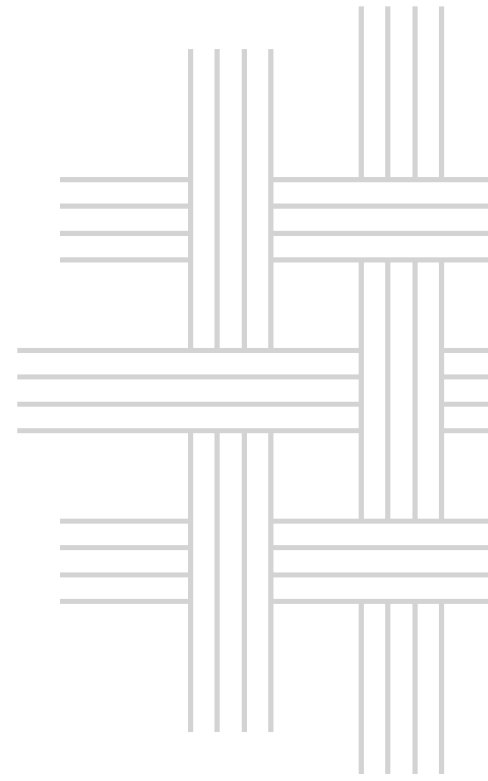




Høgskolen
i Innlandet



Mårten Kae Paulsen og Erik Hagaseth Haug

Evaluering av e-veiledningstjenesten som en lærende organisasjon i arbeidet med kvalitetsutvikling

Skriftserien 12 - 2021



Utgivelsessted: Elverum

© Forfatterne/Høgskolen i Innlandet, 2021

Det må ikke kopieres fra publikasjonen i strid med Åndsverkloven eller i strid med avtaler om kopiering inngått med Kopinor.

Forfatteren er selv ansvarlig for sine konklusjoner.
Innholdet gir derfor ikke nødvendigvis uttrykk for høgskolens syn.

I Høgskolen i Innlandets skriftserie publiseres både internt og eksternt finansierte FoU-arbeider.

Skriftserien nr. 12-2021

ISBN: 978-82-8380-287-0

ISSN: 2535-5678

Sammendrag

Ledelsen i Seksjon for karrieretjenester, i Kompetanse Norge ønsket å skaffe et kunnskapsgrunnlag for å kvalitetssikre og videreutvikle Karriereveiledning.no. På denne bakgrunnen var formålet med evalueringen å bidra med kunnskap om hvordan Seksjon for karrieretjenester kan arbeide målrettet mot et kvalitetssystem som kjennetegnes av en sterk læringskultur. Målet med evalueringen var å få fram informasjon om karriereveilederens erfaringer av kvaliteter i organisasjonen som bekrefter eller avkrefter en kultur for læring.

Evalueringen tok utgangspunkt i to forskningsspørsmål: 1) «Hvordan varierer medarbeidernes forestillinger av en kultur for læring i Seksjon for karrieretjenester?» og 2) «Hva fremmer eller hemmer utvikling av en kultur for læring i Seksjon for karrieretjenester?».

Undersøkelsen bygger på forskernes oversettelse til norsk av «Dimensions of Learning Organizations Questionnaire» (DLOQ) (Marsick & Watkins, 2003) til «Dimensjoner i spørreundersøkelsen om lærende organisasjoner» (DSLO). Datagrunnlaget for analysen var en utgave av spørreskjemaet (DLOQ). Spørreskjemaet var kortet ned til 21 utsagn for å være relevant for respondentenes erfaringer. Respondentene ga hvert utsagn en skår på en Likert skala. 18 karriereveiledere var invitert til å svare. 13 svarte (svarprosent på 72).

Spørreundersøkelsen ble analysert ved hjelp av deskriptiv statistikk.

Skårene på de sju dimensjonene i DSLO varierer mellom 4,364 og 5,722 på en skala fra 1-6. Dette er høye skår for graden av kvalitet på en lærende organisasjon. Samtidig gir variasjoner i det underliggende tallmaterialet grunnlag for å gjøre vurderinger av hva som kan fremme og hemme utviklingen av Seksjon for karrieretjenester som en lærende organisasjon. Vurderingene blir diskutert i aspektene styrker, svakheter, muligheter og trusler.

Emneord: Dimensions of the learning organization questionnaire, kultur for læring, organisasjonslæring, kvalitetsutvikling, kvalitetssikring

Oppdragsgiver: Kompetanse Norge, Avdeling for karriereveiledning, Seksjon for karrieretjenester

Innhold

Innledning.....	1
Karrerieveiledning.no	1
Leveranse 1	1
Leveranse 2	2
Seksjon for karrieretjenester som organisasjon.....	2
Etablering og organisering.....	2
Drift	3
Kompetanseutvikling.....	3
Det særegne ved rammer for leveranse 2.....	4
Formål	4
Mål	4
Begrepsavklaringer	4
Forskningsspørsmål.....	5
Teori for analyse	5
Kvalitet på lærende organisasjoner	5
Dimensjoner i en lærende organisasjon.....	7
Vurdere kvalitet på en lærende organisasjon.....	9
Metode.....	10
Informeranter	10
Datainnsamling	10
Metode for analyse.....	11
Hva spørreskjemaet måler.....	11
Analysen	11
Forskningsetiske overveielser.....	11

Kritikk av metode.....	11
Resultater	12
Å skape kontinuerlige læringsmuligheter.....	13
Å legge til rette for samarbeid og læring i team.....	16
Å skape systemer for å fange opp og dele erfaringer.....	17
Å ansvarliggjøre og støtte medarbeidere	18
Å knytte organisasjonen til dens omgivelser	19
Å utøve strategisk ledelse for læring	21
Hvilken profil gir skårene for dimensjonene i en lærende organisasjon?.....	22
Bruk av fritid på arbeidsrelatert læring	23
Diskusjon	24
Rammer for diskusjonen.....	24
Styrker.....	24
Svakheter	25
Muligheter.....	26
Trusler	27
Oppsummering av hva som fremmer og hemmer organisasjonslæring	28
Anbefalinger om tiltak og videre oppfølging.....	29
Referanser	30
Vedlegg.....	31

Innledning

Nasjonal digital karriereveiledningstjeneste ble lansert i september 2020 og endret samtidig navn til [Karriereveiledning.no](https://karriereveiledning.no). I etableringsfasen var det ønskelig med faglig bistand knyttet til kvalitetssikring av tjenestetilbudet. Det ble det inngått avtale mellom Høgskolen i Innlandet ved Seksjon for veiledningsstudier og Kompetanse Norge ved Seksjon for karrieretjenester om bistand gjennom to leveranser: (1) Utvikling av modell for og bistand i, gjennomføring av en kontinuerlig kvalitetsutvikling for den digitale karriereveiledningstjenesten, (2) evaluering av den digitale karriereveiledningstjenesten. Etter dialog med bestiller ble leveransene avgrenset til å omhandle organisering og gjennomføring av den digitale karriereveiledningen.

Karriereveiledning.no

Tjenesten består av kvalitetssikret informasjon om utdanning og arbeid. Den inneholder selvhjelpsverktøy og profesjonell karriereveiledning ved hjelp av chat, telefon og e-post. Målet med tjenesten er at hele befolkningen skal ha tilgang til gratis karriereveiledning av høy kvalitet med brukertilpassede åpningstider. Tjenesten skal være et supplement til eksisterende karriereveiledningstilbud, og fremme helhetlige brukeropplevelser på tvers av sektorer og aktører. Gjennom innhold og aktiviteter skal tjenesten bidra til et helhetlig karriereveiledningstilbud, faglig utvikling på karriereveiledningsfeltet, samt være en ressurs for relevante aktører knyttet til jobb og utdanning. Nettstedet «<https://karriereveiledning.no/>» eies av Kompetanse Norge, et direktorat under Kunnskapsdepartementet.

Leveranse 1

Leveranse 1 baserte seg på såkalte læringsaksjoner knyttet til planlegging og gjennomføring av tjenesten. I læringsaksjonene ble deltakerne utfordret på å utvikle arbeidsformer som sikret oppmerksomhet på ulike kvalitetsområder knyttet til egen veiledning og tjenestetilbudet som et helhetlig system. Læringsaksjonene var tilrettelagt gjennom 1) fire dags samlinger med en kombinasjon av faglig input og refleksjoner og erfaringsdeling, 2) mindre arbeidsoppgaver mellom samlinger. En slik prosess bygger på prinsipper for

samarbeidsdrevet innovasjon. Prinsippene er begrunnet i nasjonal (Magnussen, 2016) og internasjonal (Sørensen & Torfing, 2011) forskning hvor det argumenteres for at en slik form for offentlig innovasjon har positiv effekt, gitt målsettingene om robuste og bærekraftige endringer. Et særtrekk ved denne formen for innovasjon er at utvikling av tjenesten skjer gjennom et samarbeid mellom eksterne og interne aktører. Videre vektlegger dette innovasjonsperspektivet at de institusjonelle omgivelsene aktørene er i er viktige, da de både kan hindre og fremme muligheten for innovasjon. Med institusjonelle omgivelser forstår en normer, verdier, lover, regler og forståelsesrammer som de ulike samarbeidspartnerne forholder seg til. For en mer inngående beskrivelse av leveranse 1 vises det til rapporten *Kvalitetsutviklingssystem for karriereveiledere i Karriereveiledning.no* (Haug, 2021).

Leveranse 2

Denne rapporten «Evaluering av e-veiledningstjenesten som en lærende organisasjon i arbeidet med kvalitetsutvikling» formidler resultatene av leveranse 2. Denne leveransen er en undersøkelse av kvaliteter i organisasjonslæringen i Seksjon for karrieretjenester ut fra veiledernes vurderinger.

Seksjon for karrieretjenester som organisasjon

Vi redegjør kort for Seksjon for karrieretjenester som organisasjon i temaene etablering og organisering, drift og kompetanseutvikling.

Etablering og organisering

Seksjon for karrieretjenester er en av tre seksjoner i Avdeling for karriereveiledning i Kompetanse Norge. Seksjonen har ansvar for å drifte nettstedet «<https://karriereveiledning.no/>» og gi karriereveiledning via chat og telefon på henvendelser som kommer, via nettstedet. Seksjonen har et hovedsete i Tromsø med 17 medarbeidere hvorav 10 er karriereveiledere. I tillegg består karrieretjenesten av tre fylkesansatte veiledere fra hvert av fylkene Trøndelag, Vestlandet og Innlandet. Slik at karrieretjenesten har 26 medarbeidere hvorav 19 arbeider som veiledere.

Nettstedet «<https://karriereveiledning.no/>» åpnet i september 2020 og ble betjent av et vaktlag med seks veiledere. Alle tilsatt tilsatt i Tromsø i juni 2020. Samtidig med åpningen av nettstedet, begynte fire nye veiledere i Tromsø. Disse kom med i vaktlagene kort tid etter

oppstarten. Fra oktober 2020 til januar 2021 ble veilederne tilknyttet karrieresenterene i de tre fylkene tilsatt og kom med i vaktlagene som tok i mot henvendelser på nettsiden.

Kommunikasjon og samhandling internt har skjedd i digitale medier siden seksjonen har fire fysiske arbeidsmiljøer og en pandemi som har satt begrensninger for fysiske møter.

Drift

Veilederne bidrar til å drifte virksomheten i en førstelinjetjeneste som består av veiledning og ved å utføre oppgaver med å kvalitets-sikre og -utvikle veiledningen. Veiledningen er driftet av et team med en leder som fordeler chatter og telefoner mellom veilederne. Teamlederen har ikke personalansvar. Personalansvaret ligger på veileders arbeidsgiver som er henholdsvis Kompetanse Norge ved Seksjon for karrieretjenester og hvert av fylkene.

Veiledningen er også avhengig av en vikarpool som bidrar på vaktlagene ved sykmeldinger, permisjoner eller når veiledere er satt til å utføre andre oppgaver. Deltakerne i vikarpoolen er medarbeidere ved karrieresenterene i de tre fylkene. En del av driften er også knyttet til kompetanseutvikling.

Kompetanseutvikling

I tilsettingen av veiledere ble det lagt vekt på å sette sammen en gruppe av veiledere med varierte utdannings- og yrkesbakgrunner. Hensikten var å kunne trekke veksler på en variert erfaringsbakgrunn blant medarbeiderne. Veilederne fikk opplæring rettet mot hva de kunne forvente å måtte forholde seg til i veiledningen på nettet. Erfaringer fra veiledningen har gitt et grunnlag for refleksjon, kunnskaps-deling og -utvikling mellom medarbeiderne.

Veilederne har en intern chatte-kanal hvor de kan ta opp spørsmål og dele erfaringer fortløpende og når de oppstår. Det har vært arrangert fagdager med utgangspunkt i temaer som veilederne har hatt behov for å gjøre dypdykk i.

Seksjonen samler inn data i form av brukerundersøkelser, veiledere kategoriserer samtaler og har en historikk på chatter med veisøkere. Dataene blir analysert med tanke på forbedringer av tjenesten. Seksjonen har også en intern kunnskapsbase som inneholder artikler om faglige temaer og ressurser til bruk utforming av CV'er, søknader, kompetansekartlegginger med mer.

Det særegne ved rammer for leveranse 2

Evalueringen av kvaliteter i en kultur for læring skjer i en organisasjon som har vært virksom i ca. 15 måneder hvor de første 9 månedene var preget av planlegging og etablering av organisasjonen. Veiledningen av brukere hadde oppstart 6 måneder før spørreundersøkelsen ble gjennomført. De 18 medarbeiderne som ble invitert til undersøkelsen, begynte i sine stillinger som karriereveiledere 7 til 1 måned før gjennomføringen av undersøkelsen. Vi venter at variasjoner i erfaringer med e-veiledning mellom de som kom tidlig inn i organisasjonen sammenlignet med det som kom senere, påvirker deres forståelse og fortolkning av egen situasjon og den organisasjonen de har takket ja til å bidra i. Nettopp disse forskjellene i erfaringer, gir en mulighet til å gjøre en evaluering som bringer fram kunnskap om hva som preget en kultur for læring mens organisasjonen var i en tidlig driftsfase. På denne måten gir evalueringen et referanse punkt også for senere undersøkelser som gir mulighet til å framheve noen utviklingstrekk fra oppstart og noen år fram i tid.

Formål

Ledelsen i Seksjon for karrieretjenester legger til grunn at utviklingen av en kultur for læring i organisasjonen, er en forutsetning for kvalitetssikring og videreutvikling av Karriereveiledning.no. Dermed er det et formål med evalueringen å bringe fram kunnskap om hvordan Seksjon for karrieretjenester kan arbeide målrettet mot et kvalitetssystem som kjennetegnes av en sterk læringskultur.

Mål

Målet med evalueringen er å få fram informasjon om karriereveilederens erfaringer av kvaliteter i organisasjonen som bekrefter eller avkrefter en kultur for læring og analysere denne informasjonen med tanke på hva som fremmer eller hemmer en kultur for læring i organisasjonen. Evalueringen vil speile prosesser og resultater av kompetanseheving av veiledere knyttet til tjenesten. Den vil også gi kunnskap som bidrar til kvalitetsutvikling av tjenesten.

Begrepsavklaringer

En kultur for læring viser til hvordan en organisasjon forstår og legger opp sin virksomhet for å fremme individuell og kollektiv læring i og mellom medarbeidere, grupper og enheter i organisasjonen. Kultur viser til normer og verdier som er internalisert og reflektert i tenkning

og handling hos medarbeidere og ledere. Normene og verdiene kommer til uttrykk i kommunikasjon og samhandling mellom enheter i organisasjonen. Ledelsen i Seksjon for karrieretjenester legger til grunn Garvins definisjon av en lærende organisasjon som «(...) en organisasjon som er god til å skape, tilegne seg og overføre kunnskap, og til å endre sin atferd slik at den reflekterer ny kunnskap og innsikt.» (Garvin, 1993, s. 80)

Vi spør etter variasjoner i medarbeideres forestillinger av en kultur for læring. Personer danner sine forestillinger ut fra hvordan de oppfatter og fortolker situasjoner og hendelser i relasjoner til seg selv, den/de andre og sine omgivelser. Vi legger til grunn at personer som er i samme sosiale miljø og erfarer de samme situasjonene gjerne oppfatter og fortolker disse forskjellig. Vi søker innsikt i om medarbeidernes har forestillinger av aktiviteter og sosial samhandling som kjennetegner en kultur for læring. Vi gjør det ved å la deltakerne i undersøkelsen ta stilling til en rekke utsagn som representerer sju ulike dimensjoner i en kultur for organisasjonslæring (Se avsnittet «Dimensjoner i en lærende organisasjon» side 7). Informasjonen ønsker vi å bruke til å skaffe fram kunnskap om i hva som fremmer eller hemmer utviklingen av en kultur for læring.

Forskningsspørsmål

Evalueringen legger til grunn to forskningsspørsmål:

1. Hvordan varierer medarbeidernes forestillinger av en kultur for læring i Seksjon for karrieretjenester?
2. Hva fremmer eller hemmer utvikling av en kultur for læring i Seksjon for karrieretjenester?

Teori for analyse

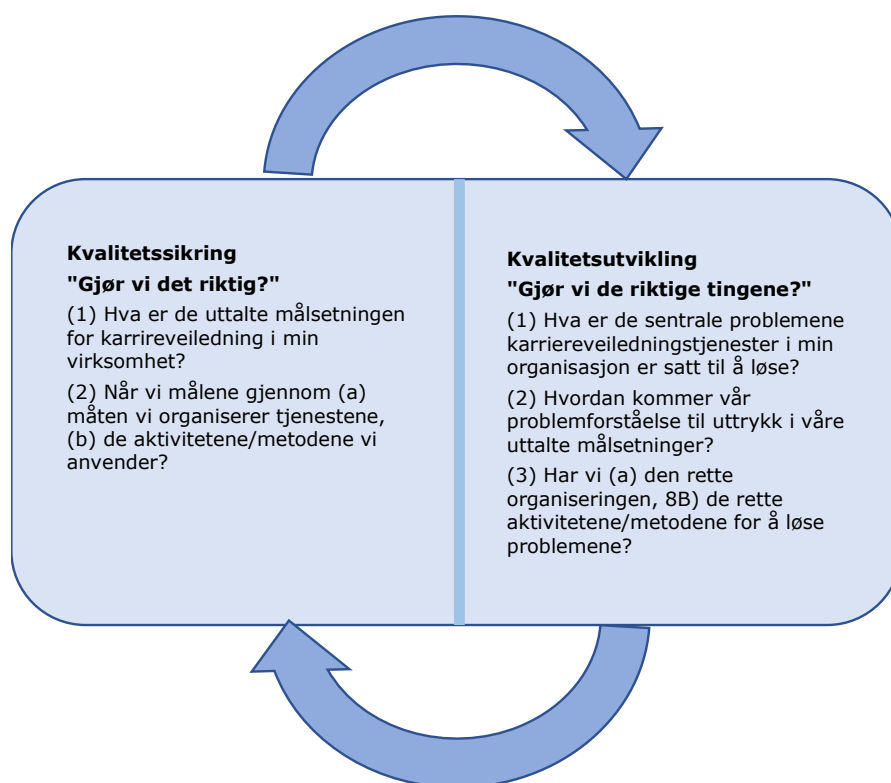
Teori om kvalitet på lærende organisasjoner ligger til grunn for analysen. Vi redegjør for disse teoriene.

Kvalitet på lærende organisasjoner

Evalueringen har til hensikt å bidra til sikring og utvikling av kvalitet på den digitale karriereveiledningen gitt av Seksjon for karrieretjenester. Evalueringen bygger på den antakelsen at det er en sammenheng mellom kvaliteter i en kultur for læring i organisasjonen

og de kvaliteten de tjenestene som organisasjonen yter på den måten at høy kvalitet i organisasjonslæring fører til økt kvalitet på tjenesten.

Vi legger til grunn en forståelse av kvalitet hvor vi skiller mellom resultat-, prosess- og strukturkvalitet (NOU 2002: 10, 2002; NOU: 2003: 16, 2003). Resultatkvalitet kommer til uttrykk i samsvaret mellom en standard for en tjeneste og hva som er det faktiske resultatet av utøvelsen og utførelsen av tjenesten. Prosesskvalitet viser til håndtering av informasjon, kommunikasjon og samhandling i mellom personer, grupper og deler av organisasjonen som har funksjoner i å utøve en tjeneste. Strukturkvalitet viser til måten som ansvar, funksjoner og arbeidsoppgaver er organisert på mellom ulike nivåer i systemet som organisasjonen er en del av. I alle tre former for kvalitet vil komme til uttrykk i vurderinger ut fra kriterier om effektivitet, enkelthet, estetikk og etikk. Effektivitet handler om optimalisering av ressurser til å utføre tjenesten. Enkelthet har en oppmerksomhet på om organiseringen av en optimalisert tjeneste med tanke på effektivitet er gjort på en tilstrekkelig enkel måte. Estetikk viser til formen på en tjeneste og hvorvidt denne tiltrekker seg oppmerksomhet og vedlikeholder og utvikler et positivt omdømme. Etikk viser til hvorvidt tjenesten er utført i samsvar med samfunnsmessige normer og verdier.



Figur 1 Kvalitetssikring og kvalitetsutvikling av karriereveiledningstjenester (Erik H. Haug, 2018, s. 2)

I kvalitetsarbeid skilles det mellom kvalitets-sikring og -utvikling (Haug, 2018, s. 2) (Se Figur 1. I arbeidet med kvalitetssikring er oppmerksomheten på hvordan å *gjøre tingene riktig* med hensyn når, hvor, hva og hvordan noe blir gjort i forhold til en standard. I arbeidet med kvalitetsutvikling er oppmerksomheten på å *gjøre de riktige tingene*. Her blir det stilt spørsmål ved standarden, normer og verdien som ligger til grunn for måten en arbeidsprosess blir utført eller en problemstilling blir formulert på. Ved å stille seg spørrende til hva som er hensikten med en arbeidsprosess og hva den ivaretar åpnes det for kreativ tenkning for å forbedre kvaliteten på resultater, prosesser og systemer.

Denne undersøkelsen evaluerer kulturen for læring i Seksjon for karrieretjenester og gir kunnskap om kvaliteten på organisasjonslæringen i perspektivene kvalitets-sikring og -utvikling med utgangspunkt i overnevnte forståelse av kvalitet.

Dimensjoner i en lærende organisasjon

Undersøkelsen legger til grunn at en organisasjons kultur for læring er reflektert i sju dimensjoner (Marsick & Watkins, 2003) (Se Tabell 1 Definisjoner av dimensjoner i spørreskjemaet om lærende organisasjoner). Den første dimensjonen er «Å skape kontinuerlige læringsmuligheter» som søker informasjon om hvorvidt arbeidet er lagt opp slik at læring inngår i medarbeidernes utførelse av oppgaver, om tid til læring er en del av jobbutførelsen og om de har tilrettelagte muligheter for utdanning og vekst.

Den andre dimensjonen er «Å fremme utforskning og samtaler blant medarbeidere» som søker informasjon om hvorvidt medarbeiderne erfarer å kunne uttrykke sine meninger, bli lyttet til og sette seg inn i andres perspektiver. Dimensjonen fanger opp hvorvidt kulturen støtter spørrende holdninger og verdsetter tilbakemeldinger og utprøvinger.

Den tredje dimensjonen er «Å legge til rette for samarbeid og læring i team». Her rettes oppmerksomheten mot hvorvidt arbeidet er lagt opp for å bruke grupper til å fremme variasjon i tenkemåter og om gruppemedlemmene er forventet å arbeide og lære sammen. Dimensjonen får fram hvorvidt samarbeid er verdsatt i kulturen og blir belønnet.

Den fjerde dimensjonen er «Å skape systemer for å fange opp og dele erfaringer» rettes oppmerksomheten mot hvorvidt både høy- og lavteknologiske systemer for å dele læring er

utviklet og integrert i arbeidet. Det vektlegges hvorvidt medarbeidere har tilgang til systemene og om de er vedlikeholdt.

Dimensjoner	Definisjon
1. Å skape kontinuerlige læringsmuligheter	Arbeidet er lagt opp slik at læring inngår i medarbeidernes utførelse av oppgaver. De kan lære på jobb. Muligheter er lagt til rette for utdanning og vekst.
2. Å fremme utforskning og samtaler	Medarbeiderne utvikler sin evne til å uttrykke sine synspunkter og lytte og sette seg inn i andres perspektiver. Kulturen støtter spørrende holdninger, verdsetter tilbakemeldinger og utprøvinger.
3. Å legge til rette for samarbeid og læring i team	Arbeidet er lagt opp for å bruke grupper til å fremme variasjon i tenkemåter. Gruppemedlemmene er forventet å arbeide og lære sammen. Samarbeid er verdsatt i kulturen og blir belønnet.
4. Å skape systemer for å fange opp og dele erfaringer	Både høy- og lavteknologiske systemer for å dele læring er utviklet og integrert i arbeidet. Medarbeidere har tilgang. Systemene er vedlikeholdt
5. Å ansvarliggjøre og støtte medarbeiderne	Utforme, eie og sette i verk en felles visjon. Fordeling av ansvar er nært knyttet til å ta beslutninger slik at medarbeidere er motivert til å lære i forhold til hva de har ansvar for.
6. Å knytte organisasjonen til dens omgivelser	Medarbeiderne får hjelp til å se virkningen av sitt arbeid på hele virksomheten. Medarbeiderne henter informasjon fra omgivelsene og bruker den til å justere utøvelsen av sitt arbeid. Organisasjonen er knyttet til samfunnet.
7. Å utøve strategisk ledelse for læring	Ledere modellerer, fremmer og støtter læring. Ledelsen bruker læring strategisk for å nå virksomhetens mål
Resultat kvalitet	
Økonomisk situasjon	Stadfeste økonomisk situasjon. Ressurser som er tilgjengelig for vekst.
Kunnskapsutførelse	Forbedring av produkter og tjenester som følge av organisasjonens evne til læring og kunnskapsutvikling (ledende indikatorer på intellektuell kapital).

Tabell 1 Definisjoner av dimensjoner i spørreskjemaet om lærende organisasjoner

Den femte dimensjonen er «Å ansvarliggjøre og støtte medarbeiderne». Her rettes oppmerksomheten mot hvorvidt medarbeiderne har ansvar for og kan beslutte utformingen av sin arbeidsoppgaver, har et eierforhold til disse og setter de i sammenheng med en felles visjon for organisasjonen. Dimensjonen legger til grunn at medarbeidere er motivert til å lære i forhold til hva de har ansvar for.

Den sjettede dimensjonen er «Å knytte organisasjonen til omgivelsene». Her rettes oppmerksomheten mot hvorvidt medarbeiderne er oppfordret til å se virkningen av sitt arbeid på hele organisasjonen, hvorvidt de orienterer seg i informasjon fra kilder samfunnet

utenfor organisasjonen og bruker den til å justere utøvelsen av sitt arbeid. Dimensjonen gir et bilde på organisasjonens orientering mot informasjon og kunnskap i samfunnsmessige omgivelser.

Den sjuende dimensjonen er «Å utøve strategisk ledelse for læring». Her rettes oppmerksomheten mot hvorvidt ledelsen bruker læring strategisk for å nå virksomhetens mål gjennom å modellere, fremme og støtte læring.

Disse sju dimensjonene utgjør en helhet-del struktur som ordner et komplekst sett med informasjon om sammenhenger mellom individ, team, organisasjon og samfunn.

Dimensjonene gir en profil for å fortolke og forstå kvaliteter i en organisasjons læringskultur.

Vurdere kvalitet på en lærende organisasjon

Undersøkelsen bygger på forskernes oversettelse til norsk av «Dimensions of Learning Organizations Questionnaire» (DLOQ) (Marsick & Watkins, 2003) til «Dimensjoner i spørreundersøkelsen om lærende organisasjoner» (DSLO). Undersøkelsen er kvalitetssikret gjennom utprøving i en rekke land (Marsick, 2013). Spørreskjemaet er sammenlignet med tilsvarende spørreskjemaer som er i bruk for å måle kulturer for læring i organisasjoner ut fra kriterier som omfang, dybde og pålitelighet (Moilanen, 2005). De konkluderte med DLOQ, utviklet av Marsick og Watkins (2003) møter de tre kriteriene og samtidig som spørreskjemaet fanger opp essensielle trekk ved en lærende organisasjon.

Marsick og Watkins (2003) framhever to aspekter ved lærende organisasjoner hvor det første er menneskene som utgjør organisasjonen, og det andre er strukturer og en kultur som er etablert, vedlikeholdt og under utvikling som følge av kommunikasjon og samhandling i organisasjonen. Modellen skiller mellom fire nivåer. Det første er individnivået hvor oppmerksomheten rettes mot erfaringer med kontinuerlig læring, utforskning og samtaler. Det andre er team- eller gruppenivået hvor oppmerksomheten rettes mot samarbeid og læring i sosiale fellesskap. Det tredje er organisasjonsnivå hvor oppmerksomheten rettes mot hvorvidt organisasjonen har systemer for å fange opp og dele erfaringer samt ansvarliggjør og støtter sine medarbeidere. Det fjerde nivået er omgivelsene (regionalt, nasjonalt og internasjonalt) hvor oppmerksomheten retter seg mot hvordan organisasjonen kommuniserer og samhandler med andre organisasjoner samt utøver strategisk ledelse for læring. Det første aspektet at det menneskene som utgjør en organisasjon er representert i

det første nivået. Det andre aspektet at det er strukturer og kulturer som danner organisasjonen er representert i de tre neste nivåene.

En opprinnelig versjon av DLOQ består av 43 spørsmål. Disse har vist seg å være et informativt verktøy for organisasjoner som ønsker en vurdering av kvaliteten på læringskulturen og hva de kan gjøre for å forbedre denne. Verktøyet foreligger også i en nedskalert versjon hvor 21 av de opprinnelige spørsmålene inngår og hvor konstruksjonen av dimensjonene er valide og reliable. Versjonen med 21 spørsmål lå til grunn for denne undersøkelsen (Se vedlegg Spørreskjema).

Metode

Informanter

18 veiledere i e-veiledningstjenesten ble invitert til å svare på spørreskjemaet. Disse begynte i sine stillinger i perioden juni 2020 til januar 2021. 13 svar ble mottatt og lagt til grunn for undersøkelsen. Det gir en svarprosent på 72.

Datainnsamling

En kortere versjon av DLOQ med 21 utsagn ble vurdert som mest hensiktsmessig ut fra e-veiledningstjenestens organisering og ønske om kunnskap om organisasjonens kultur for læring. En vurdering var også å finne en balanse mellom antall spørsmål og personers motivasjon for å svare. Spørreskjemaet var konstruert som et seks punkts Likert skala (1 - nesten aldri til 6 - nesten alltid). Hvert utsagn hadde en avkryssingsboks for «ikke relevant spørsmål». Spørsmål som gjaldt økonomi i DLOQ var tatt ut, siden medarbeiderne som var invitert til å svare i undersøkelsen, ikke har økonomiansvar eller blir målt på økonomiske resultater av sin yrkesutøvelse. Undersøkelsen inkluderte spørsmål om arbeidsrettet læring på fritiden.

Datainnsamlingen ble gjennomført i månedsskiftet februar/mars 2021. Spørreskjemaet ble besvart via nett. (Se vedlegg Spørreskjema).

Metode for analyse

Hva spørreskjemaet måler

Spørreskjemaet (DLOQ) måler en profil for medarbeideres erfaringer av hvordan kommunikasjon og samhandling mellom medarbeidere, systemer og kultur i organisasjonen påvirker individuell læring og utvikling. Undersøkelsen er egnet i organisasjoner hvor ledere vil ha et mål på i hvilken grad læring på arbeidsplassen skjer. En læring som kan skje gjennom medarbeidernes pågående utprøvinger, læring av erfaringer i arbeid med å gjøre tilpasninger og/ eller å utvikle nye måter å utføre arbeidsoppgaver. Hensikten er å heve kvaliteten på de tjenestene som organisasjonen leverer

Analysen

Dataene ble analysert med deskriptiv statistisk metode ved bruk av dataprogrammet Jasp (versjon 0.14.1.0). Siden undersøkelsen bygger på et mindre antall svar, ble det utført en Saphiro-Wilks test. P - nivået var satt til 0,01. Null hypotesen ble avvist for alle utsagnene så vel som for dimensjonene. De vil si at det var en overveiende sannsynlighet for at dataene ikke har en tilfeldig fordeling i forhold til en normalfordeling.

Forskningsetiske overveielser

Håndteringen av personopplysninger i undersøkelsen skjedde i samsvar med personvernloven og var godkjent av Norsk senter for forskningsdata. I praksis innebar dette at svarene på spørreskjemaet ikke blir koplet til personene som svarte. Spørreskjemaet ba heller ikke om informasjon som kunne identifisere personer. Navn ble brukt for å nå personer som vi inviterte til å bidra i undersøkelsen og til å sende en påminning til de som vi ikke hadde mottatt svar fra.

Kritikk av metode

En analyse basert på respondenters gradering av utsagn på en Likert skala har noen svakheter. Vi finner disse ved at:

Skjevheter i svar kan oppstå av sosialpsykologiske årsaker hvor folk unngår å svare på absolutte påstander basert på «alltid» eller «aldri». Det er også tendenser til at folk unngår å svare ut fra oppriktige oppfatninger ut fra et motiv om å framstå i et ugunstig lys på følsomme temaer.

Svar kan være preget av at folk svarer uten å være motiverte eller ved ikke å gi oppmerksomhet til hva det blir spurt om.

Svar kan være påvirket av subjektiv fortolkning av utsagnene ut fra en kontekst som ikke var intendert av forskerne. Slike svar kan oppstå ved språklig uklarhet og mangetydighet i utsagn.

Likert skalaen gir vanligvis 5-6 alternativer for avkrysning. I noen tilfeller fører det til at respondenter må velge det mest relevante svaret, mens et mer relevant svar er utelukket.

Vi finner ingen indikasjoner på at en vegring for å krysse av på de høyeste verdiene på Likert skalaen er noe om har ført til skjvheter i det datagrunnlaget som ligger til grunn for våre konklusjoner. Vi underbygger dette ved at det gjennomgående er liten spredning i skåren mellom de som har svart.

Vi finner indikasjoner på at enkelte respondenter kan ha hatt liten oppmerksomhet på hva de ble spurt om. Siden vi ikke har noen bekreftelser har vi valgt å betrakte svarene som gyldige. Vi har gjennomført en deskriptiv statistisk beregning som viser at svarene ikke bringer inn skjvheter som i vesentlig grad påvirker verdiene på dimensjonene i organisasjonslæringen.

Vi kan ikke utelukke at svar kan være påvirket av subjektiv fortolkning som skyldes språklige uklarheter. Spørreskjemaet hadde en alternativ avkrysning for «ikke relevant spørsmål». Det kan ligge avkryssinger på dette alternativet tilfeller hvor deltakeren ikke oppfattet utsagnet som relevant.

Deltakerne hadde skårene 1-6 å velge mellom samt alternativet «ikke relevant spørsmål». Vi kan ikke utelukke at spørreskjemaet kunne hatt mer relevante utsagn på enkelte temaer.

Samlet sett mener vi at data ga grunnlag for å gjennomføre en analyse som ga kunnskap til arbeidet med å utvikle kvalitet i organisasjonslæringen blant veilederne i Seksjon for karrieretjenester.

Resultater

Framstillingen svarer på forskningsspørsmålet «Hvordan varierer medarbeidernes forestillinger av en kultur for læring i Seksjon for karrieretjenester?» Resultatene presenteres i

hver av de sju dimensjonene og i bruk av fritid på arbeidsrelatert læring (Se Tabell 2 Deskriptiv statistikk for hvert utsagn).

Å skape kontinuerlige læringsmuligheter

Gradering av tre utsagn bidrar til dimensjonen «Å skape kontinuerlige læringsmuligheter».

Disse er: Medarbeiderne ...

41 ... hjelper hverandre til å lære

51 ... får tid til å lære

61 ... anerkjennelse for å ville lære

Et svar gir en skår på 2 på utsagnet «I e-veiledningstjenesten gir medarbeiderne hverandre anerkjennelse for å lære». Vi ser vurderingen som et uttrykk for at det er gjort erfaringer i relasjoner mellom personer knyttet til e-veiledningstjenesten som svekker muligheten for å lære hos enkeltpersoner, grupper og/ eller organisasjonen.

En median på 6 innebærer at utsagnet «Medarbeiderne uttrykker åpent sine meninger og lytter samtidig til hva andre mener» har en skår på 5 eller 6 for alle som svarte. Vi tolker tallene som en bekreftelse på en kommunikasjon mellom kolleger som er preget av sosiale relasjoner hvor folk kan gi uttrykk for sine meninger og opplever å bli lyttet til.

Utsagnet «Medarbeiderne bruker tid på å bygge tillitsfulle relasjoner til hverandre» har skårene en median på 5. Det innebærer åtte svar som fordeler seg på skårene 5 og 6 med fire på hvert skår. De fire resterende svarene fordeler seg på skårene 3 med et svar og 4 med tre svar. Vi tolker svarende dithen at de fleste opplever å bruke tid på å bygge tillitsfulle relasjoner til kolleger. Tre skår indikerer at medarbeiderne i middels grad bruker tid på å bygge tillitsfulle relasjoner. En kontekst å forstå svarene i, er at e-veiledningstjenesten er en ny organisasjon hvor medarbeiderne som har svart, har tiltrådt stillinger over en periode på sju måneder fram til gjennomføringen av denne undersøkelsen. Noen medarbeidere vil kunne ha utviklet tillitsfulle relasjoner gjennom de første ukene og har mindre oppmerksomhet på relasjonsbygging senere i prosessen.

Utsagn		N	Gjennomsnitt	Median	Std.avik	Variasjons- bredde	P-verdi
<i>Dimensjon 1: Kontinuerlig læring</i>							<0,001
Spm01	I e-veiledningstjenesten hjelper medarbeiderne hverandre til å lære	13	6	6	0,000	6	
Spm02	I e-veiledningstjenesten får medarbeiderne tid til å lære	13	5,308	6	0,947	3-6	
Spm03	I e-veiledningstjenesten får medarbeiderne anerkjennelse for å ville lære	13	5,538	6	1,127	2-6	
<i>Dimensjon 2: Utforskning og samtaler</i>							0,134
Spm04	I e-veiledningstjenesten gir medarbeiderne åpne og ærlige tilbakemeldinger til hverandre	12	5,083	5	0,996	3-6	
Spm05	I e-veiledningstjenesten uttrykker medarbeiderne åpent sine meninger og lytter samtidig til hva andre mener	12	5,583	6	0,515	5-6	
Spm06	I e-veiledningstjenesten bruker medarbeiderne tid på å bygge tillitsfulle relasjoner til hverandre	12	4,917	5	0,996	3-6	
<i>Dimensjon 3: Samarbeid og teamlæring</i>							0,061
Spm07	I e-veiledningstjenesten har team/vaktlag frihet til å prioritere arbeidsoppgaver ut fra skiftende behov	12	4,417	4,5	1,379	2-6	
Spm08	I e-veiledningstjenesten endrer team/vaktlag sine oppfatninger som en følge av gruppediskusjoner eller tilgang på ny informasjon	12	5,000	5	1,206	2-6	
Spm09	I e-veiledningstjenesten er team/vaktlag trygge på at organisasjonen lytter til deres råd og handler i tråd med dem	13	5,308	6	1,032	3-6	
<i>Dimensjon 4: Systemer for læring</i>							0,780
Spm10	E-veiledningstjenesten utvikler systemer for å måle samsvaret mellom hensikten med og utøvelsen av karriereveiledningen	11	5,455	6	0,688	4-6	

Spm11	E-veiledningstjenesten tilrettelegger for deling av læringserfaringer mellom medarbeiderne	13	5,462	6	0,660	4-6	
Spm12	E-veiledningstjenesten måler effekten av tid og ressurser brukt til opplæring av medarbeidere	4	4,000	4	1,633	2-6	
<i>Dimensjon 5: Ansvarliggjøre og støtte</i>							0,212
Spm13	E-veiledningstjenesten anerkjenner medarbeidere som tar initiativ	13	5,615	6	0,650	4-6	
Spm14	E-veiledningstjenesten gir medarbeiderne kontroll over ressurser som de trenger for å utføre sitt arbeid	11	5,182	5	0,982	3-6	
Spm15	E-veiledningstjenesten støtter medarbeidere som noen ganger tar en overveid risiko i utøvelsen av karriereveiledningen	7	6,000	6	0,000	6-6	
<i>Dimensjon 6: Organisasjonen og omgivelsene</i>							0,489
Spm16	E-veiledningstjenesten oppfordrer medarbeidere til å tenke i et internasjonalt perspektiv	11	3,909	4	1,375	2-6	
Spm17	E-veiledningstjenesten arbeider sammen med andre organisasjoner i samfunnet for å løse felles behov	13	4,308	4	1,601	2-6	
Spm18	E-veiledningstjenesten oppfordrer medarbeidere til å finne svar på tvers av organisasjonen for å løse problemer	12	4,833	5	1,030	3-6	
<i>Dimensjon 7: Strategisk ledelse</i>							0,937
Spm19	I e-veiledningstjenesten er lederne mentorer og veiledere for sine medarbeidere	12	4,917	4,5	0,996	4-6	
Spm20	I e-veiledningstjenesten ser lederne kontinuerlig etter muligheter til å lære	13	5,615	6	0,650	4-6	
Spm21	I e-veiledningstjenesten forsikrer lederne seg om at organisasjonens	13	5,769	6	0,439	5-6	

	handlinger samsvarer med dens verdier						
--	---------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Tabell 2 Deskriptiv statistikk for hvert utsagn

Å legge til rette for samarbeid og læring i team

Gradering av tre utsagn bidrar til dimensjonen «Å legge til rette for samarbeid og læring i team». Disse er: I e-veiledningstjenesten ...

- 71 ... har team/vaktlag frihet til å prioritere arbeidsoppgaver ut fra skiftende behov
- 81 ... endrer team/vaktlag sine oppfatninger som en følge av gruppediskusjoner eller tilgang på ny informasjon
- 91 ... er team/vaktlag trygge på at organisasjonen lytter til deres råd og handler i tråd med dem

12 deltakere har svart på utsagn 1 og 2, og 13 deltakere på utsagn 3. Den gjennomsnittlige skåren på dimensjonen «Å legge til rette for samarbeid og læring i team» er 4,879 av maksimalt 6. Denne dimensjonen legger til grunn kvaliteter i kommunikasjon og samhandling mellom team/vaktlag frihet til å prioritere arbeidsoppgaver ut fra skiftende behov, endring av oppfatninger i team/vaktlag som følger av gruppediskusjoner og tilgang på ny informasjon, samt at organisasjonen lytter til rådene og handler i tråd med dem. Den gjennomsnittlige skåren er en indikasjon på graden av autonomi for team/vaktlag i forhold til føringer som organisasjonen legger på utførelsen av arbeidet. En kritisk indikasjon ligger i frihet for teamet til å prioritere arbeidsoppgaver ut fra skiftende behov. Seks medarbeidere opplever å være på team/vaktlag hvor det er begrensninger erfart frihet til å prioritere oppgaver ut fra teamet/vaktlagets vurderinger.

Tallene som ligger til grunn for skåren, kan innebære at det er ulike oppfatninger på enkelte team/vaktlag om gruppens autonomi. En annen mulighet er at det er forskjeller mellom vaktlag om hvordan utvekslingen er i og mellom teamene/vaktlagene og organisasjonen. Vår antakelse er at det kan være en ulikhet i kommunikasjon og samhandling i team/vaktlag og mellom team/vaktlaget og organisasjonen. Den gjennomsnittlige skåren og forskjeller mellom skårene i det underliggende tallmaterialet er en indikasjon på at det er medarbeidere som sitter på verdifulle erfaringer og informasjon om hvordan organisasjonen kan vedlikeholde og ytterligere forbedre tilrettelegging for samarbeid og læring i team.

Gjennomsnittet for skåren på hvert utsagn er henholdsvis 4,417; 5,000 og 5,308. Medianene er henholdsvis 4,5; 5 og 6. Når det gjelder erfaringer med team/vaktlagenes frihet til å prioritere arbeidsoppgavene ut fra skiftende behov, så varierer svarene. Seks svar fordeler seg med tre svar på hver av skårene 5 og 6. Fire svar indikerer en middels grad av frihet til å prioritere arbeidsoppgaver ut fra skiftende behov. To svar gir en skår på 2, noe som indikerer liten grad av frihet til å prioritere oppgaver. Vi ser at opplevelsen av frihet til å prioritere arbeidsoppgaver ut fra skiftende behov varierer mellom deltakerne i teamene/vaktlagene. Dataene gir ikke grunnlag for å si om det er unisone eller delte oppfatninger mellom deltakere i hvert vaktlag/team.

Ni medarbeidere ga en skår på henholdsvis 5 (fire medarbeidere) og 6 (fem medarbeidere) på utsagnet om at team/vaktlag endrer sine oppfatninger som følge av gruppediskusjoner eller tilgang på. Vi tolker skårene dithen at det i noen team/vaktlag i stor grad er diskusjoner hvor hendelser og situasjoner blir vurdert i lys av tilgang på ny informasjon. Men vi finner også at enkelte medarbeidere i mindre eller liten grad opplever å delta i team/vaktlag hvor det foregår gruppediskusjoner. Et svar gir utsagnet skår 2 og to svar gir utsagnet skår 4.

I forhold til det tredje utsagnet ble medarbeiderne bedt om å vurdere hvorvidt team/vaktlag var trygge på at organisasjonen lyttet til deres råd og handlet i tråd med dem. Ti av svarene skårer utsagnet til henholdsvis 6 (åtte medarbeidere) og 5 (to medarbeidere). Vi tolker skåren dithen at de som svarer deltar på team/vaktlag som gir tilbakemeldinger til organisasjonen og opplever at organisasjonen følger opp med å justere føringer, ressurser og arbeidsmåter i samsvar med tilbakemeldingene som blir gitt. De andre svarene fordeler seg på skårene 3 (en medarbeider) og 4 (to medarbeidere). Vi tolker skårene dithen at noen medarbeidere gjør erfaringer med at team/vaktlag ikke blir lyttet til i noen saker eller at de i noen saker blir lyttet til, men hvor hva de bringer fram ikke blir fulgt opp eller at det ikke blir meldt tilbake hvordan rådene er fulgt opp.

Å skape systemer for å fange opp og dele erfaringer

Graderingen av tre utsagn bidrar på dimensjonen «Å skape systemer for å fange opp og dele erfaringer». Disse er: E-veiledningstjenesten ...

- :1 ... utvikler systemer for å måle samsvaret mellom hensikten med og utøvelsen av karriereveiledningen

;1 ... tilrettelegger for deling av læringserfaringer mellom medarbeiderne

<1 ... måler effekten av tid og ressurser brukt til opplæring av medarbeidere

Frekvenser av svar som gir en skår på hvert av utsagnene, er henholdsvis 12, 13 og 4. Det innebærer at på spørsmålene 10 og 12 er det henholdsvis en og ni som ikke har oppfattet utsagnet som relevant i forhold til sine erfaringer. Den gjennomsnittlige skåren på dimensjonen «Å skape systemer for å fange opp og dele erfaringer» er 5,222 av maksimalt 6. Svarene gir en bekreftelse på utvikling av systemer for å måle samsvaret mellom hensikten med og utøvelsen av karriereveiledning samt at det blir tilrettelagt for deling av læringserfaringer. Hvordan organisasjonen måler effekten av tid og ressurser brukt på opplæring, er ikke noe de fleste av medarbeiderne i e-veiledningstjenesten har oppmerksomhet på.

Gjennomsnittet av skåren på hvert av spørsmålene er 5,456; 5,462 og 4,000. Medianene er på henholdsvis 6, 6 og 4. Tallene viser en stor grad av tilslutning til utsagnene 10 og 11. På hvert av spørsmålene er det et svar som gir skåren 4.

Utsagn 12 handler om å måle effekten av tid og ressurser brukt på opplæring av medarbeiderne har ni krysset av i feltet «ikke relevant spørsmål». Vi tolker dette dithen at de som har svart ikke har hatt hverken erfaringer med eller oppmerksomhet på temaet «å måle tid og ressurser». De som har vurdert utsagnet har gitt det et skår på 6 (et svar), 4 (to svar) og 2 (et svar). Samlet sett er vår vurdering at teamet «å måle tid og ressurser brukt på opplæring av medarbeiderne» er et tema som ikke påkaller mye oppmerksomhet blant medarbeiderne.

Å ansvarliggjøre og støtte medarbeidere

Gradering av tre utsagn bidrar til dimensjonen «Å ansvarliggjøre og støtte medarbeidere».

Disse er: E-veiledningstjenesten ...

431... anerkjenner medarbeidere som tar initiativ

441... gir medarbeidere kontroll over ressurser som de trenger for å utføre sitt arbeid

451... støtte medarbeidere som noen ganger tar en overveid risiko i utøvelse av karriereveiledningen

Antallet respondenter som har gitt en skår på utsagnene 13-15, er henholdsvis 13, 11 og 7. Det innebærer at på spørsmål 14 og 15 er det henholdsvis 2 og 6 har vurdert utsagnet som ikke relevant i forhold til sine erfaringer. Den gjennomsnittlige skåren på dimensjonen «Å ansvarliggjøre og støtte medarbeidere» er 5,722 av maksimalt 6. Vi tolker resultatet dithen at e-veiledningstjenesten etterlever normer og verdier i en praksis som i stor grad ansvarliggjør og støtter medarbeidere. Men det er også unntak som kommer til uttrykk i noen få som har erfaringer som ikke fullt ut samsvarer med deres forventninger til ansvarliggjøring og støtte. Vi mener unntakene viser til erfaringer som kan gi relevant informasjon for å vedlikeholde og videreutvikle en allerede høy standard.

Gjennomsnittet av skåren på hvert av spørsmålene er henholdsvis 5,615; 5,182 og 6. Medianene er henholdsvis 6, 5 og 6. Tallene bekrefter at respondentene erfarer at e-veiledningstjenesten anerkjenner medarbeidere som tar initiativ. Ni gir utsagnet et skår på 6 og tre et skår på 5. En gir utsagnet et skår på 4. Vi ser også at tallene kan påminne om betydningen å ikke avvise eller overse initiativ. Vi har ikke noe grunnlag for å si at det har skjedd med bakgrunn i tallene, men en skår på 4 kan indikere enkelte erfaringer med ikke å bli møtt på initiativ.

Ni medarbeidere opplever nesten alltid å ha kontroll over ressurser som de trenger for å utføre sitt arbeid. Svarene fordeler seg med fem som gir skår 6 og fire som gir skår 5. To svar fordeler seg på henholdsvis skår 3 og 4. Vi tolker disse to svarene dithen at noen har erfaringer med i mindre grad å ha kontroll over ressurser som de trenger.

Utsagn 14 om å ta overveid risiko har de sju som svarte gitt utsagnet en skår på 6. Seks har ikke sett det som relevant å svare på spørsmålet. Vi tolker svarene dithen at seks medarbeidere gjør erfaringer med å ta risiko i utøvelse av karriereveiledningen og at de samtidig opplever å få støtte for sine utprøvinger. Respondenter som vurderte utsagnet som ikke relevant, ser vi i sammenheng med at de ikke opplever kommunikasjon og samhandling i karriereveiledningen som risikofyllt.

Å knytte organisasjonen til dens omgivelser

Gradering av tre utsagn bidrar på dimensjonen «Å knytte organisasjonen til dens omgivelser». Disse er: E-veiledningstjenesten ...

461... oppfordrer medarbeiderne til å tenke i et internasjonalt perspektiv

- 471... arbeider sammen med andre organisasjoner i samfunnet for å løse felles behov
- 481... oppfordrer medarbeidere til å finne svar på tvers av organisasjonen for å finne løsninger

Antallet respondenter som har gitt en skår på utsagnene 16-18, er henholdsvis 11, 13 og 12. Den gjennomsnittlige skåren på dimensjonen «Å knytte organisasjonen til den omgivelser» er 4,364 av maksimalt 6. Vi ser et mønster hvor omlag halvparten av medarbeiderne i stor grad bekrefter utsagnene og hvor den andre halvparten toner ned gyldigheten av utsagnene. Mønsteret kan tyde på at det varierer mellom medarbeiderne i hvilken grad de har oppgaver som gir erfaringer med å tenke i internasjonale perspektiver, arbeide sammen med andre organisasjoner eller finne svar på tvers av organisasjonen.

Gjennomsnittlig skår på hvert av de tre utsagnene er 3,909; 4,308 og 4,833. Medianene er henholdsvis 4, 4 og 5. Erfaringer med å tenke i et internasjonalt perspektiv varierer i skår fra 2 til 6 med fordelingen: en har gitt 6, fire har gitt 5, en har gitt 4, tre har gitt 3 og en har gitt 2. To har ikke vurdert utsagnets om relevant. Vi tolker fordelingen av skår dithen at oppfordringer om å tenke i internasjonale perspektiver ikke har en framtrødende plass i en felles bevissthet blant medarbeiderne. Perspektivet er tilstede, men oppfatningen av graden det er tilstede på, varierer over en skala fra en skår på 2 til 6.

I hvilken grad e-veiledningstjenesten arbeider sammen med andre organisasjoner i samfunnet for å finne løsninger, varierer også mellom respondentene på en skår fra 2 til 6 hvor fordelingen er: Fem gir en skår på 6, en gir en skår på 5, to gir en skår på 4, tre gir en skår på 3 og 2 gir en skår på 2. Vi tolker svarene dithen at medarbeiderne befinner seg i to grupper hvor den ene gruppen har erfaringer med å samarbeide med andre organisasjoner, mens den andre gruppen i liten grad har vært involvert i denne type arbeid. Det er en erfaring at E-veiledningstjenesten arbeider samme med andre organisasjoner for å finne felles løsninger, og det er ikke alle medarbeiderne som er involvert denne type arbeid.

Vi finner også en variasjon i hvilken grad e-veiledningstjenesten oppfordrer medarbeidere til å finne svar på tvers av organisasjonen for å finne løsninger. Skårene varierer mellom 3 og 6. De fordeler seg ved at tre gir 6, seks gir 5, en gir 4 og to gir 3. Et svar viser til et utsagnet ikke var relevant. Vår tolkning av resultatet, er at i en del av det sosiale nettverket i e-

veiledningstjenesten er det en aktiv oppfordring om å finne svar på tvers av organisasjonen, mens det er en annen del hvor oppfordringen ikke er framtreddende.

Å utøve strategisk ledelse for læring

Gradering av tre utsagn bidrar til dimensjonen «Å utøve strategisk ledelse for læring». Disse er: I e-veiledningstjenesten ...

491... er lederne mentorer og veiledere for sine medarbeidere

4 : 1... ser lederne kontinuerlig etter muligheter til å lære

4 ; 1... forsikrer lederne seg om at organisasjonenes handlinger samsvarer med dens verdier

Antallet respondenter som har gitt en skår på utsagnene 19-21 er henholdsvis 12, 13 og 13. Den gjennomsnittlige skåren på dimensjonen er 5,444 av maksimalt 6. Skårene på alle tre spørsmålene varierer mellom 4 og 6. Samlet bekrefter dette at medarbeiderne i stor grad erfarer at lederne utøver en strategisk ledelse for læring.

Gjennomsnittlig skår på hvert av spørsmålene er 4,917; 5,615 og 5,769. Medianene er henholdsvis 4,5; 6 og 6. På utsagnet at lederne er mentorer og veiledere for sine medarbeidere fordeler svarene seg på følgende skår: Fem gir et skår på 6, en på 5 og seks på 4. Vi ser et mønster som kan indikerer at respondentene deler seg i to grupper hvor en gruppe opplever en stor grad av mentoring eller veiledning fra sine ledere, men en annen gruppe erfarer det i noe mindre grad. Vi kan ikke slutte noen entydig sammenheng mellom respondentenes vurderinger og den faktiske situasjonen i organisasjonen. Med mer informasjon vil noen svar kunne finnes i variasjoner i medarbeideres behov for oppfølging og/eller karakteren av relasjoner mellom enkelte medarbeidere og ledere. Medarbeideres erfaringer kan også være påvirket av hvor deres fysiske lokalisering med nærhet og avstand til leder.

Tolv respondenter opplever at lederne i stor grad ser etter muligheter til å lære. De fordeler seg med ni på en skår på 6 og to på 5. En respondent gir utsagnet en skår på 4. Samlet sett mener vi tallene bekrefter lederes oppmerksomhet på muligheter til å lære.

Det er en utbredt oppfatning blant medarbeiderne at lederne forsikrer seg om at organisasjonens handlinger samsvarer med den verdier. Det kommet til uttrykk ved at ti respondenter gir utsagnet en skår på 6 og tre på 5.

Hvilken profil gir skårene for dimensjonene i en lærende organisasjon?

I spørreskjemaet ligger en oppfordring til medarbeidere i e-veiledningstjenesten om å gi en skår på utsagn som viser til de fire nivåer i organisasjonslæring: individ, team/gruppe, organisasjon og omgivelser (regionalt/nasjonalt/internasjonalt). Svarene danner en profil for en kultur for læring i organisasjonen (Se Tabell 3 Deskriptiv statistikk dimensjoner i organisasjonslæring og Figur 2 Profil på organisasjonslæring). Individnivået omfatter dimensjonene å skape kontinuerlig læring og fremme utforskning og samtaler. Resultatene bekrefter en kultur som i stor grad understøtter holdninger og aktiviteter som ivaretar organisasjonslæring. Samtidig indikerer resultatene at det er individuelle stemmer som kan ha forslag til forbedringer.

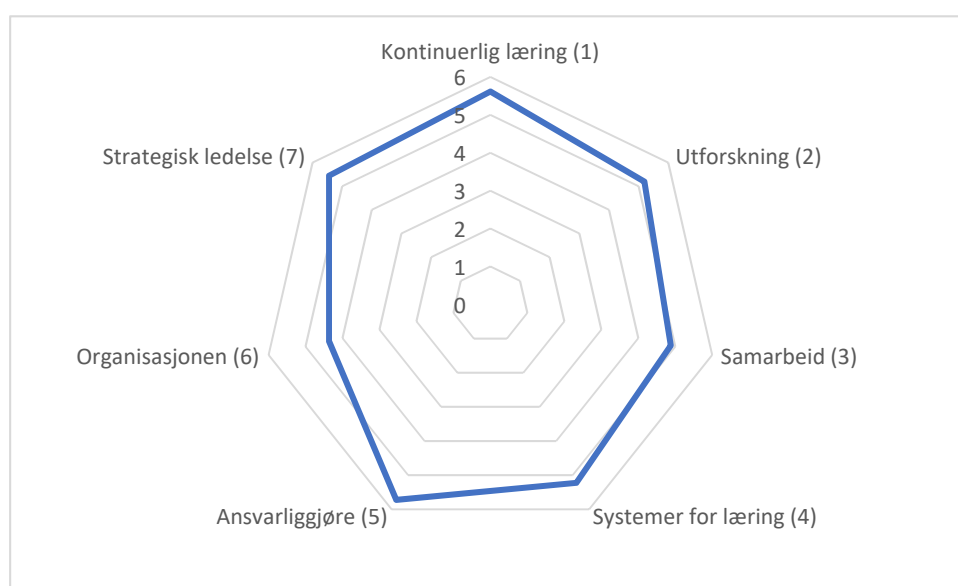
Team- og gruppenivået omfatter dimensjonen «å legge til rette for samarbeid og læring». Resultatene bekrefter at mange bidrar til en høy gjennomsnittlig skår på denne dimensjonen. Samtidig indikerer resultatet at noen opplever at tilretteleggingen for samarbeid og læring kunne vært bedre.

Organisasjonsnivået omfatter dimensjonene systemer for å fange opp og dele erfaringer, ansvarliggjøre og støtte medarbeidere. Svarene på dimensjonen systemer for å fange opp og dele erfaringer og ansvarliggjøre og støtte medarbeidere preges av at mange ikke fant spørsmålet relevant. Vi ser det som en indikasjon på at mange av de som svarte, ikke har et bevisst forhold til systemer for å fange opp og dele erfaring og ansvarliggjøre og støtte. De som hadde et bevisst forhold til disse dimensjonen, ga en høy skår på de relevante utsagnene.

Nivået omgivelser omfatter dimensjonene å knytte organisasjonen til dens omgivelse og strategisk ledelse for læring. Svarene på dimensjonen organisasjonen og dens omgivelser har en stor variasjonsbredde. Det indikerer forskjeller mellom medarbeidere i erfaringer med samarbeid med andre organisasjoner. Svarene på dimensjonen å utøve strategisk ledelse for læring bekrefter at denne form for utøvelse av ledelse i stor grad er ivaretatt.

	Kontinuerlig læring (1)	Utforskning (2)	Samarbeid (3)	System for læring (4)	Ansvarliggjøre (5)	Organisasjonen (6)	Strategisk ledelse (7)
Valide	13	12	11	3	6	11	12
Ubesvarte	0	1	2	10	7	2	1
Gjennomsnitt	5.615	5.194	4.879	5.222	5.722	4.364	5.444
Median	6.000	5.333	5.000	5.333	5.667	4.333	5.333
Std. avvik	0.621	0.731	1.098	0.839	0.251	1.080	0.574
Shapiro-Wilk	0.690	0.894	0.862	0.987	0.866	0.937	0.851
P-verdi Shapiro-Wilk	< .001	0.134	0.061	0.780	0.212	0.489	0.038
Variasjonsbredde	2.000	2.000	3.667	1.667	0.667	3.333	1.667
Minimum	4.000	4.000	2.333	4.333	5.333	2.667	4.333
Maksimum	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000

Tabell 3 Deskriptiv statistikk dimensjoner i organisasjonslæring



Figur 2 Profil på organisasjonslæring

Bruk av fritid på arbeidsrelatert læring

Tolv respondenter bruker av sin fritid på arbeidsrelatert læring. De fordeler seg med en tidsbruk pr. måned 1-10 timer: 7, 11-20 timer: 2 og 21-35 timer: 3. En respondent bruker ikke av fritiden på arbeidsrelatert læring. Spørreundersøkelse gir ikke grunnlag for å si hva som er gjenstand for læring og hva læringsaktiviteten består i. Det er vår vurdering at det har en vesentlig verdi for organisasjonen at medarbeidere bruker fritid på arbeidsrelatert læring. Samtidig påkaller tallene en oppmerksomhet i organisasjonen på hva den arbeidsrelaterte læringen består i. En oppmerksomhet som vil gi kunnskap om typer av læring som bør ha plass innenfor ordinært arbeid til forskjell fra en arbeidsrelatert læring som det er rimelige grunner til at skjer på fritida.

Diskusjon

Rammer for diskusjonen

Diskusjonen tar utgangspunkt i problemstillingen: «Hva fremmer og/eller hemmer utviklingen av Seksjon for karrieretjenester som en lærende organisasjon?» Hva som fremmer diskuteres i aspektene styrker og muligheter. Styrker framhever kvaliteter som preget organisasjonen da spørreundersøkelsen ble gjennomført. Muligheter framhever kvaliteter som kan framtre, om de blir gitt oppmerksomhet. Hva som hemmer diskuteres i aspektene svakheter og trusler. Svakheter framhever kvaliteter som hemmer utviklingen av en lærende organisasjon, mens trusler viser til tilstander i organisasjonen som krever handling. Trusler har formen «Hvis ikke X, så vil Y skje» og hvor Y hemmer utviklingen av en lærende organisasjon.

Skårene på de sju dimensjonene varierer mellom 4,364 og 5,722 på en skala fra 1-6. Dette er høye skår for graden av kvalitet på en lærende organisasjon. Samtidig gir variasjoner i det underliggende tallmaterialet grunnlag for å gjøre vurderinger av hva som kan fremme og hemme utviklingen av Seksjon for karrieretjenester som en lærende organisasjon.

Styrker

Kriteriene for styrke er en høy skår (>5) og en variasjonsbredde på 0-2 og at det er flere enn 11 svar på utsagnene som ligger til grunn. Vi finner en styrke i måten organisasjonen understøtter læring ved at medarbeiderne erfarer at de hjelper hverandre til å lære.

Læringen ser ut til å ha sammenheng med at medarbeiderne opplever at de kan uttrykke sine meninger og samtidig bli lyttet til. Å kunne hjelpe hverandre til å lære er understøtte et av at organisasjonen tilrettelegger for deling av læringserfaringer mellom medarbeiderne og har systemer for læring hvor samsvaret mellom hensikten med og utøvelsen av karriereveiledningen blir målt. Medarbeiderne har en opplevelse av at organisasjonen anerkjenner medarbeidere som tar initiativ og støtter medarbeidere som noen ganger tar en overveid risiko i utøvelsen av karriereveiledningen.

Vi finner en styrke i måten organisasjonen utøver strategisk ledelse for læring. De fleste medarbeiderne erfarer sine ledere som veiledere og mentorer. De har ledere som

kontinuerlig ser etter muligheter til å lære. De opplever at lederne forsikrer seg om at organisasjons handlinger samsvarer med dens verdier.

Svakheter

Kriterier for å velge ut potensielle svakheter er en relativt lav skår (<5) med en variasjonsbredde 3-4 og at det er flere enn 11 svar på utsagnene som ligger til grunn. Ut fra disse kriteriene framhever vi svakheter i tre av dimensjonene. I dimensjon 2 «Utforskning og samtaler» er tendensen at flere av respondentene opplever å ha for liten tid på å bygge tillitsfulle relasjoner til sine kollegaer. Gjennomsnitt av skårene er 4,907. Dette kan ha betydning for kvaliteten på organisasjonslæringen gjennom at tillit til medarbeidere er en forutsetning for åpenhet og ærlighet i tilbakemeldinger til kollegaer.

I dimensjon 3 «Samarbeid og teamlæring» er det en erfaring blant deltakerne i team/vaktlag at de i begrenset grad har frihet til å prioritere arbeidsoppgaver. Gjennomsnittet av skårene er 4,417. Vi har ikke data fra spørreundersøkelsen som kan si noe om frihetsgrader som teamene har til å prioritere arbeidsoppgaver. Frihetsgradene kan være begrenset at de føringene som ledelsen og/eller organisasjonen har lagt for arbeidsutførelsen, i en egen dynamikk i prosessen med å gi tjenestetilbudet og/eller en selvpålagt begrensning blant medarbeiderne på et team. Ut fra et perspektiv på kvaliteter i organisasjonslæring kan tallene være en indikasjon på at kompetanse som ligger på enkelte team, i for liten grad kommer til anvendelse.

I dimensjon 6 «Organisasjonen og omgivelsene» gir respondentene forholdsvis lavere skår på utsagn om å tenke i et internasjonalt perspektiv (3,909), samarbeid med andre organisasjoner i samfunnet for å løse felles behov (4,308) og å finne svar på tvers av organisasjonen for å løse problemer (4,833). Dimensjon «Organisasjonen og omgivelsene» reflekterer medarbeideres bevissthet om faglige og sosiale nettverk som organisasjonen inngår i eksternt og internt. Ut fra et perspektiv på læring i organisasjoner, forstår vi skåren som en indikasjon på graden av bevissthet blant medarbeidere på å se e-veiledningens tjenester i sammenheng med samfunnsutviklingen og andre tjenestetilbydere nasjonalt og internasjonalt.

Muligheter

Kriterier for å velge ut potensielle muligheter er høy gjennomsnittlig skår (>5) og variasjonsbredde på 3 og at det er flere enn 11 svar på utsagnene som ligger til grunn. Ut fra disse kriteriene framhever vi muligheter i tre av dimensjonene. I dimensjon 2 «Utforskning og samtaler» er respondentene bedt om å skåre et utsagn om hvorvidt medarbeiderne gir åpne og ærlige tilbakemeldinger til hverandre. Utsagnet har en relativt høy gjennomsnittlig skår (5,08) med en variasjonsbredde på 3-6. Vi tolker tallene dithen at det noen av medarbeiderne opplever en viss tilbakeholdenhet med å gi og ta i mot åpne og ærlige tilbakemeldinger. I den samme dimensjonen er det to andre utsagn som kan belyse en mulig tilbakeholdenhet. Noen medarbeidere opplever at organisasjonen bruker lite tid på å bygge tillitsfulle relasjoner mellom medarbeiderne. Samtidig opplever de å kunne gi åpent uttrykk for sine meninger og bli lyttet til. Vi ser tillitsfulle relasjoner som en forutsetning for å kunne gi åpne og ærlige tilbakemeldinger. Å gi uttrykk for og lytte til meninger, er ikke i samme grad betinget av tillit, men kan også være basert på motsetninger mellom virkelighetsoppfatninger. Å tilrettelegge for mulighetene som ligger i organisasjonslæring, gjennom å gi åpne og ærlige tilbakemeldinger, forutsetter tillitsfulle relasjoner. En tilrettelegging som vil kunne skje gjennom oppmerksomhet på strukturelle forhold som legger begrensninger på å utvikle tillitsfulle relasjoner i organisasjonen.

Vi ser at graden av tillit kan være påvirket av strukturen og historikken til organisasjonen samt forhold som preget samfunnet i perioden fra medarbeiderne begynte å arbeide i organisasjonen og til undersøkelsen ble gjennomført. Strukturen ved at medarbeiderne er fordelt på fire geografiske steder i Norge. Historikken ved at det medarbeiderne som ble invitert til å svare på undersøkelsen hadde arbeidet en til sju måneder i organisasjonen før gjennomføringen av spørreundersøkelsen. Oppstarten av tjenesten skjer under en pandemi som gjorde at det ikke var gjennomført noen fysiske møter mellom medarbeiderne på de forskjellige geografiske stedene.

I dimensjon 3 «Samarbeid og teamlæring» framtrer et sprik i kvaliteter i medarbeideres oppfatning av bruk av læringsmuligheter. Et utsagn om hvorvidt team/vaktlag kan endre oppfatninger som følge av gruppediskusjoner eller tilgang på ny informasjon, har en gjennomsnittlige skår på 5,0 med en variasjonsbredde 2-6. Tallene indikerer at de fleste respondentene erfarer at vaktlaget/temaet kan endre oppfatninger og at det er vesentlige

unntak. Vår tolkning er at noen vaktlag/team har kompetanse til å bruke de mulighetene som ligger i å komme til ny innsikt gjennom gruppediskusjoner og tilgang på ny informasjon, men at det er andre som opplever at denne muligheten kan ivaretas bedre. Vi finner den samme mønsteret i forhold til skåren på utsagnet om at team/vaktlag er trygge på at organisasjonen lytter til deres råd og handler i samsvar med disse. Gjennomsnittlig skår her er 5,3 med en variasjonsbredde på 2-6. Vi forstår tallene slik at de fleste medarbeiderne deltar i team/vaktlag som erfarer å bli lyttet til og at organisasjonen handler i samsvar med råd som de gir. Samtidig ser vi en spenning i organisasjonen mellom å bli lyttet til og handle i samsvar med råd fra team/vaktlag og begrenset frihet til å prioritere arbeidsoppgaver ut fra skiftende behov.

I dimensjon 5 «Ansvarliggjøre og støtte» framtrer i en forskjell i erfaringer med å gi medarbeiderne kontroll over ressurser som de trenger for å utføre sitt arbeid. Gjennomsnittlig skår er 5,182 med en variasjonsbredde 3-6. Tallene indikerer at de fleste respondentene opplever å ha kontroll over ressurser som de trenger for å utføre sitt arbeid. Samtidig er det medarbeidere som gjør erfaringer, som viser til muligheter for forbedringer.

Trusler

Kriterier for å velge ut potensielle trusler er høy skår (>5) og variasjonsbredde 4 og flere enn 11 svar på utsagnene som ligger til grunn. Vi undersøker også potensielle trusler knyttet til utsagn som mange respondenter har oppfattet som ikke relevant og dermed ikke gitt noen skår. I dimensjon 1 «Kontinuerlig læring» har utsagnet om å få anerkjennelse for å ville lære en skår på 5,538. Det vil si at det fleste respondentene har gitt et høyt skår på dette utsagnet. Til tross for høy skår, gir en variasjonsbredde på 4 en grunn for ledelsen til å forholde seg til erfaringer hvor medarbeidere i mindre grad opplever anerkjennelse for å ville lære.

I dimensjon 3 «Samarbeid og teamlæring» har utsagnet om at team/vaktlag er trygge på at organisasjonen lytter til deres råd og handler i samsvar med dem en skår på 5,308. Det vil si at de fleste medarbeiderne gir en høy skår på utsagnet, men med en variasjonsbredde i skår på 4, er det erfaringer blant medarbeiderne hvor de i liten grad opplever å bli lyttet til og dermed at organisasjonen ikke handler i samsvar med deres råd. Hvilke situasjoner disse erfaringene ble gjort, gir ikke spørreundersøkelsen noen grunnlag for å kunne si noe om.

Men tallene indikerer en trussel, om ledelsen ikke skaper rammer for å kommunisere med medarbeidere og miljøer hvor erfaringene blir gjort.

I dimensjon 4 «Systemer for læring» ligger et utsagn hvor respondentene blir bedt om å vurdere hvorvidt organisasjonen måler effekten av tid og ressurser brukt til opplæring av medarbeidere. 4 av 13 respondenter satte en skår på utsagnet med et gjennomsnitt på 4. Vi tolker svarprosenten dithen at medarbeiderne ikke har oppfattet utsagnet som relevant i forhold til sin arbeidssituasjon i organisasjonen. De som har vurdert utsagnet, bekrefter den samme inntrykket. Utsagnet fokuserer på å hvorvidt organisasjonen måler effekten av tid og ressurser brukt på opplæring. Vår forståelse er at medarbeidere i liten grad er opptatt av temaet. Samtidig er et mål på effekten av ressurser brukt opplæring, et viktig kunnskap for å legitimere opplæringstiltakene.

Oppsummering av hva som fremmer og hemmer organisasjonslæring

Hva som bidrar til å fremme en lærende organisasjon finner vi i en anerkjennelse av de styrker som organisasjonen har gjennom at medarbeiderne hjelper hverandre til å lære og måten organisasjonen utøver strategisk ledelse for læring. Vi finner det også gjennom muligheter som ligger i å utforske hvordan å skape vilkår for å øke graden av tillit i relasjoner mellom medarbeiderne.

Å utforske muligheter som ligger i spenninger i organisasjonen, vil kunne fremme læringen. Vi ser en spenning mellom å bli lyttet til og handle i samsvar med råd fra team/vaktlag og begrenset frihet til å prioritere arbeidsoppgaver ut fra skiftende behov. Noe som kan ses i sammenheng med at noen medarbeidere erfarer mindre grad av kontroll over de ressursene som de trenger for å utføre sitt arbeid. Vi ser at det kan ligge muligheter til å styrke kvaliteten i tjenestetilbudet og organisasjonens kompetanse gjennom å ta opp temaer som skaper spenningene.

Hva som bidrar til å hemme utviklingen av en lærende organisasjon finner vi i temaer hvor noen medarbeidere opplever begrensninger i graden av frihet til å prioritere arbeidsoppgaver, fravær av en tenkning som ser tjenesten i et internasjonalt perspektiv, en mindre grad av bevissthet om muligheten til samarbeid med andre organisasjoner i samfunnet og en oppmerksomhet på å finne svar på tvers av organisasjonen. Et trekk ved

temaene som har betydning for utviklingen av en lærende organisasjon, er at de gir vesentlig informasjon som grunnlag for strategiske vurderinger og beslutninger som organisasjonen gjør.

Fravær av oppmerksomhet på et mål for effekten av tid og ressurser som er brukt på opplæring, kan være en hemmer for utvikling av kvalitet på organisasjonslæringen. Et mål på effekten av tiltak vil kunne være på å legitimere bruk av ressurser på opplæring samtidig som målingen vil kunne bidra til å utvikle kvaliteten på opplæringstiltakene.

Anbefalinger om tiltak og videre oppfølging

Vår anbefaling er at Seksjon for karrieretjenester anerkjenner sine styrker som lærende organisasjon. Vi framhever to: Medarbeidere som hjelper hverandre til å lære og høy kvalitet på utøvelse av strategisk ledelse for læring. Vi ser disse styrkene som en viktig ressurs for å vedlikeholde og videreutvikle organisasjonslæringen i tjenesten. Vi oppfordrer tjenesten til å ha oppmerksomhet på følgende temaer:

- 41 Tid til å lære
- 51 Anerkjennelse for å ville lære
- 61 Skape betingelser for å utvikle tillitsfulle relasjoner
- 71 Frihet til å prioritere arbeidsoppgaver
- 81 Måle effekten av tid og ressurser brukt på opplæring
- 91 Gi medarbeidere kontroll over ressurser som de trenger for å utføre sitt arbeid
- :1 Tenke i internasjonalt perspektiv
- ;1 Samarbeid med andre organisasjoner i samfunnet for å løse felles behov
- <1 Finne fram til løsninger på problemer på tvers av organisasjonen

Vår undersøkelse viser skår som er forholdsvis høye på alle temaene, samtidig som det er en variasjonsbredde som bekrefter at mye er bra, så er det noen som har erfaringer som kan bidra til forbedringer. I variasjonen ligger et potensiale for læring mellom medarbeidere og miljøer i organisasjonen. Å dra veksler på dette læringspotensialet vil kunne skje ved å kommunisere om temaene på arenaer for erfaringsutvekslinger og kompetanseutvikling.

Referanser

- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
- Haug, E. H. (2018). *Fra god til bedre – om kvalitetsutvikling av karriereveiledning i Norge*.
<https://veilederforum.no/artikler/teori/fra-god-til-bedre-om-kvalitetsutvikling-av-karriereveiledning-i-norge>
- Haug, E. H. (2021). *Kvalitetsutviklingssystem for karriereveiledere i Karriereveiledning.no* [Upublisert manuskript].
- Magnussen, S. (2016). *Lokalmedisinsk senter som nasjonal innovasjonssidé og interkommunal innovasjonsprosess: En kvalitativ casestudie om utvikling av tre interkommunale lokalmedisinske sentre: Bd. nr. 7* [Høgskolen i Lillehammer].
[https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999919867185202202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Marsick, V. J. (2013). The Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Introduction to the Special Issue Examining DLOQ Use Over a Decade. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 127–132.
<https://doi.org/10.1177/1523422313475984>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.
<https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Moilanen, R. (2005). Diagnosing and measuring learning organizations. *The Learning Organization*, 12(1), 71–89. <https://doi.org/10.1108/09696470510574278>
- NOU 2002: 10. (2002). *Førsteklasses fra første klasse—Forslag til rammeverk for et nasjonalt kvalitetsvurderingssystem av norsk grunnopplæring*. Kunnskapsdepartementet.
- NOU: 2003: 16. (2003). *I første rekke—Forsterket kvalitet i en grunnopplæring for alle*. Kunnskapsdepartementet.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society*, 43(8), 842–868. <https://doi.org/10.1177/0095399711418768>

Vedlegg

Undersøkelse av e-veiledningstjenesten som en lærende organisasjon i arbeidet med kvalitetsutvikling

#

K ± j vnr d q g # # # q q g h w # k d u # s ù # r s s g u d j # u d # v h n v m r q # r u # h d u l h u h w i n q h v h u # h w # d q v y d u # i r u # f i # x w d u e h l g h # n w # | v w h p # r u # d j d j # n y d d h w v l h u l q j # r j # o x w h d q j # J d s s r u h q # v r p # e h v n u l y h u # n y d d h w v | v w h p h w # n d q # h u g l j v w d v # x q # 5 3 5 4 # D u e h l g h w # p r w h w # d h w # n y d d h w v | v w h p # e h v w u y h g # v l g h q # d y # Å u l q j v d n v m r q h q h # d y # h q # k q g h u + n h o v h # e o l q w # g h u h # v r p # h u # h d u l h u h y h l n g h u h # r j # e h p d q q h u # h o y h l n g q l j j v w i n q h v h q # p ù d w # p h g # k q g h u + n h o v h q # h u # f i # h d u d h j j h # g h u h v # r s s o y h o v h # d y # h o y h l n g q l j j v w i n q h v h q # v r p # h q # Å u h q g h # r u j d q l v d v m r q # v d n # d w # y # h d q # e u k n h # h v x o d w h q h # w d # m r e e h # p ù o h w h w # p r w h w # n y d d h w v | v w h p # v r p # n i n g q h w j q h v # d y # h q # v h u n # Å u l q j v n x o x u # J d u y l q # g h l b h u h u # h q # Å u h q g h # r u j d q l v d v m r q # v r p # - + # , # h q # r u j d q l v d v m r q # v r p # h u # j r g # w d # v n d s h # w d j q h # v h j # r j # c y h u i # u h # x q q v n d s # r j # w d # h q g u h # v l q # d w h u g # v d n # d w # g h q # h i d n w h u h u # j | # x q q v n d s # r j # l q v h w d # J d u y l q # # < < 6 # v # 3 , 4 #

Y # g y l h u h u # g h u i r u # g h j # v r p # h d u l h u h y h l n g h u # w d # g h o d # # g h q q h # k q g h u + n h o v h q # y # # e q v n h u # g l g h # h u i d u l q j h u # v r p # n y d u # s ù # k w d j q # # h w # v s + u h v n m p d # p h g # n d d u l q j # u d # # w d # # v s + u h v n m p d h w # l q q h k r o g h u # h q # h n n h # s ù v d q g h u # r p # # k y l n h q # j u d g # w i n q h v h q # v r p # r u j d q l v d v m r q # v w # w h u # r j # d q y h q g h u # Å u l q j # s ù # q g l y l g 0 # j u k s s h 0 # r j # r u j d q l v d v m r q v q l y ù # G x # n y d u h u # s ù # k y h u # d y # s ù v d q g h q h # y h g # f i # e h n u h i h # h o u # d y n u h i h # # k y l n h q # j u d g # g x # r s s i d w h u # d w # s ù v d q g h q # v d p v y d u h u # p h g # g l g h # h u i d u l q j h u # R p # g x # r s s i d w h u # d w # s ù v d q g h q # y l h u # w d # k h q g h o h u # v r p # d o u l h o u # v i n # o g h q # n n u # e h u # y l g h j # r p # f i # n u ù h # g h q # w d # h q # 4 , # R p # g x # r s s i d w h u # d w # s ù v d q g h q # y l h u # w d # k h q g h o h u # v r p # g l h v h q # d o l g # n n u # e h u # y l g h j # r p # f i # n u ù h # g h q # w d # h n v # 9 , # R p # g x # n x o n # r s s i d w h # s ù v d q g h q # v r p # n n h # u h d y d q w # # r u k r o g # w d # g l g h # h u i d u l q j # p h u n # d y # k e u x n n # v r # : , # J # n y d u h u # g l w # h g # f i # d n n h # s ù # n q d s s h q # p h g # g h w # h d y d q w # w d o w # #

G x # h d q # i r u y h q w # n w # g v e u x n # s ù # r p w h q w # 3 # l p x w h u # G h w # h u # n n h # j r h q # i h w j h # h o u # h l # n y d u # s ù # j u d g h u l q j # d y # s ù v d q g h q h # y # # g y l h u h u # w d # w g v e l g h # v r p # y # h d q # e u l j j h # w e d n h # w d # g h j # r j # g l g # r u j d q l v d v m r q # v r p # l q h u n n q q h u # e h n u h i h u # r j # d y n u h i h u # k y d # r u j d q l v d v m r q h q # k d u # r s s p h u n v r p k h w # s ù # r j # r p # k d u # e h w | g q l j # r u # n y d d h w d u e h l g h w #

K ù q g w h u l j h q # d y # s h u r q r s s d v q l j j h u # # k q g h u + n h o v h q # n n u # # v d p v y d u # p h g # s h u r q y h u q a r y h q # r j # h u # j r g n n q w # d y # Q r u n # h q w h u # r u # r u n q l j j v g d v d # # s u i n v l v # l q q h e Å u h # g h w h # d w # n y d u h q h # s ù # v s + u h v n m p d h w # n n h # e d # r s d w # w d # s h u r q h q # v r p # k d u # n y d u # # v s + u h v n m p d h w # e h u # k h o u # n n h # p # l q i r p d v m r q # v r p # j r # u # d w # s h u r q h u # h d q # e d # g h q w i l h u w # Q d y q # e d # e u x n # i r u # f i # g ù # s h u r q h u # v r p # y # # l y l h u h u # w d # e b u d # # k q g h u + n h o v h q # r j # w d # h n q g h # h q # n y h q w h o # s ù p l q l j j # w d # g h # v r p # y # # n n h # p r w d u # n y d u # u d # #

¹ Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.

Y #h#dnnqhp dj #ru#q#l#j#h#o#d#n#h#v#h#N#d#n#s#ù#h#q#n#h#q#r#u#f#i#ù#f#s#q#h#v#s#±#u#h#v#n#r#p#d#h#w#N#r#p#p# #
 Ohqnhq#e#d#v#d#w#l#g#q#j#ù#u#j#h#w#v#n#r#p#d#h#w#r#s#s#u#h#w#h#w#l#

Spørreskjema

Individuelt nivå

#	#	Q hvwng#l#g#u#l#		#	#	Q hvwng#l#g#u#l#		Innh# u#d#y#d#q#w# v#s#±#u#p#ù#q#
		4#	5#			6#	7#	
4#	I#h#0#y#h#l#b#g#q#l#j#w#l#q#h#w#h#q# k#n#s#h#u#p#h#g#d#e#h#l#h#u#q#h# k#y#h#u#d#q#g#u#h#l#f#i#ù#	#	#	#	#	#	#	#
5#	I#h#0#y#h#l#b#g#q#l#j#w#l#q#h#w#h#q# p#h#g#d#e#h#l#h#u#q#h#l#f#i#ù#	#	#	#	#	#	#	#
6#	I#h#0#y#h#l#b#g#q#l#j#w#l#q#h#w#h#q# p#h#g#d#e#h#l#h#u#q#h#l#q#h#u#n#l#q#q#h# i#r#u#f#i#ù#	#	#	#	#	#	#	#
7#	I#h#0#y#h#l#b#g#q#l#j#w#l#q#h#w#h#q# p#h#g#d#e#h#l#h#u#q#h#f#s#q#h#r#j# À#u#d#j#h#l#e#d#n#h#p#h#g#l#j#h#u#l# k#y#h#u#d#q#g#u#h#	#	#	#	#	#	#	#
8#	I#h#0#y#h#l#b#g#q#l#j#w#l#q#h#w#h#q# x#w#l#n#h#u#p#h#g#d#e#h#l#h#u#q#h# ù#s#h#q#w#l#h#p#h#q#l#j#h#u#r#j#l#w#h#u# v#d#p#w#l#j#h#l#k#y#d#l#g#q#g#u#h#h#q#h#u#	#	#	#	#	#	#	#
9#	I#h#0#y#h#l#b#g#q#l#j#w#l#q#h#w#h#q# p#h#g#d#e#h#l#h#u#q#h#l#f#i#ù#e# #j#j#h# w#l#w#i#x#o#h#h#o#l#v#r#q#h#u#l# k#y#h#u#d#q#g#u#h#	#	#	#	#	#	#	#

#

Team- og gruppenivå

#	#	Q hvwng#l#g#u#l#		#	#	Q hvwng#l#g#u#l#		Innh# u#d#y#d#q#w# v#s#±#u#p#ù#q#
		4#	5#			6#	7#	
:#	I#h#0#y#h#l#b#g#q#l#j#w#l#q#h#w#h#q# w#h#d#p#z#y#d#n#w#l#j#h#l#k#h#w#l#f#i#ù# s#u#r#u#l#w#h#u#h#l#e#h#l#g#v#r#s#s#j#d#y#h#u#k#w# i#d#n#l#i#n#g#g#h#e#h#k#r#y#	#	#	#	#	#	#	#
;#	I#h#0#y#h#l#b#g#q#l#j#w#l#q#h#w#h#q# w#h#d#p#z#y#d#n#w#l#j#h#l#q#h#r#s#s#i#d#w#l#j#h#u# v#r#p#h#q#h#±#g#h#l#y# j#u#k#s#s#h#g#l#v#x#v#r#q#h#u#h#o#u#l#j#d#q#j# s#ù#l#j#h#q#i#r#u#p#d#v#r#q#	#	#	#	#	#	#	#
<#	I#h#0#y#h#l#b#g#q#l#j#w#l#q#h#w#h#q# w#h#d#p#z#y#d#n#w#l#j#h#l#j#j#h#s#ù#l#w#	#	#	#	#	#	#	#

	rujdqldvnrqhq# whu#lqghuv# uig#rj#kdqgdu##uig#p hg#ghp # #							
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Organisasjonsnivå

#	#	Q hvwhq#lqgu#		#	#	Q hvwhq# dølg#		Innh# uñdydqw# vs+uwp ù#
		4#	5#			6#	7#	
10#	H(yh.lhgg.lqj.vhgh.vwhq#kwlhdu# v vwhp hu#ru#i#p ùd#vdp vydühw# p hørp #hqvhwqh#p hg#rj# xw.yhøh#ly# ndulhuhyh.lhgg.lqj.hq#	#	#	#	#	#	#	#
11#	H(yh.lhgg.lqj.vhgh.vwhq# whwhdij.jhu#ru#ghdij#ly# d ùqj.vhuidubq.jhu#p hørp # p hgduh.lghugh#	#	#	#	#	#	#	#
12#	H(yh.lhgg.lqj.vhgh.vwhq#p ùdu# hihnwhq#ly#rj#hvxwuh# eukn#r#ss ùqj#ly# p hgduh.lghuh#	#	#	#	#	#	#	#
13#	H(yh.lhgg.lqj.vhgh.vwhq# dqhunmqghu#p hgduh.lghuh#r#p # vdu#q.lidw#	#	#	#	#	#	#	#
14#	H(yh.lhgg.lqj.vhgh.vwhq#j.l# p hgduh.lghugh#hrqwr#ryhu# uhvxwuh#r#p #gh#whqjhu#ru#i# xw+uh#v#l#d#ueh#g#	#	#	#	#	#	#	#
15#	H(yh.lhgg.lqj.vhgh.vwhq#v.vwhu# p hgduh.lghuh#r#p #r#rhq# jdqjhu#du#h#q#ryhuyh.lg#ulvhr## xw.yhøh#ly# ndulhuhyh.lhgg.lqj.hq#	#	#	#	#	#	#	#
16#	H(yh.lhgg.lqj.vhgh.vwhq# rssiruguh#p hgduh.lghuh#v# whqnh##h#v#h#u#d#v#r#q#d# shwshnw#	#	#	#	#	#	#	#
17#	H(yh.lhgg.lqj.vhgh.vwhq# d#e#h#l#ghu#v#p#p#h#q#p#h#g#l#q#g#h# rujdqldvnrqhu##v#p#ixqgh#ru# ù#v#h#h#d#v#h#k#r#y#	#	#	#	#	#	#	#
18#	H(yh.lhgg.lqj.vhgh.vwhq# rssiruguh#p hgduh.lghuh#v# ilqgh#ydu#ù#y#h#v#ly# rujdqldvnrqhq#ru#i#v#h# suredp hu#	#	#	#	#	#	#	#

19#	I#h0yh.bhgqlj.vwhqhvnhq#hu# dngghuqh#p hqwrhu#rj #/h.bghuh# iru#vqh#p hgduelh.guh#	#	#	#	#	#	#	#
20#	I#h0yh.bhgqlj.vwhqhvnhq#hu# dngghuqh#rqrwqxhudj #wuh# p xdj khwhu#v#u#À uh#	#	#	#	#	#	#	#
21#	I#h0yh.bhgqlj.vwhqhvnhq# irwlnuh#dngghuqh#hj #cp #lw# rujdq.lvdvnrqhqv#kdqgdj hu# vdp vyduh#p hg#ghqv#hug hu#	#	#	#	#	#	#	#

#

Bruk av din fritid på arbeidsrelatert læring

Kyru#p dqjh#v#p hu##p ùqhgghq#kdu#x#eunw#y#p l#u#lg#s#ù#d#eh.gvuh#lwhu#À ulqj #h#v#lwh#5#
p ùqhgghq#B#

- 41 3#v#p hu##p ùqhgghq#
- 51 4043#v#p hu##p ùqhgghq#
- 61 44053#v#p hu##p ùqhgghq##
- 71 54068#v#p hu##p ùqhgghq#
- 81 69.#v#p hu##p ùqhgghq#

#

Kdp du/#48.#h#euxdu#5354#

P ùwhq#Ndh#Sdxv#q#

Ledelsen i Seksjon for karrieretjenester, i Kompetanse Norge ønsket å skaffe et kunnskapsgrunnlag for å kvalitetssikre og videreutvikle Karriereveiledning.no. På denne bakgrunnen var formålet med evalueringen å bidra med kunnskap om hvordan Seksjon for karrieretjenester kan arbeide målrettet mot et kvalitetssystem som kjennetegnes av en sterk læringskultur. Målet med evalueringen var å få fram informasjon om karriereveilederens erfaringer av kvaliteter i organisasjonen som bekrefter eller avkrefter en kultur for læring.

Evalueringen tok utgangspunkt i to forskningsspørsmål: 1) «Hvordan varierer medarbeidernes forestillinger av en kultur for læring i Seksjon for karrieretjenester?» og 2) «Hva fremmer eller hemmer utvikling av en kultur for læring i Seksjon for karrieretjenester?».

Undersøkelsen bygger på forskernes oversettelse til norsk av «Dimensions of Learning Organizations Questionnaire» (DLOQ) (Marsick & Watkins, 2003) til «Dimensjoner i spørreundersøkelsen om lærende organisasjoner» (DSLO). Datagrunnlaget for analysen var en utgave av spørreskjemaet (DLOQ). Spørreskjemaet var kortet ned til 21 utsagn for å være relevant for respondentenes erfaringer. Respondentene ga hvert utsagn en skår på en Likert skala. 18 karriereveiledere var invitert til å svare. 13 svarte (svarprosent på 72). Spørreundersøkelsen ble analysert ved hjelp av deskriptiv statistikk.

Skårene på de sju dimensjonene i DSLO varierer mellom 4,364 og 5,722 på en skala fra 1-6. Dette er høye skår for graden av kvalitet på en lærende organisasjon. Samtidig gir variasjoner i det underliggende tallmaterialet grunnlag for å gjøre vurderinger av hva som kan fremme og hemme utviklingen av Seksjon for karrieretjenester som en lærende organisasjon. Vurderingene blir diskutert i aspektene styrker, svakheter, muligheter og trusler.