

## **Bør bedrifter i byggebransjen strebe etter å bli «lærende organisasjoner»?**

- Et casestudie av en bedrift i byggebransjen

LINE HOBBSLAND

VEILEDER

Anders Ragnar Örtenblad

## **Forord**

Denne oppgaven er gjort som en avsluttende del av masterstudiet «Innovasjon og kunnskapsutvikling» ved Universitetet i Agder. Gjennom studiet har jeg lært viktigheten av organisasjonsutvikling i et samfunn som er i konstant endring. Mastergraden har bidratt med relevant og dagsaktuell kunnskap i kombinasjon med praksis fra næringslivet.

Et emne som fanget min interesse i løpet av studiet har vært læring og utvikling av organisasjoner. Dette la føringer for valg av tema til masteroppgaven. Etter å ha undersøkt temaet nærmere valgte jeg å studere lærende organisasjoner i en bransje som er kjent for å være konservativ og lite innovativ. Selv opplever jeg at det mangler forskning rundt innovasjon og utvikling i byggebransjen, og så det derfor som en spennende utfordring å se på lærende organisasjoner i sammenheng med en bedrift i bransjen.

En stor takk rettes til veilederen min, Anders Örtenblad, som har detaljert og dyp kunnskap om emnet. Du har vært en god sparringspartner med interessante refleksjoner og konstruktive tilbakemeldinger. Videre vil jeg rette en stor takk til HSH Entreprenør for å stille med respondenter, informasjon og innsikt i deres arbeidshverdag. Det har vært viktig for oppgaven å kunne se teori opp mot praksis, særlig i en bransje hvor det finnes lite på feltet fra før.

God lesing!

**26.05.2020**

Line Hobbesland

## Sammendrag

Denne studien har hatt som formål å se på konseptet om lærende organisasjoner, og hva det konkret innebærer for en bedrift som befinner seg i byggebransjen. Dette med bakgrunn i at den forskningen som eksisterer på konseptet gir vage og ulike definisjoner rundt hva begrepet betyr, og har lite fokus på å beskrive hva konseptet innebærer for en organisasjon. Dette betyr at mye av forskningen som eksisterer gjør det vanskelig å avgjøre hva som faktisk gjør at en organisasjon kan karakteriseres som «lærende», og spesielt med hensyn til organisasjoner som befinner seg i ulike bransjer. Denne studiens forskningsspørsmål ble derfor følgende:

***«Hvilke elementer innenfor teorien om lærende organisasjoner er relevante for en bedrift i byggebransjen som ønsker å kalle seg en lærende organisasjon?»***

Denne studien er gjennomført som et enkelt casestudie med HSH Entreprenør AS (heretter omtalt «HSH»), hvor det er intervjuet fire personer. Hensikten bak intervjuene var å frem dyptgående informasjon om hvordan respondentene oppfatter de ulike elementene i teorien om lærende organisasjoner i tilknytning til HSH. Dette ville videre kunne bidra til kunnskap om hva som skal til for at en slik bedrift i byggebransjen kan kalle seg for en lærende organisasjon, og videre hvordan den kan bli en lærende organisasjon.

For å svare på dette forskningsspørsmålet ble det utarbeidet et teoretisk rammeverk som oppsummerte teorien, og som tok utgangspunkt i Örtenblad sin modell «oversiktsdefinisjon» som sier noe om hva en lærende organisasjon kan være og hva det kan bety. De fire aspektene som inngår i modellen som Örtenblad presenterer, og som tilsammen utgjør oversiktsmodellen av lærende organisasjoner er; organisatorisk læring, læring i arbeid, klima for læring og læringsstruktur. Dette var utgangspunktet for å videre finne ut hvordan disse aspektene måtte tilpasses byggebransjen, da det antas at konseptet med en lærende organisasjon må tilpasses konteksten. Rammeverket foreslår at tilpasningen til bedrifter i byggebransjen kan gjøres ved å modifisere konseptet ved å ta i bruk fratrekking som kontekstualiseringsregel. Med andre ord trekke fra de elementene som ikke fremstår som relevante for bedrifter i byggebransjen.

Resultatene fra denne studien viser at et flertall av elementene i teorien om lærende organisasjoner er relevante for en bedrift i byggebransjen. Dette fordi det som kjennetegner byggebransjen gir gode forutsetninger for at både de ansatte og organisasjon skal kunne lære, og videre kunne kalle seg for en lærende organisasjon. Enkelte elementer fremstår som ikke relevante, og det er elementer innenfor aspektet *læringsstruktur* som utpeker seg. For bedrifter i byggebransjen med prosjektorganiseringen fremstår det lite relevant å ha en struktur som er flat, uformell, organisk og teambasert som teorien forklarer det. Resultatene er med på å vise at de elementene som ikke fremstår som relevante burde trekkes fra, da de ikke passer inn i konteksten som bedrifter i byggebransjen befinner seg i. Denne studien vil derfor gi en indikasjon på hva som kreves av en bedrift i byggebransjen, og hva mer som eventuelt mangler for å kunne kalle seg for en lærende organisasjon.

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 PRESENTASJON AV FORSKNINGSPØRSMÅL .....	9
1.2 STUDIENS OPPBYGGING .....	9
<b>2.0 TEORI</b> .....	<b>10</b>
2.1 LÆRENDE ORGANISASJONER .....	10
2.2 FIRE ASPEKTER AV LÆRENDE ORGANISASJONER.....	11
2.2.1 Organisatorisk læring.....	12
2.2.2 Læring i arbeid .....	14
2.2.3 Klima for læring.....	16
2.2.4 Læringsstruktur .....	18
2.3 PERSPEKTIVER PÅ LÆRENDE ORGANISASJONER .....	20
2.3.1 Arbeidsgiverperspektivet.....	21
2.4 RELEVANSEN AV Å OVERSETTE KONSEPTET MED LÆRENDE ORGANISASJONER .....	23
2.4.1 Kontekstualiseringsregler .....	24
2.5 TEORETISK RAMMEVERK.....	27
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>28</b>
3.1 VITENSKAPELIG STÅSTED .....	28
3.2 FORSKNINGSDESIGN .....	29
3.2.1 Enkelt casestudie.....	30
3.3 POPULASJON OG UTVALG .....	30
3.3.1 Presentasjon av respondenter.....	32
3.4 DATAINNSAMLING .....	32
3.4.1 Individuelle intervjuer.....	33
3.5 HÅNDBLÅNING AV DATA.....	35
3.5.1 Dokumentere og utforske data .....	35
3.5.2 Sammenstilling og analyse av data.....	36
3.6 STUDIENS KVALITET .....	37
3.7 ETISKE HENSYN .....	39
<b>4.0 INTRODUKSJON TIL CASET</b> .....	<b>40</b>
4.1 BYGGEBRANSJEN .....	40
4.2 OM HSH ENTREPRENØR AS .....	42
<b>5.0 ANALYSE</b> .....	<b>42</b>
5.1 ORGANISATORISK LÆRING .....	42
5.1.1 Drøftelse av elementene .....	43
5.1.2 Organisatorisk læring oppsummert .....	47
5.2 LÆRING I ARBEID.....	48
5.2.1 Drøftelse av elementene .....	48
5.2.2 Oppsummering av læring i arbeid.....	51
5.3 KLIMA FOR LÆRING .....	52
5.3.1 Drøftelse av elementene .....	52
5.3.2 Oppsummering av klima for læring.....	55
5.4 LÆRINGSSTRUKTUR .....	56

5.4.1 Drøftelse av elementene .....	56
5.4.2 Oppsummering av læringsstruktur.....	60
<b>6.0 KONKLUSJON.....</b>	<b>61</b>
6.2 PRAKTISKE IMPLIKASJONER .....	64
6.3 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING .....	66
<b>7.0 LITTERATURLISTE .....</b>	<b>67</b>

Figurliste:

*Figur 1: Lærende organisasjon for bedrifter i byggebransjen*

*Figur 2: Oversikt over respondenter*

*Figur 3: Revidert teoretisk rammeverk*

## 1.0 Innledning

Overgangen fra industrialisme til informasjons- og kunnskapssamfunnet gjør at bedrifters immaterielle kapital er viktigere enn noen gang. Viktigheten av kunnskap i det nye arbeidslivet fører med seg en personlig dimensjon hvor arbeidet i større grad består av produksjon gjennom personlig kunnskap og praksis. Det stilles nye krav om å være i stand til å forandre det eksisterende, for å kunne møte nye behov og være tilpasningsdyktig i et skiftende samfunn hvor konstant endring er hverdagen (Heggernes, 2017). Dette gjelder i like stor grad for organisasjoner i seg selv, som for individene som arbeider der (Sennet, 2014, s. 7-10). For å bedre organisatoriske resultater og for å holde konkurransefortrinn må det etableres en kunnskapsdelende kultur med konstant utvikling som visjon (Sennet, 2014, s. 7-10; Serrat 2017, s. 14).

Begrepet «lærende organisasjon» ble utviklet på 1990-tallet av Peter Senge gjennom boken «*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*» (Senge, 1990). Siden den gang har Senge sitt navn nærmest blitt et synonym til begrepet, og han blir gjerne omtalt som «guruen» bak ideen om lærende organisasjoner (Jackson, referert i Örtenblad, 2018, s. 150). Dette til tross for at Senge ikke var den første forfatteren til å benytte «lærende organisasjon» som et begrep (Garratt; Hayes et al., referert i Örtenblad, 2018, s. 150-151). «*Lærende organisasjoner*» som et begrep er i nyere tid mye brukt, samtidig som det er et emne som fortsatt mangler forskning (Örtenblad, 2019).

Forskningen som eksisterer på konseptet gir vage og ulike definisjoner rundt hva begrepet betyr, og har lite fokus på å beskrive hva konseptet innebærer for en organisasjon (Alnæs, 1999). Dette betyr at mye av forskningen som eksisterer gjør det vanskelig å avgjøre hva som faktisk gjør at en organisasjon kan karakteriseres som «lærende», og spesielt med hensyn til organisasjoner som befinner seg i ulike bransjer. Studier som ser på bedrifter som befinner seg i byggebransjen i tilknytning til læring har gjerne fokusert på andre teorier og hatt et annet fokus, sammenlignet med denne studien. Et eksempel kan være en studie som handler om utforskning og utnyttning av kunnskap (Justvik, 2017), eller et annet eksempel hvor studien handler om Lean Construction som et tilrettelegger for samspill og læring (Moen & Hjelden, 2015). Likevel er det studier som er mer nærliggende til denne studiens forskningsspørsmål. Doktorgradsavhandlingen til Arne Ronny Sannerud (2005) fremstår som nærliggende, hvor

det ble undersøkt om læring på byggeplassen er en realitet eller en utopi. Selv om doktorgradsavhandlingen til Sannerud (2005) er nærliggende, tar ikke studien for seg konseptet om den lærende organisasjon, og hva det konkret innebærer for en bedrift som befinner seg i byggebransjen.

*«Learning is the key to success—some would even say survival—in today’s organizations. Knowledge should be continuously enriched through both internal and external learning. For this to happen, it is necessary to support and energize organization, people, knowledge, and technology for learning».* (Serrat, 2017, s. 57)

Sitatet til Serrat (2017, s. 57) er med på å beskrive viktigheten av læring og dens betydning for dagens organisasjoner. Hvorfor lærende organisasjoner er et konsept som fremstår som gjeldene for så mange og om det er så «enkelt» å kalle seg for en lærende organisasjon, er noe det stilles spørsmål om. Selv om bedrifter og bransjer i stor grad påvirkes av informasjons- og kunnskapssamfunnet, er det også noen bransjer hvor tradisjonelle og industrielle prinsipper fortsatt eksisterer. I disse bransjene vil både materiell og immateriell kapital være viktig for å bevare posisjon i markedet. En bransje som kritiseres for å utvikle seg i mindre grad enn andre bransjer, er byggebransjen. Denne bransjen blir ofte sett på som konservativ og lite innovativ (Håkansson & Ingemansson, 2012). Likevel stopper ikke det veksten i bransjen når tall viser at omsetningen jevnt over øker med 5-6 prosent i året (SSB, 2018). Hvorfor det er slik spekuleres det i, hvorav noen mener det er konkurransesituasjonen, teknologisk utvikling eller prosjektorganiseringen som ligger bak (Håkansson & Ingemansson, 2012).

Situasjonen er den at det på den ene siden finnes et behov for organisasjoner å være gode på læring, mens det på den andre siden er utfordrende å forstå hva som ligger i konseptet om lærende organisasjoner og hvordan en organisasjon faktisk kan bli en lærende organisasjon. I denne studien undersøkes det hvorvidt bedrifter i byggebransjen bør strebe etter å bli lærende organisasjoner, og hvilke elementer innenfor teorien om lærende organisasjoner som vil være gjeldene.



## 1.1 Presentasjon av forskningsspørsmål

I denne studien er det ønskelig å se på konseptet om hva lærende organisasjoner kan være, og hvordan det kan implementeres og være til nytte i bedrifter innenfor byggebransjen. Med et begrep som oppfattes og forstås ulikt, er det interessant å undersøke hvilke elementer innenfor teorien som er avgjørende for å kunne kalle seg en lærende organisasjon.

forskningsspørsmålet for denne studien er derfor følgende:

***«Hvilke elementer innenfor teorien om lærende organisasjoner er relevante for en bedrift i byggebransjen som ønsker å kalle seg en lærende organisasjon?»***

Med dette forskningsspørsmålet er det viktig å se det teoretiske rammeverket opp mot empiri for å kunne avdekke hvilke elementer som er viktige for bedrifter innenfor bransjen.

## 1.2 Studiens oppbygging

Oppgaven deles inn i kapitler for å skape en oversiktlig struktur. Hovedkapitlene er i rangert rekkefølge teori, metode, introduksjon til case, analyse med drøftelse av funn opp mot teori og konklusjon. Innenfor de aktuelle kapitlene vil det fremgå underkapitler.

Første del av oppgaven innleder og aktualiserer tema som undersøkes, samt presenterer forskningsspørsmålet. Videre presenteres teorikapittelet som utgjør et teoretisk rammeverk som tar for seg en overordnet modell av lærende organisasjoner, i tillegg til arbeidsgiverperspektivet og teori om oversettelse av konsepter. Dette danner grunnlaget for å kunne gi leseren en inngående beskrivelse av lærende organisasjoner i byggebransjen, samtidig som det er et avgjørende steg for å etablere grunnlaget for dataene som samles inn. I metodekapittelet presenteres fremgangsmåten for undersøkelsen gjennom et enkelt casestudie, hvor individuelle intervjuer er brukt for å samle inn data. Videre redegjøres det for hvordan dataene analyseres og vurderes. Kapittelet med analyse handler om å se funnene fra datainnsamlingen opp mot det teoretiske rammeverket og skape en diskusjon rundt dette for å kunne svare på forskningsspørsmålet. Dette kapittelet legger føringer for den avsluttende delen som består av konklusjon, implikasjoner for praksis og forslag til videre forskning.

## 2.0 Teori

Lærende organisasjoner er et begrep med ulike definisjoner og elementer. I dette kapittelet blir det redegjort for hva en lærende organisasjon kan være, hva det kan bety og hva konseptet kan innebære. Hovedfokuset i teoridelen vil være en modell av lærende organisasjoner som vil bli nærmere gjennomgått, og som inneholder fire aspekter av lærende organisasjoner som er organisatorisk læring, læring i arbeid, klima for læring og læringsstruktur. Dette valget vil det bli redegjort for nærmere i det følgende. Kapittelet tar også for seg arbeidsgiver sitt perspektiv på lærende organisasjoner, og relevansen av å oversette idéen om lærende organisasjoner. Dette blir presentert i teorien for å finne ut hvordan en bedrift i byggebransjen på best måte kan ta i bruk idéen om lærende organisasjoner. Til slutt oppsummeres teorien i et teoretisk rammeverk som videre danner grunnlaget for å besvare studiens forskningsspørsmål om hvilke elementer innenfor teorien om lærende organisasjoner som er relevant for en bedrift i byggebransjen som ønsker å kalle seg for en lærende organisasjon.

### 2.1 Lærende organisasjoner

Fra å være et lite forskningsfelt til å bli et av de mest sentrale teamene i litteraturen om organisasjoner de siste tiårene, er det liten tvil om at «lærende organisasjoner» som et begrep har blitt svært populært (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 352). Årsaken til dette kan tenkes å være at rammebetingelsene for de fleste typene av organisasjoner er endret fra å være relativt stabile og forutsigbare, til at organisasjonene i dag må tilpasse seg en stadig økende endringstakt som bidrar til økt konkurranse. Lærende organisasjon som et svært populært tema innen organisasjonsteori gjør at det finnes ulike definisjoner av begrepet og ulike teorier som beskriver konseptet (Örtenblad, 2018). Senge definerer en lærende organisasjon på følgende måte:

*«organisasjoner der folk kontinuerlig utvider sin kapasitet til å skape resultat de virkelig ønsker, der nye og ekspansive tankemønstre blir fostret, der kollektive fremtidshåp finner frihet og der folk kontinuerlig lærer å lære i lag» (Senge, 1990, s. 3, egen oversettelse)*

Definisjonen til Senge (1990) fremhever tanken om at en lærende organisasjon har ansatte som ser helheten og sammenhenger mellom det som skjer i organisasjonen, slik at eget arbeid og læring kan tilpasses de øvrige aktivitetene i organisasjonen.

Garvin (Yang, Watkins & Marsick, 2004) er en av teoretikerne som hevder at de mange ulike definisjonene av begrepet og de ulike teoriene som skal beskrive hva konseptet «lærende organisasjoner» går ut på, ikke er enstydig. Likevel er teoretikerne enige om at enhver organisasjon må skape og adoptere konseptet til sin organisasjon, avhengig av kontekst og type organisasjon. Dette fremfor å se på konseptet om lærende organisasjoner som en «beste praksis» som skal passe alle organisasjoner, men noe som er unikt og som må tilpasses (Örtenblad, 2015, 2019).

## 2.2 Fire aspekter av lærende organisasjoner

Örtenblad (2002, 2004, 2011, 2013, 2015, 2019) er en av dem som har forsket på konseptet om lærende organisasjoner, og har gjennom sin forskning kommet frem til hva konseptet kan være og hva det kan bety med bakgrunn i de ulike definisjonene og perspektivene som foreligger. Lærende organisasjoner kan bety mye, noe Örtenblad fremhevet i en artikkel publisert i 2018. Med bakgrunn i denne studien som tar sikte på å finne ut hva som er relevant av hva lærende organisasjoner kan bety for bedrifter i byggebransjen, var det nødvendig å velge en oversiktsmodell av konseptet som tar hensyn til at det finnes ulike definisjoner og perspektiver. Det virket derfor lite relevant i denne sammenhengen å skulle ta utgangspunkt i teori presentert av Peter Senge, da han er et eksempel på en forsker som har et bestemt syn eller utgangspunkt på konseptet om lærende organisasjoner. Dette til tross for at Senge gjerne betraktes for å være en «guru» i tilknytning til konseptet om lærende organisasjoner (Örtenblad, 2018; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Et alternativ som kunne vært valgt i forhold til forskningsspørsmålet er den «integrerte modellen» til Örtenblad som argumenterer for at fire aspekter må være tilstede for at en bedrift skal kunne kalle seg en lærende organisasjon. De fire aspektene som må være tilstede er; organisatorisk læring, læring i arbeid, klima for læring og læringsstruktur (Örtenblad, 2004, s. 135-138). Når hovedpoenget ved den integrerte modellen er at aspektene avhenger av hverandre, fremstår modellen som mindre relevant for denne studien fordi det er «alt eller ingenting». En mer relevant modell for denne studien er modellen som også er presentert av Örtenblad, og kalles for en «oversiktsdefinisjon» (Örtenblad & Koris, 2014). Denne modellen, «oversiktsdefinisjon», tar for seg de ulike aspektene av lærende organisasjoner uten at alle aspektene må være tilstede. I tillegg synes modellen å ta sikte på at innholdet i aspektene må sees i sammenheng med den enkelte organisasjon som ønsker å kalle seg for en lærende organisasjon (Örtenblad, 2015,

2019). Modellen har blant annet blitt anvendt i en studie for å finne en definisjon eller modell av lærende organisasjoner som er relevant for et universitet (Örtenblad & Koris, 2014), og det forventes derfor at modellen kan bli tilpasset til spesifikke kontekster når den blir anvendt i praksis. Örtenblad (2019) sin modell fremstår derfor som svært relevant for å undersøke denne oppgavens forskningsspørsmål, da konseptet om lærende organisasjoner skal undersøkes i en bedrift i en spesifikk bransje, byggebransjen, som gjerne ønsker å kalle seg for en lærende organisasjon.

De fire aspektene som inngår i modellen som Örtenblad (2019) presenterer, og som tilsammen utgjør oversiktsmodellen av lærende organisasjoner er; organisatorisk læring, læring i arbeid, klima for læring og læringsstruktur. Essensen til Örtenblad (2019) er at modeller om lærende organisasjoner ikke er universelt anvendbare i seg selv, og at slike modeller derfor må justeres slik at de passer med den konteksten som organisasjonen er en del av. Örtenblad (2019) peker derfor på behovet for å finne differensierte standarder for den lærende organisasjonen, hvor organisasjoner som befinner seg i ulike kontekster og bransjer bør bli sett på. I henhold til denne oppgavens forskningsspørsmål, vil derfor aspektene bli sett i lys av en bedrift som befinner seg i byggebransjen og som ønsker å kalle seg for en lærende organisasjon. Oversiktsmodellen som Örtenblad (2019) presenterer skal bidra til å undersøke hvilke av elementene i modellen som er relevante for en spesifikk bransje, altså byggebransjen. I det følgende vil de ulike aspektene av den lærende organisasjonen bli presentert.

### 2.2.1 Organisatorisk læring

Organisatorisk læring er aspektet som handler om å forstå behovet for de ulike nivåene av læring, og hvordan kunnskap skal lagres i organisasjonen og videre benyttes i praksis. De ansatte i organisasjonen lærer på vegne av organisasjonen slik at det hver enkelt ansatt lærer, lagres i minnet til organisasjonen (Örtenblad, 2004, s. 132-133). Slik det forstås er organisatorisk læring kunnskap og læring som er tilknyttet organisasjonen, og derfor forskjellig fra det man lærer som et enkeltstående individ. Det betyr at det er de ansatte i organisasjonen som lærer, og fungerer som agenter for læring på vegne av organisasjonen. Löfström (2010, s. 41) påpeker at organisatorisk læring forutsetter at hver enkelt ansatt er innstilt til å lære det som er av betydning for organisasjonen. Det innebærer også at det man lærer som et enkeltstående individ integreres i organisasjonsminnet. Om det man lærer som et

enkeltstående individ ikke integreres i organisasjonsminnet vil ikke organisasjonen lære, men kun individene (Argyris & Schön, 1978, s. 19). Organisasjonsminnet er det som styrer organisasjonens atferd, de ansattes atferd og som videre legger føringer for hva de ansatte skal lære. Det fungerer derfor som et grunnlag for at de ansatte skal kunne utføre sine arbeidsoppgaver, og blir oppdatert kontinuerlig (Örtenblad, 2011, s. 152). Löfström (2010, s. 41) forklarer at årsaken til at organisasjonsminnet oppdateres kontinuerlig kan handle om prosessen som oppstår når flere individer samhandler hvor man ikke kan benytte den nøyaktige samme kunnskapen, fordi all kunnskap ikke er lagret. Samhandlingen mellom flere individer fremstår derfor som en ny situasjon, og samhandlingen frembringer ny kunnskap. Örtenblad (2004, s. 133) forklarer at selve organisasjonsminnet omfatter rutiner, grunnleggende forståelser, dokumenter, manualer, prosedyrer som noen eksempler. Ut ifra at organisatorisk læring handler om at det de ansatte i en organisasjon lærer integreres i rutiner eller gjennom en felles forståelse for hvordan ting fungerer, vil det være med på å redusere faren for at kunnskap forsvinner fra organisasjonen når en ansatt velger å slutte (Örtenblad, 2013).

Organisasjoner utvikler organisasjonsminnet over tid, og Klev og Levin (2016) argumenterer for at det som omfatter organisasjonsminnet ikke er en gjenstand for refleksjon. Dette fordi de ansatte i en organisasjon benytter dokumenter, grunnleggende forståelser for hvordan ting fungerer så ofte at de forventer at forståelsen og handlingene følger et bestemt mønster. Forståelse og handlinger vil mer eller mindre preges av et bestemt mønster frem til organisasjonen opplever at det ikke gir tilfredsstillende resultater, og først da vil det oppstå et krav om endring for å kunne oppleve ønskede resultater. Endingen skapes gjennom læring, og Argyris og Schön (1978) argumenterer for at læring foregår på ulike nivåer. De benytter i hovedsak enkelkretslæring og dobbelkretslæring som begreper for å beskrive at organisasjoner kan lære på ulike nivåer.

Enkelkretslæring handler om å tilegne seg mer kunnskap for å avgrense handlinger og tanker (Argyris & Schön, 1978). Læring på dette nivået synes å virke naturlig, og kan bidra til å forenkle utviklingen av oppgaver fordi utgangspunktet er hvordan ting kan gjøres bedre. Med andre ord operer man innenfor de rammene som allerede gjelder i organisasjonen, og moralske eller etiske spørsmål stilles ikke fordi man tar det for gitt at det som det jobbes mot er riktig. I følge Klev og Levin (2016) kan dette kalles for «termostatlæring». «Termostatlæring» eller enkeltkretslæring resulterer i at organisasjonen for eksempel endrer

sine rutiner, reduserer bemanning eller produksjon for å øke effektiviteten. Den endringen som skjer som et resultat av læringen, er likevel inkrementell og ligger innenfor de allerede eksisterende rammene i organisasjonen. Argyris og Schön (1978) mener at endringen som skjer ikke er radikal fordi organisasjonen ikke har kapasitet til å undersøke eller reflektere ut over det som allerede foreligger av rammer, bevisst eller ubevisst.

Dobbelkretslæring er det andre nivået for organisatorisk læring, og handler derimot om å utfordre de allerede eksisterende rammene i organisasjonen (Argyris & Schön, 1978). Som en motsetning til enkelkretslæringen hvor det handler om å gjøre tingene riktig, handler dobbelkretslæringen om hva som konkret kan gjøres for å få oppgaver til å fungere bedre. Organisasjonen går fra å gjøre små justeringer innenfor de rammene som gjelder i organisasjonen, til å gjøre større endringer basert på bakenforliggende forhold som utfordrer organisasjonens gjeldene rammer. Et eksempel kan være at organisasjonen endrer verdier, eller mål. En vellykket dobbelkretslæring vil kunne føre til at organisasjonen blir mer innovativ, fleksibel og dynamisk i følge teorien (Argyris & Schön, 1978). Likevel, forklarer Argyris og Schön (1978) at det er utfordrende å få til en vellykket dobbelkretslæring fordi det krever en kultur i organisasjonen som fremmer refleksjon, åpenhet og inkludering. Det å mestre enkel- og dobbelkretslæring, ambideksteritet, er noe teorien betrakter som viktig for enhver organisasjon å strebe etter (Örtenblad, 2013, s. 292).

Elementene innenfor aspektet *organisatorisk læring* som er gjeldene for en organisasjon som ønsker å kalle seg for en lærende organisasjon er dermed oppsummert:

- Kunnskap og læring lagres utenfor enkeltindivider (foregår systematisk).
- Ansatte opptrer som agenter for organisasjonen.
- Ulike nivåer for læring, hvor organisasjonen er i stand til å mestre de ulike nivåene.

### 2.2.2 Læring i arbeid

Læring i arbeid handler om at de ansatte i organisasjonen lærer mens de jobber gjennom arbeidsoppgavene som utføres, og skiller seg derfor fra læring gjennom formell utdanning (Örtenblad, 2011). Watkins og Marsick (1993, s. 8-9) argumenterer for at læring er en kontinuerlig prosess som brukes strategisk, og som er en del av- og som løper parallelt med det arbeidet som utføres. Ut i fra det Örtenblad (2011) og Watkins og Marsick (1993) skjer

læring i arbeid ved at organisasjonen fungerer som en fasilitator for læring. Örtenblad (2011) forklarer videre at kunnskap og læring i dette aspektet blir betraktet for å være avhengig av kontekst, og det er derfor formell utdanning og kurs ikke bør dominere måten læring skal skje på. Årsaken handler om at læring fra kurs og utdanning ofte er vanskeligere å anvende direkte i praksis.

Læringen i arbeid kan være mer eller mindre styrt gjennom formelle eller uformelle læringstiltak, noe både Örtenblad (2011) og Watkins og Marsick (1993) uttrykker. Formelle læringstiltak er gjerne planlagt, og skjer gjennom interne kurs, at den ansatte får hjelp til å utføre arbeidsoppgavene av en annen ansatt med mer erfaring, eller gjennom at den ansatte selv oppdaterer sin kunnskap gjennom selvstudier (Lai, 2013; Örtenblad, 2004, s. 133). Uformelle læringstiltak er at læring skjer uten å være bevisst på læringen, og at man lærer uten å ha konkrete mål. Med andre ord kan dette være at ansatte lærer seg noe nytt mens de utfører jobben sin, og videre utvikler sine kunnskaper og ferdigheter som et resultat av de arbeidsoppgavene de gjennomfører (Örtenblad, 2004, s. 133). Polanyi (1983) påpeker at uformelle læringstiltak gjerne kan betraktes som hverdagslæring eller erfaringsbasert læring, og at resultatet av læringen ofte er kunnskap som ikke er enkel å sette ord på. Dette kan dreie seg om taus kunnskap som handler om at kunnskapen først kommer til uttrykk gjennom anvendelse, da taus kunnskap er vanskelig å overføre til andre (Nonaka et al., 2001). Selv om taus kunnskap er vanskelig å overføre er taus kunnskap viktig, og spiller en viktig rolle for våre handlinger (Klev & Levin, 2016, s. 99). Klev og Levin (2016, s. 92) uttrykker derfor at taus kunnskap er viktig for handlingene som skjer på arbeidsplassen, da den tause kunnskapen kan deles gjennom sosialisering. Med andre ord kan læring i arbeid skje ved å se til hva kollegaer gjør, og på denne måten kan taus kunnskap omdannes til eksplisitt kunnskap som vil være en kilde til ny kunnskap (Klev & Levin, 2016, s. 92). Ekman (2004) peker på den uformelle praten som skjer på arbeidsplassen som et viktig virkemiddel for å omdanne den tause kunnskapen til mer eksplisitt kunnskap. Tanken med aspektet læring i arbeid er at når læring finner sted i arbeidssammenheng er det enklere å benytte kunnskapen til videre handlinger (Örtenblad, 2004, s. 133). For å få til læring i arbeid er det viktig å legge til rette for det. Et klima for læring, og en struktur for læring er viktige momenter som spiller inn i aspektet.

Elementene innenfor aspektet *læring i arbeid* som er gjeldene for en organisasjon som ønsker å kalle seg for en lærende organisasjon er dermed oppsummert:

- At læringen finner sted i arbeid, fremfor formell utdanning eller kurs.
- Læringen kan være mer eller mindre styrt gjennom formelle og uformelle læringstiltak. (Formelle; planlagte læringstiltak, eks. internt kurs. Uformelle; læring skjer ubevisst, uten konkrete mål).
- Kontinuerlig fokus på læring og trening i arbeid.

### 2.2.3 Klima for læring

For å oppnå læring i arbeid må en rekke forhold være lagt til rette, samtidig som ledelsen må oppmuntre ansatte til å involvere seg i egen læringsprosess. Når en snakker om klima for læring i organisasjonen vil dette inneha en rekke ulike elementer, som for eksempel en velfungerende læringsstruktur som bidrar til å danne rammer for læringen. Aspektet i seg selv handler om å skape et godt miljø for læring som er positivt og som legger til rette for læring som noe naturlig for de ansatte i organisasjonen (Örtenblad 2004, s.133-134). Ved en slik forståelse av klima for læring er det naturlig å trekke inn kulturelle elementer.

Watkins og Marsick (1993, s.193) mener at læring er tilrettelagt i en lærende organisasjon ved deltakelse og en demokratisk kultur. Det er med andre ord viktig å ha en kultur som oppfordrer de ansatte til å eksperimentere og at feil blir sett på som læringsmuligheter, istedenfor noe negativt (Örtenblad, 2011, s.25). Dette kan blant annet være gjennom å gi muligheter for læring gjennom organisatoriske verktøy, eller gjennom en positiv atmosfære som gjør læring enkelt og hverdagslig (Watkins & Marsick, 1993, s. 193). Spotify er et godt eksempel som applauderer feil og har som visjon «*å feile mye, og fort*». Det begrunner de i at ikke alle start-up og nye prosjekter blir vellykkede og at de ønsker et klima hvor det er lov å gjøre feil og at man skal gjøre feil fort. Dette for å sikre at man kontinuerlig lærer, og at det skaper rom for når det riktige skjer (Ivarsson et al., 2017). Örtenblad (2011, s. 25) påpeker videre at dersom man skal ha en kultur som tilrettelegger for prøving og feiling må ansatte få tid til refleksjon i arbeidstiden. Feil blir betraktet som læringsmuligheter, da hensikten er å evaluere og lære for å unngå å gjøre de samme feilene i fremtiden. For å klare å tilrettelegge for dette kreves det at det blir satt av nok tid til gjennomgang og evaluering av handlinger,



dette uavhengig om tidspress oppleves (Pedler et al., 1991, s. 72). Igjen, går Spotify frem som et godt eksempel på en organisasjon som har lagt til rette for et klima for læring. De har et stort fokus på læring i arbeidstiden, og deler tiden inn i tre: 70% går til normal jobb, 20% går til å jobbe med nye ideer, eksperimenter og innovasjon, mens 10% er satt av til læring og refleksjon (Ivarsson et al., 2017).

I en *corporate learning culture* er medarbeideren selv ansvarlig for egen læring, samtidig som man også er ansvarlig for kollegenes læring (Örtenblad, 2011, s. 26). Dette skaper et sterkt fellesskap og er med på å skape et positivt læringsklima. Kvaliteten på klimaet avhenger videre av det psykososiale arbeidsmiljøet, tilgjengelige ressurser, kommunikasjon, belønning, holdninger og organisasjonens verdier. Denning (2018) påpeker at organisasjoner med verdier som kreativitet og nysgjerrighet vil være bedre egnet for agil kultur. En agil kultur er tilpasningsdyktig og krever at organisasjonen har fokus på team, nettverk, et økosystem av mennesker, og at kundenes behov er i fokus. Igjen er Spotify et godt eksempel her, ettersom organisasjonen til enhver tid har kundenes ønsker og utfordringer i fokus i arbeidet med å levere nye tjenester og i tillegg opptatt av å lære noe nytt. Et viktig moment for læringsklimaet i Spotify er at man setter sammen team på tvers av fagområder i tillegg til å opprette samfunn for ansatte som deler interesser på tvers (Ivarsson et al., 2017). Dette bidrar til en formell kunnskapsdeling, selv om essensen er at læringen skal skje naturlig. Læringsressurser, hjelp og støtte bør være tilgjengelig for alle ansatte slik man fremmer en individuell og kollektiv naturlig læring i organisasjonen (Pedler et al., 1991, s. 204). Det er med andre ord organisasjonen som må gi rom for tilrettelagt læring, og ikke gjøre læring til noe som er kontrollert (Örtenblad, 2004, s. 133-134).

Elementene innenfor aspektet *klima for læring* som er gjeldene for en organisasjon som ønsker å kalle seg for en lærende organisasjon er dermed oppsummert:

- Å oppmuntre til læring gjennom prøving og feiling. (Gir de ansatte muligheten til å eksperimentere hele tiden).
- Mulighet for refleksjon i arbeidstiden.
- Ansatte i organisasjonen tar ansvar for egen (og kollegaers) læring.
- Atmosfære som oppmuntrer til læring.

#### 2.2.4 Læringsstruktur

Aspektet læringsstruktur handler om hvor fleksibel organisasjonen er, og hvor rask man kan lære av- og tilpasse seg endringer i omgivelsene. Et viktig moment i dette aspektet er at man lærer av omgivelsene, og da særlig kunder og brukere av produktet som organisasjonen leverer. En organisasjonsstruktur som fremmer læring er kjennetegnet ved desentralisering, høy grad av selvbestemmelse, få hierarkiske nivåer og fleksibilitet (Örtenblad, 2011, s. 32). Denne strukturformen har teoretiske likheter med det som betegnes som en organisk struktur (Jones, 2013, s. 131). Organisk struktur oppfordrer til fleksibilitet, og at ansatte kan ta initiativ til endring og tilpasse seg nye utfordringer. Strukturen er desentralisert, slik at autoritet for beslutningstaking er fordelt utover i hierarkiet. Rollene er løst definert og de ansatte utvikler seg kontinuerlig for å prestere gjennom endring av oppgaver. Medarbeidere fra ulike deler av organisasjonen jobber sammen for å løse problemer, og blir involvert i hverandres aktivitet. Resultatet blir at et høyt nivå av integrasjon er nødvendig slik at ansatte kan dele informasjon og løse problemer som kommer fra ulike deler av organisasjonen (Jones, 2013, s. 131). I følge Mintzberg (1980, s. 337) kan organisk struktur defineres mer nøyaktig ved at atferd er lite formalisert. Konkret innebærer det at arbeidet deles opp i deler slik at de ansatte fremstår som generalister (kan også kalles for horisontale spesialister i lav grad), heller enn spesialister. I tillegg koordineres arbeidet på en ikke-standardisert måte, gjennom for eksempel direkte overvåkning eller gjensidig justering, hvor desentralisering er selektiv ut ifra behov.

I følge Örtenblad (2015) er en lærende organisasjon fra aspektet læringsstruktur de organisasjonene som er desentraliserte, har høy grad av selvbestemmelse, har få hierarkiske nivåer, er teambaserte og er organiske. Ut ifra Mintzberg (1983) sitt «contingency-perspektiv» på organisasjonsstruktur fremstår ikke en mer organisk struktur som attraktivt for alle organisasjoner. Dette fordi Mintzberg (1983) sitt syn på organisasjonsstruktur handler om at hver enkelt organisasjon bør være strukturert med utgangspunkt i sine spesifikke situasjonsbetingelser for å fungere best. Mintzberg (1983) i motsetning til teorien om lærende organisasjoner, som Örtenblad (2015) presenterer, hevder videre at de eneste organisasjonene som bør være strukturert organisk er de organisasjonene som befinner seg i markeder som er uforutsigbare, hvor teknologien er kompleks. Dette kan for eksempel være mindre, unge informasjons- og kommunikasjonsteknologi konsultantselskaper som gjerne utvikler nye programvarer og helt unike løsninger for hver enkelt kunde konstant. I følge Mintzberg

(1983) at det kun er noen spesielle typer av organisasjoner som anbefales å bli en lærende organisasjon etter typen læringsstruktur.

Selve arbeidet i en læringsstruktur er gjerne strukturert i team, bestående av ulike kompetanser og med spesialiserte områder. Selv om teamet er tverrfaglig legges det stor vekt på at alle ansatte kan gjøre de samme oppgavene. Det innebærer at de ansatte i organisasjonen har lært hvordan kollegers arbeidsoppgaver skal utføres, og at det alltid er en annen ansatt i organisasjonen som kan settes inn for å utføre arbeidsoppgavene (Örtenblad, 2011). Dette er for å styrke teamet, og for å øke fleksibiliteten til organisasjonen ved at den blir mindre avhengig av enkeltindivider (Örtenblad 2004, s. 134). Dette knytter seg til aspektet om organisatorisk læring, hvor kunnskapen er forankret i hele organisasjonen og ikke bare hos hver enkelt ansatt (Örtenblad, 2004, s. 132-133; Löfström, 2010, s. 41; Argyris & Schön, 1978, s. 19). Ifølge Jones (2013, s. 308) kalles denne typen team for *flexible work team*. Denne typen team kjennetegnes ved at man påtar seg ansvaret for å utføre alle nødvendige oppgaver for å løse målet man er satt til å løse. Dette skiller seg noe fra teorier om tradisjonelle team, hvor man er gjensidig avhengig av hverandre for å nå mål.

I en struktur som fremmer læring er det også viktig å bemyndiggjøre de ansatte. Dette gjøres i læringsstrukturen ved å desentralisere myndighet, samtidig som selvstyrte team blir tatt i bruk. Marquardt og Reynolds (1994, s. 56) påpeker i sin forskning at ansatte som bemyndiggjøres og som deltar i utvikling av strategier, er positivt for organisasjonen. I tillegg er de ofte bedre egnet til å ta beslutninger fordi de har best kompetanse og informasjon. Dette bekrefter også Edmondson og Lee (2017) i sin forskning hvor de sier at jo lenger ned i hierarkiet man kommer, jo bedre egnet er man til å ta avgjørelser på detaljnivå. Ved å desentralisere myndighet nedover i hierarkiet fremmer man også muligheten til raske avgjørelser.

Prosessen med å øke myndighet og grad av involvering til «den vanlige medarbeider» fremtrer i mer moderne organisasjonsformer, og er med på å flate ut det tradisjonelle hierarkiet (Mydland & Nesheim, 2017). Flat struktur vil si at man fjerner og reduserer antall nivåer og beslutningslinjer i organisasjonen (Jones, 2013, s. 145). Ved desentralisering, restrukturering av ledernivå og implementering av selvstyrte team vil det føre til en flatere og mer fleksibel struktur.

Læring bør skje naturlig, og ikke være påtvunget (Örtenblad, 2019). Likevel har enkelte forskere sett fordelene av å implementere formelle fag og kompetansenettverk som læringsarenaer i organisasjonsstrukturen. Denne type læringsplattform bør benyttes dersom den spesialiserte kunnskapen er spredd i ulike enheter, det er vanskelig å kodifisere kunnskapen eller at utviklingen i uformelle sammenhenger er lite forpliktende (Nesheim & Olsen, 2011). Det viktigste er dog å ha en struktur som tilrettelegger og oppmuntrer til læring som en naturlig del av arbeidshverdagen. Formelle arenaer kan derfor bli sett på som et komplementerende element dersom det er nødvendig for å oppnå læring på arbeidsplassen.

Elementene innenfor aspektet *læringsstruktur* som er gjeldene for en organisasjon som ønsker å kalle seg for en lærende organisasjon er dermed oppsummert:

- Flat struktur: Få hierarkiske nivåer.
- Uformell struktur: Fravær fra regelstyring og regelfølgning.
- Desentralisert struktur: Ansatte er bemyndiggjort.
- Teambasert struktur: Arbeid er strukturert i team.
- Holistisk perspektiv: Et helhetlig perspektiv av det virksomheten bedriver.
- Organisk struktur: Fleksibel organisasjon som evner å tilpasse seg hyppige endringer.

### 2.3 Perspektiver på lærende organisasjoner

I følge Örtenblad (2011, 2013) har de fire ulike aspektene på lærende organisasjoner ulik betydning ut i fra perspektivet man har. Örtenblad (2011, 2013) skiller mellom fire perspektiver, og det er; et arbeidsgiverperspektiv, et arbeidstakerperspektiv, et samfunnsperspektiv og et «fashion exploitation perspective». Örtenblad (2011, s. 69) påpeker at mye av litteraturen om lærende organisasjoner er avgrenset til en uspesifisert- og ikke navngitt definisjon på den lærende organisasjonen. I tillegg fremstilles litteraturen som enten svært positiv, eller mer sjelden negativt (Örtenblad, 2011, s. 69). De ulike perspektivene fremstår som forenklinger, og er ment for å tydeligere illustrere de ulike argumentene, for og mot den lærende organisasjonen i de fire ulike aspektene.

### 2.3.1 Arbeidsgiverperspektivet

Ettersom denne studien tar sikte på å finne ut hva som er relevant i teorien om lærende organisasjoner for en bedrift i byggebransjen, er det relevant å se det i et perspektiv som tar sikte på organisasjonens beste. Dette fordi det i denne sammenhengen er relevant å finne ut hvilke fordeler og eventuelle ulemper det finnes ved å bli en lærende organisasjon i en bedrift i byggebransjen. Denne studien tar utgangspunkt i arbeidsgiverperspektivet fordi dette perspektivet antas å prioritere organisasjonen og den individuelle organisasjonens overlevelse. Dette fremfor å prioritere de ansatte, eller omgivelsene som organisasjonen operer i (Örtenblad, 2011, s. 69-70). Örtenblad (2011, s. 69-70) påpeker samtidig at arbeidsgiverperspektivet antas å ha et «harmonisk» syn, sammenlignet med arbeidstakerperspektivet. I det legger han at det forventes å være en balanse mellom organisasjonens lønnsomhet og de ansattes velvære. Med andre ord fremstår arbeidsgiverperspektivet som best egnet for å besvare studiens forskningsspørsmål, fordi det vil i denne sammenhengen være av størst betydning å se på effektivitet- og lønnsomhetsaspektet fra bedriften sin side når studiens utgangspunkt er bedrifter i byggebransjen. Samtidig er det svært positivt at arbeidsgiverperspektivet tar hensyn til hva som vil være det beste for de ansatte i bedriften, da det vil ha en innvirkning på betydningen for bedriften.

Ut i fra arbeidsgiverperspektivet synes aspektet organisatorisk læring å ha en stor fordel i å sørge for effektivitet gjennom kontinuerlig forbedring (enkelkretslæring), i tillegg til effektivitet gjennom evalueringer av bakenforliggende årsaker til handlinger og arbeidsprosesser (dobbelkretslæring) (Örtenblad, 2013, s. 292). Ettersom individene i organisasjonen opptrer som agenter for organisasjonen, og det de lærer i større grad blir lagret i organisasjonsminnet fremfor hos individene selv, er organisasjonen mindre sensitiv for gjennomtrekk av ansatte. Dette synes likevel å være mer passende for større, byråkratiske organisasjoner som har tilrettelagte systemer for å sikre at læringen blir lagret i organisasjonsminnet. Mindre organisasjoner som er mer organiske kan gjerne ha mindre behov for å lagre kunnskap, da kunnskapen fort kan bli utdatert. Samtidig, sies det at ambideksteritet – det å mestre enkel- og dobbelkretslæring- er noe å strebe etter, og at det gjerne er enklere for mindre organisasjoner som er organiske (Örtenblad, 2013, s. 292). Ambideksteritet er dog noe som kan betraktes for å være noe arbeidsgivere i alle bransjer anbefales å strebe etter (Turner et al., 2012).

Læring i arbeid har sin fordel i at læringen skjer mens arbeidsoppgavene utføres av de ansatte. Læringen fremstår som tilpasset for organisasjonen med dens unike prosesser og prosedyrer, og kan bli utført umiddelbart. Samtidig krever det ikke spesielle ressurser for at læring skal oppstå. En annen fordel med læring på arbeidsplassen er at selve læringen er kontekstualisert. Læringen vil derfor ikke være spesielt relevant for andre organisasjoner. En svakhet ved læring på arbeidsplassen er imidlertid at læringen i stor grad kan forbli hos enkeltindividene, og ikke nødvendigvis i organisasjonen (Örtenblad, 2013, s. 294).

Klima for læring er fordelaktig for arbeidsgiveren når det blir sørget for at de ansatte lærer basert på det som er nyttig for organisasjonen, og at kunnskapen blir tatt i bruk i praksis. Som arbeidsgiver er det positivt at man tillater og stimulerer til at de ansatte skal lære i arbeidstiden, og det vil tiltrekke ansatte som er villige til å lære. Dette kan også være en god plattform for innovasjon og nytenkning (Klev & Levin, 2016). Likevel, er det ikke sikkert at utforskning og eksperimentering vil føre til noe som er formålstjenlig for organisasjonen. I tillegg vil en ulempe for arbeidsgiver være at ikke alle ansatte er villige til å delta i læringsprosessen, da læring i høy grad er en frivillig prosess. En annen utfordring kan være at arbeidsgiver legger et for stort press på hva som bør læres og hvor mye som bør læres av de ansatte, og at det går ut over kreativiteten og motivasjonen i læringsprosessen til de ansatte. Med andre ord har ikke arbeidsgiveren kontroll over eller stor påvirkning på læringen til de ansatte, noe som er en betydelig ulempe fra arbeidsgiverperspektivet (Örtenblad, 2013, s. 296).

Læringsstruktur er aspektet som har mange fordeler som, om ikke er nyttige for alle organisasjoner, er det for svært mange. En fordel fra arbeidsgiverperspektivet er at organisasjoner som har et helhetlig og tverrfaglig syn på organisasjonen, ikke er like avhengige av enkeltpersoner (Örtenblad, 2013, s. 294). Årsaken til at organisasjonen ikke er like avhengig av enkeltpersoner er fordi i aspektet læringsstruktur har de ansatte i organisasjonen lært hvordan kollegers arbeidsoppgaver skal utføres. Det betyr at det alltid er en annen ansatt i organisasjonen som kan settes inn for å utføre arbeidsoppgavene. Videre i aspektet om læringsstruktur er det slik at gjennom autonomi, desentralisering og myndiggjøring blir ansvaret i større grad tillagt de ansatte fremfor arbeidsgiveren, noe som er en fordel sett i lys av arbeidsgiverperspektivet (Örtenblad, 2013, s. 294). Essensen i læringsstruktur som en type av lærende organisasjoner er fleksibiliteten organisasjonen oppnår ved en ikke-standardisert form koordinering av arbeid. Ut i fra Mintzberg (1983) sitt

«contingency-perspektiv» på organisasjonsstruktur er det ikke slik å forstå at desentralisering eller en mer organisk struktur er det beste for alle organisasjoner. Mintzberg (1983) med sitt syn på organisasjonsstruktur hevder at hver enkelt organisasjon bør være strukturert med utgangspunkt i sine spesifikke situasjonsbetingelser for å fungere best. Teorien om lærende organisasjoner som Örtenblad (2015) presenterer, mener derimot at en lærende organisasjon i fra aspektet læringsstruktur er en organisasjon som er fleksibel, desentralisert og organisk. Mintzberg (1983) hevder med andre ord at det kun er noen spesielle typer organisasjoner som anbefales å bli en lærende organisasjon etter typen læringsstruktur som Örtenblad (2015) presenterer i teorien om lærende organisasjoner. Sett i lys av arbeidsgiverperspektivet er det derfor ikke utenkelig at adopsjonen av læringsstruktur kun er relevant for noen få organisasjoner.

#### 2.4 Relevansen av å oversette konseptet med lærende organisasjoner

Relevansen av å oversette konseptet med lærende organisasjoner handler om hvordan en organisasjon kan lykkes, eller eventuelt ikke lykkes, med å ta i bruk en praksis eller idé. I henhold til denne studiens forskerspørsmål handler det om hvordan en bedrift i byggebransjen kan lykkes med å ta i bruk idéen om lærende organisasjoner dersom de ønsker å bli kalt for en lærende organisasjon. For å undersøke hvordan en bedrift i byggebransjen på best mulig måte kan ta i bruk idéen om lærende organisasjoner må begrepet kontekstualisering forklares.

Kontekstualisering et begrep som handler om hvordan ideer oversettes til praksis. Røvik (2016) definerer begrepet slik: «Med kontekstualisering menes her at ideer, som i varierende grad er representasjoner av praksiser fra bestemte kontekster, forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst» (Røvik, 2016, s. 293). Begrepet er derfor svært relevant i henhold til denne oppgaven, hvor vi undersøker ideen om lærende organisasjoner på en spesifikk bransje. I følge Røvik (2016) er kontekstualisering noe som kan være utfordrende. Dette fordi ideer eller en praksis som skal implementeres i en bestemt bransje, bestemt felt eller en bestemt organisasjon kommer inn i en kontekst som allerede er etablert og kompleks (Røvik, 2016, s. 293). Det innebærer en kontekst som består av fysisk-materielle strukturer, som bygninger, maskiner, møbler og rom, men også rutiner, prosedyrer og kulturer. I tillegg består konteksten av ansatte som jobber der, som har sine identiteter, kunnskaper og måter å utføre arbeidsoppgavene sine på (Røvik, 2016, s. 293). Med andre ord består den allerede etablerte

og komplekse konteksten av konfliktlinjer og interessekonflikter som er mer eller mindre synlige.

I prosessen med kontekstualisering vil oversetteren, den som skal få ideen til å fungere i praksis, stå overfor utfordringer som knytter seg til oversettbarheten. Oversettbarhet er et begrep som blir beskrevet på følgende måte av Røvik (2011, s. 12):

*«The extent to which a particular practice can be translated to an abstract representation without excluding the elements required for it to function in the source context».*

En av utfordringene handler om at oversetteren ikke har fått med seg essensen i ideen som skal implementeres, og en annen utfordring handler om å ikke forstå essensen i mottakerens kontekst hvor ideen skal implementeres (Røvik, 2016). Begge utfordringene synes å gjøre kontekstualiseringen vanskelig fordi tilpasninger som er nødvendig for at ideen skal fungere i praksis ikke blir gjort, noe som kan resultere i at prosessen mislykkes. I følge Røvik (2016) er det slik at nye ideer som blir introdusert i kontekster som har sine etablerte praksiser er noe som kan virke fremmede og hemmende, og at den allerede etablerte praksisen kan være avgjørende for utfallet av prosessen med kontekstualisering. Er det slik at den nye ideen som skal implementeres ikke er spesielt nært knyttet til den allerede etablerte praksisen i mottakerens kontekst, kan kontekstualiseringsprosessen gå raskt og smidig (Røvik, 2016). Likevel, presiseres det i teorien til Røvik (2016) at oversetteren må ha kjennskap til mottakerens kontekst, med de etablerte praksisene som finnes der, for å kunne forstå hvordan den nye ideen vil kunne preges. Oversetterens tilgang på informasjon om mottakerens kontekst vil avhenge av eksplisitet, kompleksitet og innvedthet (Røvik, 2016).

#### 2.4.1 Kontekstualiseringsregler

Kontekstualiseringsregler er regler for prosesser hvor ideer skal implementeres i nye organisatoriske kontekster (Røvik, 2016). Røvik (2016) baserer kontekstualiseringsreglene på et skille mellom det han kaller for *generelle innskrivingsregler og spesifikke oversettelses- og omformingsregler*. Forskjellen på disse reglene er i hovedsak at mens de generelle innskrivingsreglene handler om hvordan de generelle idemessige representasjonene blir transformert slik at de får et mer lokalt og materielt preg, så handler de spesifikke oversettelses- og omformingsreglene mer om hva som skjer med innholdet i ideen når den blir forsøkt overført til en ny organisatorisk kontekst (Røvik, 2016). Videre presenteres fire



grunnleggende oversettelsesregler under tre omformingsmoduser slik Røvik (2016) presenterer det i sin teori.

Første modus er den reproduserende modus som handler om å forsøke å gjengi og gjenskape så presist og likt som mulig når det oversettes mellom ulike kontekster. Hovedregelen for oversettelse i denne modusen er kopiering (Røvik, 2016, s. 308). Kopiering som hovedregel for oversettelse handler om en ide fra en kontekst, som får en idemessig representasjon, og til slutt settes inn i ny organisatorisk kontekst. Dette uten noen, eller svært få endringer (Røvik, 2016, s. 308). Årsaker for å adoptere denne modusen kan være basert på innsikt i oppnåelse, det kan uttrykke en trend, eller det kan handle om et økonomisk aspekt (Røvik, 2016).

Andre modus er den modifierende modus, og dette innebærer at oversetterne forsvarer at det som oversettes må tillates å omformes og tilpasses. Med andre ord innebærer denne modusen å være tro mot det opprinnelige, men med et hensyn for det det skal inn i og at det derfor må tilpasses en ny organisatorisk kontekst ( Røvik, 2016, s. 311). I følge Røvik (2016) er det to typer av oversettelsesregler som kommer til uttrykk i denne modusen, og det er addering og fratrekking. Addering handler i denne sammenhengen om at det legges til elementer når ideen skal oversettes og overføres til en ny organisasjonskontekst. Fratrekking handler om det motsatte, at noen elementer trekkes fra når ideen skal oversettes og overføres til en ny organisasjonskontekst (Røvik, 2016, s. 311). Modifierende modus av ideer hvor addering og fratrekking er oversettelsesregler som benyttes er typisk når det som skal oversettes og overføres har et godt grunnlag med klare intensjoner og kalkulasjoner (Røvik, 2016, s. 313). Samtidig, hender det at oversetteren uuntendert kan komme til å legge til og trekke fra elementer ved ideen som skal oversettes og overføres av ulike årsaker (Røvik, 2016, s. 314). Et eksempel på en årsak kan være begrenset tid og kapasitet til å sette seg grundig nok inn i sidene ved ideer som ønskes implementert i organisasjonen.

Tredje modus er den radikale modus, som kommer til uttrykk i de organisasjonene hvor oversetterne betrakter seg som relativt lite avhengig av den opprinnelige versjonen av ideen som skal oversettes og overføres. Oversetterne forsvarer behovet for å utforme egne og lokalt tilpassede ideer, og benytter andres ideer som en inspirasjon (Røvik, 2016, s. 315). Oversettelsesreglen som gjelder i denne modusen er omvandling. Omvandling er grunnleggende endring av en idé, gjerne i både form og innhold, som fremstår som en lokal innovasjon. Dette fremfor å være en representasjon av en bestemt idé (Røvik, 2016, s. 315).

Forhold som bidrar til å legge til rette for å benytte den radikale modus og omvandling, er flere. Et forhold er i tilfeller hvor organisasjoner med sine oversettere har tydelige uttrykte intensjoner om å bruke ideer som inspirasjon i arbeidet med å utvikle helt egne løsninger. Et annet forhold kan handle om at det ulikheter i for eksempel omdømme og status mellom opphavskilden til ideen og mottakeren (Røvik, 2016).

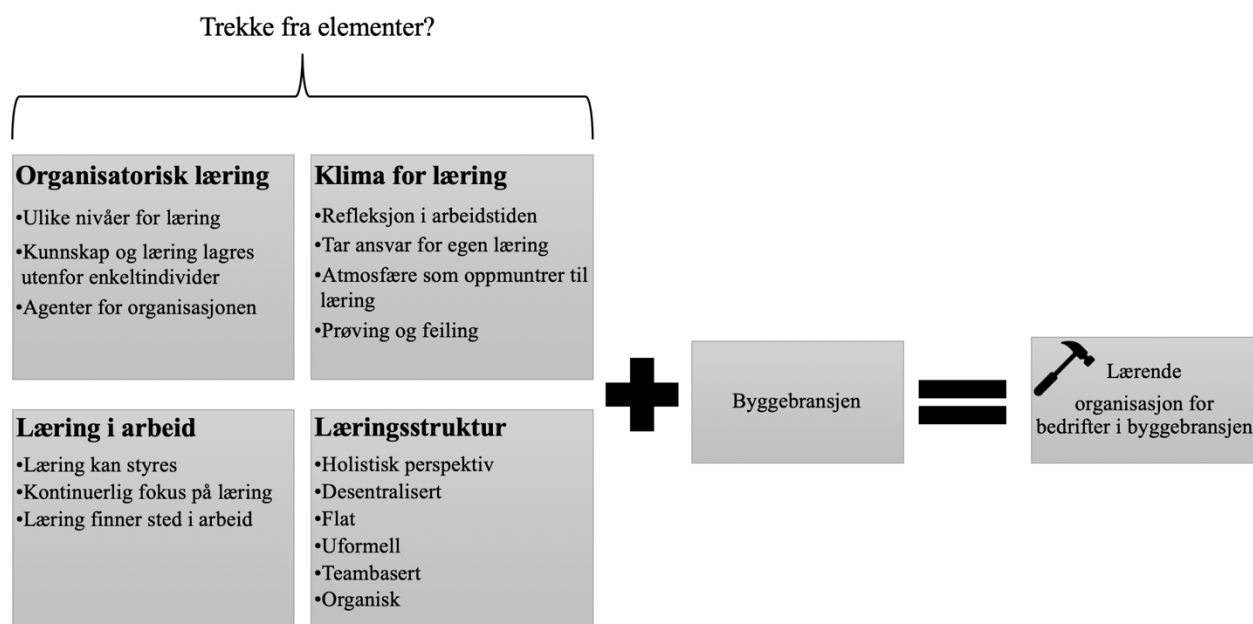
Måten utførelsen av oversettelsen bli gjennomført på, hvordan ideer oversettes til praksis, er avgjørende for utfallet av kunnskapsoverføringen- kontekstualiseringsprosessen. I følge Røvik (2016) er omformingsmodusene og tilhørende oversettelsesregler, nøkkelen for å forstå betydningen og potensialet av overføringer. På hvilken måte oversetterne tar i bruk oversettelsesreglene, bevisst eller ubevisst, vil ha store innvirkninger på utfallet av kunnskapsoverføringen- kontekstualiseringsprosessen (Røvik, 2016). Oversetternes bruk vil også være utslagsgivende for om den opprinnelige ideen eller praksisen som ønskes overført blir reproduisert, modifisert eller radikalt omformet. Med andre ord kan gjennomføringen av oversettelsen være avgjørende for om overføringen av ideen eller praksisen blir en suksess eller ikke (Røvik, 2016). I henhold til denne studiens forskningsspørsmål, er det den modifierende modus med kontekstualiseringsregelen fratrekking som fremtrer som relevant videre. Dette fordi studiens forskerspørsmål har til hensikt å finne ut hvilke elementer i teorien om lærende organisasjoner som er relevant for bedrifter i byggebransjen som ønsker å kalle seg for en lærende organisasjon. Med andre ord, om noen elementer ikke fremstår som relevante for bedrifter i byggebransjen burde disse elementene trekkes fra slik at konseptet om å bli en lærende organisasjon passer bedre inn i konteksten, som i denne sammenhengen er byggebransjen.

## 2.5 Teoretisk rammeverk

Etter å ha presentert teorien, er det utarbeidet et teoretisk rammeverk som oppsummerer teorien og som skal bidra til å svare på denne studiens forskningsspørsmål;

***«Hvilke elementer innenfor teorien om lærende organisasjoner er relevante for en bedrift i byggebransjen som ønsker å kalle seg en lærende organisasjon?»***

Det teoretiske rammeverket har sitt utgangspunkt i modellen presentert av Örtenblad, og kalles for en «oversiktsdefinisjon» (Örtenblad & Koris, 2014). Denne modellen, «oversiktsdefinisjon», tar for seg hva konseptet om lærende organisasjoner kan være og hva det kan bety med bakgrunn i de ulike definisjonene og perspektivene som foreligger på konseptet (Örtenblad, 2019). De fire aspektene som inngår i modellen som Örtenblad (2019) presenterer, og som tilsammen utgjør oversiktsmodellen av lærende organisasjoner er; organisatorisk læring, læring i arbeid, klima for læring og læringsstruktur. Videre viser det teoretiske rammeverket at modellen «oversiktsdefinisjon» må tilpasses til bedrifter i byggebransjen, da essensen til Örtenblad (2019) er at modeller om lærende organisasjoner ikke er universelt anvendbare i seg selv og må justeres etter kontekst og bransje. Som det teoretiske rammeverket viser, forventes det at konseptet om den lærende organisasjon må tilpasses og justeres til byggebransjen gjennom å ta i bruk fratrekking som kontekstualiseringsregel. Dette fordi studiens forskerspørsmål har til hensikt å finne ut hvilke elementer i teorien om lærende organisasjoner som er relevant for bedrifter i byggebransjen som ønsker å kalle seg for en lærende organisasjon. Med andre ord, om noen elementer ikke fremstår som relevante for bedrifter i byggebransjen burde disse elementene trekkes fra slik at konseptet om å bli en lærende organisasjon passer bedre inn i konteksten, som i denne sammenhengen er byggebransjen. Det teoretiske rammeverket illustreres nedenfor i figur 1.



Figur 1: Lærende organisasjon for bedrifter i byggebransjen

### 3.0 Metode

I dette kapitlet vil det bli redegjort for de metodiske valgene som ble brukt for å undersøke hva som er relevant for en bedrift i byggebransjen som ønsker å kunne kalle seg for en lærende organisasjon på en best mulig måte. De metodiske valgene som er gjort er avgjørende å redegjøre for ettersom de er utslagsgivende for utfallet av forskningsprosessen, og vil være med på å påvirke resultatet (Malterud, 2017; Carter & Little, 2007; Jacobsen, 2018). Kapitlet starter med vitenskapelig ståsted, videre presenteres forskningsdesign, populasjon og utvalg, datainnsamling, håndtering av data, studiens kvalitet og etiske hensyn.

#### 3.1 Vitenskapelig ståsted

Forskningsspørsmålet i en studie kan være med på å uttrykke hvilket vitenskapelige ståsted som er fremtredende hos forskeren. Basert på forskningsspørsmålet i denne studien, kan man argumentere for *sosialkonstruktivismen* som det vitenskapelige ståstedet. Dette på bakgrunn i at studien har til hensikt å studere lærende organisasjoner i byggebransjen som et sosialt fenomen, og kan besvares best ved å få innsikt i hva de ansatte i en bedrift i byggebransjen mener og oppfatter om dette (Alvesson & Sköldbberg, 2009, s. 39). Hadde forskningsspørsmålet vært formulert annerledes er det ikke sikkert at sosialkonstruktivismen

som vitenskapelig ståsted hadde vært det fremtredende, fordi ingen vitenskapsfilosofi er bedre enn en annen men egnet til ulike ting, avhengig av det som studeres.

### 3.2 Forskningsdesign

Det finnes lite forskning som omhandler lærende organisasjoner i byggebransjen, og formålet med denne studien er å få en dypere forståelse for konseptet om lærende organisasjoner i tilknytning til en bedrift som befinner seg i byggebransjen. I et forsøk på å tilegne seg ny kunnskap på et relativt nytt fagområde, kan det argumenteres for at en kvalitativ tilnærming egner seg best. En slik tilnærming vil kunne gi dybdeinformasjon og nærhet til det som undersøkes, slik at man får et mer nyansert bilde av virkeligheten. Dette underbygges av det Easterby-Smith, Thorpe, Jacson og Jaspersen (2018) sier, med at det er viktig å forstå hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon for å få ny informasjon som denne studien ønsker å gi. Det virket derfor lite hensiktsmessig å benytte en kvantitativ tilnærming som gjerne har andre styrker, men som muligens hadde hatt høyere relevans dersom det fantes mye kunnskap om lærende organisasjoner i byggebransjen.

For å finne et svar på denne studiens forskningsspørsmål kunne det vært valgt ulike forskningsdesign som sikret detaljert informasjon fra få enheter. Dette kunne vært gjort ved å gjøre en bedrift i byggebransjen om til en lærende organisasjon for å videre evaluere verdien av dette, som i teorien kalles for aksjonsforskning (Jacobsen, 2018). Likevel, fremsto ikke dette som det beste alternativet i denne sammenhengen på bakgrunn av tidsbegrensing. I tillegg ville det muligens vært en utfordring å finne en organisasjon som ville vært med på dette, da det ikke er noen garantier for at det vil være vellykket. Et bedre alternativ fremsto å være å studere en eller flere bedrifter i byggebransjen som ønsker å kunne kalle seg for en lærende organisasjon, for eksempel gjennom casestudier. Å benytte et komparativt casestudie kunne vært gjort for å sammenligne to eller flere bedrifter i byggebransjen, og kunne vært relevant for å avdekke likheter og ulikheter mellom ulike bedrifter i byggebransjen. Et enkelt casestudie fremsto likevel som best egnet for denne studien, da flere caseenheter kan gjøre det vanskelig å fange opp kompleksiteten i samspillet mellom kontekst og det som studeres (Jacobsen, 2018). Dette med bakgrunn i at flere caseenheter muligens ikke vil generere like detaljert kunnskap som et enkelt casestudie. Det vil i det følgende bli redegjort for hvorfor et enkelt casestudie ble valgt som forskningsdesign i denne studien.

### 3.2.1 Enkelt casestudie

På bakgrunn av at forskningsspørsmålet i denne studien ønsker å få en forståelse og forklaring på hva som er relevant for bedrifter som befinner seg i byggebransjen når det gjelder muligheten for å kunne kalle seg for en lærende organisasjon, så fremsto et enkelt casestudie som det best egnede forskningsdesignet. Dette fordi en enkelt bedrift i byggebransjen kunne undersøkes i dybden og på den måten få en verdifull innsikt for relevansen av lærende organisasjoner i tilknytning til byggebransjen, noe Robert Yin (2014) peker på som en fordel med enkelt casestudier.

Å benytte casestudie som forskningsdesign i denne studien er hensiktsmessig ettersom det lar meg som forsker beholde de helhetlige og meningsfulle egenskapene som skjer i det virkelige liv, noe som er svært berikende da denne studien ønsker å undersøke noe det finnes begrenset kunnskap om. Dette er noe flere teoretikere løfter frem som positivt ved enkelt casestudier, da det er svært nyttig dersom formålet med studien er å utvikle ny forståelse for noe (Jacobsen, 2018; Yin, 2014). Dette er med på å gi muligheten for å komme frem til ny kunnskap i form av ny teori, noe som teorien kaller for teoretisk generalisering (Jacobsen, 2018; Yin, 2014). Selv om denne studien har valgt å benytte et enkelt casestudie av en bedrift i byggebransjen, er det et ønske at kunnskapen som frembringes kan si noe om andre lignende bedrifter som befinner seg i byggebransjen. Dette ut ifra at teorien fremhever at enkelt casestudier gir muligheten for å fange opp kompleksiteten i samspillet mellom konteksten og det som studeres, og at gode beskrivelser og forståelser av virkeligheten er det beste grunnlaget for å formulere allmenngyldige teorier (Jacobsen, 2018, s. 90-91).

### 3.3 Populasjon og utvalg

Med et casestudie som har et intensivt forskningsopplegg og en metode som er kvalitativ innebærer det at studien ønsker informasjon som går i dybden på få forskningsenheter. I denne studien er det bedrifter i byggebransjen det er et ønske å si noe om fordi det er samlingen av alle enhetene som forskningsspørsmålet skal gjelde for, og kalles for en populasjon (Johannessen et al., 2016, s. 242). Utvalget består av den undergruppen av enheter som dataen er hentet inn fra (Easterby-Smith et al., 2018), og er i denne sammenhengen ansatte i HSH Entreprenør AS. Grunnen til at HSH er valgt som caseenhet og representerer utvalget i denne studien, er fordi bedriften befinner seg i byggebransjen og representerer en typisk bedrift i byggebransjen som leverer tradisjonelle entreprenørtjenester. Bedriften har i

tillegg eksistert siden 1947 og utviklet seg som en bedrift i byggebransjen siden oppstarten med gode økonomiske resultater. Det er med på å gi gode indikasjoner på at HSH har stått ovenfor ulike endringer som samfunnet og arbeidslivet har vært utsatt for, i tillegg til at det kan gi indikasjoner på at bedriften har lykket med innovasjon. En annen grunn for at HSH ble valgt er fordi det er en bedrift som var svært tilgjengelig, og som var godt kjent for meg som forsker.

Ettersom målet i en kvalitativ undersøkelse er å utvikle forståelse for et fenomen, er det viktig å ha en bevisst strategi når det gjelder å identifisere respondenter som har god kunnskap om det som studeres (Easterby-Smith et al., 2018). Det å ta i bruk mer enn en strategi for å velge ut respondenter kan sikre en større sikkerhet i forhold til sammensetningen av utvalget, og forholdet til en bredere populasjon (Tansey, 2007). Det ble derfor tatt et valg om å kombinere et strategisk utvalg, som er klassisk utvalgsstrategi i kvalitativ metode, med snøballmetoden.

Når forskeren velger ut respondenter som har kvalifikasjoner eller egenskaper som er strategiske i forhold til forskningsspørsmålet, gjøres det et strategisk utvalg (Easterby-Smith et al., 2018). I denne studien ble det derfor valgt respondenter fra HSH som: 1) har jobbet i bedriften i minimum to år, og 2) som jobber på ulike nivåer i bedriften. Kombinert med et strategisk utvalg, ble snøballmetoden benyttet for å sikre et best mulig utvalg for studien. Etter hvert intervju ble det derfor spurt om hvem som videre kunne anbefales som en del av utvalget for studien i tråd med utvalgskriteriene som var satt i det strategiske utvalget. De anbefalte respondentene som var i tråd med utvalgskriteriene ble kontaktet og forespurt om deltakelse i studien.

Antallet av respondenter i en studie er avhengig av studiens formål, og kan variere ut i fra tid og ressurser som er tilgjengelig (Easterby-Smith et al., 2018). I tilknytning til denne studien ble det intervjuet fire respondenter som dekker utvalgskriteriene som var satt, og som sikret at empirimateriellet var tilstrekkelig for studien. Likevel er det viktig å presisere at antallet respondenter i studien hadde vært noe høyere, dersom situasjonen rundt koronaviruset (COVID-19) ikke hadde vært tilfellet. Situasjonen rundt koronaviruset gjorde det vanskelig for HSH å vie tid og ressurser for studien med bakgrunn i myndighetenes tiltak som ble iverksatt. Samtidig er det ikke sikkert at flere respondenter hadde gjort store forskjeller for studien, da det er viktig å ta i betraktning at et økt antall respondenter vil til et visst punkt gi et fallende utbytte, altså tilføre mindre ny kunnskap (Easterby-Smith et al., 2018).

### 3.3.1 Presentasjon av respondenter

<b>Respondent</b>	<b>Stilling</b>
<b>Respondent 1</b>	Leder nivå x
<b>Respondent 2</b>	Leder nivå y
<b>Respondent 3</b>	Leder nivå z
<b>Respondent 4</b>	Fagarbeider

*Figur 2: Oversikt over respondenter*

### 3.4 Datainnsamling

Denne studiens forskningsspørsmål ser på hvilke elementer i teorien om lærende organisasjoner som er relevante for en bedrift i byggebransjen som ønsker å kunne kalle seg for en lærende organisasjon, og var utgangspunktet for å velge en datainnsamlingsmetode. Forskningsspørsmålet var utgangspunktet for å velge en datainnsamlingsmetode fordi det er avgjørende å velge en metode som sikrer en god informasjonsinnsamling for å kunne svare på det som er hensikten i studien (Jacobsen, 2018).

I henhold til denne studiens forskningsspørsmål var det ulike datainnsamlingsmetoder som kunne vært hensiktsmessig å benytte, men som er selektive i sin informasjonsinnsamling. Noe informasjon faller systematisk ut på grunn av selve datainnsamlingsmetoden, og de ulike datainnsamlingsmetodene påvirker resultatene på hver sin unike måte (Jacobsen, 2018). For å undersøke en bedrift i byggebransjen som ønsker å kunne kalle seg en lærende organisasjon kunne det være et alternativ å benytte observasjon som en datainnsamlingsmetode. Dette fordi det kunne vært svært interessant å registrere hva de ansatte i en bedrift i byggebransjen faktisk gjør, og videre registrere dette i konteksten som er byggebransjen. Denne datainnsamlingsmetoden ville ha hatt sin utfordring i å få frem hva de ansatte i bedriften i byggebransjen faktisk mener og opplever, noe som fremsto som mer viktig i forhold til forskningsspørsmålet i studien. Et bedre alternativ fremsto å være fokusgruppeintervjuer, som ville gitt muligheten til å samle flere personer til en diskusjon eller samtale om temaet lærende organisasjoner i byggebransjen (Jacobsen, 2018). Muligens ville dette vært en datainnsamlingsmetode som i større grad ville gitt gode forståelser for hvorfor de ulike personene har spesielle synspunkter rundt temaet. Likevel synes fallgruven med å benytte fokusgruppeintervjuer som datainnsamlingsmetode å være at individuelle synspunkter fort kan bli nedtonet, da Jacobsen (2018) peker på tendensen for at gruppen som helhet danner en



felles forståelse. Av denne grunn virket individuelle intervjuer som den beste datainnsamlingsmetoden, og det vil i det følgende bli redegjort for relevansen av individuelle intervjuer.

### 3.4.1 Individuelle intervjuer

Med bakgrunn i denne studiens forskningsspørsmål ble individuelle intervjuer valgt som datainnsamlingsmetode, da denne metoden gir muligheten for å få et dypt innblikk i respondentenes personlige oppfatninger av virkeligheten. Intervju som datainnsamlingsmetode innebærer direkte og personlig kontakt med respondentene, noe som fremstår som svært berikende i forhold til personlige erfaringer og ny kunnskap (Jacobsen, 2018). Med andre ord, fremstår intervjuer som en svært god måte for å finne ut hva som er relevant i teorien om lærende organisasjoner for en bedrift som befinner seg i byggebransjen, da dette er noe det finnes begrenset kunnskap om.

Siden utgangspunktet for denne studien var Örtenblad (2015, 2019) sin modell, som kalles «oversiktsdefinisjon», og som fremstår som en overordnet modell for hva konseptet om en lærende organisasjon kan være og hva det kan bety, ble det viktig å benytte strukturen i modellen i intervjuene. Det ble derfor valgt å benytte semi-strukturerte intervjuer som på forhånd hadde et definert tema og et sett av spørsmål i en intervjuguide som var like for alle respondentene. Før hvert intervju ble respondentene påminnet om formålet med studien, og det ble gjort en konfidensialitetsavklaring. Selve intervjuene startet med et oppvarmingsspørsmål, hvor respondenten ble bedt om å kort fortelle om sin rolle i organisasjonen. Etter et oppvarmingsspørsmål ble det stilt refleksjonsspørsmål som gikk mer i dybden på de ulike temaene innenfor teorien om lærende organisasjoner. Et eksempel fra intervjuguiden i tilknytning til et av temaene som er organisatorisk læring er: «Hvordan opplever du at organisasjonen forholder seg til det du lærer som et enkeltindivid?». Som eksempelet viser var spørsmålene som ble stilt til respondentene formulert på en måte som skulle gjøre det lettere for respondenten å gi et godt svar, og som ikke ville være avhengig av at respondenten selv hadde kunnskap om teorien om lærende organisasjoner. Spørsmålene tok sikte på å spørre respondentene om sin opplevelse av de ulike elementene i teorien i HSH nå i dag, og ble utfordret til å reflektere over hvorfor de opplevde det på denne måten. Videre ble respondentene spurt om hva som kunne vært annerledes, hvorfor ting burde være annerledes eller hvorfor ikke. Dette for å utfordre teorien om lærende organisasjoner, og for å få

refleksjoner i forhold til relevansen av at denne studien ser på bedrifter i byggebransjen. Spørsmålene ble stilt på denne måten for å få så dyp informasjon fra respondentene til å kunne si noe om hvilke elementer i teorien om lærende organisasjoner som er relevante for bedrifter i byggebransjen som ønsker å kunne kalle seg for en lærende organisasjon, og for å finne ut hvorfor det kan være sånn.

Hadde spørsmålene som ble stilt til respondentene vært formulert slik at det var direkte koblet til teorien, med de samme fagbegrepene, ville svarene trolig blitt urealistiske. Dette fordi spørsmål som er direkte koblet til teori med samme fagbegreper, gjerne kan oppfattes som «det beste» og kan legge føringer for hva respondenten burde svare. Et eksempel på et slik spørsmål ville vært om respondentene i denne studien hadde blitt spurt om i hvilken grad de mente at bedrifter i byggebransjen burde være strukturert organiske. Hvem ville ikke ha svart at en bedrift i byggebransjen burde vært strukturert organisk, med bakgrunn i at bedrifter som er strukturert organiske er svært fleksible og tilpasningsdyktige?

Svært ofte ble det stilt oppfølgingsspørsmål for å få respondentene til å utdype svarene sine, og for å sikre at svarene de kom med var å forstå riktig. Da ble gjerne respondenten spurt på følgende måte: «Hvorfor tror du det er slik?» Som spørsmålet viser, var det viktig å stille åpne spørsmål for å sikre at respondentene kunne snakke så fritt som mulig, og gi de god tid til å svare på spørsmålene.

Ved at intervjuene ble strukturert på denne måten sikret man at intervjuet omhandlet temaet som undersøkes, i tillegg til at strukturen gir respondenten muligheten til å snakke friere (Easterby-Smith et al., 2018). Intervjuene ble gjennomført individuelle, noe som er hensiktsmessig når man er interessert i enkeltindividers meninger og tanker rundt et tema. I denne studien var det ønskelig å få dyptgående informasjon om hvordan respondentene oppfatter de ulike elementene i teorien om lærende organisasjoner i tilknytning til HSH for å finne ut hva som er relevant for bedrifter i byggebransjen som ønsker å kunne kalle seg for en lærende organisasjon. Respondentenes oppfatninger og meninger om de ulike elementene i teorien om lærende organisasjoner i tilknytning til HSH vil kunne bidra til kunnskap om hva som skal til for at en slik bedrift kan kalle seg for en lærende organisasjon, og videre hvordan den kan bli en lærende organisasjon.

Det å gjennomføre individuelle intervjuer er tidkrevende og fører med seg store mengder data (Jacobsen, 2018). Jacobsen (2018) peker på viktigheten av å skape en god flyt og etablere tillit i samtalen, dette for å dra nytte av fordelene individuelle intervju har. For å kunne forstå og skape en følelse av respondentenes meninger så syntes det hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt så langt det lot seg gjøre. På grunn av situasjonen med koronaviruset ble ikke dette helt som planlagt, slik at to av fire intervjuer ble gjennomført over Skype. Selv om to av intervjuene ble gjennomført over Skype opplevdes det nærmest likt som tradisjonelt ansikt-til-ansikt, sett bort ifra at intervjuene på Skype tok noe lengre tid å gjennomføre.

### 3.5 Håndtering av data

Etter å ha samlet inn data ved hjelp av individuelle intervjuer, må denne informasjonen håndteres. Den innsamlede dataen fra intervjuene må videre sees i sammenheng med kunnskap fra ulike input som i denne sammenhengen er; 1) teori om lærende organisasjoner, 2) kjennetegn ved byggebransjen, og 3) relevansen i lys av arbeidsgiverperspektivet, dette for å bidra til å svare på forskningsspørsmålet for denne studien. Måten all denne informasjonen håndteres på vil være avgjørende for kvaliteten for å si noe om hva som er relevant om lærende organisasjoner i byggebransjen, og hva som skal til for at en bedrift i byggebransjen kan kalle seg for en lærende organisasjon.

#### 3.5.1 Dokumentere og utforske data

Etter at intervjuene var gjennomført, startet prosessen med å renskrive intervjuene og transformere den store mengden data ned til mindre avsnitt, setninger og ord. Dette fordi analysedelen i en studie med kvalitativ metode handler om å tolke og strukturere data i henhold til temaet som studeres (Saunders et al., 2012). I første del av analysen var det viktig å starte renskrivningen rett etter at intervjuene var gjennomført for å sikre at meningen i det som ble sagt var forståelig, dette med hensyn til at to av intervjuene ble gjennomført via Skype. Var noe uklart eller utydelig ble dette tatt med tilbake til respondenten på telefon og mail for å sikre at meningen i det som ble sagt faktisk var det riktige.

### 3.5.2 Sammenstilling og analyse av data

Etter at renskrivningen fra intervjuene var gjennomført, var det viktig å sammenbinde all informasjon som ikke bare kom fra intervjuene, men også annen kunnskap som er relevant i denne sammenheng. Dette er den andre delen av analyseprosessen hvor man som forsker går dypere ned i datamaterialet (Jacobsen, 2018). Dette for å se etter forhold som peker seg ut fra dataene, og videre sortere informasjonen i forhold til å kunne svare på forskningsspørsmålet. All data som var samlet inn ble sortert i mindre enheter etter oppbyggingen av intervjuguiden, da intervjuguiden var strukturert på en måte som tok for seg elementene i de ulike aspektene av teorien om lærende organisasjoner. Dette vil forklares med et eksempel.

En av enhetene som dataen ble sortert etter og som knytter seg til intervjuguiden er *organisatorisk læring*. Et av elementene inn under denne enheten var at teorien betrakter det som viktig at *kunnskap lagres utenfor enkeltindivider*. For å vurdere i hvilken grad elementet med at kunnskap lagres utenfor enkeltindivider er relevant i forbindelse med denne studiens forskningsspørsmål, ble data fra intervjuet hentet ut på bakgrunn av at et av spørsmålene i intervjuguiden til dette var «*hvordan opplever du at organisasjonen forholder seg til det du lærer som et enkeltindivid?*». Respondent 1 svarte følgende på det spørsmålet: «*HSH Entreprenør skal være en lærende bedrift, og dette er også en del av styringssystemet som er basert på sertifiseringen ISO 9001. Dermed er erfaringsoverføring et vesentlig moment. Dette fungerer bra i enkelte deler av organisasjonen og ikke i det hele tatt i andre deler*».

På bakgrunn av det respondent 1 svarte på spørsmålet som handler om kunnskapslagring utenfor enkeltindivider, og at dette kan gi indikasjoner på at det er relevant for en bedrift som befinner seg i byggebransjen, er det likevel nødvendig å se på andre kilder til kunnskap i denne sammenheng før det er mulig å si at det faktisk er relevant. Dette fordi de ulike kildene til kunnskap i denne sammenheng er med på å skape en balanse i det å kunne svare på forskningsspørsmålet. Informasjonen fra respondent 1 ble derfor sett i sammenheng med de ulike inputene, som er flere; 1) de andre respondentene i studien, 2) kunnskap om det som kjennetegner byggebransjen, 3) relevansen i lys av arbeidsgiverperspektivet, i tillegg til 4) hva teorien generelt sier om kunnskapslagring utenfor enkeltindivider. Først når all kunnskap fra de ulike kildene var sett i sammenheng var det mulig å konkludere med at lagring av kunnskap utenfor enkeltindivider er relevant for bedrifter i byggebransjen, og at det er viktig med tydelige krav til måten dette skal gjøres på av hensyn til at prosjekter varierer i størrelse.

Dette fordi at byggebransjen kjennetegnes med en prosjektorganisering som varierer i størrelse, noe den generelle teorien om lærende organisasjoner ikke tok hensyn til. Denne fremgangsmåten for å gjennomføre analysen viser hvordan det veksles mellom deler og helhet i det teorien kaller for hermeneutisk metode, i tillegg til at måten sikrer at datamaterialet blir sett i sammenheng med teorien (Jacobsen, 2018).

### 3.6 Studiens kvalitet

Det er viktig å gjøre en vurdering av kvaliteten på forskningsarbeidet som er gjort når man gjennomfører en studie. Kvaliteten til en studie måles ofte i form av reliabilitet og validitet (Jacobsen, 2018). I kvalitative studier er dette vanskelig ettersom man i utgangspunktet ikke skal måle noe, men heller få informasjon (Ringdal, 2013). Innsamlet data er ikke statistiske med ja og nei svar, men utdypende med *både og*. Johannesen, Tufte og Christoffersen (2016) mener derfor at kvaliteten i en kvalitativ studie bør vurderes ut ifra pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Dette er noe som støttes av andre som sier at reliabilitet og validitet ikke tilhører kvalitativ forskning når kvaliteten skal vurderes, og at det derfor bør benyttes andre elementer (Denzin & Lincoln, 2005; Thagaard, 2018). Jeg vil i det følgende gå inn på begrepene presentert av Johannesen, Tufte og Christoffersen (2016) for å vurdere kvaliteten på denne studien.

Påliteligheten i studien vurderes ut ifra hvordan data er innsamlet, fremgangsmåte for studien og om funnene reflekterer det som var formålet med studien (Johannessen et al., 2016). Med andre ord avhenger påliteligheten av åpenheten rundt fremgangsmåten for arbeidet med denne studien. I denne studien har det gjentatte ganger blitt henvist til forskningsspørsmålet i tillegg til de valgene som er gjort i forbindelse med fremgangsmåten for å sikre at beslutningene som er gjort er gode for å kunne svare på forskningsspørsmålet. I tillegg har det vært viktig å vise at fremgangsmåten også kunne vært annerledes, men at det finnes fordeler og ulemper med de ulike måtene som kunne vært brukt i forhold til innvirkningen på forskningsspørsmålet.

Troverdigheten som en del av vurderingen på kvaliteten ved studien handler om i hvilken grad fremgangsmåte og funn reflekterer virkeligheten og formålet med studien (Johannessen et al., 2016). Det har derfor vært viktig for troverdigheten ved studien å ta nøye vurderinger i forhold til hvorfor valgene av metode og fremgangsmåte er blitt gjort. En mulig svakhet ved troverdigheten er at det kun er en forsker som har analysert datamaterialet i denne studien, og

at det derfor ikke finnes flere fortolkninger av det samme datamaterialet. Likevel har resultatene blitt tilbakeført til respondentene i studien for å styrke troverdigheten ved at de har bekreftet at de stemmer med det som er virkeligheten.

Overførbarhet som en del av kvalitetsvurdering av en studie handler om i hvilken grad kunnskapen fra en studie kan overføres til lignende situasjoner (Jacobsen, 2018). Denne studien har sitt potensiale i det som kalles teoretisk generalisering (Easterby-Smith et al., 2018), hvor ønsket er at kunnskapen fra denne studien kan bli benyttet i andre lignende bedrifter som befinner seg i byggebransjen ved at man forbedrer eller danner ny teori på det eksisterende fagområdet. Dette med bakgrunn for at studien utføres gjennom et casedesign som tar for seg en enhet, HSH, og gir muligheten for svært grundige og helhetlige beskrivelser av konseptet om lærende organisasjoner i tilknytning til en bedrift i byggebransjen. Likevel er det viktig å reflektere over at det er andre faktorer som kan ha en innvirkning på resultatet, og at det dermed ikke er sikkert at det som fungerer eller ikke fungerer i HSH gjør det hos andre lignende bedrifter.

Bekreftbarhet refereres ofte til som objektivitet, og handler om informasjonen som er kommet frem av respondentene og det denne informasjon har ført til (Thagaard, 2018). I denne sammenhengen er det avgjørende at jeg som forsker har et bevisst forhold til min rolle i studien, og at det ikke er mine meninger og holdninger som reflekterer empirigrunnet. Dette fordi alle mennesker oppfatter og tolker uttrykk man utsettes for på ulike måter, ut ifra fra holdninger og tidligere erfaringer (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Som forsker i en kvalitativ studie er man i større grad utsatt for å påvirke resultatet gjennom subjektive oppfatninger, da studien krever en form for nærhet mellom forsker og respondenter for å få den informasjon som er ønsket. Selv om det er fokusert bevisst på rollen som forsker gjennom hele forskningsprosessen er det viktig å være oppmerksom på at innsamlet data ikke kan gjenspeile virkeligheten 100%. Dataen representerer en liten del av virkeligheten, da også respondentene har sin oppfattelse av virkeligheten som undersøkes på lik linje som meg som forsker.

### 3. 7 Etiske hensyn

Forskningsetikk handler om moralske vurderinger av hva som er rett og galt i en forskningsprosess. Det er viktig å tenke nøye over og vurdere de mulige konfliktene man kan stå overfor som forsker. Det å ta etiske hensyn ved å tenke over hvordan et tema kan belyses uten at det får uforsvarlige konsekvenser for noen, er viktig for integriteten i studien, de som deltar i studien og samfunnet som helhet. I forskningsetikken i Norge er det tre grunnprinsipper som går igjen: 1) informert samtykke, 2) krav til privatliv og 3) retten til å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2018; Johannesen et al., 2016).

For å ivareta de tre grunnleggende prinsippene i forskningsetikk har respondentene blitt grundig informert når det gjelder studiens formål, hva som forventes i forbindelse med deltakelse, og andre opplysninger som sikrer et godt grunnlag for å vurdere om deltakelse er ønsket eller ikke. Videre ble respondentene informert om samtykke, krav på privatliv, og retten til å bli korrekt gjengitt, da dette bidrar til å sikre at respondentene som deltar blir forsvarlig behandlet. I tillegg bidrar de etiske hensynene til at resultatene som frembringes av studien blir kommunisert ærlig og riktig, og at ikke resultatene fremstår som falske eller misvisende (Easterby-Smith et al., 2018).

## 4.0 Introduksjon til caset

Dette kapittelet vil først ta for seg byggebransjen og hva som kjennetegner den, før HSH som bedrift vil bli redegjort for.

### 4.1 Byggebransjen

Mange bransjer har eksistert i lang tid og byggebransjen er en av de eldste vi har. Allerede før industrialiseringen begynte på 1770-tallet har håndverkere vært viktige for samfunnet (Perez, 2002). Den norske byggenæringen er i stor vekst og har i de siste årene hatt en utrolig utvikling. I en rapport fra Kalko og Skyrudsmoen (2017) ser man at det er over 57 000 foretak i bygg-og anleggsnæringen med over 235 000 ansatte. Verdiskapningen byggebransjen står for er enorm. I 2016 var det estimert en omsetning på 522 milliarder i Norge (Kalko og Skyrudsmoen, 2017). Byggebransjen er viktig for samfunnet og har en lang historie bak seg. For å henge med i tiden og fortsette den veksten og verdiskapningen bransjen har idag, er det viktig å utvikle seg i takt med trendene. Konserndirektøren i SINTEF uttalte i en artikkel at byggebransjen har gode forutsetninger for endringer, selv om bransjen i dag ikke er den mest digitaliserte (Bygg.no, 2018).

Byggebransjen er også en av de største bransjene vi har i Norge, og lønnsomheten har jevnt over vært god. Likevel viser tall fra regjeringen at produktivitsveksten har vært lav siden 1990-tallet, noe som er med på å indikere at graden av innovasjon er lavere i byggebransjen enn sammenlignet med andre bransjer (NOU 2015:1, 2015). Innovasjon som begrep forstås også som læring, dette med bakgrunn i Innovasjon Norge (2013; 2015) sin definisjon av begrepet. Selv om produktivitsveksten i bransjen har vært lav, kan noe forklares gjennom økt bruk av innleid arbeidskraft, bemanningsbyråer og andre elementer som ikke fanges opp i målingen av produktivitet (NOU 2015:1, 2015).

I en innovasjonsundersøkelse gjort av statistisk sentralbyrå (SSB) i 2008 er det fremhevet at byggebransjen ikke mangler «typiske» barrierer for innovasjon som mangel på finansiering, innovasjonspartenere, personell osv. (Bygballe og Goldeng, 2011, s. 68). Likevel omtales bransjen som svært lite innovativ og konservativ. I tillegg har miljøet på byggeplassen og bygningsarbeidere tradisjonelt sett vært veldig produksjonsorienterte, og i liten grad lærings- og utviklingsorienterte (Bjørnåvold, 1992). De bedriftene i byggebransjen som har lyktes i



sitt arbeid med innovasjon og læring understreker at det er et viktig satsingsområde. Videre kommer det frem at arbeidet med innovasjon og læring har ført til å skape økte verdier i form av økt tilfredshet blant ansatte, reduserte kostnader, økt kvalitet på leveranser og mer effektive arbeidsprosesser (Cramo, 2019).

I regjeringens rapport fra 2015 med overskriften «*Produktivitet – grunnlaget for vekst og velferd*» blir det trukket frem noen sentrale kjennetegn på byggebransjen som også bidrar til utfordringer når det gjelder innovasjon og læring (NOU 2015:1, 2015). Det første kjennetegnet er at bransjen kjennetegnes for å være organisert i prosjekter, hvor verdiskapningen er avgrenset i både tid og rom. Hvert prosjekt kan betraktes for å være unikt, og det vil derfor ikke være en selvfølge at lærdom, suksessfaktorer eller utfordringer kan overføres direkte til andre prosjekter. Et andre kjennetegn for byggebransjen er at prosessene ofte er svært komplekse som krever at mange aktører er involvert med ulike ansvarsområder. Dette kan tenkes å gjøre prosessen med læring og innovasjon utfordrende, da det ofte er slik at aktørene er inne i et begrenset tidsrom som gjør at det vanskelig å etablere langsiktige relasjoner. I følge Dubois og Gadde (2002) kan langsiktige relasjoner fremme læring og innovasjon, og dersom det ikke er tilstede kan det føre til økte kostnader, usikkerhet, manglende læring og kompetanseoverføring. Et tredje kjennetegn på bransjen er at det er stor variasjon knyttet til størrelsen på bedrifter, som gjør at det er stor variasjon både organisatorisk og faglig. Her kan det tenkes at det for noen bedrifter, som for eksempel er små og spesialiserte, vil være krevende å bidra i prosessen med læring og innovasjon. Et fjerde kjennetegn for byggebransjen er kontraktsformene og anbudskonkurransen, hvor spesifikke krav er bestemt på forhånd (NOU 2015:1, 2015). Eriksson (2013) er en av de som peker på at fastsatte vilkår i anbudskonkurranser og kontraktsformer er til hinder for å kunne innovere, da det ikke stimulerer til å utnytte eller utforske kunnskap.

## 4.2 Om HSH Entreprenør AS

HSH Entreprenør AS er en bedrift i byggebransjen, og er et datterselskap av HSH AS. HSH Entreprenør AS har lange tradisjoner lokalt i Kristiansand etter å ha blitt etablert allerede i 1947 av Håkon S. Hansen.

Bedriften, HSH Entreprenør AS, omsetter for rundt 350 millioner kroner årlig og består av 100 ansatte med kompetanse innen blant annet betong- og tømrerfag. HSH Entreprenør utfører totalentrepriser og delentrepriser innen tradisjonell entreprenørvirksomhet og boligbygging, og utfører oppdrag i hele Agder. Visjonen til bedriften er «gleden ved å skape», og skal gjenspeiles i all virksomhet.

## 5.0 Analyse

I dette kapittelet vil funnene fra denne studien drøftes opp mot de teoriene som er beskrevet i teorikapittelet for å videre kunne svare på hvilke elementer innenfor teorien om lærende organisasjoner som er relevante for en bedrift som befinner seg i byggebransjen. Det vil presenteres med utgangspunkt i de fire aspektene som tilsammen utgjør utgangspunktet for hva en lærende organisasjon kan være og hva det kan bety. De fire aspektene er følgende: organisatorisk læring, læring i arbeid, klima for læring og læringsstruktur.

### 5.1 Organisatorisk læring

I hvilken grad burde det relevant for bedrifter i byggebransjen å lagre kunnskap og læring utenfor enkeltindivider, ha ansatte som opptrer som agenter for organisasjonen, og som mestrer ulike nivåer for læring? Dette spørsmålet som undersøkes i tråd med at Örtenblad (2004, s. 133) betrakter kunnskapslagring i organisasjonens minne som en forutsetning for at en organisasjon skal kunne lære, på linje med at de ansatte opptrer som agenter for organisasjonen og at organisasjonen mestrer ulike nivåer for læring. Elementene innenfor aspektet organisatorisk læring som er gjeldene for en organisasjon som ønsker å kalle seg for en lærende organisasjon er: 1) kunnskap og læring lagres utenfor enkeltindivider, 2) ansatte opptrer som agenter for organisasjonen, og 3) ulike nivåer for læring som organisasjonen mestrer. Det fremstår som relevant at bedrifter i byggebransjen bør lagre kunnskap og læring utenfor enkeltindivider, men at det burde være tydelige krav på hvordan dette skal gjøres i forbindelse med ulike prosjekter som varierer i størrelse. At de ansatte opptrer som agenter for

organisasjonen burde fremstå som relevant i enkelte deler av arbeidstiden sin, men ikke gjennom hele. Å mestre ulike nivåer for læring fremstår som relevant for bedrifter i byggebransjen, da det fremstår som en naturlig forutsetning for å lykkes. Dette drøftes nærmere i det følgende.

#### 5.1.1 Drøftelse av elementene

Mye av læringen som finner sted på en arbeidsplass er erfaringsbasert, og det er også et kjennetegn som er typisk for byggebransjen. Det virker derfor rimelig å tenke at av den tiden de ansatte opptrer som agenter for organisasjonen bør lagring av kunnskap og læring utenfor enkeltindivider være relevant for en bedrift i byggebransjen som har mye kunnskap som er erfaringsbasert. Erfaringsbasert kunnskap kan være vanskelig å formidle videre til andre, og kommer gjerne til uttrykk gjennom de arbeidsoppgavene som utføres til enhver tid. Med andre ord burde det være rimelig at de ansatte i en bedrift i byggebransjen opptrer som agenter i arbeidstiden sin med bakgrunn i kunnskapen som dominerer for bransjen.

Respondent 1 fortalte at erfaringsoverføring er et viktig element for dem som en bedrift, og respondent 2 fortalte om hvordan læringen oppfattes som tilknyttet organisasjonen. Det kan derfor være en indikasjon på at lagring av kunnskap utenfor enkeltindivider burde være relevant for bedrifter i byggebransjen, og at det burde være relevant med ansatte som opptrer som agenter for organisasjonen. Det ble fortalt følgende:

*«HSH Entreprenør skal være en lærende bedrift, og dette er også en del av styringssystemet som er basert på sertifiseringen ISO 9001. Dermed er erfaringsoverføring et vesentlig moment. Dette fungerer bra i enkelte deler av organisasjonen og ikke i det hele tatt i andre deler».*

*– Respondent 1*

*«Jeg tror nok at det jeg lærer i størst mulig grad henger sammen med HSH Entreprenør på et eller annet vis. Jeg tror det har med bransjen å gjøre, det ligger liksom i ryggraden vår og sånn har det alltid vært».*

*-Respondent 2*

Sett i lys av arbeidsgiverperspektivet, kan det være en fordel at bedrifter i byggebransjen lagrer kunnskap og læring utenfor enkeltindivider fordi organisasjonen stiller sterkere for gjennomtrekk av ansatte, og i de tilfellene hvor noe uventet skjer og en annen ansatt må ferdigstille arbeidsoppgavene. Når det er sagt, fremstår lagring av kunnskap å være avhengig av at de ansatte opptrer som agenter for organisasjonen. Dette med bakgrunn i at kunnskapslagring utenfor enkeltindivider ikke fremstår som viktig for organisasjonen dersom de ansatte ikke fokuserer på å lære det som er av betydning for organisasjonen. Fordelen med å ha ansatte som operer som agenter for organisasjonen handler om at organisasjonen vil kunne være i stand til å hele tiden lære, på lik linje med de ansatte. Dette er noe teorien betrakter som avgjørende for organisatorisk læring (Löfström, 2010, s. 41; Örtenblad, 2004, s. 132-133). Likevel, virker det urimelig at en bedrift i byggebransjen skal ha ansatte som opptrer som agenter for organisasjonen til enhver tid. Dette fordi læring skjer bevisst og ubevisst, samtidig som at kunnskapen ikke kan være av størst betydning for organisasjonen til enhver tid. Det virker for krevende for både organisasjonen og de ansatte dersom kunnskapen skulle være relevant for organisasjonen hele tiden, i tillegg til at det ikke ville vært mulig å ta i bruk all den kunnskapen. Det virker derfor relevant for bedrifter i byggebransjen å skulle ha ansatte som opptrer som agenter for organisasjonen i deler av arbeidstiden sin, og ikke gjennom hele. Respondent 3 er med på å underbygge dette i sin forklaring og fortalte følgende:

*Til tross for at jeg mener det er mangler i vårt kvalitetssystem, er det viktig med tydelige krav til lagring av informasjon. Dette fordi det er så vanskelig for en utenforstående å komme inn for å fullføre en av mine oppgaver, spesielt i et byggeprosjekt, med så mye historikk og informasjon dersom det kun lagres i hodet på den enkelte. Vi er ambassadører, og det er så viktig for at vi alle sammen skal kunne lære».*

Som respondenten 3 forklarer, fremstår det som viktig for bedrifter i byggebransjen og sikre lagring av kunnskap utenfor enkeltindivider, og spesielt med hensyn til prosjektorganiseringen som dominerer i bransjen (NOU 2015:1, 2015). Med bakgrunn i at organisasjonen er midlertidig og mer sårbar, fremstår det som relevant at bedrifter i byggebransjen burde sørge for at kunnskap lagres utover enkeltindivider i den tiden av arbeidstiden som de ansatte burde fremstå som agenter for organisasjonen.

At kunnskap lagres utover enkeltindivider, avhengig av at de ansatte burde fremstå som agenter for organisasjonen, vil kunne bidra til at bedriftene i større grad har muligheten til å sikre at måten å drive virksomhet på blir mer helhetlig. Det kan handle om at bedriften i større grad kan sikre at de ansatte utfører arbeidsoppgavene innenfor noen rammer, som for eksempel kan handle om hvordan bedriften setter inn nye vinduer. I større grad vil det være mulig å sikre at det ikke finnes like mange måter å løse en arbeidsoppgave på som det finnes ansatte i en bedrift i byggebransjen, og at ikke hver enkelt ansatt har sin helt spesielle måte å utføre arbeidsoppgavene på. I tillegg vil det kunne bidra til at organisasjonen er i stand til å unngå å gjøre de samme feilene om igjen. Dette samsvarer med det teorien forklarer med at dersom organisasjonen skal lære, og ikke bare de ansatte (Argyris & Schön, 1978, s. 19), så krever det at kunnskap og læring blir integrert i organisasjonens minne som omfatter rutiner, prosedyrer, dokumenter osv. Dette fordi det er organisasjonsminnet som styrer de ansattes atferd i organisasjonen (Örtenblad, 2004, s. 133).

Lagring av kunnskap og læring utenfor enkeltindivider burde fremstå som relevant til en hver tid, noe respondent 2 er med på å forklare. Respondenten trekker også frem nettbrett og telefoner som verktøy for å stimulere til at kunnskapslagring skal være enklere, noe som gir indikasjoner på ansatte enklere kan opptre som agenter for organisasjonen og sikre lagring av kunnskap. Det kommer også frem av respondenten at kunnskapslagring kanskje burde være noe som tar hensyn til prosjektets størrelse. Respondent 2 forklarte dette på følgende måte:

*«Vi har rutiner for hvordan ting skal lagres slik at dette enkelt skal kunne finnes også av andre, og jobber med å gjøre dette enklere for eksempel via nettbrett og telefoner som de ansatte har tilgjengelige mens de er på jobb. På de store prosjektene er ikke dette et problem fordi man har de ulike ledelsesfunksjonene som overlapper hverandre slik at det alltid vil være andre som kan overta på kort varsel samtidig som vi er flinkere til å dokumentere det vi gjør. Det er på små prosjekter dette er en utfordring fordi organiseringen er annerledes, i tillegg til at fastsatte rutiner fort ikke følges i likhet som på større prosjekter.»*

Prosjektorganiseringen, som er typisk for byggebransjen med en verdiskapning som er avgrenset i tid og rom, betraktes for å være unikt (NOU 2015:1, 2015). Det vil med andre ord ikke være en selvfølge at kunnskap og læring fra et prosjekt kan overføres direkte til det neste. Når det er sagt, synes lagring av kunnskap og læring å være avhengig av størrelsen på prosjektet, dette ut ifra det respondent 2 forklarer i sitatet ovenfor. Selve utfordringen med

kunnskapslagring synes å kunne gjelde for mindre prosjekter i bransjen, til tross for at kunnskapslagring burde være like relevant. En mulig forklaring kan være begrunnet i at det på større prosjekter stilles strengere krav til dokumentasjon på hvordan ting blir gjennomført, eller at kunnskapslagring blir mer automatisk tvunget frem med bakgrunn i de mange involverte aktørene med ulike ansvarsområder. En annen forklaring kan dreie seg om at større prosjekter kan foregå over lengre tid enn sammenlignet med mindre prosjekter, og at det er lettere å etablere langsiktige relasjoner som gjør det enklere å sikre at kunnskap og læring blir integrert i organisasjonsminnet. Dette i tråd med at langsiktige relasjoner kan bidra til å fremme læring og innovasjon, i følge Dubois og Gadde (2002). Det burde med andre ord være relevant for en bedrift i byggebransjen å lagre kunnskap utenfor enkeltindivider på både store og små prosjekter, i den grad at det burde tas hensyn til størrelsen på prosjektet slik at kunnskapslagringen kan tilpasses. Dette på bakgrunn av at størrelsen på et prosjekt, kontraktsform osv. synes å kunne gi ulike krav til kunnskapslagring.

I lys av trekkene som kjennetegner byggebransjen, burde det fremstå som relevant for bedrifter i denne bransjen å mestre ulike nivåer for læring, men at det avhenger av en kultur som fremmer læring. Dette med bakgrunn i at teorien til Argyris og Schön (1978) forstås slik at enkeltkretslæring er nivået for læring som skjer hele tiden, mens dobbelkretslæring er nivået for læring som skjer ved behov. En respondent uttrykker dette ved å forklare følgende:

*«Det er hele tiden fokus på å holde ved like det som allerede fungerer, men samtidig en økende interesse og praksis for nye metoder når det trengs».*

Det å mestre ulike nivåer for læring for bedrifter som befinner seg i byggebransjen fremstår som relevant, da det fremstår som en naturlig del ut i fra det som kjennetegner bransjen og måten det arbeides på (NOU 2015:1, 2015). Det er spesielt kjennetegnet for byggebransjen med fastsatte vilkår i anbudskonkurranser og kontraktsformer som utpeker seg. Gjennom respondentene kom det frem at veldig ofte er beskjeden fra at man har vunnet en konkurranse til at man skal starte opp arbeidet, veldig kort tid. Med lite tid og korte frister i tilknytning til fastsatte vilkår, kan det være vanskelig å fokusere på å tenke nytt, og det fremstår derfor som det i mange tilfeller kan være helt nødvendig å benytte seg av metoder som man vet fungerer. Med andre ord fremstår det som naturlig og det burde derfor være relevant for en bedrift i byggebransjen å mestre ulike nivåer for læring i tråd med det teorien forklarer. Fordelen for en bedrift i byggebransjen med å kunne mestre ulike nivåer for læring kan være den

tryggheten som finnes i det man vet fungerer, og fordi man vet at kreative løsninger kan bli dyre når vurderingsgrunnlaget ikke er godt nok. Derfor virker det naturlig at det å utfordre eksisterende rammer i organisasjon (fra enkeltkretslæring til dobbelkretslæring) er noe som bør gjøres når et prosjekt stiller andre eller nye krav, eller når bedriften ikke opplever at ønskede resultater oppnås.

Fokuset på større endringer ut i fra bakenforliggende forhold, gjøres ofte gjennom et kvalitets- og styringssystem som først blir en gjenstand for refleksjon når arbeidsoppgaver eller et prosjekt ikke går som planlagt, noe som virker forståelig i følge med at dobbelkretslæring er læring som skjer ved behov (Argyris & Schön, 1978). Dette kan henge sammen med det Klev og Levin (2016) forklarer med at forståelse og handlinger vil mer eller mindre være styrt av et bestemt mønster frem til organisasjonen opplever at det ikke gir tilfredsstillende resultater, og først da vil det oppstå et krav om endring for å kunne oppleve ønskede resultater. Denne endringen skjer gjennom læring. I tilknytning til dette forklarte respondent 1 videre, følgende:

*«Vi må jobbe videre med en læringskultur som verdsetter evne og vilje til å rapportere feil heller enn å skjule dem. Blir vi flinkere på dette blir vi flinke til å lære.»*

Sitatet kan være med på underbygge at en vellykket dobbelkretslæring kan være utfordrende å få til, fordi det avhenger av at det er etablert en kultur for dette i organisasjonen. Dette er noe Argyris og Schön (1978) understreker, da en vellykket dobbelkretslæring krever en kultur i organisasjonen som fremmer refleksjon, åpenhet og inkludering. Likevel, kan sitatet være med på å underbygge at det burde være relevant for en bedrift i byggebransjen å mestre ulike nivåer for læring, da det fremstår som naturlig med bakgrunn i bransjens måte å jobbe på.

### 5.1.2 Organisatorisk læring oppsummert

Oppsummert fremstår elementene i organisatorisk læring som relevante for bedrifter i byggebransjen. Det fremstår som relevant at bedrifter i byggebransjen bør lagre kunnskap og læring utenfor enkeltindivider, men at det burde være tydelige krav på hvordan dette skal gjøres i forbindelse med ulike prosjekter som varierer i størrelse. At de ansatte opptrer som agenter for organisasjonen burde fremstå som relevant i enkelte deler av arbeidstiden, men ikke gjennom hele. Å mestre ulike nivåer for læring fremstår som relevant for bedrifter i byggebransjen, da det fremstår som noe naturlig.

## 5.2 Læring i arbeid

I denne delen drøftes aspektet læring i arbeid, og i hvilken grad elementene innenfor dette aspektet er relevant for en bedrift i byggebransjen som ønsker å kalle seg for en lærende organisasjon. Elementene som inngår i aspektet *læring i arbeid* og som teorien betrakter som gjeldene for en organisasjon som ønsker å kalle seg for en lærende organisasjon er: 1) At læringen finner sted i arbeid, fremfor formell utdanning eller kurs, 2) læringen kan være mer eller mindre styrt gjennom formelle og uformelle læringstiltak, og 3) kontinuerlig fokus på læring og trening i arbeid.

### 5.2.1 Drøftelse av elementene

For en bedrift som befinner seg i byggebransjen fremstår det som helt naturlig at læring burde finne sted i arbeid fremfor formell utdanning eller kurs, i tillegg til at det burde være et kontinuerlig fokus på læring og trening i arbeid. Dette med bakgrunn i hva som kjennetegner bransjen, og da spesielt ut ifra at bransjen utfører arbeid som for eksempel å bygge nye hus og næringsbygg, renovering og ombygging av eksisterende bygninger. Arbeidet som bransjen står for representerer i aller høyeste grad kunnskap som er erfaringsbasert, og kunnskapen kan betraktes for å være taus. Det at kunnskapen gjerne betraktes for å være taus, betyr at bedrifter i byggebransjen burde anvende kunnskapen gjennom arbeid, da taus kunnskap først og fremst kommer til uttrykk gjennom anvendelse og fordi den er vanskelig å overføre til andre (Nonaka et al., 2001). Med andre ord, fremstår det som relevant for bedrifter i byggebransjen at læring burde finne sted mens de ansatte utfører jobben sin, og at det burde være et fokus på læring og trening i arbeid. Dette var noe respondent 4 også tydelig forklarte:

*«Svaret er enkelt! Som en del av byggebransjen er det liten tvil om at læring i hovedsak skjer gjennom arbeidet vårt og jeg opplever at fokuset i hele bransjen er at det er i arbeid vi lærer. Altså, da mener jeg at læring blir det automatiske resultatet av de arbeidsoppgavene som vi gjør fordi vårt fokus er det praktiske».*

Et annet kjennetegn for byggebransjen som i seg selv taler for at læring burde finne sted i arbeid og at det burde være et kontinuerlig fokus på dette, er ordningen med lærlinger. Det er slik at for en bedrift i byggebransjen som har fått en godkjenning av fylkeskommunen eller opplæringskontorene for å være en «lærebedrift», har da muligheten til å ta imot lærlinger. En lærling blir en del av bedriften gjennom sin læretid, hvor hensikten er at lærlingen skal



innføres og bli lært opp i faget i henhold til en læreplan. De fleste godkjente lærebedrifter utnevner en fadder til lærlingen som har et spesielt ansvar for å ivareta lærlingen sosialt og faglig på arbeidsplassen. Denne ordningen har en grunnleggende tanke om at læring i arbeid, gjennom arbeidsoppgavene som gjennomføres utvikler de ansatte sine kunnskaper og ferdigheter, i samsvar med det teorien beskriver i aspektet om læring i arbeid (Örtenblad, 2004; 2011). Dette gjelder for lærlingen og den ansatte som er fadder, i tillegg til hele bedriften som er en godkjent lærebedrift. I lys av arbeidsgiverperspektivet, vil det være en fordel for bedrifter i byggebransjen at læring skjer mens de ansatte utfører sine arbeidsoppgaver (Örtenblad, 2013, s. 294). På denne måten vil bedriften i byggebransjen sikre en jevn drift av den virksomheten de bedriver, i tillegg til at det kan bli kontinuitet i arbeidet som skal utføres.

Tall fra utdanningsdirektoratet viser at det i 2019 var 28 400 godkjente lærebedrifter i Norge i ulike bransjer, og at byggebransjen er bransjen med den største andelen av lærebedrifter (Udir, 2019). Tallene fra utdanningsdirektoratet kan være med på å si noe om at en lærlingordning i byggebransjen er en ordning som er svært passende for læring i faget gjennom en praksis som stimulerer til å lære gjennom de arbeidsoppgavene som gjennomføres. I tillegg kan en slik ordning være med på å vise at bedrifter i byggebransjen burde inneha et naturlig fokus på kontinuerlig læring og trening i arbeid, slik som Örtenblad (2004, 2011) forklarer det i teorien. Kontinuerlig læring i arbeid fremstår som en effektiv måte for bedrifter i byggebransjen med de ansatte å sikre utvikling for begge parter, dette i lys av arbeidsgiverperspektivet (Örtenblad, 2013, s. 294). I tillegg fremstår læringen som tilpasset for bedriftene i byggebransjen med dens unike prosesser og prosedyrer, og kan bli utført umiddelbart. Det krever derfor ikke spesielle ressurser for at læring i bransjen kan oppstå. En annen fordel for bedrifter i byggebransjen i lys av arbeidsgiverperspektivet med læring i arbeid, er at selve læringen er kontekstualisert, og læringen vil derfor ikke nødvendigvis å være spesielt relevant for andre organisasjoner (Örtenblad, 2013, s. 294). Med andre ord kan bedrifter i byggebransjen oppnå konkurransefortrinn eller fordeler som gir økt verdiskapning gjennom læring på denne måten.

Respondent 3 forklarte følgende om sin måte å lære på:

*«Det som dominerer min måte å lære på er gjennom å bare gjøre mine ting på jobb, det å se til hva andre gjør og gjennom å samarbeide med andre. I tillegg snakker vi jo mye med*

*hverandre og spør hverandre om hjelp dersom det er behov for det, og lærer også gjennom det».*

Det respondenten forklarer kan være med på å vise at den erfaringsbaserte kunnskapen som dominerer i byggebransjen kommer til uttrykk gjennom anvendelse, og at måten læring skjer på i bedrifter i byggebransjen primært bør skje gjennom arbeid, fremfor formell utdanning eller kurs. I tillegg kan sitatet fra respondenten indikere at kunnskapen ikke nødvendigvis trenger å bare forbli hos individene, som sett i fra et arbeidsgiverperspektiv kan være en utfordring dersom den dominerende måten å lære på burde skje gjennom arbeid (Örtenblad, 2013, s. 294). Respondenten uttrykker at kunnskapen kan komme til nytte for en organisasjonen gjennom observasjon, samhandling og kommunikasjon. Dette er noe Klev og Levin (2016, s. 92) understreker er av betydning, da de sier at gjennom sosialisering bidrar man til deling av den tause kunnskapen som er viktig for handlingene på en arbeidsplass. I tråd med Klev og Levin (2016, s. 92), peker Ekman (2004) på den uformelle praten som skjer på arbeidsplassen som et viktig virkemiddel for å omdanne den tause kunnskapen til mer eksplisitt kunnskap.

Sitatet ovenfor, til respondent 3, kan også være med på å indikere at læring i arbeid i variert grad burde styres gjennom uformelle og formelle læringstiltak for bedrifter som befinner seg i byggebransjen, slik teorien beskriver det (Örtenblad, 2004, s. 133). Det fremstår nærmest naturlig for en bedrift i byggebransjen at læringen burde styres gjennom uformelle og formelle læringstiltak med utgangspunkt i arbeidet bransjen står for, og måten bransjen utfører arbeidet på. Dette henger sammen med at det burde være typisk for bedrifter i byggebransjen å ha et kontinuerlig fokus på å lære i arbeid, hvor læringen i første rekke blir et resultat uten å være bevisst på læringen, eller det å lære med et konkret mål (uformelle læringstiltak) (Lai, 2013; Örtenblad, 2004, s. 133). Det er i andre rekke formelle læringstiltak burde bli anvendt for en bedrift i byggebransjen, da dette er planlagt læring ut i fra et behov, og læringen er et resultat av et internt kurs, at den ansatte får hjelp til å utføre arbeidsoppgavene av en annen ansatt med mer erfaring, eller gjennom at den ansatte selv oppdaterer sin kunnskap gjennom selvstudier (Lai, 2013; Örtenblad, 2004, s. 133).

Til tross for at mye indikerer at elementene i aspektet med læring i arbeid burde være relevant for bedrifter i byggebransjen, og at den måten læring burde skje på primært bør være gjennom arbeid så betyr ikke det at det er ikke burde være relevant med formelle kurs eller utdanning. I

enkelte sammenhenger er det slik at bedrifter som operer i byggebransjen må sende ansatte på eksterne kurs eller lignende. Dette gjelder i sammenhenger hvor det er et strengt regelverk for å utføre en form for arbeid som krever et sertifikat som bevis på at dette er gjennomgått på en bestemt måte. Et eksempel kan være et formelt kurs i byggebransjens våtromsnorm, som er en bransjenorm som gjelder for arbeid som skal utføres i et våtrom, eksempelvis på et bad. En respondent forklarer nettopp dette i et sitat:

*«Av og til må vi på eksterne kurs fordi kravene er så strenge, og det har noe med reglene og kravene i bransjen vår å gjøre.»*

### 5.2.2 Oppsummering av læring i arbeid

Oppsummert er elementene innenfor aspektet læring i arbeid relevante for bedrifter i byggebransjen som ønsker å kunne kalle seg for en lærende organisasjon. Elementene i aspektet som er: 1) at læringen finner sted i arbeid, fremfor formell utdanning eller kurs, 2) læringen kan være mer eller mindre styrt gjennom formelle og uformelle læringstiltak, og 3) kontinuerlig fokus på læring og trening i arbeid, viser seg å fremstå som en naturlig del av bedrifter i byggebransjen. Dette med hovedutgangspunkt i det arbeidet bransjen står for, og måtene arbeidet utføres på. At byggebransjen domineres av bedrifter som har godkjente lærebedrifter kan gi indikasjoner på at den primære måten å lære på bør være gjennom arbeid, da ordningen med lærlinger fremstår som viktig og sentral for bedrifter i byggebransjen. Hovedpoenget med aspektet læring i arbeid er at når læring finner sted i arbeidssammenheng er det enklere å benytte kunnskapen til videre handlinger (Örtenblad, 2004, s. 133), og for en bedrift i byggebransjen ville noe annet vært rart når det gjelder den dominerende måten å lære på. Å lære å bygge et hus, renovere eller bygge om et eksisterende bygg fremstår som svært vanskelig dersom dette skulle gjøres gjennom formell utdanning og kurs alene. Når det er sagt, finnes det unntak for når læring bør skje gjennom formelle kurs eller utdanning for bedrifter i byggebransjen, og det er typisk i de sammenhengene hvor regelverket som inngår for byggebransjen krever et bestemt type kurs eller lignende.

### 5.3 Klima for læring

I denne delen drøftes aspektet klima for læring, og i hvilken grad elementene i dette aspektet er relevant for en bedrift i byggebransjen som ønsker å kalle seg for en lærende organisasjon. Elementene som inngår i aspektet klima for læring er: 1) å oppmuntre til læring gjennom prøving og feiling, 2) mulighet for refleksjon i arbeidstiden, 3) ansatte i organisasjonen tar ansvar for egen (og kollegaers) læring og 4) atmosfære som oppmuntrer til læring.

#### 5.3.1 Drøftelse av elementene

Overordnet fremstår aspektet klima for læring relevant for en bedrift som befinner seg i byggebransjen. Dette fordi aspektet i seg selv handler om å skape et godt miljø for læring som er positivt og som legger til rette for læring som noe naturlig for de ansatte i organisasjonen (Örtenblad 2004, s.133-134). Det er først når de ulike elementene som inngår i aspektet at et av elementene ikke burde fremstå som relevant til en hver tid for en bedrift som befinner seg i byggebransjen. Elementet hvor man skal oppmuntre til læring gjennom prøving og feiling fremstår ikke som relevant i den normale arbeidshverdagen for bedrifter i byggebransjen, men som burde fremstå som relevant i de situasjonene hvor det er etablert en arena spesifikt for dette, som eksempelvis kan være et bestemt prosjekt med fokus på å eksperimentere seg frem til en ny løsning eller lignende.

Å oppmuntre til læring gjennom prøving og feiling synes ikke å fremstå som et relevant element for en bedrift i byggebransjen i den normale arbeidshverdagen med hensyn til bransjens kjennetegn og det arbeidet bransjen representerer (NOU 2015:1, 2015). Til tross for at bransjen representerer kunnskap som er erfaringsbasert, og som typisk kommer til uttrykk gjennom anvendelse virker det lite hensiktsmessig å stimulere til læring gjennom prøving og feiling. Dette fordi bransjen står for arbeid som for eksempel å bygge nye hus og næringsbygg, renovering og ombygging av eksisterende bygninger, og det ville blitt svært kostbart for organisasjonen og uheldig for kunden om resultatet skulle bli mislykket. Eller med andre ord, om resultatet ikke skulle bli tilfredsstillende som en konsekvens av at de ansatte hadde eksperimentert og prøvd ut noe som ikke ble som bestilt av kunden. Videre kan dette handle om at bedrifter i byggebransjen svært ofte er presset når det gjelder tid og ressurser, og at fastsatte rammevilkår i anbudskonkurranser og kontrakter kan gjøre det svært lite egnet for å prøve og feile i den normale arbeidshverdagen. Dette er noe Eriksson (2013) i

teorien påpeker som et hinder for innovasjon. Flere respondenter er med på å bekrefte dette, og forklarer på ulike vis at det å stimulere til prøving og feiling ikke fremstår som relevant for en bedrift i byggebransjen:

*Respondent 1: «HSH Entreprenør har en utfordring med forskjellige avdelingsbaserte organisasjonskulturer, noe det jobbes med. I stor grad preges uansett kulturen av å gjennomføre prosjekter på en god måte for å skape verdier. Dette innebærer også å minimere feil/ avvik».*

*Respondent 3: «Jeg har ikke inntrykk av at det er stort rom for å prøve å feile. I vår bransje skal det helst gjøres riktig med en gang».*

Det kan likevel tenkes at det burde finnes enkelte tilfeller hvor det å stimulere til å prøve og feile burde være relevant for en bedrift i byggebransjen, til tross for at det ikke fremstår som relevant i den normale arbeidshverdagen for en slik bedrift. Dette med bakgrunn i at det å stimulere til at de ansatte kan eksperimentere gjennom å prøve og feile vil være med på å legge til rette for en læringskultur som kan bidra til at organisasjonen i større grad lykkes med innovasjon. Det kan tenkes at bedrifter i byggebransjen burde legge til rette for prøving og feiling i etablerte arenaer som kan foregå parallelt med prosjektene som utgjør den vanlige arbeidshverdagen, hvor det for eksempel er et konkret prosjekt eller lignende som gir de ansatte muligheten til å eksperimentere. Dette kan være å eksperimentere seg frem til ulike fremgangsmåter, det kan være å prøve ut forskjellige typer av materialer eller lignende. Å legge til rette for å prøve og feile på denne måten synes å fremstå som relevant for bedrifter i byggebransjen, da Watkins og Marsick (1993, s.193) hevder at det må tilrettelegges for læring og at det kan gjøres gjennom organisatoriske verktøy.

Sett i fra et arbeidsgiverperspektiv, kan det tenkes at ved å kunne legge til rette for læring på en arena parallelt med de prosjektene som utgjør den normale arbeidshverdagen, vil bedriftene kunne sikre at eksperimenteringen ikke vil få store konsekvenser for kunden eller byggherren. Dette fordi at det ikke er sikkert at utforskning og eksperimentering vil føre til noe som er formålstjenlig for organisasjonen (Örtenblad, 2013, s. 296). En etablert arena for læring fremstår som en god måte for bedriftene i byggebransjen å jobbe med innovasjon på, som videre kan bidra til å gi større økonomiske gevinster (Klev & Levin, 2016). I tillegg kan det bidra til at arbeidsgivere i bedriftene i byggebransjen i større grad kan sikre at de ansatte

lærer basert på det som er nyttig for organisasjonen, og at kunnskapen kan bli tatt i bruk i praksis, men uten at det legges et for stort press på hva de ansatte bør lære. Dette fordi en slik arena burde fremstå som en unik mulighet for de ansatte, som skal bidra til økt kreativitet og motivasjon i de ansattes læringsprosess (Örtenblad, 2013, s. 296).

Til tross for at elementet med å stimulere til prøving og feiling burde fremstå som relevant i tilfeller hvor det er etablert en arena for eksperimentering, og at elementet ikke burde fremstå som relevant i den vanlige arbeidshverdagen, bør det likevel være relevant for bedrifter i byggebransjen å ha en atmosfære som oppmuntrer til læring, muligheter for refleksjon i arbeidstiden, og ansatte som tar ansvar for egen (og kollegers) læring. Grunnen til at de overnevnte elementene bør betraktes for å være relevante for bedrifter i byggebransjen, er for det første at byggebransjen har sitt utgangspunkt i tradisjonell håndverk hvor læring skjer gjennom arbeidsoppgavene som utføres. I aller høyeste grad er det en bransje som lærer basert på erfaringer hvor kunnskap frembringes gjennom å utføre praktisk arbeid, noe som krever en atmosfære som oppmuntrer til læring. For det andre, er det slik at bedrifter i byggebransjen oppfordrer de ansatte til å ta ansvar for egen og kollegers læring, samt muligheter for refleksjon i arbeidstiden gjennom sine kvalitetssystem. Et kvalitetssystem for en bedrift i byggebransjen oppfordrer de ansatte på et prosjekt til å rapportere feil og mangler som skjer underveis, eller som blir oppdaget i etterkant. Hensikten er å benytte feil og mangler til å lære, og for å unngå å gjøre de samme feilene på nytt. Dette fremstår som en god måte for en bedrift i byggebransjen å stimulere til en atmosfære for læring hvor de ansatte kan ta ansvar for sin egen læring og kollegers læring, samt at det gir muligheter for refleksjon i arbeidstiden. Watkins og Marsick (1993, s.193) understreker viktigheten av å ha en kultur som oppfordrer de ansatte til nytenkning, og at feil blir sett på som læringsmuligheter istedenfor noe negativt (Örtenblad, 2011, s.25). Dette kan gjøres gjennom organisatoriske verktøy, slik som i et kvalitetssystem i byggebransjen, og det bidrar til en atmosfære hvor læring er positivt, hverdagslig og enkelt (Watkins & Marsick, 1993, s. 193). En respondent i denne studien forklarte følgende:

*«Min opplevelse er at byggebransjen er et godt eksempel hvor vi er gitt mulighetene for læring. Jeg tenker mest på at vi organiseres i prosjekter med så mange ulike aktører at når vi jobber på den måten må man ta ansvar for egen læring i tillegg til å ta ansvar for de andres læring. Vi er jo et team som sammen skal gi kunden det beste resultatet.»*

Utsagnet fra respondenten kan være med på å vise at prosjektorganisering, som er typisk for byggebransjen (NOU 2015:1, 2015), kan bidra til å skape et sterkt fellesskap og kan være med på å skape et positivt læringsklima i tråd med teorien om *corporate learning cultur* som Örtenblad (2011, s. 26) beskriver. Prosjektorganiseringen som respondenten selv snakker om i utsagnet, kan også være med å vise at denne måten å jobbe på kan bidra til at det bør være organisasjonen som burde gi de ansatte rom for tilrettelagt læring, da teorien peker på at læring bør tilrettelegges gjennom organisasjonen men ikke bør gjøres til noe som er kontrollert (Örtenblad, 2004, s. 133-134). For en arbeidsgiver i byggebransjen bør det være positivt at man tillater og stimulerer til at de ansatte skal kunne lære i arbeidstiden, da det kan tiltrekke ansatte som er villige til å lære og det kan være en god plattform for innovasjon og nytenkning. Til tross for at læring i høy grad er en frivillig prosess (Örtenblad, 2013, s. 296), vil bedrifter i byggebransjen i større grad kunne sikre at alle ansatte deltar i læringsprosessen, da måten bransjen jobber på legger opp til læring nærmest naturlig gjennom organiseringen i prosjekter med mange ulike aktører fra ulike fagområder.

### 5.3.2 Oppsummering av klima for læring

Oppsummert fremstår elementene innenfor aspektet klima for læring som delvis relevant for en bedrift i byggebransjen som ønsker å kalle seg for en lærende organisasjon. Elementet om å oppmuntre til læring gjennom prøving og feiling burde fremstå som relevant i de sammenhengene hvor det er etablert en spesifikk arena for eksperimentering, og burde ikke fremstå som relevant i den normale arbeidshverdagen for en bedrift i byggebransjen. Dette på bakgrunn av det som kjennetegner bransjen og det arbeidet bransjen utfører (NOU 2015:1, 2015). Elementet med å stimulere til prøving og feiling fremstår kun som relevant i spesifikke arenaer for en bedrift i byggebransjen, men elementene med å ha en atmosfære som oppmuntrer til læring, muligheter for refleksjon i arbeidstiden, og ansatte som tar ansvar for egen (og kollegers) læring fremstår som relevante i tråd med teorien.

## 5.4 Læringsstruktur

I denne delen drøftes aspektet læringsstruktur, og i hvilken grad elementene i dette aspektet er relevant for en bedrift i byggebransjen som ønsker å kalle seg for en lærende organisasjon.

Elementene som inngår i aspektet læringsstruktur er: 1) flat struktur, 2) uformell struktur, 3) desentralisert struktur, 4) teambasert struktur, 5) holistisk perspektiv, og 6) organisk struktur.

### 5.4.1 Drøftelse av elementene

Bedrifter som befinner seg i byggebransjen kritiseres for å utvikle seg i mindre grad enn andre bransjer, og ryktes for å være konservative og lite innovative (Håkansson & Ingemansson, 2012; Bjørnåvold, 1992; Bygballe og Goldeng, 2011, s. 68). Likevel, er byggebransjen en av de eldste og største bransjene vi har, i tillegg til at tall fra bransjen understreker at det skjer en utvikling (SSB, 2018). Med andre ord, kan det være indikasjoner på at byggebransjen ikke er så lite innovative og konservative som ryktene tilsier, og at bransjen med sine kjennetegn har gode forutsetninger for å lære. I lys av teorien, skulle man derfor tro at elementene i aspektet læringsstruktur burde være relevante for bedrifter i byggebransjen da det fremstår som en selvfølge å ha en struktur som tilrettelegger for læring. Likevel, fremstår kun deler av elementene i aspektet som relevante for bedrifter i byggebransjen.

Aspektet læringsstruktur handler om hvor fleksibel organisasjonen er, og hvor raskt man kan lære av- og tilpasse seg endringer i omgivelsene. Et viktig moment i dette aspektet er at man lærer av omgivelsene, og da særlig kunder og brukere av produktet som organisasjonen leverer. En respondent fortalte om viktigheten av kunden for en bedrift i byggebransjen:

*«For våres suksess er vi avhengig av at kunden er fornøyd. Min opplevelse er at vi på bakgrunn av kunden faktisk er ekstremt flinke på å tilpasse oss endringer og det å være fleksibel på det som måtte komme opp, selv om ikke alltid det er like lett heller».*

Sitatet kan være med på å vise at kunden eller brukeren av produktene som en bedrift i byggebransjen leverer, betraktes som viktig og som en sterk driver for å evne å tilpasse seg. Til tross for at respondenten selv opplever at organisasjonen fremstår som fleksibel og tilpasningsdyktig, samsvarer ikke dette med fleksibiliteten som ligger i definisjonen av begrepet organisk struktur (Jones, 2013, s. 131; Mintzberg, 1980, s. 337). Fleksibiliteten som det refereres til i definisjonen av organisk struktur fremstår som om den ikke burde være



relevant for bedrifter i byggebransjen, da den fremstår som relevant for et fåtall av bedrifter som operer i helt spesielle bransjer og markeder. Grunnen til at det fremstår som om det ikke burde være relevant for en bedrift i byggebransjen å strebe etter en organisk struktur handler om at slike bedrifter masseproduserer løsninger, som for eksempel nye boliger, ombygging av eksisterende bygg osv. Med andre ord operer ikke typiske bedrifter i byggebransjen i markeder som etterspør fleksibiliteten som ligger i en organisk struktur. Det at kunden av en enebolig kommer å etterspør et annet materiale, eller en annen farge på en vegg eller på deler av listverket, er på en måte å betrakte som innenfor det som er normalt når det gjelder graden av fleksibilitet. Det er ikke unike løsninger som blir utformet for hver enkelt kunde. Det er først om en bedrift i byggebransjen hadde sagt ja til en kunde som hadde spurt om eneboligen kunne bygges på vannet, at bedriften hadde vært fleksibel i tråd med begrepet organisk struktur (Jones, 2013, s. 131; Mintzberg, 1980, s. 337). Organisk struktur fremstår som svært kostbart for kunden, ressursomfattende for bedriften, og lite relevant for en bedrift i byggebransjen. Ut ifra Mintzberg (1983) sitt «contingency-perspektiv» på organisasjonsstruktur fremstår ikke en mer organisk struktur som attraktivt for alle organisasjoner, dette fordi han forklarer at hver enkelt organisasjon bør være strukturert med utgangspunkt i sine spesifikke situasjonsbetingelser for å fungere best.

Bedrifter i byggebransjen domineres av en prosjektorganisering, som består av team, og som gjør at verdiskapningen er avgrenset i tid og rom. Et annet dominerende trekk er at prosessene som gjennomføres i et prosjekt, ofte er så komplekse at det krever at mange ulike aktører involveres med ulike ansvarsområder (NOU 2015:1, 2015). Disse trekkene ved bedrifter i byggebransjen bidrar til at det ikke fremstår som relevant for slike bedrifter å være teambasert i tråd med det teorien beskriver. Dette fordi teorien forklarer at i en teambasert struktur så fremstår de ansatte som generalister (kan også kalles for horisontale spesialister i lav grad), heller enn spesialister (Mintzberg, 1980, s. 337). Slik teorien forstås skal de ansatte i en teambasert struktur være i stand til å løse hverandres oppgaver, fordi rollene er løst definert og man skal involveres i hverandres aktivitet da de ansatte presterer gjennom endring av oppgaver. I prinsippet betyr det at på et prosjekt, i en bedrift i byggebransjen, skal en tømrer kunne utføre arbeidet som for eksempel en rørlegger skal utføre fordi de utgjør et team. Det fremstår derfor som om en teambasert struktur ikke burde være relevant for en bedrift i byggebransjen. Enkelte deler av det arbeidet en tømrer, eller en annen aktør på et prosjekt utfører, krever en spesiell form for kompetanse med ulike sertifikater. Med andre ord er det ikke lovlig å sette en tømrer til å utføre arbeid som for eksempel en rørlegger eller en

elektriker skal utføre, og det fremstår ikke som om det burde være slik heller. Dette med tanke på at de ulike aktørene representerer arbeid som krever en spesiell form for kompetanse, og med hensyn til å ivareta sikkerhet under utførelse av arbeidet. Det fremstår derfor som at det ikke burde være relevant for bedrifter i byggebransjen å være strukturert teambasert.

Til tross for at det fremstår slik at bedrifter i byggebransjen ikke bør være strukturert teambasert som teorien forklarer, kan det tenkes at det som er relevant er å ha en større forståelse for hvordan de ulike aktørene i et prosjekt jobber, de som inngår i teamet. Dette for å lære mer av hverandre, men kanskje mest om hvordan et team på et prosjekt best mulig kan fungere som en helhet. Dette i lys av arbeidsgiverperspektivet, hvor en av fordelene kan være at elementene i aspektet læringsstruktur kan bidra til et helhetlig og tverrfaglig syn på organisasjonen, i tillegg til at ansvaret i større grad er tillagt de ansatte fremfor arbeidsgiveren (Örtenblad, 2013, s. 294). En respondent forklarte at dette var noe de allerede fokuserte mer på:

*«Vi benytter involverende planlegging, eller verktøy fra LEAN som stimulerer oss til å lære på tvers av de involverte i et prosjekt. Dette gjør vi fordi vi ser mange andre er gode på det, og at bransjen drar i den retningen. I tillegg handler jo dette om å få alle aktørene til å se det store bildet fordi vi sammen skal levere et godt sluttresultat.»*

Sitatet til respondenten kan være med på å indikere at det burde være relevant for bedrifter i byggebransjen å ha et holistisk perspektiv, i følge med at dette er et element i aspektet læringsstruktur (Örtenblad, 2011, s. 32). Grunnen til at det fremstår som relevant for bedrifter i byggebransjen fremkommer av måten de organiseres på i prosjekt med team, hvor det er mange ulike aktører med ulike utgangspunkter, både organisatorisk og faglig (NOU 2015:1, 2015).

Det arbeidet som bedrifter i byggebransjen representerer og står for krever styres av lover og regler, eller bransjenormer. I flere sammenhenger må en bedrift i byggebransjen godkjennes for å få lov til å utføre arbeid, og deler av arbeidet krever at ansatte har sertifikater som viser at de innehar den kompetanse som trengs i det arbeidet de utfører. Det er med på å indikere at det ikke fremstår som relevant for bedrifter i byggebransjen å ha en uformell struktur, hvor lover og regler ikke styrer retningen av arbeidet slik teorien beskriver det (Örtenblad, 2011, s. 32). Det kan tenkes at grunnen til at bransjen i dag styres av lover og regler, eller såkalte

bransjenormer, og burde styres sånn videre bidrar til at bedriftene som befinner seg i byggebransjen har bedre forutsetninger for å lære, levere en bedre kvalitet og sikre at arbeidet som gjennomføres gjøres på en sikker og profesjonell måte.

I hvilken grad det er relevant for bedrifter i byggebransjen å ha en struktur som er flat og desentralisert er interessant. Dette fordi det ikke fremstår som relevant med en struktur som bør være flat, men likevel fremstår det som relevant at det i enkelte sammenhenger bør være en desentralisert struktur. Dette henger sammen med at bedrifter i byggebransjen får en bestilling fra en kunde, som kalles for byggherren. Avhengig av kontraktsform og størrelse, er det slik at byggherren delegerer myndigheten videre til de ulike nivåene i prosjektorganisasjonen. En slik måte å delegerer myndighet på kan antas å være et vedvarende kjennetegn, da dette er normal praksis for bedrifter i byggebransjen i dag. Respondent 4, en fagarbeider, fortalte følgende om strukturen:

*«Vi har en formann eller BAS på byggeplassen å forholde oss til som i all hovedsak styrer oss. Noen ganger er det lurere å styre unna og bare gjennomføre ting i det stille sånn at vi kan få gjort ting på vår måte uten at det må gjennom så sykt mange ledd for det tar tid. Andre ganger opplever jeg at jeg får friheten til å ta en rekke beslutninger selv, men det har gjerne med at det er snakk om ting innenfor mitt fagfelt.»*

Som respondent 4 er med på å understreke, er det typisk at fagarbeiderne ute på byggeplassen har en formann eller BAS, som har den overordnede rollen for å fatte beslutninger. Likevel, kommer det tydelig frem gjennom respondenten at også fagarbeideren er bemyndiggjort til å ta en rekke beslutninger, men at dette er innenfor det fagfeltet som fagarbeideren representerer. Dette er med på å indikere at det fremstår som lite relevant for en bedrift i byggebransjen å ha en flat struktur, fordi organiseringen, de mange ulike aktørene med ulike fagområder, og type arbeid ikke taler for at det bør være relevant. Det kan tenkes at en flatere struktur i bedrifter i byggebransjen hadde gjort det vanskelig å komme i mål med et resultat av høy kvalitet og innenfor de gitte rammene i kontrakter med tid og ressurser. Til tross for at en flat struktur ikke fremstår som relevant for bedrifter i byggebransjen, fremstår det som relevant at strukturen bør være desentralisert i enkelte sammenhenger eller når det er behov. Det henger sammen med at byggherren delegerer myndigheten videre ned i hierarkiet i prosjektorganisasjonen, avhengig av kontraktsformen. I tillegg fremstår det relevant at fagarbeiderne er bemyndiggjort i de sammenhengene arbeidet reflekterer det fagområdet som

fagarbeideren representerer. Dette fordi det fremstår som at innovasjon og læring i bedrifter i byggebransjen kanskje skjer «under radaren», hvor de involverte eller gjerne fagarbeideren gjennomfører gradvise endringer i følge med det som kalles for «bricolage» (Styhre, 2009). Bricolage er et fenomen som er funnet i andre bransjer når det gjelder måter å innovere på, og handler om små gradvise endringer som er et resultat av ansattes egne måter å eksperimentere på (Styhre, 2009). At bedrifter i byggebransjen muligens får til innovasjon og læring på denne måten virker naturlig og hensiktsmessig, i tråd med at strukturen burde være desentralisert i enkelte sammenhenger. Enkelte beslutninger er det fagarbeideren som burde ta, da det kan tenkes at fagarbeideren er den som er best egnet til å se hva som er nødvendig i enkelte tilfeller så lenge det er innenfor sitt fagområde. Dette er noe Edmondson og Lee (2017) støtter i sin forskning, hvor de sier at jo lenger ned i hierarkiet man kommer, jo bedre egnet er man til å ta avgjørelser på detaljnivå. Ved å desentralisere myndighet nedover i hierarkiet fremmer man også muligheten til raske avgjørelser.

#### 5.4.2 Oppsummering av læringsstruktur

Essensen i læringsstruktur som en type av lærende organisasjoner er fleksibiliteten organisasjonen oppnår ved en ikke-standardisert form koordinering av arbeid (Örtenblad, 2011), noe som viser seg å være delvis relevant for bedrifter i byggebransjen. Bedrifter i byggebransjen med sine kjennetegn, spesielt prosjektorganiseringen med team, mange ulike involverte aktører, gjør at det fremstår som relevant å ha et holistisk perspektiv, men ikke en struktur som bør være flat, uformell, organisk og teambasert som teorien forklarer det (Örtenblad, 2011; 2013). Når det er sagt, fremstår det som relevant for bedrifter i byggebransjen å ha en struktur som bør være desentralisert i enkelte sammenhenger. Avhengig av kontraktsformen, bør myndighet være desentralisert i de sammenhengene hvor beslutningene reflekterer et spesifikt fagområde. Dette kan eksempelvis være en beslutning om måten å sette inn ei dør på, som fagarbeideren på tømmer burde avgjøre fordi det er denne personen som er best i stand til å ta en slik avgjørelse. I henhold til teorien til Örtenblad (2011; 2013), er elementene som inngår i aspektet læringsstruktur å betrakte som delvis relevante for bedrifter i byggebransjen.

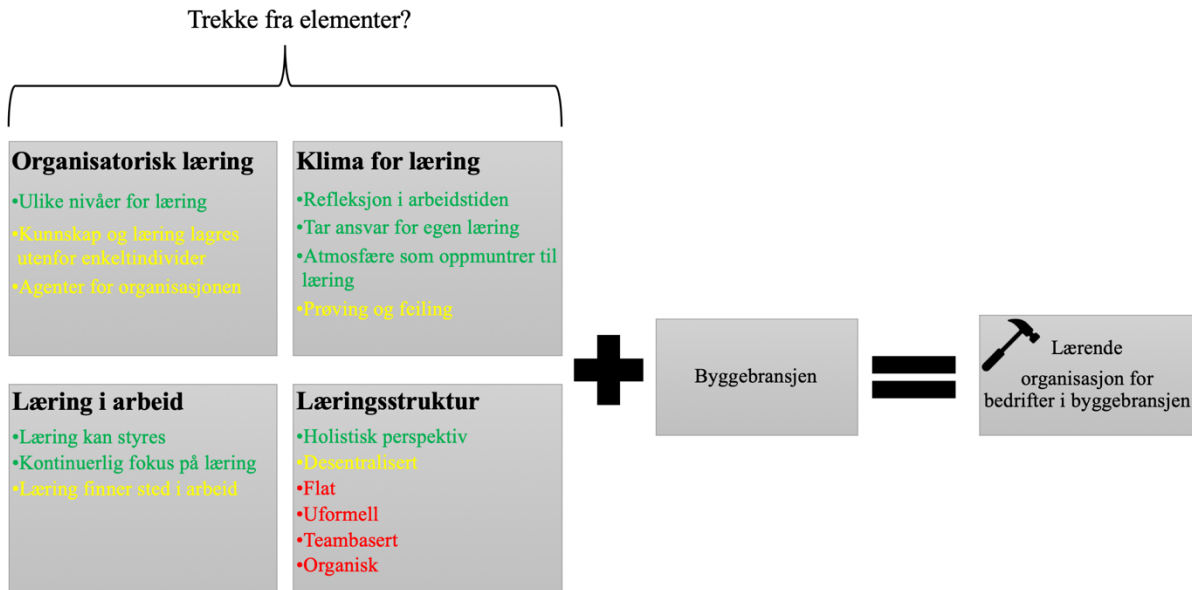
## 6.0 Konklusjon

I dette kapitlet vil forskningsspørsmålet for denne studien besvares. I tillegg vil det bli redegjort for hvilke implikasjoner studien har for praksis, og til slutt presenteres et forslag for videre forskning.

Denne studien hadde som mål å besvare følgende forskningsspørsmål: **«Hvilke elementer innenfor teorien om lærende organisasjoner er relevante for en bedrift i byggebransjen som ønsker å kalle seg en lærende organisasjon?»**

Etter å ha presentert teorien ble det utarbeidet et analytisk rammeverk som tok utgangspunkt i at konseptet om hva lærende organisasjoner kan være og hva det kan bety må tilpasses til bedrifter i byggebransjen. Dette ble forventet å måtte gjøres ved å ta i bruk fratrekking som kontekstualiseringsregel. Det betyr at de elementene som ikke fremstår som relevante for bedrifter i byggebransjen kan trekkes fra, da de ikke passer inn i konteksten.

Etter en analyse av datamaterialet, som er hentet fra en bedrift i byggebransjen, viser det seg at et flertall av elementene fremstår som relevante, men at enkelte elementer fremstår som delvis eller ikke relevante. Dette illustreres i det teoretiske rammeverket som er revidert etter analysen, og som tydelig viser i hvilken grad elementene fremstår som relevante. Elementer markert i grønt fremstår som relevante i likhet med teorien, elementer markert i gult viser at de fremstår som delvis relevante og betyr at det finnes unntak eller ting som må tilpasses ekstra. Elementene som er markert i rødt skal vise at de ikke fremstår som relevante, og betyr i praksis at dette er elementer som burde trekkes fra konseptet om lærende organisasjoner i byggebransjen. Dette illustreres i figuren 5 nedenfor, og vil i det følgende bli konkludert i følge med hvert aspekt.



Figur 3: Revidert teoretisk rammeverk

Elementene innenfor aspektet *organisatorisk læring* fremstår som relevante i variert grad for bedrifter i byggebransjen. Det fremstår som relevant at bedrifter i byggebransjen bør lagre kunnskap og læring utenfor enkeltindivider, men at det burde være tydelige krav på hvordan dette skal gjøres i forbindelse med ulike prosjekter som varierer i størrelse. At de ansatte opptrer som agenter for organisasjonen fremstår som relevant i enkelte deler av arbeidstiden, men ikke gjennom hele. Å mestre ulike nivåer for læring fremstår som relevant for bedrifter i byggebransjen, da det fremstår som noe naturlig.

Elementene innenfor aspektet *læring i arbeid* fremstår som nesten like relevante for bedrifter i byggebransjen som teorien forklarer det. Elementene i aspektet som er: 1) at læringen finner sted i arbeid, fremfor formell utdanning eller kurs, 2) læringen kan være mer eller mindre styrt gjennom formelle og uformelle læringstiltak, og 3) kontinuerlig fokus på læring og trening i arbeid, viser seg å fremstå som en naturlig del av bedrifter i byggebransjen. Dette med hovedutgangspunkt i det arbeidet bransjen står for, og måtene arbeidet utføres på. Likevel, finnes det unntak for når læring bør skje gjennom formelle kurs eller utdanning for bedrifter i byggebransjen, og det er typisk i de sammenhengene hvor regelverket som inngår for byggebransjen krever et bestemt type kurs eller lignende. Med andre ord fremstår elementet med at læring finner sted i arbeid, fremfor formell utdanning eller kurs som delvis relevant.

Elementene innenfor aspektet klima for læring fremstår som delvis relevante for en bedrift i byggebransjen som ønsker å kalle seg for en lærende organisasjon. Elementet om å oppmuntre til læring gjennom prøving og feiling burde fremstå som relevant i de sammenhengene hvor det er etablert en spesifikk arena for eksperimentering, og burde ikke fremstå som relevant i den normale arbeidshverdagen for en bedrift i byggebransjen. Dette på bakgrunn av det som kjennetegner bransjen og det arbeidet bransjen utfører. Til tross for at elementet med å stimulere til prøving og feiling fremstår som relevant i spesifikke arenaer for en bedrift i byggebransjen, burde det likevel være relevant for en slik bedrift å ha en atmosfære som oppmuntrer til læring, muligheter for refleksjon i arbeidstiden, og ansatte som tar ansvar for egen (og kollegers) læring.

Essensen i læringsstruktur som en type av lærende organisasjoner er fleksibiliteten organisasjonen oppnår ved en ikke-standardisert form koordinering av arbeid (Örtenblad, 2011), noe som viser seg å fremstå som delvis relevant for bedrifter i byggebransjen. Bedrifter i byggebransjen med sine kjennetegn, spesielt prosjektorganiseringen med team, mange ulike involverte aktører, gjør at det fremstår som relevant å ha et holistisk perspektiv, men ikke en struktur som bør være flat, uformell, organisk og teambasert som teorien forklarer det (Örtenblad, 2011; 2013). Når det er sagt, fremstår det som relevant for bedrifter i byggebransjen å ha en struktur som bør være desentralisert i enkelte sammenhenger. Avhengig av kontraktsformen, bør myndighet være desentralisert i de sammenhengene hvor beslutningene reflekterer et spesifikt fagområde. Dette kan eksempelvis være en beslutning om måten å sette inn ei dør på, som fagarbeideren på tømmer burde avgjøre fordi det er denne personen som er best i stand til å ta en slik avgjørelse.

## 6.2 Praktiske implikasjoner

Etter å ha gjennomført denne studien med utgangspunkt i en bedrift i byggebransjen, vil det nå være naturlig å se på hvilke implikasjoner dette har i praksis. Som det kommer frem i metodedelene legger utvalget og populasjonen føringer for anvendelsesområde av resultatene som denne studien representerer. Derfor vil resultatene først og fremst være tilknyttet HSH. Likevel, har studien et ønske om at kunnskapen kan overføres til lignende bedrifter i byggebransjen som ønsker å bli en lærende organisasjon. Det vil i det følgende derfor bli redegjort for noen overordnede råd om hva HSH, eller en lignende bedrift i byggebransjen, burde gjøre dersom de ønsker å kunne kalle seg for en lærende organisasjon.

Dersom HSH eller en lignende bedrift i byggebransjen ønsker å kunne kalle seg for en lærende organisasjon, så viser funnene som er gjort i denne studien gode utgangspunkter for å kunne kalle seg nettopp dette. Ved at byggebransjen allerede den dag i dag har gode forutsetninger for å kunne kalle seg en lærende organisasjon, så bør en bedrift i byggebransjen strebe etter å bli det for å holde følge med den kontinuerlige utviklingen i samfunnet. Det finnes tydelige fordeler ved å kunne kalle seg for en lærende organisasjon – både for organisasjonen, men også for de ansatte. Derfor vil denne studien kunne gi en indikasjon på hva mer som kreves av en bedrift i byggebransjen, og hva som mangler for å kunne kalle seg en lærende organisasjon.

Ut i fra resultatene i denne studien vil det først og fremst være viktig for HSH å ta utgangspunkt i det som allerede er etablert i organisasjonen. Dette gjelder måten arbeid struktureres på ut i fra type arbeid, det gjelder av systemer, og andre ting som for eksempel ordningen med læringer. Dette med bakgrunn i at resultatene fra studien indikerer at dette er ting som i utgangspunktet er med på å legge til rette for at organisasjonen og de ansatte skal kunne lære. Til å starte med, fremstår det som viktig å sørge for at organisasjonen har et velfungerende kvalitetssystem som ivaretar kunnskapslagring utenfor enkeltindivider, og tydelige forventninger til hvordan dette skal brukes i sammenheng med ulike størrelser på ulike prosjekter. Dette fordi funnene fra denne studien viser at et velfungerende kvalitetssystem er viktig for å sikre at kunnskap og læring blir lagret i organisasjonens minne, som også er med på å styre atferden til de ansatte i den retningen at de opptrer som agenter for organisasjonen i deler av arbeidstiden sin. Ikke nok med det, vil et velfungerende kvalitetssystem med tydelige forventninger til hvordan dette skal brukes bidra til å øke fokuset



på en kultur for læring. For HSH vil det videre være viktig å fokusere på å få kvalitetssystemet til å brukes av de ansatte, noe som organisasjonen allerede var i gang med gjennom at de ansatte hadde nettbrett og telefoner til disposisjon. Det innebærer også at bedriften burde sette av mer tid til å reflektere over avvik som registreres i kvalitetssystemet.

Etterhvert som HSH sikrer at de har et velfungerende kvalitetssystem med tydelige forventninger til hvordan det skal brukes og sikrer at de ansatte faktisk benytter dette, vil det i neste ledd være viktig å fokusere på å få en større forståelse for hvordan de ulike aktørene på et prosjekt jobber. Verktøy fra LEAN var noe HSH allerede benyttet for å sikre et mer helhetlig perspektiv i et prosjekt, og fremstår som om noe som burde benyttes videre i større grad. Videre kan det tenkes at HSH burde etablere en arena som tilrettelegger for prøving og feiling parallelt med prosjektene som utgjør den vanlige arbeidshverdagen. Dette kan være et konkret prosjekt eller lignende som gir de ansatte muligheten til å eksperimentere med alt i fra ulike fremgangsmåter til å teste ulike typer materialer. Dette for å stimulere til en kultur for læring som også kan bidra til at organisasjonen i større grad kan lykkes med innovasjon.

Avslutningsvis er det viktig å presisere at prosessen med å bli en lærende organisasjon, er noe som kan ta tid. Dette fordi det i følge Røvik (2016) er slik at nye ideer som blir introdusert i kontekster som har sine etablerte praksiser er noe som kan virke fremmende og hemmende, i tillegg til at den allerede etablerte praksisen kan være avgjørende for utfallet av prosessen med å bli en lærende organisasjon. Likevel, er det avgjørende for prosessen at man forstår betydningen og potensialet i å kunne bli en lærende organisasjon, og at dersom konseptet skal passe for bedrifter i byggebransjen må dette gjøres med modifiseringer hvor enkelte elementer bør trekkes fra.

### 6.3 Forslag til videre forskning

Etter å ha gjennomført denne studien ville forslag til videre forskning være å undersøke teorien om lærende organisasjonen på flere bedrifter som befinner seg i byggebransjen. Det kunne vært interessant å gjennomført en studie av to forskjellige bedrifter i byggebransjen, som er ulike i størrelsen, da det ville vært spennende å se på om det ville vært forskjeller for hva som fremstår som relevant for å kunne kalle seg en lærende organisasjon i byggebransjen. I tillegg kunne et forslag til videre forskning vært å se på andre faktorer som kan spille en avgjørende rolle i kontekstualiseringsprosessen for bedrifter i byggebransjen. Se om det finnes andre elementer utover teorien om lærende organisasjonen som må legges til, adderes, for at en bedrift i byggebransjen kan lykkes med å bli en lærende organisasjon.

## 7.0 Litteraturliste

- Alnæs, E. (1999). Hva kjennetegner en lærende organisasjon? *Ledernytt*. Hentet fra: <https://ledernett.no/arkiv-importerte-nyheter-nyheter/hva-kjennetegner-en-laerende-organisasjon/496777>
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2009). *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research* (2 ed.). London: Sage
- Argyris, C. and Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. London: Addison-Wesley.
- Bjørnåvold, J. (1992) *Komplementære eller konkurrerende læringsmodeller innenfor bygg og anlegg i Mjelde, L. & Tarrou, A. L. H. Arbeidsdeling i en brytningstid*. Ad Notam Gyldendal
- Bygballe, L., & Goldeng, E. (2011). *En kunnskapsbasert bygg-, anlegg-og eiendomsnæring*. Handelshøyskolen BI: Forskningsrapport 2/2011
- Bygg.no. (2018) Bygg- og anleggsnæringen kan tjene enorme summer på digitalisering av bransjen. *Byggeindustrien*. Hentet fra: <http://www.bygg.no/article/1360251>
- Carter, S. M. og Little, M. (2007) *Justifying Knowledge, Justifying Method, Taking Action: Epistemologies, Methodologies, and Methods in Qualitative Research*. *Qualitative Health Research*, 17 (10), s. 1316-1328.
- Cramo. (2019). *Innovasjonsbarometeret*. Hentet fra: <https://www.innovasjonsbarometeret.no>
- Denning, S. (2018). *Succeeding in an increasingly Agile World*. Emerald Publishing. Hentet fra: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SL-03-2018-0021/full/pdf?title=succeeding-in-an-increasingly-agile-world>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage publications.

Dubois, A. & Gadde, L-E. (2002). The construction industry as a loosely coupled system: implications for productivity and innovation. *Construction management and economics*, 20(7), 621-631.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P.R. & Jaspersen, L. J. (2018). *Management & Business Research* (6th edition). London: SAGE publications.

Edmondson, A. & Lee, M. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior* 37, 2017.

Ekman, G. (2004). *Fra Prat til Resultat – om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Eriksson, P. E. (2013). Exploration and exploitation in project-based organizations: Development and diffusion of knowledge at different organizational levels in construction companies. *International Journal of Project Management*, 31(3), 333-341. Hentet fra: <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/20169.pdf>

Håkansson, H. & Ingemansson, M. (2012). Konkurransen som hinder for innovasjon og teknisk fornyelse i byggenæringen. *Magma*. Hentet fra: <https://www.magma.no/konkurransen-som-hinder-for-innovasjon-og-teknisk-fornyelse-i-byggenaringen>

Heggernes, T. A. (2017). *Digital forretningsforståelse: fra store data til småbiter* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Innovasjon Norge. (2013). *Årsrapport 2012*. Oslo. Hentet fra: <https://www.innovasjon norge.no/globalassets/old/pagefiles/30734/aarsrapporten2012.pdf>

Innovasjon Norge. (2015). *Årsrapport 2014*. Oslo. Hentet fra: <https://www.innovasjon norge.no/contentassets/af95c2f3e26143e38b230ded3724a453/innovasjon-norge-arsrapport-2014.pdf>

Ivarsson, A., Schub, J., & Sydow, O. V. (2017). How to sustain innovation and entrepreneurship - the case of Spotify. Lund University School of Economics and Management, 30-44. Hentet fra: <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=8920566&fileOid=8920570>

Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.A. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3 utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Johannessen, A., Tufte, P., A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Jones, G., R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change: Global Edition (7th ed)*. Pearson Education Limited.

Justvik, J. P. (2017). *Utforsking og utnytting av kunnskap i byggebransjen: mot en relasjonell tilnærming til ambideksteritet*. (Mastergradsavhandling). Universitetet i Agder, Grimstad. Hentet fra: <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2456059/ME-513%20-%20Justvik%2c%20Jørgen%20Paschen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kalko, J. & Skyrudsmoen, L. (2017). Bygge- og anleggsvirksomhet, strukturstatistikk. SSB. 01 11. Hentet fra: <https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-eiendom/statistikker/stbygganl>

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforlaget.

Klev, R. & Levin, M. (2016). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. 2 utgave. Fagbokforlaget.

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Löfström, C. (2010). Att organisera för lärande i äldreomsorg. Hentet fra:

[https://goteborgsregionen.se/download/18.415b48a314276a8b9a752cc/1386919416763/2010\\_larande\\_i\\_aldreomsorg.pdf](https://goteborgsregionen.se/download/18.415b48a314276a8b9a752cc/1386919416763/2010_larande_i_aldreomsorg.pdf)

Malterud, K. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Marquardt, M. & Reynolds, A. (1994). *Global learning organization: Gaining advantage through continuous learning*. New York: Irwin.

Mintzberg, H. (1980). Structures in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, Vol. 26, NO. 3 (Mar., 1980), 322-341.

Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.

Moen, M. S., & Hjelden, V. (2015). *10 myter om lean i byggebransjen*.

(Mastergradsavhandling). Handelshøyskolen i Trondheim (NTNU), Trondheim. Hentet fra:

[https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2379823/Moen%20Hjelden\\_2015.pdf?sequence=1](https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2379823/Moen%20Hjelden_2015.pdf?sequence=1)

Mydland, N. og Nesheim, T. (2017). utfordringer ved avbyråkratisering. *Nordiske organisasjonsstudier*, 19 (2): 3-24.

Nesheim, T. & Olsen, K. M. (2011). Kunnskapsdeling i en kompleks organisasjon. *Magma, mars 2011*. Hentet fra: <https://www.magma.no/kunnskapsdeling-i-en-kompleks-organisasjon>

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2001) Part 1, Knowledge, Creation and Leadership, *Managing Industrial Knowledge*. 13-43.

NOU 2015:1. (2015). *Produktivitet - Grunnlaget for vekst og velferd*. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon.

Örtenblad, A. (2002). *A typology of the idea of the learning organization*. Management Learning. Vol. 33 (2): 213-230. London: Sage publications

Örtenblad, A. (2004). The learning organization: towards an integrated model. Vol. 11 nr 2, 129 – 144.

Örtenblad, A. (2011). *Making sense of the learning organization. What is it and who needs it?*. Kuala Lumpur, Malaysia: Yayasan Ilmuwan.

Örtenblad, A. (2013). *Handbook of the research on the learning organization: Adaption and context*. Edward Elgar Pub.

Örtenblad, A. (2015). *Towards increased relevance: context-adapted models of the learning organization*. The learning organization. 22(3). s. 161- 181. Emerald Group Publishing Limited. Doi: 10.1108/TLO-06-2014-0027

Örtenblad, A. (2018) What does “learning organization” mean?. The Learning Organization, Vol. 25 Issue: 3, pp.150-158. Hentet fra: <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2018-0016>

Örtenblad, A. (2019). *The Oxford Handbook of The Learning Organization*. ISBN: 978-0198832355. Oxford University Press.

Örtenblad, A., & Koris, R. (2014). Is the learning organization idea relevant to higher educational institutions? A literature review and a “multi-stakeholder contingency approach”. International Journal of Educational Management., 2014, Vol.28(2), 173-214.

Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991). *The learning company: A strategy for sustainable development*. London: McGraw-Hill.

Perez, C. (2002). *Technological revolutions and financial capital: The dynamics of bubbles and golden ages*. Edward Elgar: Chel

Polanyi, M. (1983). *The tacit dimension*. Gloucester: Peter Smith

Ringdal, K. (2013). *Enhet og Mangfold* ( 3. Utg). Fagbokforlaget.

Røvik, K. A. (2011). *From Fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations`*. Handling of Management Ideas. Sage Publications.

Røvik, K. A. (2016). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Sannerud, A.R. (2005). *Læring på byggeplassen- utopi eller realitet?*.

Etaksjonsforskningsprosjekt i byggebransjen. (Doktorgradsavhandling). Roskilde Universitetscenter. Hentet fra:

[https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/57417850/Læring\\_på\\_byggeplassen.pdf](https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/57417850/Læring_på_byggeplassen.pdf)

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. London: Pearson.

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

Sennet, R. (2014). *Det fleksible mennesket*. Fagbokforlaget.

Serrat, O. (2017). *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*. Springer Open.

SSB. (2018). Veksten i bygg og anlegg fortsatte i fjor. Hentet fra: <https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-eiendom/artikler-og-publikasjoner/veksten-i-bygg-og-anlegg-fortsatte-i-fjor>

Styhre, A. (2009). *Thinkering with material resources: Operating under am- biguous conditions in rock construction work*. The Learning Organization, 16(5), 386-397.



Tansey, O. (2007). Process Tracing and Elite Interviewing: A Case for Non-probability Sampling. *APSC*, 40 (4), s. 765-772. Hentet fra:

<https://pdfs.semanticscholar.org/0970/97d613cf730e749d3f64ef96e4fdbb551da9.pdf>

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Turner, N., Swart & H. Maylor. (2012). *Mechanisms for managing ambidexterity: a review and reasearch agenda*. *International Journal of Managemeny Reviews*, DOI: 10.1111/j.1468-2370.2912.00343.x.

Udir (Utdanningsdirektoratet). (2019). Lærlinger, lærebedrifter og fagbrev. *Udir*. Hentet fra: <https://www.udir.no/laerlinger-laerebedrifter-fagbrev>

Watkins, K. E. & Marsick V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: dimensions, measurement, and validation. Hentet fra:

<http://assets.csom.umn.edu/assets/21929.pdf>

Yin, R. K. (2014). *Case study research -design and methods* (5th ed.). USA: SAGE Publications, Inc.