

Frivillige organisasjoner som lærende organisasjoner

En casestudie av en frivillig organisasjon i Norge

KATRINE EIDSKARD

VEILEDER

Anders Örtenblad

Universitetet i Agder, 2021

Fakultet for Handelshøyskolen

Institutt for Innovasjon og Arbeidsliv

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på mitt studieforløp innenfor masterstudiet «Innovasjon og kunnskapsutvikling» ved Universitetet i Agder. I dette studieforløpet er det særlig fag innenfor området læring i og utvikling av organisasjoner, som jeg har fått særlig interesse for. Med en bachelor innenfor samfunnsplanlegging og kommunikasjon er jeg klar over samfunnets raske evne til å forandre seg. Det falt derfor naturlig for meg å skrive om lærende organisasjoner i min masteroppgave, som kan bidra til at organisasjoner trives med disse endringene. Jeg valgte å fokusere på frivillige organisasjoner. Dette fordi at det førstkomende året, 2022, er frivillighetens år og det vil da settes fokus på frivillig sektor og den viktige samfunnsrollen denne sektoren har.

Forløpet igjennom dette semesteret har vært lærerikt, spennende, og til tider krevende med en liten baby hjemme. Jeg er takknemlig for muligheten til å utdype meg innenfor disse temaene. Jeg vil rette en takk til alle informantene som har satt av tid til å delta i denne undersøkelsen ved å dele erfaringer, tanker og refleksjoner. Jeg vil også rette en stor takk til min veileder Anders Örtenblad for gode veiledninger igjennom semesteret. I tillegg til å takke min mann Kenneth for god støtte og tålmodighet igjennom prosessen.

Vennesla, Desember 2021

Katrine Eidskard

Sammendrag

Hensikten med denne studien er å undersøke teorien om lærende organisasjoner og se på hvilke aspekter ved denne teorien som er relevante å implementere i frivillige organisasjoner. Dette med bakgrunn i at frivillig sektor står ovenfor utfordringer knyttet til manglende organisasjonstilhørighet i befolkningen og manglende vilje til å påta seg oppgaver og verv i organisasjonene. Samt at organisasjonene står ovenfor økende krav fra omgivelsene ved et samfunn som endres raskt. Teorien om lærende organisasjoner beskriver lærende organisasjoner som endringsdyktige. Organisasjoner og virksomheter er alle ulike, og det er derfor slik at teori omkring lærende organisasjoner bør tilpasses konteksten og implementeres ulikt. Dette ledet til at den følgende problemstillingen ble valgt i denne studien:

«Til tross for at frivillig arbeid har økt, er det en utfordring for frivillige organisasjoner at organisasjonstilhørigheten, samt vilje til å påta seg oppgaver og verv i organisasjoner har gått ned. I tillegg kan det være en utfordring å tilpasse organisasjonene nye samfunnsendringer. Det eksisterer teori om lærende organisasjoner som kan være relevant for å bidra til å løse disse utfordringene, men det mangler kunnskap om i hvilken grad, og hvilke aspekter ved ideen som kan implementeres i frivillige organisasjoner.»

For å besvare denne problemstillingen ble studien gjennomført som en enkeltcase studie av en frivillig organisasjon i Norge. Det ble gjennomført et gruppeintervju av fire informanter. Dette for å få detaljrik informasjon fra informantene om erfaringer, refleksjoner og nyanser tilknyttet fire aspekter som inngår i teorien omkring lærende organisasjoner. Overordnet var hensikten å få innsikt i hvilke og i hvilken grad de ulike aspektene som inngår i teorien om lærende organisasjoner kan anses som relevante krav for frivillige organisasjoner som har et ønske om å bli en lærende organisasjon.

Det ble redegjort for teori som skal anvendes for å besvare problemstillingen. Ut ifra dette utledes det et teoretisk rammeverk, som ligger til grunn for studien. Dette består av Örtenblad (2015) sin oversiktsmodell over den lærende organisasjon der aspektene *læring i arbeid*, *organisatorisk læring*, *klima for læring* og *lærende struktur* inngår. Relevansen av disse aspektene undersøkes i lys av et frivillighetsperspektiv, som er interessentperspektivet valgt for studien. I tillegg anvendes oversettelsesteori med fratrekking som oversettelsesregel. I

praksis innebærer dette at de aspektene og/eller de elementene ved aspektene som ikke anses som relevante krav for frivillige organisasjoner, blir trukket fra. Dette gitt antakelsen om at teorien omkring den lærende organisasjon må tilpasses konteksten, på grunn av organisasjoners ulikhet. De fire aspektene, frivillighetsperspektivet, datamaterialet fra intervjuene, kunnskap om oversettelsesteori og konteksten til organisasjonen danner derfor bakgrunnen for å vurdere relevansen til de ulike aspektene og dermed å skape en konteksttilpasset modell av den lærende organisasjon for frivillige organisasjoner.

Studiens funn tyder på at alle aspekter ved den lærende organisasjon bør inkorporeres i frivillige lærende organisasjoner, men i ulik grad fordi aspektene med deres elementer viser til forskjellig grad av relevans. *Organisatorisk læring* og *klima for læring* er de aspektene som sammenfaller mest med oversiktsmodellen, og anses som i stor grad relevante. Videre anses *læring i arbeid* og *lærende struktur* som i noen grad relevante. I studien var det iøynefallende at ingen elementer ved de ulike aspektene anses som helt urimelige krav å implementere i frivillige organisasjoner, men noen av elementene bør ikke implementeres i full grad for å passe inn i konteksten av en frivillig organisasjon.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
2.0 Teori	10
2.1 Lærende organisasjoner.....	10
2.1.1 Læring i arbeid.....	12
2.1.2 Organisatorisk læring.....	15
2.1.3 Klima for læring.....	17
2.1.4 Lærende struktur.....	19
2.1.5 Oppsummering.....	23
2.2 Interessentperspektiver.....	24
2.2.1 Frivillighetsperspektivet.....	25
2.3 Oversettelsesteori.....	28
2.4 Teoretisk rammeverk.....	30
3.0 Metode	31
3.1 Forskningsdesign.....	32
3.2 Utvalg.....	34
3.3 Innsamling av data.....	35
3.4 Analyse av data.....	38
3.5 Oppsummering.....	39
4.0 Kontekst og Case	39
4.1 Kontekst.....	40
4.2 Case.....	41
5.0 Analyse og drøftelse	42
5.1 Læring i arbeid.....	43
5.2 Organisatorisk læring.....	49
5.3 Klima for læring.....	57
5.4 Lærende struktur.....	62
6.0 Konklusjon	69
6.1 Studiens generaliserbarhet og praktiske implikasjoner.....	72
6.2 Refleksjon.....	73
7.0 Litteraturliste	75

Figur liste:

Figur 1: Oversiktsmodell over lærende organisasjoner (Örtenblad, 2015).....	23
Figur 2: Frivillig organisasjon som lærende organisasjon	31
Figur 3: Modifisert modell: Lærende organisasjon konteksttilpasset frivillige organisasjoner	70

Tabell Liste:

Tabell 1: Oversikt over informanter	35
--	-----------

1.0 Innledning

I stortingsmelding nr. 10 (kulturdepartementet, 2018, s. 7) fremheves en mangfoldig, selvstendig og sterk frivillig sektor som en viktig bidragsyter til yringsfrihet og demokrati. Viktigheten av frivillig arbeid understrekes ved at det fremmer inkludering, øker tilliten i samfunnet, oppdager nye løsninger og styrker kulturarven. I tillegg til at den representerer en sentral brikke i den norske beredskapsmodellen. Organisasjonene i frivillig sektor blir beskrevet som «Dei beste skulane i demokrati» (Kulturdepartementet, 2018, s. 7).

Det å studere frivillige organisasjoner kan sies å være særlig aktuelt i forbindelse med at det førstkommende året, 2022, er frivillighetens år (Frivillighet Norge, u.å). Frivillig sektors samarbeidsorgan ved navn Frivillighet Norge beskriver hva som menes med frivillighetens år: «Året skal sette fokus på frivilligheten som en hjørnestein i den norske samfunnsmodellen og vise frem aktiviteten som skjer på frivillig basis i lokalsamfunn i hele landet.» (Frivillighet Norge, u.å). Gitt den viktige rollen frivillige organisasjoner har i samfunnet, kan det være problematisk at det er mulig å identifisere utfordringer disse organisasjonene står ovenfor.

Ifølge stortingsmelding nr. 10 (kulturdepartementet, 2018) har det seg slik i frivillig sektor at vilje til å påta seg oppgaver og verv i organisasjonene har gått ned. Det samtlige har organisasjonstilhørelsen hos befolkningen. Dette til tross for at omfanget av frivillig arbeid har økt i Norge. Tendensen i dag er at frivillige organisasjoner er mer spesialiserte, desentraliserte, og kan innta flere ulike organisasjonsformer enn det som var tilfelle tidligere (Kulturdepartementet, 2018, s. 22-23). Dette innebærer at organisasjonene er i større grad enn tidligere preget av fleksibilitet, blitt mer uformelle og prosjektbaserte (Enjolras, 2019). Dette gjør at frivilligheten ikke er like tilknyttet organisasjoner som tilfellet var tidligere, og de frivillige deltar oftere på midlertidig basis. Derfor går lojaliteten til frivillige organisasjoner ned (Enjolras 2019). Dette kan sies å være utfordrende for de frivillige organisasjonene som inngår i denne sektoren.

En annen utfordring som frivillig sektor kan stå ovenfor er det som Fitjar, Isaksen, og Knudsen (2016) beskriver som stadige forandringer av næringsliv og samfunn. Dette skyldes flere faktorer der det grønne skiftet og utviklingen av ny teknologi kan nevnes som eksempler. De stadige endringene fører til at fokuset på innovasjon økes (Fitjar, Isaksen & Knudsen,

2016, s. 12). Fitjar, Isaksen og Knudsen (2016) beskriver videre at dette legger økt press på organisasjoner, samt at det gir en økt interesse for måten organisasjoner organiseres på.

For frivillige organisasjoner innebærer dette slik det kommer frem av Stortingsmelding nr. 10 (Kulturdepartementet, 2018) at frivillig sektor tidligere har hatt en god omstillingsevne for å møte samfunnsendringer, men at den i dag står ovenfor stadig økende krav fra omgivelsene. Dette innebærer økte krav til tilgjengelighet, digitalisering og effektivisering fra det offentlige, de frivillige, fra medlemmer og fra andre. Dette legger økt press på organisasjonene, som må holde seg oppdaterte på utviklingen ellers i samfunnet for å ikke miste gjennomslagskraft og relevans hos ulike aktører (Kulturdepartementet, 2018, s. 77).

I denne studien skal det undersøkes om hvorvidt konseptet om lærende organisasjoner, kan være løsningen på disse utfordringene knyttet til synkende organisasjonstilhørighet, manglende vilje til å påta seg oppgaver og verv i organisasjoner og samfunnsendringer for frivillige organisasjoner. Dette kan være en god løsning fordi det er et konsept som kan bidra til at det skapes større effektivitet (Örtenblad, 2015, s. 163), og det kan være løsningen for mange organisasjoner som opererer i en verden som undergår store og hurtige forandringer ved å ha fokus på læring, kunnskap og kompetanse (Örtenblad, 2004, s. 129). Det å bli en lærende organisasjon kan med andre ord føre til at organisasjoner i større grad trives med endring (Pedler, 1995).

Begrepene lærende organisasjoner og organisasjonslæring kan være utfordrende å definere, og det kan være vanskelig å forstå hva begrepet lærende organisasjon egentlig betyr (Örtenblad, 2009, 2018). Friedman, Lipshitz og Popper (2005) hevder at begrepene er blitt mystifisert, slik at det kan være krevende å få tak i meningsinnholdet. Dette fordi at ulike mennesker anvender og definerer begrepene forskjellig. I ettertid har en oversiktsmodell over beskrivelser og definisjoner på lærende organisasjoner blitt utviklet av Örtenblad (2015). Denne oversiktsmodellen inneholder aspektene: *læring i arbeid, organisatorisk læring, klima for læring og lærende struktur*. Ulike forfattere innenfor litteraturen på lærende organisasjoner kan plassere seg forskjellig relatert til Örtenblad sin oversiktsmodell ved at de har ulike beskrivelser på hva de legger i begrepet lærende organisasjoner (Örtenblad, 2015, s. 166). Örtenblad (2015) sin oversiktsmodell skal brukes som utgangspunkt i denne studien for

å beskrive hva en lærende organisasjon er og kan være. Dette anses som et hensiktsmessig valg for denne studien fordi den inkorporer ulike definisjoner.

Örtenblad argumenterer for at det kontekstuelle må tas til etterretning når en organisasjon skal bli en lærende organisasjon (Örtenblad, 2015, s. 163-164). Dette kan sees i sammenheng med det Røvik (2007) beskriver at ulike organisasjonskontekster består av ulike prosedyrer, kulturer, rutiner, fysiske strukturer og formelle strukturer. Det er ikke uten videre gitt at det som fungerer godt i noen organisatoriske kontekster, uten videre skal fungere godt i en ny organisatorisk kontekst. Konseptet om lærende organisasjoner bør dermed tilpasses konteksten for å bli vellykket implementert (Örtenblad, 2021).

Hensikten med denne studien er å relevansteste de ulike aspektene som inngår i konseptet lærende organisasjoner til konteksten av en frivillig organisasjon. Dette for å utarbeide en modifisert modell av den lærende organisasjon som viser hvilke aspekter som kan anses som relevante for frivillige organisasjoner.

Lærende organisasjoner er et fagområde som er undersøkt i en rekke ulike typer av kontekster. Forskning er gjennomført i en rekke ulike typer av organisasjoner, ulike geografiske landområder og ulike sektorer. Lignende relevanstester er gjennomført i byggebransjen (Hobbessland, 2020), opplevelsesparker (Gåsland, 2020) og kommuner (Breilid, 2021). Susan K. McHargue (2003) har gjennomført en veldokumentert studie i USA som undersøker syv dimensjoner ved den lærende organisasjon relatert til ytelse i ikke-profitbaserte organisasjoner. Ett av funnene i studien var at disse organisasjonene har muligheter til å være lærende organisasjoner, og at kulturen innad i denne sektoren kan hjelpe organisasjonene med å bli det. De syv dimensjonene presentert i studien til McHargue (2003) har flere av de samme likhetstrekkene som Örtenblad (2015) sin oversiktsmodell over hva konseptet lærende organisasjoner innebærer. Det er imidlertid slik at det finnes flere aspekter/elementer ved den lærende organisasjon enn det som Mchargue (2003) presenterer i sin studie. Det mangler også en systematisk relevanstest av de ulike aspektene ved teorien om lærende organisasjoner på frivillige organisasjoner, som undersøker i hvilken grad det er rimelig å kreve at frivillige organisasjoner implementerer. Det er dette kunnskapsgapet denne oppgaven ønsker å bidra til å fylle.

Dette leder til at den følgende problemstillingen skal besvares i denne oppgaven:

«Til tross for at frivillig arbeid har økt, er det en utfordring for frivillige organisasjoner at organisasjonstilhørigheten, samt vilje til å påta seg oppgaver og verv i organisasjoner har gått ned. I tillegg kan det være en utfordring å tilpasse organisasjonene nye samfunnsendringer. Det eksisterer teori om lærende organisasjoner som kan være relevant for å bidra til å løse disse utfordringene, men det mangler kunnskap om i hvilken grad, og hvilke aspekter ved ideen som kan implementeres i frivillige organisasjoner.»

Studien er strukturert på følgende måte: i teorikapittelet presenteres teori omkring konseptet lærende organisasjoner, samt en redegjørelse av hvilket interessentperspektiv som anses som hensiktsmessig å vinkle studien til. Deretter redegjøres det for oversettelsesteori som forklarer hvordan teori om lærende organisasjoner kan konteksttilpasses, i dette tilfellet til en frivillig organisasjon. Deretter blir denne teorien oppsummert og fremstilt i et teoretisk rammeverk. I metodekapittelet redegjøres og drøftes det for valg av metode for datainnsamling. I kontekst og case kapittelet redegjøres det for caset og definisjonen av frivillig sektor som ligger til grunn i studien. I analyse og drøftingskapittelet skal funnene bli presentert og drøftet. I konklusjonen vil det bli presentert en modifisert modell av den lærende organisasjon som fremstiller hvilke aspekter ved konseptet som kan anses som relevante for frivillige organisasjoner.

2.0 Teori

I dette kapitlet skal det presenteres teori om lærende organisasjoner, interessentperspektivet i studien, samt oversettelsesteori. Dette er teori som anses som hensiktsmessig ut ifra formålet om å gjøre en relevanstest av ulike aspekter ved den lærende organisasjon til konteksten av en frivillig organisasjon. Teorien om lærende organisasjoner som det tas utgangspunkt i er Örtenblad (2015) sin oversiktsmodell ved aspektene *læring i arbeid*, *organisatorisk læring*, *klima for læring* og *lærende struktur*. Det er relevansen av disse aspektene som skal vurderes i konteksten av frivillige organisasjoner. Det er mulig å se på konseptet lærende organisasjoner ut ifra flere interessentperspektiver, og det skal avklares hvilket interessentperspektiv som ligger til grunn i denne studien. Dette for å avklare hvem aspektene skal være relevante for i relevanstesten. Denne studien er rettet til de frivillige medlemmene i organisasjonene, og det utledes og brukes derfor et interessentperspektiv ved navn frivillighetsperspektivet. Det skal også redegjøres for oversettelsesteori som beskriver hvordan konseptet om den lærende organisasjon kan tilpasses konteksten til en frivillig organisasjon, og dermed gi en dypere forståelse av hvordan relevanstesten gjennomføres i praksis.

Teorien om de fire aspektene ved den lærende organisasjon, frivillighetsperspektivet og oversettelsesteorien, danner et teoretisk rammeverk som fremstilles avslutningsvis i kapitlet. Dette teoretiske rammeverket skal brukes sammen med informasjon fra informantene, kunnskap om caset og konteksten til frivillige organisasjoner, i analyse og drøftelse kapitlet for å vurdere hvert aspekts aktualitet. Relevanstesten gjennomføres for å besvare problemstillingen som tok sikte på å undersøke i hvilken grad og hvilke aspekter ved ideen om den lærende organisasjon som kan implementeres i frivillige organisasjoner, som en mulig løsning på utfordringene disse står ovenfor, knyttet til synkende organisasjonstilhørighet, manglende vilje til å påta seg oppgaver og verv i organisasjoner, samt nye samfunnsendringer.

2.1 Lærende organisasjoner

Slik det ble poengtert i innledningen, kan lærende organisasjoner være et utfordrende begrep å definere. Dette kan henge sammen med at ulike mennesker definerer og bruker begrepet på forskjellig måte (Friedman, et al., 2005). Det finnes et stort antall artikler, bøker og studier

innenfor emnet, der ulike forfattere kan ha ulikt fokus på konseptet og hva de mener en lærende organisasjon er. I det følgende skal det redegjøres for valg av modell av den lærende organisasjon som ligger til grunn for denne studien.

For å gjennomføre en relevanstest av ulike aspekter ved den lærende organisasjon, var det ønskelig å finne en modell som inkorporerte ulike definisjoner og som har et vidt og oversiktlig syn på hva en lærende organisasjon kan være. Det ville derfor vært lite hensiktsmessig i en relevanstest å ta utgangspunkt i teorien til forfattere som hovedsakelig fokuserer på et aspekt ved den lærende organisasjon. Et eksempel på dette kan være Peter M. Senge (1991) som etter utgivelsen av «Den femte disiplin: kunsten å skape den lærende organisasjon», nærmest ble å regne som gurun til lærende organisasjoner (Örtenblad, 2018, s. 150). Senge fokuserer hovedsakelig på lærende struktur i sin beskrivelse av hva en lærende organisasjon er (Örtenblad, 2018, s. 153-154), og den er derfor lite egnet til å gjennomføre en relevanstest. Et bedre alternativ kan være å se på arbeidet til Örtenblad (2004, 2015), fordi det inkorporerer flere aspekter ved den lærende organisasjon.

Fordi at formålet med studien er en relevanstest, er det ønskelig å inkorporere flest mulig aspekter ved den lærende organisasjon. En modell som kunne ha blitt anvendt på dette grunnlaget er den integrerte modellen på den lærende organisasjon, presentert av Örtenblad (2004). Denne modellen består av *læring i arbeid*, *organisatorisk læring*, *klima for læring og lærende struktur*. For at en organisasjon skal kunne kalle seg en lærende organisasjon ifølge denne modellen, må alle de fire aspektene være til stede i organisasjonen (Örtenblad, 2004, s. 138). Modellen viser seg derfor å være lite egnet til relevanstesting. Det at alle aspektene må være tilstede, kan stille høye krav til organisasjoner som ønsker å kalle seg lærende organisasjoner.

Modellen som ble valgt i denne studien er oversiktsmodellen, presentert av Örtenblad (2015). Denne modellen anses som best egnet for formålet om å foreta en relevanstest av ulike aspekter ved den lærende organisasjon til konteksten av en frivillig organisasjon. Denne består av de samme fire aspektene som den integrerte modellen ved navn; *læring i arbeid*, *organisatorisk læring*, *klima for læring og lærende struktur*. I oversiktsmodellen er det imidlertid ikke slik at alle aspektene må være tilstede for å kunne kalle seg en lærende organisasjon. Modellen tar utgangspunkt i at den må konteksttilpasses og modifiseres til ulike

organisasjoner, slik at det ikke er en nødvendighet at alle aspektene er tilstede. Modellen er derfor godt egnet til relevanstesten i denne studien, der de aspektene eller elementene ved aspektene som ikke anses som relevante trekkes fra. Dette er også en modell som er anvendt for relevanstesting i flere ulike bransjer, slik som i byggebransjen (Hobbesland, 2020), opplevelsesparker (Gåsland, 2020) og kommuner (Breilid, 2021). Det velges derfor å ta utgangspunkt i samme modell som disse studiene anvender, for å kunne bidra til denne forskningen der det utledes et oppsett av bransjespesifikke standarder for ulike bransjer. De fire aspektene som inngår i oversiktsmodellen (Örtenblad, 2015) danner strukturen på dette delkapittelet. I det følgende skal det gis en redegjørelse for innholdet i hvert enkelte aspekt.

2.1.1 Læring i arbeid

Læring i arbeid er det første aspektet som skal redegjøres for, ut ifra Örtenblad (2015) sin oversiktsmodell. I dette ligger det at læringen i organisasjonen skjer igjennom det daglige arbeidet på arbeidsplassen, og ikke gjennom formelle kurs utenfor arbeidsplassen (Örtenblad, 2018, s. 152). Marsick og Watkins (2001) skiller mellom uformell tilfeldig læring og formell læring. De hevder at uformell tilfeldig læring ofte kan oppstå i forbindelse med aktiviteter, der kunnskapen som oppstår blir et biprodukt. Formell læring er i kontrast til dette strukturert og finner ofte sted i institusjoner (Marsick & Watkins, 2001). Det kan dermed sies at *læring i arbeid* kan kategoriseres som uformell tilfeldig læring som et resultat av en annen aktivitet og kursvirksomhet kan anses som formell læring.

Innenfor dette aspektet anses organisasjonen som en fasilitator for læring. Dette ved at organisasjonen legger til rette for, støtter opp om og arrangerer læringen som utføres av individene i organisasjonen (Örtenblad, 2018, s. 151-152). Det sentrale innholdet innenfor dette aspektet er at organisasjonen skal tilrettelegge for at læringen finner sted på arbeidsplassen fremfor på formelle kurs (Örtenblad, 2009). Slik sett kan organisasjonen tilrettelegge for at det iverksettes uformelle læringstiltak (Hobbesland, 2020, s. 16).

Det at den uformelle læringen finner sted i det daglige arbeidet i organisasjonen kan ifølge Örtenblad (2009, 2013) bli et faktum på flere ulike måter. Dette kan bli tilfellet igjennom at organisasjonsmedlemmene lærer gjennom de daglige oppgavene de utfører. En annen metode som kan anvendes er at en spesialist eller en mer erfaren medarbeider viser i praksis hvordan

oppgavene kan utføres til en mer uerfaren medarbeider (Örtenblad, 2013, s. 25). Dette kan lede til at den som blir opplært klarer å utføre oppgavene hurtigere og med bedre kvalitet. Örtenblad (2013) viser til at læringen på arbeidsplassen også kan styres. Et eksempel på dette kan være lærlingordninger. Det at læringen finner sted i de daglige gjøremålene i organisasjonene fører til at det finnes et kontinuerlig fokus på læring i det daglige arbeidet i organisasjonen (Örtenblad, 2009).

For at en organisasjon skal kunne kalle seg en lærende organisasjon ifølge aspektet *læring i arbeid*, må det være et fravær av kurs (Örtenblad, 2018). Dette henger sammen med det Örtenblad (2009) beskriver som at det kan være vanskelig å implementere teori man har lært på kurs i praksis på arbeidsplassen. Dette fordi konteksten anses som viktig for læring. Ved at kunnskap dannes på et annet geografisk sted enn på arbeidsplassen, er den vanskeligere å gjøre om til praksis på arbeidsplassen (Örtenblad, 2009, s. 33). Illeris (2004) beskriver dette som et «transfer-problem», der utfallet av overføringen avhenger av motivasjoner, interesser og forutsetninger til den lærende. Samt læringsituasjonens karakter, hvordan kunnskapen skal brukes i praksis, i hvilken sammenheng og hva som skal overføres (Illeris, 2004, s. 165). Det er derfor en rekke forutsetninger som må være tilstede for at kunnskapen absorberes på en hensiktsmessig måte, og ofte er dette problematisk (Illeris, 2004). Slikt sett kan det være fordelaktig å anvende uformell læring i det daglige arbeidet, da dette er kontekstbasert kunnskap som lett kan implementeres i organisasjonen.

Illeris (2004) påpeker på den andre siden at kurs kan tjene en rekke formål. Slik som at det kan være godt å få avstand fra arbeidsplassen, komme sammen med medarbeidere og å få inspirasjon fra nye omgivelser. Allikevel påpekes det at det er viktig å være klar over at det kan være en fare for at kurset kan oppleves som en opplevelse isolert fra det daglige arbeidet, og at tilknytning til arbeidet kan bli svakt. Interne kurs kan være et bedre alternativ ved at kunnskapen lettere kan knyttes til funksjoner og aktiviteter innad på arbeidsplassen (Illeris, 2004, s. 97).

Når læring skjer i forbindelse med utførelsen av daglige oppgaver, gjør dette at læringen er kontekstilpasset og lettere å anvende i videre handlinger (Örtenblad, 2004, s. 133). Den kunnskapen som oppstår kan ofte være taus. Taus kunnskap kan beskrives som ikke kodifisert kunnskap, know-how som ofte læres utilsiktet (Howells, 1996). Taus kunnskap kan spille en

viktig rolle for organisasjoner i form av å styrke økonomisk konkurransekraft og vekst (Howells, 1996, s. 91). *Læring i arbeid* og den tause kunnskapen som oppstår kan minne om den erfaringsbaserte innovasjonsmåten «Doing, Using, Interacting», heretter omtalt som DUI (Isaksen, 2017). DUI innebærer at organisasjoner anvender den erfaringsbaserte kunnskapen til de ansatte, for å innovere, for å møte krav fra kunder og for å løse problemer de støter på deres daglige aktivitet (Isaksen, 2017, s. 55). Marsick og Watkins (1993) hevder at det også er muligheter for å videreutvikle organisasjonsmedlemmenes grunnleggende evne til å lære, ved å løse faktiske problemer i arbeidet.

Den tause kunnskapen som kan oppstå i forbindelse med *læring i arbeid* og DUI kan ofte være utilsiktet (Howells, 1996). I noen tilfeller er det ikke sikkert at de ansatte engang er klar over at de lærer når de utfører sine arbeidsoppgaver på arbeidsplassen, dette fordi læringen som finner sted er uformell av natur (Tynjälä, 2008). Det er også slik at læringen ikke alltid har gode utfall, det er også mulig å tilegne seg kunnskaper som ikke er hensiktsmessige for organisasjonen. Et eksempel på dette kan være at dårlige praksiser på arbeidsplassen forsterkes (Tynjälä, 2008, s. 134). Allikevel kan det tenkes at *læring i arbeid* ideelt sett kan bringe en rekke fordeler, dersom det er innarbeidet gode praksiser.

Dersom en organisasjon implementerer *læring i arbeid* kan dette stille store krav til dem som leder og organiserer arbeidet, samt til arbeidsplassen og de ansatte (Örtenblad, 2009). *Læring i arbeid* kan forstås som læring tett knyttet opp til daglige arbeidsoppgaver i organisasjoner, og er derfor ikke alltid like lett å skille fra organisatoriske og individuelle praksiser (Marsick & Watkins, 1993, s. 7). Dersom *læring i arbeid* er suksessfullt implementert vil dette i teorien føre til kontinuerlig læring og utvikling av kunnskap (Örtenblad, 2009).

Innenfor aspektet *læring i arbeid* kan hovedpunktene oppsummeres slik:

- En organisasjon som alltid legger til rette for at læringen skal skje i det daglige arbeidet i organisasjonen, og ikke på kurs.
- En organisasjon som tilrettelegger for læring i form av uformelle læringstiltak.
- Kontinuerlig fokus på læring i det daglige arbeidet i organisasjonen.

Disse faktorene kan sies å være sentrale for en frivillig organisasjon som ønsker å arbeide mot å bli en lærende organisasjon.

2.1.2 Organisatorisk læring

Organisatorisk læring er det andre aspektet som skal redegjøres for ut ifra Örtenblad (2015) sin oversiktsmodell. Innenfor dette aspektet av den lærende organisasjon anses organisasjonen som en læringsenhet (Örtenblad, 2018, s. 152). Innholdet i aspektet er i hovedsak fokusert omkring kunnskapslagring i organisasjonen, samt at det finnes ulike nivåer av læring som skal mestres (Örtenblad, 2004, s. 132-133).

Det første som skal redegjøres for er kunnskapslagring i organisasjonen. For at organisatorisk læring skal bli et faktum, skal kunnskapen som individene i organisasjonen lærer seg, lagres i det organisatoriske minnet (Örtenblad, 2013, s. 27). Det organisatoriske minnet kan bestå av blant annet regler, dokumenter, rutiner, manualer og felles forståelse. I dette ligger da et premiss om at individene lagrer kunnskap de har lært seg, utenfor seg selv (Örtenblad, 2013, s. 27). Dette innebærer ifølge Örtenblad (2013) at: «The individuals are regarded to learn as agents for the organization, and 'programmed' to learn things that are beneficial to the organization» (Örtenblad, 2013, s. 27). På denne måten er det organisasjonen som bestemmer hva individene skal lære seg av kunnskap (Örtenblad, 2009).

Det er viktig at kunnskapen i det organisatoriske minnet ligger til grunn for praksis (Örtenblad, 2004, s. 133). Organisasjonens aktiviteter og handlinger kan dermed sies å være basert på kunnskapen som finnes i det organisatoriske minnet (Örtenblad, 2013, s. 27). Dette minnet kan også sies å regulere handlingene til organisasjonen (Örtenblad, 2004, s. 133). Kunnskapen er dermed forankret i organisasjonen, fremfor i individene. Dette gjør at den er mindre sårbar dersom en ansatt eller et organisasjonsmedlem velger å forlate den (Örtenblad, 2013, s. 27). Det finnes ulike syn på om en organisasjon kan lære i form av at den har et minne. Friedman, Lipshitz og Popper (2005) reiser spørsmålet om dette er antropomorfisme, å gi en organisasjon slike menneskelige egenskaper. Dersom vi la denne forståelsen til grunn ville fenomenet organisatorisk minne være meningsløs. Til tross for dette, anser de at det er viktig å ha en organisasjon der læring står sentralt (Friedman, et al., 2005, s. 20-27). Örtenblad posisjonerer seg på en annen måte ved å hevde at organisasjoner er kapable til å lære, til tross for at det ikke er enkelte individer (Örtenblad, 2018, s. 152).

Videre skal det redegjøres for ulike nivåer av læring som skal mestres for at en organisasjon kan sies å ha lykket med *organisatorisk læring*. Argyris og Schön beskriver tre ulike nivåer

av læring ved navn enkeltkretslæring, dobbelkretslæring og deuterolæring (Argyris & Schön, 1978, s. 29). De ulike nivåene av læring kan gjelde organisasjonen som helhet og/eller individene som arbeider i den (Örtenblad, 2009).

Ifølge Örtenblad (2009) innebærer enkeltkretslæring at organisasjonsmedlemmet bruker den kunnskapen hun/han allerede har fra før av, og «bygger videre» på den. Vellykket implementering av enkeltkretslæring kan føre til at arbeidsoppgavene i organisasjonen blir utviklet kontinuerlig (Örtenblad, 2009, s. 60). Enkeltkretslæring kan vise til det som March (1991) beskriver som «exploitation», som innebærer forlengelser og forbedringer av allerede eksisterende kunnskap. Utfallet er ofte forutsigbart, positivt og ligger nært i tid (March, 1991, s. 85). Dobbeltkretslæring innebærer en refleksjon over aktivitetene og om det er de rette handlingene som gjennomføres (Örtenblad, 2009). Det innebærer å evaluere handlinger og organisasjon i seg selv (Örtenblad, 2013, s. 26-27). Refleksjonen kan føre til at handlingene endres, eller at han/hun får større trygghet i at de handlingene som gjennomføres faktisk er den rette måten å gjøre dette på (Örtenblad, 2009). Dobbeltkretslæring inneholder de samme momentene som «exploration», beskrevet av March (1991). «Exploration» innebærer at organisasjoner utforsker nye muligheter, som kan knyttes til blant annet risikotaking og innovasjon (March, 1991, s. 71). Trolig kan dobbelkretslæring føre til flere radikale innovasjoner, mens enkeltkretslæring kan lede til høyere grad av inkrementelle innovasjoner i organisasjoner.

March (1991) beskriver at både «exploitation» og «exploration» er essensielle for overlevelsen til organisasjoner, men at det kan være vanskelig å fordele ressursene mellom dem. Det å skape en balanse mellom dem er viktig for overlevelse (March, 1991, s. 71). For at en organisasjon skal kunne kalle seg en lærende organisasjon i henhold til aspektet organisatorisk læring må den alltid gjennomføre enkeltkretslæring, og dobbelkretslæring regelmessig (Örtenblad, 2013). Ifølge Argyris og Schön (1978) er dobbelkretslæring ressurskrevende og derfor ikke noe som må gjøres kontinuerlig. Trolig må dette gjennomføres for å holde trått med de stadige forandringene av samfunn og næringsliv. Disse endringene kan for noen organisasjoner føre til at innovasjoner ved dobbelkretslæring er nødvendige for å sikre overlevelse.

Det tredje nivået av læring som Argyris og Schön (1978) beskriver er deuterolæring. Dette innebærer å lære om hvordan man lærer, som igjen kan føre til at man lærer mer. Dette kan være i form av at organisasjonsmedlemmene lærer hva som hemmer eller fremmer læring eller å utvikle nye strategier for læring (Argyris & Schön, 1978, s. 27). Deuterolæring kan dermed være en metode for å oppnå suksessfull enkeltkretslæring og dobbelkretslæring (Argyris & Schön, 1978, s. 26). Örtenblad (2013) omtaler å mestre enkeltkretslæring og dobbelkretslæring som ambideksteritet.

Innenfor aspektet *organisatorisk læring* kan hovedpunktene oppsummeres slik:

- Organisasjonsmedlemmene skal lære som agenter for organisasjonen. Dette innebærer at all kunnskap lagres utenfor enkeltindividene i det organisatoriske minnet. Kunnskapen i det organisatoriske minnet skal ligge til grunn for praksis.
- En organisasjon som lykkes med organisatorisk læring mestrer ulike nivåer av læring. Dette innebærer å alltid gjennomføre enkeltkretslæring. Dobbeltkretslæring må gjennomføres regelmessig ved behov for å møte endringer i omgivelsene.

Disse faktorene kan sies å være sentrale for en frivillig organisasjon som ønsker å arbeide mot å bli en lærende organisasjon.

2.1.3 Klima for læring

Klima for læring er det tredje aspektet som skal redegjøres ut ifra Örtenblad (2015) sin oversiktsmodell. Dersom en organisasjon ønsker å bli en lærende organisasjon innenfor dette aspektet innebærer dette at organisasjonen må tilrettelegge for et godt klima og miljø for læring (Örtenblad, 2009, s. 41). Tidd og Bessant (2013) definerer et klima som delte oppfatninger om holdninger, følelser og adferdsmønstre, som karakteriserer livet i en organisasjon. Klima er assosiert med kultur som viser til mer vedvarende og dypere fenomener slik som normer, verdier og trossystemer i organisasjoner (Tidd & Bessant, 2013, s. 123). I lærende organisasjoner skal dette klimaet være preget av en positiv atmosfære, som fører til at læring oppfattes som naturlig og enkelt (Örtenblad, 2015, s. 166). I praksis innebærer dette at læringen skal fasiliteres ved at det finnes rom for læring, men læringen skal ikke kontrolleres (Örtenblad, 2004, s. 134). Innenfor denne beskrivelsen av en lærende

organisasjon er læring et mål og et godt klima for læring er et middel som kan anvendes for å nå målet (Örtenblad, 2009, s. 42).

Ifølge Örtenblad (2009, 2018) innebærer aspektet *klima for læring* at organisasjoner legger til rette for at det tilbys muligheter og verktøy til grupper og individer innad i organisasjonen. Det å eksperimentere anses som viktig, og organisasjonsmedlemmene blir oppmuntret til dette. Dersom eksperimenteringen fører til feil, blir ikke dette oppfattet som bortkastet tid, men som en mulighet til å tilegne seg ny kunnskap. Da har organisasjonsmedlemmet lært seg hva som ikke fungerer, og kan ta denne innsikten med seg videre i arbeidet. I ettertid av eksperimenteringen gjenstår det å reflektere over utfallet og prosessen rundt eksperimenteringen. Ideelt sett settes det av god tid til nettopp dette. Eksperimentering og refleksjon er derfor sentralt innenfor aspektet (Örtenblad, 2009, 2018). Dette kan være to måter der læringen blir tilrettelagt, og i en viss grad arrangert for av organisasjonen (Örtenblad, 2018, s. 152). Selv om ulike ledere i organisasjoner kan oppmuntre, muliggjøre og stimulere til læring, anses allikevel læringen som frivillige prosesser, som organisasjonsmedlemmene kan velge å ikke delta i. Innenfor dette perspektivet er læring ofte frivillige aktiviteter og i stor grad er det individet som lærer (Örtenblad, 2009, s. 46-47).

I litteraturen som omhandler lærende organisasjoner, er Pedler, Boydell og Burgoyne (1989) sentrale bidragsyttere innenfor aspektet klima for læring. De anvender ikke termen lærende organisasjoner, men beskriver «The Learning Company» som viser til de samme faktorene. Deres beskrivelse av «The Learning Company», er ofte den som er mest forbundet med lærende organisasjoner etter Peter M. Senge sin beskrivelse (Örtenblad, 2009; Senge, 1991). Pedler, Boydell og Burgoyne (1989) beskriver et miljø og et klima som stimulerer til læring i form av at det er en organisasjon som fasiliterer for alle medlemmenes læring. Dette for å kunne transformere seg på et kontinuerlig basis for å oppnå strategiske mål. Det argumenteres også for at det bør tilbys ressurser til selvutvikling, som bør være tilgjengelige for alle medlemmene av organisasjonen. Det poengteres at essensen til konseptet «The Learning Company» er selvutvikling av både individet og organisasjonen (Pedler, Boydell & Burgoyne, 1989, s. 92).

Et klima for læring står dermed sentralt i «The Learning Company» og den lærende organisasjon. Et klima blir assosiert med kultur, og tidligere ble kultur beskrevet som

vedvarende og dypere fenomener slik som normer, verdier og trossystemer i organisasjoner (Tidd & Bessant, 2013, s. 123). Et spørsmål i denne sammenhengen kan være hvilke normer, verdier og trossystemer som bør ligge til grunn i lærende organisasjoner. Marsick og Watkins (1993) beskriver en organisasjonskultur med verdier, tro og en «policy» som støtter opp om læring. Kulturen belønner derfor innsats, kunnskapsdannelse og utvekslingen av kunnskap (Marsick & Watkins, 1993, s. 166).

Det finnes likhetstrekk mellom hvordan litteraturen på lærende organisasjoner beskriver et *Klima for læring* og det Dobni (2008) beskriver som en hensiktsmessig organisasjonskultur. Dobni (2008) beskriver flere faktorer som kan bidra til at det skapes en kultur som støtter opp om innovasjoner. Blant dem er villighet til å ta risikoer, være kreativ, kommunikativ og løsningsorientert (Dobni, 2008, s. 544). Et klima som stimulerer til læring i form av kreativitet og muligheter for å ta risikoer kan dermed være hensiktsmessig i lys av å danne nye innovasjoner. Marsick og Watkins (1993) hevder også at demokratiske, deltakende kulturer kan bidra til at det oppstår læring, og kan være viktige faktorer i lærende organisasjoner.

Innenfor aspektet *klima for læring* kan hovedpunktene oppsummeres slik:

- Det må finnes et godt klima for læring. Der læring skjer naturlig og enkelt, ved at det muliggjøres, oppmuntres og stimuleres til læring. Dette bidrar til å fremme læringsprosessene hos individene.
- Det må oppmuntres til, og gis tid og rom til at organisasjonsmedlemmene kan eksperimentere hele tiden de er i organisasjonen (prøving og feiling). Det å gjøre feil anses som lærerikt, og ikke som bortkastet tid.
- Organisasjonsmedlemmene må få tid til å reflektere i tiden de bruker i organisasjonen.
- Læringen er en frivillig aktivitet, dette innebærer at den enkelte har ansvar for egen læring.

Disse faktorene kan sies å være sentrale for en frivillig organisasjon som ønsker å arbeide mot å bli en lærende organisasjon.

2.1.4 Lærende struktur

Lærende struktur er det fjerde og siste aspektet som skal redegjøres for ut ifra Örtenblad (2015) sin oversiktsmodell. Innenfor dette aspektet fokuseres det hovedsakelig på

organisasjonsform, fremfor prosessene som foregår i organisasjonen (Örtenblad, 2009, s. 55). Læring blir sett på som et middel for å skape fleksibilitet, og ikke et sluttprodukt slik som i større grad er tilfellet i kategorien *klima for læring* (Örtenblad, 2013, s. 30). En organisasjon som har en læringsstruktur innebærer at den er teambasert, flat, desentralisert og organisk strukturert som fører til økt fleksibilitet (Örtenblad, 2004, s. 134).

Örtenblad (2018) beskriver at organisasjoner med *lærende struktur* skal være strukturert i team. Medlemmene i teamet kan være spesialiserte (Örtenblad, 2004, s. 134). Allikevel krever teamstrukturen at enkeltindividene på arbeidsplassen kan utføre hverandres oppgaver, og at de har kunnskapen som behøves for å gjennomføre dette i praksis (Örtenblad, 2018, s. 153). Örtenblad (2018) redegjør videre for at dette gjør organisasjonen mindre avhengig av enkelte personer som innehar bestemt kunnskap på et område. Dersom en person er borte fra arbeidet, kan de andre teammedlemmene overta oppgavene. Det er mulig å trekke paralleller fra dette og til det organisatoriske minnet som ble beskrevet i aspektet *organisatorisk læring*.

Dersom en organisasjon har en *lærende struktur* kan den dermed sies å være fleksibel (Örtenblad, 2018, s. 153). Denne fleksibiliteten kan være en stor fordel i møte med ulike kunder, i og med at alle ansatte har kunnskapen som trengs for å gi kunden det han eller hun behøver i øyeblikket. Med andre ord er det ikke behov for at ansatte må bruke tid til å forhøre seg med ledere, da de har myndighet til å fatte beslutningen selv. Denne teamstrukturen stiller krav til organisasjonsmedlemmene. For det første bør det være en god kommunikasjon i teamet for å få det til å funke i praksis. Samt bør evnen til å kontinuerlig lære være tilstede fordi kunnskapen til stadighet oppdateres. Ved at en lærende organisasjon ifølge aspektet *lærende struktur* er teambasert er den dermed ikke hierarkisk, men desentralisert og uformell. Og har dermed mye til felles med organisk struktur (Örtenblad, 2018, s. 153).

Ifølge Burns og Stalker (1961) er organiske strukturer kjennetegnet av at kontroll, autoritet og kommunikasjon er nettverkstrukturert, istedet for «top down» orientert. Den er preget av løse roller enn i en hierarkisk struktur. Kommunikasjonen flyter lateralt og er preget av konsultasjon, informasjon og råd fremfor ordrer og instruksjoner. Denne organisasjonsformen anses som best egnet til å møte endringer (Burns & Stalker, 1961, s. 121). Dette ved at den er preget av høyere grad av «ikke programmert» beslutningstaking og en fleksibel og løs struktur (Tidd & Bessant, 2013, s. 97). Kontrasten til den organiske organisasjonsstrukturen er en

mekanisk struktur som er preget av hierarki, autoritet, kontroll og vertikal kommunikasjon (Burns & Stalker, 1961, s. 120). Det kan derfor hevdes at den mekaniske organisasjonsstrukturen i høyere grad er byråkratisk, og at den organiske strukturen i høyere grad er preget av uformell beslutningstaking. Henry Mintzberg (1983) definerer en struktur som byråkratisk dersom handlinger er standardiserte. Med standardiserte menes forutsigbare og forutbestemte. Organisk struktur blir sett på som motparten til standardisering, og defineres ut ifra fraværet av dette (Mintzberg, 1983, s. 36).

Byråkratiske strukturer som anvender standardisering finner oftest sted i stabile miljøer (Mintzberg, 1983, s. 144). Dette kan lede til spørsmålet om den mekaniske organisasjonsstrukturen har fått konkurranse fra den organiske organisasjonsstrukturen nettopp fordi dagens samfunn med raske endringer krever andre former for organisering for å imøtekomme de nye behovene raskere enn tilfellet var før. Mintzberg (1983) hevder at organisasjonsstrukturen bør reflektere omgivelsene organisasjonene befinner seg i, og er således situasjonsbetingede. Derfor bør ikke alle organisasjoner strebe etter å få en organisk struktur. Dette bør kun organisasjoner som opererer i markeder preget av høy usikkerhet. Et eksempel på dette kan være en bedrift som fremstiller komplekse prototyper og krever høy grad av innovasjon (Mintzberg, 1983, s. 253-254). Det er mulig å ha en organisk struktur uten at dette er en *lærende struktur*, dette ved at organiske strukturer ikke alltid er desentraliserte og flate (Örtenblad, 2004).

Dersom en organisasjon ønsker å bli en lærende organisasjon innenfor aspektet *lærende struktur* skal det finnes en desentralisert struktur (Örtenblad, 2004, s. 134). Senge (1991) beskriver desentralisering som at beslutningsmyndigheten flyttes nedover i hierarkiet i organisasjonen. Videre beskrives desentralisering som å: «slippe løs menneskers engasjement ved å gi dem frihet til å handle, til å prøve ut sine egne ideer og være ansvarlige for at det skapes resultater» (Senge, 1991, s. 289). Dette gjør medlemmene i organisasjonen i stand til å fatte egne beslutninger i møte med kundenes behov (Örtenblad, 2004, s. 134).

Ifølge Senge skal det i høyest mulig grad skyves makt og myndighet bort ifra sentrum og toppen av organisasjonen i lærende organisasjoner (Senge, 1991, s. 289). En lærende struktur er kjennetegnet ved en flat struktur (Örtenblad, 2013, s. 29-30). Den har dermed få hierarkiske nivåer. For at det skal være læringsstruktur kan det finnes ett eller to nivåer maksimalt (A.

Örtenblad, personlig kommunikasjon, 22. oktober 2021). Den flate strukturen gjør organisasjoner i stand til å møte nye behov fra kunder hurtig, ved å transformere seg til å utføre nye oppgaver. De er også i stand til å tilby unike skreddersydde løsninger tilpasset hver enkelte kunde (Örtenblad, 2013, s. 29-30). Således kan en *lærende struktur* være hensiktsmessig i møte med endringer.

Et annet viktig moment i aspektet *lærende struktur* er at alle individene innad i organisasjonen skal ha kunnskap og informasjon om hvilke aktiviteter og ytelser som finner sted over hele organisasjonen (Örtenblad, 2013, s. 30). Dette vil si i alle de ulike avdelingene av organisasjonen de tilhører. Og ikke bare på sin egen avdeling. Dette slik de kan trå til der behovet er, dersom det oppstår uforutsette hendelser. Bakom denne tanken ligger det til grunn et holistisk perspektiv på organisasjonsvirksomheten (Örtenblad, 2013). Dette kan kobles til Senge (1991) sin oppfattelse av at systemtenkning bør ligge til grunn i lærende organisasjoner. Dermed endres tankegangen fra å oppfatte deler, til å heller oppfatte helheten (Senge, 1991, s. 76).

Ved at en lærende struktur er teambasert, organisk, desentralisert og fleksibel, gir dette de ansatte eller organisasjonsmedlemmene stor autonomitet og «empowerment» (Örtenblad, 2013, s. 29-30, Örtenblad, 2018). Marsick og Watkins (1993) vektlegger også en desentralisert beslutningstaking og «empowerment» av medlemmer i organisasjonen, i deres form for lærende organisasjon. De beskriver «empowerment» som en situasjonsbetinget faktor, og at «empowerment» kan komme fra å få anerkjennelse, få ansvar og når det utføres handlinger i selvsikkerhet (Marsick & Watkins, 1993, s. 196-198).

Innenfor aspektet *lærende struktur* kan hovedpunktene oppsummeres slik:

- Strukturen må være teambasert i organisasjonen, og medlemmene har kunnskap til å utføre hverandres oppgaver.
- Alle organisasjonsmedlemmene har et holistisk perspektiv på organisasjonen.
- Det må være en flat struktur som innebærer at det finnes få hierarkiske nivåer. Det kan finnes et nivå, eller to nivåer maksimalt.
- Det må være en organisk struktur preget av at kommunikasjon, kontroll og autoritet er nettverksbasert og ikke hierarkisk. Dette gir en uformell beslutningstaking og god fleksibilitet i møte med endringer.

- Det må være en desentralisert struktur. Dette gir organisasjonsmedlemmene høy grad av autonomi og «empowerment».

Disse faktorene kan sies å være sentrale for en frivillig organisasjon som ønsker å arbeide mot å bli en lærende organisasjon.

2.1.5 Oppsummering

Teorikapittelet har så langt redegjort for innholdet i de ulike aspektene som inngår i Örtenblad (2015) sin oversiktsmodell over hva en lærende organisasjoner kan innebære, ved navn *læring i arbeid, organisatorisk læring, klima for læring og lærende struktur* (Presentert i figur 1).

Disse aspektene som inngår i Örtenblad (2015) sin oversiktsmodell skal relevanstestes til frivillige organisasjoner, for å undersøke om de er, eller i hvilken grad de er relevante for frivillige organisasjoner å implementere.

Læring i arbeid	Organisatorisk læring
Klima for læring	Lærende struktur

Figur 1: Oversiktsmodell over lærende organisasjoner (Örtenblad, 2015)

Videre i teorikapittelet skal det redegjøres for ulike interessentperspektiver og det skal presenteres et nytt perspektiv ved navn frivillighetsperspektivet som skal anvendes i denne undersøkelsen. Deretter skal det redegjøres for oversettelsesteori, som sier noe om hvordan relevanstesten gjennomføres i praksis. Dette ved å beskrive hvordan teorien om lærende organisasjoner kan tilpasses til frivillige organisasjoner. Avslutningsvis skal de ulike teoriene som er presentert i teorikapittelet oppsummeres i et teoretisk rammeverk, som sammen med informasjon fra informanter, kunnskap om case og kontekst danner bakgrunn for å besvare problemstillingen.

2.2 Interessentperspektiver

Ved å ha gjennomgått de ulike aspektene ved oversiktsmodellen til Örtenblad (2015), foreligger det nå er forståelse av hva konseptet lærende organisasjon innebærer. Ifølge Örtenblad (2009) er det slik at ulike interessenter kan ha ulike interesser i aspekter ved den lærende organisasjon. Et sentralt spørsmål når det gjelder å forske på lærende organisasjoner, er hvem sine interesser studien ønsker å tilfredsstille. Forsker vi på vegne av en arbeidstaker, for å finne ut hva som kan være sentralt ved konseptet i forhold til å ivareta deres interesser? Eller ønsker vi å finne ut av hvilke aspekter som kan være nyttige for organisasjoner å implementere for å forbedre samfunnet? Dette er eksempler på spørsmål som kan knyttes til valg av interessentperspektiver. Ifølge Örtenblad (2013) er det ofte slik at det i litteraturen omkring lærende organisasjoner at det kan være vanskelig å tolke hvilket perspektiv som anvendes i de ulike tekstene. Dette er heller ikke alltid redegjort for, som kan være problematisk ved at ulike studier kan ta utgangspunkt i forskjellige perspektiver. For å forklare dette nærmere skal det sees på ulike interessentperspektiver, ved å ta utgangspunkt i Örtenblad (2013) sin «stakeholder contingency approach». For deretter å vurdere bruken av disse perspektivene i denne studien, før det bygges videre på denne tilnærmingen. Dette ved å legge til et perspektiv kalt frivillighetsperspektivet. Det er dette perspektivet som skal anvendes i denne studien, og som studien tar utgangspunkt i å tilfredsstille. Perspektivet vil være avgjørende for hva som vektlegges i analysen og hvilke funn som foreligger.

I Örtenblad (2013) sin «stakeholder contingency approach» tas det opp ulemper og fordeler ved de ulike aspektene i den lærende organisasjonen, ut ifra ulike interessentperspektiver. Disse skildres som arbeidstakerperspektivet, arbeidsgiverperspektivet og samfunns- perspektivet (Örtenblad, 2009, s. 87-92). Dette bygger på den forståelsen av at en arbeidstaker, arbeidsgiver og de som ønsker å gjøre det beste for samfunnet, har ulike interesser de ønsker å ivareta, og dette kan få følger for hvordan de oppfatter konseptet om lærende organisasjoner (Örtenblad, 2013). I arbeidsgiverperspektivet kan interessene i hovedfokus være å øke effektiviteten og profittmaksimeringen til organisasjonen. I arbeidstakerperspektivet ligger fokuset heller på samholdet av arbeidstakernes, eller den individuelle arbeidstakerens velvære. I samfunnsperspektivet er hovedfokus på alle innbyggernes velferd, samt effektivitet i samfunnet (Örtenblad, 2013, s. 290-291). Holdninger og synspunkter på aspektene innenfor den lærende organisasjonen kan dermed bli påvirket av den interessentgruppen man tilhører. Et eksempel på dette kan være at arbeidsgiverne ofte er

mindre skeptiske til ideen om lærende organisasjoner enn arbeidstakerne (Örtenblad, 2009, s. 87-92). Kanskje vil arbeidsgiverne tenke at de har mye å vinne på å bli en lærende organisasjon i form av at det kan føre til økt effektivitet i organisasjonen, mens arbeidstakerne kan tenke at det er mye ekstra arbeid å gjøre for dem i arbeidstiden.

Örtenblad (2009) beskriver at arbeidsgiver- og arbeidstakerperspektivet kan være i et konfliktforhold. Dette fordi at arbeidstakerne ofte setter individet i fokus, fremfor organisasjonen de arbeider i og samfunnet som en helhet. For en arbeidsgiver derimot vil det viktigste ofte være å sikre organisasjonens overlevelse, fremfor å prioritere samfunnet og arbeidstakerne. I det tredje perspektivet ved navn samfunnsperspektivet som Örtenblad (2009; 2013) beskriver er det verken organisasjonens overlevelse eller individets velvære som er i fokus, men samfunnet som en helhet. Et problem innenfor dette perspektivet kan være å avgrense hvor samfunnet ender (Örtenblad, 2009, s. 89-90). Et eksempel kan skildre mulige interessentkonflikter ytterligere. Tenk deg et firma som arbeider med skoghogst, som ønsker å utvide området sitt. Ifølge arbeidsgiverperspektivet er dette formålstjenlig ved at det øker effektiviteten og gir økt profitt. Dette kan føre til konflikt med arbeidstakerperspektivet ved at de ansatte føler seg oversett, ved at de får større arbeidsomfang som fører til en stressende arbeidshverdag. Dette fører også til konflikt med samfunnsperspektivet som ønsker å verne om skogen på grunn av miljøhensyn. Samfunn og arbeidstakerperspektivet er derfor uenige i avgjørelsen om å utvide området til organisasjonen, og begrunner det ut ifra ulike interesser. Gitt at de ulike interessentperspektivene har ulike interesser i den lærende organisasjon er det hensiktsmessig å reflektere over, og fatte et valg på hvilket interessentperspektiv som denne studien har til hensikt å tilfredstille. Dette fordi det vil være avgjørende for analyse og funn.

2.2.1 Frivillighetsperspektivet

Et sentralt spørsmål i denne sammenhengen blir da hvilket interessentperspektiv som er hensiktsmessig å anvende i denne studien som ønsker å relevansteste aspektene ved den lærende organisasjon i konteksten av en frivillig organisasjon. Ved første øyekast virker ingen av de foregående interessentperspektivene til å være fullstendig relevante. Dette fordi at det aktuelle caset i denne studien ikke er en offentlig virksomhet, organisasjon eller instans som kun fokuserer på det beste for samfunnet som en helhet, slik som i samfunnsperspektivet (Örtenblad, 2013). Det er heller ikke en arbeidsgiver, som kun er ute etter å sikre

organisasjoners overlevelse i form av profittmaksimering og effektivisering (Örtenblad, 2013). Det ligger til og med et kriterium til grunn i FN (2003) sin definisjon på frivillig sektor at frivillige organisasjoner må være ikke-profitbaserte, og at hovedfokus ikke kan være kommersielle hensyn og mål å arbeide etter. Overskudd skal ikke gis til direktører og aksjeeiere, men til videre arbeid mot organisasjonens formål. Arbeidstakerperspektivet anses heller ikke som særlig relevant ved at de frivillige medlemmene i frivillige organisasjoner heller ikke er arbeidstakere som fokuserer på individets velvære på en arbeidsplass (Örtenblad, 2013). Dette kan knyttes til at det i frivillig sektor må være et krav om frivillighet, der det ikke er obligatorisk å gi tid til organisasjonsvirksomheten (FN, 2003).

Dersom det skulle vært anvendt et av de tre perspektivene presentert av Örtenblad (2013), kunne det kanskje vært hensiktsmessig å anvendt et samfunnsperspektiv. Det ble i innledningen beskrevet at frivillige organisasjoner har viktige samfunnsfunksjoner ved å bidra til demokrati og fremming av ytringsfrihet. I tillegg til at det frivillige arbeidet fremmer kulturarv, inkludering og tillitt i samfunnet (Kulturdepartementet, 2018). Frivillighet Norge (u.å) går så langt at de beskriver frivillig sektor som en hjørnestein i den norske samfunnsmodellen. Det kunne derfor vært interessant å anvende et samfunnsperspektiv for å undersøke om hvorvidt teorien om lærende organisasjoner kunne anses som relevant med tanke på å ytterligere øke velferden i samfunnet. Arbeidsgiver og arbeidstakerperspektivet kan også i noen grad være relevant i noen frivillige organisasjoner der det finnes noen ansatte og ledere som tar ut lønn. Tendensen i dag er at frivilligheten i økende grad profesjonaliseres som fører til at det finnes flere og flere ansatte i disse organisasjonene (Sørenssen, 2020). Allikevel vil de frivillige organisasjonene i stor grad bestå av frivillige medlemmer slik kravet om frivillighet tilsier i FN (2003) sin definisjon. I denne studien ønskes det derfor å se på hvilke aspekter ved den lærende organisasjon som kan være hensiktsmessige å implementere i lys av interessene til de frivillige organisasjonsmedlemmene. Studien avgrenses til å kun undersøke de frivilliges interesser, og ikke interessene til de eventuelle ansatte som finnes i enkelte frivillige organisasjoner. Hvilke interesser har så den enkelte frivillige? Et sentralt spørsmål i denne sammenhengen kan derfor være å finne ut av hva som er drivfaktorene bak frivillig arbeid i organisasjoner.

I studien «Betingelser for frivillig innsats: motivasjon og kontekst» beskrives motivasjonsfaktorer for frivillig innsats (Wollebæk, Sætrang & Fladmoe, 2015). Studien konkluderer ikke

entydig med en faktor, men at flere faktorer kan være komplementære. De viktigste faktorene blir skildret som sosialisering, interesse, kostnad og nyttevurderinger, og indre motivasjon, og at det derfor kan kobles til subjektive disposisjoner slik som menneskets vurderinger, verdier og holdninger. Det er også kontekstavhengig relatert til hvilken type av frivillig organisasjon det er tale om (Wollebæk, Sætrang & Fladmoe, 2015). Flere artikler viser til utsagn fra frivillige informanter der det uttales at frivillig arbeid ikke bør bli tvunget frem, men at det må komme fra hjertet til den frivillige (Smith & Warburton, 2003; McLaughlin & Warburton, 2008). Trolig kan derfor engasjement i frivillige organisasjoner begrunnes i at det må ha verdi og ligge hjertet nært for det enkelte individ.

Hva som gir verdi for det enkelte individ kan variere. Trolig kan verdigrunnet også ligge til grunn for hvilken type organisasjon man velger å organisere seg i. Frivillige organisasjoner består av interesseorganisasjoner og humanitære organisasjoner (Sivesind, 2020). Der de humanitære organisasjonene er mer ideelle og hensynet til medlemmenes interesser nedtones, forsøker interesseorganisasjonene å ivareta medlemmenes interesser (Sivesind, 2020). For noen vil det nok gi verdi å hjelpe andre ved å for eksempel delta i humanitære organisasjoner, slik som Røde Kors, eller andre veldedige organisasjoner som arbeider for helsefremmende arbeid. For andre kan det gi verdi å delta i ulike interesseorganisasjoner. Caset i denne studien kan kategoriseres som en interesseorganisasjon. Eksempler på verdier tilknyttet interesseorganisasjoner kan være å støtte barna sine ved å delta i idrettsorganisasjoner som barna er medlem i, eller å styrke egne interesser i form av å delta i et fagforbund. I denne studien er det anvendt et ungdomslag som case. Disse organisasjonene arbeider for å styrke lokalsamfunnet ved visjonen «levande lokalkultur», og derfor har trolig individene verdier som å ivareta lokalsamfunnet (Noregs Ungdomslag, u.å.a). Samtidig som de gjerne vil at dette arbeidet skal være varig, og derfor ønsker å sikre ungdomslagets overlevelse. I tillegg kan det kanskje tenkes at det gir verdi til medlemmene å sosialisere seg sammen med andre frivillige, samt at de får arbeidet med noe som de synes er interessant innenfor kultursektoren.

Disse faktorene fører til at jeg foreslår et nytt perspektiv, frivillighetsperspektivet. Dette perspektivet er sammensatt av momenter fra arbeidsgiverperspektivet, samfunnsperspektivet og arbeidstakerperspektivet. I dette perspektivet antas det at frivillige organisasjoner har et ønske om å gjøre det beste for samfunnet, men også for å sikre sin egen overlevelse som organisasjon. Samtidig som at dette skjer i henhold til at egne holdninger og verdier ivaretas

hos det enkelte individet. Frivillighetsperspektivet har et holistisk synspunkt på organisasjonen, individet og samfunnet, og arbeidet begrunnes ut ifra det enkelte organisasjonsmedlemmets verdier. Dette blir således et spenningsforhold, da organisasjonene har flere ulike interesser å ivareta, slik det ble illustrert i eksempelet over med skoghogst. Allikevel antas det at perspektivene kan være forenlige i dette caset, og at det er mulig at et organisasjonsmedlem kan ha flere ulike interesser å ivareta som samsvarer med det samme verdigrunnlaget. Ved samfunnsperspektivet var et problem å avgrense samfunnet (Örtenblad, 2009). I denne studien avgrenses samfunnet til kommunen ungdomslaget opererer i.

Det anses som rimelig å anvende et frivillighetsperspektiv i denne studien, fordi hensikten er å vurdere aspektenes relevans ut ifra de interessene til de frivillige som engasjerer seg i frivillige organisasjoner. I drøftelsen vil det som anses som hensiktsmessig for flest mulig frivillige i organisasjonene vektlegges. Det at frivillighetsperspektivet ligger til grunn i studien, vil ha konsekvenser for analyse og funn.

2.3 Oversettelsesteori

Hensikten med oversettelsesteorien som presenteres i dette kapittelet er å gi en forståelse av hva en relevanstest er. Oversettelsesteorien bidrar videre med å skape en forståelse av hvordan organisasjonsideer kan overføres fra en kontekst til en annen (Røvik, 2007). Dette gitt at formålet med denne studien er å relevansteste de ulike aspektene ved den lærende organisasjon til konteksten av en frivillig organisasjon, for å danne en modifisert modell som kan fungere som en bransjestandard for disse organisasjonene. Røvik (2007) beskriver at det ofte oppstår utfordringer når teorier skal overføres til en gitt kontekst. Derfor er det hensiktsmessig med innsikt om overføring for å minimalisere utfordringer knyttet til implementering. Kunnskap om oversettelsesteori anses dermed som hensiktsmessig i lys av å svare på oppgavens problemstilling, som tok sikte på å undersøke i hvilken grad og hvilke aspekter ved teorien om den lærende organisasjon som kan implementeres som en mulig løsning på utfordringene organisasjonene innenfor frivillig sektor står ovenfor.

Örtenblad (2021) beskriver at de fleste av definisjonene på den lærende organisasjon fremtrer som at de er universelt anvendbare. Og at det er et konsept alle organisasjoner bør

implementere uavhengig av kontekst (Örtenblad, 2015, s. 163). Dette er ikke tilfellet da det finnes aspekter som potensielt kan være skadelige å implementere i visse organisasjoner (Örtenblad, 2021). Dersom vi tar for oss *klima for læring* der det oppmuntres til eksperimentering, kan dette tenkes å være mindre relevant for organisasjoner som opererer innen helse (Örtenblad, 2021). Det kan tenkes at eksperimentering derimot har høyere relevans i for eksempel industri. Dette kan sees i sammenheng med det Røvik (2007) beskriver, at ulike organisasjonskontekster er komplekse og består av ulike kulturer, prosedyrer, rutiner, taus kunnskap, formelle strukturer, samt fysiske strukturer. Derfor er det ikke nødvendigvis slik at det som fungerer godt i en kontekst uten videre skal fungere godt i en ny kontekst.

Örtenblad (2015) foreslår at det bør finnes modeller av lærende organisasjoner som er tilpasset ulike organisatoriske kontekster. Videre kan disse kontekst tilpassede modellene anvendes av organisasjoner som ønsker å bli en lærende organisasjon. Örtenblad (2015) sin oversiktsmodell med aspektene *læring i arbeid*, *organisatorisk læring*, *klima for læring* og *lærende struktur*, fungerer som utgangspunkt for å gjøre en relevanstest, og deretter å lage en slik modifisert modell for frivillige organisasjoner i denne studien. Røvik (2007) beskriver en slik kunnskap og ide overføring som en type av oversettelse. En relevanstest av disse aspektene kan bidra til å skape innsikt i hvilke aspekter som kan anses som hensiktsmessige i konteksten av en frivillig organisasjon, eller hvilke aspekter som kan gi negative virkninger ved implementering i konteksten av frivillige organisasjoner. I tillegg til at relevanstesten tar høyde for hva som er rimelige krav for disse organisasjonene å implementere.

Røvik (2011) beskriver at når ulike aktører forsøker å implementere ideer eller praksiser fra en annen kontekst, til sin organisasjon, kan teorien bli transformert ved at oversetteren tar hensyn til lokale forhold ved konteksten man oversetter til (Røvik, 2011, s. 642-643). Røvik (2007) beskriver tre måter å oversette ideer på i de spesifikke oversettelses- og omformingsreglene. Disse reglene inneholder tre kategorier. I «den reproduserende modus» er hensikten en nøyaktig reproduksjon av ideene. Det er ikke aktuelt i denne studien å kopiere hele oversiktsmodellen da konseptet om lærende organisasjoner ikke er universell anvendbar (Örtenblad, 2015). I «den radikale modus» forandres ideen radikalt. I «den modifiserende modus» innebærer reglene addering og fratrekking fra den opprinnelige ideen, for å tilpasse den til organisasjonen den skal implementeres i (Røvik, 2007, s. 305-311). Det er «den

modifiserende modus» som hovedsakelig skal anvendes i denne studien. Dette innebærer at det gjøres en tilpasning og omforming av teorien eller ideene i en viss grad. Dette bygger på forståelsen av at det er viktig å ivareta det opprinnelige, og på samme tid at dette skal inn i en ny organisatorisk kontekst, og derfor bør tilpasses (Røvik, 2007, s. 311).

Ved å anvende den «modifiserende modus» skal det trekkes fra de aspektene eller de elementene ved aspektene som ikke anses som relevante for frivillige organisasjoner, sett fra et frivillighetsperspektiv. Fratrekking innebærer at det i oversettelsen blir trukket fra et eller flere deler fra den opprinnelige teorien, for at den skal kunne tilpasses den nye organisasjonen (Røvik, 2007, s. 311). Fratrekking anses som relevant da det ikke er gitt at alle aspektene eller alle elementene som inkluderes i teorien om lærende organisasjoner uten videre kan overføres til frivillige organisasjoner. De aspektene eller elementene ved aspektene som anses som relevante forblir uforandret, og derfor kopiert slik som i den «reproduserende modus» (Røvik, 2007).

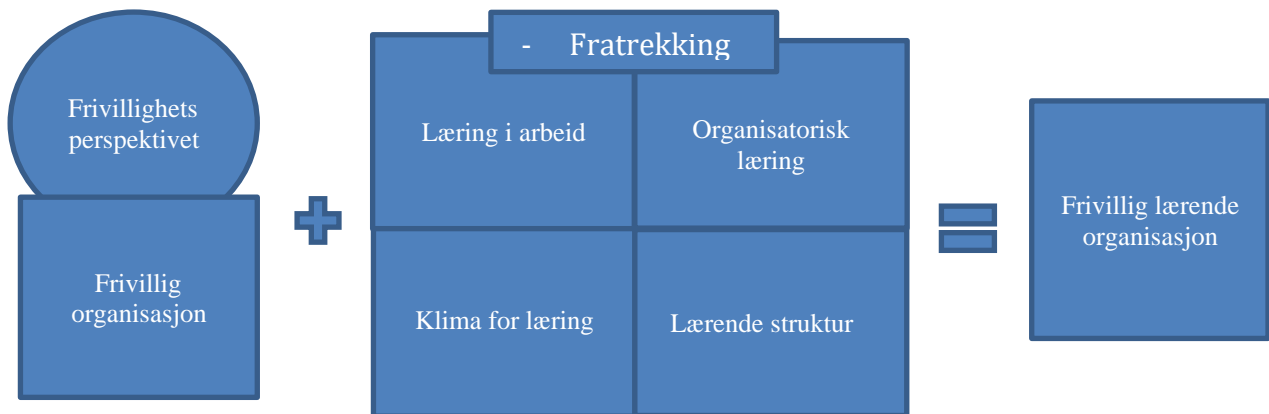
2.4 Teoretisk rammeverk

I denne avsluttende delen av teorikapittelet skal teorien som er gjennomgått presenteres i et teoretisk rammeverk. Dette rammeverket består av teori omkring lærende organisasjoner, med sine aspekter *læring i arbeid, organisatorisk læring, klima for læring og lærende struktur*. I tillegg til at det består av teori omkring frivillighetsperspektivet og oversettelsesteori. Rammeverket skal bidra til å besvare problemstillingen som tok sikte på å undersøke:

«Til tross for at frivillig arbeid har økt, er det en utfordring for frivillige organisasjoner at organisasjonstilhørigheten, samt vilje til å påta seg oppgaver og verv i organisasjoner har gått ned. I tillegg kan det være en utfordring å tilpasse organisasjonene nye samfunnsendringer. Det eksisterer teori om lærende organisasjoner som kan være relevant for å bidra til å løse disse utfordringene, men det mangler kunnskap om i hvilken grad, og hvilke aspekter ved ideen som kan implementeres i frivillige organisasjoner.»

Det teoretiske rammeverket (Presentert i figur 2) skal bidra med innsikt til relevanstesten. Det er de fire aspektene ved den lærende organisasjon som er presentert i figur 2 som skal

relevanstestes i konteksten av en frivillig organisasjon. Relevansen av disse aspektene skal vurderes sett ut ifra et frivillighetsperspektiv. De aspektene eller elementene ved aspektene som ikke anses som relevante skal trekkes fra, ved at fratrekking blir brukt som oversettelsesregel (Røvik, 2007). De aspektene eller elementene ved aspektene som anses som relevante forblir uforandret, og kopiert.



Figur 2: Frivillig organisasjon som lærende organisasjon

Etter at dette teoretiske rammeverket (presentert i figur 2) er anvendt i analyse og drøftelse kapittelet, sammen med informasjon fra informantene, kunnskap om case og kunnskap om kontekst, vil en modifisert modell bli presentert. Den modifiserte modellen vil representere en bransjestandard for hvordan frivillige organisasjoner kan implementere ideen om den lærende organisasjon.

3.0 Metode

I dette kapittelet skal det redegjøres for metoden anvendt for å samle inn og bearbeide informasjon fra informanter som engasjerer seg i en frivillig organisasjon. Informantenes informasjon skal anvendes sammen med kunnskap om case og konteksten, samt teori om lærende organisasjoner, frivillighetsperspektivet og oversettelsesteori for å vurdere aktualiteten til hver aspekt i relevanstesten. Hensikten med relevanstesten er å besvare problemstillingen som tok sikte på å undersøke i hvilken grad og hvilke aspekter ved ideen om den lærende organisasjon som kan implementeres i frivillige organisasjoner, som en mulig

løsning på utfordringene disse står ovenfor, knyttet til synkende organisasjonstilhørighet, manglende vilje til å påta seg oppgaver og verv i organisasjoner, samt nye samfunnsendringer.

Ved at den innsamlede informasjonen fra informantene skal brukes til innspill i relevanstesten, er det derfor hensiktsmessig å skape en åpenhet omkring hvilken metode for datainnsamling som ligger til grunn i studien, og hvorfor det ble valgt denne metoden fremfor andre. I første del av metodekapittelet skal forskningsdesignet redegjøres for. Deretter utredes det for studiens utvalg, metode for innsamling av data og en beskrivelse av hvordan analysen er gjennomført.

3.1 Forskningsdesign

I denne studien er hensikten å besvare problemstillingen ved å relevansteste de ulike aspektene ved den lærende organisasjon til frivillige organisasjoner. Dette for å finne ut hvilke, og i hvilken grad aspektene kan sies å være relevante krav å kreve for frivillige organisasjoner som ønsker å bli frivillige lærende organisasjoner. Det kan tenkes at noen aspekter kan ha høyere relevans enn andre. Det vil si at noen aspekter kan være aktuelle, mens andre kan ha mindre grad av relevans. Resultatet blir presentert i en modifisert modell, som kan fungere som en bransjestandard for organisasjonene som ønsker å bli frivillige lærende organisasjoner. I denne studien er det ønskelig å få detaljrik innsikt i hvordan mennesker oppfatter sin egen hverdag som frivillig i en frivillig organisasjon, for å bruke denne innsikten som innspill til å vurdere hvert aspekts aktualitet. Behovet for detaljrik innsikt reflekterer valg av forskningsdesign, som Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016) beskriver som alt som kan knyttes til en undersøkelse.

For å få detaljrik informasjon om hvordan frivillige medlemmer i frivillige organisasjoner oppfatter og reflekterer over læring i organisasjonene, falt valget på å samle inn informasjonen ut ifra en enkelt frivillig organisasjon. Yin (2018) beskriver at slike enkeltcasestudier egner seg godt til å undersøke et case som fenomen i dybden, og i konteksten caset befinner seg i. Denne metoden anses dermed som hensiktsmessig for å få detaljrik informasjon som kan bidra til å gi innsikt i graden av relevans til hvert aspekt. En svakhet med å ta utgangspunkt i en enkelt frivillig organisasjon, er at det er vanskelig å generalisere funnene i studien til alle frivillige organisasjoner i frivillig sektor. Yin (2018)

beskriver dette som at det er vanskelig å generalisere funn fra enkeltstudier til hele populasjoner, men metoden egner seg til å utføre teoretisk generalisering. Funnene kan derfor føre til at det utvikles ny teori, eller at eksisterende teori videreutvikles. Å ta utgangspunkt i en enkelt frivillig organisasjon kan derfor være hensiktsmessig i denne studien der det anvendes eksisterende teori i form av Örtenblad (2015) sin oversiktsmodell over den lærende organisasjon, for å kontekstilpasse denne modellen til frivillige organisasjoner. Slik sett tilpasses teorien for å passe inn i en annen organisatorisk kontekst. For å øke generaliserbarheten kunne et alternativ vært å få informasjon fra flere informanter i flere ulike frivillige organisasjoner. Dette kunne økt reliabiliteten i studien. Busch (2013) beskriver reliabilitet som at dataene er pålitelige ved at vi måler godt det som skal måles. Dersom det hadde blitt samlet inn data fra flere frivillige organisasjoner kunne en svakhet vært at jeg ikke fikk nok detaljrik kunnskap, slik som et enkeltcasestudie gir. Det kan tenkes at dette hadde krevet mye med tid, og at det hadde komplisert analysen. En enkeltcasestudie anses derfor som det riktige valget i denne studien. Studiens generaliserbarhet drøftes mer dyptgående i konklusjonen.

For å få tak i informasjonen om hvordan de frivillige i den valgte caseorganisasjonen, oppfatter og reflekterer over læring i organisasjonen, ble det foretatt et gruppeintervju. Dette er i tråd med det Johannesen, Tufte og Christoffersen (2016) beskriver som at et kvalitativt gruppeintervju gir gode beskrivelser og dermed verdifull kunnskap om hva informantene mener er viktig og sentralt innenfor temaet som undersøkes. Videre hevder de at det egner seg godt når det skal avdekkes en bredde av holdninger, synspunkter, fortolkninger og erfaringer. Slike gode beskrivelser er hensiktsmessige fordi det ikke fantes mye kunnskap omkring aspektenes relevans i frivillige organisasjoner fra før. I forkant av gruppeintervjuet fikk jeg muligheten til å observere handlingene til informantene under et styremøte. Det jeg observerte ga meg ikke en dyp nok forståelse til å fatte noen konklusjoner. Det gav meg imidlertid en bredere innsikt i hva det kunne være aktuelt å spørre informantene om, i gruppeintervjuet som ble foretatt etter møtet. Et gruppeintervju anses som det riktige valget i studien fordi det gav informantene en mulighet til å gi gode beskrivelser av sin forståelse av temaene jeg tok opp, og deretter føre en dialog og diskutere med hverandre. I tillegg til at det gav meg mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål ved behov for utdypelse av temaet. Dersom det hadde vært gjennomført kvantitative metoder slik som for eksempel spørreundersøkelser, hadde det vært

vanskelig å fått gode nok beskrivelser og synspunkter fra informantene som behøves som innspill for å kunne vurdere aspektenes aktualitet.

3.2 Utvalg

Basert på det faktum at det behøves innsikt i hvordan frivillige oppfatter og reflekterer over sitt arbeid i en frivillig organisasjon, for å bruke dette som innspill i drøftelsen, består utvalget av informanter fra en frivillig organisasjon. Et spørsmål var hvilken type frivillig organisasjon som burde velges i studien, med tanke på at det finnes over 2000 frivillige organisasjoner i Norge, med ulike interessefelt (Sivesind, 2020). Tidligere har jeg skrevet en bacheloroppgave om kulturelle arrangementer og dets påvirkningskraft på samfunnet (Eidskard, 2019). Det falt derfor naturlig for meg å undersøke et annet tema innenfor kulturfeltet ved å velge å ta utgangspunkt i en frivillig organisasjon med sitt hoveddomene innenfor kultur. Dette førte til at et ungdomslag ble valgt som utvalg. Informantene består av styremedlemmer i denne organisasjonen. Valget falt på denne organisasjonen ut ifra tilgjengelighet. I denne studien har jeg forsøkt å være så objektiv som mulig, ved at jeg har valgt ut ungdomslaget som er forholdsvis ukjent for meg. Denne organisasjonen oppfyller kravene til å betegne seg om en frivillig organisasjon i henhold til FN definisjon (United Nations, 2003).

Etter å ha vært i kontakt med lederen i ungdomslaget, ble vi enige om å gjennomføre et gruppeintervju. Dette var ønskelig fra informantenes side, og jeg anså det som et rimelig valg ut ifra formålet til studien. Det var lederen av organisasjonen som rekrutterte informantene, som alle satt i styret av organisasjonen. Til gruppeintervjuet ble sju informanter invitert til å delta. Det var fire som møtte opp. Jacobsen (2015) beskriver at dersom gruppen har få deltakere, at dette kan resultere i liten bredde i synspunkter, samt at det kan begrense meningsutviklingen. Det at kun fire informanter deltok i gruppeintervjuet kan derfor være en potensiell svakhet med denne undersøkelsen. Mitt syn er imidlertid at dette ikke var en svakhet. Det gav dem mulighet til å gi mer dyptgående beskrivelser av deres holdninger, meninger og oppfatninger om temaene som inngår i aspektene enn tilfellet kanskje kunne ha vært dersom det var flere deltakere. Det gav også en god ramme til diskutere med hverandre. Som igjen gav meg god informasjon, fylt med nyanser som ble brukt til innspill i analysen. I tabell 1 presenteres informantene.

Presentasjon av informanter	
Informant 1	Leder
Informant 2	Sekretær
Informant 3	Økonomiansvarlig
Informant 4	Ordinært styremedlem

Tabell 1: Oversikt over informanter

Av informantene som deltok i intervjuet, har alle disse ulike roller i organisasjonen. Dette kan være med på å styrke reliabiliteten av undersøkelsen. Slik det kommer frem av tabellen er informantene anonymisert. Ved å anonymisere informantene kan dette ha ført til at de følte seg friere til å dele sine synspunkter og meninger med meg som intervjuer. Dersom dette ikke ble gjort hadde de kanskje vært redde for å si noe «feil» som kunne spores tilbake til dem personlig. Fordi at denne organisasjon er relativ liten i størrelse var det stor sannsynlighet for at dersom organisasjon var navngitt, at bakgrunnsopplysningene gitt i intervjuene og presentasjon av utvalg kunne ført til at enkeltindividene ble identifisert. Derfor var det hensiktsmessig å anonymisere organisasjonen på grunn av hensyn til personvern.

3.3 Innsamling av data

I studien var de ønskelig å få en forståelse av hvordan det er å være frivillig og hvilke motivasjoner de frivillige i frivillige organisasjoner har. Dette for å kunne bruke denne innsikten som et element i analysen for å drøfte relevansen til hvert aspekt ved den lærende organisasjon i frivillige organisasjoner. For å kunne danne seg denne forståelsen, var det hensiktsmessig å komme i dialog med frivillige. Slik det tidligere er beskrevet ble dialogen gjennomført som et gruppeintervju. I god tid før gruppeintervjuet ble prosjektet meldt inn til NSD for godkjenning, og i forkant av denne studien ble det levert ut samtykkeskjema til alle

informantene. Dette gjorde det klart for dem at det var mulig å trekke seg fra studien underveis i hele prosessen. I tillegg til at informasjon om dem, blir holdt konfidensielt. Dette var for å handle i tråd med etiske hensyn.

I forkant av gruppeintervjuet ble jeg med på å observere under et styremøte som gav meg innblikk i hva som kunne være hensiktsmessig å vektlegge i intervjuet. Dette var særlig aktuelt i forbindelse med aspektet *lærende struktur*, der det var særlig iøynefallende at det ikke fantes en leder som styrte forsamlingen, men at gruppen virket demokratisk utformet. Jeg hadde forberedt meg til gruppeintervjuet med å ta med en intervjuguide med spørsmål. Disse spørsmålene var nøye utvalgt. Dette ut ifra hvilke spørsmål jeg tenkte ville gi meg informasjonen jeg trengte som innspill for å vurdere i hvilken grad og hvilke aspekter det er relevant å kreve at frivillige organisasjon som ønsker å bli lærende organisasjoner implementerer. Spørsmålene ble utarbeidet og strukturert etter de fire aspektene som inngår i Örtenblad (2015) sin oversiktsmodell. Dette skapte en oversikt i prosessen. Allikevel ble ikke spørsmålene formulert teoretiske, i den grad det var mulig. Dette fordi det kan føre til å påvirke informantene, til å svare noe annet enn de hadde tenkt i utgangspunktet. Derfor er spørsmålene formulert ut ifra daglig tale, også blir det min oppgave som forsker å tolke informasjonen opp mot aspektene i ettertid. I gruppeintervjuet var det tenkt at jeg skulle stille spørsmål fra denne intervjuguiden, men at det var rom for endring av spørsmål eller tilleggsspørsmål underveis dersom det ble behov for det. Silverman (2014) omtaler dette som et semistrukturert intervju, der det er rom for improvisering underveis. Ved at det ble gjennomført et semistrukturert intervju var hensikten at intervjuene oppfattes mer som en dialog mellom informantene og meg som intervjuer. Noe som kan ha ført til at informantene følte seg tryggere på å åpne seg.

I praksis ble ikke intervjuguiden brukt i stor grad. Jeg stilte få av de spørsmålene jeg utarbeidet på forhånd. Når jeg stilte de få spørsmålene jeg gjorde, førte dette til at informantene diskuterte deres egne erfaringer, meninger og holdninger med hverandre. Min oppfatning var at informantene var glade i dele sine synspunkter. Ved at jeg stilte et enkelt spørsmål førte dette videre til at samtalen gikk videre inn på andre temaer jeg behøvde informasjon om, uten at jeg trengte å gripe inn i samtalen og føre de på sporet at disse temaene. Slik sett inntok jeg i stor grad en passiv rolle ved å hovedsakelig lytte til samtalen som foregikk, men det var også behov for at jeg inntok en aktiv rolle når samtalen sporet av

(Jacobsen, 2015). Ved at jeg stilte få spørsmål fra intervjuguiden, fungerte den mer som en mal for meg, for å undersøke om jeg hadde fått kunnskap nok til å gjennomføre analysen. Underveis i intervjuet så jeg ofte på intervjuguiden for å sikre at jeg hadde fått all informasjon jeg behøvde. Dette kan være med på å styrke studiens validitet, ved at det ble samlet inn informasjon som kunne bidra til å besvare problemstillingen. Busch (2013) beskriver validitet som i hvilken grad det måles, det som vi har tro på at vi måler.

Et spørsmål som ble stilt fra intervjuguiden ved aspektet *læring i arbeid* kan skildre hvordan dialogen foregikk, samt hvordan informasjonen spørsmålet gav, videre skulle anvendes i analysen:

«*Hvordan lærer dere i organisasjonen?*»

Tanken på dette spørsmålet var å få svar på om informantene lærer igjennom kurs, eller om de lærer igjennom å utføre daglige oppgaver i organisasjonen. Spørsmålet ble formulert for å være minst mulig teoretisk ledende. Dette ga informantene rom til å si det de mente uten at jeg ledet de teoretisk. Informantene svarte kursing, læring igjennom prøving og feiling, «learning by doing» osv. Uten innblanding fra meg ledet dette til at informantene fortalte og diskuterte seg imellom hvilken måte de lærte best på, og hva de ønsket mer av enten det var mer kurs, eller mer læring av hverandre. Men også hva de ønsket mindre av. Dette førte til at jeg fikk informasjon fra informantene som jeg kunne analysere sammen med teori om aspektet *læring i arbeid*, frivillighetsperspektivet og oversettelsesteori. I tillegg til kunnskap om konteksten: frivillig sektor. Alle disse faktorene bidro til å kunne vurdere om det var rimelig at å kreve at det i frivillige organisasjoner skal læres igjennom daglig arbeid i organisasjonen og ikke på kurs slik som aspektet *læring i arbeid* beskriver (Örtenblad, 2018).

I forkant av gruppeintervjuer fryktet jeg at noen av informantene kom til å dele mye av sine meninger, mens andre ikke kom til ordet. I tillegg til at kanskje ikke noen følte seg komfortable med å dele sine egne meninger, dersom de ikke samsvarte med de andre informantenes sine meninger. Dette kunne ført til at de individuelle synspunktene ikke kom like godt frem. Bjørklund (2005) beskriver dette som en potensiell svakhet med gruppeintervjuer. Min oppfattelse av dette gruppeintervjuet er at dette ikke var tilfellet. Et utdrag fra dialogen kan skildre dette ved at jeg stilte spørsmålet:

«I hvilken grad kan dere utføre hverandres oppgaver?»

To av informantene sa i dialog med hverandre at de i stor grad kunne utføre hverandres oppgaver. Etter dette brøt en annen av informantene inn «Det kan ikke jeg gjøre! Jeg er ikke i stand til å utføre deres oppgaver iallefall» og utsagnet ble etterfulgt av latter. Dette er et eksempel på at informantene var trygge på å dele sine egne individuelle holdninger. Flere ganger i gruppeintervjuet kom slike nyanser frem i dialogen.

3.4 Analyse av data

Etter at gruppeintervjuet var gjennomført hadde jeg en stor mengde informasjon, som skulle bearbeides for å videre brukes som innspill i drøftelsen for å vurdere hvert aspekts relevans. Informantenes informasjonen presenterte ikke hele løsningen på hvilke aspekter og i hvilken grad disse er relevante i frivillige organisasjoner. Relevanstesten består i tillegg til informantenes informasjon, også om teori om lærende organisasjoner, frivillighetsperspektivet, og oversettelsesteori, samt kunnskap om case og konteksten. Alle disse momentene inngår derfor i analysearbeidet som gikk ut på å drøfte hvilke og i hvilken grad aspektene er relevante for frivillige organisasjoner å implementere.

Et viktig spørsmål i drøftelsen som tok sikte på å undersøke i hvilken grad det er rimelig å kreve at aspektene eller elementer ved aspektene innføres i de frivillige organisasjonene som ønsker å bli lærende organisasjoner, er hvilke innspill som vurderes tyngst. Er det informasjonen fra informantene som beskriver deres holdninger, meninger og opplevelser av arbeidet i en frivillig organisasjon? Eller er det teorien ved de fire aspektene ved den lærende organisasjon? I denne studien har begge sider blitt tatt i betraktning, mens hovedtyngden vil ligge på teorien om lærende organisasjoner. Dette med bakgrunn i at funnene som presenteres i den modifiserte modellen er ment til å fungere som en bransjestandard for frivillige organisasjoner som ønsker å bli lærende organisasjoner. Det er dermed ikke en modell som utarbeides for alle frivillige organisasjoner, men de frivillige organisasjonene som ønsker å bli lærende organisasjoner. Det forventes derfor at det er rimelig å kreve en del av disse

organisasjonene, men ikke så mye at det går utover den frivillige interesser, dette med bakgrunn i at det anvendes et frivillighetsperspektiv i studien.

I praksis ble informasjonen fra informantene analysert kort tid etter at intervjuet fant sted. Dette for å ikke glemme hvem som hadde sagt hva og hvilke holdning i kroppsspråk informantene hadde som jeg var vitne til. Jeg brukte båndopptaket til å ta opp gruppeintervjuet. Selve analysen av gruppeintervjuet ble gjennomført ved å trekke ut viktige poeng, som kunne være med på å skape innsikt i om de ulike delene ved aspektene er relevante å implementere i frivillige organisasjoner. De sitatene som jeg anså som særlig viktige ble transkribert. For å skape en oversikt i informasjonen jeg fikk fra informantene ble sitatene kategorisert etter aspektene. Tidligere ble det påpekt at intervjuguiden ble strukturert etter aspektene til Örtenblad (2015), dette var gjort for å skape oversikt til analysearbeidet. Men i praksis var det slik at samtalen fløt så fritt mellom informantene at det ble tatt opp temaer innen de ulike aspektene om hverandre. Dette kompliserte prosessen med å skape oversikt i informasjonen, og det tok derfor lengre tid enn planlagt å sortere informasjonen etter aspektene. Denne sorterte informasjonen fra informantene ble deretter drøftet opp mot teori om lærende organisasjoner, frivillighetsperspektivet, oversettelsesteori og kunnskap om case og kontekst, som førte til dannelsen av den modifiserte modellen som presenteres i konklusjonen.

3.5 Oppsummering

Kort oppsummert kan det sies at det har blitt gjennomført en enkeltcase studie, med gruppeintervju som innsamlingsmetode som fikk frem detaljrik innsikt i hvordan de frivillige i frivillige organisasjoner tenker og fungerer, samt hvilke følelser og motivasjoner de har relatert til læring. Dette for å bruke denne innsikten som innspill for å drøfte aspektenes relevans i frivillige organisasjoner. Studiens generaliserbarhet vil diskuteres i konklusjonen.

4.0 Kontekst og Case

I dette kapittelet skal det redegjøres for hva som kjennetegner konteksten til frivillige organisasjoner, samt caseorganisasjonen i studien. Kunnskap om caset og konteksten skal sees

i sammenheng med informasjon fra informantene, teori om lærende organisasjoner, frivillighetsperspektivet og oversettelsesteori for å drøfte aspektenes relevans i analyse og drøftelseskapittelet, og vil derfor ha betydning for konklusjonene som trekkes.

4.1 Kontekst

For å skape en forståelse av hvilken organisasjon informantenes informasjon skal samles inn fra, anses det som hensiktsmessig å gi en innføring i konteksten som denne opererer innenfor, som er frivillig sektor. Det kommer frem av Stortingsmelding nr. 10 (kulturdepartementet, 2018) at den frivillige sektoren ofte blir definert ut ifra hva den ikke er. Det påpekes at den frivillige sektor ikke er offentlig og ikke marked. Den frivillige sektoren består ifølge FN (2003) av organisasjoner som oppfyller kriteriene: *organisering, ikke-profittbasert, privat, selvstyrt og frivillig*. Ifølge FN (2003) innebærer dette at:

- Organisasjonen må være *organisert*, som innebærer at organisasjonen må ha en viss grad av institusjonell virkelighet. Dette kan være i form av ulike målsetninger, en viss organisasjonsstruktur, organisasjonsgrenser som gir betydning, bruk av hovedkvarter, samt visse aktiviteter.
- Organisasjonen må være *ikke-profittbasert*. Dette innebærer at hovedfokuset til organisasjonen ikke kan være profittmaksimering og ikke har kommersielle hensyn og mål de hovedsakelig arbeider etter. Dersom det blir et overskudd skal dette gå til videre arbeid mot organisasjonens formål, og ikke til andre medlemmer, aksjeeiere og direktører.
- Organisasjon må være *privat*. Dette betyr at organisasjonen ikke skal utøve offentlig myndighet eller være underlagt offentlig virksomhet. Dette betyr imidlertid ikke at de ikke kan motta midler fra det offentlige.
- Organisasjonen må være *selvstyrt*. Dette betyr at organisasjonen er autonom, og har myndighet til å nedlegge seg selv og har ansvar for gjøremålene sine.
- Organisasjonen må være *frivillig*. Kravet om frivillighet innebærer at det ikke er obligatorisk eller lovpålagt å være deltaker, medlem eller å gi penger og tid til organisasjonsvirksomheten.

Det er derfor valgt ut en caseorganisasjon i denne studien som oppfyller disse kriteriene. I innledningen av oppgaven ble det poengtert at det i stortingsmelding nr. 10

(kulturdepartementet, 2018) fremheves at frivillige organisasjoner er preget av utfordringer knyttet synkende organisasjonstilørighet, manglende vilje til å påta seg oppgaver og verv i organisasjoner, og økende krav fra omgivelsene. Dette til tross for at det frivillige arbeidet har økt i Norge. Ut fra dette er det mulig å tyde tendensene til at frivilligheten i større grad tar nye former enn å utfolde seg i organisasjoner (Enjolras, 2019). Den frivillige sektoren er mangfoldig ved at den inneholder over 2000 organisasjoner i Norge, som opererer innenfor flere områder. Hovedskillet går mellom interesseorganisasjoner og humanitære organisasjoner (Sivesind, 2020). I denne studien er det valgt å gjennomføre en enkeltcasestudie med et ungdomslag som studieobjekt. Dette er en interesseorganisasjon med kultur som sitt fokusområde. I det følgende delkapittelet skal det redegjør videre for hva som kjennetegner et ungdomslag.

4.2 Case

I Norge finnes det omlag 380 lokale ungdomslag, med 14 000 medlemmer på landsbasis (Noregs Ungdomslag, u.å.a). Et av disse lokallagene er valgt ut som case i studien. Av hensyn til personvern anonymiseres navn og lokalisering til organisasjonen. Ungdomslagene som finnes i Norge er underlagt paraply-organisasjonen Noregs Ungdomslag. Ut ifra deres beskrivelse av lokallagene er det derfor mulig å gi en god beskrivelse av caseorganisasjonens formål og hensikt. Et særtrekk ved caseorganisasjonen i denne studien som kan ha utfall for drøftelsen er at organisasjonen ble opprettet for over hundre år siden, men at den i dag kan sies å ha vært, og fortsatt preget til dels av at det er et ganske nyetablert styre.

Ungdomslagene har en lang historie som kulturorganisasjon i Norge, og sammenslutningene av disse førte til at Noregs ungdomslag ble opprettet i 1896 (Noregs Ungdomslag, u.å.a). Ungdomslagene har til formål å stimulere til engasjement omkring levende lokalmiljø i nærområder gjennom å arrangere folkelige aktiviteter av kulturell art. Organisasjonene har «levande lokalkultur» som visjon. Noe som også innebærer at alle lag er ulike, samt at de administrerer en rekke ulike aktiviteter (Noregs Ungdomslag, u.å.a). Videre beskriver de på nettsiden hensikten bak organisasjonene og hvilket mål de arbeider mot:

«Noregs Ungdomslag er ein leiande kulturorganisasjon i Noreg. Vi har eit ansvar for å ta vare på og stadig aktualisere den tradisjonelle folkekulturen. Dette gjer vi for å styrke

lokalsamfunna over heile landet. Ved å styrke enkeltindividet gjennom å utøve tradisjonelle og nye kulturuttrykk og lære å organisere dette, styrker vi samtidig samfunnet og demokratiet.» (Noregs Ungdomslag, u.å.a).

Ifølge Noregs Ungdomslag (u.å.b) kan oppgavene til et ungdomslag være mange og de kan variere fra et lokalsamfunn, til et annet. Tidligere har ungdomslagene drevet med folkeopplysningsarbeid, kulturelle arrangementer, samt innsamling av midler til medisinsk hjelp. I dag står særlig teater, dans, utvikling av kunnskap om bunader og ulike kurs sentralt i ungdomslagene.

Grunnideen bak lokallagene er ikke selve aktiviteten i seg selv som er viktigst, men muligheten dette gir medlemmene til læring. Læring blant annet om demokratiske spilleregler, men også læring i form av å utvikle seg for eksempel i form av å våge å dele egne meninger foran en forsamling (Noregs Ungdomslag, u.å.b). Ungdomslagene får tilbud om kompetanseutvikling og instruktør opplæring av Noregs Ungdomslag (Noregs Ungdomslag, u.å.c). I det neste kapitlet skal det sees nærmere på hvordan det valgte caset, et av lokallagene underlagt Noregs Ungdomslag forholder seg til læring. Funn fra deres organisasjon blir vurdert sammen med kunnskap om case, kunnskap om kontekst og det teoretiske rammeverket i det førstkomende kapitlet, for å vurdere aktualiteten til hvert aspekt ved den lærende organisasjon i konteksten av en frivillig organisasjon.

5.0 Analyse og drøftelse

I dette kapitlet skal informantenes refleksjoner, erfaringer og synspunkter fra organisasjonsvirksomheten i en frivillig organisasjon, analyseres og drøftes opp mot det teoretiske rammeverket. Dette rammeverket bestod av teori om lærende organisasjoner i form av oversiktsmodellen til Örtenblad (2015) ved aspektene *læring i arbeid*, *organisatorisk læring*, *klima for læring* og *lærende struktur*, samt frivillighetsperspektivet og oversettelsesteori. Aspektenes relevans skal vurderes ut i fra frivillighetsperspektivet, som innebærer at det er de frivillige sine interesser som hensikten er å ivareta. Ved å ta utgangspunkt i Örtenblad (2015) sin oversiktsmodell, skal det ved hjelp av oversettelsesteori med fratrekking som oversettelsesregel, dannes en modifisert modell av frivillige lærende

organisasjoner. Informantenes synspunkter, kunnskap om caset og konteksten, teori om lærende organisasjoner, frivillighetsperspektivet og oversettelsesteori skal drøftes opp mot hverandre for å vurdere aspektenes relevans for å svare på problemstillingen i studien som tok sikte på undersøke hvilke aspekter innenfor teorien om lærende organisasjoner, og i hvilken grad de er relevante for frivillige organisasjoner som står ovenfor utfordringer knyttet til nye samfunnsendringer, manglende organisasjonstilhørighet og vilje til å påta seg oppgaver og verv i organisasjoner.

Kapittelet struktureres ut ifra Örtenblad (2015) sin oversiktsmodell med aspektene som blir ulike delkapitler. Relevansen av hvert aspekt skal drøftes, og oppsummeres i hvert delkapittel. Informantenes rolle og fartstid i organisasjonen anonymiseres. I den påfølgende konklusjonen presenteres den modifiserte modellen, der de aspektene eller elementer i aspektene ved den lærende organisasjon som ikke anses som relevante krav for frivillige organisasjoner, er trukket fra. Det er et ungdomslag som er caset i denne studien, og vil dermed representere frivillige organisasjoner overordnet i oppgaven. Spørsmål til denne generaliserbarheten reises i konklusjonen.

5.1 Læring i arbeid

Det første aspektet ut ifra Örtenblad (2015) sin oversiktsmodell, som skal analyseres og drøftes for å relevanstestes i en frivillig organisasjon, er aspektet *læring i arbeid*. Slik det fremkom av teorikapittelet er det sentrale innholdet i aspektet at læringen ikke finner sted på formelle kurs utenfor arbeidsplassen, men at læringen må finne sted i det daglige arbeidet i organisasjonen (Örtenblad, 2018, s. 152). Marsick og Watkins (2001) skiller mellom formell læring slik som strukturerte kurs og uformell tilfeldig læring der kunnskap oppstår som et biprodukt ved å gjennomføre andre aktiviteter. Innenfor dette aspektet er det den uformelle læringen som står i fokus. I hvilken grad er det da rimelig å kreve at det i frivillige organisasjoner skal læres igjennom læring i daglig arbeid?

Først kan det være hensiktsmessig å poengtere at frivillig sektor er kjennetegnet av andre forhold enn en arbeidsplass. To utdrag fra kapittel 4.1 kontekst kan skildre dette:

«Organisasjonen må være ikke-profitbasert. Dette innebærer at hovedfokuset til organisasjonen ikke kan være profittmaksimering og ikke har kommersielle hensyn og mål de hovedsakelig arbeider etter. Dersom det blir et overskudd skal dette gå til videre arbeid mot organisasjonens formål, og ikke til andre medlemmer, aksjeeiere og direktører» (United Nations, 2003).

«Organisasjonen må være frivillig. Kravet om frivillighet innebærer at det ikke er obligatorisk eller lovpålagt å være deltaker, medlem eller å gi penger og tid til organisasjonsvirksomheten» (United Nations, 2003)

En frivillig organisasjon kan derfor ikke kategoriseres som en arbeidsplass, der ofte profittmaksimering står i hovedfokus. Samt at det på en arbeidsplass oftere er strengere krav til oppmøte, ved at individene må være tilstede på et visst geografisk område i en gitt tidsramme. Innenfor dette aspektet overføres betydning «på arbeidsplassen», til tid organisasjonsmedlemmene vier til å arbeide i organisasjonen, med oppgavene dette medfører. Dermed vises det ikke til en arbeidsplass i begrepets bokstavelige forstand.

Slik det fremgikk av frivillighetsperspektivet antas det at det vil være viktig for de frivillige å sikre at organisasjonen overlever, samt å gjøre det beste for samfunnet og samtidig handle i tråd med egne interesser slik at holdninger og verdier ivaretas. Det vil derfor være hensiktsmessig å finne den beste måten å lære på, som kan bidra til at organisasjonen kan fortsette å eksistere, slik at det videre arbeidet med de frivilliges interesser kan fortsette. Av gruppeintervjuet kom det frem at informantene lærte på flere ulike måter. Dette var igjennom kurs, prøving og feiling, samt læring i forbindelse med regelmessige oppgaver. Læringen i ungdomslaget kan derfor beskrives som en blanding av uformell tilfeldig læring og formell læring (Marsick & Watkins, 2001). Styret til ungdomslaget er i dag et ganske nyetablert styre ved at de overtok driften for noen år siden. Dette har hatt betydning for graden av kurs deltakerne i organisasjonen har deltatt på. En informant forklarer:

«Når vi overtok, stod vi på mange måter på bar bakke. Til å begynne med var det å prøve å finne ut av ting på egenhånd. Pratet litt med fylkeslaget, som var veldig ivrige på å fortelle oss hvordan ting ble gjort. Vi hadde holdt på en stund før vi fikk et organisasjonskurs. På landsmøtet var det også kurs, som for eksempel hvordan du søkte midler fra fond for

eksempel. Vi har hele tiden hatt folk å oppsøke. Noregs Ungdomslag har også alle mulige slags kurs tilgjengelige for oss.»

Kursing har stått sentralt i hvordan ungdomslaget har lært å drifte organisasjonen. Det kan være relevant å reflektere over om denne kursingen kun er relevant i oppstarten, og om ikke *læring i arbeid* kan være relevant når organisasjonen har bygget opp sin kunnskapsbase. Etersom tiden har gått og informantene har tilegnet seg godt med kunnskap, viser det seg at de fortsatt drar på ulike kurs. Dette anses som en god vei til læring for informantene. En av informantene beskriver:

«Jeg føler den beste måten å lære på er å rådføre seg med andre, altså å bli guidet på en måte, følge en mal, og da er jo kurs en relevant del for dette.»

Innenfor aspektet *læring i arbeid* er det derimot slik at den uformelle læringen står i fokus. Slik sett kan graden av kursing stride imot selve grunnprinsippet i *læring i arbeid* der læring skal skje i daglig arbeid i organisasjonen og ikke på kurs (Örtenblad, 2018, s. 152). Dette henger sammen med det Örtenblad (2009) beskriver at det kan være en vanskelig oppgave å overføre og implementere kunnskapen fra kurs, til praksis i organisasjonen. Dette fordi konteksten som det læres i er viktig. Flere av kursene informantene har deltatt på har blitt tilbydd over nett. Et spørsmål i denne sammenhengen kan være om nettbaserte kurs utført i organisasjonslokalet, kan bidra til at det er lettere å se sammenhengen mellom teorien og koblingen til det daglige arbeidet i organisasjonen. Illeris (2004) hevder at interne kurs på arbeidsplassen kan være et bedre alternativ enn eksterne kurs, da kunnskapen lettere kan knyttes til funksjoner og aktiviteter i organisasjonen.

Det kan bygges videre på argumentet til Örtenblad (2009) som hevdet at det kan være vanskelig å implementere kunnskap fra kurs til praksis, ved Illeris (2004) sin beskrivelse av «transfer-problemet». Det er ofte problematisk å absorbere kunnskapen fra kurs, og implementere denne i organisasjonen. En vellykket overføring avhenger av en rekke forutsetninger slik som læringssituasjonens karakter, samt subjektive egenskaper slik som forutsetninger, motivasjoner og interesser til den lærende (Illeris, 2004). Styremedlemmene i ungdomslaget har ulike forutsetninger ved at den består av mennesker med ulik faglig bakgrunn, og ulik bakgrunn innen organisasjonsvirksomhet. I tillegg påpekes det i gruppeintervjuet at motivasjonen til medlemmene varierer. Kanskje kan noen av de frivillige

ha egenskaper som gjør at de lettere ser sammenheng mellom teori fra kurs og dermed kan implementere det hensiktsmessig, enn det andre frivillige kan. Det kan med det teoretiske grunnlaget i bunn og medlemmenes ulike forutsetninger hevdes at det kan være problematisk å oppnå en vellykket overføring av kunnskap fra kursene til organisasjonen for alle de frivillige, og kurs kan derfor vurderes som lite hensiktsmessig sett fra et frivillighetsperspektiv.

I gruppeintervjuet kommer det frem at å delta på kurs ikke er den eneste måten de lærer på i ungdomslaget. Disse funnene tyder på at ungdomslaget allerede praktiserer en form for *læring i arbeid*. Dette ved at de lærer av å prøve på egenhånd i daglig arbeid og med å spørre hverandre innad i organisasjonen fordi de har forskjellig erfaring. Dette kan vitne om to måter som Örtenblad (2009, 2013) beskriver at læring innenfor aspektet *læring i arbeid* kan gjennomføres på i det daglige livet i organisasjonen. En informant forklarer dette slik:

«Det er litt vanskelig å se for seg hvordan vi lærer, fordi jeg har ikke tenkt så mye over det. Men ja sånn som hypersys da som er medlemssystemet, der lærer vi enten fordi vi prøver eller ved å spørre hverandre fordi vi kanskje har litt forskjellig erfaring da.»

Den første setningen i sitatet ovenfor som omhandlet at informanten synes det er vanskelig å se for seg hvordan de lærer i organisasjonen, kan knyttes til det som Marsick & Watkins (1993) beskriver at fordi læringen er så tett knyttet opp mot daglige gjøremål, kan den være vanskelig å skille fra organisatoriske og individuelle praksiser. I tillegg til at det kan trekkes paralleler fra det å lære selv ved å prøve seg fram, til «DUI», som er å bruke erfaringsbasert kunnskap for å løse problemer i daglig aktivitet (Isaksen, 2017). Videre bekrefter en annen av informantene sitatet til informanten over ved å tilføye:

«Ja det er litt sånn, learning by doing»

«Learning by doing» viser til informantenes evne til å lære mens de utfører oppgaver i organisasjonen. Dette kan føre til at det oppstår taus kunnskap, det som Howells (1996) beskriver som ikke kodifisert kunnskap, know-how, som ofte læres utilsiktet. Denne kunnskapen hevder han at kan bidra til vekst i organisasjoner. Tynjälä (2008) beskriver det slik at når læringen er uformell av natur, at den tause kunnskapen kan oppstå uten at de

involverte er klar over at de lærer. Læringen blir dermed et biprodukt slik Marsick og Watkins (2001) beskriver. Sett fra et frivillighetsperspektiv kan det være positivt at organisasjonsmedlemmene lærer når de arbeider med oppgaver, uten å være klar over det. Dette fordi læringen ikke vil kreve mye av de frivillige, men ofte skjer automatisk. Dersom det var høye krav til læring, kan kanskje noen frivillige oppfatte at det tas fokus bort fra det faktiske arbeidet med sine interesser.

Det må være et fravær av kurs for at en organisasjon skal sies å være en lærende organisasjon ifølge dette aspektet (Örtenblad, 2018). Spørsmålet blir da i hvilken grad det er rimelig å kreve for frivillige organisasjoner, sett fra et frivillighetsperspektiv. Læring som oppstår i forbindelse med daglige gjøremål i organisasjonen, kan føre til konteksttilpasset kunnskap som er lett å anvende i videre handlinger (Örtenblad, 2004, s. 133). Det vil dermed være hensiktsmessig sett ut ifra frivillighetsperspektivet å fokusere stort på å gjennomføre *læring i arbeid* i praksis. Dette i form av at det kan styrke organisasjonens relevans i samfunnet, og videre kan sikre organisasjonens overlevelse, som fører til at de frivillige kan fortsette å ha en arena å utfolde sine interesser på. *Læring i arbeid* kan føre til at det stilles store krav (Örtenblad, 2009). I dette tilfellet til de frivillige som engasjerer seg, samt til disse organisasjonene. Dersom kravet til læring blir for høyt, kan dette gå utover de frivilliges motivasjoner, som kan anses som negativt ut ifra frivillighetsperspektivet. Det kan nok ikke kreves like mye av de frivillige, slik kanskje tilfellet ville vært dersom de var ansatte i organisasjonen. Allikevel kan det reflekteres over om ikke det er høyere krav å sende medlemmene frem og tilbake på ulike kurs, dersom det er lav nytteverdi fra disse kursene.

På den andre siden kan det reises et spørsmål om ikke det vil være positivt å gjennomføre kurs sett fra et frivillighetsperspektiv dersom det inspirerer den frivillige. Slik det fremgikk av teorikapittelet i delkapittel 2.1.1 kan kurs bidra med å:

«Illeris (2004) påpeker på den andre siden at kurs kan tjene en rekke formål. Dette kan være godt å få avstand fra arbeidsplassen, komme sammen med medarbeidere og å få inspirasjon fra nye omgivelser»

Det å reise på kurs kan kanskje for enkelte frivillige bidra med inspirasjon, og å få positive erfaringer ved å utfolde seg på en arena med andre mennesker som deler det samme

verdigrunnet. Dersom et organisasjonsmedlem ønsker å dra på bestemte kurs, kan dette føre til økt verdi for den frivillige. Dette kan for eksempel være kurs med temaer som ligger hjertet nært den frivillige, eller saker som den frivillige brenner for. Slik sett kan også kursing være relevant ut ifra et frivillighetsperspektiv.

Dersom det vendes tilbake til teorien innenfor aspektet *læring i arbeid*, kan det sies at denne formen for læring kan styres ved at organisasjonen legger til rette for det (Örtenblad, 2013). Trolig bør det ikke legges stort press på å styre de frivilliges læring, men at det bør tilrettelegges for at det finnes muligheter for å lære i daglig arbeid i organisasjonen. Slik kan de frivillige organisasjonene være fasilitatorer for læring (Örtenblad, 2018). Dette ved å støtte opp om og tilrettelegge for at organisasjonsmedlemmene lærer innad i organisasjonen, fremfor å fokusere på kurs i stor grad. Sett fra frivillighetsperspektivet kan det også være hensiktsmessig å løse faktiske problemer i arbeidet, som kan bidra til å videreutvikle den frivilliges grunnleggende evne til å lære (Marsick & Watkins, 1993).

Til tross for at informantene i studien har god erfaring med å lære fra kurs, og anser dette som en god vei til læring, veier teorien innenfor aspektet tungt for at læring bør skje parallelt ved utførelsen av arbeidsoppgaver (Örtenblad, 2009). Det konkluderes derfor med at læring integrert i det daglige arbeidet er relevant for frivillige organisasjoner som ønsker å kalle seg lærende organisasjoner. Og at det derfor bør ligge et stort fokus på å lære ved å gjennomføre daglige oppgaver i organisasjonen. Det har seg imidlertid også slik at ekstern kursing også kan sies å være relevant i noen grad. Dette med tanke på å gi inspirasjon til de frivillige som har et sterkt ønske om å delta på bestemte kurs med temaer som ligger dem hjertet nært, eller temaer de brenner for. I tillegg til at det kan være relevant med kurs i oppstarten av frivillige organisasjoner der det trengs kunnskap som ingen av medlemmene har fra før av. Graden av kursing bør være begrenset. Dette begrunnes ut ifra at det er en risiko for at lærdommen lært på kurs kan ha liten nytteverdi i organisasjonen ved at det kan oppleves som en opplevelse isolert fra daglig arbeid, og dermed kan føre til svakere tilknytning til det daglige arbeidet (Illeris, 2004). Slik det fremgikk av oversettelsesteorien ved den «den modifierende modus», skulle det trekkes fra det aspektene eller delaspektene som ikke anses som relevante krav for frivillige organisasjoner (Røvik, 2007). Innenfor dette aspektet blir ikke teorien ansett som helt urimelig å innføre i frivillige organisasjoner, men den må tilpasses i en viss grad.

Avslutningsvis kan relevansen av aspektet *læring i arbeid* i frivillige organisasjoner sett fra et frivillighetsperspektiv oppsummeres slik:

- Det bør legges et stort fokus på læring i det daglige arbeidet, fordi dette kan føre til kontinuerlig utvikling av kunnskap som lett kan implementeres i praksis.
- Det kan imidlertid være hensiktsmessig å supplere med kurs på områder som i særlig grad inspirerer den frivillige, samt på områder der det finnes kompetansegap som vanskelig kan fylles på internt av organisasjonen, slik som i oppstarten av nye frivillige organisasjoner.

Det er derfor i noen grad rimelig å kreve at en frivillig organisasjon skal bli en lærende organisasjon innenfor aspektet *læring i arbeid*.

5.2 Organisatorisk læring

Organisatorisk læring er det andre aspektet ut ifra Örtenblad (2015) sin oversiktsmodell, som skal analyseres og drøftes for å relevanstestes i en frivillig organisasjon. Slik det fremkom av teorikapittelet er det sentrale fokuset innenfor dette aspektet på kunnskapslagring i organisasjonen, samt ulike nivåer av læring (Örtenblad, 2004, s. 132-133).

Ifølge Örtenblad (2013) er det slik at organisasjoner som har lykket med *organisatorisk læring* skal lagre kunnskap som individet lærer seg, i det organisatoriske minnet. Det ligger til grunn en forståelse som innebærer at individene skal lagre kunnskap utenfor seg selv. Kunnskapen er dermed ikke bare forankret i individene, men også i organisasjonen. Det organisatoriske minnet ligger videre til grunn for praksis, ved at det legger føringer for organisasjonens aktiviteter og handlinger (Örtenblad, 2004, 2013). Antakeligvis vil det være en fordel for alle organisasjonstyper at kunnskapen er mer uavhengig av individer, da dette kan føre til at organisasjoner blir mindre sårbare dersom folk slutter i organisasjonen eller dersom noen melder sitt fravær i forbindelse med sykdom og ferier. Dette kan anses som særlig relevant for frivillige organisasjoner vet at de frivillige ikke pålegges like strenge krav til oppmøte som tilfellet kan være i andre organisasjonstyper (United Nations, 2003). Dette kan bekreftes av gruppeintervjuet der det flere ganger ble nevnt at graden av motivasjon og oppmøte varierer blant de frivillige. Å lagre kunnskapen som anses som viktig for organisasjonen, i det organisatoriske minnet kan derfor være særlig relevant i frivillige organisasjoner. Dette fordi det kan styrke organisasjonen i forbindelse med fravær og sett ifra

et frivillighetsperspektiv er det ønskelig for de frivillige å sikre organisasjonens overlevelse, for videre å kunne ha en arena å utfolde sine interesser i.

Örtenblad (2013) beskriver at for å legge et organisatorisk minne til grunn i organisasjonen, må det finnes rutiner som tar imot kunnskap fra individene. Dette kan være i form av regler, dokumenter, rutiner, manualer og felles forståelse. En informant beskriver:

«Vi har veldig lite nedskrevet rutine, vi har jo lovene liksom, men dette er mer regler som vi er nødt til å følge. Dette er regler som forklarer hva vi skal gjøre dersom det blir stemmelikhet, hvor mange vi må være på møter for at det skal være godkjent styremøte osv.»

En annen informant tilføyer:

«Og også hva vi gjør med laget og pengene om vi ikke har lyst til å drive lenger. Vi reviderte lovene når vi overtok styre. Det finnes regler for hvordan vi skulle forandre lovene også, disse er det NU (Noregs Ungdomslag) som har.»

I løpet av gruppeintervjuet kommer det frem at det finnes lite nedskrevne rutiner, manualer og prosedyrer i organisasjonen, annet enn lovene til ungdomslaget og lovene til Noregs Ungdomslag, slik sitatene over beskriver. Dette er lover som regulerer atferden i organisasjonen, og som setter visse krav til møter. Det finnes ingen manualer, regler eller rutiner som beskriver hva som skal gjøres dersom det læres noe nytt som kan være hensiktsmessig for de andre i organisasjonen, eller hva som gjøres dersom det oppstår problemer i faktiske oppgaver med arrangementer eller i administrative oppgaver. Det kan imidlertid hevdes at det i en viss grad er bygget opp en felles forståelse blant medlemmene i og med at flere av styremedlemmene har kunnskap nok til å utføre hverandres oppgaver. I tillegg til at det ofte skrives referat fra møter, som gjør at andre som ikke har deltatt på møtet kan få en forståelse av dialogen og handlinger som er utført. Slik sett kan det hevdes at noe av kunnskapen i ungdomslaget er lagret i det organisatoriske minnet til en viss grad. Teorien veier tungt for fordelene et organisatorisk minne kan bringe med seg. Problemet blir om dette setter for høye krav til den frivillige ved å alltid må overføre kunnskapen videre, slik at fokuset på det arbeidet som er verdiskapende for den frivillige viker. Dette vil ikke være hensiktsmessig sett fra et frivillighetsperspektiv, fordi den frivillige også ønsker sine egne

interesser ivaretatt. I tillegg kan det stilles spørsmål om hvorvidt det vil være en fordel eller en ulempe at handlingene deres skal utgå fra det organisatoriske minnet. For noen frivillige vil det kanskje gjøre arbeidet lettere ved at de blir veiledet i en viss grad, men for noen kan det kanskje føre til følelsen av mindre autonomitet.

Det er dermed mulig å argumentere for og i mot bruk av det organisatoriske minnet sett fra et frivillighetsperspektiv. Overordnet kan det tolkes som at det i en viss grad lagres kunnskap i det organisatoriske minnet i ungdomslaget, men at informantene ikke understreker noe særlig behov for mer lagring. Til tross for dette argumenterer jeg for at det burde finnes flere slike rutiner for å lagre kunnskapen i frivillige organisasjoner, fordi teorien beskriver fordeler ved fravær som anses som særlig relevante for frivillige organisasjoner. Dette anses som fordelaktig sett fra frivillighetsperspektivet. Kanskje er det ikke rimelig å kreve at alt individene lærer seg lagres, fordi det ikke kan stilles like høye krav til de frivillige, slik som for eksempel dersom de var ansatte på en arbeidsplass. Allikevel kan det antas at det er rimelig å kreve av de frivillige at de lagrer mye i det organisatoriske minnet. Videre kan dette sees i sammenheng med at fordi organisasjonsmedlemmene skal lagre kunnskapen de besitter i det organisatoriske minnet, er de avhengige av at de lærer det som er hensiktsmessig for organisasjonen. Slik det gikk frem av teorikapitlet, beskriver Örtenblad (2013) dette slik:

«The individuals are regarded to learn as agents for the organization, and 'programmed' to learn things that are beneficial to the organization (Örtenblad, 2013, s. 27).»

Et spørsmål i denne sammenhengen er da i hvilken grad det er rimelig å kreve at de frivillige lærer som agenter på vegne av organisasjonen. Det kan tenkes at de frivillige velger å engasjere seg i frivillige organisasjoner for å få en arena for å utfolde sine interesser. Ofte vil det nok derfor være slik at organisasjonen har noen verdier som samsvarer med den frivilliges sine verdier. Det vil derfor være i den frivilliges interesse å arbeide for å videreutvikle organisasjonen ved å lære som agenter for den. I gruppeintervjuet kom det frem at individene lærer det som er hensiktsmessig for å drifte organisasjonen, både i form av formell og uformell læring (Marsick og Watkins, 2001). Allikevel kan det reflekteres over om de frivillige kan ha personlige interesser som gjør at den frivillige ønsker å lære på vegne av seg selv i noen sammenhenger. En informant beskriver:

«Jeg har for eksempel vært på teater og skrivekurs. Dette var sånn at det ble arrangert av fylkeslaget Rogaland tror jeg. Vi lagde revy. Dette var jo rett før korona. Men det er ikke så relevant for alle de andre i styret hva jeg lærte der, så det ble i liten grad lært videre. Men jeg hadde en liten oppsummering av kurset på neste styremøte.»

Det at informanten var på kurs og påpeker at det ikke var veldig relevant å dele all kunnskap derifra med resten av styret, kan tolkes som om dette var noe informanten hadde en personlig interesse i og derfor ikke var særlig relevant for organisasjonen som helhet. En annen av informantene beskriver:

«Jeg ble spurt om å være med i et prosjekt satt i gang av Norges Ungdomslag, der flere ungdomslag skal gå sammen for å søke midler til å arrangere konserter med profesjonelle musikere. Dette er spennende, og en mulighet til å sette det opp som en erfaring på CVen.»

Det kommer videre frem av intervjuet at informanten gjennomfører prosjektet både for å styrke organisasjonens aktualitet i lokalsamfunnet og at det er lærerikt for organisasjonen, men også at det i en viss grad er personlig motivert ved at det er en god erfaring å ha med seg videre i fremtidig jobbsøking. Dette er i tråd med frivillighetsperspektivet, der det antas at den frivillige har interesse i at organisasjonen overlever, men også å sikre sine egne verdier ivaretatt. Det anses derfor ikke som et rimelig krav at organisasjonsmedlemmene kun skal lære som agenter for organisasjonen hele tiden. Dette fordi de frivillige også har individuelle preferanser å ivareta i tillegg til organisasjonen sine interesser. De frivillige bør primært lære som agenter for organisasjonen, men av og til også for seg selv dersom det er særskilte ønsker om det. Det vil være i tråd med frivillighetsperspektivet at også individene kan lære på vegne av seg selv, for å styrke sine interesser og handle i tråd med egne verdier. Kravet om at all kunnskap skal lagres i det organisatoriske minnet, slik at dette minnet kan ligge til grunn for praksis, samt at de frivillige skal lære som agenter for organisasjonen anses derfor som et delvis relevant krav for frivillige organisasjoner, sett fra et frivillighetsperspektiv.

Videre blir det innenfor aspektet *organisatorisk læring* beskrevet ulike nivåer av læring, som skal mestres for å bli en lærende organisasjon innenfor dette aspektet. Argyris og Schön (1979) beskriver enkeltkretslæring, dobbeltkretslæring og deuterolæring som tre nivåer for

læring. Videre skal det sees på hva de ulike nivåene innebærer og vurdere om dette er rimelige krav for frivillige organisasjoner å gjennomføre.

Enkeltkretslæring innebærer å bygge videre på den kunnskapen som allerede finnes fra før, som kan føre til kontinuerlig utvikling av arbeidsoppgaver (Örtenblad, 2009). Dette kan være i form av skrittvisse forlengelser og forbedringer, slik March (1991) beskriver i sin term «exploitation». Resultatet ligger da nært i tid, har ofte positivt utfall og er ofte forutsigbart (March, 1991). Det kommer frem i gruppeintervjuet at det ikke er et åpenbart fokus på å alltid forbedre eksisterende oppgaver i ungdomslaget. Dette kan skildres ved et sitat fra en av informantene:

«Det er litt vanskelig å se for seg hvordan vi lærer, fordi jeg har ikke tenkt så mye over det»

Det kommer imidlertid også frem av intervjuet at det i forbindelse med utførelsen av regelmessige aktiviteter og arrangementer ofte fører til at det tenkes «*det kan vi gjøre bedre neste gang*» og «*dette funket ikke så bra, da gjør vi det på en annen måte neste gang*». Dette kan vitne om at det allerede eksisterer noen former for enkeltkretslæring i ungdomslaget. En informant skildrer et eksempel:

«Det er ikke så lenge siden vi arrangerte bilrebus, det ble da mye venting i kø for bilene fordi alle startet på like poster. Da tenke jeg at neste gang vi arrangerer et sånn arrangement, skal bilene starte på forskjellige poster, slik at det ikke blir så mye venting.»

Informantene er således flinke til å forbedre sine ytelser ved små justeringer, og utfallet er også ofte forutsigbart, positivt og ligger nært i tid slik March (1991) beskriver «exploitation». I eksemplet med ungdomslaget sin bilrebus, vil det med gjennomføring av forbedringen være et positivt, forutsigbart utfall og effektene vil sees nært i tid. Dette innebærer ikke noen særlig risikotaking. Dersom slik enkeltkretslæring gjennomføres kontinuerlig i alle oppgavene som de frivillige i ungdomslaget gjennomfører, kan dette føre til kontinuerlig utvikling av arbeidsoppgavene (Örtenblad, 2009, s. 60). I tilfelle med bilrebusen vil dette føre til at den blir bedre og bedre gjennomført etter hver gang den arrangeres.

Ved første øyekast virker det derfor rimelig å anse at organisasjonsmedlemmene alltid gjennomfører enkeltkretslæring for å maksimere verdiskapningen. Slik at administrative oppgaver, samt oppgaver knyttet til arrangementer går smidigere. Dette kan føre til at organisasjonen får økt aktualitet, som vil være i den frivilliges interesse og dermed hensiktsmessig sett fra et frivillighetsperspektiv. Allikevel må dette vurderes opp mot hvor ressurskrevende det er. I intervjuet kom det frem at motivasjonen til individene ofte varierte, og at det var begrenset med tid til organisasjonen fordi alle levde travle liv på siden. Derfor bør det være opp til individene i organisasjonen å avgjøre om de ønsker å gjennomføre enkeltkretslæring på et kontinuerlig basis. For noen frivillige vil hovedfokuset være å ha det morsomt, og at høye krav til læring kan hemme dette. Kanskje kan det være i den frivillige sin interesse å gjøre det de vet funker, og kan trives med det. Dersom de frivillige føler at kravet om å alltid gjennomføre enkeltkretslæring virker hemmende på deres utfoldelse av egne interesser i organisasjonen vil dette ikke være hensiktsmessig sett fra et frivillighetsperspektiv. Allikevel bør det gjennomføres enkeltkretslæring i frivillige organisasjoner på en kontinuerlig basis, dersom det ikke går særlig utover de frivillige sine motivasjoner. Kanskje kan det å enkeltkretslære også motivere de frivillige ved at de ser forbedringene de gjør. Faren ved å ikke gjennomføre enkeltkretslæring kan være at organisasjonen ikke klarer å forbedre tjenestene og ytelsene sine, og dette vil ikke være i de frivillige sin interesse. Det konkluderes med at det er rimelig å kreve at frivillige organisasjoner har et kontinuerlig fokus på enkeltkretslæring. Dette med bakgrunn i at informantene beskriver at de ofte forbedrer sine handlinger, samt at teorien veier tungt for at det bør ligge et fokus på enkeltkretslæring.

Videre skal det sees på dobbelkretslæring. Örtenblad (2009) beskriver dette som en refleksjon over aktiviteter, og om det er de rette aktivitetene som gjennomføres. Det kan således si å være en evaluering av handlinger og organisasjonen i seg selv (Örtenblad, 2013).

«Exploration» beskrevet av March (1991) viser til det samme som dobbelkretslæring, og er forbundet med innovasjon og risikotaking ved å utforske nye muligheter. I frivillige organisasjoner er det ofte slik at en organisasjon har et visst tema de opererer innenfor. De frivillige velger å organisere seg med organisasjoner som deler samme interesse som seg selv. Det ville derfor ikke vært i de frivillige sin interesse å engasjere seg i en organisasjon som radikalt endrer handlinger og fokusområder. Endringene som dobbelkretslæring kan føre til, må ikke endre grunnprinsippet i arbeidet, på den måten at det viker fra verdiene til den

frivillige. Dette ville vært negativt sett ut ifra et frivillighetsperspektiv. Allikevel kan det tenkes at det må gjennomføres dobbeltekretslæring som gjør at handlingene kan endres i tråd med verdiene til de frivillige, eller bekrefte at dette er de riktige måtene å gjennomføre handlinger på (Örtenblad, 2009). Dette for å hensiktsmessig møte endringer i omgivelsene. Slik det ble beskrevet i oppgaven innledningsvis i kapittel 1 kan endringer i omgivelsene utfordre frivillig sektor og organisasjonene som inngår i den:

«I dag står ovenfor stadig økende krav fra omgivelsene. Dette innebærer økte krav til tilgjengelighet, digitalisering og effektivisering fra det offentlige, de frivillige, fra medlemmer og fra andre. Dette legger økt press på organisasjonene, som må holde seg oppdaterte på utviklingen ellers i samfunnet for å ikke miste gjennomslagskraft og relevans hos ulike aktører (Kulturdepartementet, 2018, s. 77).»

Dobbeltekretslæring kan være en måte å sikre at de frivillige organisasjonene holder tritt med disse samfunnsendringene. Allikevel må dette veies opp mot det en informant meddeler underveis i gruppeintervjuet om ressurser:

«Vi har en del penger på bok. Av og til har jeg lyst til å bare arrangere mye og bruke mye av pengene slik at kanskje flere vil engasjere seg. Det er jo ikke slik at vi kommer til å drive ungdomslaget for alltid, og jeg håper jo at noen andre vil overta driften en dag. Men det stopper med tanken. Alt vi gjør avhenger av ressursene våre, og vi har jo litt begrenset med ressurser.»

Av ressurser viser informanten til tid, midler og engasjement. Argyris og Schön (1979) beskriver at dobbeltekretslæring er ressurskrevende, men at det allikevel bør gjennomføres regelmessig. Det kommer ikke helt klart frem i intervjuet at ungdomslaget har gjennomført dobbeltekretslæring. Det beskrives derimot at organisasjonen har vært i stand til å radikalt endre tenkemåter på hvordan gjennomføre arrangementer tidligere, i forbindelse med koronapandemien som satt en stopper for fysiske arrangementer. Derfor omstilte ungdomslaget seg til å holde arrangementer på nett. Eksempelvis i form av nettbaserte «kvisskvelder». Dette gjorde at organisasjonen ikke mistet aktualitet, men gjorde de til stadig mer aktuelle ved at mennesker i og utenfor lokalmiljøet valgte å delta. Det kan derimot diskuteres om dette var dobbeltekretslæring, eller om det var enkeltkretslæring. Ungdomslaget

hadde tross alt hatt fysiske kvisskvelder før, men radikalt endret måten dette ble gjennomført. Slik sett kan det av og til være vanskelig å vite hvor grensen mellom enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring går. Til tross for at dobbeltkretslæring er ressurskrevende (Argyris & Schön, 1978), anses det som et rimelig krav for frivillige organisasjoner å gjennomføre dette regelmessig, fordi endringene samfunnet gjennomgår kan kreve dette for å sikre organisasjonens overlevelse. Det vil være i den frivilliges interesse at organisasjonen overlever slik at arbeidet i tråd med verdigrunnlaget kan fortsette. Og derfor vil det også være hensiktsmessig i lys av frivillighetsperspektivet, dersom endringene som følger av dobbeltkretslæring skjer i henhold til organisasjonens interessefelt.

Det tredje nivået ved navn deuterolæring som Argyris og Schön (1979) beskriver, innebærer å lære om hvordan man lærer, som igjen kan føre til at det læres mer. Det er nærliggende å tro at å lære om hva som hemmer og fremmer læring, og muligheter til lære på bedre måter, kan være et gode for alle organisasjoner uavhengig av hvilken sektor den tilhører. Det vurderes imidlertid som et urimelig krav å stille frivillige organisasjoner til å gjennomføre deuterolæring på kontinuerlig basis, ut ifra et frivillighetsperspektiv. Dette med tanke på begrensede ressurser, men også at hovedfokuset til den frivillige ofte ikke vil være læring, men at læring kommer sekundært i tråd med arbeidet med sine interesser. Deuterolæring kan imidlertid anvendes av de frivillige innenfor et rimelig omfang som et verktøy for å oppnå suksessfull enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring. Örtenblad beskriver å mestre disse to nivåene for ambideksteritet (Örtenblad, 2013). March (1991) hevder at det kan være krevende å finne en balanse mellom «exploitation» og «exploration», men at ressursene bør fordeles hensiktsmessig mellom dem da det er essensielt for overlevelsen til organisasjoner. Innenfor aspektet *organisatorisk læring* beskrives denne balansen som å alltid gjennomføre enkeltkretslæring og å gjennomføre dobbeltkretslæring regelmessig ved behov (Örtenblad, 2013). Å mestre de ulike nivåene av læring i henhold til aspektet er dermed rimelige krav for en frivillig organisasjon.

Avslutningsvis kan relevansen av aspektet *organisatorisk læring* i frivillige organisasjoner sett fra et frivillighetsperspektiv oppsummeres slik:

- Det at de frivillige opptre som agenter for organisasjonen og lærer det som er hensiktsmessig for den anses som delvis relevant, ved at de frivillige også kan ha et ønske om å lære for seg selv. Det at de frivillige lagrer kunnskapen som er hensiktsmessig for organisasjonen i det organisatoriske minnet, og at minnet legger

føringer for praksis anses som særlig relevant på grunn av at det ikke er strenge regler til oppmøte i frivillige organisasjoner.

- Enkeltkretslæring virker relevant å gjennomføre i daglige handlinger i frivillige organisasjoner. Dobbeltkretslæring innenfor organisasjonens interessefelt anses som relevant å gjennomføre regelmessig for å møte samfunnsendringene sektoren står ovenfor. Sammenfattet er det derfor rimelig å kreve at det mestres de ulike nivåene slik balansen er beskrevet i *organisatorisk læring*.

Det er derfor i stor grad rimelig å kreve at en frivillig organisasjon skal bli en lærende organisasjon innenfor aspektet *organisatorisk læring*.

5.3 Klima for læring

Klima for læring er det tredje aspektet ut ifra Örtenblad (2015) sin oversiktsmodell, som skal analyseres og drøftes for å relevanstestes i en frivillig organisasjon. Det sentrale innholdet i aspektet er ifølge Örtenblad (2009, 2013) at det må finnes et godt miljø for læring, der læring er en frivillig aktivitet. Det må finnes tid til eksperimentering, der prøving og feiling anses som læringsmuligheter, og det må være tid til refleksjon. Videre skal det drøftes om dette er rimelige krav å forvente av frivillige organisasjoner sett fra et frivillighetsperspektiv.

Innenfor aspektet *klima for læring* skal det tilrettelegges for et godt klima for læring (Örtenblad, 2009). Ved å anvende Tidd og Bessant (2013) sin definisjon på klima, kan dermed et godt klima for læring innebære at holdninger, adferdsmønstre og følelser til organisasjonsmedlemmene er positive til læring i organisasjonen, og at kulturen i form av normer, verdier og trossystemer støtter opp om dette (Tidd & Bessant, 2013). I et utdrag fra kapittel 4.2 kontekst og case skildres det hvordan paraplyorganisasjonen Noregs Ungdomslag beskriver grunnideen bak læring i ungdomslagene:

«Grunnideen bak lokallagene er ikke selve aktiviteten i seg selv som er viktigst, men muligheten dette gir medlemmene til læring. Læring blant annet om demokratiske spilleregler, men også læring i form av å utvikle seg for eksempel i form av å våge å dele egne meninger foran en forsamling (Noregs Ungdomslag, u.å.b).»

Det at medlemmene kan lære i form av å utvikle seg kan kobles til hvordan Pedler, Boydell og Burgoyne (1989) beskriver at selvutvikling av individene og organisasjonen er essensen til konseptet «The Learning Company». Ut ifra gruppeintervjuet av ungdomslaget kan det imidlertid tolkes slik som at det ikke er et åpenbart fokus på selvutvikling eller at det skal læres mest mulig i høyest mulig målestokk. Fokuset ligger på å gjennomføre arrangementer på best mulig måte slik at flest mulig i lokalsamfunnet vil delta, og at det skapes en god opplevelse, både for de som deltar, men også for de frivillige som arrangerer. Handlinger som utføres i organisasjonen er ofte begrunnet ut ifra den enkeltes frivilliges interesse og verdier ved at det er noe den frivillige selv har lyst til å gjennomføre. Ved spørsmål på hvordan kulturen er i organisasjonen, er det derfor ikke slik at det kommer frem en tydelig læringskultur. Ingen av informantene sier direkte at de har en kultur for å fremme læring. Hvordan oppfatter de da organisasjonskulturen? Et sitat kan skildre hvordan informantene svarte på spørsmålet om hvordan de oppfattet organisasjonskulturen sin:

«Jeg tenker bare at det er skikkelig bra teamwork. Det virker sånn, Og alle er så positive og hjelper hverandre og bygge hverandre opp. Oppmuntre hverandre. Og det er veldig oppløftende.»

Ved at klima og kultur er preget av oppmuntring, positivitet og hjelpsomhet kan dette igjen skape en positiv atmosfære som kan føre til at læringen oppfattes som naturlig og enkelt, slik det er beskrevet at det skal være i aspektet (Örtenblad, 2015). Det er ikke sikkert at de er klar over at de lærer i denne atmosfæren. Sitatet ovenfor kan også vitne om at det finnes en demokratisk deltaktene kultur, som Marsick og Watkins (1993) beskriver at kan bidra til læring.

Slik frivillighetsperspektivet ble beskrevet i teorikapittelet antas det at det vil være viktig for de frivillige å sikre at organisasjonen overlever, samt å gjøre det beste for samfunnet og samtidig handle i tråd med egne interesser slik at holdninger og verdier ivaretas. Det kan derfor tenkes at det fra dette perspektivet vil være hensiktsmessig å anvende *klima for læring* der organisasjonen arrangerer og tilrettelegger for læring, ved å muliggjøre, oppmuntre og stimulere til læring (Örtenblad, 2009). Dette kan bidra til at organisasjonsmedlemmene får økt motivasjon til å lære, og igjen kan føre til vekst slik at organisasjonen får økt aktualitet i lokalsamfunnet, og dermed kan arrangere flere opplevelser for innbyggerne. Trolig kan

kunnskapen som oppstår ved læring skape verdi for den enkelte frivillige, vet at det oppstår mer kunnskap i tråd med interessene og verdiene til den frivillige. Det kan også tenkes at dette kan bidra til at flere organiserer seg, ved å trekke lærevillige mennesker inn i organisasjonen. Bakteppet blir om *klimaet for læring* setter for høye krav til den frivillige. Selv om ikke læringen presses på den enkelte bevisst, kan det kanskje for noen oppleves slik allikevel. Dette vil ikke være hensiktsmessig sett fra et frivillighetsperspektiv. Kanskje fokuset bør være todelt, at det bør legges til rette for et godt miljø for læring, men at læringen bør komme sekundært etter andre handlinger i organisasjonen. Kanskje størst fokus bør ligge på å ha det hyggelig sammen med andre frivillige med like interesser. Imidlertid anses det slik at fordelene for de frivillige veier tyngre enn ulempene, og spørsmålet om det er et rimelig krav å ha et klima for læring i frivillige organisasjoner besvares avslutningsvis i dette delkapittelet, fordi det må sees i sammenheng med muligheten til eksperimentering og refleksjon som drøftes fortløpende.

For å bygge opp om et *klima for læring* skal organisasjonen legge til rette for at det tilbys muligheter og verktøy til grupper og individer innad i organisasjonen (Örtenblad, 2009, 2018). Dette kan skje igjennom eksperimentering og refleksjon, som begge er sentrale innenfor aspektet (Örtenblad, 2009). Det neste spørsmålet som kan stilles er derfor om det kan være rimelig å forvente at det hele tiden skal eksperimenteres i frivillige organisasjoner? Det kommer frem av gruppeintervjuet at det ofte eksperimenteres i form av hvilke arrangementer som tilbys. Det påpekes av informantene at eksperimentering står sterkt i ungdomslaget:

«Det er det som vi føler vil være filosofien vår. At med ungdomslaget kan du arrangere det du vil på en måte.»

Det påpekes også et ønske om at flere mennesker skal vite om potensialet som ligger til grunn i organisasjonen til å arrangere aktiviteter som ønskes:

«Men det er nok også mange som ikke vet om potensialet som er i ungdomslaget. De vet kanskje litt av hva vi gjør, men så vet de ikke helt hvordan det fungerer. Og de vet kanskje ikke selv at de kan ta initiativ til at ting kan skje.»

Flere eksempler nevnes der det har blitt eksperimentert med ulike arrangementer. Det blir nevnt et eksempel på et yogakurs som den ene informanten hadde lyst til å gjennomføre tidligere i år. De andre styremedlemmene var skeptiske til ideen. De tenkte at det ikke ville være nok interesserte, men sa ja til at det kunne gjennomføres. Det endte med at kurset var en suksess. Det er derfor et rom og satt av tid til å prøve, selv om det kan ende med feiling. Et sitat fra en av informantene kan skildre dette:

«Men samtidig tenker jeg at man ikke må være redd for å prøve, for man lærer jo bare av det. Ha litt Pippi-attitude og tenke at det har jeg ikke gjort før så det får jeg sikkert til. Jeg tror mange ideer og ildsjeler blir gjemt vekk fordi man er redd for å prøve.»

Dersom eksperimentet ender med feiling, anses ikke dette som bortkastet tid, men lærdom. Det skildres i gruppeintervjuet at organisasjonen har feilet før:

«Så er det jo noen ganger at det ikke blir noe av det også. Sånn som det malekurset. Det ble ikke noe fordi ikke nok folk var interessert. Det er ikke noe i veien med å prøve å arrangere noe, hvis ikke det funker, så gjør det ikke noe. Da blir det bare ikke noe.»

Prøving og feiling anses som akseptert i ungdomslaget. Spørsmålet blir hvor langt denne eksperimenteringen kan strekke seg. Det eksperimenteres i mindre grad relatert til det administrative arbeidet, men til og med her er det rom for prøving og feiling til en viss grad. Til tross for at informantene beskriver at eksperimentering er en del av filosofien til ungdomslaget, kan det drøftes om hvorvidt denne eksperimenteringen er begrenset av organisasjonens interessefelt og Noregs Ungdomslag sine retningslinjer. Et utdrag fra kapittel 4.2 kontekst og case skildrer formålet med ungdomslagene:

«Ungdomslagene har til formål å stimulere til engasjement omkring levende lokalmiljø i nærområder gjennom å arrangere folkelige aktiviteter av kulturell art. Organisasjonene har «levande lokalkultur» som visjon (Noregs Ungdomslag, u.å.a.)»

Eksperimenteringen kan dermed ikke sies å strekke seg så langt at det går utover visjonen. Et eksempel kan være at ungdomslaget ikke kan eksperimentere i form av å omstille seg til helt andre interessefelt, slik som for eksempel helsefremmende arbeid. Imidlertid anses

eksperimentering innenfor rammene av organisasjonens interessefelt som hensiktsmessig sett ut ifra et frivillighetsperspektiv. Dette fordi det vil være i de frivilliges interesse å ha en arena der de får prøvd ut sine ideer som samsvarer med sine interesser og verdier. Dobni (2008) hevder at risikotaking og kreativitet kan stimulere til innovasjon. Slik sett kan eksperimentering føre til at organisasjonen innoverer og dermed sikrer sin overlevelse igjennom nytenkning. Organisasjonens overlevelse er i de frivilliges interesse, ved at de fortsatt har muligheten til å delta på en arena de trives i. Eksperimenteringen må imidlertid ikke gå utover rammene av organisasjonens formål og interesser. Ved at informantenes informasjon og teorien om aspektet taler sterkt for eksperimentering, taler derimot kunnskap om case og kontekst for at eksperimenteringen til en viss grad er begrenset. Det bør imidlertid eksperimenteres i høy grad innenfor organisasjonens interessefelt. Det anses dermed som et delvis rimelig krav at frivillige organisasjoner skal eksperimentere hele tiden.

I etterkant av eksperimenteringen bør det ifølge Örtenblad (2009) reflekteres. Er det et rimelig krav å forvente at organisasjonsmedlemmene reflekterer i frivillige organisasjoner? På spørsmålet om hvorvidt informantene tar seg tid til å reflektere i tiden de bruker i organisasjonen er svarene tvetydige. Ingen av informantene synes refleksjonen er helt fraværende, men de viser til ulik grad av bruken av reflektering. En av informantene meddeler at det gjøres til en viss grad, og at det er litt opp og ned. En informant beskriver at de har vært gode på å reflektere:

«Vi har som regel gjort det på neste styremøte. Den som på en måte har lead på aktiviteten eller arrangementet som har et gjennomdrag av det. Jeg synes iallefall at vi har vært flinke til å gjøre det.»

En annen av informantene beskriver at de ikke legger erfaringer helt bak seg, og er helt blanke neste gang de skal gjøre det samme. En av informantene påpeker at de kunne blitt bedre på å snakke om erfaringene og reflektere om disse på møter der det blir skrevet referat. I tråd med at ungdomslaget i en viss grad allerede reflekterer, og det poengteres et ønske om å bli bedre på dette, samt med teorien som taler sterkt for det, konkluderes det med at det burde være rimelig å kreve at de frivillige får mulighet til å reflektere og at det gis rom og tid til dette på møter.

Det kommer frem av intervjuet at det er opp til individene selv å avgjøre om han eller hun ønsker å eksperimentere med nye handlinger eller arrangementer og om det reflekteres i etterkant. Dette henger i sammen med kravet om frivillighet i frivillige organisasjoner (United Nations, 2003). I ungdomslaget er det derfor ikke slik at det føres streng kontroll på at alle involverer seg i prosessene som danner kunnskap. Dette er i tråd med holdningene innenfor aspektet der læringen ikke skal kontrolleres, men det skal finnes rom for læring og læring anses som en frivillig aktivitet (Örtenblad, 2004, 2009). Sett fra frivillighetsperspektivet kan dette være positivt ved at kan tenkes at ikke alle mennesker som deltar i frivillig arbeid, har et behov for å lære i høy målestokk. Kanskje er de fornøyd med å gjøre det de vet funker, og ikke har behov for å eksperimentere. Trolig er dette avhengig av individuelle preferanser. Ut ifra informantenes erfaringer kan læring i frivillige organisasjoner sees på som en frivillige prosesser der de oppmuntrer, muliggjør og stimulerer hverandre i organisasjonen, som kan føre til læring. Dette samsvarer godt med aspektet *klima for læring* (Örtenblad, 2009, s. 47). Oppsummert anses det derfor som et rimelig krav at frivillige organisasjoner legger til rette for et *klima for læring*, ved at læring anses som en frivillig aktivitet.

Avslutningsvis kan relevansen av aspektet *klima for læring* i frivillige organisasjoner sett fra et frivillighetsperspektiv oppsummeres slik:

- Det anses som et rimelig krav at det skal finnes et godt klima som støtter opp om læring.
- Det anses som et rimelig krav at læringen er individuelt forankret
- Det anses som et delvis rimelig krav at organisasjonsmedlemmene skal eksperimentere.
- Det anses som et rimelig krav at organisasjonsmedlemmene skal ha muligheten til å reflektere i tiden de bruker i organisasjonen.

Det er derfor i stor grad rimelig å kreve at en frivillig organisasjon skal bli en lærende organisasjon innenfor aspektet *klima for læring*.

5.4 Lærende struktur

Det siste aspektet ut ifra Örtenblad (2015) sin oversiktsmodell, som skal analyseres og drøftes for å relevanstestes i en frivillig organisasjon, er aspektet *lærende struktur*. Slik det fremkom

av teorikapittelet er det sentrale innholdet i aspektet at en organisasjonsstruktur som fremmer læring er kjennetegnet av at den er teambasert, desentralisert, flat og organisk (Örtenblad, 2004). I tillegg til at individene har et holistisk syn på organisasjonen (Örtenblad, 2013). Det fokuseres på organisasjonsform som stimulerer til best mulig læring, der læring anses som et middel for å skape fleksibilitet (Örtenblad, 2009, 2013). Videre skal det drøftes om elementene som inngår i *lærende struktur* er relevante krav for frivillige organisasjoner sett fra et frivillighetsperspektiv.

Örtenblad (2018) beskriver at at organisasjoner som har en *lærende struktur* skal være strukturert i team. Ut ifra min egne observasjoner hvor jeg deltok på det ene styremøtet/samlingen til ungdomslaget opplevde jeg at det ikke var tilstede en sterk leder som styrte forsamlingen. Det så ut som om alle hadde lik autoritet, og gruppen fungerte som et team. Gruppeintervjuet bygget opp om denne påstanden. En av informantene beskriver at han/hun oppfatter styret som et team, som arbeider sammen. En annen av informantene tilføyer til dette utsagnet ved å si at:

«Generelt sett så tror jeg også at vi er et team i måten vi jobber på, men vi har jo på en måte ulike roller allikevel ved at finnes en leder, en økonomiansvarlig og en sekretær, i tillegg til de andre oppgavene».

Samtlige av informantene er enige i oppfattelsen at de oppfatter seg som et team, og at de har ulike roller slik som leder, nestleder, økonomiansvarlig, sekretær, varamedlemmer, samt ordinære medlemmer. I gruppeintervjuet blir det beskrevet at det er åpnet opp for at dersom en person er borte fra aktiviteten eller møtet, at en annen person kan gå inn og ta over oppgaven. Flertallet av informantene har kunnskap til å gjennomføre dette i praksis. Det kan trekkes paralleller fra denne kunnskapen, og til det organisatoriske minnet beskrevet i *organisatorisk læring*. En informant nevner et eksempel der sekretæren som skulle ta referat på et møte var forsinket, og da hoppet økonomiansvarlig inn og overtok rollen. Dette er i tråd med det Örtenblad (2018) beskriver at i teamstrukturen kan medlemmene være spesialiserte slik som tilfellet er i ungdomslaget. Det ligger et krav i teamstrukturen at individene skal kunne gjennomføre hverandres oppgaver og at de har kunnskap som behøves for å gjennomføre dette (Örtenblad, 2004, Örtenblad, 2018). En annen av informantene påpekte imidlertid etter at de andre informantene hadde delt sine positive erfaringer om å overta hverandres oppgaver at:

«Det kan ikke jeg gjøre! Jeg er ikke i stand til å utføre deres oppgaver iallefall»

Utsagnet ble etterfulgt av latter. Det var tydelig at dette var noe informanten kjente på. Det var et kunnskaps-gap der, som gjorde at hun ikke var i stand til å overta oppgavene til de andre medlemmene. Hvor skal da grensen trekkes for hva som er rimelig å forvente av de frivillige som engasjerer seg i organisasjoner skal ha kunnskap om? Ut ifra et frivillighetsperspektiv vil det være svært fordelaktig å implementere en teamstruktur som gjør de frivillige i stand til å gjennomføre hverandres oppgaver. Dette fordi det vil gjøre organisasjonen mindre sårbare ved fravær (Örtenblad, 2018). Det er ikke alltid mulig for informantene å delta på møtene i organisasjonene. Det påpekes i gruppeintervjuet at alle er mennesker med travle liv og det er derfor er varierende grad av engasjement og tidsbruk i organisasjonen. Dette henger sammen med kravet om frivillighet som ble redegjort for i kapittel 4.1 kontekst:

«Organisasjonen må være frivillig. Kravet om frivillighet innebærer at det ikke er obligatorisk eller lovpålagt å være deltaker, medlem eller å gi penger og tid til organisasjonsvirksomheten» (United Nations, 2003).

Frivillig arbeid kommer ofte sekundært etter arbeidsliv og familieliv. Selv om ikke alle informantene er enige i at de har kunnskapen til å overta andres oppgaver, trekker jeg allikevel den konklusjonen at det er rimelig å kreve det av frivillige organisasjoner. Dette med bakgrunn i at det ofte ikke ligger høye krav til utdanning, eller høy grad av spesialisering for å tette kunnskapsgapet. Det bør imidlertid ikke være på bekostning at enkelte frivillige synes det er for krevende og at det går negativt ut over sin organisasjonshverdagen, da vil det ikke være hensiktsmessig sett fra frivillighetsperspektivet. Allikevel vil fordelene fra et frivillighetsperspektiv veie tyngre, fordi teorien beskriver store fordeler ved fravær.

Det neste som skal sees på er om det er relevant å kreve at frivillige organisasjoner har en desentralisert struktur, slik det inngår i aspektet lærende struktur (Örtenblad, 2004). Senge (1991) beskriver desentralisering som å flytte beslutningsmyndigheten nedover i organisasjonshierarkiet. Slik det fremkom av teorikapitlet i delkapittel 2.1.4 kan videre en desentralisert struktur innebære å:

«Slippe løs menneskers engasjement ved å gi dem frihet til å handle, til å prøve ut sine egne ideer og være ansvarlige for at det skapes resultater» (Senge, 1991, s. 289).

Det vil være hensiktsmessig sett ut ifra frivillighetsperspektivet at de frivillige får størst mulig frihet til å utøve seg i henhold til sine egne interesser. Eller slik som Marsick og Watkins (1993) beskriver at medlemmene får oppleve «empowerment», blant annet ved at de får ansvar, annerkjennelse, og mulighet til å utøve handlinger i selvsikkerhet. Ut ifra gruppeintervjuet er det tydelig at den enkelte besitter stor autonomi til å forme sin egen hverdag i organisasjonen, og at det er en av flere grunner til at så mange har organisert seg. En informant meddeler:

«Jeg skulle ønske at flere visste om potensialet som ligger i ungdomslaget. Jeg var hos besta her om dagen, og ho pratet om at hun skulle ønske vi arrangerte bukkefest, en fest de hadde i gamledager etter at de var ferdig med å gå julebukk. Og da tenkte jeg jo at ho kunne blitt med ungdomslaget for å få igang en slik fest selv».

Det kommer frem gjentatte ganger i intervjuet at informantene styrer sin organisasjons-hverdag selv, og i et demokratisk felleskap med hverandre. Det å implementere en desentralisert struktur kan være avgjørende for om noen vil velge å organisere seg som frivillig. Ulempen blir om denne autonomiteten strekker seg så langt, at den enkelte frivillige bruker organisasjonen til andre formål enn det organisasjonen står for. Og dermed retter fokus på andre ting enn det verdigrunnlaget som ligger til grunn for den frivillige innsatsen i organisasjonen. Dette kan gå på bekostning av andre frivilliges interesser, og slik det fremkom av teorien om frivillighetsperspektivet vil det som anses om hensiktsmessig for flest mulig frivillige vektlegges i drøftelsen. Det kan også tenkes at desentralisering vil være hensiktsmessig i utformelsen av arrangementer, men ikke i like høy grad i forbindelse med administrative oppgaver slik som for eksempel regnskap. Derfor vil det anses som et delvis rimelig krav at det finnes desentraliserte strukturer i frivillige organisasjoner.

Ifølge aspektet *lærende struktur*, skal det også være en flat struktur som innebærer at det skal være få hierarkiske nivåer (Örtenblad, 2013). Det kommer frem i intervjuet at organisasjonen på papiret er organisert hierarkisk med flere nivåer. Nivåene er som følger: leder, nestleder,

styremedlem, varamedlem, og medlem. I tillegg til at ungdomslaget er underlagt organisasjonen Noregs Ungdomslag. Det påpekes i intervjuet at ungdomslaget i stor grad har løsrevet seg fra Noregs Ungdomslag, ved å utarbeide lover slik at ungdomslaget i stor grad kan ta avgjørelser selv som en autonom organisasjon. Allikevel strekker ikke denne autonomiteten seg så langt at de er helt uavhengige av retningslinjer fra Noregs Ungdomslag. Strukturen kan dermed ikke sies å være flat i ungdomslaget. Informantene beskriver imidlertid i intervjuet at det som er nedtegnet om rollene i reglene, skiller seg fra praksis. Rollen som nestleder har ikke blitt praktisert. En informant utdyper at lederrollen ikke er autoritær med kontroll, men at den også er ganske likestilt med de andre medlemmenes roller.

«Det jeg føler er jo at det å være leder her, er det samme eller likestilt som å være sekretær og kasserer. Det er like viktige jobber»

Organisasjonen er dermed mindre byråkratisk og mekanistisk strukturert enn det som kommer frem skriftlig i organisasjonens lover. Mekaniske struktur er preget av hierarki, kontroll og vertikal kommunikasjon (Burns & Stalker, 1961, s. 120). Ut ifra gruppeintervjuet tolkes det som at det er fravær av sterke hierarkier, sterk kontroll og kommunikasjon som flyter vertikalt. En informant uttaler imidlertid at:

«Det er jo tydelig at det er du som er leder. Det er jo ikke sånn at folk lurar på hvem som er lederen, for sånn er det jo i noen frivillige organisasjoner. Men det er jo ikke en streng leder, og alle tingene er vi litt flytenes på, og alle tar litt ansvar»

I sitatet ovenfor kommer det frem at lederrollen er tydelig, men ikke streng og at rollene i en stor grad er flytende. I ungdomslaget er det slik at typiske lederoppgaver er knyttet til å bidra med løse konflikter mellom de andre medlemmene, og å ha siste ordet dersom det blir stemmelikhet i avstemninger. Det er dermed ikke en leder som tar alle avgjørelser alene og får medlemmene til å utføre avgjørelsene. Det er en leder som delegerer ansvaret. Dette kan være fordelaktig i lys av frivillighetsperspektivet ved at flere av de frivillige får synspunktene sine vurdert og derfor kan påvirke organisasjonen til i større grad å handle i tråd med sine egne verdier. I kontrast til dersom alt av beslutninger ble tatt av en sterk leder på toppen av organisasjonshierarkiet. Trolig ville få deltatt i frivillig arbeid dersom det var en hierarkisk struktur, og de fikk strenge retningslinjer fra en leder, som kanskje ikke delte de samme

holdningene og verdiene som dem. Dersom dette var tilfellet kunne dette vært negativt for den frivillige, og dermed i strid med frivillighetsperspektivet. Allikevel kan det være hensiktsmessig å reflektere over om noen hierarkiske nivåer må finnes i frivillige organisasjoner, slik at det settes visse grenser og rammer av ledere de frivillige kan arbeide innenfor. Kanskje er det hensiktsmessig med noen som i en viss grad kontrollerer at alle arbeider mot de interessene organisasjonen har satt for seg? Slik at verdiene til flest mulig frivillige blir ivarettatt. Det konkluderes derfor med at det er delvis relevant med flate strukturer i frivillige organisasjoner.

Ved at strukturen i ungdomslaget i stor grad er teambasert og desentralisert, kan det sies at autoritet, kontroll og kommunikasjon flyter lateralt istedet for vertikalt. Dette sammenfaller med det Burns og Stalker (1961) omtaler som organisk struktur. Den organiske strukturen, er kjennetegnet av en løs, fleksibel struktur, samt uformell og «ikke programmert» beslutnings-taking (Tidd & Bessant, 2013). En informant redegjør for dette i møte med beslutninger:

«Jeg føler i stor grad at jeg kan ta avgjørelser på egenhånd, på en måte. Dersom noen spør meg om ungdomslaget kan gjøre noe, eller om jeg får et problem, så spør jeg ofte de andre på chatten vi har sammen om hva de mener, og hvis ingen svarer med en gang da, så er det ikke alltid jeg har tålmodighet til å vente. Og da tar jeg bare avgjørelsen selv».

For å ta en avgjørelse i ungdomslaget, må vurderingen derfor ikke igjennom tungt byråkrati, som Mintzberg (1983) definerer som standardiserte handlinger. Han definerer den organiske strukturen ut ifra fraværet av standardisering (Mintzberg, 1983). Informantene viser til at de ofte hører med hverandre, men dersom det haster, så kan de ta avgjørelsene selv. Ungdomslaget har løsere roller enn i en sterk hierarkisk struktur. Dette gjør organisasjonen fleksibel. Fleksibiliteten den organiske strukturen gir gjør den til best egnet til å møte endringer i omgivelsene (Burns & Stalker, 1961). Mintzberg (1983) hevder at organisasjonsstrukturen bør reflektere omgivelsene organisasjonen befinner seg i. Sett fra et frivillighetsperspektiv kan en organisk struktur gi rask beslutningstaking, som kan være hensiktsmessig for frivillige organisasjoner i møte med de økende kravene fra omgivelsene denne sektoren står ovenfor, slik de ble beskrevet i innledningen (Kulturdepartementet, 2018). Dette kan gagne de frivillige ved at organisasjonen kan overleve økende krav. Allikevel bør det reflekteres over om dette bør implementeres ukritisk. Det vil ikke være et gode å ha organiske strukturer sett

ifra et frivillighetsperspektiv, dersom beslutningstakingen ble tatt så raskt av enkeltmedlemmer, at de andre medlemmene mistet muligheten til å dele sine synspunkter. Det at det i en organisk struktur innebærer at beslutningene ligger «nede» i organisasjonen, hvor det kanskje ligger minst kunnskap blant de frivillige, kan føre til at det ved krav om en organisk struktur kan blitt tatt feil beslutning på vegne av organisasjonen. Som kan gå utover interessene til andre frivillige. Det å ha en organisk struktur anses dermed som delvis relevant ut ifra frivillighetsperspektivet.

Videre skal det innenfor aspektet lærende struktur ligge et holistisk perspektiv på organisasjonen, vet at individene skal ha kunnskap og informasjon om ytelser og aktiviteter som finner sted over hele organisasjonen (Örtenblad, 2013). Ungdomslaget er en relativt liten og oversiktlig organisasjon, og derfor anses det som lite problematisk å legge et holistisk perspektiv til grunn. Det finnes ikke ulike avdelinger, der mennesker jobber adskilt. Allikevel er det ikke slik at alle frivillige deltar på alle arrangementer i ungdomslaget. Til tross for dette er de fleste kontinuerlig oppdaterte på hva som hender i de ulike prosjektene ved at det gis god informasjon på møter og over nettbaserte plattformer. Det er mulig å trekke paralleler fra holistisk tankegang til hva Senge (1991) beskriver som systemtenkning i organisasjoner, ved at det oppfattes helheter, fremfor ulike deler av organisasjonen. Ungdomslaget oppfattes som en helhetlig organisasjon og ikke en organisasjon som er splittet i ulike avdelinger, uten oversikt over hva som hender i de andre avdelingene. Sett fra et frivillighetsperspektiv vil det være hensiktsmessig å anvende et holistisk perspektiv, slik at organisasjonen og de frivillige som arbeider i dem, er bedre rustet dersom det oppstår uforutsette hendelser (Örtenblad, 2013). Det anses derfor som et rimelig krav for disse organisasjonene å implementere.

Avslutningsvis kan relevansen av aspektet *lærende struktur* i frivillige organisasjoner sett fra et frivillighetsperspektiv oppsummeres slik:

- Det virker i stor grad relevant å ha teambasert struktur.
- Det virker delvis relevant å ha en desentralisert struktur.
- Det virker delvis relevant at det finnes en flat struktur med få hierarkiske nivåer.
- Det virker delvis relevant å ha en organisk struktur.
- Det virker i stor grad relevant at organisasjonsmedlemmene har et holistisk perspektiv på organisasjonen.

Det er derfor i noen grad rimelig å kreve at en frivillig organisasjon skal bli en lærende organisasjon innenfor aspektet *lærende struktur*.

6.0 Konklusjon

I det foregående kapitlet har det blitt drøftet om hvorvidt de fire aspektene som inngår i Örtenblad (2015) sin oversiktsmodell kan anses som relevante krav for frivillige organisasjoner. Videre i dette kapitlet skal studiens problemstilling besvares. Deretter skal det redegjøres for studiens generaliserbarhet og implikasjoner for praksis, før det avslutningsvis skal reflekteres over valg av interessentperspektiv, bidrag til tidligere forskning og forslag til videre forskning.

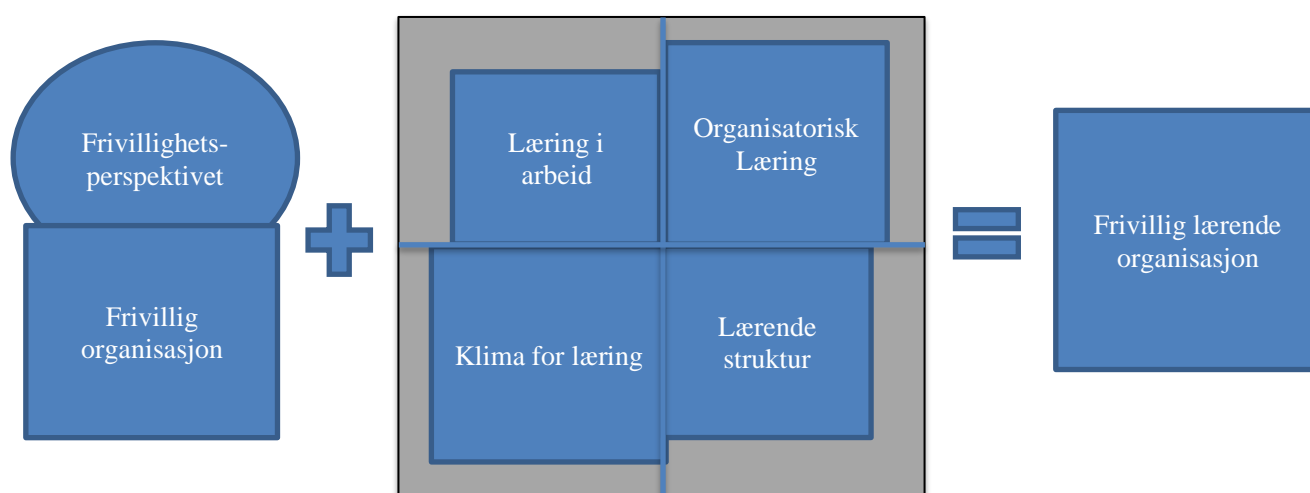
I studien har hensikten vært å besvare den følgende problemstillingen:

«Til tross for at frivillig arbeid har økt, er det en utfordring for frivillige organisasjoner at organisasjonstilhørigheten, samt vilje til å påta seg oppgaver og verv i organisasjoner har gått ned. I tillegg kan det være en utfordring å tilpasse organisasjonene nye samfunnsendringer. Det eksisterer teori om lærende organisasjoner som kan være relevant for å bidra til å løse disse utfordringene, men det mangler kunnskap om i hvilken grad, og hvilke aspekter ved ideen som kan implementeres i frivillige organisasjoner.»

I teorikapitlet ble det redegjort for at teorien omkring lærende organisasjoner inneholder fire aspekter og bruken av disse må tilpasses til konteksten aspektene skal anvendes i. Gitt organisasjoners ulikhet er det ikke gitt at alle aspekter vil være like relevante i ulike kontekster (Örtenblad, 2021). Hvilke aspekter kan da anses som relevante for frivillige organisasjoner? Dette besvares ut ifra et frivillighetsperspektiv ved at det er de frivillige medlemmenes interesser som studien har til hensikt å tilfredsstille. Slik avgrenses studien til å ikke undersøke de eventuelle arbeidstakerne eller arbeidsgiverne som finnes i noen av organisasjonene. Oversiktsmodellen til Örtenblad (2015) ble anvendt som utgangspunkt, der det ved hjelp av oversettelsesteori skal trekkes fra de aspektene, eller elementer ved aspektene som ikke anses som relevante krav å stille frivillige organisasjoner. Dette leder til at det dannes en modifisert modell av den lærende organisasjon for frivillige organisasjoner.

Hensikten er at denne modellen kan fungere som en bransjestandard som frivillige organisasjoner kan implementere for å bli lærende frivillige organisasjoner.

Etter at analyse og drøftelse er gjennomført med utgangspunkt i informasjon fra informantene, teori om den lærende organisasjon, oversettelsesteori og frivillighetsperspektivet, samt kunnskap om caset og konteksten til frivillige organisasjoner er det klart at de ulike aspektene har ulik grad av relevans i frivillige organisasjoner. Dette illustreres i den modifiserte modellen (presentert i figur 3). Det kommer frem at ingen av aspektene eller elementer ved aspektene er helt irrelevante for frivillige organisasjoner. *Organisatorisk læring og klima for læring* er i stor grad relevante for frivillige organisasjoner illustrert ved at den blå ruten gjenstår i nesten lik størrelse og form. *Læring i arbeid og lærende struktur* anses som i noen grad relevante illustrert ved at den blå ruten delvis fyller opp rammene til aspektene.



Figur 3: Modifisert modell: lærende organisasjon konteksttilpasset frivillige organisasjoner

Funnene innenfor de enkelte aspektene skildres mer dyptgående i det følgende:

Læring i arbeid anses som i noen grad relevant ut ifra et frivillighetsperspektiv. Dette ved at det hovedsakelig bør fokuseres på læring i utførelsen av det daglige arbeidet, som gir konteksttilpasset kunnskap som lett kan implementeres i organisasjonen. Det kan imidlertid i noen tilfeller være hensiktsmessig for de frivillige å dra på kurs. Dette dersom det er i de frivilliges særlige interesse å delta på bestemte kurs, for å få inspirasjon om et tema de

brenner for. I tillegg kan det være hensiktsmessig med kurs der det finnes kunnskaps-gap som ikke kan fylles på internt av organisasjonen. Dette kan for eksempel være i forbindelse med oppstarten av en frivillig organisasjon.

Organisatorisk læring anses som i stor grad relevant ut ifra et frivillighetsperspektiv. Det at de frivillige lagrer kunnskapen de tilegner seg som er hensiktsmessig for organisasjonen i det organisatoriske minnet, og at dette minnet legger føringer for videre handlinger, anses som særlig relevant. Dette bør gjøres i høy grad fordi organisasjonen blir mindre sårbar ved fravær i organisasjoner der det ikke er obligatorisk oppmøte. Baksiden er at det også kan være ressurskrevende for den enkelte frivillige. Dette må også sees i sammenheng med det faktum at de frivillige lærer som agenter for organisasjonen anses som delvis relevant. De frivillige burde lære som agenter for organisasjonen i stor grad, men det bør også åpnes opp for at de i visse tilfeller får muligheten til å lære på vegne av seg selv for å styrke egne interesser. Videre virker det relevant å ha et kontinuerlig fokus på enkeltkretslæring i frivillige organisasjoner. Dobbeltkretslæring anses som relevant å gjennomføre regelmessig for å møte samfunnsendringene den frivillige sektoren står ovenfor, men det må gjennomføres innenfor interessefeltene til organisasjonen. Sammenfattet er det derfor rimelig å kreve at det mestres de ulike nivåene av læring slik balansen er beskrevet i *organisatorisk læring*.

Klima for læring anses som i stor grad relevant ut ifra et frivillighetsperspektiv. Det bør legges til rette for et *klima for læring*, som gjør at læringen oppstår naturlig og enkelt. Dette kan gi økt motivasjon til de frivillige, føre til vekst i medlemstall, og nytenkning i organisasjonen. I tråd med at læring anses som en frivillig aktivitet, presses ikke individene til læring. Dette vil også være en fordel sett fra frivillighetsperspektivet. Eksperimentering anses som et delvis relevant krav i frivillige organisasjoner. Eksperimentering bør stå sentralt i disse organisasjonene, fordi det gjør at de frivillige får en arena som de kan utfolde seg uten sanksjoner. Imidlertid kan graden av eksperimentering sies å være begrenset ved at eksperimenteringen ikke kan strekke seg utover organisasjonens interessefelt og visjon. Videre anses det som et rimelig krav at organisasjonsmedlemmene får tid til å reflektere over eksperimenteringen i tiden de bruker i organisasjonen.

Lærende struktur anses som i noen grad relevant ut ifra et frivillighetsperspektiv. En teambasert struktur kan føre til at organisasjonen styrkes i forbindelse med fravær. En

desentralisert, flat og organisk struktur kan føre til stor autonomitet og stor beslutningsmyndighet for de frivillige. Dette kan komme de frivillige til gode, ved at de får handlet i tråd med sine verdier og interesser, som igjen kan føre til at flere vil velge å organisere seg. Et holistisk perspektiv på organisasjonen kan føre til at de frivillige kan trå til dersom det oppstår uforutsette hendelser i ulike deler av organisasjonen. Den lærende strukturen kan føre til fleksibilitet i møte med samfunnsendringer, som kan bidra til å sikre organisasjonens overlevelse, som vil være i den enkelte frivillige sin interesse. En fallgrube kan derimot være om den desentraliserte, flate og organiske strukturen fører til at de enkelte frivillige har så stor autonomitet og beslutningsmulighet på egenhånd at det kan sette interessene til organisasjonen og dermed også interessene til andre frivillige til side. Derfor begrenses disse elementene til å være delvis relevante fordi det bør finnes visse grenser som regulerer den frivilliges autonomitet og beslutningsmyndighet.

6.1 Studiens generaliserbarhet og praktiske implikasjoner

I det følgende skal det reflekteres over studiens generaliserbarhet, samt hvilke implikasjoner studien kan ha for praksis.

Et viktig spørsmål er i hvilken grad funnene i denne studien kan generaliseres til å gjelde for andre frivillige organisasjoner. Det gikk frem av metodekapittelet at det kan være vanskelig å generalisere funn fra enkeltcasestudier (Yin, 2018). Dette er forståelig i lys av at den frivillige organisasjonen som var case i denne oppgaven har en kompleks kontekst bestående av kultur, prosedyrer, rutiner, fysiske strukturer og formelle strukturer som kan være særegne for dem (Røvik, 2007). Det er derfor ikke gitt at den modifiserte modellen for frivillige lærende organisasjoner som er presentert i denne oppgaven uten videre kan overføres til andre frivillige organisasjoner, som kanskje har andre forutsetninger. Dette med særlig tanke på at den frivillige sektoren rommer en så stor kompleksitet, ved at den består av organisasjoner som operer innenfor ulike interessefelt, har ulike størrelser og ulikt antall frivillige som engasjerer seg (Sivesind, 2020). Ungdomslaget som var caset i denne studien er en relativt liten interesseorganisasjon som opererer innenfor kulturfeltet ved å arrangere aktiviteter i lokalmiljøet. Det som er relevant for dem, kan kanskje ikke uten videre overføres til store komplekse frivillige organisasjoner, eller humanitære organisasjoner med helse som

interessefelt. Eksempler på dette kan være at det kanskje ikke er slik at det vil være like relevant å ha et stort rom for å eksperimentere innenfor organisasjonens interessefelt i helsefremmende organisasjoner, som i små interesseorganisasjoner. Kanskje kan det også være vanskelig å legge et holistisk perspektiv til grunn i større komplekse frivillige organisasjoner. Allikevel har de frivillige organisasjonene felles karakteristikk og følger samme spilleregler, slik som er beskrevet i definisjonen på frivillig sektor til FN (2003), slik sett kan det drøftes om hvorvidt de i høy grad er radikale forskjellige fra hverandre.

Et spørsmål som stilles kan da være hvilke implikasjoner denne studien kan ha for praksis? Formålet i studien var å anvende oversiktsmodellen til Örtenblad (2015), og kontekstilpasse modellen til frivillige organisasjoner, for å utarbeide en modifisert modell som kan fungere som en bransjestandard for andre frivillige organisasjoner som ønsker å bli en lærende organisasjoner. Denne enkeltcasestudien kan dermed være hensiktsmessig for teoretisk generalisering (Yin, 2018), ved å danne en modell som andre frivillige organisasjoner kan implementere. I lys av generaliseringsproblematikken og teorien om lærende organisasjoner bør ikke den modifiserte modellen fremstilt i denne studien implementeres ukritisk av andre frivillige organisasjoner. Dette fordi at hver enkelt organisasjon bør ta hensyn til sin egen kontekst og sine forutsetninger når den implementerer ideen om den lærende organisasjon (Örtenblad, 2021). Dersom en frivillig organisasjon ønsker å bli en lærende organisasjon kan den modifiserte modellen brukes som en pekepinn for å gi en oversikt over hvilke aspekter og deler ved aspektene som kan være særlig relevante, eller hvilke som anses som mindre relevante å sette ut i praksis. Dersom en frivillig organisasjon tar utgangspunkt i å implementere den modifiserte modellen, er det nærliggende å tro dette kan føre til økt innovasjonsevne som kan være hensiktsmessig i møte med nye samfunnsendringer. I tillegg til at det kan gi økt motivasjon og «empowerment» til de frivillige som kan føre til at flere velger å organisere seg, og påta seg oppgaver og verv i de frivillige organisasjonene.

6.2 Refleksjon

I dette delkapittelet skal det reflekteres omkring valg av frivillighetsperspektivet som interessentperspektiv, bidrag til tidligere forskning og forslag til videre forskning.

Det at det er valgt frivillighetsperspektivet som interessentperspektiv har hatt implikasjoner for hvilke konklusjoner som har blitt trukket. Det hadde nok gjort skriveprosessen lettere for meg og tatt utgangspunkt i et perspektiv som det allerede eksisterte teori om fra før av. Et alternativ kunne vært og valgt samfunnsperspektivet, på grunn av frivillig sektors viktige samfunnsrolle. Hadde det vært valgt dette interessentperspektivet ville drøftingen tatt utgangspunkt i det beste for samfunnet som en helhet (Örtenblad, 2013), og derfor ville jeg ikke kunne rettet studien ned på individplan til de frivillige som engasjerer seg i organisasjonene. Det føles derfor naturlig å ha tatt utgangspunkt i et frivillighetsperspektiv, fordi det er de frivillige denne studien er rettet til.

Ved å danne en modifisert modell for frivillige organisasjoner har jeg bidratt til tidligere forskning, som har hatt til formål å danne modifiserte modeller av den lærende organisasjon for ulike bransjer. Jeg følger derfor i fotsporene til andre som har gjort tilsvarende i andre bransjer, slik som beskrevet i oppgavens innledning var i kommuner (Breilid, 2021), byggebransjen (Hobbessland, 2020) og opplevelsesparker (Gåsland, 2020). Innledningsvis ble det også presentert en studie av Mchargue (2003) som undersøkte syv dimensjoner ved den lærende organisasjon relatert til ytelse i ikke-profitbaserte organisasjoner. Funnene hennes tyder på at disse organisasjonene hadde gode muligheter for å bli lærende organisasjoner. Et av argumentene til dette var at kulturen kan hjelpe dem med å bli det. I denne studien kan jeg konkludere med at det samme som McHargue (2003) beskriver. Dette fordi at den frivillige organisasjonen som var case i studien allerede praktiserte mange av prinsippene som kjennetegner den lærende organisasjon, og dermed antas at har gode forutsetninger til å videreutvikle dette. Dette kan sees ved at det var ingen aspekter, eller elementer ved aspektene som ble ansett som helt irrelevante å implementere i frivillige organisasjoner.

Forslag til videre forskning kan være at det finnes behov for at det gjennomføres lignende relevanstester i flere frivillige organisasjoner for å underbygge disse påstandene, og funnene gjort i denne studien. Dette for å undersøke om hvorvidt disse funnene kan gjelde andre frivillige organisasjoner med andre forutsetninger, slik som størrelse og hvilken type av organisasjon. Dette på grunn av kompleksiteten til den frivillige sektor som består av mange organisasjoner i ulik størrelse, form og interessefelt (Sivesind, 2020). I tillegg kan det være behov for videre forskning omkring frivillighetsperspektivet, for å ytterligere konkretisere hva som er i den frivilliges interesse relatert til ideen om den lærende organisasjon.

7.0 Litteraturliste

Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. London: Addison-Wesley Publishing Company.

Bjørklund, O. (2005). Fokusgruppe – Noen metodiske betraktninger. *Økonomisk fiskeriforskning*, 15, 42-50.

Breilid, T. A. (2021). *Kommuner som lærende organisasjoner?: En casestudie av en kommune i Norge* (Masteroppgave). Universitetet i Agder.

Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.

Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget.

Dobni, B. C. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-558.

Eidskard, K. (2019). *Julegata i Vennesla kommune, en drøfting av årsaker og konsekvenser*. (bacheloroppgave). Universitetet i Agder.

Enjolras, B. (2019, 23. mai). Fire utfordringer for europeisk frivillighet. Hentet fra: <https://www.samfunnsforskning.no/sivilsamfunn/aktuelt/nyheter/fire-utfordringer-for-europeisk-frivillighet.html>

Fitjar, D. R., Isaksen, A. & Knudsen, P. J. (2016). *Politikk for innovative regioner*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Friedman, J. V., Lipshitz, R. & Popper, M. (2005). The mystification of Organizational Learning. *Journal of management inquiry*, 14(1), 19-30.

Frivillighet Norge (u.å). Frivillighetens år 2022. Hentet fra:

<https://www.frivillighetnorge.no/prosjekter/frivillighetens-%C3%A5r-2022/>

Gåsland, S. (2020). *Opplevelsesparker som Lærende Organisasjoner: en relevanstest av opplevelsesparker som lærende organisasjoner* (Masteroppgave). Universitetet i Agder.

Hobbesland, L. (2020). *Bør bedrifter i byggebransjen strebe etter å bli «lærende organisasjoner»? Et casestudie av en bedrift i byggebransjen* (Masteroppgave). Universitetet i Agder.

Howells, J. (1996). Tacit Knowledge, Innovation and Technology Transfer. *Technology Analysis & Strategic Management*, 8(2), 91-106.

Illeris, K. (2004). *Læring i arbeidslivet*. Learning Lab Denmark. Roskilde Universitetsforlag.

Isaksen, A. (2017). Why Norway has to develop its own innovation policy. I Johnsen, H. C. G., Hauge, E. S., Magnussen, M-L. & Ennals, R. (red.), *Applied Social Science Research in a Regional Knowledge System*. Routledge.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3.utg.). Cappelen Damm Akademisk.

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

Kulturdepartementet. (2018). *Frivilligheita – sterk, sjølvstendig, mangfaldig: Den statlege frivilligheitspolitikken* (Meld. St. 10 (2018-2019)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no>

March, G. J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organizational Science*, 2(1), 71-87.

McHargue, K. S. (2003). Learning for Performance in Nonprofit Organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 196-204.

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

Noregs Ungdomslag. (u.å.a). Noregs ungdomslag. Hentet fra:
<https://www.ungdomslag.no/om-oss/>

Noregs Ungdomslag. (u.å.b). Historia om Noregs Ungdomslag. Hentet fra:
<https://www.ungdomslag.no/om-oss/historia-om-nu/>

Noregs Ungdomslag. (u.å.c). Opplæring og kurs. Hentet fra:
<https://www.ungdomslag.no/aktivitet/opplaering-og-kurs/>

Örtenblad, A. (2004). The learning organization: towards an integrated model. *The learning organization*, 11(2), 129-144.

Örtenblad, A. (2009). *Lärande organisationer – vad och för vem?*. Liber.

Örtenblad, A. (2013). *Handbook of Research on the Learning Organization: Adaption and Context*. Edward Elgar.

Örtenblad, A. (2015). Towards increased relevance: Context-adapted models of the learning organization. *The learning organization*, 22(3), 163-181.

Örtenblad, A. (2018). What does «learning organization» mean?. *The learning organization*, 25(3), 150-158.

Örtenblad, A. (2021). The learning organization: the time is ripe for starting to certify the idea. *Development and Learning in Organizations*. <https://doi.org/10.1108/DLO-04-2021-0060>

- Pedler, M. J., Boydell, T. & Burgoyne, J. G. (1989). The Learning Company. *Studies in Continuing Education*, 11(2), 91-101.
- Pedler, M. (1995). A guide to the learning organization. *Industrial and Commercial Training*, 27(4), 21-25.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2011). From Fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations' Handling of Management Ideas. *Organization Studies*, 32(5), 631- 653.
- Senge, M. P. (1991). *Den femte disiplin: Kunsten å skape den lærende organisasjon*. Hjemmets bokforlag.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data*. London: Sage.
- Sivesind, K. H. (2020, 7. August). Frivillige organisasjoner. Hentet fra: https://sml.snl.no/frivillige_organisasjoner
- Sørenssen, T. (2020, Mai). Å være ansatt i en frivillig organisasjon. Hentet fra: <https://moss.frivilligsentral.no/nyhet?%C3%A5-v%C3%A6re-ansatt-i-en-frivillig-organisasjon&Id=33813>
- Tynjälä, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review*, 3, 130-154.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2013). *Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change*. (5. utg.). West Sussex: Wiley.
- United Nations. (2003). *Handbook on nonprofit institutions in the system of national accounts*. New York: United Nations.

Warburton, J. & Smith, J. (2003). Out of the Generosity of Your Heart: Are We Creating Active Citizens through Compulsory Volunteer Programmes for Young People in Australia?. *Social Policy & Administration*, 37(7), 772-786.

Warburton, J. & McLaughlin, D. (2008). Doing It from Your Heart: The Role of Older Women as Informal Volunteers. *Journal of Women & Aging*, 18(2), 55-72.

Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (2001). Informal and Incidental learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 89, 25-34.

Wollebæk, D., Sætrang, S. & Fladmoe, A. (2015). *Betingelser for frivillig innsats: motivasjon og kontekst*. Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn & frivillig sektor.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications. Design and Methods*. (6. utg.). Los Angeles: Sage.