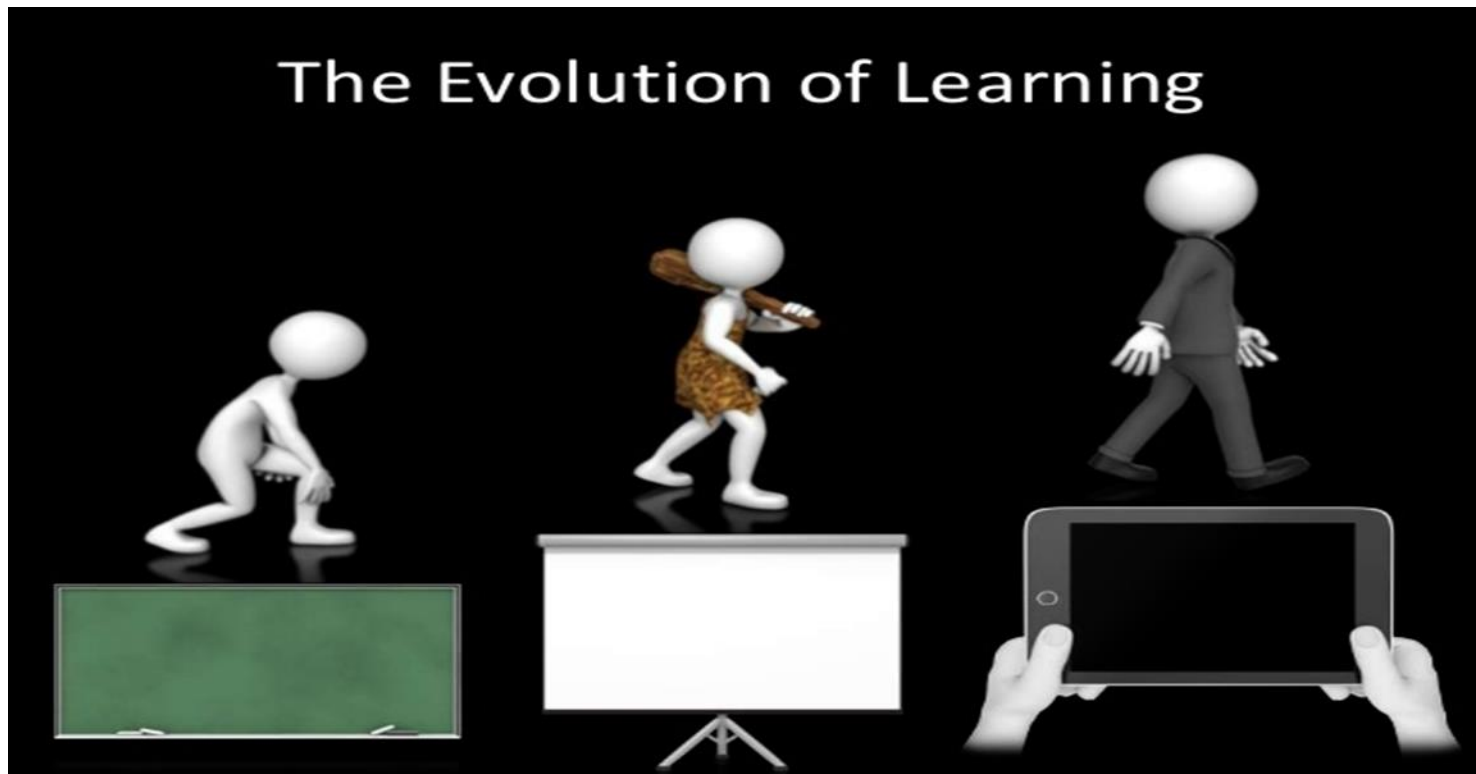
University of Oslo

Kompetanse i offentlig forvaltning: Hvordan skape vilkår for utvikling av individuell og kollektiv ekspertise?

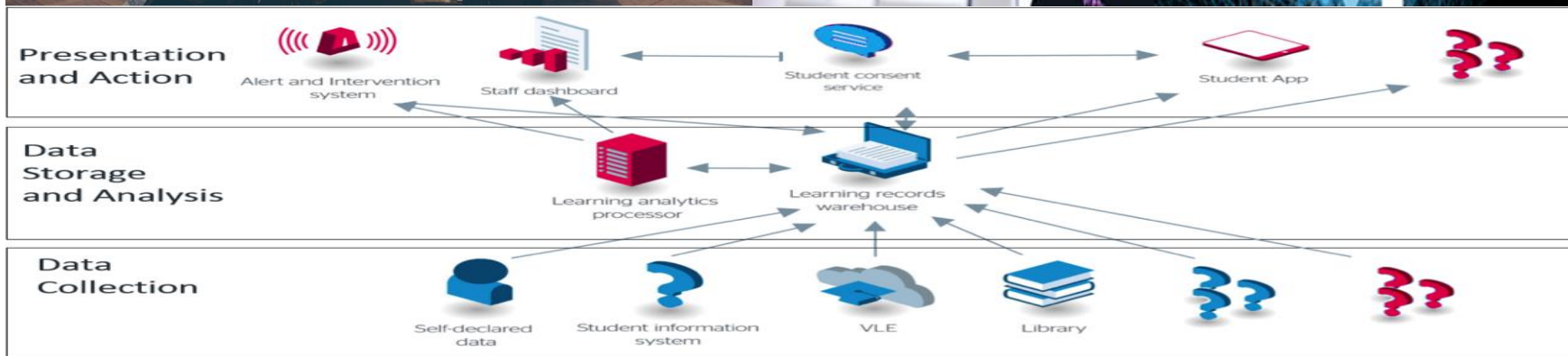
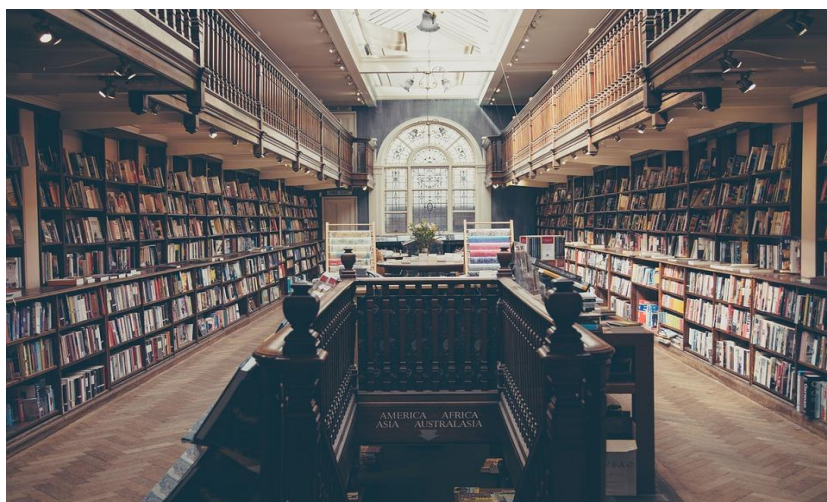
**Sten Ludvigsen, IPED, UV, UiO**



# Læring og kompetanser i det 21. århundre



# Paradigmatisk endring og omstilling



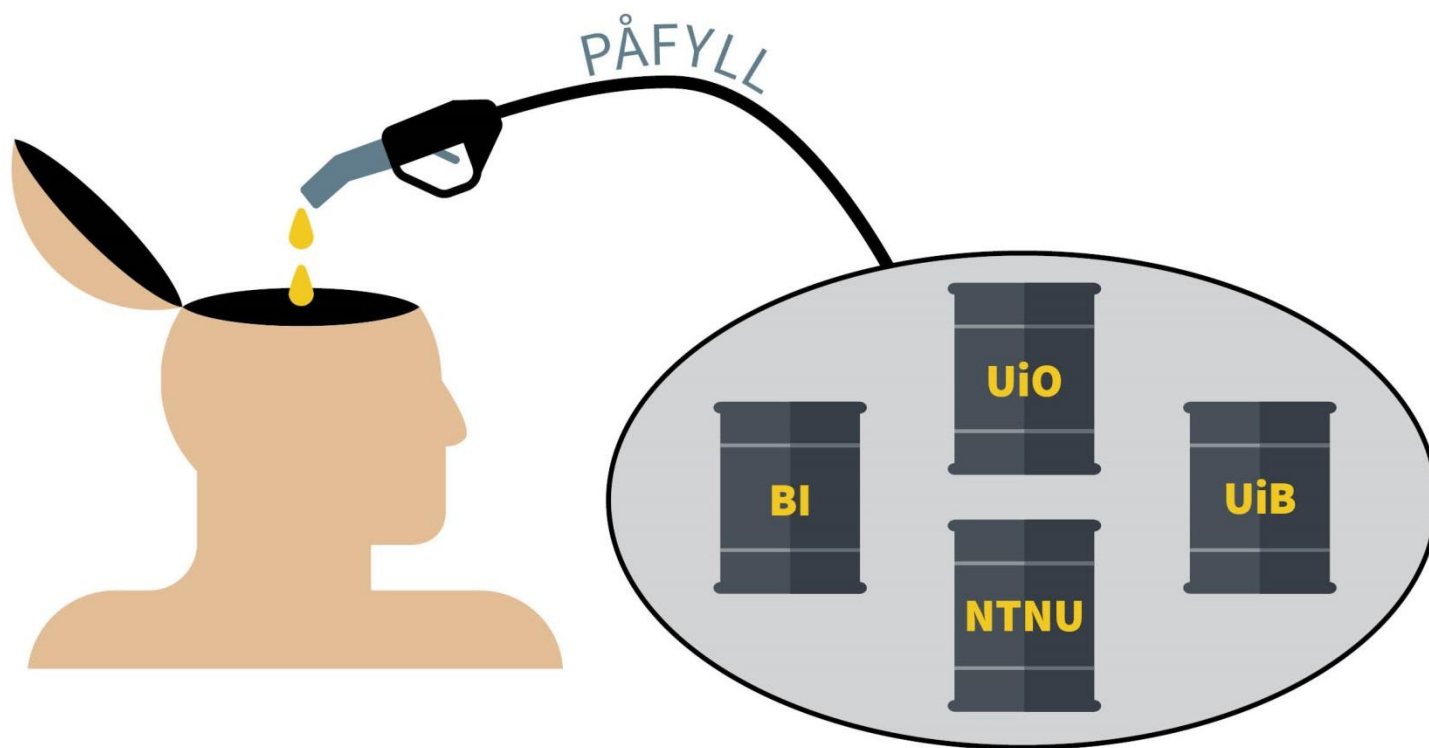
# Struktur for innlegget

- Vertikal og kollektiv ekspertise
  - Arbeidsorganisering som læring og kompetanseutvikling
  - Kollektiv ekspertise og (digitale) grenseobjekter
  - Digitale ressurser – generative
  - Læring i ulike hastigheter
  - Spenninger mellom målstyring og empirisk drevet utvikling
- Ambidexterity: Koblingen mellom nye digitale/sosiale/kognitive konfigurasjoner og effektivitet

# Læring og digitalisering i ulike hastigheter

- En vanlig påstand: ulike sektorer og kunnskapsfelt henger etter digitalisering?
  - Stemmer dette – hva er kunnskapsgrunnlaget for en slik ide?
  - Hvis vi tar utgangspunkt i kunnskap, kunnskapsorganisering, fagutvikling, organisering og avgjørende koordinering av oppgaver, ansatte og ledere på mange nivåer blir antagelsen endret.
  - Er det slik at deler av digitaliseringen ikke er stand til å gripe inn i kunnskapsutviklingen og organiseringen på relevante måter?
  - Oppstår det «gap», asymmetrier og koordineringsproblemer pga IT systemer?
  - **Kan plattformer løse alle problemer?**

# Læring og kompetanseutvikling



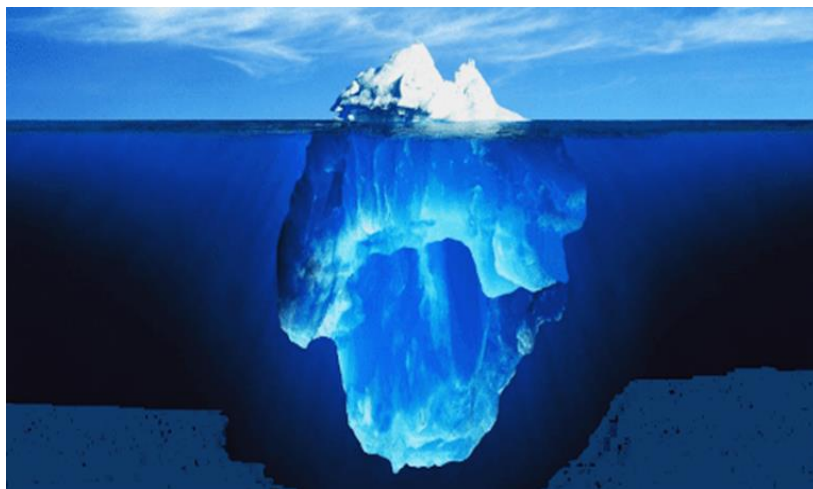


## Antagelser om læring og kompetanseutvikling

- Forkunnskap
- Ny kunnskap
- Bearbeiding via utprøving
- Konsolidering
  - **Nye typer generalisering**
  - **Verdsetting**
  - **Normer og rutiner**

# Vertikal og kollektiv ekspertise

- Store samfunnsutfordringer forutsetter dype strategiske valg i forhold til:
  - Megadrivere som klimautfordringer og digitalisering
  - Prioritering av det langsiktige og ikke kun det kortsiktige
  - Strukturelt usynlig, men avgjørende – og det som kan ses og erfares





# Kollektiv ekspertise

- Ekspansiv læring som er systemisk
- Som innebærer endringer av:
  - Sosio-tekniske-infrastrukturer
  - Typer av digitalisering – lett – og tung
  - Endringer i arbeidsprosesser og arbeidsdeling
  - Normer, regler, rutiner, og kunnskap

# Plantekning – begrenset gyldighet



# Digitalisering og ledelse i offentlig sektor

(Bygstad et al, 2019; 2020; 2021)

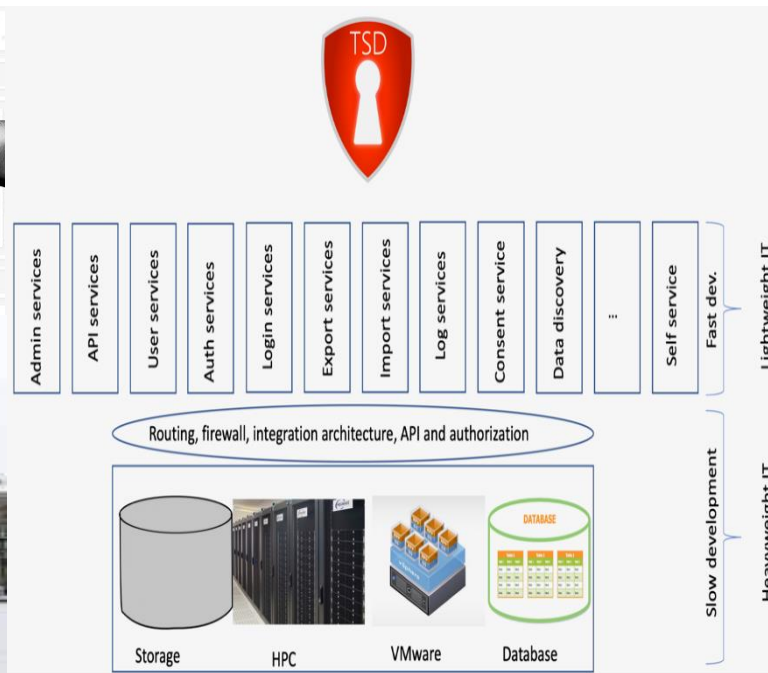
- Sentrale kjennetegn
  - Kontinuerlig utvikling, mindre grad av mål og strategi
  - Reformulere digitaliseringens funksjon i virksomheten, mer enn å tenke optimalisering
  - Partnere i utvikling, mindre vekt på kundetekning
  - Plattformen og økosystemer med «dashboards»
  - Vekt på strategisk plassering i økosystemer, mindre vekt på gevinstrealisering
- Funnene står i (sterk) kontrast til DIFI's modeller

# Kollektiv ekspertise på tvers av institusjonelle logikker

- I kunnskapsorganisasjoner har man historisk sett ha prioritert
  - Vertikal ekspertise ofte som profesjonsorganisering
    - Men kollektiv ekspertise forutsetter
  - Horisontal koordinering forutsetter langt sterkere organisatoriske mekanismer og ledelse
  - Digitalisering som ny institusjonell logikk som kan skape spenninger og «gordiske knuter»

# Læring og endring i ulike hastigheter

- Organisasjonsnivå
- Læring med veksling i hastighet
  - Langsomme, formelle og forutsigbare prosesser
  - Raske endringer som bygger på: organisatorisk ambidexterity: Koblingen mellom nye digitale/sosiale/kognitive konfigurasjoner
  - Datadrevet, problemløsende, omgivelsesstyrt



Kollektiv resonnering  
Representasjoner  
Data i plattformer  
Lettvekt- og tungvekts  
IT



	Tungvekts IT	Lettvekts IT	Læring og digitalisering
	Kunnskapsregime drevet av IT profesjonelle, systematisk, spesifikasjoner, etablerte metoder og løsninger, software ingeniører	Kunnskapsregime drevet av bruker behov, oppstår som del av problemløsning, innovasjon på kort sikt	Kunnskapsregime basert på design prinsipper for læring på organisasjons- og individ nivå
<b>Profil</b>	Back-end støtte og dokumentasjon	Front-end støtte og arbeidsprosesser	Spesifikke for prosesser og formål
<b>Eier</b>	IT organisasjonen	Brukere	Ledere og deltakere
<b>System</b>	Systemer som overfører data	Prosess støtte, og app'er	Prosess støtte
<b>Teknologi</b>	PC'er, servere, databaser etc	Brett, e-tavler, mobile løsninger	Kombinasjon av det spesifikke og generiske – oppgaveorientert
<b>IT arkitektur</b>	Integrerte løsninger	Ikke påtrengende (not-invasive)	Del av digital infrastruktur/plattform(er)
<b>Utviklingskultur</b>	Systematisk, høy kvalitet og sikkerhet	Forsøk og praktisk innovasjon	Inkrementelle og radikale endringer for institusjoner og den enkelte leder og deltaker
<b>Problemer</b>	Økende kompleksitet, og kostnader	Isolerte «pc/brett/apper», sikkerhetsproblemer	Hvis “stand-a-alone app's”, informasjonsflyt og sikkerhetsproblemer, Siloer av informasjon
<b>Diskurser</b>	Software ingeniører	Innovasjon i praksis	Læring for institusjoner og deltakere

Main source Bygstad 2017+ tillegg Ludvigsen, 2018

## Fleksibilitet og hastighet i organisering som virkemiddel

- Ambidexterity: Koblingen mellom nye digitale/sosiale/kognitive konfigurasjoner og effektivitet
  - Stabilitet
  - Endring i oppgaver og oppgaveflyt
  - Endring i ledelse
- Endring i relasjonen mellom ulike institusjonelle «logikker» der digitalisering endrer grunnleggende prinsipper for design av organisasjoner



**UiO** • **Faculty of Educational Sciences**  
University of Oslo

**Takk for oppmerksomheten!**

