

En lærende organisasjon innenfor olje- og gass industrien

En undersøkelse av de ansattes opplevelse ved NOV Training

Christoffer Gautland Andersen

Veileder

Andrea Stefanie Hillen

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2011

Fakultet for humaniora og pedagogikk

Institutt for pedagogikk

Vi består av noen få dyktige individer som overlever ved gjensidig å utvikle hverandres prestasjoner. Vi lever av hverandres dyktighet, forelda i lag. Vi investerer bokstavelig talt i menneskene, i humankapitalen, i den positivistiske trua på at alle kan forbedre prestasjonen sin hvis de bare får lov og vil. En slik kunnskapsbedrift, med sine definerte og avgrensede grupper og lagdeler, må derfor ha klare tanker, en klar filosofi om hvordan den læringa og utviklinga skal skje. Du er god eller dårlig sammen med noen. Det å være dyktig er ingen soloprestasjon.

Fra "Godfoten. Samhandling- veien til suksess" av Nils Arne Eggen

Sammendrag

Denne oppgaven er utformet med mål om å belyse i hvilken grad de ansatte ved NOV Training opplever sin arbeidsplass som en lærende organisasjon. Bakgrunnen for denne tilnærmingen er ønsket om å løfte frem forhold som er med på å gjøre organisasjonen mer gjennomiktig. Med gjennomiktig forstås det som muligheten til å belyse interne forhold som kan fungere som utgangspunkt for videreutvikling, hvis ønskelig.

Bakgrunnen for et slikt arbeid begrunnes i teoriens aktualitet, representert ved samtidens kompleksitet og krav. Dagens organisasjoner operer i et miljø som er komplekst, overraskende og flertydig. Som en konsekvens av dette er organisasjonene nødt til å lære bedre og raskere før, ved å bli mer lærende i sin tilnærming.

Opgaven er utformet med utgangspunkt i ulike fagfelters teori om lærende organisasjoner. Gjennom å redegjøre for de ulike teoriene er det utformet en tverrfaglig definisjon. Denne definisjonen baserer seg på overlappende momenter på tvers av teoriene og resulterer i et sett av karakteristikk som vurderes representative for lærende organisasjoner. Karakteristikkene vurderes på grunnlag av denne prosessen til å inneha et bredere nedslagsfelt enn teoriene har hver for seg, og er utgangspunktet for utformingen av en kvantitativ spørreundersøkelse.

Spørreundersøkelsen i oppgaven har et deskriptivt design med svaralternativer som er uttømmende og gjensidig utelukkende. Denne sendes ut til alle de ansatte ved avdelingen, og resultatene analyseres, med mål om å belyse sentraltendensene av de ansattes opplevelser. Resultatene er deretter gjenstand for analyse og tolkning. Oppgaven ses på som en konseptuell empirisk oppgave.

Resultatene belyser sentraltendenser som indikerer at de ansatte opplever sin arbeidsplass som en lærende organisasjon. Hovedkonklusjonen baserer seg på grunnlag av dette til å konkludere med at NOV Training i stor grad innehar de grunnleggende karakteristikkene som er utformet i denne oppgaven, og dermed vurderes til å være en velutviklet lærende organisasjon.

Samtidig belyser analyseresultatene områder ved organisasjonen som i relasjon til teori har uforløste potensialer. Disse omhandler elementer som ved bevisst videreutvikling kan bidra til at graden av lærende karakteristikk utvikles enda mer. Oppsummerende presentert ved fire punkter.

For å nærme seg graden av lærende organisasjoners karakteristikk ytterligere kan NOV

Training rette fokus mot følgende momenter:

- Økt evne til refleksjon over egne handlinger, som utgangspunkt for læring.
- Større grad av differensierte visjoner og mål, som tiltak for å motivere de ansattes lyst til å bidra enda mer.
- Mer tilgjengelig og bevisst bruk av tidligere erfaring som utgangspunkt for strategisk læring.
- Et bredere tilbud av kompetansehevingstiltak som favner et større antall ansatte, for å øke den individuelle utviklingen.

Forord

“Lyset fra lampen på nattbordet kastet en skygge utover rommet. Dagens treningsøkt satt enda i beina, og kulden hadde lagt seg som et teppe over kroppen. Jeg trakk dyna godt opp under haka og kikket bort på” Livet” som lå på nattbordet. Boken om Rolling Stones gitaristen og kultfiguren Keith Richards, som skulle vise seg å bli min følgesvenn i månedene som fulgte. Klokken viste 23:04 og i hodet surret de to enkle, men dog så omfattende ordene lærende organisasjoner. Snøen falt utenfor og et nytt år var på vei. Et år hvor store deler av min hverdag frem mot sommeren skulle handle om masteroppgaven. Veien jeg skulle begi meg ut på virket så endeløs lang og mørket fikk meg til å undre på om våren noen gang skulle komme”

Det var slik arbeidet med oppgaven opplevdes i oppstartsfasen, jeg husker det som det var i går. Mye har skjedd siden den tid. Vår alles diva Wenche Foss har spilt sin siste akt. Fernando Torres valgte pengene og reiste til de blå på londons vestkant. Men noe er fremdeles likt den vinterkvelden jeg lå på senga og funderte. Jeg holder i skrivende stund enda på med masteroppgaven, og Keith Richards holder det fremdeles gående på gitaren, oppsiktsvekkende nok.

Oppgaven har forløpt med et intenst tempo og læringskurven ved å skrive en så omfattende oppgave har vært bratt. Den har allikevel forløpt etter planen og dette er mye på grunn av støttespillerne jeg har hatt underveis. Det å være god er nemlig ingen soloprestasjon er det en gang blitt sagt av en fotballtrenende lektor fra Orkdal, noe denne oppgaven er et bevis på.

Takk derfor til min veileder Andrea Stefanie Hillen, for sakkyndig veiledning og konstruktive dialoger. Takk til Arnfinn, Steinar, Mari og resten av de ansatte ved NOV Training. For å ha tatt meg imot med en positiv innstilling og vært tilgjengelig når jeg har trengt det. Takk til Brede og Jon, for korrekturlesing og utallige kaffepauser. Et kjærkommet avbrekk i arbeidet. Takk til Siri, for å ha stilt opp som barnevakt på korte varsler og aldri har sagt nei. Takk til Henry Langseth, risørgutt og universitetsbibliotekar.

Takk til min kjære Astrid og vår nydelige Nicolai, for at dere har holdt ut.

Til slutt takk til mine foreldre, for umåtelig med støtte gjennom livet, jeg er evig takknemlig.

Christoffer Gautland Andersen

Universitet i Agder, 2011

Innholdsfortegnelse

1	Innledende redegjørelse for oppgavens aktualitet og struktur.....	1
1.1	Dagens samfunn stiller nye krav, krav om livslang læring	1
1.2	Struktur og oppbygning av oppgaven.....	1
1.3	Motivasjon og mål for oppgaven.....	2
1.3.1	Begrunnelse for valg av selskap som forskningsobjekt	3
1.3.2	Problemstilling	3
2	Hva er en lærende organisasjon?- en historisk redegjørelse og en foreløpig begrepsavklaring	4
2.1	Historisk bakgrunn for utviklingen av lærende organisasjon som begrep	4
2.2	Hvorfor er lærende organisasjoner relevant i dag?.....	5
2.3	Foreløpig begrepsavklaring av lærende organisasjon	6
2.4	Gjennomgang av forskningslitteratur	7
2.5	Teoriutvikling	7
3	Fagfelter- ulike tilnærminger	9
3.1	Læring gjennom sosiale relasjoner	9
3.2	Et komplekst sammenhengende system som utvikler seg hurtig og dynamisk.....	10
3.3	Læring- å være i stand til å gjøre taus kunnskap eksplisitt.....	11
4	De representative forfatterens ulike tilnærminger.....	12
4.1	Fem disipliner som basis for lærende organisasjoner.....	12
4.1.1	De fem disiplinene	13
4.1.2	Oppsummering av Senges perspektiver på lærende organisasjoner	14
4.2	Omforming av organisasjoner i retning mer lærende, fem aktiviteter.....	15
4.2.1	De fem aktivitetene	16
4.2.2	Oppsummering	17
4.3	Forståelse av organisatorisk læring, en modell	17
4.3.1	Tre typer læring.....	18
4.3.2	Oppsummering av single-loop læring, double-loop læring og deuterio læring i Schön og Argyris.....	19
5	Tverrfaglig perspektiv på lærende organisasjon	20
5.1	Tilnærminger til lærende organisasjoner, en tverrfaglig synsvinkel	21
5.1.1	Felles karakteristikk ved en lærende organisasjon.....	23
5.2	Begrepsavklaringer ved karakteristikkene.....	25
6	Metodisk tilnærming- forskningsopplegg og utforming av instrumenter	26

6.1	Forskningsopplegg.....	26
6.1.1	Spørreundersøkelse som design	27
6.1.2	Spørreundersøkelse for utspørring, fordeler og ulemper.....	27
6.2	Arbeid og utforming av spørreundersøkelsen trinnvis	29
6.2.1	Forarbeid	30
6.2.2	Forskningsspørsmålet.....	30
6.2.3	Presisering av deltema.....	30
6.2.4	Hovedtema	30
6.2.5	Forarbeid til spørsmålsformulering.....	31
6.2.6	Spørsmålsformulering og svaralternativer	32
6.2.7	Forundersøkelse	34
7	Fra teoretisk tilnærming til konkret data	34
7.1	Bearbeiding av datamaterialet	34
7.2	Metoder for mål av sentraltendenser	36
7.3	Bortfall og svarprosent	37
7.3.1	Samlet status.....	37
8	Analyse av spørreundersøkelsen	38
8.1	Strukturnivå	38
8.1.1	Drøfting av de ansattes opplevelse av strukturen.....	44
8.1.2	Indeksanalyse av spørsmål 1-4.....	45
8.1.3	Grafisk fremstilling sentraltendenser for hvert spørsmål, kombinert med samlet modus verdi for hele strukturkategorien	46
8.1.4	Oppsummering av struktur.....	46
8.2	Kompetansehevning	47
8.2.1	Drøfting av de ansattes opplevelse av mulighet for kompetanseheving	52
8.2.2	Indeksanalyse av spørsmål 5-7.....	52
8.2.3	Grafisk fremstilling av sentraltendenser for hvert spørsmål, kombinert med samlet modusverdi for hele kompetansehevingskategorien.....	54
8.2.4	Oppsummering av kompetanseheving	54
8.3	Visjonsnivå.....	55
8.3.1	Drøfting av de ansattes opplevelse av organisasjonens visjoner.....	60
8.3.2	Indeksanalyse av spørsmål 8-10.....	61
8.3.3	Grafisk fremstilling av sentraltendenser for hvert spørsmål, kombinert med en samlet modusverdi for hele visjonskategorien.....	62

8.3.4	Oppsummering av visjon	62
8.4	Gruppenivå	63
8.4.1	Drøfting av de ansattes opplevelse av organisasjonens bruk av arbeidsgrupper som metode	72
8.4.2	Indeksanalyse av spørsmål 11-16.....	73
8.4.3	Grafisk fremstilling av sentraltendenser for hvert spørsmål, kombinert med en samlet modusverdi for hele kategorien gruppenivå	75
8.4.4	Oppsummering av gruppenivå	76
8.5	Erfaringer.....	76
8.5.1	Indeksanalyse av spørsmål 17 og 18	80
8.5.2	Grafisk fremstilling av sentraltendenser for hvert spørsmål, kombinert med en samlet modusverdi for hele kategorien som omhandler bruken av erfaringer	81
8.5.3	Oppsummering av bruken av erfaringer i arbeidshverdagen	81
8.6	Grafisk analytisk oppsummering av spørreundersøkelsen og dens resultater	82
9	Konklusjon	83
9.1	De ansattes opplevelser av egen arbeidsplass, en lærende organisasjon?	84
9.2	Resultater av undersøkelsen og betydning for videre arbeid.....	84
9.3	Resultatenes betydning for konklusjon.....	87
10	Reflekterende betraktninger om innhold, prosess og resultater	88
10.1	Mulige feilkilder ved oppgaven	88
10.2	Ideer til videre forskning.....	89
10.3	Svakheter ved oppgaven	89
10.4	Avslutning.....	90
11	Litteraturliste	91
12	Vedlegg	94
12.1	Vedlegg 1. Tidskjema for masteroppgaven	94
12.2	Vedlegg 2. Mail sendt ut før spørreundersøkelse, i samarbeid med ledelsen ved NOV Training	97
12.3	Vedlegg 3. Følg brev til spørreundersøkelse.....	98
12.4	Vedlegg 4. Spørreskjema	99
12.5	Vedlegg 5. Datamatrise.....	105

Figuroversikt

Figur 1. Faktorer som presser organisasjonene til forandring og utvikling (Pedler, et al., 1997 s30).....	6
Figur 2. Single – loop, double – loop læring og deuterio læring (I orientering fra Argyris, 1999,- s68.).....	19
Figur 3. Fagfeltenes posisjon i forhold til hverandre (egen framstilling)	21
Figur 4. Teoretisk utforming trinnvis	24
Figur 5. Populasjon som er gjenstand for forskningsarbeidet.....	27
Figur 6. Trinn i spørreundersøkelsen (Ringdal 2001 s263)	29
Figur 7. Fremstilling av forarbeidet til utforming av spørreskjema	33
Figur 8. Formel for utregning av indeks	45
Figur 9. Indeksanalyse av spørsmål 1-4, kategori struktur	45
Figur 10. Grafisk fremstilling av gjennomsnitt, modusverdi og median, spørsmål 1-4 struktur	46
Figur 11. Formel for utregning av indeks	52
Figur 12. Indeksanalyse av spørsmål 5-7, kategori kompetanseheving.....	53
Figur 13. Grafisk fremstilling av gjennomsnitt, modusverdi, median og samlet modusverdi spørsmål 5-7	54
Figur 14. Formel for utregning av indeks	61
Figur 15. Indeksanalyse av spørsmål 8-10, kategori visjoner	61
Figur 16. Grafisk fremstilling av gjennomsnitt, modusverdi, median og samlet modusverdi spørsmål 8-10	62
Figur 17. Formel for utregning av indeks	73
Figur 18. Indeksanalyse av spørsmål 11-16, kategori gruppenivå.....	74
Figur 19 Grafisk fremstilling av gjennomsnitt, modusverdi, median og samlet modusverdi spørsmål 11-16.....	75
Figur 20. Formel for utregning av indeks	80
Figur 21. Indeksanalyse av spørsmål 17-18, kategori erfaringer	80
Figur 22. Grafisk fremstilling av gjennomsnitt, modusverdi, median og samlet modusverdi spørsmål 17-18	81
Figur 23. Grafisk fremstilling av gjennomsnitt, modus, median og samlet modusverdi for hele undersøkelsen	82

Tabelloversikt

Tabell 1. Oversikt over samlet status ved spørreundersøkelsen.....	37
Tabell 2. Frekvensfordeling spørsmål 1	38
Tabell 3. Sentraltendenser ved spørsmål 1	39
Tabell 4. Frekvensfordeling spørsmål 2	40
Tabell 5. Sentraltendenser ved spørsmål 2	40
Tabell 6. Frekvenstabell spørsmål 3.....	41
Tabell 7. Sentraltendenser ved spørsmål 3	42
Tabell 8. Frekvenstabell spørsmål 4.....	43
Tabell 9. Sentraltendenser ved spørsmål 4	44
Tabell 10. Frekvenstabell spørsmål 5.....	47
Tabell 11. Sentraltendenser ved spørsmål 5	48
Tabell 12. Frekvensfordeling spørsmål 6	49
Tabell 13. Sentraltendenser ved spørsmål 6	50
Tabell 14. Frekvenstabell spørsmål 7.....	51
Tabell 15. Sentraltendenser ved spørsmål 7	52
Tabell 16. Frekvenstabell spørsmål 8.....	56
Tabell 17. Sentraltendenser ved spørsmål 8	56
Tabell 18. Frekvenstabell spørsmål 9.....	57
Tabell 19. Sentraltendens ved spørsmål 9	58
Tabell 20. Frekvenstabell spørsmål 10.....	59
Tabell 21. Sentraltendenser ved spørsmål 10	59
Tabell 22. Frekvenstabell spørsmål 11	64
Tabell 23. Sentraltendenser ved spørsmål 11	64
Tabell 24. Frekvenstabell spørsmål 12.....	65
Tabell 25. Sentraltendenser ved spørsmål 12	66
Tabell 26. Frekvenstabell spørsmål 13.....	66
Tabell 27. Sentraltendenser ved spørsmål 13	67
Tabell 28. Frekvenstabell spørsmål 14.....	68
Tabell 29. Sentraltendenser ved spørsmål 14	69
Tabell 30. Frekvenstabell spørsmål 15	69
Tabell 31. Sentraltendenser spørsmål 15.....	70
Tabell 32. Frekvenstabell spørsmål 16.....	71
Tabell 33. Sentraltendenser spørsmål 16.....	72
Tabell 34. Frekvenstabell spørsmål 17.....	77
Tabell 35. Sentraltendenser ved spørsmål 17	77
Tabell 36. Frekvenstabell spørsmål 18.....	78
Tabell 37. Sentraltendenser ved spørsmål 18	79
Tabell 38. Redegjørelse for spørsmålenes innhold i relasjon til teori.....	83

1 Innledende redegjørelse for oppgavens aktualitet og struktur

1.1 Dagens samfunn stiller nye krav, krav om livslang læring

Hvordan kan dagens organisasjoner best mulig opptre for å beherske samfunnets krav og utfordringer? Et krav som omhandler økt endringsdyktighet og utvikling. Dette er et spørsmål som engasjerer og har resultert i mange diskusjoner (Wadel, 2008). Denne oppgaven tar utgangspunkt i problematikkens aktualitet og retter søkelyset mot et element ved diskusjonen. At organisasjoner må bli mer lærende orientert. Hovedtemaet i oppgaven er på dette grunnlaget ulike teorier om lærende organisasjoner. Gjennom en redegjørelse av begrepet fra ulike synsvinkler blir det i oppgaven konstruert en tverrfaglig forståelse av kjennetegn ved lærende organisasjoner. Disse kjennetegnene danner utgangspunkt for en undersøkelse som gjennomføres ved en avdeling i et større selskap. Hensikten på grunnlag av dette er å belyse de ansattes opplevelse av en egen arbeidsplass som lærende organisasjon. For så å belyse deres tilfredshet, i relasjon til den definisjonen av lærende organisasjoner som blir utformet i denne oppgaven. Gjennom denne typen arbeid løfter teorien frem sentrale kjennetegn ved lærende organisasjoner som i oppgaven ses på som tiltak for best mulig evne å møte samfunnets krav. Kombinert med at undersøkelsen gjør det mulig å gjøre interne forhold mer gjennomskiktig. Som igjen fører til en mulighet til å analysere de ansattes opplevelse av arbeidsforholdene opp mot teorien som benyttes. Dette resulterer i et instrument som gjør det mulig å konkretisere de ansattes opplevelser opp mot en lærende organisasjons kjennetegn. Et instrument i den forstand at det blir vurdert gyldig i relasjon til teoriene som er blitt brukt. For så å kunne måle i hvilken grad de ulike kjennetegnene finner sted ved selskapets avdeling. Belyst ved de ansattes opplevelser. Spørreundersøkelsen tar mål av seg å belyse forhold som gjør det mulig å finne sentraltendenser ved de ansattes opplevelser, presentert visuelt i oppgavens avsluttende kapitler ved ulike grafiske fremstillinger. Oppgaven fremstår på dette grunnlaget som en konseptuell – empirisk oppgave.

1.2 Struktur og oppbygning av oppgaven

Oppgaven starter med en refleksjon rundt hvordan en ved hjelp av pedagogisk teori og en tverrfaglig definert begrepsavklaring kan belyse forhold som er representative for selskapet som undersøkes. Som empirisk plattform er det valgt ut et selskap som jobber innenfor olje- og gassindustrien. Forskningsobjektet er en avdeling ved National Oilwell Varco, og de ansatte ved deres Training avdeling er utgangspunktet for arbeidet. Motivasjonen for arbeidet

ligger i ønsket om å besvare forskningsspørsmål ved hjelp av empirisk data. Det gjennomføres et forskningsarbeid som danner utgangspunkt for en analyse av de ansattes opplevelser ved egen arbeidsplass, i relasjon til teori om lærende organisasjoner. Oppgavens oppbygning forløper ved at det først blir en redegjørelse for arbeidet ved å belyse bakgrunnen for oppgaven. Dette etterfølges av en refleksjon rundt oppgavens forskningslitteratur. Videre blir det gitt en begrunnelse for NOV's Training avdeling som forskningsobjekt, supplert av problemstilling og begrepsavklaringer. Da dette er blitt redegjort for kommer kapittelet som omhandler utforming av forskningsarbeidet, gjennomføring og data-analyse, etterfulgt av konklusjon og avsluttende kommentarer.

1.3 Motivasjon og mål for oppgaven

Utgangspunktet for denne oppgaven er en motivasjon og intensjon om å knytte pedagogikk som verktøy opp mot næringslivet og ens kompleksitet. I en stadig mer global verden er behovet for endringsdyktighet viktigere enn noen gang (Wadel, 2008). I dagens samfunn konkurrerer ikke bare bedriftene nasjonalt om kundene. Markedet er ekspandert og konkurransen verdensomfattende. Endringene i markedet krever kontinuerlig utvikling for å kunne møte kundens forventninger, og dette resulterer i at dagens bedrifter opererer i et miljø som er komplekst, overraskende og flertydig. Utfordringene blir dermed å bygge en organisasjon som kan møte denne kompleksiteten. En organisasjon som til tross for turbulente, raskt omskiftelige situasjoner er nødt til lære bedre og raskere enn før, ved å bli mer lærende i sin tilnærming (Wadel, 2008).

Dagens samfunn representerer på mange måter derfor en ny æra. En æra hvor globaliseringen med sitt innpass konkret utfordrer organisasjoners rammebetingelser. Økt tilgang til kunnskap kombinert med et radikalt mangfold er konturene av de globale strømningene som kjennetegner tendensene i samfunnet (Karlsen, 2006). Dette fører til en hverdag, hvor samtiden preges av stor tilgang på ideer om hvordan organisasjoner bør utformes og styres for å møte denne nye kompleksiteten. Organisasjoner, hvis mål er å evne og møte det mangfoldige samfunnets premisser, står derfor ovenfor store utfordringer. Utfordringer som angår valg av strategi i møtet med dagens utfordringer.

På dette grunnlaget er det undersøkt hvorvidt det fra en pedagogisk synsvinkel kan utforme et forskningsarbeid som er med på å bidra til at utfordringene organisasjonene står ovenfor på best mulig måte kan møtes. Formålet omhandler med andre ord å gjennomføre et prosjekt hvor en ved hjelp av pedagogisk teori forsøker å kartlegge og belyse sentrale områder som

kan være med å gjøre hverdagen mer gjennomiktig for organisasjoner. Dette betyr at organisasjonen kan skape et tydeligere bilde av hvordan forholdene innad i organisasjonen oppleves av de ansatte.

Temaet for oppgaven omhandler teori om begrepet ‘lærende organisasjon’ og i hvilken grad en finner karakteristikken ved begrepet igjen i selskapet som undersøkes. Formålet med et slikt konkret konstruert møte mellom teori og praksis er ønsket om å undersøke hvorvidt det gjennom å undersøke forholdene ved praksis, i lys av teori kan anses som et nyttig analyseverktøy for mulig videreutvikling av selskapet.

1.3.1 Begrunnelse for valg av selskap som forskningsobjekt

Selskapet er en global virksomhet innen salg, design, fabrikasjon og ferdigstillelse av systemer og produkter til olje- og gassindustrien. I tillegg er de en internasjonal leverandør av innovative, høyteknologiske systemer og løsninger, inkludert automasjon og fjernstyringsteknologi. Selskapet blir på dette grunnlaget vurdert som en organisasjon som jobber innenfor den komplekse samfunnsutviklingen nevnt i det foregående og blir derfor vurdert som et representativt forskningsobjekt i samtiden. På dette grunnlaget er fokuset hvordan de organiserer og strukturer sitt selskap for og imøtekomme utfordringene de står ovenfor. Hvordan selskapet forvalter og viderefører kunnskap er utgangspunkt for oppgaven. Som dermed baserer seg på et konkret og konstruert møte mellom karakteristikken for en lærende organisasjon og NOV Training. Målet blir, i lys av teori, å undersøke hvorvidt graden av kriteriene for en lærende organisasjon samsvarer eller kan finnes ved NOV Training.

Overordnet er målet å kartlegge i hvor stor grad selskapet opererer innenfor den teoribaserte konstruerte termen av en lærende organisasjon, som utvikles i denne oppgaven, og på hvilke områder de ansatte opplever ulik grad av tilfredsstillelse ved karakteristikken. Dette vil gjøre det mulig og belyse opplevelser blant de ansatte som kan bidra til organisasjonen blir bevisstgjort på forholdene innad på arbeidsplassen.

1.3.2 Problemstilling

Oppgaven skrives med mål om å kartlegge strukturelle og relasjonelle forhold som kan bidra til å belyse forholdene ved selskapet opp mot begrepet som blir brukt i denne oppgaven. Dermed vil en slik vinkling gjøre det mulig til å knytte faglig teori konkret opp mot en avdeling, ved et verdensomfattende selskaps struktur, og konkret kunne vurdere teori opp mot praksis. Videre kan dette føre til en oppgave som tydeliggjør hvilke områder ved selskapet

som har utviklingspotensial hvis mål er økt tilnærming til karakteristikene i en lærende organisasjon.

Problemstillingen lyder som følger:

I hvilken grad opplever de ansatte ved NOV Training arbeidsplassen som en lærende organisasjon?

Resultatene av en slik forskning vil gjøre det mulig å belyse opplevelsen de ansatte har av sin arbeidsplass ut i fra de definerte karakteristikene som beskriver lærende organisasjoner i oppgaven min.

2 Hva er en lærende organisasjon?- en historisk redegjørelse og en foreløpig begrepsavklaring

Begrepet lærende organisasjon kan bli sett på fra mange ulike synsvinkler. Årsaken til at det finnes flere definisjoner er at ulike fagfelter har ulike hensikter med å utvikle lærende organisasjoner. Derfor er målet å lage en begrepsdefinisjon, som blir belyst fra flere fagfelter, og kan kalles en tverrfaglig definisjon. I det kommende blir det gjort rede for hvorfor begrepet oppstod og hvordan en foreløpig kan forstå begrepets innhold.

2.1 Historisk bakgrunn for utviklingen av lærende organisasjon som begrep

Til tross for at uttrykket lærende organisasjon er av relativt ny opprinnelse har ideen lærende organisasjoner eksistert i lang tid. Det finnes omfattende litteratur om emnet og streben etter å skape harmoni mellom personlig utvikling og organisering av menneskelige relasjoner hevdes å gå helt tilbake til Moses (Pedler, Burgoyne, & Boydell, 1997). Men det er særlig fra 1950-årene at utviklingen av systemtenkning og spesielt sosiotekniske systemer virkelig skjøt fart. Denne perioden representerer en tid hvor mennesket for alvor ble i stand til å betrakte organisasjoner som organismer- som levende vesener- som dermed kunne lære (Pedler, et al., 1997). Forklaringen på betraktningen som oppstod kan ses i sammenheng med 2. verdenskrig. Forklart ved at det som et resultat av 2. verdenskrig oppstod stor etterspørsel etter varer og dermed høyere krav til produktivitet i etterkrigstiden. En konsekvens i kjølevannet av dette var at det resulterte i mangel på faglært arbeidskraft. Dette fremskyndte behovet for systematisk trening og utdanning og kan ses på som utgangspunktet for utviklingen av lærende organisasjoner. I årene som fulgte resulterte utviklingen til økt fokus på hvordan organisasjonene best evnet å benytte seg av det lærte. Selvutvikling, aksjonslæring og arbeidslært læring ble belyst som nødvendige tiltak og i tak med samfunnsutviklingen

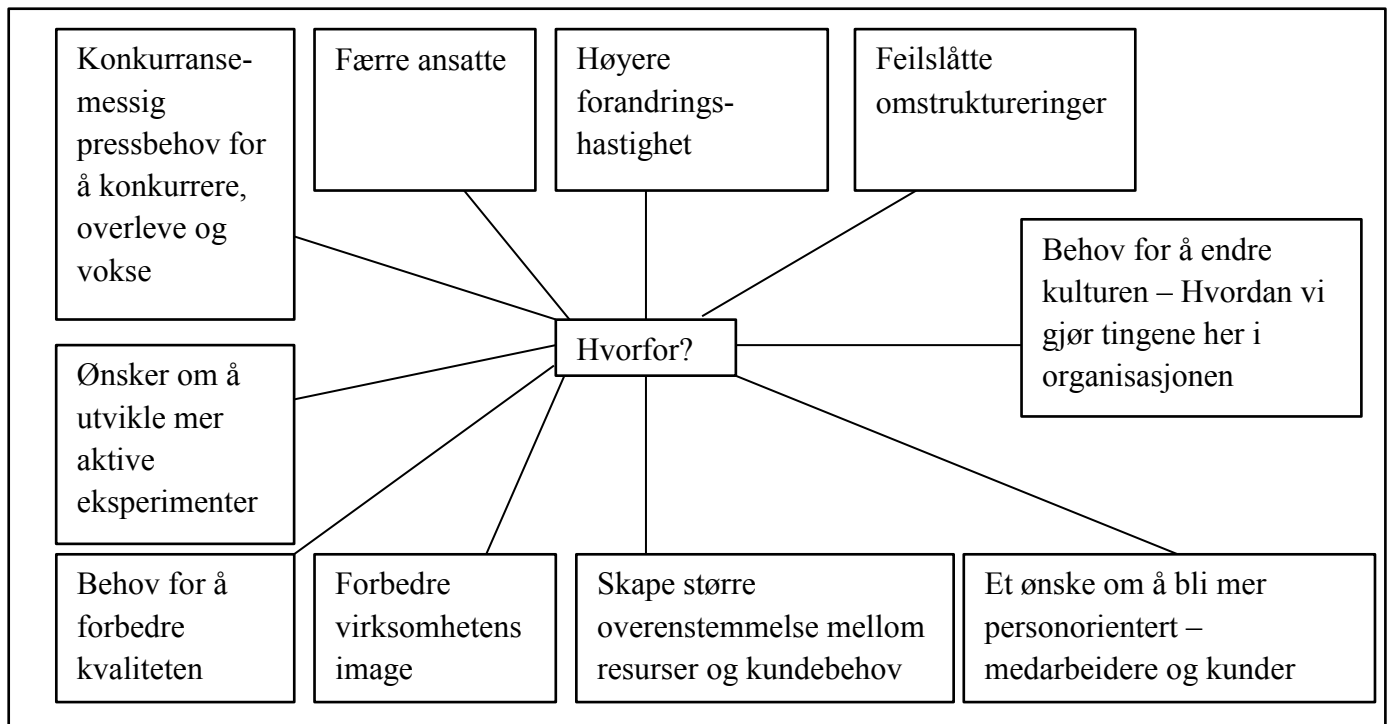
fremkom det videre behov for å minske avstanden mellom individuell og organisatorisk læring. Dette fører frem til fokuset som i dag omhandler lærende organisasjoner (Pedler, et al., 1997).

Lærende organisasjon som begrep er derfor ikke en ny drøm, det har i flere tiår blitt jobbet med. Men begrepet har aldri vært mer aktuelt enn det er i dag (Pedler, et al., 1997). Dette begrunnes med at læring i dag er nøkkelen til overlevelse og utvikling for organisasjoner. Fokuset i nyere tid er derfor flyttet fra ønsket om å lære enkeltindivider, til utfordringene med å forstå og mestre kunsten med å lære hele organisasjoner (Pedler, et al., 1997).

2.2 Hvorfor er lærende organisasjoner relevant i dag?

Som en konsekvens av samtidens krav opplever vår tids organisasjoner en bevissthetsendring. Målet som tidligere bar preg av at deres organisasjon skulle være den beste erstattes med et mål om at de skal lære, med den hensikt og ikke nødvendigvis være den beste, men fortsatt kunne evne og være blant de beste. Ved mulighetene til å operere innenfor fleksible og lydhøre rammer (Pedler, et al., 1997).

Dette forklares med at det ikke bare innenfor kommersielle organisasjoner, men også innenfor skoler, sykehus og byer, konkurreres om knappe resurser. Hvor målet er at de skal klare seg innenfor turbulente og raskt skiftende tider, samtidig som de fastholder og forbedrer den kvalitative ytelsen på tjenestene de leverer (Pedler, et al., 1997). Figur 1 viser nødvendigheten av lærende organisasjoners relevans i dagnes samfunn og oppsummerer faktorene som påvirker samfunnet.



Figur 1. Faktorer som presser organisasjonene til forandring og utvikling (Pedler, et al., 1997 s30)

2.3 Foreløpig begrepsavklaring av lærende organisasjon

Begrepet er preget av ulike tilnærminger og målet er å formulere en tverrfaglig definisjon. Til tross for de ulike tilnærmingene om hva en lærende organisasjon er, er det mulig å redegjøre for begrepet. I det kommende blir det belyst ulike teoretiske tilnærminger, med mål om å skape et oversiktlig utgangspunkt for arbeidet som følger. Lærende organisasjoner kan på dette tidspunkt i oppgaven blant annet forklares som læringsmiljøer som er basert på tillit, åpenhet og selvstyrt gruppearbeid (Grieves, 2008).

Cato Wadel forstår lærende organisasjoner til å omhandle arbeid med igangsetting, utvikling og koordinering av læringsprosesser og sier at lærende organisasjoner beveger vår oppmerksomhet fra hvordan organisasjoner ellers er organisert til hvordan organisasjoner er læringsmessig organisert (Wadel, 2008).

Gary Yukl forstår lærende organisasjoner som en betegnelse på organisasjoner som lærer raskt og anvender kunnskapen for å bli mer effektive. Yukl poengterer at alle organisasjoner lærer, men noen gjør det bedre enn andre (Martinsen, 2009).

I tillegg forstår Unn Stålsett en lærende organisasjon til å være en organisasjon som er i kontinuerlig utvikling. Det vil si at det er en organisasjon som har lært seg å lære (Stålsett, 2006). Felles for disse måtene å forstå lærende organisasjoner på, er fokuset på organisasjonens evne til å utvikle kunnskap, reflektere over organisasjonens mål og praksis og

evne til å endre seg ved behov. Nevnte forståelser ved lærende organisasjoner handler om hvordan organisasjonen tilpasser sin adferd, for at innlæring av ny kunnskap kontinuerlig stimuleres. Kombinert med at de ansatte i organisasjonen har innflytelse til å bruke det man har lært (Hauen, Strandgaard, & Kastberg, 1998).

Oppsummert forstås lærende organisasjoner på nåværende tidspunkt til å omhandle miljøer hvor det bevisst legges til rette for individuell utvikling som fordrer kollektivets beste. En lærende organisasjon omhandler fokus på at det skapes et miljø, hvor det gjennom bevisste strukturer gjør det mulig å bruke hver enkelt ansatt sin dyktighet, til å gjøre hverandre gode. På den måten opplever organisasjonen som helhet en følelse av deltagelse, som videre gjør organisasjonen bedre rustet til å møte samfunnets stadige transformasjoner (Eggen & Nyrønning, 2000). Lærende organisasjoner handler om kollektiver hvor dyktige individer overlever ved gjensidig å utvikle hverandres prestasjoner. I dagens samfunn lever i den forstand de ansatte av hverandres dyktighet, foretatt i et lag eller en organisasjon.

Lærende organisasjoner har på grunnlag av dette to reelle funksjoner. Hvor det ene er fokuset er på utvikling av mennesker, mens det andre fokuset omhandler mulighetene til å benytte den menneskelige utviklingen som finner sted i organisasjonen som en resurs for økt økonomisk utbytte og levedyktighet.

“In the long run, the only source of competitive edge is your organization’s ability to learn faster than its competitors” Peter M. Senge (2006, s1)

2.4 Gjennomgang av forskningslitteratur

Forskningslitteraturen som er valgt ut danner utgangspunkt for en definisjon av en lærende organisasjon i denne oppgaven. Det teoribaserte begrepet blir viet stort fokus da dette representerer grunnlaget for forskningsarbeidet og analysen som følger. Årsaken til at det er avgjørende å kartlegge og konkretisere et sett av karakteristikk ved begrepet lærende organisasjon, er fordi definisjonene av et slikt styringssystem er mange og tvetydige (Wadel, 2008). I tillegg er temaet, som det fremkommer i oppgavens innledning, utgangspunktet og grunnpilaren i forskningsarbeidet og krever i så måte en tydelig teoretisk vurdering av hovedtrekk.

2.5 Teoriutvikling

Ved å sammenlikne ulike tilnærminger om lærende organisasjoner er intensjonen å løfte frem gjennomgående hovedtrekk, hvor det overordnede målet er å utforme en felles forståelse av hvilke elementer som kan sies bør finne sted i en slik organisasjons kultur. For å favne om et

størst mulig spekter av omfattende teori blir det tatt utgangspunkt i tre forskjellige fagfelter. Disse representerer tre ulike vitenskapelige forankrede plattformer og er representert ved sosiologi, økonomi, pedagogikk og danner utgangspunktet for analysen i oppgaven.

Valg av fagfelter begrunnes med at de representerer ulike tilnærminger som er historisk forankret i grunnideene om lærende organisasjoner. Fagfeltet sosiologi er representert fordi fagfeltet omhandler en tilnærming til teori om lærende organisasjoner som kan spores tilbake til 70-tallet og utviklingen av ideen om organisasjoner som levende organismer. Økonomien som fagfelt er valgt fordi den representerer en tilnærming som symboliserer utviklingstempoet i samfunnsutviklingen de siste 50 årene. Kombinert med at fagfeltet står for tiltak som tar mål av seg og på best mulig måte evne og møte samtidens komplekse krav. Det pedagogiske fagfeltet er med sin tilnærming valgt ut på grunnlag av sin supplerende faktor. I den forstand at de to foregående fagfeltene omhandler organisasjoners fokus på læring og organisasjoners tiltak for å møte utfordringer. Men ikke hvordan de konkret skal lære. Det vurderes derfor til at en synopse av de tre valgte fagfeltene supplerer hverandre på en komplementær måte, samtidig som de representerer ulik historisk betydning ved lærende organisasjoners begreps utvikling de siste 50 årene (Pedler, et al., 1997).

Motivasjonen i denne delen av oppgaven begrunnes med temaets relevans i en allmenn kontekst. Den økte kompleksiteten i dagens kunnskapssamfunn resulterer i at organisasjoner, i større grad enn noen gang, er avhengige av å skape en struktur som er bærekraftig. Bærekraftig i den forstand at organisasjonen befester et sett av elementer, som i relasjon til hverandre danner et fundament som gjør det mulig å utvikle seg i takt med samfunnets bevegelse og krav. Som dermed danner grunnlaget for eksistens. I en tid som neppe blir noe mindre kompleks og mangfoldig i fremtiden, snarere tvert i mot. I det følgende kommer en redegjørelse av de tre fagfeltene, med fokus på hvorfor de mener lærende organisasjoner er hensiktsmessige, hva utbytte og formål angår. Deretter følger en redegjørelse for valgte forfattere innenfor fagfeltene og hvorfor disse er valgt som representanter, supplert med deres tilnærming til lærende organisasjon som begrep. Videre blir disse forfatterne vurdert opp mot hverandre, hvor mål er å definere hovedtrekk på tvers av fagfeltene, som da danner utgangspunkt for en felles forståelse av begrepet og et sett av representative karakteristikk.

3 Fagfelter- ulike tilnæringer

De tre ulike fagfeltene er valgt ut med mål om å belyse tre ulike syn på lærende organisasjoner og dermed å utvikle en konstruert felles begrepsforståelse. På den måten oppnås det et tverrfaglig begrep som har større nedslagsfelt enn hvert av fagfeltenes forståelse har separat. Dette er en vinkling som representerer en ny tolkning og en ny modell. Modellen er ny i forstand at det i denne oppgaven blir fokusert på nytteverdien av komplementære ferdigheter. I form av tverrfaglig teori som utgangspunkt for forskningsarbeidet. Dermed kan modellen som utvikles i oppgaven også fungere som et instrument, hvis det er ønskelig å gjennomføre tilsvarende undersøkelser, ved andre avdelinger i NOV, som da kan skape et sammenlikningsgrunnlag. Eller innenfor andre organisasjoner. Et instrument valid i relasjon til oppgavens teoriutforming (Ringdal, 2001).

3.1 Læring gjennom sosiale relasjoner

Det sosiologiske fagfeltet handler om “samfunnet” og de krefter som knytter sammen, endrer og oppløser ulike former for menneskelige felleskap (Rossvær, 1987). Teori om lærende organisasjoner innenfor dette fagfeltet belyser utviklingspotensialer gjennom sosiale relasjoner og redegjør for viktigheten av at mennesket selv må delta i sin egen opplæring for og i det hele tatt lære noe (Bennis, Benne, & Chin, 1985). -Dette kan forstås som at det sosiologiske synet på lærende organisasjoner legger vekt på det gjensidige samspillet mellom mennesket og dets redskaper, sosialt og teknologisk. Hvor den tradisjonelle organisasjonen med lederen som den selvskrevne autoritet har mistet sin appell og må ta konsekvenser av dette som et resultat av samtidens krav (Rossvær, 1987). Et krav om demokratisering og økt mulighet til selvrealisering. -Kombinert med sosiologiens fokus på at hvis en organisasjon skal klare å utvikle en lærende organisasjon, må alle, også ledelsen delta i læringsprosesser, forstå og verdsette det som skapes. På den måten vil en kunne utnytte ferdighetene når tiden er moden for det (Neergaard, Hauen, & Kastberg, 1998). -Oppsummert kan teori om lærende organisasjoner innenfor dette feltet forstås som ulike antagelser som beskriver sosiale relasjoner, funksjoner og utvikling. Der hensikten er å skape et helhetlig situasjonsbilde gjennom teori og metode, hvor formålet er å belyse nytteverdien av sosial samhandling innenfor en gitt og bevisst struktur (Spurkeland, 2005). På den måten bidrar det sosiologiske fagfeltet med fokus på teori som omhandler samhandling og relasjonsbygging som sentrale momenter ved lærende organisasjoner.

3.2 Et komplekst sammenhengende system som utvikler seg hurtig og dynamisk

Det økonomiske fagfeltet og deres arbeid med lærende organisasjoner har sitt utspring i samtidens utfordringer, samtidig som den holder fast ved enkelte grunnprinsipper fra tidligere teorier (Tarr, 2008). I det kommende blir det redegjort for hvorfor det økonomiske fagfeltet finner lærende organisasjoner hensiktsmessige, hva formål og utbytte angår.

Det første som er verdt å belyse og som kommer frem i artikkelen “Læringsbetingelser i organisasjoner med dynamiske strategier” av Jørgen Gulddahl Rasmussen, er bevisstheten rundt den stadige utviklingen i samfunnet som omhandler omveltninger. Som en konsekvens av stadige omveltninger vil organisasjoner kontinuerlig befinne seg i situasjoner som er uforutsigbare på flere dimensjoner enn tidligere. Disse sterkt dynamiske omgivelsene krever at organisasjoner er i stand til å løse stadig mer komplekse og utviklingspregede oppgaver. Noe som resulterer i at organisasjoner er avhengige av å utvikle dynamiske, fleksible strukturer hvor de ansatte stadig er innstilte på å lære noe nytt. Derfor kreves en type organisasjon som blir betegnet som lærende og en ledelse som er i stand til å oppfylle de dynamiske kravene (Christensen, 1997).

Formålet med økonomisk teoriutvikling innenfor begrepet lærende organisasjoner er derfor å skape bevisste holdninger til samtidens utfordringer, slik at organisasjoner ikke forsøker å holde igjen overfor omgivelsenes hurtige utvikling. Hvor utbytte i så måte kan tolkes til å innebære mål om å skape levedyktige organisasjoner som evner å levere konkurransedyktige ytelser. Ytelser som gjør organisasjoner i stand til å unngå interne konflikter hva ønskes om oppgaveløsning angår. Ved slikt forebyggende arbeid unngås det ideelt sett trusler og usikkerhet rundt den finansielle og økonomiske tryggheten i organisasjonen (Christensen, 1997). Bestemmelser og teori om lærende organisasjoner kan i den sammenheng, innenfor økonomiske fagfelt, forstås som et utgangspunkt for organisasjonens levedyktighet. Hvor målet er økonomisk stabilitet. Det skjer gjennom at den viten som skal være til stede i organisasjonen, utvikler seg hurtig og dynamisk og utgjør et komplekst sammenhengende system. Hvor det hele tiden er en vilje, en evne og en rett til innovativt arbeid. Noe som krever en ledelse som stadig forsøker å øke systematiseringen i organisasjonen kombinert med stadig mer komplekse krav, stilt fra de enkelte elementer, i og rundt organisasjonen (Christensen, 1997). I så måte kan en trekke sentrale diagonaler tilbake til den tyske sosiologen og økonomen Max Webers arbeid og samfunnsvitenskapelige teorier. Da særlig hans bidrag til forståelse av ledelsesteori og organisasjonsutvikling representert ved det Weber kalte “Legale Herrschaft”. En form som bygger på at ledelse utøves i overenstemmelse

med og etter en rekke fastsatte regler (Tarr, 2008), i samtiden representert ved dynamiske og komplekse sammenhenger, som resulterer i tydelige dynamiske og strukturelle organisasjoner. Hvor mål er kontinuerlig levedyktighet og økonomisk stabilitet. Samtidig skiller dagens syn på lærende organisasjoner seg fra Weber ved at fremveksten av kompetansesamfunnet har rettet økonomers syn mot økt sosial kontroll, sammenliknet med tidligere fokus på administrativ kontroll. Flate hierarkier har derfor blitt populære organisasjonsoppskrifter, og kombinert med kompetanseheving og større fleksibilitet har dette ført til økte ansvarsområder og reduserte muligheter for å benytte tradisjonelle kontrollsystemer (Røvik, 1998). Det økonomiske fagfeltet jobber med å utvikle vitenskapelige metoder som gjennom tydelige strukturer skaper mulighet for konkurransefortrinn og økonomisk uttelling. Da primært gjennom strukturer som er dynamiske og konkurransedyktige, som gjør at de evner å håndtere nye utfordringer. Lærende organisasjoner innenfor fagfeltet økonomi representerer teori som beholder grunnideen om organisasjonslæring, representert ved blant annet Max Weber. Samtidig som teorien suppleres av moderne justeringer, påvirket av samtidens krav (Johnsen, Døving, & Nyhlen, 2005)

3.3 Læring- å være i stand til å gjøre taus kunnskap eksplisitt

Innenfor pedagogisk fagfelt er teorien omsluttet fokuset på kognitiv læring som utviklingsstrategi (Wadel, 2004). Hensikten med lærende organisasjoner er å utvikle organisasjoner som evner å lære av erfaringer og belyse 'sannheter' om mennesket og samfunn, som utgangspunkt for videreutvikling (Rossvær, 1987). Det pedagogiske fagfeltet poengterer at alt er styrt av en virkelighetsoppfatning, som mennesket alltid bærer med seg, og at det kognitive aspektet utfordrer organisasjoner hva bevisstgjøring angår. Ved å bli bevisste på egne antagelser og åpne sinnet for refleksjon er det enklere å utvikle individet og organisasjonen (Rossvær, 1987). Arbeid med teori om lærende organisasjoner belyser videre viktigheten av at organisasjoner og de ansatte best lærer når de endrer adferd. Med dette forstås følgende. For å skape et lærende miljø må det skapes et miljø, hvor den enkelte har lyst til å lære å utvikle seg. Først da skaper du grunnlaget for en lærende organisasjon hvor alle lærer, individuelt, som team og kollektivt som organisasjon. Dette skaper et grunnlag for mulighet til å endre adferd, som er den bakenforliggende årsaken til lærende organisasjoner (Hauen, et al., 1998).

Hensikten i lys av dette er da fra et pedagogisk perspektiv å skape en organisasjon hvor det bevisst blir tatt hensyn til hvordan enkelte medarbeidere lærer individuelt eller i samspill med andre, og benytte dette til organisasjonens beste. Fokuset omhandler ønsket om å utvikle en

organisasjon hvor miljøet ikke isolert sett skal lære seg spesifikke oppgaver, men at de skal lære å lære (Elgaard Sørensen, 2008). Dermed blir det forstått som om hovedessensen i pedagogisk teori handler om å utvikle en gjensidig forståelse av hverandres individuelle læringsstrategier, for på den måten lytte og lære av hverandre. Hvor formålet er å skape et miljø hvor de ansatte setter spørsmålstegn ved egen og andres adferd, og benytter dette til å maksimere hver enkelt ansatt sitt potensiale gjennom gjensidig og komplementære hverandres ferdigheter (Neergaard, et al., 1998). Oppsummert kan det pedagogiske fagfeltets hensikt i arbeid med lærende organisasjoner forklares som et ønske om å skape nye organisasjoner. I den forstand at fokuset flyttes fra arbeiderne som roller i strukturer, til personer i relasjoner (Elgaard Sørensen, 2008).

4 De representative forfatterens ulike tilnærminger

I kapittel 4 redegjøres det for de ulike forfattere og deres ulike tilnærminger til lærende organisasjoner som da representerer de tre ulike fagfeltene. Disse er Peter M. Senge, en ledende forfatter innenfor organisasjonsutvikling, som bidro til å gjøre begrepet lærende organisasjon til allemannseie (Wadel, 2004). Senge er valgt ut som en av forfatterne fordi han skapte en modell representert ved 5 disipliner som i relasjon til hverandre utgjør det han mener er essensen i lærende organisasjoner. Neste forfatter er David A. Garvin. Han er valgt på bakgrunn av hans utforming av fem konkrete aktiviteter som bør finne sted ved omforming av organisasjoner i retning av mer lærende. De siste forfatterne som er representert i oppgaven er Donald A. Schön og Chris Argyris. Begrunnet i deres arbeid med organisasjonsutvikling, og utformingen av en modell for 'påvisning og retting av feil'.

4.1 Fem disipliner som basis for lærende organisasjoner

Innenfor synet på lærende organisasjoner representerer Peter M. Senge sin tilnærming et av utgangspunktene for analysen. Dette begrunnes hovedsakelig med hans arbeid og utforming av boken *The Fifth Discipline*. Peter M. Senge fremsto på 1990-tallet som en ledende forfatter innen organisasjonsutvikling. Med utgivelsen av boken *The Fifth Discipline* presenterte han forestillingen om den lærende organisasjonen. Teoriene i boken hans beskriver organisasjoner som dynamiske systemer i en holistisk forståelse, der de er i konstant utvikling og tilpasning (Senge, 2006). Hovedinteressen bygger på hans spesielle interesse for fokuset på desentralisering av rollen til ledelse i organisasjoner, for å styrke kapasiteten til de ansatte hva effektiv jobbing gjelder (Kermally, 2004).

Senge presenterer ideer med hensikt å knuse illusjonen om at verden består av adskilte og usammenhengende krefter. Han sier at det først er når vi gir slipp på denne illusjonen at vi kan bygge lærende organisasjoner, organisasjoner der mennesker videreutvikler sine evner til å skape de resultatene de egentlig ønsker. Der nye tenkemåter blir oppmuntret, der kollektive ambisjoner får fritt utløp og der mennesker blir flinkere til å lære i felleskap (Senge, 2006).

Han skiller lærende organisasjoner fra tradisjonelle og kontrollerende organisasjoner, ved evnen til å beherske visse grunnleggende disipliner. Disse disiplinene er av vital betydning og ordet disiplin brukes som et fagområde der det gjelder å være i besittelse av visse kunnskaper og ferdigheter. Hver disiplin har i seg en vesentlig dimensjon, og selv om de er utviklet hver for seg mener han de er avgjørende for hverandres suksess. Han poengterer at hver disiplin har i seg en vesentlig dimensjon når det gjelder å skape organisasjoner som virkelig kan lære, og som stadig kan forbedre sin evne til å realisere sine høyeste mål (Senge, 1999b).

4.1.1 De fem disiplinene

De fem disiplinene han definerer som avgjørende i en utformingen av lærende organisasjoner er systemtenkning, personlig mestring, mentale modeller, å skape felles visjoner og gruppelæring.

Systemtenkning

Systemtenkning forstås i følge Senges tilnærming som et begrepsmessig skjelett. Med dette forstås det som at selv om det først og fremst er holdningene til individene som er avgjørende, mener han at disse holdningene kan understøttes gjennom konkrete handlinger. Ved for eksempel å sikre at alle har den nødvendige informasjonen og kunnskapstilgangen som trengs til rådighet. Samt at systemtenkningen fordrer og styrker mulighetene til å samarbeide på tvers i organisasjonen, slik at individene dermed får en direkte opplevelse av sammenheng (Senge, 1999b).

Personlig mestring

Innenfor denne disiplinen rettes fokuset mot at organisasjoner består av enkeltindivider, med personlige visjoner og kompetanse. Disse er viktige å forvalte riktig ved å gi utviklings- og utfoldelsesmuligheter. Noe som ved hans tilnærming gjøres gjennom målrettet kompetanseutvikling. På den måten vil dette understøtte den enkeltes selvbylde og lyst til å bruke seg selv i organisasjonen (Senge, 1999b).

Mentale modeller

Mentale modeller omhandler og tolkes som et mål om å oppdage våre indre bilder av verden, for så å bli bevisst på disse antagelsene og bryte de mønstrene som er uhensiktsmessige. Uhensiktsmessige i den forstand at de ikke fordrer ønsket utvikling. Dette krever tid og rom for refleksjon. Samt evne til å gjennomføre det Senge kaller ”lærende samtaler”, hvor menneskene blottstiller sin egen tankegang og åpner seg for påvirkning fra andre (Senge, 1999b).

Å skape felles visjoner

Tolkes til å omfatte verdien av å trekke i samme retning. Han sier det kun finnes en ekte visjon når mennesker vil skape og lære, ikke bare fordi de vil, men fordi de har lyst (Senge, 1999b). Dette forstås i hans teori som at det å skape en felles visjon omfatter evnen til å avdekke felles ”bilder” for fremtiden. Disse bildene resulterer i motivasjon og fremmer innsatsvilje og deltagelse, snarere enn lydighet. På den måten oppnår organisasjonen etter hans mening en økt følelse av tilhørighet (Senge, 2006).

Gruppelæring

Gruppelæring forstås og vurderes til å tenke i felleskap. Her poengter han viktigheten av å kunne endre på en rekke inngrodde vaner for at gruppelæring skal kunne få utfolde seg. Individene må i Sengens teori evne og se forbi sin egen viten og dette kan iverksettes gjennom konkrete situasjoner hvor individet opplever at gruppelæring ikke bare er trøtte ekstramøter, men at både individet og organisasjonen vinner på det. Målet med denne disiplinen er å få de som deltar til å forstå at gruppens intelligens overstiger summen av enkeltindividenes, og dermed oppnår en evne til å stå sammen. Senge poengterer at når grupper virkelig lærer oppnår de ikke bare gode resultater, men de enkelte medlemmene av gruppen opplever i tillegg langt raskere personlig vekst enn de ellers kunne fått (Senge, 1999a).

4.1.2 Oppsummering av Senges perspektiver på lærende organisasjoner

Oppsummert kan Senge sine hovedelementer forstås som utviklingsveier hvor man tilegner seg ferdigheter. Disse ferdighetene opererer innenfor termen til livslang læring. Det som er verdt å legge merke til med hans syn på organisasjonsutvikling er hvem disiplinene er rettet mot. De skiller seg fra andre forståelser av bedriftsledelse ved at de er rettet mot individet. Hver av disiplinene dreier seg om hvordan individene tenker, hva de ønsker og hvordan de lærer. Individuelt og gjennom samhandling.

Et annet element som er verdt å merke seg er hans fokus på at de fem disiplinene utvikles parallelt. Dette utfordrer mulighetene til å lykkes fordi det er vanskeligere å integrere dem, enn å bruke dem hver for seg. På den måten kan disiplinen systemtenkning forstås som den femte disiplinen, fordi den integrerer disiplinene og forener dem sammen til en enhet av teori og praksis (Senge, 1999b). Oppsummert kan Senges forståelse av lærende organisasjoner forstås ut ifra følgende karakteristikker:

Fem utviklingsveier rettet mot individet. Disse utviklingsveiene representerer ulike aspekter ved individets måte å samhandle, tenke, ønske og lære på. For at disse skal utøve en nytteverdi i en lærende organisasjon er de avhengig av å utvikles parallelt. Dermed knyttes de overordnet sammen av disiplinen systemtenkning. Som i hans teori kan ses på som avgjørende ved at alle disiplinene er gjensidig avhengige av hverandre for å kunne virkeliggjøre sitt potensial.

4.2 Omforming av organisasjoner i retning mer lærende, fem aktiviteter

Garvin snakker om begrepet lærende organisasjon forankret innenfor fagfeltet økonomi. Han stiller seg spørsmålet hvordan organisasjoner kan respondere kreativt på nye utfordringer, og poengterer at uten læring vil organisasjoner kun repetere gammel praksis, være lite endringsdyktige og dermed produsere kortlevde forbedringer. For å omforme organisasjoner i retning mer lærende anbefaler han, i likhet med Senge, fem aktiviteter.

Valget av David A. Garvin begrunnes i tillegg til hans aktualitet i dagens samfunn, fordi hans tilnærming belyser viktigheten av endringsdyktighet som en avgjørende faktor å lykkes. Dette vurderes som et sentralt poeng i en dagsaktuell kontekst, da transformasjonen i dagens samfunn er utfordrende. Garvin er Professor of Business Administration ved Harvard Business School og har blant annet undervist i lederskap- og ledelseskurs. I tillegg har han fungert som leder av skolens undervisning og læringscenter, samt undervist i kompetanse- og lederutviklingsprogrammer og konsultert for over femti organisasjoner over hele verden (Garvin, 2000).

4.2.1 De fem aktivitetene

I det kommende følger en redegjørelse og tolkning av de fem aktivitetene:

- Løse problemer systematisk
- Eksperimentere med nye tilnærminger
- Lære fra tidligere erfaringer
- Lære fra andre organisasjoner og kunder
- Overføre kunnskap gjennom hele organisasjonen

Løse problemer systematisk

Innenfor denne aktiviteten poengterer han viktigheten av å skape hypoteser og statistiske verktøyer for å organisere data og trekke slutninger. Det kan forstås som at organisasjonen stoler på den vitenskapelige metode for å diagnostisere problemer. Videre belyser hans teori et sentralt poeng, som peker på viktigheten av at fokuset på data i stedet for antagelser er avgjørende som bakgrunn for beslutninger. Dette gjør forutsetningene for læring bedre (Garvin, 1993).

Eksperimentere med nye tilnærminger

I hans tilnærming fokuserer han videre på viktigheten av systematisk å teste ny kunnskap- ved å benytte seg av små eksperimenter som utgangspunkt for å skape nye kunnskapsmål og økt kompetanse. Han nevner videre hvordan en gjennom demonstrasjonsprosjekter kan utvikle kunnskap som kan benyttes for endringer på hele systemet. Eksperimentering kan på dette grunnlaget forstås som å fungere som et element motivert av muligheten til å utvide organisasjonens horisonter (Garvin, 2000).

Lære fra tidligere erfaringer

Denne aktiviteten kan tolkes som evnen til lære av tidligere erfaringer. Både vellykkede og mislykkede. Ved å bevisstgjøre hva som var bra og dårlig ved tidligere erfaringer og dokumentere dette skapes det på den måten i Garvin sin tilnærming en bevisst holdning til fremtidig utvikling. Dette elementet bærer preg av å fungere som et verktøy for unngå å gjenta tidligere feil (Garvin, 1993).

Lære fra andre organisasjoner og kunder

Ved hans forståelse av lærende organisasjoner omhandler denne aktiviteten evnen til å kunne se ut av bedriften for å utvikle nye perspektiver. Da hovedsakelig ved å besøke og intervju andre organisasjoner for å kartlegge hvordan de får jobben gjort, og dermed få nye ideer for egen praksis. Samt benytte seg av kunder for å få kunnskap og benytte seg av preferanser som sier noe om hvordan ting kan utvikles til det bedre (Garvin, 2000).

Overføre kunnskap over hele bedriften

Her poengterer han viktigheten av hvordan ny kunnskap oppnår maks effekt når den deles bredest mulig. For å oppnå dette på best mulig måte gjennom hele organisasjonen belyser han viktigheten av flytte eksperter til forskjellige deler av organisasjonen så de kan dele 'rikdommen', samt utvikle tilgjengelige rapporter, personell rotering og standardiseringsprogrammer (Garvin, 1993). Oppsummering av Garvins perspektiv på lærende organisasjoner:

4.2.2 Oppsummering

Garvin forstår med sin tilnærming en lærende organisasjon som en organisasjon som er dyktige til å skape, tilegne seg og overføre kunnskap. Samtidig som den evner å modifisere sin adferd for å reflektere over ny kunnskap og innsikt. Hans forståelse kan ses på som at hvert av disse elementene er en særegen gren i et større samspill. Hvor utfordringen er å lage systemer og prosesser som støtter disse aktivitetene og dermed integrerer dem i en helhetlig sammenheng som gjør at organisasjoner evner å styre sin læring mer effektiv. Oppsummert forstås Garvins forståelse av lærende organisasjoner ut ifra følgende karakteristikk;

For å bygge en lærende organisasjon er det viktig, som Garvin belyser, å huske at dette ikke er gjort over natten. Skal en slik prosess være vellykket er nøye dyrket holdninger et sentralt element. Det være seg forpliktelser og styringsprosesser som er påløpt sakte over jevn tid.

Videre poengterer han viktigheten av å skape et miljø som fremmer læring. Dette kjennetegnes i hans aktiviteter ved at det er tid for refleksjon og analyse, for å utvikle strategiske planer og vurdere aktuelle arbeidssystemer. Skal dette skal være mulig belyser han viktigheten av at toppledelsen "frigir" ansattes tid til læring. Denne læringen skjer etter hans definisjon gjennom brainstorming, problemløsning evaluering av eksperimenter og er avgjørende for organisasjonens læring og utvikling. Essensen i hans tanker kan sies å omhandle utfordringene som ligger i det å bygge en kultur som verdsetter læring (Garvin, 2000).

4.3 Forståelse av organisatorisk læring, en modell

Donald A. Schön og Chris Argyris representerer en tilnærming som omhandler utvikling av læring i organisasjoner. Til tross for at det i så måte brukes to forfattere, ses det i denne sammenhengen på forståelsen som blir redegjort for som ett (Illeris, 2000). Fordi de sammen representerer en felles tilnærming som er vurdert som et sentralt utgangspunkt for analyse.

Tilnærmingen som er gjenstand for analyse omhandler reflekterende faglig læring i det tjuende århundret (Schön, 2001), og da i tråd med oppgavens fokus. På den måten supplerer Schön og Argyris de tidligere nevnte forfatterne, samtidig som de har en annen tilnæringsvinkel til lærende organisasjoner og dermed er med på å utvide en felles økt forståelse av innholdet som omfatter lærende organisasjoner.

Schön og Argyris arbeider med hvordan læring skjer innenfor organisasjoner. De mener det moderne liv baserer seg på endringsdyktighet, og at dette er avgjørende for å kunne utvikle sosiale systemer for og lære å tilpasse seg. Utgangspunktet for deres teori er hvordan de ser på stabiliteten i samfunnet som tapt. Dette kan tolkes til at som en konsekvens av den tapte stabiliteten blir mennesket nødt til å bli flinkere til å lære gjennom refleksjon. Å lære å forstå er essensen for å evne og håndtere den stadige transformasjonen. For på den måten å ha mulighet til å styre og påvirke disse endringene (Argyris & Schön, 1996).

Det som er verdt å merke seg ved deres tilnærming er at de definerer temaet som organisatorisk læring. Dette er i utgangspunkt en litt annerledes innfallsvinkel på begrepet enn de to foregående forfatterne, men som nevnt ikke mindre interessant av den grunn. Da målet i dette kapitlet er å belyse ulike tilnærminger for å øke forståelsen av lærende organisasjon som begrep, er deres tanker nyttige. De definerer på dette grunnlag organisatorisk læring som ”påvisning og retting av feil” og redegjør for tre typer organisatorisk læring. I det kommende følger en redegjørelse og tolkning av disse typene.

4.3.1 Tre typer læring

Single – loop læring

Skjer når feil blir oppdaget og korrigert, hvor bedriftene etter dette fortsetter med sine nåværende mål. Dette forstås som aktiviteter hvor feilene legges i en kunnskapsbase for kompetanse. Slik bevisstgjør organisasjoner sine feil uten å endre den grunnleggende organisasjons aktiviteter. På den måten vil endringer skje gradvis. Med andre ord, endring skjer ved å korrigere feilene underveis og bli bevisst på disse så det ikke skjer igjen (Argyris & Schön, 1996).

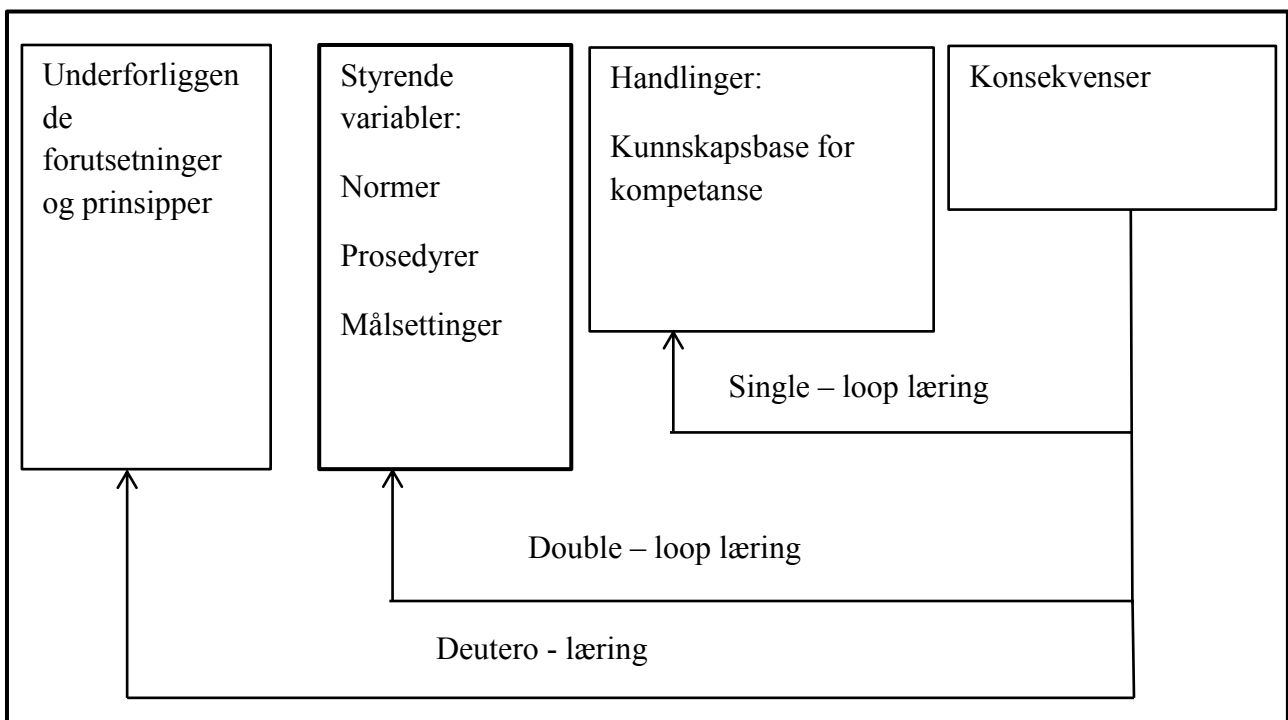
Double – loop læring

Kan forstås som en videreføring av single – loop læring. Denne typen organisatorisk læring skjer i følge Schön og Argyris når det i tillegg til oppdagelse og korrigerings av feil resulterer i at organisasjonen endrer eksisterende normer, prosedyrer og målsettinger. Forståelsen av denne type læring omhandler da endring av kunnskapsbasen i organisasjonen og på den måten

også rutinene. Dermed vil det da være snakk om en form av strategisk læring som utvider omfanget av organisasjonens normer, prosedyrer og målsettinger (Argyris & Schön, 1996).

Deutero – læring

Følger opp tidligere nevnte punkter og finner sted når organisasjonen har lært å gjennomføre punkt 1 og 2. Her poengterer de at de to tidligere nevnte formene for læring ikke vil oppstå hvis organisasjonen ikke er klar over at læring må skje. Dette kan tolkes som at organisasjonen altså må være klar over sin uvitenhet og organisere læringsstiler og strukturer som kreves for å fremme læring.



Figur 2. Single – loop, double – loop læring og deutero læring (I orientering fra Argyris, 1999,- s68.)

4.3.2 Oppsummering av single-loop læring, double-loop læring og deutero læring i Schön og Argyris

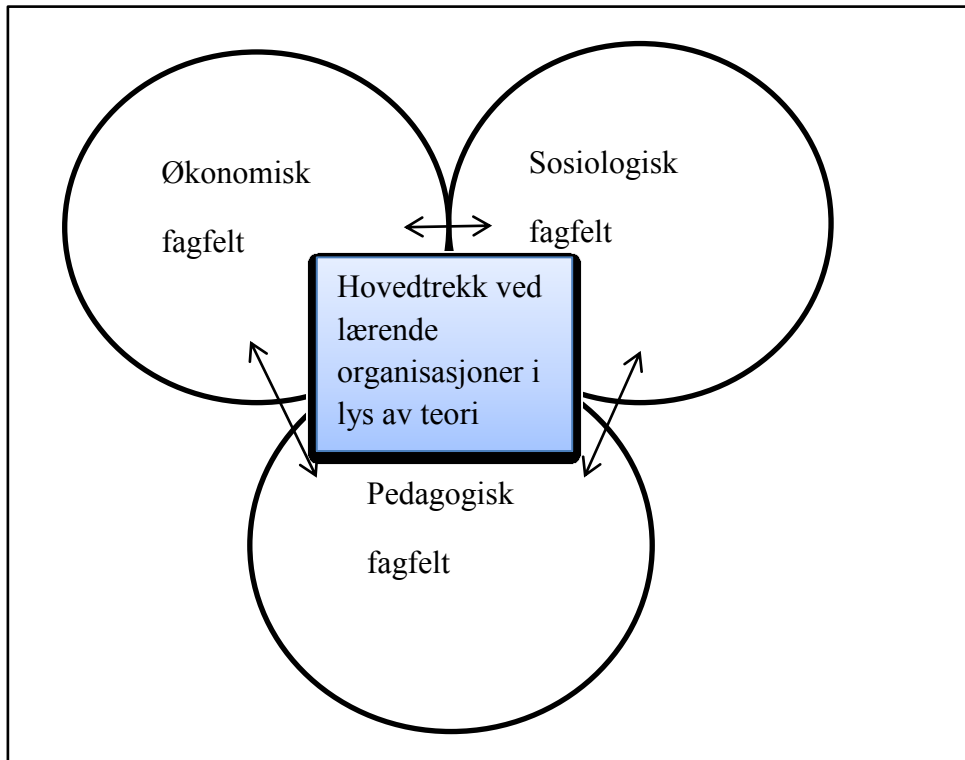
Oppsummert kan single – loop læring i Schön og Argyris sin tilnærming forstås som best egnet til å behandle rutiner og utfordringer som gjentar seg. Den hjelper i så måte organisasjoner med å få gjennomført det daglige arbeidet. Double – loop læring kan tolkes som mer relevant i forhold til komplekse utfordringer, med mål om å sikre fremtiden for organisasjonen gjennom endringsdyktighet (Illeris, 2000).

Schön og Argyris forståelse av organisatorisk læring kan tolkes ut ifra følgende karakteristikk: Mens de to første typene læring er opptatt av hvorfor og hvordan endre en

organisasjon, handler type tre om å strukturere organisasjonen på en måte som fremmer utviklingsmulighetene (Argyris, 1999). Dette kan gjøres ved hjelp av ulike læringsstiler som fordrer refleksjon over egne handlinger. På den måten blir hoved essensen i Schön og Argyris teori som omfatter evnen til å utvikle refleksjoner over egne handlinger og bruke disse som utgangspunkt for effektivisering og kompetanseutvikling. Slik at organisasjonen videreutvikles fra teknisk rasjonalitet mot økt refleksjon over sine handlinger, og dermed blir mer omformelig i tilnærming av transformeringskravene fra samfunnet (Schön, 2001).

5 Tverrfaglig perspektiv på lærende organisasjon

Med utgangspunkt og i lys av de ulike fagfeltene, forfatterne og deres tilnærminger blir det i dette kapittelet konstruert en definisjon, med en tverrfaglig synsvinkel, av begrepet lærende organisasjon. Fagfeltenes relasjoner til hverandre bidrar til å forklare de tre ulike fagfelter, som på generell og i utdypende grad representerer ulike tilnærminger til sentrale momenter ved lærende organisasjoners kjennetegn. Det har i lys av teori blitt redegjort for fagfeltenes tilnærminger i arbeid med lærende organisasjoner. Det er vurdert som sentralt å poengtere at til tross for ulike tilnærminger, er området som omfatter lærende organisasjoner et komplekst og sammensatt felt. Dette betyr at de ulike fagfeltene har ulik grad av påvirkning på hverandre og i så måte ikke kan ses på som totalt adskilte tilnærminger. Noe som forklares og begrunnes med at forfatterne som er blitt redegjort for i en hvis grad frekventerer innenfor hverandres fagfelter. På den måten er hensikten å belyse at fagfeltene ubevisst eller ikke har en viss påvirkningskraft på hverandre. Visuelt fremstilt i figur 3 på kommende side.



Figur 3. Fagfeltenes posisjon i forhold til hverandre (egen framstilling)

5.1 Tilnærminger til lærende organisasjoner, en tverrfaglig synsvinkel

Kjennetegn ved lærende organisasjon som begrep kan tolkes ulikt. For å evne og konkretisere et sett av hovedtrekk er det derfor et sentralt poeng å favne over bredest mulig spekter av ulike tilnærminger som utgangspunkt. Ved å belyse tre ulike fagfelter og tre forfatters tilnærminger innenfor disse områdene blir dette behovet vurdert som dekket og på den måten oppnås det et grunnlag som gjør det mulig å komponere et sett av kjennetegn. I det kommende vil det bli redegjort for trekk som blir vurdert som sentrale på tvers av de ulike fagfeltene og danner utgangspunkt og kjernen for undersøkelsen som finner sted. Men først blir det gjort en synopse for å finne likheter og forskjeller ved teoriene.

Da de ulike forfatterne har ulike tilnærminger hva utfordringer angår, vurderes dette som sentralt å belyse og oppsummere. Da Senge mener at mangelen på forståelse av dynamikken er hemmende for læring (Schön, 2001), finner Schön og Argyris våre selvbeskyttende handlinger som den største utfordringen (Argyris, 1999). Garvin derimot, belyser i sin teori mangel av nøye dyrkede handlinger som hemmende og den største utfordringen (Garvin, 1993). De har med andre ord ulike tanker om hva som er hovedutfordringene i utviklingen av lærende organisasjoner (Bolman, Deal, & Thorbjørnsen, 2009). -Men utgangspunktet for arbeidet er forenelig i den forstand at de ulike forfatterne har sitt utspring i synet på stadige omveltninger i samfunnet og utvikling av organisatoriske forhold i et større samspill.

Hver forståelse har elementer ved seg som overlapper hverandre (se figur 3) og gjør det mulig å lete etter kjennetegn ved begrepet som dermed blir det teoretiske utgangspunktet for videre utforming av det konstruerte begrepet som blir brukt i denne oppgaven.

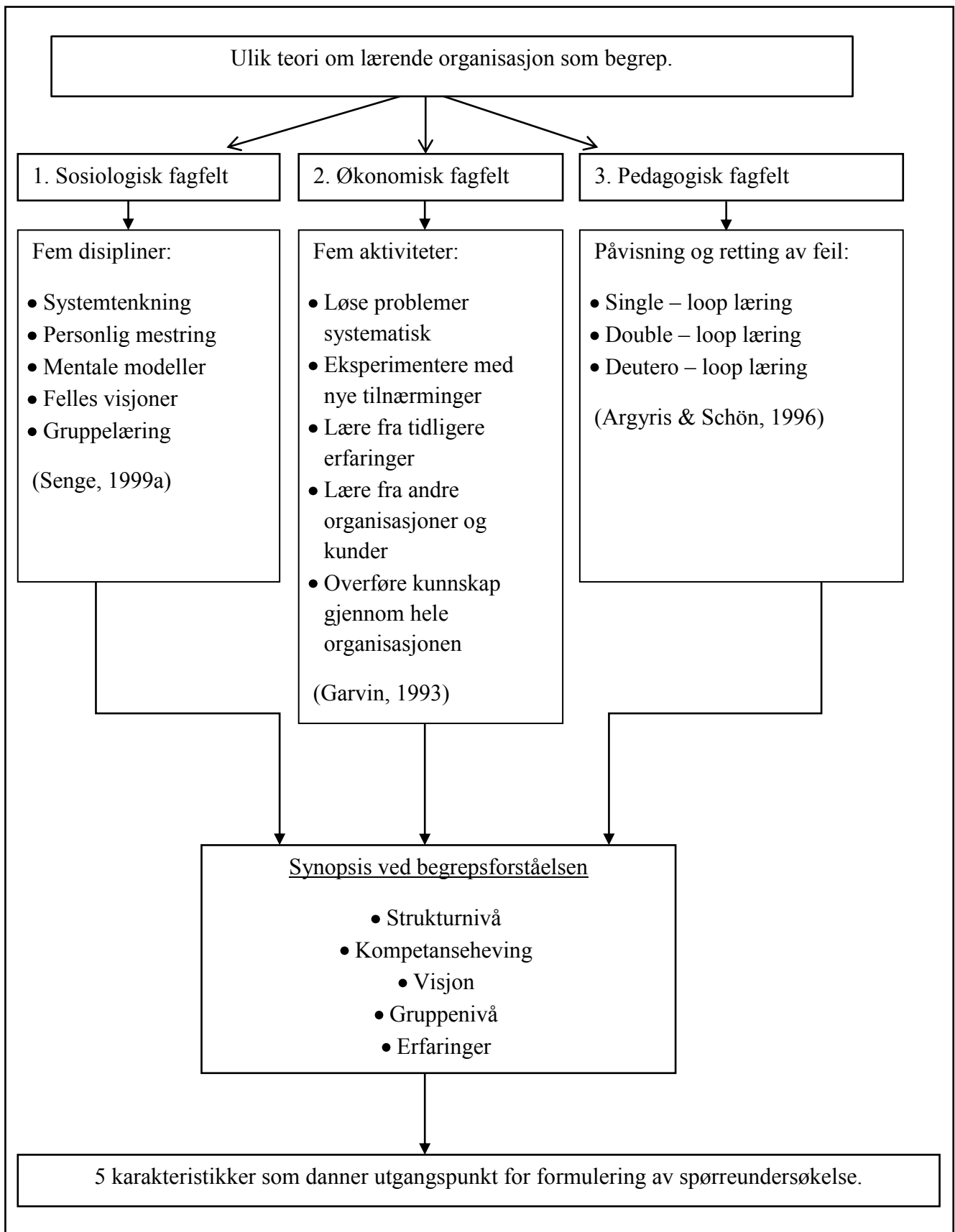
- En lærende organisasjons kultur består av ulike sett med ferdigheter som ved optimal effekt fungerer best ved gjensidig relasjon til hverandre. Dermed krever dette som det fremkommer i de tre teoriene tydelige systemer som fordrer og gir rom for utvikling. Systemene må derfor være fleksible i sin anvendelse, slik at det er mulig å samarbeide på tvers i organisasjonen. Dette fører til økt flyt av kunnskap som videre resulterer i at de ansatte i bedriften føler større grad av deltagelse og personlig mestring.
- Et kjennetegn ved lærende organisasjoner er at de klarer å utnytte nye utfordringer som et element for utvikling og lærer av erfaringer. Dette krever en organisasjon som er bevisst på sine antagelser og bryter de mønstrene som er uhensiktsmessige. Kun på den måten vil det være mulig å lære å skape kontinuerlig utvikling, samtidig som en håndterer den stadige transformasjonen i samfunnet.
- Et annet kjennetegn ved lærende organisasjoner er at de gjennom å iverksette konkrete og situerte læringssituasjoner ønsker å skape en forståelse om at gruppas intelligens overstiger individenes. For dermed å få individene til å skjønne nytten av det å stå sammen- som igjen fordrer raskere vekst, personlig og på hele gruppen. Ved å fremprovosere refleksjon over egne handlinger tydeliggjøres nytteverdien av komplementære ferdigheter i organisasjonen.
- Et kjennetegn som er vurdert nødvendig å ta med omhandler evnen til å skape en felles visjon. Dette innebærer at lærende organisasjoner greier å avdekke felles 'bilder for fremtiden' som appellerer til individene. Et viktig trekk fordi en gjennom tydelige visjoner gir individene en følelse av deltagelse, som igjen øker innsatsviljen. På den måten oppnås det en økt følelse av tilhørighet. Tilhørighet til en organisasjon med ekte visjoner, der mennesker vil skape og lære, ikke fordi vil, men fordi de har lyst (Senge, 1999b).

5.1.1 Felles karakteristikk ved en lærende organisasjon

Lærende organisasjoner er som oppgaven redegjør for komplekse og består av et sett karakteristikk som ikke bare kan fungere individuelt men og bør fungere i relasjon til hverandre. En slik type organisering fører ideelt sett til at organisasjoner lærer bedre og raskere enn før og dermed greier å håndtere turbulente, raskt omskiftelige situasjoner (Bolman, et al., 2009). I lys av fagfeltene og analyse resulterer forskers forståelse av en lærende organisasjon ved følgende karakteristikk. En lærende organisasjon er en organisasjon som:

- Innehar et system og en struktur som understøtter og styrker mulighetene for samarbeid på tvers i organisasjonen og dermed øker flyten av kunnskap og informasjon.
- Benytter seg av erfaringer som grunnlag for å utvikle nye strategiske arbeidssystemer.
- Har en tydelig visjon som appellerer til de ansatte og gir dem følelse av tilhørighet mot felles mål.
- Iverksetter ulike tiltak for opplæring og kompetanseheving blant de ansatte.
- Evner å skape et miljø hvor menneskene i organisasjonen åpner seg for påvirkning fra hverandre og opererer med gruppelæring for å maksimere organisasjonens intelligens.

Uttredelsen og refleksjon av forskningslitteraturen kan forstås som følger- skissert ved figur 4. Det blir belyst gangen og prosessen i arbeidet som resulterer i et nytt instrument innenfor definisjonen av lærende organisasjoner. Et instrument i den forstand at lærende organisasjon som begrep ikke blir sett på fra et perspektiv, men på den måten representeres gjennom en mer helhetlig tilnærming.



Figur 4. Teoretisk utforming trinnvis

5.2 Begrepsavklaringer ved karakteristikene

Som en konsekvens av settet med karakteristikker som er utarbeidet (se figur 4) er det nødvendig med en begrepsavklaring, før utformingen av spørreundersøkelsen, da det fremkommer en del begreper som blir sett som avgjørende å utdype for å unngå feil som kan oppstå ved analyse og tolkning av resultatene. Begrepsavklaringene representerer en utdypende forståelse av begrepene, basert på tidligere analyse av forskjellig teori.

For det første forstås struktur som oppbyggingen og mønsteret i organisasjonen (Senge, 1999b). Denne strukturen danner grunnlaget for all aktivitet og som fungerer som retningslinjer i organisasjonens oppbygging relatert til fremtidig mål. Begrepet erfaringer blir brukt som synonymt med tidligere opplevelser (Garvin, 1993). Opplevelser som skaper assosiasjoner til positive og negative situasjoner. Disse situasjonene er utgangspunkt for utvikling og spørsmålet er i hvilken grad de tidligere erfaringene hemmer eller fremmer organisasjonens utvikling og fremtidige målsettinger. Når det gjelder visjon vurderes begrepet til å omhandle en forestilling om noe fremtidig (Senge, 1999b). Et mål og jobbe mot. Opererer i stor grad innenfor termen motivasjon og kan konkretiseres i kortsiktige og langsiktige mål. En indre og ytre drivkraft som maksimerer innsatsen blant de ansatte. Fungerer best gjennom en tydelig sett av felles tanker og ideer.

Neste begrep som er gjenstand for en ytterligere avklaring er kompetanseheving. Kompetanseheving ses i sammenheng med økt kvalifisering (Argyris & Schön, 1996). Som ideelt sett resulterer i konkurransefortrinn på markedet, gjennom å utvikle noe unikt. Et sett av kvalifikasjoner som gir fortrinn i den forstand at kompetansen representerer et sett av kompetanse det er lite av på markedet. Med andre ord, utvikling av ansatte som gjør organisasjonen best mulig rustet i møtet med konkurrenter og marked. Avslutningsvis forklares gruppelæring som utvikling av gruppens evne til å skape de resultatene medlemmene virkelig ønsker (Senge, 1999b). En organisasjon består av et sett dyktige individer som overlever ved gjensidig å utvikle hverandres prestasjoner. Målet med gruppelæring som en karakteristikk er derfor å belyse viktigheten av at organisasjoner gjennom gruppelæring oppnår en reell verdi. En verdi som gjør de ansatte bedre i stand til å tåle utfordringer, ikke unngå dem. *Postulat:* Alle i en organisasjon kan ikke bli like gode til alt, men alle i organisasjonen må ville bidra med sine iboende egenskaper, som så blir til ferdigheter, til organisasjonens beste (Eggen & Nyrønning, 2000).

6 Metodisk tilnærming- forskningsopplegg og utforming av instrumenter

“Før jeg ved, hvad jeg skal undersøge, kan jeg ikke vide, hvordan jeg skal gjøre det”

(Jette Fog, 1979)

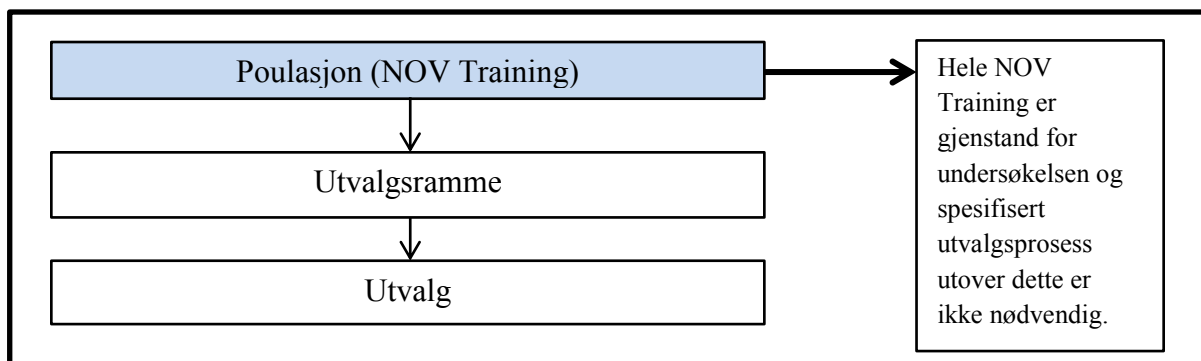
Dette sitatet av den danske samfunnsforskeren Jette Fog markerer tydelig at en står overfor en del sentrale valg i utarbeidelsen av metode. I denne delen av oppgaven handler det om å utforme et metodevalg som er i stand til å gi meningsfylte svar på den problemstillingen som er stilt. Det er på forhånd viktig å erkjenne at det gjennom studier av de ansatte ved NOV Training møter forhold som må tas hensyn til. Med dette bevisste utgangspunktet vil det i det kommende bli redegjort og beskrevet for hva som er utformet av forskningsmetode og begrunnelse for hvorfor dette blir vurdert som bra og strategisk nyttig.

6.1 Forskningsopplegg

Det første som belyses er prosjektets formål og en konkretisering av dette. Målet er å gjengi opplevelsene til de ansatte ved NOV Training, med utgangspunkt i et sett konstruerte karakteristikk for lærende organisasjoner. Utviklet gjennom en tverrfaglig synsvinkel. Dette danner i så måte utgangspunkt for undersøkelsesprofil og valg av metode.

Forskningsspørsmål og fenomenet som blir undersøkt, peker ut bestemte forskningsopplegg som er mest hensiktsmessig med tanke på teknikker for datainnsamling. På grunnlaget av dette er valget av forskningsopplegg basert på en kvantitativ tilnærming. Årsaken til denne tilnærmingen begrunnes med mål om å beskrive forhold og streber mot en maksimalt god avspeiling. Det er ønskelig å få opplysninger om mange undersøkelsesenheter og går med andre ord i bredden for å finne resultater som er hensiktsmessige (Holme & Solvang, 1991).

I oppgaven min er konsekvensen av et slikt mål behovet for systematiske og strukturerte observasjoner, for å finne ut valide resultater. Designet bygger på et sett kriterier som avhenger av bevisste antagelser av virkeligheten. Derfor bygger designet på en objektiv sosial verden, hvor de sosiale fenomenene er relativt stabile i tid og rom. Som en konsekvens av at undersøkelsen omfatter hele avdelingen ved NOV Training og alle ved avdelingen deltar i undersøkelsen er det i denne oppgaven ikke nødvendig å spesifisere utvalg utover dette.



Figur 5. Populasjon som er gjenstand for forskningsarbeidet.

Den konkrete konsekvensen av prosessen belyser videre erkjennelsen av å skape avstand til det som studeres. Derfor blir et helt sentralt poeng å evne og bygge tydelige definerte og teoristyrte begreper som gjør det mulig å oppnå talldata, ved hjelp av variabler. Variabler som danner grunnlag for bruk av statistiske analyseteknikker (Ringdal, 2001).

6.1.1 Spørreundersøkelse som design

På grunnlag av nevnte erkjennelser og formålet med oppgaven har valget av forskningsdesign resultert i gjennomføring av spørreundersøkelse. Dette begrunnes med at det ved hjelp av en standardisert utspørring gjør det mulig å oppnå talldata som beskriver opplevelsen blant de ansatte og er derfor nyttig for arbeidet. Samtidig begrunnes valget av en rekke teknologiske faktorer. I dagens samfunn representerer moderne datateknologi mange muligheter hva utsending og innsamling av undersøkelsen angår. Dette kombinert med muligheten for å belyse organisasjonsforhold og utredninger om arbeidsmiljø på en effektiv måte blir derfor vurdert som avgjørende (Ilstad, 1989).

6.1.2 Spørreundersøkelse for utspørring, fordeler og ulemper

Konkrete generelle fordeler ved bruk av spørreskjema til å samle inn data i denne oppgaven, er at det er lite ressurskrevende i den forstand at en ved hjelp av teknologi har muligheten til og nå et stort utvalg uten og fysisk reise rundt. Relativt store undersøkelser kan derfor administreres av en forsker. I tillegg til at dette da er en økonomisk gunstig løsning. Videre er det en fordel at respondentene kan svare når det passer, kombinert med mulighetene for absolutt anonymitet (Holme & Solvang, 1991).

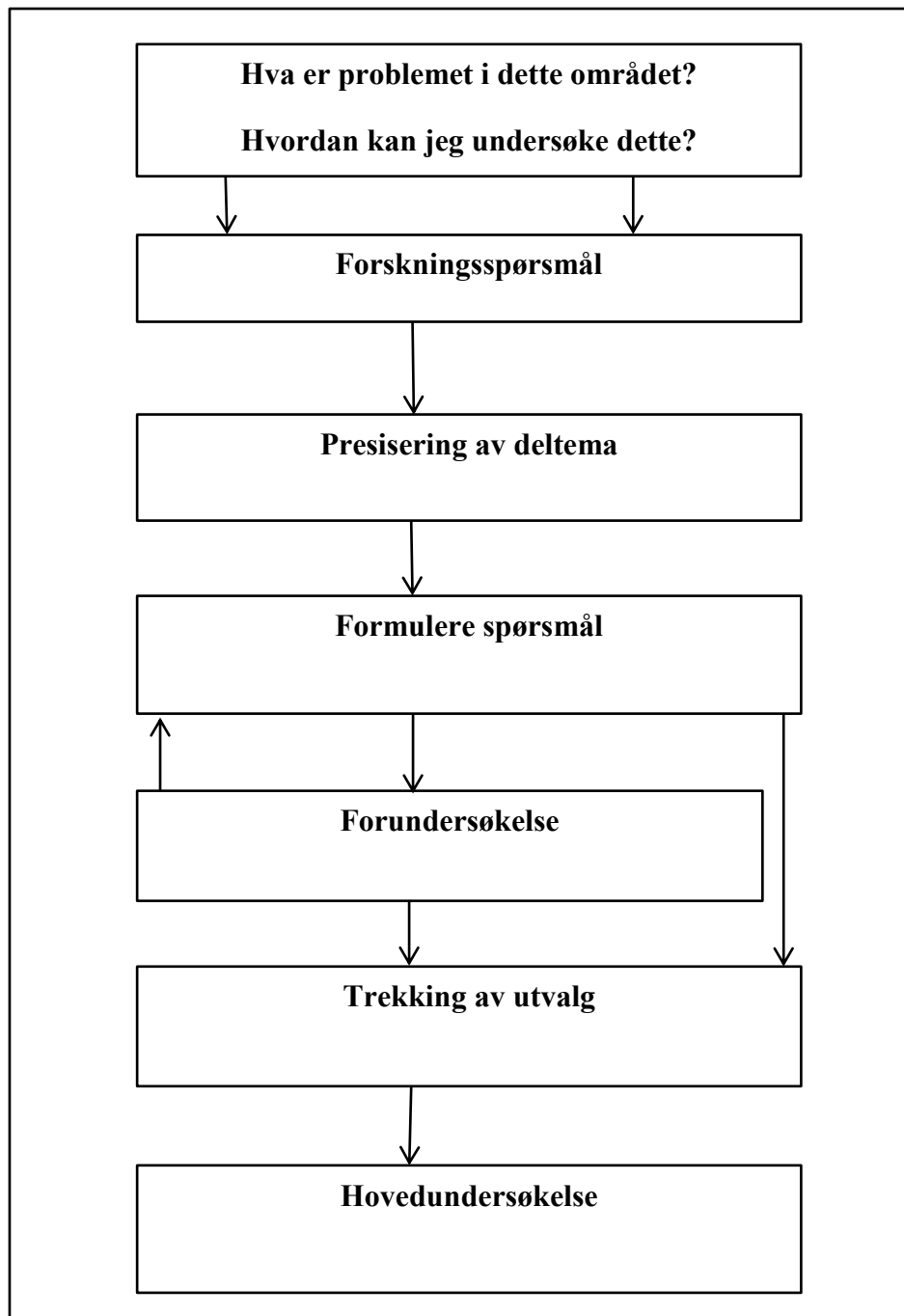
Når det gjelder ulempene ved et slikt design omhandler dette områder som på forhånd forsøkes belyst og tatt hensyn til i oppgaven. Det mest åpenbare er utfordringene som omhandler lav motivasjon blant respondentene (Ilstad, 1989). Temaet bør derfor fange interesse i målgruppen. I oppgaven min betyr dette at det er utarbeidet en rekke tiltak som er

nyttig for mitt arbeid, gjennom å ta forhåndsregler. For å sikre størst mulig grad av respons er det derfor i forarbeidet, gjennom samarbeid med ledelsen i NOV Training, iverksatt tiltak som skal forhindre dette. Det er på forhånd sendt ut en mail til alle respondentene hvor det blir redegjort for nødvendigheten av å svare på undersøkelsen da det omhandler forhold ved organisasjonsutformingen på de ansattes arbeidsplass. På den måten er målet å oppnå økt motivasjon blant de ansatte hva svaransvar angår, gjennom å konkretisere at det er i arbeidstakernes egen interesse å besvare skjemaet.

En annen ulempe som har blitt forsøkt tatt hensyn til i utformingen av spørreskjemaet er utfordringene som omhandler mangelen på kontroll i forhold til hvordan spørsmålene oppfattes. Problemer og misforståelser er et område som til en viss grad gis avkall på ved et slikt design og for oppgavens del innebærer det et bevisst arbeid med forebyggende arbeid. Forebyggende arbeid som i oppgaven omhandler nøye arbeid med formulering av spørsmål kombinert med en forundersøkelse. Hvor formålet med forundersøkelsen er å belyse uklarheter og potensielle misforståelser med spørsmålsformuleringen (Ringdal, 2001). Dette blir ytterligere utdypet i kapittel 7.

6.2 Arbeid og utforming av spørreundersøkelsen trinnvis

I det kommende følger en trinnvis redegjørelse for arbeidet med spørreundersøkelsen supplert arbeidsprosessen skissert i figur 6.



Figur 6. Trinn i spørreundersøkelsen (Ringdal 2001 s263)

6.2.1 Forarbeid

Det første som blir utgangspunkt for prosessen vist i figur 6. er hvordan utformingen best mulig kan forstå problemområdet som ønskes belyst. Dette stadiet består av en brainstorming hvor ideer og tilnæringsmetoder blir vurdert, jobbet videre med eller forkastet. Ved å bestemme problemområdet for oppgaven oppstår en idefase som består i å vurdere hvordan området kan undersøkes mest valid. For at dette skal la seg gjøre blir et konkret forskningsspørsmål utarbeidet (Ilstad, 1989).

6.2.2 Forskningsspørsmålet

Forskningsspørsmålet starter i oppgaven med en ide om å bruke teori om lærende organisasjoner som utgangspunkt for organisasjonsutvikling i privat næringsliv. Gjennom litteratursøk fremkom det ingen tydelige indikasjoner på tidligere arbeid med fokus på relasjonen privat næringsliv og pedagogikk, representert gjennom en definisjon av lærende organisasjoner fra en tverrfaglig synsvinkel. I samarbeid med ledelsen på NOV Training ble det arrangert et møte hvor det ble redegjort for tanker om hvorfor et slikt arbeid kunne være interessant å gjennomføre. Resultatet av dette ble et sett av videre planlagte møter hvor nye utkast ble vurdert og presisjonsnivået på problemstillingen økte (Ringdal, 2001). Prosessen endte i en endelig problemstilling som i felleskap ble godkjent av forsker og veileder, samt NOV Training.

6.2.3 Presisering av deltema

Da problemstilling ble bestemt ble det utarbeidet en presisering av deltemaene. I oppgaven representert ved de valgte forfattere og de konstruerte tverrfaglige karakteristikkene. Temaene ble vurdert som avgjørende for å kunne foreta de endelige valgene av hva undersøkelsen i detalj skulle omfatte og hvordan spørsmålene skulle utformes (Grønmo, 2004).

6.2.4 Hovedtema

Hovedtemaet omhandler ulike tilnæringer til begrepet lærende organisasjon. Med utgangspunkt i ulike fagfelter er det vurdert avgjørende for oppgaven å skape en definisjon av begrepet konkretisert ved et sett av karakteristikk. Karakteristikkene er utarbeidet med utgangspunkt i ulike fagfelter, og utformet gjennom å belyse forfattere med ulike tilnæringer til begrepet. Resultatet ble et sett av karakteristikk representert ved ulike tilnæringer innenfor ulike fagfelter, oppsummert i et sett av kjennetegn fra en tverrfaglig synsvinkel. Endelig konkretisering av kjennetegn ved lærende organisasjoner ble som følger:

- Innehar et system og en struktur som understøtter og styrker mulighetene for samarbeid på tvers i organisasjonen og dermed øker flyten av kunnskap og informasjon(Senge, 1999b).
- Benytter seg av erfaringer som grunnlag for å utvikle nye strategiske arbeidssystemer(Garvin, 1993).
- Har en tydelig visjon som appellerer til de ansatte og gir dem følelse av tilhørighet mot felles mål(Senge, 1999b).
- Iverksetter ulike tiltak for opplæring og kompetanseheving blant de ansatte(Argyris & Schön, 1996).
- Evner å skape et miljø hvor menneskene i organisasjonen åpner seg for påvirkning fra hverandre og opererer med gruppelæring for å maksimere organisasjonens intelligens(Garvin, 1993).

6.2.5 Forarbeid til spørsmålsformulering

Med utgangspunkt i tidligere nevnt arbeid gjennom presisering og avklaring av tema og problemstilling starter jobben med å utforme spørsmålsformuleringer til oppgaven. Gjennom gjennomgang av tidligere litteraturstudier blir fokuset rettet mot selve data- analysen. I oppgaven innebærer det at hensikten på dette tidspunktet er å klargjøre potensiell nytte av de ulike variablene (Ringdal, 2001).

Arbeidet med spørsmålsformuleringer i oppgaven er rettet mot kategorien holdninger og opinioner. En kategori som omfatter spørsmål om oppfatninger, følelser, tilfredshet, vurderinger, interesser og handlingsintensjoner overfor saker og objekter av sosial art eller betydning. Noe undersøkelsen i aller høyeste grad har mål om å belyse og vurderes som nyttig for oppgaven (Ilstad, 1989). Da dette er bestemt starter utformingen av spørsmål. Arbeidet tar utgangspunkt i de fem karakteristikkene og blir utformet i en tett relasjon med definisjonene. Valget falt på lukkede spørsmål utstyrt med svaralternativer som respondenten skal svare på ved hjelp av avkrysning (Ilstad, 1989). Dette begrunnes med at det i større grad enn ved åpne spørsmålsformer sikrer svar som er like, og som derfor lettere lar seg sammenliknes. Noe som er med på sikre typen informasjonsbehov som ønskes i denne oppgaven (Mordal, 2000).

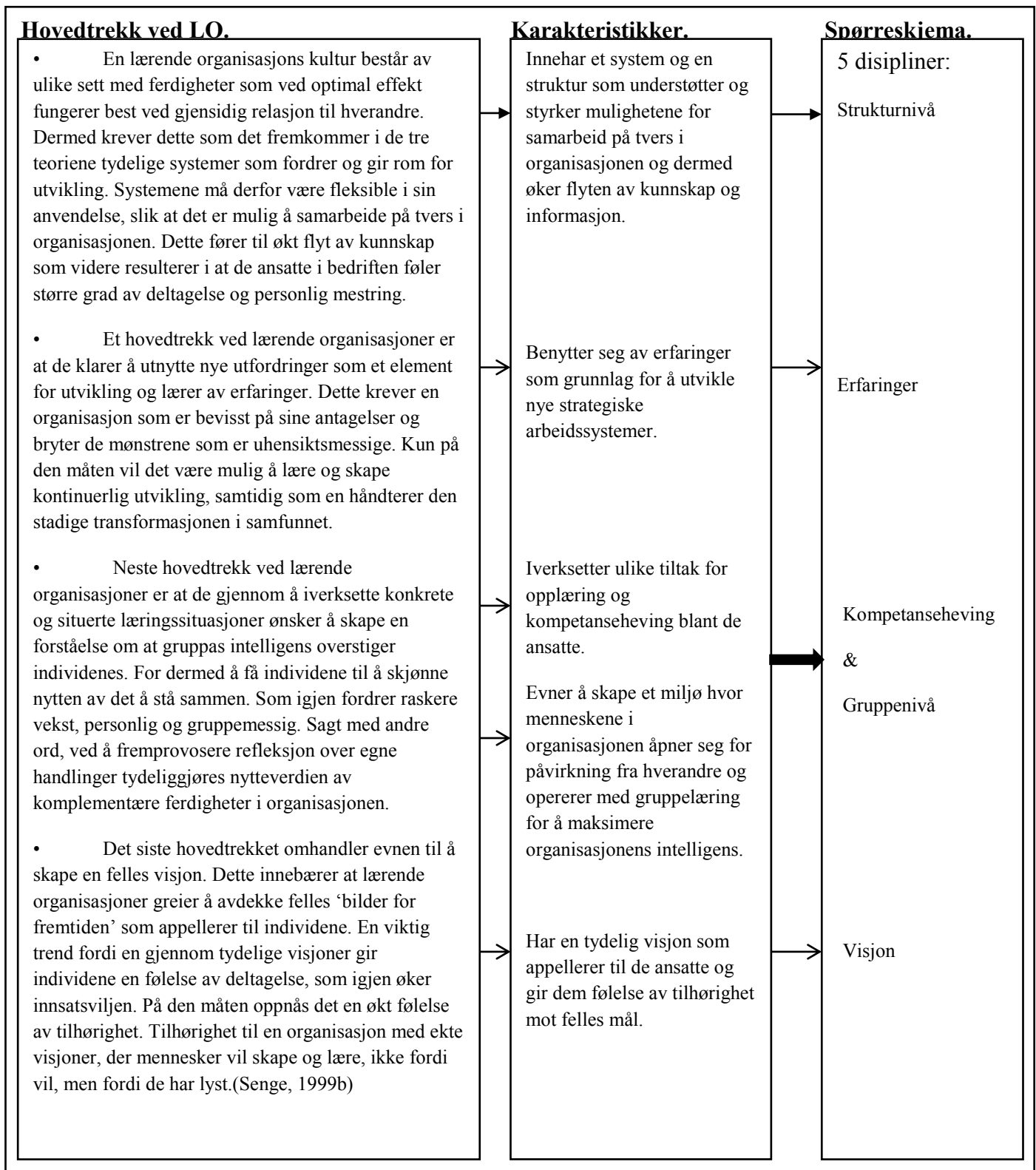
Svaralternativene angir logisk rangering og for oppgavens del betyr det at de ulike svarverdiene uttrykker grader, for eksempel ved meget enig, enig, uenig og meget uenig. I teorien forklart som spørsmål på et ordinalnivå, hvor de i tillegg til at de angir en logisk

rangering angir gjensidig utelukkende klassifiseringer (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2010).

Begrunnelsen for dette er helhetsperspektivet på forskningsprosessen i oppgaven, hvor en rekke faktorer spilte inn. Av disse har avstanden fra forsker til respondenten en viktig betydning for oppgaven og det er vurdert til at en gjennom en slik løsning gjør det enklere for respondenten å krysse av for svaralternativer enn ved å skrive lengre formuleringer. Et poeng sentralt poeng hva motivasjon for gjennomføring angår. Valget av lukkede spørsmål med utelukkende klassifiseringer bidrar også til å avklare hva spørsmålet betyr, samtidig som en gjennom en slik tilnærming bidrar til at undersøkelsen standardiseres ved at respondentene får de samme svarkategoriene å velge mellom (Ringdal, 2001). Dermed er forskningsvalg og spørsmålsutforming ved oppgaven konkretisert, kombinert med at dette gir et godt grunnlag for kodingen av spørsmålene.

6.2.6 Spørsmålsformulering og svaralternativer

Under den konkrete formuleringen av spørsmål og svaralternativer er arbeidet supplert av litteratur som omfattet området. Dette bevisstgjør forskeren med tanke på sentrale poenger som må tas hensyn til i oppgaven. Disse vurderes til følgende: Evnen til å formulere spørsmål og svaralternativer slik at de ikke flertydige, ikke misoppfattes og ikke er ledende. Målet skal være å formulere enkle, klare, konkrete og balansert formulerte spørsmål og svaralternativer (Ilstad, 1989). I det følgende er utgangspunktet og forarbeidet til spørreskjemaet fremstilt ved hjelp av figur 7. Endelig spørreskjema, se vedlegg 4.



Figur 7. Fremstilling av forarbeidet til utforming av spørreskiema

6.2.7 Forundersøkelse

På dette stadiet i prosessen er det gjennomført en forundersøkelse med den hensikt å presentere spørreundersøkelsen på et mindre stort utvalg av liknende karakter som hovedutvalget. På den måten får en testet gjennomførbarheten av datainnsamlingsmetoden kombinert med muligheten for å korrigere uklarheter. Dermed får oppgaven indikatorer på hvorvidt enkelte viktige punkter er glemt og om det er flertydige spørsmål og svaralternativer. Samt om enkelte av spørsmålene er for vanskelige (Grønmo, 2004).

Tilbakemeldingene respondentene i forundersøkelsen gav var av mindre karakter hva uklarheter gjelder og det ble derfor ikke vurdert grunn nok til å endre spørreskjemaet i så stor grad at det ble nødvendig å gjennomføre en ny forundersøkelse på den reviderte utgaven av skjemaet (Ilstad, 1989).

7 Fra teoretisk tilnærming til konkret data

I de forgående kapitlene er oppgavens tema blitt introdusert. Det er videre blitt gjennomført en teoretisk analyse, som danner utgangspunkt for en definisjon av en lærende organisasjons karakteristikk i lys av en tverrfaglig synsvinkel. På dette grunnlag har det blitt utformet en spørreundersøkelse, med mål om å belyse de ansattes opplevelser av egen arbeidsplass. Forskningsprosessen er redegjort for trinnvis, supplert med teoriens betydning for oppgaven og figurer som forenkler prosessen. I det kommende er spørreundersøkelsen sendt ut og samlet inn, for så å være gjenstand for analyse.

Målet er å få resultater i form av sentraltendenser som belyser problemstillingen. En konsekvens av at undersøkelsen baserer seg på et deskriptivt design. I oppgaven skilles det ikke mellom ulike stillingsposter i selskapet. Dette fordi oppgaven tar mål av seg å skape et best mulig helhetlig bilde av selskapet som en organisasjon. Skulle det derfor være ønsket om å kategorisere de ansatte og på den måten skape tydeligere bilder av gruppetendenser innad i selskapets avdeling, kan oppgaven ses på som et utgangspunkt for videre arbeid.

7.1 Bearbeiding av datamaterialet

Spørreskjemaene er samlet inn og kapittel 7 omhandler bearbeiding av data. Som et resultat av at undersøkelsen representerer en relativt stor populasjon er første trinn i bearbeidingen å forenkle materialet slik at det kan jobbes videre med i analyse, tolkning og drøfting (Larsen, 2007). For at det skal være lettere å danne seg et inntrykk av hva dataene forteller om fenomenene som er undersøkt i denne oppgaven er det som første trinn i analysen fremstilt en datamatrix som forenkler og sammenfatter den store informasjonsmengden som ligger i

dataene som er samlet inn og bearbeidet. Datamatriksen er et utgangspunkt for å kunne analysere informasjonen og representerer all informasjon som er samlet inn (se vedlegg 5). Samtidig som den er utgangspunktet for utforming av tabeller og diagrammer som gjør informasjonen forståelig (Larsen, 2007). Datamatriksen er utarbeidet ved å gi de ulike svaralternativene verdier fra en til seks. Dette er resultert i en gradert skala hvor svaralternativet *meget enig* har fått verdien en og svaralternativet *vet ikke* har blitt tilordnet verdien seks. Årsaken til at svaralternativet *vet ikke* er blitt rangert til verdien 6, og ikke svaralternativet *meget uenig*, er grunnet teorien som er blitt belyst i oppgaven. Utdypende forklart ved at det i oppgaven vurderes mer positivt å ha en tydelig mening om spørsmålets innhold, til tross for at det resulterer i *meget uenig*, enn å svare *vet ikke*. Fordi dette indikerer at respondenten er bevisst om arbeidsforholdene og reflekterer over hva som er bra og mindre bra. Som signaliserer et sentralt poeng ved miljøet i lærende organisasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2003), og dermed er begrunnelsen for en slik gradering av svaralternativenes verdier.

Med utgangspunkt i datamatriksen blir det videre fremstilt ulike tabeller og figurer, representert ved frekvens- og gjennomsnittsanalyse, samt modus og median, se kapittel 9.3. (Undheim, 1996). Dette er gjennomført med den hensikt og på best mulig måte kunne belyse sentraltendensen de ansatte har av sin egen arbeidsplass som lærende organisasjon. Resultatene blir først tolket ved å presentere hva informasjonen forteller supplert med kommentarer. Deretter blir informasjonen drøftet og diskutert (Holme & Solvang, 1996). Arbeidet i dette kapittelet tar mål av seg å presentere en fyldig og virkelighetsnær fremstilling av det som er studert. Tolkningen forsøkes fremstilt på en nøytral måte, ved å drøfte resultatene i en faglig kontekst (Ringdal, 2001). Arbeidet som følger knyttes opp mot teorien som er presentert i oppgaven.

Kapitel 8 starter med en fremstilling av bortfall og svarprosent. Som oppsummert omhandler utfordringene ved å motivere de ansatte til å gjennomføre undersøkelsen. Dette er fokusert på gjennom utsending av forhåndsmail, hvor det poengteres viktigheten av at de ansatte gjennomfører, da det er i deres egen interesse å svare. Kombinert med bevisstheten av mangel på kontroll i forhold til hvordan spørsmålene oppleves, ved en slik undersøkelse (Ringdal, 2001). Forbyggende arbeid omfatter i tillegg derfor arbeid med nøyte formulerte spørsmål, supplert med en forundersøkelse hvor respondentene gir tilbakemeldinger på uklarheter og potensielle misforståelser med spørsmålsformuleringene.

7.2 Metoder for mål av sentraltendenser

Valg av metoder for å måle sentraltendensen er valgt ut på grunnlag av teori om forskningsarbeid og er i oppgaven valgt til å omfatte beregning av modus, median og gjennomsnitt. Ved disse valgene er formålet å belyse hvor tyngdepunktet ligger i materialet som er samlet inn. Utdypende forklart kjennetegnes de ulike metodene ved følgende utregninger.

Modus, den i utgangspunktet enkleste metoden for utregning av sentraltendens, og er den verdien som har høyest frekvens. Fordelen med denne metoden er at den er lett å finne og indikerer hvor tyngdepunktet ligger. Medianen er den midterste verdien som deler fordelingen i to halvparter. Dette gjøres ved at en har like mange verdier som er høyere, som den har verdier som er lavere. Gjennomsnittsverdi, muligens den mest brukte metoden for utregning av sentraltendens. I motsetning til de to foregående metodene ser en ikke bare på antall verdier, men tar også med hver enkelt tallverdi. På den måten får en et tallmessig riktigere uttrykk for tyngdepunktet (Ringdal, 2001).

De ulike metodene har hver for seg både fordeler og ulemper ved seg som mål for sentraltendens. Modus er lett å finne men kan på små antall være misvisende. Median sier som regel mer om tyngdepunktet enn ved utregning av modus. Gjennomsnittsverdien er av de tre metodene den som viser det tallmessige uttrykket som er mest riktig, men er samtidig misvisende ved store forskjeller i svarverdier (Ringdal, 2001).

Hovedargumentet for å benytte seg av alle tre metodene for å belyse sentraltendensen ved spørsmålene i undersøkelsen er fordi de supplerer hverandre i form av at de forsterker inntrykket de ansatte gir hvis de ligger i nærheten av hverandre. Er det derimot store avvik er det grunn til å vurdere spørsmålene og årsaken til dette. Dermed gir bruken av disse tre metodene et sikrere grunnlag for analyse enn ved kun bruk av en metode (Ringdal, 2001).

7.3 Bortfall og svarprosent

7.3.1 Samlet status

Som det fremkommer i tabell 1 er undersøkelsen sendt ut til alle de 40 ansatte ved NOV Training. Av de 40 som har mottatt undersøkelsen har 32 av dem svart på hele undersøkelsen, noe som tilsvarer 80 % av populasjonen. En har svart på deler av undersøkelsen, mens 7 ikke har svart i det hele tatt. Av disse 7 har tre gitt tilbakemeldinger om at de av ulike praktiske årsaker ikke har anledning til å besvare spørsmålene. Forklaringene fra de som ikke har besvart er av en art som tolkes til at disse da ikke har betydning for undersøkelsens troverdighet. Det vurderes på dette grunnlaget til at bortfallet av enheter ved undersøkelsen ikke er systematiske og da ikke representerer et mønster som må tas hensyn til i analysen (Holme & Solvang, 1996).

	Respondenter	Prosent
Ny	0	0,0
Distribuert	7	17,5
Noen svar	1	2,5
Gjennomført	32	80,0
Frafalt	0	0,0
I alt	40	100,0

Tabell 1. Oversikt over samlet status ved spørreundersøkelsen

Oppsummert blir den samlede statusen på svarprosenten vurdert til et godkjent grunnlag for analyse av dataene som er kommet inn, og kan dermed gjengi tendenser i avdelingen hos NOV Training som i denne undersøkelsen gjelder hele populasjonen. I den forstand at det er mulig å trekke allmenngyldige slutninger på grunnlag av enkelttilfellene i populasjonen (Ilstad, 1989). Samtidig er det grunn til å belyse antallet som har gjennomført undersøkelsen. Dette gir indikasjoner på at NOV Training som organisasjon har tatt undersøkelsen seriøst, med visshet om at det er i de ansattes egen interesse. Et omtalt moment ved lærende organisasjoner. I det følgende kapitlet blir spørreundersøkelsen analysert og drøftet i relasjon til teorien som er utformet i oppgaven. Kapitlet er delt opp i underkapitler på grunnlag av de ulike karakteristikkene som ligger til grunn for oppgaven.

8 Analyse av spørreundersøkelsen

8.1 Strukturnivå

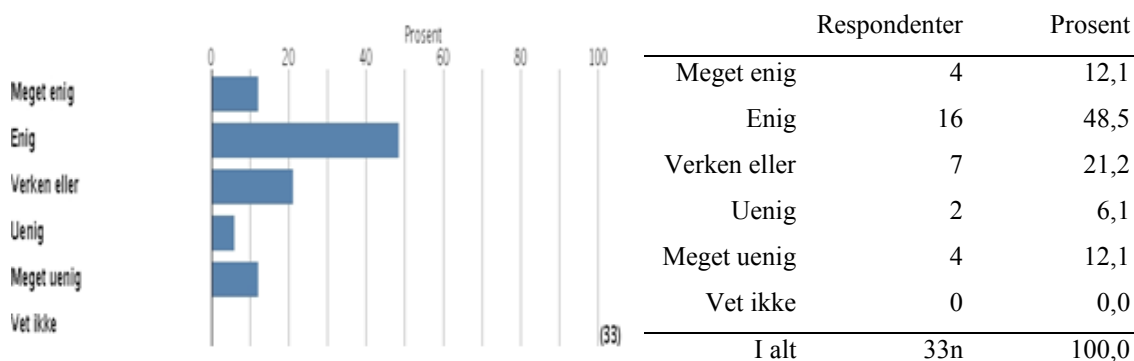
Et kjennetegn ved den tverrfaglige definisjonen av lærende organisasjoner i denne oppgaven omhandler strukturen i organisasjonen. Definisjonen av dette ble presentert i kapittel 5 og lyder som følger:

“Innehar et system og en struktur som understøtter og styrker mulighetene for samarbeid på tvers i organisasjonen og dermed øker flyten av kunnskap og informasjon”.

For å kartlegge de ansattes opplevelser av denne karakteristikken er det i foregående arbeid utformet et sett av spørsmål som tar mål av seg og måle dette. Spørsmålene er representert gjennom de fire første i undersøkelsen og blir tolket i lys av teori, med mål om å finne sentraltendensen ved de ansattes opplevelser. Dette er gjort, med utgangspunkt i frekvenstabeller, ved å gjennomføre flere metodeobservasjoner, representert ved gjennomsnitt, modus og median. I tillegg til en oppsummerende indeksanalyse og grafisk fremstilling av resultatene (Helbæk, 2009). De fire spørsmålene som omhandlet denne karakteristikken fikk følgende svarrespons.

1. Din organisasjon er strukturert slik at regelmessig to-veis kommunikasjon mellom ansatte lar seg gjennomføre.

(Antall = n)

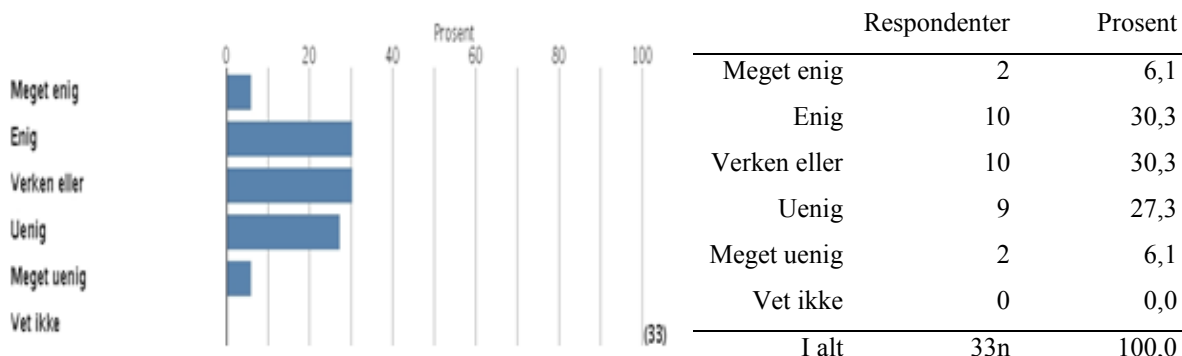


Tabell 2. Frekvensfordeling spørsmål 1

Spørsmål en belyser viktigheten av at lærende organisasjoner er strukturert på en måte som gjør det mulig å bruke hverandres kompetanse i møtet med nye utfordringer. Teorien redegjør for nødvendigheten av at strukturen ikke forhindrer samarbeid mellom ansatte (Senge, 1999b). Ved å arbeide i en struktur som gjør det mulig å benytte seg av hverandre for å løse utfordringer, øker flyten av kunnskap som dernest øker gruppas komplementære ferdigheter. I det kommende blir det gjennomført en analyse av tallmaterialene.

2. Din organisasjon har en struktur som gjør det mulig å få tak i nødvendig informasjon til en hver tid, raskt og enkelt.

(antall = n)



Tabell 4. Frekvensfordeling spørsmål 2

Spørsmål to omhandler fokuset og nødvendigheten av å ha en struktur som gjør det mulig for å få tak i nødvendig informasjon til en hver tid. Dette forklares i teoridelen som utvikling av struktursystemer som bidrar til å øke mulighetene for kunnskapstilgang. Gjennom former for kunnskapskilder i form av standardiseringsprogrammer og liknende (Garvin, 1993). I det kommende blir det gjennomført en oppsummering av tallmaterialene.

Modusverdien i spørsmål to er som det fremkommer i frekvenstabellen representert ved svaralternativene *enig* og *verken eller*, da representert ved verdiene 2 og 3. I slike tilfeller regnes modusverdien ut fra gjennomsnittet av disse to dataene. Modusverdien er dermed lik **2,5**

Medianverdi fremkommer ved å gjennomføre prosessen utdypet i spørsmål 1.

1-1-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-3-3-3-3-3-3-3-3-3-3-4-4-4-4-4-4-4-4-4-4-5-5

Dermed får medianverdien 3.

Gjennomsnittsverdi

Observert minimum	Observert maksimum	Gjennomsnitt	Respondenter
1,00	5,00	2,97	33

Sentraltendensen målt ved tre ulike metoder resulterer i følgende resultater:

Modusverdi: 2,5

Median: 3

Aritmetisk gjennomsnitt: 2,97

Variasjonsbredde: (Observert maksimum- observert minimum) 5-1 = 4

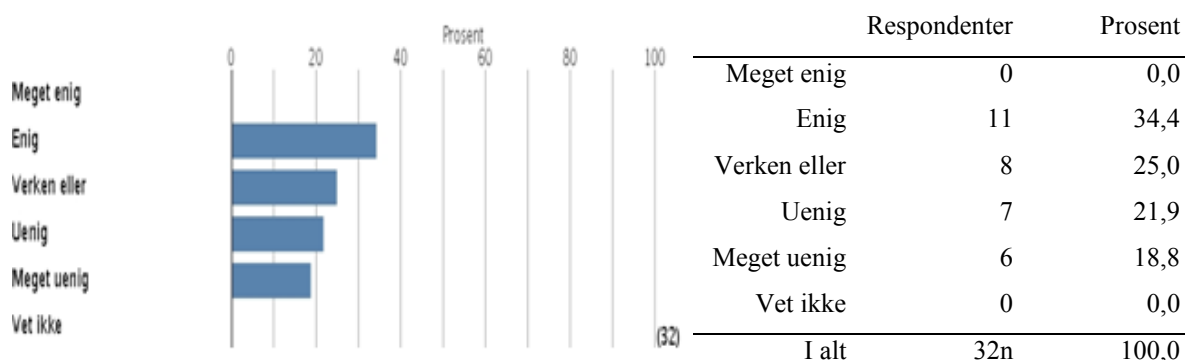
(Meget enig 1 – vet ikke 6)

Tabell 5. Sentraltendenser ved spørsmål 2

Opplevelsene blant de ansatte ved dette spørsmålet ligger på verdien 3, *verken eller*. Til tross for at ti av respondentene svarer seg *enig* i spørsmålet, vurderes det ved dette spørsmålet delvis misvisende å legge for mye vekt modusverdien. Dette begrunnes med at frekvenstabellen gir tydelige signaler på at det i tillegg forekommer en viss tyngde av observasjoner på *verken eller* og *uenig*. Dette bekreftes i tillegg gjennom median og gjennomsnittsanalyse. Sentraltendensen viser og forsterker da begrunnelsen av en sentraltendens på verdi 3, *verken eller*.

Besvarelsene representerer en tendens som signaliserer ulike opplevelser av spørsmålets innhold. Ved å ta utgangspunkt i median og gjennomsnittets verdi 3, er det dermed grunnlag for følgende tolkning: Organisasjonen operer med en struktur som oppleves verken fremmede eller hemmende, hva tilgjengelighet til nødvendig informasjon gjelder. Dette tolkes derfor til å bety at dette spørsmålet belyser et område ved lærende organisasjoners hovedtrekk, som bevisst eller ikke, har en mindre rolle i organisasjonens oppbygging.

3. Din organisasjon gjør tidligere erfaringer tilgjengelige for alle de ansatte. (antall=n)



Tabell 6. Frekvenstabell spørsmål 3

Spørsmål tre følger opp spørsmål to og belyser viktigheten av å ha en struktur hvor de ansatte har mulighet til å benytte seg av tidligere erfaringer for å unngå å gjenta feil. Ved å ha en åpen holdning til tidligere erfaringer, både vellykkede og mislykkede, skapes det en bevisst holdning til fremtidig utvikling (Garvin, 1993).

Modusverdien blir med utgangspunkt i frekvenstabellen verdi 2, *enig*. Men som det blir belyst i tabell 6, er opplevelsene blant de ansatte spredt jevnt over flere alternativer enn ved de forgående spørsmålene og dette svekker modusverdiens troverdighet (Undheim, 1996). Det

blir derfor vurdert avgjørende å gjennomføre medianverdi og gjennomsnittsanalyse for og ytterligere belyse sentraltendensen.

Medianverdi

2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-3-3-3-3 -3-3- 3-3-4-4-4-4-4-4-4-6-6-6-6-6-6

Resultatet blir en medianverdi på 3.

Gjennomsnittsanalyse

	Observert minimum	Observert maksimum	Gjennomsnitt	Respondenter
	2,00	5,00	3,25	32

Sentraltendensen målt ved tre ulike metoder resulterer i følgende resultater:

Modusverdi: 2

Median: 3

Aritmetisk gjennomsnitt: 3,25

Variasjonsbredde: (Observert maksimum- observert minimum) $5-2 = 3$

(Meget enig 1 – vet ikke 6)

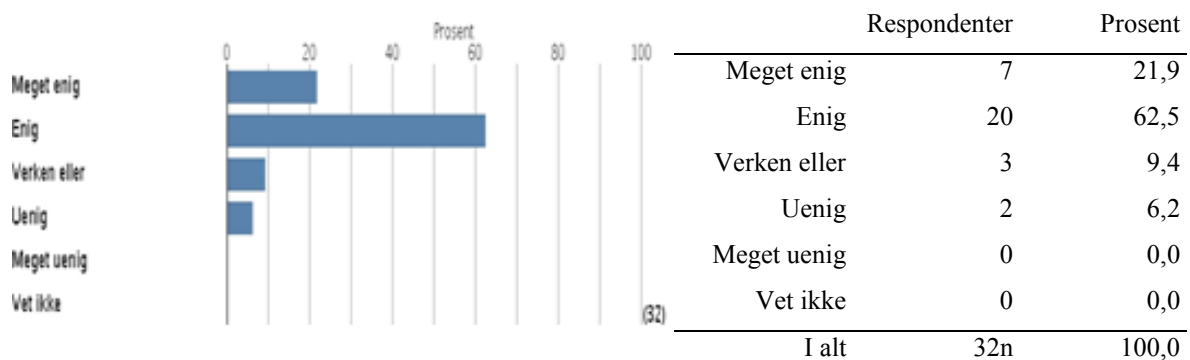
Tabell 7. Sentraltendenser ved spørsmål 3

Som en konsekvens av at variasjonsbredden er 3, vurderes sentraltendensens mest representativ ved benyttelse av gjennomsnittsanalysen, som ender på 3, 25. Dette tilsvarer svaralternativet *verken eller* og kan ses i sammenheng med spørsmål to, da disse i en viss grad omhandler samme temaet ved strukturkategorien. Det er derfor bekreftende tendenser som belyses, ved at de ansattes gjennomsnittlige opplevelse samsvarer med spørsmål to. Tolkningen av resultatene viser da et område ved organisasjonens struktur som oppleves varierende blant de ansatte.

Foreløpige antagelser om hvorfor opplevelsene av spørsmål en og to fremstår som de gjør kan muligens forklares ved organisasjonens formål og posisjon. Da selskapet opererer innenfor et konkurranseorientert marked, er tilgang på tidligere erfaringer muligens vurdert som perifer fra ledelsens side. I form av at det per dags dato ikke vurderes som sentralt for utviklingen av organisasjonen å gjøre tidligere erfaringer tilgjengelige. Samtidig belyser analysen en spredt opplevelse og kan i så måte være nyttig å merke seg, ved eventuelle arbeider med videreutvikling.

4. Din organisasjon oppfordrer de ansatte til å søke svar på spørsmål og utfordringer ved hjelp fra andre ansatte.

(antall=n)



Tabell 8. Frekvenstabell spørsmål 4

Spørsmål fire belyser i teorikapittelet et mål om at lærende organisasjoner utvikler en struktur som gir rom for refleksjon og lærende samtaler (Senge, 1999b). Lærende samtaler forklares med samtaler hvor de ansatte blottstiller sin egen tankegang og åpner seg for påvirkning fra andre (Senge, 1999a). Det forstås som at organisasjonen gjennom sin struktur oppfordrer og legger til rette for at de ansatte bruker hverandres ferdigheter i møte med nye utfordringer. På den måten utnyttes gruppas maksimale intelligens best mulig, og det er snakk om nytteverdien av komplementære ferdigheter.

Modusverdien som metode for å finne sentraltendensen ved dette spørsmålet er representert ved verdi **2**, *enig*. Det fremkommer i frekvenstabellen en tydelig tendens som signaliserer at de har høy grad av positive opplevelser ved spørsmålets innhold. Noe som bekreftes ved at 84,4 % har svart *meget enig* eller *enig*.

Medianverdien

1-1-1-1-1-1-1-1-2-3-3-3-4-4-4-4-4

Sentraltendens ved bruk av medianverdi blir **2**.

Gjennomsnittsanalyse

Observert minimum	Observert maksimum	Gjennomsnitt	Respondenter
1,00	4,00	2,00	32

Sentraltendensen målt ved tre ulike metoder resulterer i følgende resultater:

Modusverdi: 2

Median: 2

Aritmetisk gjennomsnitt: 2

Variasjonsbredde: (Observert maksimum- observert minimum) $4-1 = 3$

(Meget enig 1 – vet ikke 6)

Tabell 9. Sentraltendenser ved spørsmål 4

Når det gjelder organisasjonens fokus på en struktur hvor de ansatte oppfordres til å søke svar på spørsmål og utfordringer ved hjelp av hverandre oppleves dette velfungerende blant de ansatte. De ulike metodene for å finne sentraltendensen resulterer alle i verdien **2**, som tilsvarer svarkategorien *enig*. Da variasjonsbredden er 3 og 84,4 % av de ansattes besvarelser er representert ved svaralternativene *meget enig* og *enig*, er det grunnlag for å tolke resultatene til at denne karakteristikken ved NOV Training i høy grad oppleves god. I lys av teori er det derfor grunnlag for å vurdere dette området som bra utviklet ved organisasjonens struktur. Noe som betyr at de ansatte er bevisste på å benytte seg av hverandre som resurser i det daglige arbeidet. I kapittel 8.1.1 oppsummeres analysene av dataene som omhandler strukturopplevelsene, i relasjon til teori, fremstilt ved en indeksanalyse og en grafisk fremstilling av spørsmålene.

8.1.1 Drøfting av de ansattes opplevelse av strukturen

Gjennom en redegjørelse av data som omhandler strukturen i NOV Training i relasjon til definisjonen om lærende organisasjoner som brukes i denne oppgaven, er det gjort ulike observasjoner. Før det blir redegjort og analysert for de kommende karakteristikene som er blitt undersøkt, vurderes det nødvendig med en oppsummering.

Gjennom frekvenstabellanalysen er det redegjort for hvor mange respondenter som har valgt hver av spørsmålenes svarmuligheter. Videre er det ved ulike metoder utarbeidet ulike indikatorer på sentraltendensen, som er oppgavens overordnede mål. Begrunnelsen for å benytte seg av flere metoder er fordi det da oppstår et bedre utgangspunkt for drøfting, samtidig som svaralternativenes variansfordeling er forskjellige fra spørsmål til spørsmål og det dermed er usikkerhet rundt hvilken metode som gir høyest validitet (Johannessen, et al., 2010). Denne oppbyggingen er gjennomgående for hele analyse kapitlet.

Oppsummert er spørsmål en til fire, som omhandler hovedtrekk ved strukturer i lærende organisasjoner, fremstilt ved følgende resultater av de ansattes opplevelser. Visuelt fremstilt ved indekspanalyse og en grafisk fremstilling.

8.1.2 Indekspanalyse av spørsmål 1-4

Indekspanalyse er en konvertering av gjennomsnittet til en skala med minimum 0 og maksimum 100. Verdi 0 svarer til meget enig, mens verdi 100 svarer til vet ikke. Det betyr at en lav indeksverdi er bedre enn en høy (Hellevik, 1991). Hensikten og fordelene med å beregne og vise indeksen over gjennomsnittet er at en på en meningsfull måte kan sammenlikne tilfredsheten ved de ulike spørsmålene (Johannessen, et al., 2010). Beregning av indeksscoren gjøres ved å benytte seg av følgende formel (Upton & Cook, 2002):

$$S = (X-1) \cdot (100/5) \text{ hvor } X \text{ er respondentens svar (på 1-6 skala) og } S \text{ er indeksscoren (0-100)}$$

(Upton & Cook 2002 s171)

Figur 8. Formel for utregning av indeks

Resultat av indeksscor på spørsmålene som omhandler struktur:

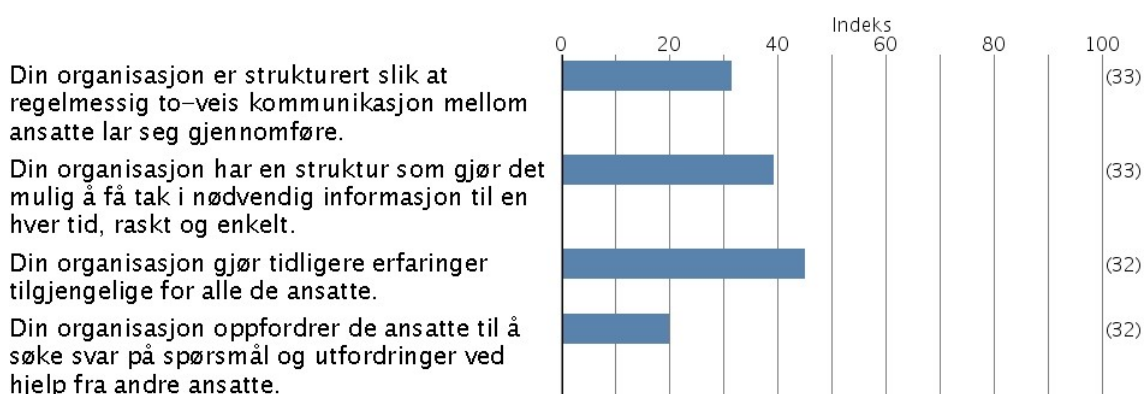
Spørsmål 1: $S = (2,58-1) \cdot 100/5 = \text{Indeksscoren} \approx 31,6$

Spørsmål 2: $S = (2,97-1) \cdot 100/5 = \text{Indeksscoren} \approx 39,4$

Spørsmål 3: $S = (3,25-1) \cdot 100/5 = \text{Indeksscoren} \approx 45$

Spørsmål 4: $S = (2,0-1) \cdot 100/5 = \text{Indeksscoren} \approx 20$

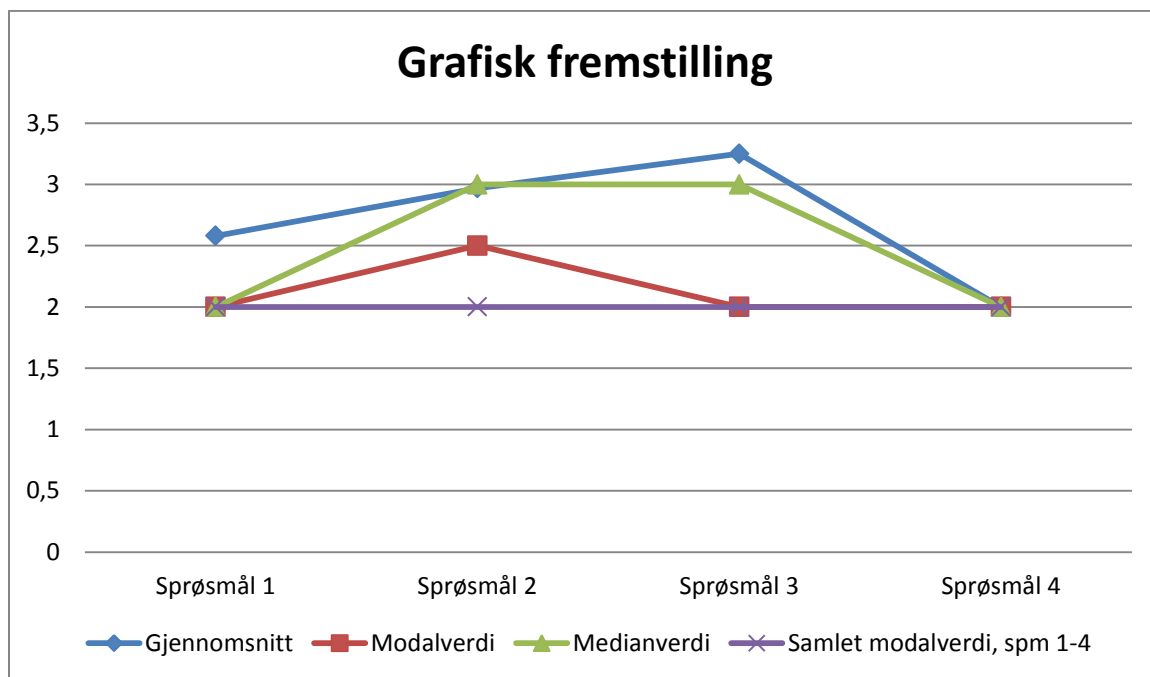
Fremstilt visuelt blir resultatene seende ut som følger:



Figur 9. Indekspanalyse av spørsmål 1-4, kategori struktur

Som det fremkommer av indeksanalysen opplever de ansatte en høyere grad av tilfredshet ved spørsmål en og fire. Spørsmål to og tre viser en lavere grad av tilfredshet og kan i tillegg ses på som sammenhengene, da de i stor grad omhandler samme teorifelt ved definisjonen av en lærende organisasjons struktur.

8.1.3 Grafisk fremstilling sentraltendenser for hvert spørsmål, kombinert med samlet modus verdi for hele strukturkategorien



Figur 10. Grafisk fremstilling av gjennomsnitt, modusverdi og median, spørsmål 1-4 struktur

Den grafiske fremstillingen i figur 10 oppsummerer spørsmålene som omhandler de ansattes opplevelse av strukturen. En merknad som er verdt å merke seg er verdiaksens verdier. Disse er valgt for og på mest mulig tydelig måte å fremstille de eksakte dataene, og viser bare deler av skalaen som benyttes i undersøkelsen, presentert fra 0 – 3,5. Dette kan gi et endret inntrykk av fremstillingen og anses nå som et belyst element. Skalaen strekker seg fra 0 – 6.

8.1.4 Oppsummering av struktur

De fire spørsmålene som omhandler strukturen belyser en positiv opplevelse blant de ansatte hva denne kategorien angår. Tyngdepunktet av svaralternativer vist med oppsummert modus verdi, viser at strukturspørsmålene sett under ett er representert ved verdien 2, *enig*. (Se figur 10) Dette belyser en indeksverdi som plasserer selskapets struktur innenfor definisjonen av en lærende organisasjon i denne oppgaven.

Oppsummert tolkes resultatene av spørsmålene som belyser de ansattes opplevelse av strukturen i selskapet, til å være god. Da spesielt innenfor spørsmål en og fire. Mens spørsmål to og tre belyser en svakere indeks og dermed isolert sett oppleves mer varierende. Dette til tross, strukturen ved selskapet har et samlet tyngdepunkt på verdien 2. Som vurderes til å tilfredsstillende karakteristikkene til en lærende organisasjons kultur, basert på oppgavens teoretiske definisjon.

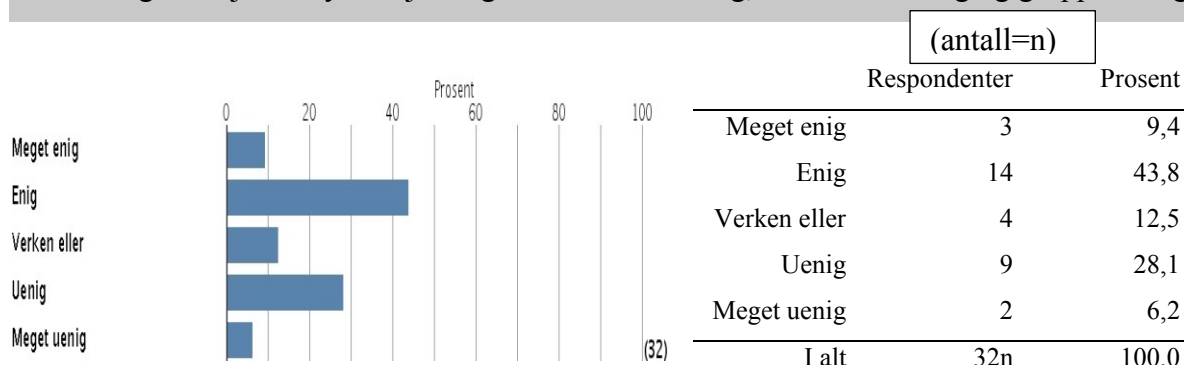
8.2 Kompetanseheving

Kompetanseheving som kjennetegn ved lærende organisasjoner belyser i denne oppgaven viktigheten av og kontinuerlig å iverksette tiltak som bidrar til økt kvalifisering. Definisjonen som er utarbeidet er presentert i kapittel 5 og lyder som følger:

“Iverksetter ulike tiltak for opplæring og kompetanseheving blant de ansatte”.

Spørsmålene som er utformet for å belyse de ansattes opplevelse av dette er representert ved spørsmål en fem til syv i undersøkelsen og blir som i det kommende analysert og tolket i relasjon til teori. Resultatene fremheves gjennom ulike metoder for sentraltendens. Disse er representert ved gjennomsnitt, modus og median. I tillegg til en oppsummerende indeksanalyse og grafisk fremstilling av resultatene (Helbæk, 2009). De tre spørsmålene som omhandlet denne karakteristikken fikk følgende svarrespons.

5. I din organisasjon tilbys det jevnlig tilbud om kursing, videreutdanning og gruppelæring.



Tabell 10. Frekvenstabell spørsmål 5

Spørsmål fem omhandler lærende organisasjoners bevisste holdning til økt kvalifisering. Gjennom tilbud om kursing, videreutdanning og gruppelæring iverksettes konkrete og situerte lærings situasjoner med et ønske om å skape en forståelse om at en gjennom slike tiltak styrker organisasjonens levedyktighet (Garvin, 1993). I det kommende er det gjennomført en analyse av tallmaterialene som omhandler dette emnet.

Modusverdien ved spørsmål fem, den hyppigst forekommende verdien, viser tyngdepunktet i besvarelsen og er representert ved svaralternativet *enig*. Sentrum for sentraltendensen ved en slik metode er representert ved verdien **2**.

Medianverdien som metode for å finne sentraltendensen resulterer i følgende utregning:

1-1-1-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2- 3-3-3-3-4-4-4-4-4-4-4-4-4-4-5-5

Halvparten tilordnes lavere verdier, og halvparten høyere. Trekker fra 15 observasjoner på begge sider og står da igjen med 2 – 2. Summerer så og deler på to og finner da at medianverdien er **2**.

Gjennomsnittsanalyse

Observert minimum	Observert maksimum	Gjennomsnitt	Respondenter
1,00	5,00	2,78	32

Sentraltendensen målt ved tre ulike metoder resulterer i følgende resultater:

Modusverdi: 2

Median: 2

Aritmetisk gjennomsnitt: 2,78

Variasjonsbredde: (Observert maksimum- observert minimum) 5-1 = 4
(Meget enig 1 – vet ikke 6)

Tabell 11. Sentraltendenser ved spørsmål 5

De ansattes opplevelser ved spørsmål fem har tyngdepunktet på verdi 2, *enig*. Både modus- og medianverdien bekrefter dette. (se tabell 11) Men gjennomsnittsanalysen ligger noe høyere. Noe som kan ses i sammenheng med at variasjonsbredden er 4 og til en viss grad påvirker resultatene ved en slik utregning av sentraltendens (Ringdal, 2001).

På dette grunnlag er det på den ene siden derfor grunn til å tolke de ansattes opplevelser, i lys av teori, til å representere en positiv opplevelse av området. På den andre siden blir det belyst en markant gruppering som sier seg uenig. Forklaringen på dette kan være at de ansatte jobber i ulike arbeidsgrupper, og at dette spiller inn på relevante kompetanseutviklingstilbud.

De ansatte opplever, belyst ved sentraltendenser, sin organisasjon som gode til å tilby kursing, videreutdanning og gruppelæring. Organisasjonen opererer i så måte i tråd med teorien som er utviklet i denne oppgaven og som ses på som et sentralt moment ved lærende organisasjoner.

Sentraltendensen målt ved tre ulike metoder resulterer i følgende resultater:

Modusverdi: 3

Median: 3

Aritmetisk gjennomsnitt: 2,66

Variasjonsbredde: (Observert maksimum- observert minimum) 6-1 = 5

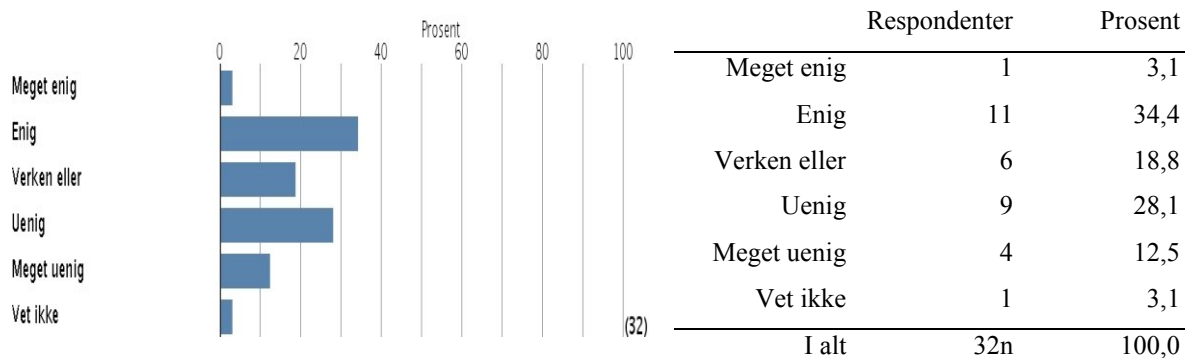
(Meget enig 1 – vet ikke 6)

Tabell 13. Sentraltendenser ved spørsmål 6

Spørsmål seks viser en opplevelse som gjennom modus – og medianverdi er representert ved svaralternativet *verken eller*, og verdien 3. Dette gir isolert sett indikasjoner som gir grunnlag for å vurdere hvorvidt spørsmålets innhold er belyst som et sentralt område ved organisasjonens holdninger til kompetanseheving. Som det fremkommer av gjennomsnittanalysen ligger denne noe lavere enn de to andre metodene for sentraltendens og dette har sin forklaring ved at det til tross for en modusverdi på 3, representert ved 13 respondenter, har 12 respondenter svart seg *enig* på spørsmålet. Dette indikerer et skille hvor hovedtyngden av svaralternativer er representert ved *enig* og *verken eller*. Noe som kan tolkes som at deler av de ansatte er bevisste på sine holdninger og muligheter til å benytte seg av problemer som grunnlag for kompetanseheving. Den andre hovedgruppa er ikke negative til spørsmålet, men ser i mindre grad denne formen for utvikling som nyttig. Da muligens som en konsekvens av mindre grad av vektlegging og bevisstgjøring til slike holdninger ved organisasjonen. Det kan derfor være grunnlag for å merke seg dette i arbeidet med de ansattes holdninger og innfallsvinkler til problemløsning ved organisasjonen (Argyris, 1999).

7. Din organisasjon oppdaterer de ansatte jevnlig om konkurrenter, industritrender og organisatoriske retninger.

(antall=n)



Tabell 14. Frekvenstabell spørsmål 7

Dette spørsmålet blir vurdert sentralt fordi det ses i sammenheng med de stadige omveltningene i samfunnet. Som en konsekvens av økt konkurranse er det viktig at lærende organisasjoner ser ut av sin egen arbeidsplass for nye impulser som gjør organisasjonen bærekraftig i form av nytenkning (Garvin, 2000). Ved å oppdatere de ansatte om eksterne forhold utvikles nye holdninger og en belyser samtidig nivået som befinner seg i markedet. Gjennom bevisst å involvere de ansatte skaper dette en holdning og motivasjon til å holde tritt med markedet og gir en bredere forståelse av kravene fra samfunnet. På den måten skapes en drivkraft som er med på å bidra til at de ansatte ser nytteverdien av å utvikle seg, individuelt og som gruppe. Dette gir grunnlag for økt kompetanse og kvalifisering (Garvin, 2000). De ansattes opplevelser av dette spørsmålet belyst ved sentraltendenser:

Modusverdien som metode for å finne sentraltendensen er i dette tilfellet representert ved *enig*, verdi **2**. (Se tabell 14)

Medianverdien er følgende:

1-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-3-3-3-3-3-3-4-4-4-4-4-4-4-4-4-4-5-5-5-5-6

Sentraltendens ved bruk av median blir 3

Gjennomsnitt

Observert minimum	Observert maksimum	Gjennomsnitt	Respondenter
1,00	6,00	3,22	32

Sentraltendensen målt ved tre ulike metoder resulterer i følgende resultater:

Modusverdi: 2

Median: 3

Aritmetisk gjennomsnitt: 3,22

Variasjonsbredde: (Observert maksimum- observert minimum) 6-1 = 5

(Meget enig 1 – vet ikke 6)

Tabell 15. Sentraltendenser ved spørsmål 7

Spørsmål syv oppleves ulikt av de ansatte og variasjonsbredden er stor. Til tross for at modusverdien resulterer i svaret *enig* og verdien 2, blir det i dette tilfellet vurdert til forholdsvis misvisende da tyngdepunktet av svaralternativer ikke skiller seg så tydelig ut som ved enkelte av de forgående spørsmålene. Som en konsekvens av dette vurderes gjennomsnitt og median som mer representative for populasjonens opplevelser og resulterer i en sentraltendens rundt verdien 3, og svaralternativet *verken eller*. Årsaken til denne vurderingen er de ansattes spredning av svaralternativer og utslaget dette gir på beregningene av sentraltendensen (Visuelt fremstilt i frekvenstabellen, tabell 14). Her fremkommer det at 11 respondenter sier seg *enig* i spørsmålet samtidig som 9 sier seg *uenig*. Dette indikerer et område ved organisasjonen de ansatte har blandede opplevelser av og er noe en dermed kan merke seg som tendens i relasjon til teorien som er utformet i oppgaven.

8.2.1 Drøfting av de ansattes opplevelse av mulighet for kompetanseheving

Gjennom en undersøkelse av tre elementer som omhandler holdninger til – og muligheten for kompetanseheving i organisasjonen. Fremkommer det i relasjon til definisjonen av lærende organisasjoner som brukes i denne oppgaven, følgende sentraltendenser. Presentert ved en indeksanalyse og en samlet grafisk fremstilling av opplevelsene, avsluttende med en oppsummering av mulighetene til kompetanseheving.

8.2.2 Indeksanalyse av spørsmål 5-7

Indeksanalysen konverterer gjennomsnittet av svarene til en skala lik den benyttet i kapittel 10.1.2. Dette gjøres for å tydeliggjøre gjennomsnittet på en meningsfull måte og sammenlikne de ulike spørsmålene (Hellevik, 1991). Verdi 0 svarer til *meget enig*, mens verdi 100 svarer til *vet ikke*. Lav indeks er derfor bedre en høy. Beregning av indeksscoren gjøres ved å benytte seg av følgende formel (Upton & Cook, 2002):

$S = (X-1) \cdot (100/5)$ hvor X er respondentens svar (på 1-6 skala) og S er indeksscoren (0-100) (Upton & Cook 2002 s171)

Figur 11. Formel for utregning av indeks

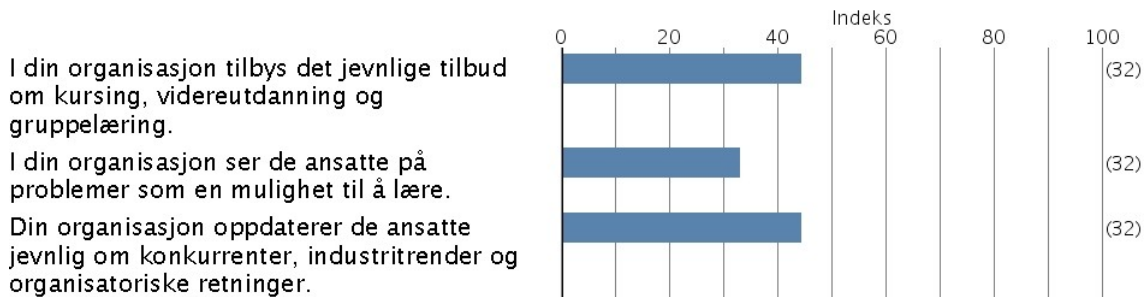
Resultat av indeksscor på spørsmålene som omhandler kompetanseheving:

Spørsmål 5: $S = (2,78-1) * 100/4 =$ Indeksscoren $\approx 44,5$

Spørsmål 6: $S = (2,66-1) * 100/5 =$ Indeksscoren $\approx 33,2$

Spørsmål 7: $S = (3,22-1) * 100/5 =$ Indeksscoren $\approx 44,4$

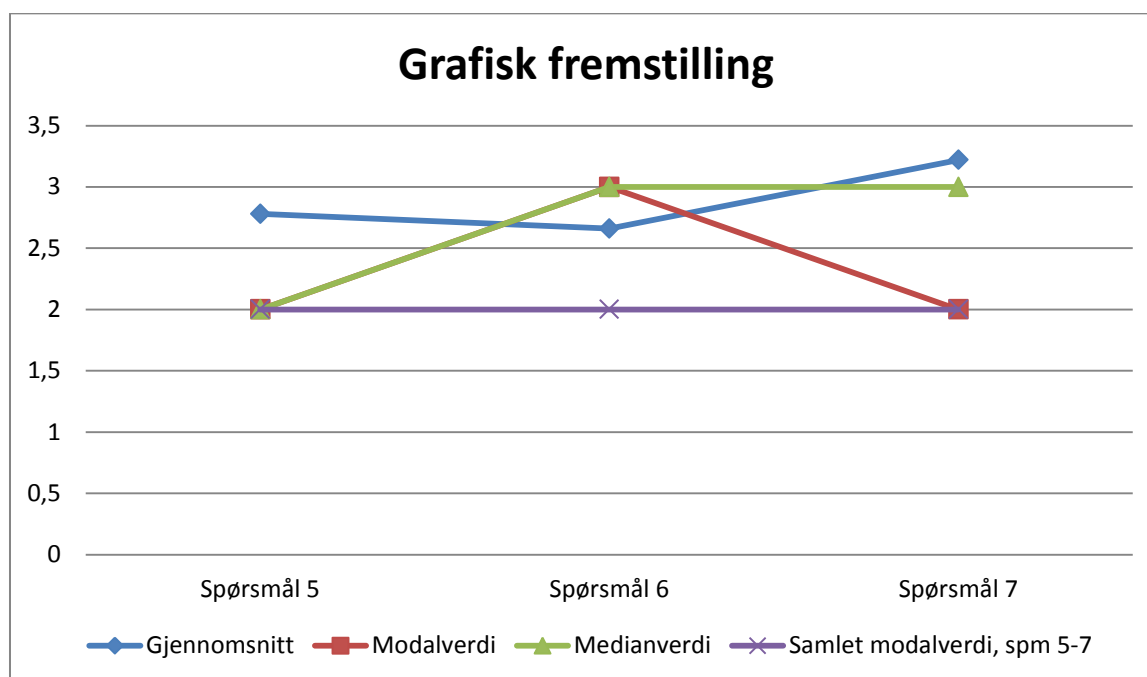
Fremstilt visuelt blir resultatene seende ut som følger:



Figur 12. Indeksanalyse av spørsmål 5-7, kategori kompetanseheving

Som det fremkommer av indeksanalysen gjenspeiler de ansattes opplevelse av kompetansehevingskategorien en lavere grad av tilfredshet enn ved strukturkategorien. Det som må bemerkes i den forbindelse er spørsmål 5. Som ved utregning av sentraltendens fremstår som det området med høyest opplevelse av tilfredshet blant de ansatte, ved spørsmål fem til syv. Dette gjenspeiles ikke i indeksanalysen og er misvisende grunnet en teknisk feil. Da spørsmålet under innsending av data mistet svaralternativet *vet ikke*. Det betyr at indeksanalysen ikke fremstiller riktighet hva spørsmålets reelle indeks gjelder og må tas hensyn til i lesing av figur 12. Skaden er derimot ikke større enn at det gjennom en grafisk fremstilling av spørsmålene fremkommer riktige forhold, og på den måten i større grad belyser de reelle forholdene til spørsmålenes sammenlikningsgrunnlag. I det følgende oppsummeres kategorien med spørsmålene som omhandler kompetanseheving. Disse fremstilles visuelt, ved å belyse sentraltendensene og en samlet modusverdi.

8.2.3 Grafisk fremstilling av sentraltendenser for hvert spørsmål, kombinert med samlet modusverdi for hele kompetansehevingskategorien



Figur 13. Grafisk fremstilling av gjennomsnitt, modusverdi, median og samlet modusverdi spørsmål 5-7

Den grafiske fremstillingen i figur 13 oppsummerer spørsmålene som omhandler de ansattes opplevelse av holdninger og muligheter til kompetanseheving i organisasjonen. Som ved den grafiske fremstillingen av strukturkategorien er det nødvendig å merke seg verdiaksens verdier. Disse er valgt for og på best mulig måte å fremstille de eksakte dataene, og viser derfor kun deler av skalaen som benyttes i undersøkelsen, presentert fra 0- 3,5. Dette kan gi et endret inntrykk av resultatene og anses nå som belyst. Skalaen strekker seg fra 0- 6.

8.2.4 Oppsummering av kompetanseheving

Spørsmålene som omhandler kategorien kompetanseheving er representert ved tre spørsmål. Disse belyser områder som vurderes sentrale i definisjonen av lærende organisasjoner som er utformet i denne oppgaven. Som det fremkommer i den grafiske fremstillingen (figur 13), er den samlede modusverdien av alle spørsmålene representert ved svaralternativet *enig*, verdi 2. Det vurderes til tross for dette til at de ansattes opplevelser av tilfredsheten innenfor den kategorien er noe svakere. Da de isolerte sentraltendensene for hvert spørsmål indikerer dette. Som det blir belyst frekventerer sentraltendensene for hvert spørsmål noe høyere og både spørsmål seks og syv har sentraltendenser opp mot verdien tre, og svaralternativet *verken eller*. Da med unntak av spørsmål syv og dens isolerte modusverdi. Dette gir grunn til følgende tolkning.

Selv om tyngdepunktet av svaralternativer ligger på verdien 2, *enig*. Er variasjonsbredden i svaralternativene såpass store at kan være grunnlag for å lese de ansattes opplevelser som mer blandede enn den samlede modusverdien indikerer. Dermed er det grunnlag for å stille spørsmålstegn ved organisasjonens konkrete tiltak innenfor denne kategorien. Da spesielt med hensyn til hvorvidt alle de ansatte har fått samme oppfølging, muligheter og tilbud om ulike tiltak og orienteringer som er med på å heve kompetansen til individene og organisasjonen. Avslutningsvis innenfor dette er det på sin plass og reflektere over i hvilken grad alle ansatte har like stort behov for ulike tilbud og at dette muligens har en viss grad av påvirkning på resultatene. Da med tanke på at de ulike ansatte har ulike arbeidsoppgaver og dermed også ulike behov for, kursing, problemløsning og orientering om organisatoriske retninger og industriretninger.

8.3 Visjonsnivå

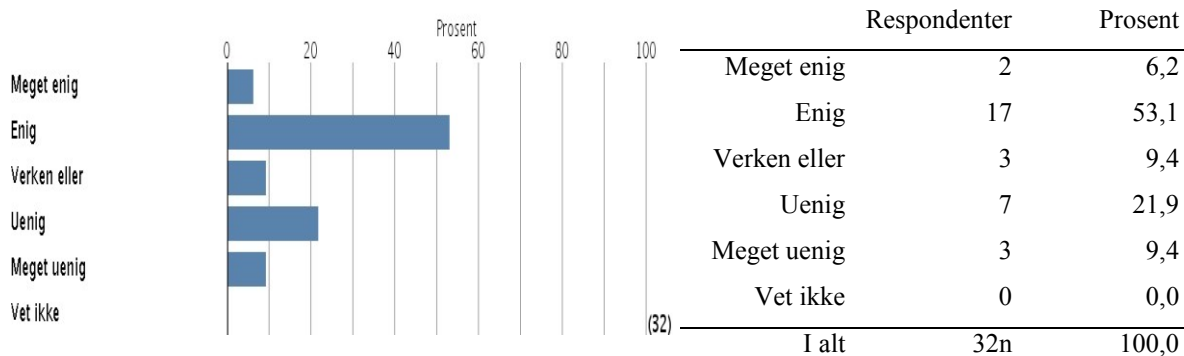
I definisjonen av lærende organisasjoner som benyttes i denne oppgaven fremstår viktigheten av å skape felles visjoner som en sentral karakteristikk. Dette begrunnes med at en gjennom tydelige visjoner gir de ansatte en følelse av deltagelse, som igjen øker innsatsviljen (Senge, 1999b). Definisjonen som er utarbeidet er presentert i kapittel 5 og lyder som følger:

“Har en tydelig visjon som appellerer til de ansatte og gir dem følelse av tilhørighet mot felles mål”

Spørsmålene som er utformet for å belyse de ansattes opplevelse av denne karakteristikken er representert ved spørsmålene åtte til ti, og blir i det kommende analysert og tolket i relasjon til teori. Gjennom mål av sentraltendenser, kombinert med en indeksanalyse og grafisk fremstilling av resultatene (Helbæk, 2009). De tre spørsmålene som omhandler denne karakteristikken fikk følgende svarrespons.

8. Organisasjonen din er åpen for at de ansatte er med og bidrar i utformingen av organisasjonens visjon.

(antall=n)



Tabell 16. Frekvenstabell spørsmål 8

Dette spørsmålet omhandler lærende organisasjoners evne til å inkludere de ansatte i utformingen av organisasjonens visjoner. Teorikapittelet redegjør for viktigheten av å avdekke felles "bilder for fremtiden" som er med på motivere de ansatte ved følelsen av deltagelse (Senge, 1999b). De ansattes opplevelser av dette analyseres i det kommende.

Modusverdien ved spørsmål åtte er som det fremkommer av frekvenstabellen svaralternativet *enig* og verdien 2.

Medianverdien blir ved følgende utregning beregnet til verdien 2 og svaralternativet *enig*.

1-1-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2- 2-2-3-3-3-4-4-4-4-4-4-4-5-5-5

Gjennomsnittanalyse

Observert minimum	Observert maksimum	Gjennomsnitt	Respondenter
1,00	5,00	2,75	32

Sentraltendensen målt ved tre ulike metoder resulterer i følgende resultater:

Modusverdi: 2

Median: 2

Aritmetisk gjennomsnitt: 2,75

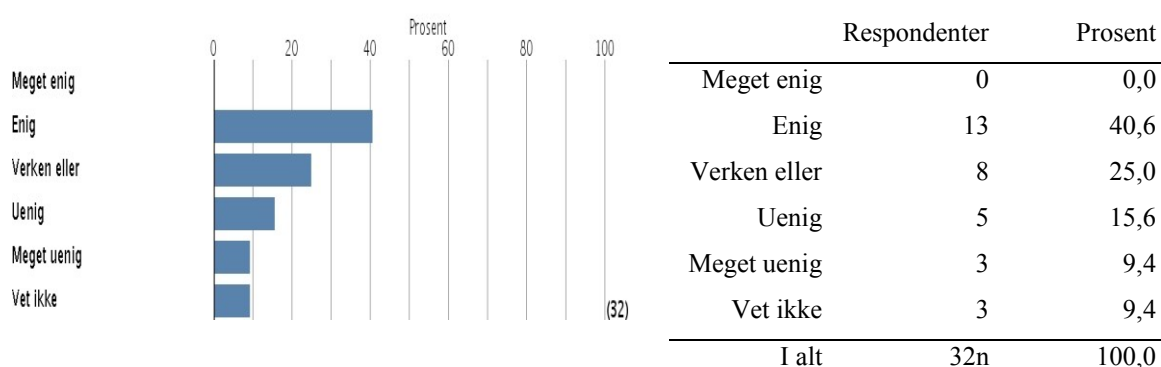
Variasjonsbredde: (Observert maksimum- observert minimum) 5-1= 4
(Meget enig 1 – vet ikke 6)

Tabell 17. Sentraltendenser ved spørsmål 8

Som det fremkommer av analysene i det foregående indikerer både modus og median en sentraltendens på verdien 2, *enig*. Dette inntrykket forsterkes i frekvenstabellen da det fremkommer at 19 av respondentene har sagt seg *meget enig* eller *enig* i spørsmålet. Samtidig er det grunn til å legge merke til at det i tillegg er 10 respondenter som har svart *uenig* eller *meget uenig*. Noe som gir utslag på gjennomsnittanalysen som metode for sentraltendensen. Det vurderes på dette grunnlag til at det til tross for en viss variasjonsbredde er grunn til å tolke de ansattes opplevelse av dette spørsmålet til å være god. Tyngdepunktet av besvarelser befinner seg på verdi 1 og 2. Noe som gir til å tolke dette spørsmålet ved organisasjonen til å være godkjent i relasjon til teorien i oppgaven. Avslutningsvis blir det i tillegg vurdert som sentralt å merke seg de ti respondentene som sier seg uenig og reflektere over dette fra organisasjonens side, hvis ønskelig.

9. Din organisasjon justerer visjonene etter ulike nivåer og arbeidsgrupper.

(antall=n)



Tabell 18. Frekvenstabell spørsmål 9

Dette spørsmålet er en forlengning av spørsmål åtte og tar mål av seg å vurdere de ansattes opplevelse av organisasjonens evne til å justere visjonene etter ulike nivåer og arbeidsgrupper. Hensikten er å belyse forholdet mellom fellesvisjoner for hele avdelingen og mer differensierte visjoner for de ulike arbeidsgruppene. I teorien begrunnes dette med at det overordnede målet med visjoner i lærende organisasjoner omhandler et ønske om økt deltagelse. Derfor er felles visjoner nyttige. Samtidig kan disse visjonene blant enkelte av arbeidsgruppene virke litt fjerne, i den forstand at de blir for generelle og dermed ikke motiverer alle i avdelingen like mye. Viktigheten av og i tillegg skape justerte visjoner på et lavere nivå fremstår derfor som et sentralt supplement for å maksimere nytteverdien av visjoner ved lærende organisasjoner. De ansatte hadde følgende opplevelse av dette:

Modusverdien er som det fremkommer i frekvenstabellen svaralternativet enig, verdi **2**.

Medianverdien blir som følger:

2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-3-3 3-3 3-3-3-3-4-4-4-4-4-5-5-5-6-6-6

Verdien ved utregning av median blir svaralternativet *verken eller* og verdien **3**.

Gjennomsnittanalyse

Observert minimum	Observert maksimum	Gjennomsnitt	Respondent er
2,00	6,00	3,22	32

Sentraltendensen målt ved tre ulike metoder resulterer i følgende resultater:

Modusverdi: 2

Median: 3

Aritmetisk gjennomsnitt: 3,22

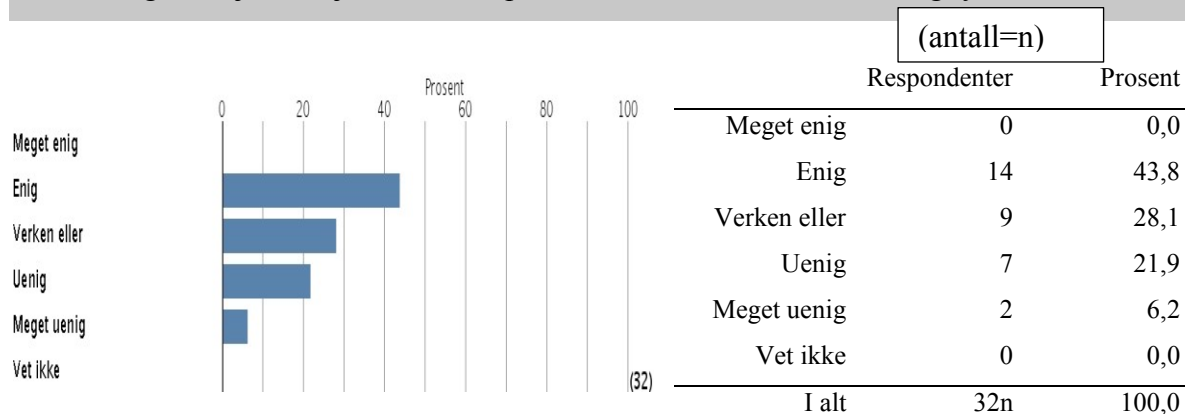
Variasjonsbredde: (Observert maksimum - observert minimum) $6-2=4$

(Meget enig 1 – vet ikke 6)

Tabell 19. Sentraltendens ved spørsmål 9

Mål av sentraltendensene belyser en noe lavere tilfredshet ved denne evnen til differensiering enn i spørsmål 8. Som det kommer frem ligger sentraltendensen rundt verdien 3, *verken eller*. Til tross for at modusverdien er representert ved verdien 2 og svaralternativet *enig*, blir det ved dette spørsmålet vurdert som mer sentralt å vektlegge median og gjennomsnittsanalysen. Dette begrunnes med respondentenes variasjonsbredde. Det er på grunnlag av dette grunn til å kunne vurdere organisasjonens evne til å justere visjonene etter arbeidsgrupper som noe svakere enn fokuset på felles visjoner. Oppsummert forstås det videre som at de ansatte føler en positiv opplevelse til organisasjonens overordnede visjoner, samtidig som det kan tyde på at de ønsker større grad av differensierte visjoner og målsettinger for de ulike nivåene og arbeidsgruppene. Dette kan utvikles og skapes gjennom å utvikle de relasjonelle ferdighetene, på tvers av de ulike nivåene ved avdelingen, for på den måten å skape differensierte visjoner som motiverer på alle nivåer. Det å skape visjoner ble i teorikapittelet definert som å skape felles bilder av fremtiden. I denne konteksten kan det i tillegg til et stort bilde derfor være nyttig å skape noen små bilder som et supplement (Fuglestad & Lillejord, 1997).

10. Din organisasjons visjoner er med på å bidra til økt arbeidsinnsats og lyst til å bidra.



Tabell 20. Frekvenstabell spørsmål 10

Oppsummerende er spørsmål ti et ønske om å undersøke i hvilken grad de ansatte opplever bruken av visjoner som et element i arbeidshverdagen, og hvordan den er med på å bidra til økt arbeidsinnsats og lyst til å bidra. Hensikten og argumentet for at lærende organisasjoner skaper visjoner er for å skape et miljø hvor de ansatte føler delaktighet og tilhørighet. Tilhørighet til et miljø hvor mennesker ønsker å skape noe, fordi de har lyst (Senge, 1999b). De ansatte responderte som det blir fremstilt i tabell 20 med en forholdsvis liten variasjonsbredde og dette resulterer i følgende sentraltendenser.

Modusverdien ved spørsmål ti er svaralternativet *enig* og **verdien 2**.

Medianverdien er lik **3**

2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-3 -3-3- 3-3-3-3-3-3-4-4-4-4-4-4-4-5-5

Gjennomsnittsanalyse

Observert minimum	Observert maksimum	Gjennomsnitt	Respondenter
2,00	5,00	2,91	32

Sentraltendensen målt ved tre ulike metoder resulterer i følgende resultater:

Modusverdi: 2

Median: 3

Aritmetisk gjennomsnitt: 2,91

Variasjonsbredde: (Observert maksimum- observert minimum) 5-2= 3

(Meget enig 1 – vet ikke 6)

Tabell 21. Sentraltendenser ved spørsmål 10

Dette indikerer et tyngdepunkt på verdien 3 og svaralternativet *verken eller*. Det interessante i en slik kontekst er derfor forholdet mellom sentraltendensene i spørsmålene som omhandler visjoner. Som det kommer frem av frekvenstabell 20, er det 14 respondenter som sier seg *enig* i at organisasjonens visjoner er med på å bidra til økt arbeidsinnsats. Samtidig svarer 16 respondenter *verken eller* og *uenig*. Ser en dermed spørsmålene som omhandler visjonsnivået under ett, fremkommer det tydelige indikasjoner på at deler av de ansatte opplever visjoner som et sentralt moment ved motivasjonsaspektet i arbeidshverdagen. Det kan på den annen side tolkes som at de ansatte som har lavere opplevelse av tilfredshet ved spørsmål 8 og 9, som et resultat av dette heller ikke opplever noen reell verdi av visjonene og dermed ikke opplever visjoner som motiverende. Oppsummert belyser dette et skille blant de ansatte som tyder på at enkelte arbeidsgrupper ikke føler visjonene for avdelingen som nyttige, mens den andre delen opplever positive virkninger av de samme faktorene. Refleksjon rundt dette fører til en undring om hvor vidt enkelte arbeidsgrupper faller utenfor visjonens omfang, og dette er noe som vurderes nyttig å undersøke nærmere fra organisasjonens side, hvis mål om økt nytteverdi av denne karakteristikken er ønskelig.

8.3.1 Drøfting av de ansattes opplevelse av organisasjonens visjoner

Som det fremkommer gjennom analysering av de ulike sentraltendensene til hvert spørsmål, er opplevelsen de ansatte har av denne karakteristikken delt mellom to hoved grupperinger. Halvparten opplever bruken av visjoner som både nyttig og motiverende, mens den andre halvparten finner liten følelse av økt tilhørighet og motivasjon. Dette gir som nevnt i det foregående grunn til å vurdere om det er enkelte konkrete arbeidsgrupper som føler seg forbigått. Samtidig signaliserer mål av sentraltendensene ved bruk av median og gjennomsnitt, et sett av svaralternativer som resulterer i et tyngdepunkt rundt verdien 3, *verken eller*. Dette resulterer i at den samlede opplevelsen av organisasjonens visjoner verken oppleves fremmende eller hemmende for arbeidsinnsatsen i gruppa som en enhet. Dermed tolkes resultatene til å belyse et område som omfatter utviklingspotensialer, hvis det er ønskelig å benytte seg av denne karakteristikken som grunnlag for økt motivasjon og læring (Fuglestad & Lillejord, 1997). For det er samtidig sentralt å belyse at grunnlaget for vellykkede visjoner er tilstede og har nådd ut til deler av de ansatte, men potensialet av visjoners kraft er ikke fullt ut benyttet. Det kan derfor være grunnlag for å vurdere om organisasjonens visjoner på ny bør belyses og muligens i større grad differensieres for å favne over et større sett av ulike arbeidsgrupper. I det kommende følger en indeksanalyse av

spørsmålene som omfatter visjonskategorien, samt en oppsummerende grafisk fremstilling supplert av kommentarer til de ansattes opplevelse.

8.3.2 Indeksanalyse av spørsmål 8-10

Indeksanalyse er som redegjort for i det foregående en konvertering av gjennomsnittet til en skala med minimum 0 og maksimum 100. Verdi 0 svarer til meget enig, mens verdi 100 svarer til vet ikke. Det betyr at en lav indeksverdi er bedre enn en høy (Hellevik, 1991). Hensikten og fordelene med å beregne og vise indeksen over gjennomsnittet er at en på en meningsfull måte kan sammenlikne tilfredsheten ved de ulike spørsmålene (Johannessen, et al., 2010). Beregning av indeksscoren gjøres ved å benytte seg av følgende formel (Upton & Cook, 2002):

$$S = (X-1) * (100/5) \text{ hvor } X \text{ er respondentens svar (på 1-6 skala) og } S \text{ er indeksscoren (0-100)}$$

(Upton & Cook 2002 s171)

Figur 14. Formel for utregning av indeks

Resultat av indeksscor på spørsmålene som omhandler struktur:

Spørsmål 8: $S = (2,75-1) * 100/5 = \text{Indeksscoren} \approx 35$

Spørsmål 9: $S = (3,22-1) * 100/5 = \text{Indeksscoren} \approx 44,4$

Spørsmål 10: $S = (2,91-1) * 100/5 = \text{Indeksscoren} \approx 38,2$

Fremstilt visuelt blir resultatene seende ut som følger:

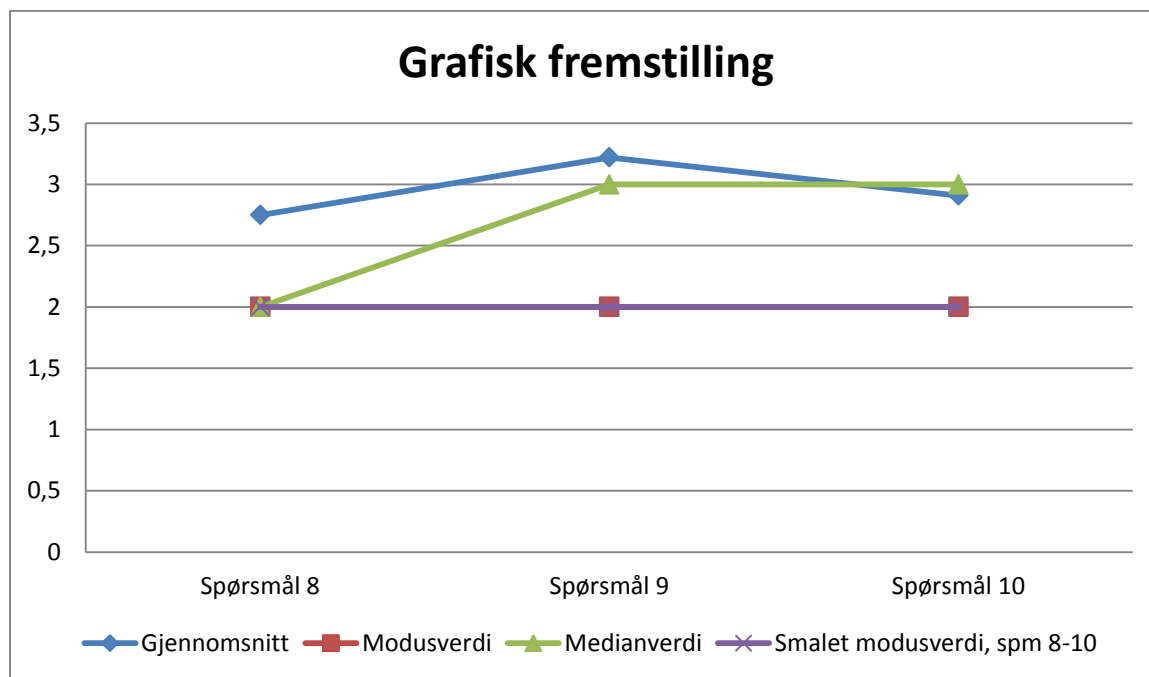


Figur 15. Indeksanalyse av spørsmål 8-10, kategori visjoner

Det interessante som kan leses av denne fremstillingen oppsummerer på mange måter refleksjonen etter spørsmål ti. I diagrammet kan en lese at de ansatte opplever en høyest tilfredshet til muligheten for å få være med på å bidra i utformingen av organisasjonens visjoner. Samtidig gjenspeiler ikke dette nytteverdien av denne prosessen i de to neste

spørsmålene. Dette kan tyde på at de ansatte til en viss grad føler seg delaktige i utformingen av visjoner, samtidig som de, nevnt i foregående, ikke opplever at visjonene blir differensiert i stor nok grad. Dette kan videre tolkes som en årsak til at de ansatte ikke opplever høyere grad av økt innsats og lyst til å bidra enn indekspanalysen faktisk indikerer.

8.3.3 Grafisk fremstilling av sentraltendenser for hvert spørsmål, kombinert med en samlet modusverdi for hele visjonskategorien



Figur 16. Grafisk fremstilling av gjennomsnitt, modusverdi, median og samlet modusverdi spørsmål 8-10

Den grafiske fremstillingen i figur 16 oppsummerer spørsmålene som omhandler de ansattes opplevelse av organisasjonens visjoner. Som ved den grafiske fremstillingen av de to tidligere kategoriene poengteres det at verdiaksen ikke viser alle verdiene. Et valg som begrunnes med et ønske om og på best mulig måte kunne fremstille de eksakte dataene, og viser derfor kun deler av skalaen som benyttes i undersøkelsen, presentert fra 0- 3,5. Dette kan gi et endret inntrykk av resultatene og anses nå som belyst. Skalaen strekker seg fra 0- 6.

8.3.4 Oppsummering av visjon

Spørsmålene som omhandler de ansattes opplevelse av sin arbeidsplass sitt fokus på bruk av visjoner fremkommer i den grafiske fremstillingen til å ligge mellom verdien 2 og 3, *enig* og *verken eller*. Hvert spørsmål isolert sett gir ulike resultater som er blitt drøftet og vurdert. Ser en derimot på helhetsbildet av opplevelsene de ansatte har av denne kategorien fremkommer det at hovedtyngden av svaralternativer målt ved modus er representert ved verdi 2, *enig*.

Dette signaliserer en tendens som tyder på at mange av de ansatte finner organisasjonens visjoner treffende og motiverende.

Grunnlaget for å videreutvikle bevisste holdninger til visjonene omhandler i lys av analyse, en mer bevisst tilnærming til alle ansatte. Ved å differensiere visjonene i enda større grad inkluderer en flere ansatte i prosessen og skaper en økt lyst til å bidra. Oppsummert kan det konkluderes med at NOV Training til en viss grad innehar visjonskarakteristikkene som i denne oppgaven er en av kategoriene ved lærende organisasjoner. Kombinert med at det er tendenser som tyder på at enkelte grupper ved avdelingen i mindre grad føler seg inkludert i visjonenes omfang. Som da kan ses på som et konkret utviklingselement, hvis målet er å nærme seg økt grad av lærende organisasjoners fokus på bruk av visjoner.

8.4 Gruppenivå

Arbeid i grupper blir i oppgavens teori kapittel sett i tett relasjon til karakteristikken kompetanseheving. Målet med denne formen for arbeid er å utvikle en reflektert holdning blant de ansatte, som gjør at de ser verdien av å stå sammen. Lærende organisasjoner iverksetter på dette grunnlaget konkrete og situerte lærings situasjoner som er på med på å skape en forståelse om at gruppas intelligens overstiger individenes. Hvis organisasjonen evner å få innarbeidet en slik holdning vil menneskene som jobber der åpne seg for påvirkning fra hverandre og gjennom gruppelæring maksimere organisasjonens intelligens (Senge, 1999a). Sagt med andre ord omhandler denne formen for læring et utviklingsfokus som overordnet har et mål om å utvikle gruppens evne til å skape de resultatene medlemmene virkelig ønsker. Definisjonen som er utarbeidet er presentert i kapittel 5 og lyder som følger:

“Evner å skape et miljø hvor menneskene i organisasjonen åpner seg for påvirkning fra hverandre og opererer med gruppelæring for å maksimere organisasjonens intelligens”

Spørsmålene som ble utformet for å belyse de ansattes opplevelse av dette blir i det kommende belyst, analysert og tolket.

Gjennomsnittsanalyse

Observert minimum	Observert maksimum	Gjennomsnitt	Respondenter
2,00	5,00	2,56	32

Sentraltendensen målt ved tre ulike metoder resulterer i følgende resultater:

Modusverdi: 2

Median: 2

Aritmetisk gjennomsnitt: 2,56

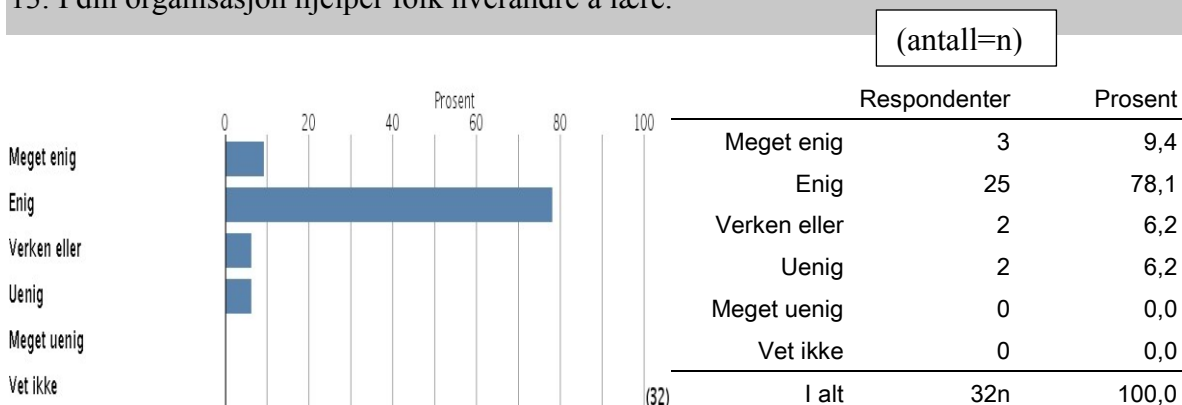
Variasjonsbredde: (Observert maksimum - observert minimum) $5 - 2 = 3$

(Meget enig 1 – vet ikke 6)

Tabell 25. Sentraltendenser ved spørsmål 12

I forlengning av spørsmål 11, følger dette spørsmålet opp med å undersøke hvorvidt miljøet i organisasjonen er utviklet slik at ærlige tilbakemeldinger benyttes i positiv forstand. De ansatte forsterker inntrykket av den positive tendensen belyst i det foregående spørsmålet og mål av sentraltendenser viser et tyngdepunkt av svaralternativer på verdien **2**, *enig*. Selv om gjennomsnittet som nevnt i spørsmål 11 ligger noe høyere, er det en tydelig tendens som viser at hele 19 respondenter svarer *enig* på spørsmålet. Dette belyser en opplevelse blant de ansatte som gir grunnlag for å tro at miljøet for gruppearbeid er meget gunstig og at organisasjonen innenfor denne kategorien foreløpig innehar en høy grad av karakteristikkens definisjon.

13. I din organisasjon hjelper folk hverandre å lære.

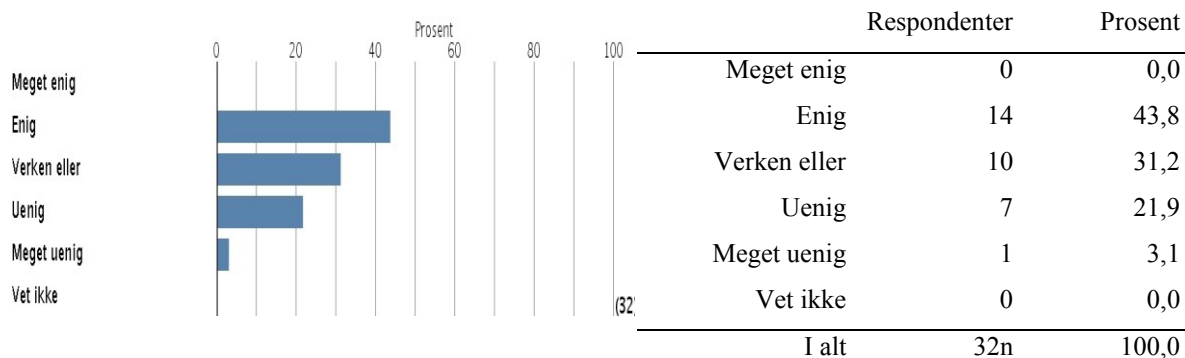


Tabell 26. Frekvenstabell spørsmål 13

Som en konsekvens av definisjonen ved lærende organisasjoner i denne oppgaven, omhandler arbeidsgrupper et komplekst felt. I den forstand at spørsmålene som er utarbeidet er avhengige av hverandre. Med avhengige menes det at spørsmålene bygger videre på

14. I din organisasjon diskuterer folk åpent feil for å lære av dem.

(antall=n)



Tabell 28. Frekvenstabell spørsmål 14

Spørsmål 14, omhandler læring i grupper på et høyere nivå enn de tre foregående spørsmålene, og representerer i så måte et videreutviklingspotensial ved kategorien. Når arbeid i grupper er velutviklet, kombinert med et ærlig læringsmiljø hvor folk hjelper hverandre til å lære, blir neste trinn i prosessen og benytte dette miljøet til å diskutere feil. Dette krever i større grad enn tidligere en refleksjon og trygghet som utgangspunkt. Individuelt handler dette om å tørre å åpne seg for hverandre og å innse eventuelle feil som er blitt gjort. Gjennom refleksjon åpnes det opp for korrigerende av feil og disse korrigerende løses best gjennom diskusjon mellom de ansatte (Argyris & Schön, 1996). De kommende sentraltendensene belyser de ansattes opplevelse av diskusjoner som utgangspunkt for retting av feil.

Modusverdien forholder seg som i tidligere spørsmål innenfor kategorien til verdi **2**, *enig*.

Medianverdien belyser en noe mer variert opplevelse og beregnes til verdien **3**, *verken eller*.

2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-3 -3-3- 3-3-3-3-3-3-4-4-4-4-4-4-4-5

Gjennomsnittsanalyse

Observert minimum	Observert maksimum	Gjennomsnitt	Respondenter
2,00	5,00	2,84	32

Sentraltendensen målt ved tre ulike metoder resulterer i følgende resultater:

Modusverdi: 2

Median: 3

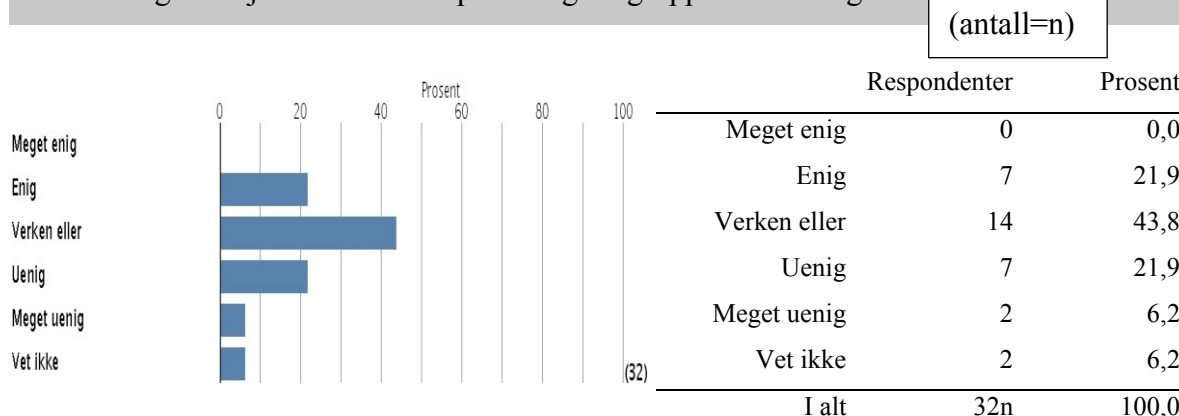
Aritmetisk gjennomsnitt: 2,84

Varisasjonsbredde: (Observert maksimum- observert minimum)5-2= 3
(Meget enig 1 – vet ikke 6)

Tabell 29. Sentraltendenser ved spørsmål 14

De ansatte responderer noe svakere ved dette spørsmålet enn ved de foregående. Dette kan nok til en viss grad forklares med drøftingen i forkant av spørsmålet. Da spørsmålet undersøker et moment ved gruppelæring og gruppearbeid som befinner seg på et høyere nivå enn de foregående og dermed også krever enda større grad av åpenhet og tiltro til medarbeiderne. Det er allikevel positive tendenser som peker på en viss grad av tilfredshet, selv på dette nivået. Modusverdien belyser et tyngdepunkt av svaralternativer som forsterker inntrykket av et velutviklet miljø for arbeid i grupper. Samtidig er det hyppigere frekvens av svaralternativet *verken eller* og dette påvirker medianutregningen og gjennomsnittsanalysen. Representert ved verdien 3, *verken eller*. Avslutningsvis innenfor dette spørsmålet er det på bakgrunn av analysen grunn til å tolke variasjonsbredden dit at selv om tyngdepunktet ligger på verdien 2, befinner det seg i tillegg en betydelig gruppe på svaralternativet *uenig*, verdi 4. Dette gir grunnlag for å reflektere over hvorvidt enkelte ansatte ikke er inkludert i like stor grad som andre, muligens grunnet ens posisjon ved avdelingen, kortere ansenitet eller personlige årsaker. Oppsummert vurderes det til at disse på sikt har gode forutsetninger for med tiden å føle seg enda mer trygge, når det kommer til å åpne seg for påvirkning fra andre.

15. I din organisasjon er det fokus på hvor godt gruppearbeid fungerer.



Tabell 30. Frekvenstabell spørsmål 15

Å benytte seg av grupper for å løse utfordringer kombinert med en forståelse av at menneskene i organisasjonen er åpne for å lære av hverandre er begge analysert til å være velfungerende. Utfordringene dette resulterer i hvis mål er å bli enda dyktigere omhandler evne til bevisst å vurdere hvor godt gruppearbeidet fungerer (Senge, 1999b). Dette oppnås ved å utvikle en holdning i arbeidsmiljøet som resulterer i at de involverte tørr å stille spørsmålstegn ved arbeidet, og justerer prosedyrene i gruppen hvis nødvendig (Schön, 2001). Dette området befinner seg på et komplekst nivå ved at det påvirkes av en rekke faktorer. De ansatte må evne og se forbi gruppearbeidets fordeler, kollektivt og individuelt, og reelt vurdere mulighetene for tiltak som bedrer læringsmiljøet ytterligere. Utvikles organisasjonen slik at de ansatte opplever like høy tilfredshet ved dette spørsmålet som ved de foregående innenfor denne kategorien, kan en for alvor begynne å snakke om en lærende organisasjons grunnleggende verdier. I form av evnen til endringsdyktighet (Wadel, 2008). Følgende sentraltendenser følger respondentenes opplevelse.

Modusverdien på *verken eller*, verdi **3**.

Medianverdi på verdi **3**, *verken eller*.

2-2-2-2-2-2-2-3-3-3-3-3-3-3-3-3-3-3-3-3-3-4-4-4-4-4-4-4-4-5-5-6-6

Gjennomsnittsanalyse

	Observert minimum	Observert maksimum	Gjennomsnitt	Respondent er
.	2,00	6,00	3,31	32

Sentraltendensen målt ved tre ulike metoder resulterer i følgende resultater:

Modusverdi: 3

Median: 3

Aritmetisk gjennomsnitt: 3,31

Variasjonsbredde: (Observert maksimum- observert minimum)6-2= 4

(Meget enig 1 – vet ikke 6)

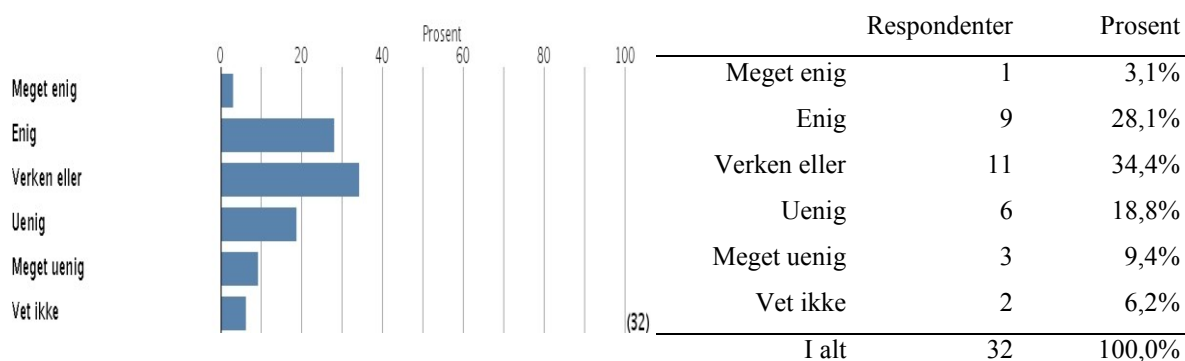
Tabell 31. Sentraltendenser spørsmål 15

Opplevelsen ved dette spørsmålet representert ved verdien 3, *verken eller*. Dette gir grunnlag for å vurdere gruppearbeidets omfang, da spørsmålet som er stilt nå er på et høyt i nivå i relasjon til teori. Isolert sett belyser spørsmålet en noe lavere tilfredshet enn tidligere, men samtidig er det sentralt å poengtere at gruppearbeid som karakteristikk ved NOV training

vurderes til meget velfungerende, spørsmålene sett under ett. Derfor vurderes ikke spørsmålets sentraltendenser til som en manglende faktor ved organisasjonen. Men konstaterer snarere at det er til dette nivået organisasjonen er kommet til innenfor denne kategorien. Som vurderes til bra. Avslutning av denne kategorien stilles ved et siste og mer generelt spørsmål, med mål om å få bekreftet eller avkreftet analyseresultatene som er blitt utarbeidet.

16. I din organisasjon anerkjenner de ansatte arbeid i grupper som arbeidsmetode for å maksimere organisasjonens intelligens.

(antall=n)



Tabell 32. Frekvenstabell spørsmål 16

Spørsmålet belyser opplevelsen de ansatte har av egen evne til å anerkjenne arbeid i grupper som metode for å maksimere organisasjonens intelligens. Dette omhandler grad av bevissthet når det gjelder reell nytteverdi av denne typen arbeid. For på den måten å benytte seg av arbeidsmetoden som en motivasjonsfaktor i arbeidshverdagen (Garvin, 2000). Dette gir i tillegg indikasjoner på i hvilken grad de ansatte har reflektert over egen praksis (Garvin, 1993).

Modusverdien er *verken eller*, verdi **3**.

Medianverdi er *verken eller*, verdi **3**.

1-2-2-2-2-2-2-2-2-2-3-3-3-3-3-3-3-3-3-3-3-4-4-4-4-4-4-5-5-5-6-6

Gjennomsnittanalyse

	Observert minimum	Observert maksimum	Gjennomsnitt	Respondenter
.	1,00	6,00	3,22	32

Sentraltendensen målt ved tre ulike metoder resulterer i følgende resultater:

Modusverdi: 3

Median: 3

Aritmetisk gjennomsnitt: 3,22

Variasjonsbredde: (Observert maksimum- observert minimum)6-1= 5
(Meget enig 1 – vet ikke 6)

Tabell 33. Sentraltendenser spørsmål 16

Det interessante ved analyse av sentraltendensene til spørsmål 16 er respondentenes variasjonsbredde sammenliknet med resten av spørsmålene innenfor kategorien gruppenivå. Gjennom analyse av tidligere spørsmål er det blitt belyst en lav variasjonsbredde kombinert med høy grad av tilfredshet. Det som fremkommer i analysen av de ansattes evne til å anerkjenne denne arbeidsmetoden er derfor noe overraskende. For til tross for en sentraltendens på verdien 3, *verken eller*, er det indikasjoner tolket ut i fra variasjonsbredden som tyder på at ikke alle anerkjenner arbeidsmetoden i så stor grad som det vil være grunn til å tro (se tabell 23,25,27 og 29). Årsaker til dette kan være liten grad av fokus på nytteverdi og refleksjon rundt arbeidsmetoder. Som står sentralt ved lærende organisasjoner. Dermed er det grunnlag for å merke seg at enkelte av de ansatte ikke er bevisste nok i forhold til å verdsette velfungerende arbeidsmetoder. Noe som blir løftet frem og oppsummert i det kommende. Representert ved en drøfting av de ansattes opplevelser av arbeid i grupper, supplert av en indeksanalyse og grafisk fremstilling av sentraltendenser.

8.4.1 Drøfting av de ansattes opplevelse av organisasjonens bruk av arbeidsgrupper som metode

Å jobbe i grupper for å maksimere gruppas intelligens blir i teorikapittelet løftet frem som en av de mest sentrale karakteristikene ved lærende organisasjoner. Fokuset på å bruke hverandres kvaliteter til det beste for organisasjonen fordrer et miljø hvor de ansatte tør å være ærlig med hverandre, både når det gjelder positive tilbakemeldinger og utviklingspotensialer. Dette stiller krav til at de ansatte åpner seg for påvirkning fra hverandre og er innstilt på å bidra med sine iboende egenskaper til det beste for gruppa (Senge, 1999b).

Gjennom analyse av de ansattes opplevelser er det blitt belyst sentraltendenser som langt på vei indikerer at denne kategorien er velfungerende innenfor NOV Training. Tyngdepunktet av besvarelser befinner seg på svaralternativet *enig*, og signaliserer et område hvor de ansatte ikke bare bidrar positivt men også opplever en reell nytteverdi av et slikt relasjonelt

samarbeid. Det er derfor noe oppsiktsvekkende at populasjonen ikke er mer samstemte til spørsmål 16.

Reflekterer en rundt dette kan noe av årsaken være at hvert enkelt individ har ulike referanser, hva anerkjenne arbeidsmetoder angår. Samtidig som de ansatte naturligvis har ulike syn på det å anerkjenne prosesser de selv er delaktige i. På grunnlag av analyse er det grunn til å tro at flere ansatte har grunn til å anerkjenne sine egne bidrag i arbeidsgruppa de tilhører, enn hva som faktisk er blitt representert i spørsmål 16. Det er viktig å tenke på utviklingsmomenter ved egen arbeid, men det er like viktig å tørre å anerkjenne det man bidrar med. Et slikt tankesett stimulerer motivasjonen, som igjen fordrer videreutvikling (Eggen & Nyrønning, 2000). Avslutningsvis blir det i det kommende presentert to grafiske fremstillinger som tydeliggjør de ansattes opplevelser av arbeid i grupper som metode.

8.4.2 Indeksanalyse av spørsmål 11-16

Indeksanalyse er en konvertering av gjennomsnittet til en skala med minimum 0 og maksimum 100. Verdi 0 svarer til meget enig, mens verdi 100 svarer til vet ikke. Det betyr at en lav indeksverdi er bedre enn en høy (Hellevik, 1991). Hensikten og fordelene med å beregne og vise indeksen over gjennomsnittet er at en på en meningsfull måte kan sammenlikne tilfredsheten ved de ulike spørsmålene (Johannessen, et al., 2010). Beregning av indeksscoren gjøres ved å benytte seg av følgende formel (Upton & Cook, 2002)

$S = (X-1) \cdot (100/5)$ hvor X er respondentens svar (på 1-6 skala) og S er indeksscoren (0-100) (Upton & Cook 2002 s171)

Figur 17. Formel for utregning av indeks

Resultat av indeksscor på spørsmålene som omhandler struktur:

Spørsmål 11: $S = (2,66-1) \cdot 100/5 =$ Indeksscoren $\approx 33,2$

Spørsmål 12: $S = (2,56-1) \cdot 100/5 =$ Indeksscoren $\approx 31,2$

Spørsmål 13: $S = (2,09-1) \cdot 100/5 =$ Indeksscoren $\approx 21,8$

Spørsmål 14: $S = (2,84-1) \cdot 100/5 =$ Indeksscoren $\approx 36,8$

Spørsmål 15: $S = (3,31-1) \cdot 100/5 =$ Indeksscoren $\approx 46,8$

Spørsmål 16: $S = (3,22-1) \cdot 100/5 =$ Indeksscoren $\approx 44,4$

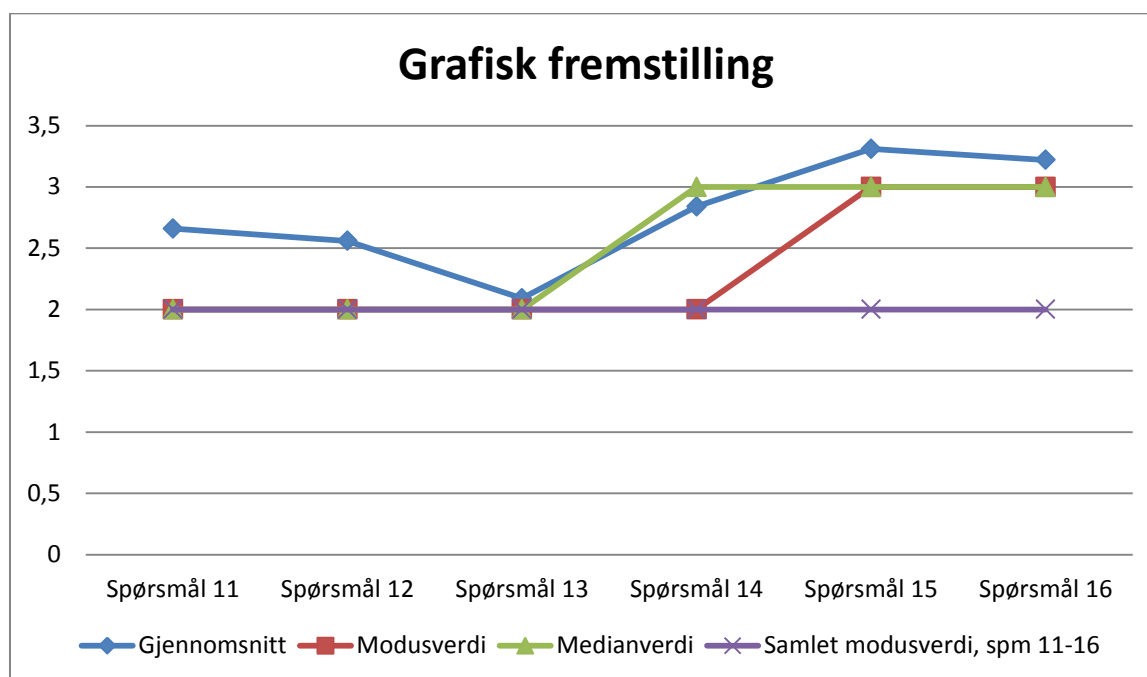
Fremstilt visuelt blir resultatene seende ut som følger:



Figur 18. Indeksanalyse av spørsmål 11-16, kategori gruppenivå

Som det fremkommer av indeksanalysen er de ansattes opplevelser av denne kategorien god. De fire første spørsmålene signaliserer en velfungerende organisasjon innenfor definisjonen som er utarbeidet i oppgaven og belyser samtidig en følelse av høy tilfredshet blant de ansatte. De to siste spørsmålene oppleves noe svakere og dette har to forklaringer. For det første innebærer disse toppen av gruppearbeidets potensiale. Det ligger med andre ord sterkere krav til disse spørsmålene og ligger på et reflekterende nivå, noe som fører meg inn på forklaring to. Som omhandler innholdets bakenforliggende krav. Nemlig evnen til å greie å reflektere over arbeidsmetoder som allerede fungerer bra. Dette stiller krav til de ansatte som utfordrer dem til å tenke kontinuerlig utvikling, kombinert med at de anerkjenner sine egne bidrag. Oppsummert er analyseresultatene i relasjon til teori meget oppløftende for organisasjonen innenfor denne kategorien.

8.4.3 Grafisk fremstilling av sentraltendenser for hvert spørsmål, kombinert med en samlet modusverdi for hele kategorien gruppenivå



Figur 19 Grafisk fremstilling av gjennomsnitt, modusverdi, median og samlet modusverdi spørsmål 11-16

Den grafiske fremstillingen løfter frem de ansattes opplevelser på en oversiktlig måte. Den samlede modusverdien er representert ved verdien 2, *enig*. Som har vært gjennomgående for de ulike kategoriene som er blitt analysert. Det som skiller denne kategorien fra de andre er derimot at det er en gjennomgående høyere tilfredshet. Som det fremkommer belyser spørsmål 11 til 13 de tre mest tilfredse spørsmålene til nå i undersøkelsen. Hvor alle de tre ulike metodene for sentraltendens har tyngdepunktet på verdien 2 og *enig*. Deretter følger en noe svakere opplevelse av tilfredshet ved de neste tre spørsmålene, men dette er som nevnt i det foregående, elementer ved kategorien som maksimerer nytteverdien av arbeid i grupper. På den måten er det snakk om et nivå hvor graden av refleksjon øker. Dette krever et innarbeidet miljø som må bygges over tid, og ses derfor på som fremtidige videreutviklingsmuligheter ved organisasjonen. Hvis det er mål om å gå fra å være gode innenfor denne kategorien til å være svært gode. Merk til slutt verdiaksens tallverdier, som kun viser deler av aksens, for på best mulig måte fremvise de eksakte dataene. Skalaen strekker seg fra 0-6.

8.4.4 Oppsummering av gruppenivå

Arbeid i grupper som metode for å skape et utviklingsorientert og endringsdyktig arbeidsmiljø, fremstår på bakgrunn av analyse til å være velfungerende ved NOV Training. De ansatte opplever en positiv arbeidshverdag, i et miljø hvor folk hjelper hverandre for å løse utfordringer, og er ærlige i tilbakemeldingene til hverandre. Dette skaper en arena som styrker organisasjonens helhetlige kompetanse, og resulterer i en bærekraftig holdning. I den forstand at de ansatte ser nytten av det å stå sammen. Noe som videre fordrer raskere vekst og utvikling, individuelt og gruppemessig (Senge, 1999b).

Utviklingspotensialet og videre arbeid med denne kategorien er organisasjonens evne til økt refleksjon over egne aktiviteter. Selv om analysen belyser en holdning og opplevelse av dette som indikerer at det finnes en viss grad av denne typen fokus i arbeidet, fremkommer det samtidig indikasjoner som tilsier at det er muligheter for økt grad av bevissthet, når det gjelder evne til å reflektere over egen praksis (Garvin, 1993).

8.5 Erfaringer

Kategorien erfaringer er basert på evnen organisasjonen har til å bruke tidligere opplevelser som grunnlag for å utvikle organisasjonen. I teorikapittelet (Kap 5) fremkommer det at lærende organisasjoner er bevisste på å benytte seg av positive og negative erfaringer som utgangspunkt for videreutvikling. Dette innebærer et innebygd mål om å utvikle en bevisst holdning til fremtidig utvikling, ved at den kompetansen organisasjonen sitter på, gjennom ulike strategiske systemer forvaltes på en bærekraftig måte.

I teorikapittelet ble definisjonen av denne karakteristikken konkretisert til følgende:

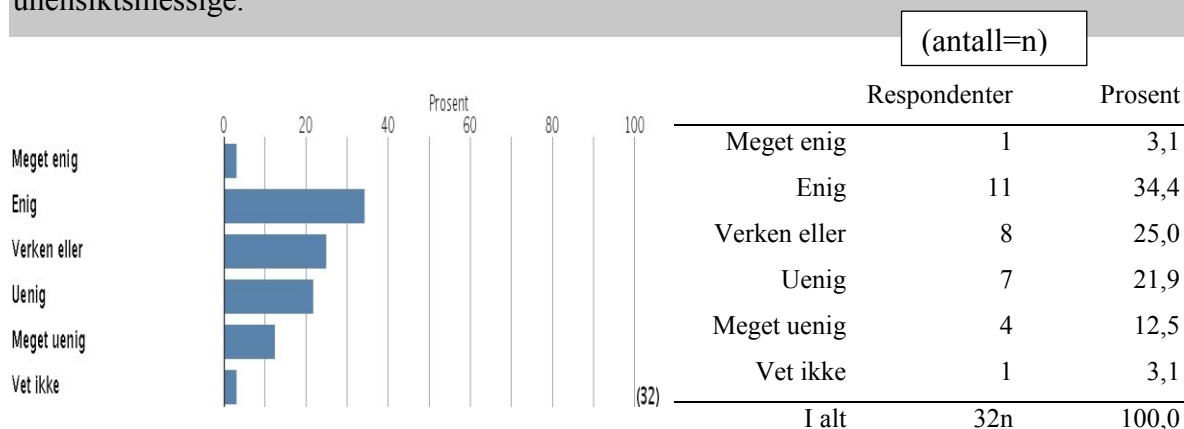
“Benytter seg av erfaringer som grunnlag for å utvikle nye strategiske arbeidssystemer”

Ved å skape et slikt miljø stilles det krav til organisasjonens og de ansattes evne til å se nytten av og bevisst forholde seg til tidligere opplevelser, samt reflektere over disse i ettertid. Kun på den måten kan en sikre at tidligere feil ikke skjer igjen (Argyris & Schön, 1996).

Spørsmålene som er utformet med hensikt å belyse de ansattes opplevelse av denne karakteristikken ved NOV Training, er i det kommende representert og analysert, i relasjon til teori.

Spørsmål 17 belyser et tyngdepunkt på verdien 2, *enig*. Samtidig er variasjonsbredden stor og det gir utslag på gjennomsnittsanalysen som dermed blir noe svakere. På grunnlag av dette er det grunn til å drøfte sentraltendensen til å ligge på noe svakere enn svaralternativet *enig*. Noe som indikerer en tilfreds opplevelse blant de ansatte. Halvparten av de ansatte sier seg *enig* (se tabell 34) i tillegg til at 2 respondenter sier seg *meget enig*. Tyngdepunktet signaliserer derfor en positiv trend når det kommer til å benytte seg av erfaringer som grunnlag for videreutvikling. Det er allikevel en markant gruppe ansatte som befinner seg på svaralternativene *uenig*, *meget uenig* og *vet ikke*. Det kan på grunnlag av dette derfor være grunn til å vurdere årsaken til dette ved å undersøke om det er like stor tilgang til tidligere erfaringer for alle ansatte (Garvin, 1993).

18. Din organisasjon er bevisst på sine arbeidsmetoder og bryter de mønstrene som er uhensiktsmessige.



Tabell 36. Frekvenstabell spørsmål 18

Spørsmålet videre bygger på det foregående spørsmålet og belyser i relasjon til teori, en undersøkelse av hvorvidt de ansatte opplever arbeidsmiljøets bevisste holdninger til arbeidsmetoder. Dette handler overordnet om bruken av erfaringer, ved at tidligere erfaringer skaper utgangspunkt for nye arbeidsmønstre. Som krever at organisasjonen er bevisst på sine antagelser av virkeligheten og evner å bryte de mønstrene som ikke er hensiktsmessige. I teorikapittelet poengteres viktigheten av dette fordi det på den måten vil være mulig å lære å skape kontinuerlig utvikling, samtidig som en håndterer den stadige transformasjonen i samfunnet (Senge, 1999b). De ansatte responderte som følger på dette spørsmålet.

Modusverdi på verdien 2, *enig*.

Medianverdi på verdi 3, *verken eller*.

1-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-2-3-3-3-3-3-3-3-3-4-4-4-4-4-4-4-4-4-5-5-5-5-6

Gjennomsnittsanalyse

Observert minimum	Observert maksimum	Gjennomsnitt	Respondent er
1,00	6,00	3,16	32

Sentraltendensen målt ved tre ulike metoder resulterer i følgende resultater:

Modusverdi: 2

Median: 3

Aritmetisk gjennomsnitt: 3,16

Varisasjonsbredde: (Observert maksimum- observert minimum)6-1= 5

(Meget enig 1 – vet ikke 6)

Tabell 37. Sentraltendenser ved spørsmål 18

Spørsmålet belyser en opplevelse som gjennom analyse, i relasjon til de teoretiske karakteristikkene som er utformet i oppgaven, indikerer noen interessante gjennomgående trekk ved NOV Training. Som det kommer frem av sentraltendensene er tyngdepunktet av besvarelser representert ved verdien 3, *verken eller*. Til tross for en modusverdi på 2, vurderes variasjonsbredden ved spørsmålet så stort at median og gjennomsnittsanalysen er mer representativ for populasjonen. Sentraltendensen vurderes på dette grunnlag til verdien 3, og svaralternativet *verken eller*. Dette indikerer en tendens som er gjennomgående for evnen til refleksjon gjennom hele undersøkelsen. NOV Training innehar ansatte som til viss grad opplever et velfungerende system for bruken av erfaringer som grunnlag for å utvikle nye arbeidssystemer (se spørsmål 17). Samtidig som det belyses en noe svakere opplevelse av erfaringenes nytteverdi ved refleksjon, og som utgangspunkt for å bryte arbeidsmetoder som er uhensiktsmessige (Argyris & Schön, 1996).

De ansatte signaliserer gjennom sine besvarelser et arbeidsmiljø hvor erfaringer benyttes positivt for å videreutvikle og forvalte kunnskapen i organisasjonen. Opplevelsen av denne formen for utviklingsorientert arbeid belyser i tillegg, i relasjon til teori, en organisasjon som til en viss grad er bevisste på sine egne antagelser. Resultatene tilsier at tilgangen på tidligere erfaringer ikke er like tilgjengelig for alle, samtidig som deler av de ansatte signaliserer en opplevelse av manglende evne til å bryte arbeidsmønstre som oppleves uhensiktsmessige. Dette kan ses i sammenheng med sentraltendenser ved undersøkelsen sett under ett og vil bli drøftet utdypende i avslutningen av oppgaven.

Graden av aktivitet relatert til teori gir, til tross for nevnte utviklingspotensialer, signaler ved mål av sentraltendenser som indikerer at tyngdepunktet av de ansatte opplever denne kategorien som velfungerende. Videre fokus kan derfor i en slik kontekst være å iverksette konkrete og situerte læringssituasjoner som utfordrer de ansatte i enda større grad til å lære og reflektere over egne handlinger, uavhengig av om det gjelder de ansatte i ledelsen eller et annet sted. Hvor målet er å skape og utforme en kunnskapsbase for kompetanse, som oppfordrer og motiverer enda flere til å belyse og delta i utformingen av erfaringer. Som igjen skaper et oversiktlig og konkret holdepunkt i organisasjonen. Et holdepunkt som blir utgangspunkt for endring av normer og prosedyrer. En form for læring som kontinuerlig utvikler kunnskapsbasens innhold, og bidrar til strategisk læring som utvider omfanget av organisasjonens normer, prosedyrer og målsettinger (Argyris & Schön, 1996).

8.5.1 Indeksanalyse av spørsmål 17 og 18

Indeksanalysen regnes ut på lik linje som ved de tidligere kategoriene. Dette for på en meningsfull måte å kunne sammenlikne tilfredsheten ved de ulike spørsmålene (Johannessen, et al., 2010). Beregning av indeksscoren gjøres ved å benytte seg av følgende formel (Upton & Cook, 2002):

$$S = (X-1) * (100/5) \text{ hvor } X \text{ er respondentens svar (på 1-6 skala) og } S \text{ er indeksscoren (0-100)}$$

(Upton & Cook 2002 s171)

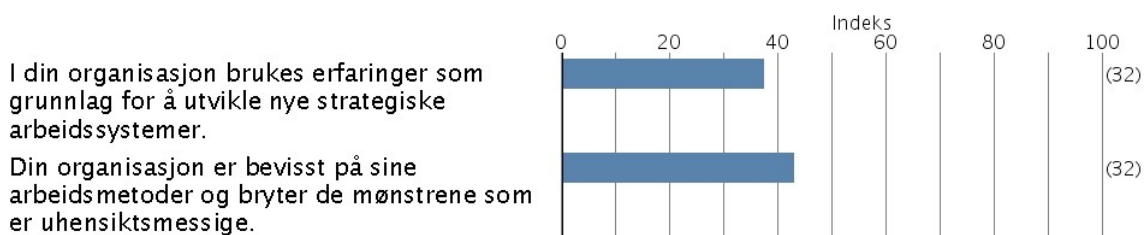
Figur 20. Formel for utregning av indeks

Resultat av indeksscor på spørsmålene som omhandler bruken av erfaringer:

Spørsmål 17: $S = (2,88 - 1) * 100/5 = \text{Indeksscoren} \approx 37,6$

Spørsmål 18: $S = (3,16 - 1) * 100/5 = \text{Indeksscoren} \approx 43,2$

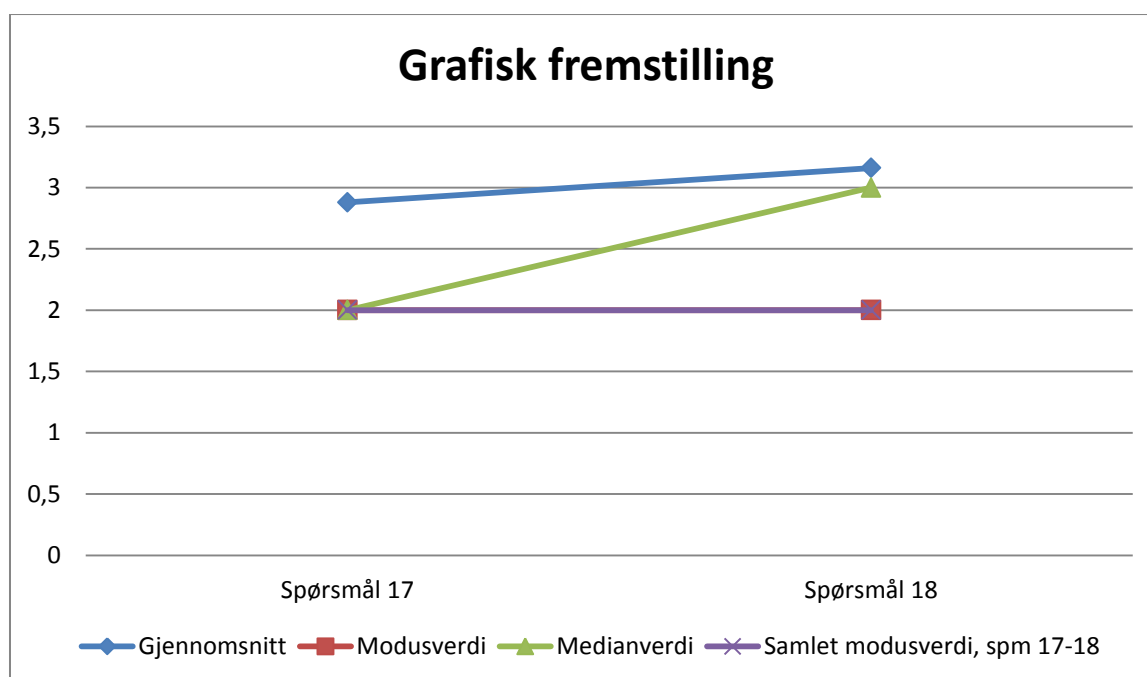
Fremstilt visuelt blir resultatene seende ut som følger:



Figur 21. Indeksanalyse av spørsmål 17-18, kategori erfaringer

Indeksanalysen løfter frem tendensen som er målt ved de ulike metodene for sentraltendens. Som en bekreftelse på drøftingen i det foregående bekrefter indeksanalysen at de ansatte opplever høyere grad av tilfredshet ved bruken av erfaringer som grunnlag for å utvikle nye arbeidssystemet, enn ved refleksjon og evne til å bryte uhensiktsmessige mønstre.

8.5.2 Grafisk fremstilling av sentraltendenser for hvert spørsmål, kombinert med en samlet modusverdi for hele kategorien som omhandler bruken av erfaringer



Figur 22. Grafisk fremstilling av gjennomsnitt, modusverdi, median og samlet modusverdi spørsmål 17-18

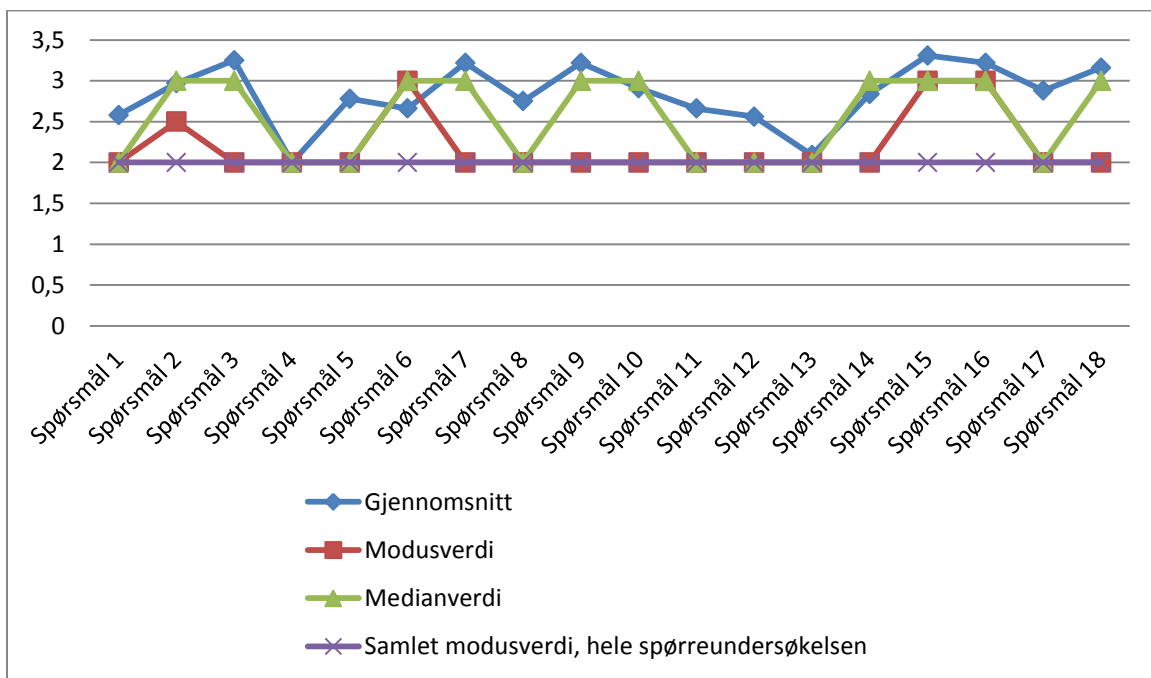
Den samlede modusverdien signaliserer en sentraltendens som indikerer en positiv opplevelse av de ansattes opplevelse i bruken av erfaringer for videreutvikling. Samtidig belyser den grafiske fremstillingen momenter ved tidligere drøfting som kan tyde på at deler av de ansatte ikke opplever bruken av denne typen strategisk læring som optimal. Da særlig innenfor bruken av refleksjon som utgangspunkt for endring.

8.5.3 Oppsummering av bruken av erfaringer i arbeidshverdagen

Bruken av erfaringer som et element for videreutvikling og endringsprosesser, oppleves i lys av modusanalyse, positivt blant de ansatte. Det fremkommer tendenser som signaliserer at den typen strategisk læring både finner sted og har en reell nytteverdi i arbeidshverdagen. Samtidig belyses det gjennom analysen tendenser som tyder på at tilgangen på tidligere erfaringer og evnen til endringer på grunnlag av dette, ikke i like stor grad oppleves så velfungerende. Dette kan tyde på at det kan være nyttig og bevisst iverksette tiltak som løfter

frem den eksisterende kunnskapsbasen og gjør den mer tilgjengelig for alle. Eventuelt utvikle en ny, hvor alle de ansatte i større grad blir delaktige i utformingen. Som fremprovoserer refleksjon og tanker om hvordan tidligere erfaringer kan benyttes i enda større grad. En refleksjon som fordrer et gunstig utgangspunkt for muligheten til hensiktsmessige endringer (Argyris & Schön, 1996). I det kommende følger en grafisk analytisk fremstilling av spørreundersøkelsen, og dens resultater.

8.6 Grafisk analytisk oppsummering av spørreundersøkelsen og dens resultater
 Spørreundersøkelsen er utformet på bakgrunn av de fem karakteristikene som er utformet i teorikapittelet (se kap 5), og som i denne oppgaven anses som representative for en lærende organisasjons kjennetegn. Verdiaksen belyser kun deler av aksen, med hensikt om å vise mest mulig eksakt data.



Figur 23. Grafisk fremstilling av gjennomsnitt, modus, median og samlet modusverdi for hele undersøkelsen

Spørsmål 1-4 belyser opplevelsen de ansatte har av *strukturen* ved organisasjonen i relasjon til teori.

Spørsmål 5-7 omhandler opplevelsene de ansatte har av mulighetene for *kompetanseheving*.

Spørsmål 8-10 undersøker de ansattes opplevelse av *visjoners* nytteverdi.

Spørsmål 11-16 tar for seg *arbeid i grupper* som metode for strategisk læring.

Spørsmål 17-18 redegjør for hvordan de ansatte opplever bruken av erfaringer som utgangspunkt for nye arbeidssystemer.

Tabell 38. Redegjørelse for spørsmålenes innhold i relasjon til teori

9 Konklusjon

Konklusjonen tar mål av seg å belyse en logisk basert slutning av resultatene som er analysert i oppgaven. I denne oppgaven omhandler dette problemstillingens relevans i relasjon til teorien som er utformet i oppgaven og analyseresultatene fra spørreundersøkelsen.

Innledningsvis ble følgende problemstilling stilt:

I hvilke grad opplever de ansatte ved NOV Training arbeidsplassen som en lærende organisasjon?

For å undersøke dette ble det på forhånd utarbeidet en definisjon av begrepet lærende organisasjoner, på bakgrunn av teori om lærende organisasjoner innenfor fagfeltene sosiologi, pedagogikk og økonomi, supplert med relevante forfattere. Formålet med en slik begrepsutvikling var å skape en begrepsforståelse med en bred teoretisk tilnærming. Hensikten var å formulere og løfte frem et sett av karakteristikk, som representerer et bredere nedslagsfelt enn hvert av fagfeltene representerer individuelt.

Den tverrfaglige begrepsforståelsen dannet så utgangspunkt for en spørreundersøkelse hvor spørsmålene ble formulert med ønske om å måle de ansattes opplevelser av karakteristikkene som ble utformet. Oppgaven baserte seg på et kvantitativt forskningsopplegg hvor målet gjennom en slik metode gjorde det mulig å presentere de data som er samlet inn på en oversiktlig metode. Formen for statistikk som ble benyttet forklares på dette grunnlag som deskriptiv statistikk (Ringdal, 2001).

Behandlingen av data i etterkant av undersøkelsen ble systematisert i en datamatrise (se vedlegg 5) og målnivået på undersøkelsen representerte ordinalnivå. Som betyr at

spørsmålene i oppgavens undersøkelse hadde svaralternativer som var uttømmende og gjensidig utelukkende. Disse svaralternativene ble kodet som tall, og dannet utgangspunktet for målingen av sentraltendenser (Holme & Solvang, 1991).

9.1 De ansattes opplevelser av egen arbeidsplass, en lærende organisasjon?

Gjennom analyse av spørreundersøkelsen er det blitt løftet frem opplevelsene de ansatte har av egen arbeidsplass som lærende organisasjon. Resultatene viser (se figur 23) sentraltendenser som indikerer en generell høy tilfredshet blant ansatte. Enkelte av svaralternativene frekventerer samtidig med en noe større variasjonsbredde. Dermed resulterer dette i et tyngdepunkt, hovedsakelig mellom verdiene *enig* og *verken eller*. Dette indikerer at enkelte områder i mindre grad oppleves så velfungerende som andre. Det er derfor sentralt å poengtere at lærende organisasjoner ikke er et statisk uformelig begrep, og at alle organisasjoner uavhengig av graden lærende, er kontinuerlig avhengig av å videreutvikle seg (Wadel, 2008). I det kommende blir det konkludert med hvilke av de ulike karakteristikkene som vurderes til mest velfungerende og hvilke momenter ved karakteristikkene som har utviklingspotensiale. Supplert av reflekterende tanker rundt konklusjonens innhold.

9.2 Resultater av undersøkelsen og betydning for videre arbeid

Struktur

Resultatene av de ansattes opplevelser viser på den ene siden til en organisasjon hvor strukturen er organisert på en måte som åpner for to-veis kommunikasjon. Samtidig er det utviklet en holdning ved strukturens oppbygging som gjør det mulig for de ansatte og søke svar på spørsmål og utfordringer ved hjelp av andre ansatte (se figur 9). Disse to elementene ved struktur kategorien oppleves som meget velfungerende blant de ansatte og beskriver en struktur som i relasjon til teori konkluderes til å være innenfor begrepets definisjon.

Utviklingspotensialet ved denne kategorien omhandler de ansattes mulighet for økt tilgang på nødvendig informasjon og tilgjengeligheten av tidligere erfaringer. Gjennom å utvikle strukturens oppbygning til å omfatte økt tilgang til tidligere erfaringer, skapes det en mulighet for de ansatte til og selv kunne bruke økt grad av refleksjon over nye arbeidsmetoder. Dette styrker organisasjonens bærekraftige utvikling ved at en i større en grad har mulighet til å unngå tidligere feil (Garvin, 1993).

Kompetanseheving

Kompetansehevingstiltak og holdninger til dette oppleves blant de ansatte noe ulikt.

Muligheten til kursing, videreutdanning og gruppelæring oppleves blant de ansatte, målt ut ifra sentraltendensen til å være god. Samtidig belyses det en relativt stor variasjonsbredde ved spørsmålene innenfor denne kategorien, hovedsakelig representert ved to motstridende grupperinger. Dette resulterer i en svakere sentraltendens enn ved den foregående strukturkategorien og blir på bakgrunn av dette tolket som følger: Mulighetene for kompetanseheving er til stede som et aktivt moment ved avdelingen, men i hvilken grad alle de ansatte har de samme tilbudene er mer usikkert. Dette gir grunn til å undre seg over de bakenforliggende årsakene. På den ene siden kan tilbudsomfanget og utviklingsmulighetene bevisst være differensiert ut i fra ledelsens vurdering av hvilke områder ved avdelingen som er mest avhengig av denne typen tiltak. Som dermed kan ses på som årsaksforklaringen til de ulike opplevelsene. Samtidig er det verdt å merke seg at den ene grupperingen muligens opplever seg forbigått når det gjelder kompetansehevingstiltak og dermed opplever en viss grad av misnøye. Er tilbudene som blir iverksatt vurdert på bakgrunn av arbeidsroller og oppgaver, og differensiert blant de ansatte som et resultat av dette, bør muligens ledelsen redegjøre for disse valgene blant alle de ansatte for å utvikle en økt aksept for vurderingene av valg. Skulle det imidlertid være slik at mulighetene for kompetanseheving er et mindre reflektert felt og tilbudene tilbys slumpmessig er det grunn til å konkludere med at dette feltet har utviklingspotensialer ved avdelingen. Utviklingspotensialet i lys av teori, vurderes på bakgrunn av dette til å evne og øke tilbud som hever kompetansen hos individet, kombinert med tydeligere oppdateringer til de ansatte om industritrender og nye organisatoriske retninger. Da det på den måten gir de ansatte økt grad av utviklingsmuligheter og referansepunkter. Som igjen skaper et bilde av nivået i markedet og motivasjon til å videreutvikle seg (Garvin, 1993). Utfordringen for å håndtere en slik situasjon er å tydeliggjøre refleksjon rundt hvorvidt alle, eller deler av de ansatte har behov for tilbud om kursing og liknende, og i tydelig dialog med de ansatte begrunner valgene som blir gjort. Dermed er det lettere unngå misnøye i avdelingen, som i enkelte situasjoner kan resultere i at den individuelle utviklingen hos de ansatte stagnerer og påvirker organisasjonen negativt.

Visjonsnivå

Det å skape felles bilder av fremtiden, ved hjelp av visjoner, handler om å skape et inkluderende arbeidsmiljø. I NOV Training opplever de ansatte bruken av visjoner som et positivt element. På den ene siden opplever de ansatte at de er med på å bidra i utformingen

av visjonene i organisasjonen. Samtidig oppleves differensieringen av visjonene til ikke å være gode nok og dette gir utslag på nytteverdien når det gjelder økt lyst til å bidra.

Sagt med andre ord forstås dette ved at de ansatte til en viss grad ikke føler samsvar mellom visjoner og reelle arbeidsoppgaver, som dermed resulterer i at visjonenes nyttepotensiale ikke fullt ut utnyttes.

Til tross for dette belyser opplevelsene blant de ansatte sentraltendenser som gir grunnlag for å konkludere med en høy nok grad av tilfredshet til at dette vurderes som godt nok til å inneha karakteristikkene for en lærende organisasjon. På grunnlag av dette er det grunn til å oppsummere visjonsnivået som en karakteristikk ved følgende konklusjon.- Organisasjonen skaper visjoner hvor de ansatte har mulighet til å bidra i utformingen. Noe som vurderes til bra og viktig. Samtidig er det tendenser som tyder på at evnen til å justere visjonene for å omfatte flest mulig av de ansatte er noe svak og at dette er noe å jobbe videre. For på den måten å øke visjonenes nytteverdi og skape økt arbeidsinnsats og lyst til å bidra.

Gruppenivå

Arbeid i grupper belyses i teorikapittelet (kap 5) som en viktig karakteristikk ved lærende organisasjoner. Denne typen arbeid åpner for økt bruk av komplementære ferdigheter og øker mulighetene for å kunne bruke hverandres ferdigheter til organisasjonens beste, ved at de ansatte arbeider i relasjon til hverandre (Fossestøl, 2004).

Resultatene som belyser de ansattes opplevelser, indikerer en positiv tendens og er den kategorien som belyser høyest grad av tilfredshet. Bruken av arbeid i grupper fremstår som et velutviklet område ved arbeidsplassen, og de ansatte opererer med en ærlig tilnærming til hverandre i arbeidshverdagen. Dette resulterer i et miljø hvor de som deltar hjelper hverandre og lære. Betydningen av dette vurderes derfor til at miljøet bærer preg av å ha opparbeidet en god grunnpilar for videreutvikling.

Det betyr at fokuset i videre arbeid bør ligge på økt refleksjon over egne arbeidsprosesser. Bakgrunnen for denne påstanden ligger i belysningen av de ansattes opplevelser av evnen til å være bevisste i sine antagelser. Dette kommer frem ved en noe svakere tilfredshet ved spørsmålene som omhandler fokuset på hvor godt arbeidsprosessene fungerer, når det kommer til hva som er bra og hva som kan videreutvikles (Senge, 1999b).

Erfaringer

Bruken av erfaringer som utgangspunkt for strategisk læring oppleves på generelt grunnlag positivt blant de ansatte. Resultatene indikerer en organisasjon som til en viss grad utnytter denne karakteristikkenes potensiale. Samtidig som det fremkommer tendenser som tyder på at bruken av erfaringer som metode for å bryte de mønstrene som er hensiktsmessige oppleves noe svakere. Dermed omhandler videre arbeid av denne karakteristikken en bevisstgjøring av hvordan en i økt grad kan utnytte erfaringene som grunnlag for refleksjon. Som igjen fordrer en bevisst gruppe ansatte hvor valgene som blir gjort tar utgangspunkt i hensiktsmessige endringer.

9.3 Resultatenes betydning for konklusjon

Som det kommer frem av innledningen til denne oppgaven er det ikke mulig å konkludere med hvorvidt NOV Training er en lærende organisasjon eller ikke. Dette fordi definisjonen av lærende organisasjoner belyser et fokus på graden av lærende, forklart ved at alle organisasjoner innehar noe av karakteristikkene (Wadel, 2008). Det sentrale er derfor å konkludere med i hvilken grad organisasjonen er lærende, relatert til teoribegrepene som er utarbeidet i denne oppgaven. De ansatte ved NOV Training har vært gjenstand for undersøkelsen og gjennom deres opplevelser er det blitt belyst ulik grad av tilfredshet ved karakteristikkene som er undersøkt. På grunnlag av resultatene vurderes NOV Training ved følgende konkluderende refleksjon:

Overordnet konkluderes det med at organisasjonen i høy grad opererer innenfor karakteristikkene som er utformet og definerer lærende organisasjoner ved denne oppgaven. Sentraltendensene belyser tyngdepunkt av svaralternativer representert ved verdien 2, og svaralternativet *enig*. Dette indikerer at den generelle opplevelsen de ansatte har av egen arbeidsplass som lærende organisasjon oppleves som god. Med god forstås det at organisasjonen innehar en såpass høy grad av karakteristikkenes innhold til at det konkluderes med at NOV Training anses som en velutviklet organisasjon i relasjon til begrepets definisjon. På bakgrunn av resultatene er det derfor grunn til å oppsummere med at de ansatte er fornøyde. De opplever en hverdag hvor strukturen fordrer samarbeid og mulighetene for kompetanseheving. Dette signaliserer et arbeidsmiljø som bidrar til to ting. Det første omhandler mulighetene for individuell utvikling av mennesker. Som skaper utgangspunkt for at organisasjoner evner å skape endrings- og levedyktige arbeidsplasser. Lærende organisasjoner er på den måten organisasjoner med et miljø som utvikler individenes ferdigheter, kombinert med organisasjonens målsettinger. Arbeid i slike miljøer har dermed to

reelle nytteverdier (se kap 2.3). NOV Training anses som en god forvalter av disse. NOV Training som organisasjon oppsummeres i lys av teori og de ansattes opplevelser, derfor som en arbeidsplass med høy grad av lærende organisasjoners karakteristikk innenfor de undersøkte kategoriene.

Men alle organisasjoner har samtidig uforløste potensialer og utviklingsmuligheter hvis mål er å bli enda mer lærende, noe som også gjelder i dette tilfellet. For NOV Training innebærer disse utfordringene å videreutvikle og rette fokus på evnen til økt refleksjon over egne handlinger, som utgangspunkt for læring. Større grad av differensierte visjoner og mål, som tiltak for å stimulere de ansattes lyst til å bidra enda mer. Mer tilgjengelig og bevisst bruk av tidligere erfaringer som utgangspunkt for strategisk læring, og et bredere tilbud av kompetansehevingstiltak som omfavner et større antall ansatte, for å øke den individuelle utviklingen. Utviklingsområder som alle blir vurdert til å være med på ytterligere videreutvikling av organisasjonen. Med mål om individuell og organisatorisk utvikling som bidrar til økt endringsdyktighet og mulighet for å møte samtidens komplekse krav.

Kapittel ti belyser betraktninger som er gjort underveis og i etterkant av analysen og fremstår som reflekterende tanker om innhold, prosess og resultat.

10 Reflekterende betraktninger om innhold, prosess og resultater

10.1 Mulige feilkilder ved oppgaven

I ettertid er grunnlaget for en helhetlig vurdering på sin plass og første moment som vurderes belyst er mulighetene for feilkilder. Gjennom metodene som er blitt benyttet er hensynet til feilkilder forsøkt tatt hensyn til. Da ved å benytte seg av hele avdelingen som populasjon, samt bruken av statistikkprogrammet surveyxact, for innsamling og analyse av informasjon. På den måten unngår en skjevheter i utvalget og forebygger analysefeil.

Videre er det grunnlag for å redegjøre for oppgavens validitet. Da oppgaven ses på som en konseptuell empirisk studie, betyr dette at spørreundersøkelsens validitet kun er valid i relasjon til teorien som er utformet i oppgaven. Resultatene er i så måte innholdsvalide, ved at den teoretiske definisjonen av lærende organisasjoner er vurdert til å dekke de viktigste aspektene ved begrepet. I tillegg vurderes oppgavens begrepsvaliditet på bakgrunn av dette til å være tatt hensyn til. Da den empiriske undersøkelsen er utviklet med utgangspunkt i oppgavens teoretiske definisjon, og består av variabler som definisjonen viser sammenheng med (Ringdal, 2001).

10.2 Ideer til videre forskning

Gjennom forskningsarbeidet er det fremhevet deskriptive resultater som belyser sentraltendenser ved de ansattes opplevelser av egen arbeidsplass. Det er fremstilt analyser som redegjør for undersøkelsens resultater og disse er løftet frem i lys av visuelle figurer og diagrammer, kombinert med drøfting. Det er dermed belyst en oversikt over de ansattes opplevelser i relasjon til teori, uavhengig av roller og stillinger ved organisasjonen. På den måten er det blitt belyst i hvilken grad de ansatte opplever tilfredstillelse ved de undersøkte karakteristikene i oppgaven. Dermed er det lagt et grunnlag som skaper muligheter for videre forskning. Videre forskning som kan dreie seg om gjennomføring av tilsvarende forskning ved andre typer utvalg. I dette tilfellet, for eksempel en annen avdeling, som skaper utgangspunkt for sammenligning.

I tillegg foreligger det nå et arbeid ved denne oppgaven som kan fungere som et utgangspunkt hvis ønsket er å konkretisere og kategorisere de ansatte ved avdelingen i større grad enn hva tilfellet er i denne oppgavens forskningsarbeid. Skulle oppgavens innhold vekke interesse på bakgrunn av dataene som er presentert, kan videre forsknings- og utviklingsarbeid omhandle undersøkelser av de ansatte, hvor opplevelsene i større grad relateres til årsaks-variabler som utdanning, stilling, alder og kjønn. For på den måten å konkretisere hvilke svar som kan forklares ut ifra disse bakenforliggende årsakene. Alt etter behov og ønske fra den aktuelle organisasjonen. I så måte kan oppgavens arbeid forstås og ses på som et grunnleggende pilotprosjekt, som ved siden av å belyse generelle opplevelser blant de ansatte, er utgangspunkt for videre arbeid med arbeidsforholdene og de ansattes bevisstgjøring av holdninger og refleksjoner (Holme & Solvang, 1996).

10.3 Svakheter ved oppgaven

Oppgaven tar mål av seg å belyse den generelle opplevelsen de ansatte har av egen arbeidsplass, uavhengig av årsaks-variabler. Noe som gjenspeiler spørreundersøkelsens målenivå. I tillegg fremstår dette som oppgavens største svakhet, da enkelte av spørsmålene belyser tendenser hvor respondentene representerer to markante tyngdepunkter ved et spørsmål. De spørsmålene som faller inn under denne kategorien og kunne ha vært forklart ved bruk av utdypende årsaks variabler, som stillingsposisjoner eller andre påvirkende faktorer, lar seg derfor ikke forklare utover undersøkelsens målenivå. Det er derfor ikke mulig å kunne drøfte utover en generell redegjørelse av sentraltendensene.

I tillegg oppleves derfor dette som en svakhet, da det ved mer bevisst bruk av enkle årsaks variabler kunne forklart hvorfor enkelte spørsmål oppleves som de gjør av de ansatte. Som

igjen kunne vært med på å bidra til å iverksette enda mer konkrete tiltak enn analysen i oppgaven på nåværende tidspunkt har kapasitet til. I lærende organisasjoners ånd ses dette på som et utviklingsmoment ved forskers arbeid og utvider undertegnede sine erfaringer. Som dermed øker hans kunnskapsbase og bevisstgjøring i arbeid med tilsvarende oppgaver.

10.4 Avslutning

Det er blitt sagt at en lærende organisasjon, er en organisasjon som er bevisste på sine antagelser og kontinuerlig fokuserer på forbedringsområder. Med mål om å være endringsdyktige og kapable til å møte samtidens krav (Wadel, 2008).

Et ambisiøst mål er muligens en allmenn forståelse av begrepets innhold. Men faktum er at dagens samfunn stiller krav. Krav til det beste. Derfor må organisasjoner som har mål om å være ledende innenfor sin arena utvikle seg. De må kontinuerlig vurdere sin egen praksis og iverksette tiltak som utvikler organisasjonen. Da denne oppgaven var i oppstartsfasen og avtalen om å undersøke NOV Training og deres ansatte ble bestemt, beveget undertegnede seg ut på ukjent farvann. Ukjent i den forstand at jeg nå skulle bruke pedagogikken i et miljø som ikke var belyst gjennom masteroppgavens fagplan og kurser. Noe jeg i ettertid ser muligens er årsaken til at jeg valgte som jeg gjorde.

Med et ønske om å utvide og belyse pedagogikkens potensiale utover den typiske skolerelaterte modellen, har jeg gjennom denne oppgaven lært og opplevd mye av det jeg ønsket å lære mer om. Samtidig belyser oppgaven pedagogikkens allsidige virke, da den er aktuell på mange ulike felt. På den måten har jeg fått bekreftet fagfeltets brede virke og dermed også fått belyst viktigheten av læring i dagens samfunn. Læring som ikke bare utvikler individer og organisasjoner, med mål om økonomisk utbytte. Men som gjør de involverte i slike miljøer bevisste i sine antagelser av virkeligheten og utvikler levedyktige holdninger og ferdigheter som i den forstand kan ses på som bærekraftige. Bærekraftige i et samfunn som aldri har vært mer komplekst og mangfoldig.

11 Litteraturliste

- Argyris, C. (1999). *On organizational learning*. Oxford: Blackwell Business.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: theory, method, and practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Bennis, W. G., Benne, K. D., & Chin, R. (1985). *The Planning of change*. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Bolman, L. G., Deal, T. E., & Thorbjørnsen, K. M. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Christensen, A. (1997). *Den Lærende organisations begreber og praksis: læring, refleksion, ændring*. [Aalborg]: Aalborg Universitetsforlag.
- EGGEN, N. A., & NYRØNNING, S. M. (2000). *Godfoten: samhandling - veien til suksess*. [Melhus]: Lydbokforl.
- Elgaard Sørensen, E. (2008). *Ledelse og læring: i organisationer*. København: Reitzels.
- Fossestøl, K. (2004). *Relasjonsmestere: om kunnskapsarbeid i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Fuglestad, O. L., & Lillejord, S. (1997). *Pedagogisk ledelse: et relasjonelt perspektiv*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. [Article]. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in action: a guide to putting the learning organization to work*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Grieves, J. (2008). Why We Should Abandon the Idea of the Learning Organization. *Learning Organization*, 15(6), 463-473.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl.
- Hauen, F. v., Strandgaard, V., & Kastberg, B. (1998). *Den lærende organisation: om evnen til at skabe kollektiv forandring*. København: Peter Asschenfeldts nye Forlag.
- Helbæk, M. (2009). *Statistikk: kort og godt*. Oslo: Universitetsforl.
- Hellevik, O. (1991). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1991). *Metodevalg og metodebruk*. [Oslo]: TANO.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. [Oslo]: TANO.
- Illeris, K. (2000). *Tekster om læring*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Ilstad, S. (1989). *Survey-metoden: en veiledning i utvalgsundersøkelser*. [Trondheim]: Tapir.

- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Johnsen, Å., Døving, E., & Nyhlen, B. (2005). *Organisasjonsteori på norsk*. Bergen: Fagbokforl.
- Karlsen, G. E. (2006). *Utdanning, styring og marked: norsk utdanningspolitikk i et internasjonalt perspektiv*. Oslo: Universitetsforl.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kermally, S. (2004). *Gurus on managing people*. London: Thorogood.
- Larsen, A. K. (2007). *En enklere metode: veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforl.
- Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Mordal, T. L. (2000). *Som man spør, får man svar: arbeid med survey-opplegg*. [Oslo]: Universitetsforl.
- Neergaard, C., Hauen, F. v., & Kastberg, B. (1998). *Den lærende organisation i praksis*. København: Industriens Forlag.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1997). *Den lærende virksomhed: en strategi til bæredygtig udvikling*. Hinnerup: Forlaget Ankerhus.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.
- Rossvær, T. (1987). *Organisasjonsteorier i sosiologisk belysning*. [Oslo]: Tano.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Schön, D. A. (2001). *Den reflekterende praktiker: hvordan professionelle tænker, når de arbejder*. Århus: Klim.
- Senge, P. M. (1999a). *Den femte disiplin: den lærende organisations teori og praksis*. Århus: Klim.
- Senge, P. M. (1999b). *Den femte disiplin: kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo: Egmont Hjemmets bokforl.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Currency/Doubleday.
- Spurkeland, J. (2005). *Relasjonskompetanse: resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforl.
- Stålsett, U. E. (2006). *Veiledning i en lærende organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.

- Tarr, Z. (2008). Max Weber. *Wirtschaft und Gesellschaft. Herrschaft* [Economy and Society]. (Edith Hanke, Ed., in collaboration with Thomas Kroll). Tübingen: Verlag J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), 2005. 944 pp. €344. ISBN 3-16-148694-3. [Article]. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 44(4), 377-378.
- Undheim, J. O. (1996). *Innføring i statistikk og metode for samfunnsvitenskapelige fag*. Oslo: Universitetsforl.
- Upton, G., & Cook, I. (2002). *A dictionary of statistics*. Oxford: Oxford University Press.
- Wadel, C. (2004). *Endringsledelse mot en lærende organisasjon*. Flekkefjord: SEEK.
- Wadel, C. (2008). *En lærende organisasjon: et mellommenneskelig perspektiv*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

12 Vedlegg

12.1 Vedlegg 1. Tidskjema for masteroppgaven

Problemstilling:

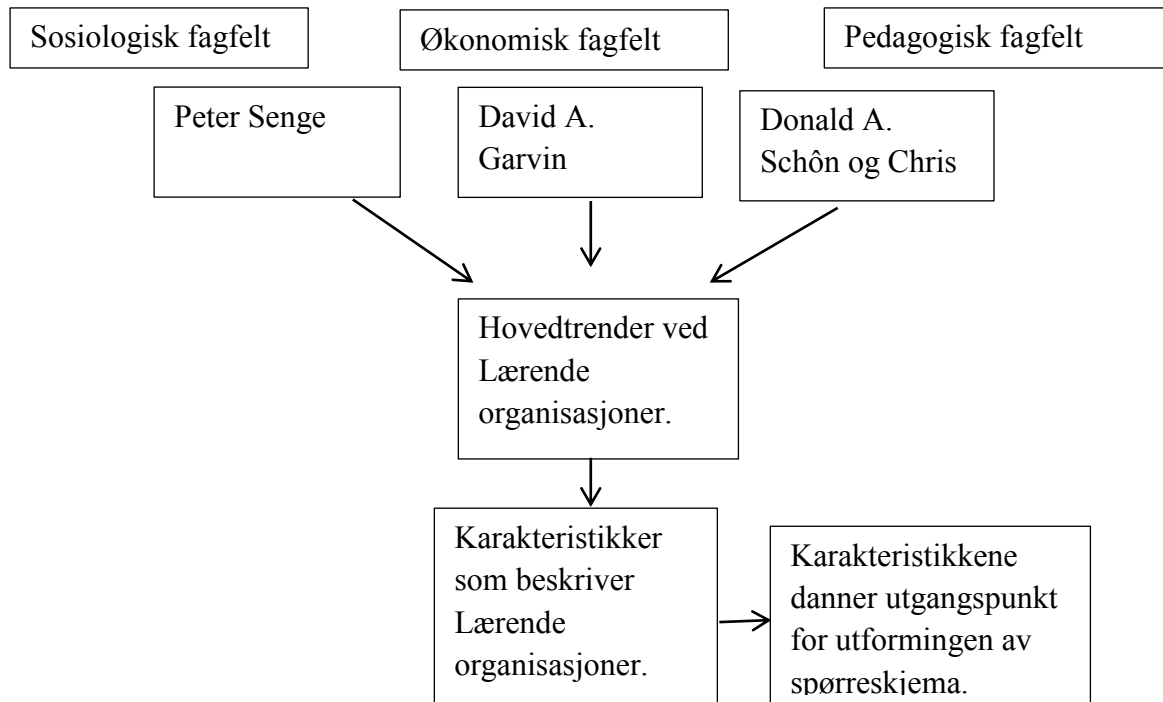
I hvilken grad opplever de ansatte ved NOV Training arbeidsplassen som en lærende organisasjon?

Januar; 1.1- 20.1: Jobbe med å kartlegge og konkretisere et sett av karakteristikk ved begrepet lærende organisasjon. Nødvendigheten at et slikt arbeid begrunnes med at definisjonene av et slikt styringssystem er mange og tvetydige. Har i denne perioden fokus på å sammenlikne og belyse ulike teorier om temaet. For videre å løfte frem gjennomgående hovedtrekk, hvor mitt overordnede mål er å utforme en felles forståelse av hvilke hovedtrender som kan sies bør finne sted i en slik organisasjons kultur. Velger tre fagfelte og 3 forfattere som av ulike årsaker vurderes som sentrale i arbeidet. Dette for å få et bredest mulig perspektiv på ulike teorier.

Gangen i arbeidet denne måneden: Begynner med en redegjørelse av hvert enkelt fagfelt. Redegjør for hvorfor fagfeltene jobber med teori om lærende organisasjoner, hva formål og hensikt angår. Deretter tar jeg for meg tre ulike forfattere som alle har utviklet teorier som omhandler lærende organisasjoner og belyser deres tanker om emnet. På bakgrunn av dette formulerer jeg et sett av hovedtrekk som er gjennomgående beskrivende for begrepet isolert sett. Deretter konkretiserer jeg teorien ned til et sett av karakteristikk som beskriver Lærende organisasjoner.

Disse karakteristikkene er utgangspunkt for utforming av spørreundersøkelsen som skal utformes og gjennomføres ved NOV Training.

Visuelt fremstilt: Teori om lærende organisasjoner



20.1- 15.2

Jobber med utgangspunkt i teorien som er belyst og problemstillingen som er utformet med å utforme spørreundersøkelsen. Har som mål å sende denne ut til de ansatte ved NOV Training i løpet av de to første ukene i februar.

Merk: Før dette gjøres gjennomfører jeg en pretest av undersøkelsen for å kvalitetssikre at innholdet er forståelig. Mulige korreksjoner må skje på dette tidspunkt. **Merk 2:** På dette tidspunktet må alt av generelle metodiske emner som variabler, verdier, måling, operasjonalisering, reliabilitet, og validitet være på plass. Når undersøkelsen er sendt er det for sent for korrigerings.

Februar 15.2-28.2 Mens spørreundersøkelsen er ute, jobber jeg med en redegjørelse for metodevalg. Denne tiden ønsker jeg å benytte til en konkret belysning av mitt metodevalg, på bakgrunn av problemstilling, mål med undersøkelsen og styrker/svakheter ved forskningsprosessen.

Mars: I begynnelsen av måneden er målet å samle inn undersøkelsene og starte data- analyse. Ser for meg at denne måneden går til tolkning av resultater i relasjon til problemstillingen.

April: Redegjørelse for data og tolkningsarbeid/ oppgaveskriving. Slutten av april er satt for arbeid med konklusjon.

Mai: Siste innleveringsfrist er 15. Mai. Ønsker ideelt sett å bruke denne perioden (1.5-10.5) fritt etter behov. Målet er å ha oppgaven noenlunde klar ved månedsskifte, slik at mulighetene for justeringer og teknisk utforming er til stede. (korrektur, finskriving etc.)

10. Mai: Siste frist for sending av oppgave til trykking.

Merknad: Ta kontakt med trykkeri i løpet av januar for avtale angående trykking.
(Sikkerhetsklarering av usikre momenter ved arbeid jeg selv ikke rår over.)

12.2 Vedlegg 2. Mail sendt ut før spørreundersøkelse, i samarbeid med ledelsen ved NOV Training

Hei alle sammen,

Om kort til vil dere få tilsendt en spørreundersøkelse på mail. Det er svært viktig at alle svarer på denne!

Undersøkelsen er del av en masteroppgave om lærende organisasjoner, og vil omhandle organisasjonsutformingen her på vår arbeidsplass. Det er dermed i vår egen interesse å besvare skjemaet.

Masterstudenten heter Christoffer Gautland Andersen og betrakter oppgaven i dimensjonene økonomi, pedagogikk og sosiologi. Oppgavens oppbygning lyder som følger:

Introduksjon og bakgrunn for oppgavens tema.

Bakgrunn for NOV Training som forskningsobjekt.

Redegjørelse for forskningslitteratur og teori.

Utforming av spørreundersøkelse på bakgrunn av dette – og det er denne vi nå skal svare på.

Undersøkelsen tar 5-10 min og består av 18 spørsmål med lukkede svaralternativer.

Vi håper alle i avdelingen vil ta seg tid til å gjøre dette, aller helst samme dag som dere får undersøkelsen.

På forhånd takk!

Mvh

Arnfinn

12.3 Vedlegg 3. Følg brev til spørreundersøkelse

Til ansatte ved NOV Training.

I forbindelse med min masteroppgave ønsker jeg å invitere deg til å delta i en spørreundersøkelse om arbeidsforholdene ved din arbeidsplass.

Spørreundersøkelsen finner du her:

<http://www.survey-xact.dk/answer?key=37ZA7LYJNRUK>

Det tar 5 - 10 minutter å svare på spørreundersøkelsen, og din besvarelse er anonym.

Takk for hjelpen. (ta gjerne kontakt hvis du har noen spørsmål til undersøkelsen)

Med vennlig hilsen Christoffer Gautland Andersen

Masterstudent ved Universitet i Agder, fakultet for pedagogikk og humaniora.

12.4 Vedlegg 4. Spørreskjema

Velkommen til undersøkelsen!

Det tar 5 - 10 minutter å svare.

Hilsen Christoffer Gautland Andersen

Din organisasjon er strukturert slik at regelmessig to-veis kommunikasjon mellom ansatte lar seg gjennomføre.

- (1) Meget enig
- (2) Enig
- (3) Verken eller
- (4) Uenig
- (5) Meget uenig
- (6) Vet ikke

Din organisasjon har en struktur som gjør det mulig å få tak i nødvendig informasjon til en hver tid, raskt og enkelt.

- (1) Meget enig
- (2) Enig
- (3) Verken eller
- (4) Uenig
- (5) Meget uenig
- (6) Vet ikke

Din organisasjon gjør tidligere erfaringer tilgjengelige for alle de ansatte.

- (1) Meget enig
- (2) Enig
- (3) Verken eller
- (4) Uenig
- (5) Meget uenig
- (6) Vet ikke

Din organisasjon oppfordrer de ansatte til å søke svar på spørsmål og utfordringer ved hjelp fra andre ansatte.

- (1) Meget enig
- (2) Enig
- (3) Verken eller
- (4) Uenig
- (5) Meget uenig
- (6) Vet ikke

I din organisasjon tilbys det jevnlig tilbud om kursing, videreutdanning og gruppelæring.

- (1) Meget enig
- (2) Enig
- (3) Verken eller
- (4) Uenig
- (5) Meget uenig

I din organisasjon ser de ansatte på problemer som en mulighet til å lære.

- (1) Meget enig
- (2) Enig
- (3) Verken eller
- (4) Uenig
- (5) Meget uenig
- (6) Vet ikke

Din organisasjon oppdaterer de ansatte jevnlig om konkurrenter, industritrender og organisatoriske retninger.

- (1) Meget enig
- (2) Enig
- (3) Verken eller
- (4) Uenig
- (5) Meget uenig
- (6) Vet ikke

Organisasjonen din er åpen for at de ansatte er med og bidrar i utformingen av organisasjonens visjon.

- (1) Meget enig
- (2) Enig
- (3) Verken eller
- (4) Uenig
- (5) Meget uenig
- (6) Vet ikke

Din organisasjon justerer visjonene etter ulike nivåer og arbeidsgrupper.

- (1) Meget enig
- (2) Enig
- (3) Verken eller
- (4) Uenig
- (5) Meget uenig
- (6) Vet ikke

Din organisasjons visjoner er med på å bidra til økt arbeidsinnsats og lyst til å bidra.

- (1) Meget enig
- (2) Enig
- (3) Verken eller
- (4) Uenig
- (5) Meget uenig
- (6) Vet ikke

I din organisasjon benyttes grupper som arbeidsmetode for å løse utfordringer.

- (1) Meget enig
- (2) Enig
- (3) Verken eller
- (4) Uenig
- (5) Meget uenig
- (6) Vet ikke

I din organisasjon gir de ansatte hverandre ærlige tilbakemeldinger til hverandre.

- (1) Meget enig
- (2) Enig
- (3) Verken eller
- (4) Uenig
- (5) Meget uenig
- (6) Vet ikke

I din organisasjon hjelper folk hverandre å lære.

- (1) Meget enig
- (2) Enig
- (3) Verken eller
- (4) Uenig
- (5) Meget uenig
- (6) Vet ikke

I din organisasjon diskuterer folk åpent feil for å lære av dem.

- (1) Meget enig
- (2) Enig
- (3) Verken eller
- (4) Uenig
- (5) Meget uenig
- (6) Vet ikke

I din organisasjon er det fokus på hvor godt gruppearbeid fungerer.

- (1) Meget enig
- (2) Enig
- (3) Verken eller
- (4) Uenig
- (5) Meget uenig
- (6) Vet ikke

I din organisasjon anerkjenner de ansatte arbeid i grupper som arbeidsmetode for å maksimere organisasjonens intelligens.

- (1) Meget enig
- (2) Enig
- (3) Verken eller
- (4) Uenig
- (5) Meget uenig
- (6) Vet ikke

I din organisasjon brukes erfaringer som grunnlag for å utvikle nye strategiske arbeidssystemer.

- (1) Meget enig
- (2) Enig
- (3) Verken eller
- (4) Uenig
- (5) Meget uenig
- (6) Vet ikke

Din organisasjon er bevisst på sine arbeidsmetoder og bryter de mønstrene som er uhensiktsmessige.

- (1) Meget enig
- (2) Enig
- (3) Verken eller
- (4) Uenig
- (5) Meget uenig
- (6) Vet ikke

Takk for at du ville delta i undersøkelsen.

Mvh Christoffer Gautland Andersen

12.5 Vedlegg 5. Datamatrise

Din organisasjon er strukturert slik at regelmessig to-veis kommunikasjon mellom ansatte lar seg gjennomføre.	Din organisasjon har en struktur som gjør det mulig å få tak i nødvendig informasjon til en hver tid, raskt og enkelt.	Din organisasjon gjør tidligere erfaringer tilgjengelige for alle de ansatte.	Din organisasjon oppfordrer de ansatte til å søke svar på spørsmål og utfordringer ved hjelp fra andre ansatte.	I din organisasjon tilbys det jevnlige tilbud om kursing, videreutdanning og gruppelæring.
(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller	(1,0) Meget enig	(2,0) Enig
(5,0) Meget uenig	(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller
(3,0) Verken eller	(4,0) Uenig	(4,0) Uenig	(2,0) Enig	(4,0) Uenig
(4,0) Uenig	(5,0) Meget uenig	(5,0) Meget uenig	(1,0) Meget enig	(2,0) Enig
(4,0) Uenig	(3,0) Verken eller	(5,0) Meget uenig	(1,0) Meget enig	(2,0) Enig
(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(5,0) Meget uenig
(2,0) Enig	(2,0) Enig	(4,0) Uenig	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(2,0) Enig	(4,0) Uenig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(4,0) Uenig
(5,0) Meget uenig	(4,0) Uenig	(4,0) Uenig	(2,0) Enig	(4,0) Uenig
(2,0) Enig	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(1,0) Meget enig	(1,0) Meget enig
(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller
(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(1,0) Meget enig	(2,0) Enig
(1,0) Meget enig	(1,0) Meget enig	(3,0) Verken eller	(1,0) Meget enig	(2,0) Enig
(1,0) Meget enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(1,0) Meget enig
(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(5,0) Meget uenig	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(2,0) Enig	(4,0) Uenig	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(2,0) Enig
(5,0) Meget uenig	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(4,0) Uenig	(4,0) Uenig
(3,0) Verken eller	(5,0) Meget uenig	(5,0) Meget uenig	(4,0) Uenig	(4,0) Uenig
(5,0) Meget uenig	(4,0) Uenig	(2,0) Enig	(1,0) Meget enig	(1,0) Meget enig
(1,0) Meget enig	(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(2,0) Enig	(4,0) Uenig	(4,0) Uenig	(2,0) Enig	(4,0) Uenig
(2,0) Enig	(4,0) Uenig	(4,0) Uenig	(2,0) Enig	(4,0) Uenig
(3,0) Verken eller	(4,0) Uenig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(4,0) Uenig
(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller	(5,0) Meget uenig	(2,0) Enig	(5,0) Meget uenig
(3,0) Verken eller	(2,0) Enig			
(2,0) Enig	(2,0) Enig	(4,0) Uenig	(3,0) Verken eller	(2,0) Enig
(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(2,0) Enig	(1,0) Meget enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller
(2,0) Enig	(4,0) Uenig	(5,0) Meget uenig	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(1,0) Meget enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller
(2,0) Enig	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller	(4,0) Uenig
(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(2,0) Enig	(2,0) Enig	(4,0) Uenig	(2,0) Enig	(2,0) Enig

I din organisasjon ser de ansatte på problemer som en mulighet til å lære.	Din organisasjon oppdaterer de ansatte jevnlig om konkurranter, industritrender og organisatoriske retninger.	Organisasjonen din er åpen for at de ansatte er med og bidrar i utformingen av organisasjonens visjon.	Din organisasjon justerer visjonene etter ulike nivåer og arbeidsgrupper.	Din organisasjons visjoner er med på å bidra til økt arbeidsinnsats og lyst til å bidra.
(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller
(3,0) Verken eller	(5,0) Meget uenig	(4,0) Uenig	(4,0) Uenig	(4,0) Uenig
(2,0) Enig	(4,0) Uenig	(4,0) Uenig	(3,0) Verken eller	(4,0) Uenig
(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller	(4,0) Uenig	(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller
(3,0) Verken eller	(5,0) Meget uenig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(2,0) Enig	(5,0) Meget uenig	(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(4,0) Uenig
(2,0) Enig	(4,0) Uenig	(2,0) Enig	(4,0) Uenig	(2,0) Enig
(2,0) Enig	(6,0) Vet ikke	(2,0) Enig	(6,0) Vet ikke	(2,0) Enig
(3,0) Verken eller	(4,0) Uenig	(5,0) Meget uenig	(5,0) Meget uenig	(5,0) Meget uenig
(1,0) Meget enig	(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller
(2,0) Enig	(1,0) Meget enig	(1,0) Meget enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(1,0) Meget enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(1,0) Meget enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(6,0) Vet ikke	(3,0) Verken eller
(2,0) Enig	(4,0) Uenig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(3,0) Verken eller	(4,0) Uenig	(4,0) Uenig	(4,0) Uenig	(4,0) Uenig
(3,0) Verken eller	(4,0) Uenig	(5,0) Meget uenig	(4,0) Uenig	(4,0) Uenig
(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(4,0) Uenig
(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(4,0) Uenig	(5,0) Meget uenig
(4,0) Uenig	(4,0) Uenig	(4,0) Uenig	(3,0) Verken eller	(4,0) Uenig
(5,0) Meget uenig	(2,0) Enig	(4,0) Uenig	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(3,0) Verken eller	(5,0) Meget uenig	(5,0) Meget uenig	(5,0) Meget uenig	(3,0) Verken eller
(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(5,0) Meget uenig	(3,0) Verken eller
(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(1,0) Meget enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(4,0) Uenig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(2,0) Enig
(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(4,0) Uenig	(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller
(2,0) Enig	(4,0) Uenig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller
(6,0) Vet ikke	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(6,0) Vet ikke	(2,0) Enig
(2,0) Enig	(4,0) Uenig	(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller

I din organisasjon benyttes grupper som arbeidsmetode for å løse utfordringer.	I din organisasjon gir de ansatte hverandre ærlige tilbakemeldinger til hverandre.	I din organisasjon hjelper folk hverandre å lære.	I din organisasjon diskuterer folk åpent feil for å lære av dem.	I din organisasjon er det fokus på hvor godt gruppearbeid fungerer.
(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(4,0) Uenig	(4,0) Uenig	(4,0) Uenig	(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller
(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller
(5,0) Meget uenig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(4,0) Uenig	(5,0) Meget uenig
(2,0) Enig	(5,0) Meget uenig	(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller
(6,0) Vet ikke	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(6,0) Vet ikke
(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(2,0) Enig
(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller
(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(4,0) Uenig	(5,0) Meget uenig
(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller
(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller
(1,0) Meget enig	(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(4,0) Uenig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller
(2,0) Enig	(2,0) Enig	(1,0) Meget enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(2,0) Enig	(2,0) Enig	(1,0) Meget enig	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller
(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller
(3,0) Verken eller	(4,0) Uenig	(2,0) Enig	(4,0) Uenig	(4,0) Uenig
(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(5,0) Meget uenig	(4,0) Uenig
(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller
(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(4,0) Uenig	(4,0) Uenig
(4,0) Uenig	(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(4,0) Uenig	(4,0) Uenig
(2,0) Enig	(2,0) Enig	(4,0) Uenig	(4,0) Uenig	(2,0) Enig
(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller
(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(4,0) Uenig
(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller
(2,0) Enig	(2,0) Enig	(1,0) Meget enig	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller
(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller
(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(2,0) Enig
(2,0) Enig	(4,0) Uenig	(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller	(4,0) Uenig
(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig	(6,0) Vet ikke
(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(4,0) Uenig	(4,0) Uenig

I din organisasjon anerkjenner de ansatte arbeid i grupper som arbeidsmetode for å maksimere organisasjonens intelligens.	I din organisasjon brukes erfaringer som grunnlag for å utvikle nye strategiske arbeidssystemer.	Din organisasjon er bevisst på sine arbeidsmetoder og bryter de mønstrene som er uhensiktsmessige.
(1,0) Meget enig	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller
(3,0) Verken eller	(4,0) Uenig	(3,0) Verken eller
(4,0) Uenig	(4,0) Uenig	(4,0) Uenig
(5,0) Meget uenig	(5,0) Meget uenig	(5,0) Meget uenig
(2,0) Enig	(2,0) Enig	(4,0) Uenig
(6,0) Vet ikke	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(6,0) Vet ikke	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(3,0) Verken eller	(4,0) Uenig	(5,0) Meget uenig
(4,0) Uenig	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller
(2,0) Enig	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller
(2,0) Enig	(1,0) Meget enig	(2,0) Enig
(2,0) Enig	(2,0) Enig	(1,0) Meget enig
(2,0) Enig	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(4,0) Uenig	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(2,0) Enig	(4,0) Uenig	(4,0) Uenig
(3,0) Verken eller	(5,0) Meget uenig	(5,0) Meget uenig
(3,0) Verken eller	(1,0) Meget enig	(2,0) Enig
(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(3,0) Verken eller	(4,0) Uenig	(4,0) Uenig
(3,0) Verken eller	(5,0) Meget uenig	(4,0) Uenig
(5,0) Meget uenig	(2,0) Enig	(2,0) Enig
(5,0) Meget uenig	(4,0) Uenig	(5,0) Meget uenig
(4,0) Uenig	(3,0) Verken eller	(4,0) Uenig
(3,0) Verken eller	(2,0) Enig	(3,0) Verken eller
(2,0) Enig	(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller
(2,0) Enig	(2,0) Enig	(4,0) Uenig
(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller	(3,0) Verken eller
(4,0) Uenig	(4,0) Uenig	(3,0) Verken eller
(2,0) Enig	(6,0) Vet ikke	(6,0) Vet ikke
(4,0) Uenig	(2,0) Enig	(2,0) Enig