



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena

Kristian Heggebø Eide

Bacheloroppgave

I hvor stor grad er Omega Ølensvåg en lærende organisasjon?

-Et kvalitativt studie med fire avdelingsledere om deres erfaringer og opplevelser med de elektroniske systemene og opplevelsen av læring i Omega Ølensvåg.

3SA900 Bacheloroppgave i Organisasjon og Ledelse

2013

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket

JA NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA NEI

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer slutten på tre lærerike og utviklende år både faglig og personlig. Gjennom disse tre årene på Rena har jeg utviklet en sterk interesse for organisasjon og ledelsesfaget, som jeg håper vedvarer resten av livet. Dette takket være gode forelesere og medstudenter, som har bidratt til kunnskap, refleksjon og bevisstgjøring.

Jeg ønsker å takke Omega Ølensvåg og spesielt avdelingslederne ved avdeling Jobs, som lot seg intervju. De bidro med sine tanker, erfaringer og synspunkter som gjorde det mulig for meg å skrive en oppgave om et tema som jeg har sterk interesse for.

Jeg vil også rette en stor takk til veilederen min Monica Leirvik for god og støttende veiledning til siste slutt. Du har bidratt til motivasjon og gitt meg tru på at dette skulle jeg klare, takk!

Sammendrag

I denne oppgaven har jeg gjennom kvalitative intervjuer undersøkt i hvilken grad avdeling Jobs hos Omega Ølensvåg fremstår som en lærende organisasjon og i hvilken grad deres elektroniske systemer bidrar til læring og utvikling.

Datainnsamlingen er gjort kvalitativt etter et fenomenologisk design, gjennom intervjuer med fire avdelingsledere ved avdeling Jobs hos Omega Ølensvåg.

Oppgavens teori del har tatt utgangspunkt i Senges fem disipliner og Argyris og Schöns enkel- og dobbelkretslæring.

I oppgaven har jeg knyttet det innsamlede datamaterialet fra intervjuene opp i mot den anvendte teorien. Oppgaven konkluderer med at avdeling Jobs hos Omega Ølensvåg i stor grad fremstår som en lærende organisasjon og at de elektroniske systemene bidrar til læring og utvikling. Dette begrunnes blant annet med at avdelingslederne jobber i team, utveksler informasjon, kunnskap og erfaringer. Deretter at avdelingslederne gis stor frihet og tillit i arbeidshverdagen og mulighet for kurs og videreutdanning.

Abstract

In this study I have through qualitative interviews explored the extent to which department Jobs at Omega Ølensvåg emerging as a learning organization and the extent to which their electronic systems contribute to learning and development.

Data collection is done qualitatively by a phenomenological design, through interviews with four department managers at the department Jobs at Omega Ølensvåg.

Thesis theory part has been based in Senges five disciplines and Argyris and Schön single and double circuit learning.

In the study I have related the collected data from the interviews up against the applied theory.

The study concludes that the department Jobs at Omega Ølensvåg largely emerging as a learning organization and that the electronic systems conducive to learning and development.

This is due in part that department managers work in teams, share information, knowledge and experiences. Departmental managers are given the freedom and confidence in working life and the opportunity for continuing education courses.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning.....	6
1.1 Problemstillinger	7
2. Omega	8
2.1 De elektroniske systemene i Omega	9
2.1.1 Improve systemet	9
2.1.2 Best Praksis systemet	10
3 Metode.....	11
3.1 Fenomenologisk forskingsdesign	11
3.2 Det første steget– problemstilling	12
3.3 Det andre steget- datainnsamling	13
3.4 Kvalitative intervjuer.....	13
3.5 Utvalg	13
3.6 Intervjueguide.....	14
3.7 Informert samtykke	14
3.8 Bruk av båndopptaker	15
3.9 Gjennomføring av intervjuene	15
3.10 Det tredje steget - fenomenologisk analyse.....	16
3.11 Etske utfordringer og begrensinger	17
4 Teori	19
4.1 Lærende organisasjoner.....	19
4.2 Senges fem disipliner	20
4.3 Enkel- og dobbelkretslæring	22
4.3.1 Enkelkretslæring.....	23
4.3.2 Dobbeltkretslæring	23
5 Presentasjon av datamaterialet og drøfting	25
5.1 Senges fem disipliner	25
5.1.1 Personlig mestring.....	25
5.1.2 Gruppelæring.....	27
5.1.3 Felles visjon.....	29
5.1.4 Mentale modeller.....	30
5.1.5 Systemtenkning	32
6 Avslutning	34

Siterte verk	35
Vedlegg	36
Vedlegge 1.....	36
Vedlegg 2	37

1 Innledning

Gjennom å studere organisasjon og ledelse har jeg dannet meg et inntrykk av at organisasjoner må forholde seg til en verden i raske endring, hard kamp om ressurser og kunder. Organisasjoner må hele tiden endre seg og tilpasse seg de forventninger og krav som stilles til utvikling fra omgivelsene. Gjennom endringsvillighet og innovasjon for å skaffe seg et konkurransefortrinn. I dag må produktene og tjenestene i organisasjoner i stor grad forbedres og skreddersys etter kundens ønsker og behov.

I tillegg til å endre seg i takt med utviklingen i samfunnet, må organisasjoner forholde seg til de ønsker og behov de ansatte i organisasjonen har. Mange ansatte ønsker en jobb som gir dem utfordrende, interessante arbeidsoppgaver. Stor grad av autonomi i arbeidshverdagen og mulighet for medbestemmelse i organisasjonen. Organisasjoner blir av mange mennesker sett på som en arena der en skal kunne oppnå personlig utvikling, læring og selvrealisering. Hvis ikke organisasjonen kan tilfredsstille disse behovene risikere de å miste mange av sine ansatte og få problemer med å tiltrekke seg nyansatte. Organisasjoner må forholde seg til både kunder, ansatte, konkurrenter og de omgivelsene den er en del av for å bestå.

En måte å nærme seg disse kravene fra omgivelsene og forventningene fra de ansatte, er å skape en lærende organisasjon. Ifølge Barnham er en lærende organisasjon *«en organisasjon hvor opplæring og personlig utvikling er en integrert del av organisasjonen, og hvor læring er en kontinuerlig prosess»* (Filstad, 2010) s 46).

Ifølge Senge (1990) er en lærende organisasjon *«organisasjoner der mennesker videreutvikler sine evner til å skape de resultater som de egentlig ønsker, der nye og ekspansive tenkemåter blir oppmuntret, der kollektive ambisjoner får fritt utløp og der mennesker blir flinkere til å lære i felleskap»* s 9.

Senge (1990) har beskrevet fem disipliner som karakteriserer en lærende organisasjon. De fem disiplinene er personlig mestring, gruppelæring, felles visjon, mentale modeller og systemtenkning.

Med utgangspunkt i disse fem disiplinene skal studiet finne ut i hvilken grad Omega Ølensvåg er en lærende organisasjon. I Studiet skal jeg gjennomføre kvalitative intervjuer med fire avdelingsledere ved en avdeling hos Omega.

For å belyse Senges (1990) disipliner må studiet få et innblikk i de ansattes arbeidshverdag. Jobber de i grupper eller individuelt? Hvordan fungerer de elektroniske systemene i Omega Ølensvåg for læring og utvikling? Hvilke erfaringer har de ansatte med disse systemene? Hvilket behov har de ansatte for læring? I hvilken grad benytter de seg av arenaer for læring. Blir det satt av tid til læring og refleksjon i arbeidshverdagen?

Studiet ønsker å ta utgangspunkt i Senges fem disipliner, fordi studiet ønsker å se på i hvor stor grad Omega Ølensvåg kan ses på som en lærende organisasjon. Studiet ønsker å ta i bruk begreper som personlig mestring, gruppelæring, felles visjon, mentale modeller og systemtenkning. Deretter vil studiet også se på Argyris og Schöns enkel- og dobbelkretslæring for å kartlegge om det er noe refleksjon og bevissthet rundt måter en gjør ting på hos Omega.

1.1 Problemstillinger

Målet med studiet er å finne svar på følgende problemstillinger:

- I hvilken grad fremstår avdeling Jobs hos Omega Ølensvåg som en lærende organisasjon?
- I hvilken grad bidrar de elektroniske systemene til læring og utvikling hos Omega Ølensvåg?

2. Omega

Omegas historie starter under navnet Futura Datasenter AS i Ølen i 1987. Organisasjonen startet med salg av personlige datamaskiner og tilbehør. Deretter gikk produksjonen mer i retning av å produsere maskinvarer og programvarer for andre selskaper og organisasjoner. Kompetansen og erfaringen en opparbeidet seg i organisasjonen ved å utforme og levere database løsninger for næringslivet førte til at en i 1991 skiftet navn til Omega.

Omega startet deretter opp med levering av kvalifisert personell og egenutviklet programvare til olje- og gassbransjen. Omega har i dag overkant av 1000 ansatte. Omegas hovedkontor ligger i Ølensvåg nord i Rogaland, med avdelingskontor i Oslo, Bergen, Stavanger, Trondheim og Kristiansund. Samt etablert datterselskap i Norge, Danmark, USA, Canada, Litauen, Singapore og Australia.

Omegas visjon er: *Big enough to deliver – small enough to care*

Avdeling 1 som kalles for PIMS (Project Information Management System) avdelingen utvikler skreddersydde systemer for å styre, kontrollere og følge opp ulike prosjekter innen olje- og gassbransjen.

Avdeling 2 som er Jobsavdelingen ble opprettet da behovet oppsto for å levere kvalifisert personell til prosjekter innen olje- og gassbransjen. Omega har også virksomhet innen hus og byggeprosjekter, men det velger studiet ikke å se på.

Studiet vil ta for seg for seg Jobs avdelingen hos Omega, som består av 20 avdelingsledere. Denne avdelingen har ansvar for sine konsulenter og sine prosjekter. 8 av disse avdelingslederne er stasjonert i Ølensvågen mens de andre 12 er stasjonert rundt om på forskjellige utekontorer både innenlands og utenlands. De 8 avdelingslederne som er stasjonert i Ølensvågen er fordelt på to kontorer med 4 stk. på hvert kontor.

Jobsavdelingen sine arbeidsoppgaver går ut på å imøtekomme prosjektforespørsler fra forskjellige olje- og gass- selskaper, og bemanne de med kvalifisert arbeidskraft. Omega benytter seg av både intern og ekstern personell. Avdelingslederne har forskjellige prosjekter gående samtidig og må følge opp de ulike kandidatene som er i de forskjellige prosjektene og finne nye oppdrag til dem.

Den formelle strukturen til Omega Ølensvåg er forholdsvis flat med kun to organisasjonsnivå, hvor hver avdelingsleder rapporterer til daglig leder. Det er 90 ansatte stasjonert i Ølensvågen fordelt på 9 avdelinger. Avdeling Jobs som er avdeling 2 har i størst grad kontakt med servicesenteret og it-avdelingen i sin daglige virksomhet.

Omega Ølensvågs formelle organisasjonsstruktur kan sammenlignes med en entreprenørorganisasjon hvis en velger å se det fra Mintzbergs typologier. Fordi organisasjonen har en flat organisasjonsstruktur, med kun to organisasjonsnivå, som består av ledelsen og en operativ kjerne (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Omega Ølensvåg har også trekk fra Mintzbergs profesjonelle byråkrati ved at avdelingslederne er tildelt mye beslutningsmyndighet og handlefrihet i det daglige arbeidet (Ibid.). I arbeidssammenheng vil nok Omega Ølensvåg ha flest likheter ved Mintzbergs innovative organisasjon, fordi i samsvar med Mintzbergs innovative organisasjon, så er arbeidsoppgavene til Omega å løse enkeltprosjekter på vegne av kunder (Jobs-avdelingen) og at en har særskilte enheter som etableres for å fremme kreativitet og innovasjon (PIMS- avdelingen) (Ibid.).

2.1 De elektroniske systemene i Omega

Omega har utviklet to elektroniske systemer. Systemene skal gjøre det mulig for alle i organisasjonen å rapportere inn feil, avvik og forbedringsforslag. Systemene skal bidra til å skape læring og utvikling gjennom refleksjon og samarbeid.

2.1.1 Improve systemet

Improve er en funksjon som er knyttet til Omegas intranettsystem og som gjør det mulig for alle ansatte i organisasjonen å rapportere inn feil, problemer eller forslag til forbedring angående Omegas nettsider og applikasjoner. I Improve systemet har de ansatte tre valg. Det første valget går på at en kan rapportere inn om feil i systemene hos Omega. Det andre valget er å foreslå endring for hvordan Omega kan forbedre seg, forslag om forandringer. Det tredje valget er å melde inn avvik eller rapporter om en uønsket hendelse.

2.1.2 Best Praksis systemet

Best praksis er et elektronisk system hvor informasjon og avgjørelser før og etter Best Praksis møter blir lagt ut og lagret. Det er daglig leder, teamlederne fra avdelingene og representantene fra servicesenteret som deltar på Best Praksis møtene, som bli holdt annenhver mandag. Agendaen for møtene blir diskutert internt i de ulike teamene, før teamlederen deltar på Beste Praksis møte. I møtene forteller en hva de ulike teamene har kommet frem til. Det er flertallet som avgjør hva som blir det endelige utfallet på møtet. Etter at møte er ferdig går teamleder tilbake til teamet sitt og forteller hva som ble konklusjonen på Best Praksis møte.

I Best Praksis møtene blir det diskutert forbedringstiltak, prosedyrer, smarte løsninger og hvordan en kan gjøre ting mer effektivt. Det blir på en måte som en elektronisk håndbok, hvor en kan gå tilbake å se hva ledergruppen har vurdert som beste praksis i de ulike sakene, og som oppdateres kontinuerlig. Det er kun daglig leder, avdelingslederne og servicesenteret som har tilgang til Best Praksis systemet

3 Metode

Studiet ønsker å ta i bruk kvalitativ metode for å besvare studiets problemstillinger. Fordi problemstillingene er å se på i hvilken grad avdeling Jobs fremstår som en lærende organisasjon. Samt i hvilken grad de elektroniske systemene bidrar til læring og utvikling hos Omega Ølensvåg. Studiet ønsker å få frem informantenes erfaringer og meninger om hvordan de opplever læring hos Omega. For å få frem erfaringer og meninger hos informantene ser studiet det mest hensiktsmessig å bruke intervjuer som metode for å få svar på studiets problemstillinger. Deretter ønsker studiet å sammenligne deres erfaringer og meninger for å finne likheter og ulikheter hos informantene.

En kunne også valgt å benytte kvantitativ metode, som brukes når en skal studere enheter gjennom bruk av ulike verdier og variabler, hvor dataene presenteres ved hjelp av tall. Hvor en har et representativt utvalg, som skal representere samtlige enheter og se om resultatet i utvalget også gjelder for populasjonen, som kalles generalisering. (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011). Men, målet for studiet er å få frem meninger og holdninger hos informantene og dette får en ikke ved å bruke kvantitativ metode. Studiet endte derfor på kvalitativ metode og intervjuer av fire avdelingsledere hos Omega Ølensvåg.

«Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan en skal gå frem for å innhente informasjon om den sosiale virkeligheten, og hvordan en skal analysere den informasjonen og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011) s 29).

Når man skal gjennomføre en undersøkelse må man ta flere valg, som for eksempel hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Derfor må en starte med å utforme forskingsdesign for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres fra start til slutt.

3.1 Fenomenologisk forskingsdesign

Studiet har valgt fenomenologisk forskingsdesign som mest hensiktsmessig for å gi svar på studiets problemstillinger. Fordi fenomenologisk tilnærming innebærer å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011).

Fenomenologisk forskningsdesign har tre steg: 1) *forberedelse*, 2) *datainnsamling*, 3) *analyse og rapportering*. Videre i metode kapitlet skal jeg gå nærmere inn på de tre ulike stegene i fenomenologisk forskningsdesign, og knytte de opp i mot studiets forskningsprosess.

3.2 Det første steget– problemstilling

Forberedelse steget i en fenomenologisk forskningsdesign går ut på å formulere en problemstilling som gjør at en kan forstå meningen med det fenomenet som studeres, og at informantene beskriver sine erfaringer rundt dette fenomenet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011).

En problemstilling er som oftest et spørsmål som viser hva undersøkelsen skal gi svar på. Den viser til utgangspunktet for undersøkelsen og nysgjerrigheten til forskeren. Det gjelder å finne teorier og fremgangsmåter som gjør en i best mulig stand til å kunne svare på problemstillingen. Problemstillingen skal bidra til å avgrense og gi retning for det videre arbeidet. Den styrer også hvilken metode som er relevant å bruke for å belyse problemstillingen (Ibid.).

For å kunne formulere en presis problemstilling må en orientere seg i aktuell forskning rundt temaet. Hvis ikke kan en overse viktige teoretiske perspektiver, begreper eller tidligere resultater innenfor det feltet en studerer (Ibid.).

For å kunne avgrense problemstillingen, valgte studiet å konsentrere seg om en avdeling (Jobs) for å belyse fenomenet. For å konkretisere det enda mer valgte studiet å se på de egenutviklede elektroniske systemene som Omega bruker.

Studiets problemstillinger er

- I hvilken grad fremstår avdeling Jobs hos Omega Ølensvåg som en lærende organisasjon?
- I hvilken grad bidrar de elektroniske systemene til læring og utvikling hos Omega Ølensvåg?

3.3 Det andre steget- datainnsamling

Det andre steget i en fenomenologisk forskningsdesign er datainnsamling, hvor en samler inn data fra individer som har erfaring med det fenomenet som studeres, ofte gjennom bruk av intervjuer (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011). For å samle inn datamateriale, valgte studiet å bruke kvalitative intervjuer.

3.4 Kvalitative intervjuer

For å besvare studiets problemstillinger har en tatt utgangspunkt i kvalitativ metode for å innhente informasjon som kan bidra til å kaste lys over problemstillingene. Kvalitative metoder er data som er i form av tekst, lyd og bilde og legger vekt på fortolkning av dataene (Ibid.). Studiet ønsker å bruke intervjuer for å samle inn kvalitativ data, fordi problemstillingene krever at en får inn fyldige og detaljerte beskrivelser av fenomenet.

For å få denne fyldige og detaljerte beskrivelsen av fenomenet, valgte studiet å bruke et semistrukturert intervju. Med en overordnet intervjueruide som utgangspunkt for intervjuet. Intervjueruide er benyttet for å gi informantene større frihet til å uttrykke seg om fenomenet og få frem informantenes erfaringer og oppfatninger rundt temaet læring i organisasjoner. Fordi dette er et tema som trenger fyldig og detaljert beskrivelse vist det skal kunne belyses på riktig måte. Gjennom bruk av semistrukturert intervju kan en enklere skape en dialog istedenfor kun rene spørsmål og svareanser, og med det enklere komme inn i kjernen av informantenes erfaring rundt temaet læring i organisasjoner (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011).

3.5 Utvalg

Utvelgelse av informantene ble gjort både av hensyn til problemstillingene, mulighet for gjennomføring av intervjuene, tidsperspektivet og omfanget til oppgaven. Dette kan karakteriseres som et strategisk utvalg (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011). Hovedkriteriene for utvelgelse av informanter var at de var lokalisert hos Omega Ølensvåg og at de var i interaksjon med hverandre i arbeidssammenheng. Jeg valgte å intervju 4 avdelingsledere som er en del av samme avdeling, men som er fordelt mellom to kontorer, med fire avdelingsledere på hvert kontor. Studiet valgte å intervju to avdelingsledere fra

hvert kontor for å få en lik representativitet fra kontorene og for å kunne belyse læring i organisasjoner hos Omega bredere enn om en intervjuet fire personer fra samme kontor.

3.6 Intervjueguide

Semistrukturert intervju blir ofte kalt intervjuer basert på intervjueguide. En intervjueguide har vanligvis en bestemt rekkefølge på temaene, men kan endres og er fleksibel hvis en av informantene bringer opp et nytt tema. Dette kan bidra til en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet i intervjuet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011). I utforming av intervjuguiden la studiet vekt på å få belyst temaer som omhandlet den valgte teorien for studiet og hvilke spørsmål som var viktig å få svar på knyttet til problemstillingene. Dette er nærmere beskrevet i punkt 3.9 som beskriver gjennomføringen av intervjuene.

3.7 Informert samtykke

Før en kunne gjennomføre intervjuene stiller personopplysningsloven krav til samtykke fra informantene. Det er når enkeltpersoner kan identifiseres at det skal foreligge et informert samtykke. Det skal være en frivillig, uttrykkelig og informert erklæring fra den opplysningen gjelder, om at en godtar behandlingen av opplysninger om seg selv. Den som deltar i undersøkelsen skal ha nødvendige opplysninger om undersøkelsen. En skal ikke formidle informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner, og dette skal formidles til informantene før intervjuet (Ibid.).

En uke før intervjuene skulle gjøres ble informert samtykke sendt på mail til informantene, hvor jeg presenterte meg selv, fortalte litt om formålet med oppgaven og hva som var hovedtemaet for oppgaven. Det ble også informert om at det ble brukt båndopptaker under intervjuene for å bedre kunne analysere dataene i etterkant, og at lydfilene ville bli slettet etter endt studie. Det ble understreket i denne kontrakten at informantene kunne trekke seg fra intervjuet når som helst (Ibid.).

3.8 Bruk av båndopptaker

Når en benytter båndopptaker under intervjuene må en være oppmerksom på at dette kan påvirke informantenes åpenhet under intervjuene. En bør unngå å plassere båndopptakeren rett framfor informanten under intervjuet, for å hindre at intervjuet føles som et forhør eller konfrontasjon (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011). Under intervjuet følte jeg at både informanten og jeg som forsker klarer å ignorere båndopptakeren. Samtalen mellom meg som forsker og informanten ble bedre og bedre etter hvert som intervjuet skred frem. Når en benytter båndopptaker må en være bevisst på at lydfilet ikke gir de visuelle aspektene ved situasjonen, verken når det gjelder omgivelsene eller informantenes ansiktsuttrykk og kroppsspråk (Kvale, 1997).

3.9 Gjennomføring av intervjuene

Før gjennomføringen av intervjuene avtalte jeg med Omega at intervjuene skulle fordeles over to dager med to intervjuer per dag. Jeg valgte å ankomme hovedkontoret til Omega i god tid slik at jeg kunne ha mulighet til å treffe de jeg skulle intervju ansikt til ansikt før intervjuene. Dette for å få et inntrykk av deres arbeidshverdag. Jeg ble vist rundt i lokalene, og fikk hilse på de ulike avdelingene og fikk en kort presentasjon av deres arbeidsoppgaver. Dette var en viktig «icebreaker» både for meg selv og de jeg skulle intervju, og det ga meg en bedre forståelse for hvordan organisasjonen var organisert.

Deretter ble intervjuene gjennomført på et møterom hos Omega Ølensvåg. Møterommet var egnet til å gjennomføre intervjuene i en god atmosfære uten forstyrrelser. Samtidig som det ikke var problematisk for informantene å ta seg dit. Det ble satt av en time til hvert intervju. Før intervjuene startet opp, tok jeg opp igjen med den enkelte informant det jeg hadde beskrevet i «informert samtykke». Dette for å rydde opp i eventuelle misforståelser før en gjennomførte intervjuet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011).

Intervjuene startet med noen faktaspørsmål, for å etablere en relasjon og tillitsforhold til informanten. Dette for å skape en god atmosfære og kjemi mellom forskeren og informanten slik at informanten føler trygghet i situasjonen (Ibid.). Spørsmålene gikk ut på hvor lenge informanten hadde jobbet hos Omega og hvilke(n) avdelinger vedkommende hadde jobbet på.

Deretter gikk jeg over til introduksjonsspørsmålene hvor jeg fortalte litt om temaet for intervjuet og spurte hvilke tanker informantene hadde rundt dette temaet. Formålet med dette er at informantene skal rette oppmerksomheten mot temaet og komme med sine erfaringer og betraktninger rundt temaet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011).

Deretter gikk jeg mer spesifikk inn på spørsmål knyttet til problemstillingene og teorien oppgaven var bygget på. Dette for å få inn den informasjonen en trenger for å få belyst temaet og problemstillingene best mulig (Ibid.).

I slutfasen av intervjuet gav jeg informantene mulighet til komme med innspill om ting som de synes var viktig for temaet som ikke var belyst under intervjuet. Som også er viktig for min egen del når det gjelder ting som mine spørsmål og temaer i intervjuguiden ikke har fanget opp. Men som er viktig for å få belyst fenomenet læring i organisasjoner hos Omega Ølensvåg. Under intervjuene prøvde jeg å ha en åpen og lyttende holdning til informantene og la de fortelle om sine erfaringer og holdninger innenfor intervjuguidens ramme. Samtidig som jeg prøvde å følge opp med relevante spørsmål knyttet til det informantene fortalte.

3.10 Det tredje steget - fenomenologisk analyse

Nå står jeg overfor hele datamaterialet, og må vurdere hvordan jeg skal gå frem for å kunne analysere og finne meningsbærende informasjon knyttet til studiets problemstillinger. Det første steget i analyse og rapporteringsdelen er å danne seg et helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnholdet. Jeg valgte å skrive ned intervjuene ordrett for å bedre kunne tilegne meg den informasjonen som dataene inneholder. Dette var en tidkrevende prosess, men gav meg god oversikt og forståelse for meningsinnholdet i datamaterialet.

Når dette var fullført startet jeg med å skille ut det datamaterialet som var relevant for problemstillingen. Studiet valgte å benytte kategoriene personlig mestring, gruppelæring, felles visjon, mentale modeller og systemtenkning. Dette for å påvise og organisere den meningsbærende informasjonen. Grunnen til at jeg valgte å benytte disse kategoriene var at det er det studiet tar utgangspunkt i når en skal belyse i hvilken grad avdeling Jobs hos Omega Ølensvåg er en lærende organisasjon. Deretter trakk jeg ut sitater fra informantene innenfor de ulike kategoriene for å bedre beskrive innholdet i datamaterialet. Til slutt sammenfattet jeg datamaterialet, for å beskrive på hvilken måte datamaterialet gir svar på studiets problemstillinger (Ibid.).

I presentasjonen og drøftingen av datamaterialet valgte studiet å dele inn i følgende kategorier: personlig mestring, gruppelæring, felles visjon, mentale modeller og systemtenkning.

3.11 Ethiske utfordringer og begrensinger

I studiet så må en som forsker tenke over hvordan temaet som studiet belyser skal unngå å skape etiske uforsvarlige konsekvenser for informantene, eller andre personer hos Omega (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2011). For å sikre informantenes anonymitet velger studiet å bruke fiktive navn istedenfor deres faktiske navn når datamaterialet presenteres i drøftingsdelen av studiet. Dette for å hindre at informasjonen som formidles ikke skal kunne tilbakeføres til enkeltpersoner (Ibid.).

En viktig del av studiet er dens reliabiliteten, som omhandler hvilke data som brukes, hvordan de er samlet inn og bearbeidet (Ibid.). Dataene i studiet er samlet inn gjennom de kvalitative intervjuene og blir presentert gjennom sitater og kondensert tekst. Deretter må en vurdere studiets validitet, som betyr gyldighet (Ibid.). For å vurdere studiets gyldighet har jeg prøvd å beskrive fremstillingen og fremgangsmåten for hele forskningsprosessen så åpen og detaljer som mulig. Overførbarheten til mitt kvalitative studie er svært begrenset siden jeg kun intervjuer fire informanter (Ibid.).

Begrensningene i oppgaven er at innhenting av informasjon er gjort gjennom intervjuer med kun fire informanter. Samt at dataene kun representerer informantenes subjektive opplevelse og forståelse. Studiets begrensning i forhold til omfang og tidsperspektiv, gjorde at jeg valgte å ta utgangspunkt i en avdeling (Jobs) og valgte et utvalg som var håndterlig innenfor tidsrammen for studiet. I ettertid ser jeg at studiet kunne ha nytte av et tilleggs intervju med informantene for å belyse noen kategorier nærmere, men tidsrammen tilsa at dette ikke lot seg gjennomføre.

Min rolle som forsker kan være med på å prege oppgavens retning, ved at jeg må gjøre egne oppfattelser av dataene og analysen, og som innebærer stor grad av tolkning. Dette kan medføre en risiko for at min oppfattelse av dataene kan påvirke hvordan funnene blir presentert i studiet (Ibid.). Kvaliteten og utformingen av spørsmålene og temaene i intervjuguiden, og hvordan intervjuene ble gjennomført kan også ha avgjørende betydning

for hvilken informasjon informantene gir forskeren (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011). I intervjuguiden har jeg prøvd å utforme spørsmål som skal gi svar på problemstillingene og kunne knyttes oppimot teorigrunnet til studiet. Studiets valg av teori kan ses på som en mulig svakhet ved oppgaven. Men at det var et valg jeg måtte ta, for å begrense oppgavens omfang og tema for å besvare studiets problemstillinger

4 Teori

I dette kapittelet vil studiet ta for seg relevant teori som legger grunnlaget for drøftingen av innsamlet data. Teorien omhandler lærende organisasjoner, Senges fem disipliner: 1) Personlig mestring 2) Gruppelæring 3) Felles visjon 4) Mentale modeller 5) Systemtenkning. Argyris og Schöns enkel- og dobbelkretslæring.

4.1 Lærende organisasjoner

I løpet av 1990-tallet ble læring i organisasjoner et veldig sentralt tema i organisasjonslitteraturen. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2009) var hovedgrunnen til dette at rammebetingelsene for de fleste organisasjoner endret seg, ved at en måtte begynne å forholde seg til omgivelser preget av sterkere konkurranse og kortere utviklingsyklus på enkeltprodukter. En verden i stadig utvikling når det gjelder informasjonsteknologi, globalisering og internasjonalisering av markedet, gjør at en må lære seg å bli innovative og endringsvillige for å kunne overleve i dagens konkurransemarked (Ibid.).

«Organisasjoner må utvise stadig større evne til å ta inn over seg informasjon fra omgivelsene, og omsette den i nye produksjonsmåter, produkter og tjenester» (Jacobsen & Thorsvik, 2009) s 319).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2009) er fokuset for å bli en lærende organisasjon, hvordan organisasjonen kontinuerlig kan skape og utnytte informasjon ved å etablere arenaer eller ordninger som bidrar til sosial samhandling og kunnskapsoverføring mellom de ansatte i organisasjonen.

Hustad (1998) kjennetegner lærende organisasjoner ved at det er en bevist omforming av organisasjonen, en kultur som verdsetter kontinuerlig læring og fokus på kreativitet og fremdrift gjennom individuell og kollektiv utviklende handling. Med et verdisyn utover det å tjene penger, og av fungerende samarbeid.

Ifølge Senge (1990) er en lærende organisasjon «*organisasjoner der mennesker videreutvikler sine evner til å skape de resultater som de egentlig ønsker, der nye og ekspansive tenkemåter blir oppmuntret, der kollektive ambisjoner får fritt utløp og der mennesker blir flinkere til å lære i felleskap*» s 9.

4.2 Senges fem disipliner

1. *Personlig mestring* er ifølge Senge (1990) den enkeltes vilje og ønske om å lære nye ferdigheter og kunnskaper. For å skape en lærende organisasjon må organisasjonen oppfordre og legge til rette for personlig mestring blant sine ansatte. Organisasjoner lærer bare ved at mennesker lærer. Individuell læring gir ingen garanti for organisasjonsmessig læring. Men uten den blir det heller ingen organisasjonsmessig læring. Å lære er å øke evnen til å skape de resultatene vi virkelig ønsker å få ut. Lærende organisasjoner er ikke mulig uten at en har ansatte som praktiserer denne læringen på alle nivåer (Nordhaug, 2004).
2. *Gruppelæring* skal ifølge Senge (1990) bidra til samarbeid og dialog mellom de ansatte i organisasjonen. Hvor de skal dele kunnskap og erfaringer og utforme ny kunnskap som hvert grupped medlem ikke kunne utviklet alene. Hvis grupper lærer kan ferdigheter som utvikles spres til andre individer og andre grupper i organisasjonen. For at gruppelæring skal fungerer må en bygge en kultur som fremmer deling av informasjon, kunnskap og erfaringer. Ifølge Nordhaug (2004) er gruppelæring preget av at de individuelle medlemmene av teamet vokser raskere enn de ellers kunne ha gjort.
3. Å bygge en *felles visjon* innebærer ifølge Senge (1990) at organisasjonen og de ansatte skaper et felles fremtids mål for organisasjon. Som skal bidra til at organisasjonen jobber som en helhet, og at de ansatte føler at organisasjonen er en viktig del av seg selv. Dette skal bidra til å styrke innsatsviljen og engasjementet i hele organisasjonen. Nordhaug (2004) beskriver det å bygge en felles visjon som «evnen til sammen å skape og forfølge mål gjennom kopling av felles og personlige visjoner».

4. Våre *mentale modeller* styrer hvordan vi oppfatter omgivelsene rundt oss og hvordan vi handler i ulike situasjoner. Ifølge Senge (1990) er det viktig å være bevisst på disse grunnleggende antagelsene, og få dem frem i lyset. Ved å være bevisst på våre mentale modeller kan vi sette spørsmålstegn ved måter vi gjør ting på og reflektere over vår egen praksis. «*Problemet med mentale modeller oppstår når de er tause - når de eksisterer under laget av bevissthet*» (Senge, 1990). Som er med på å styre det vi ser og gjør, uten at vi er bevisst på det (Nordhaug, 2004). Den enkelte må utvikle egne evner og vurdere om de oppfatningene en har er slik som virkeligheten faktisk er (Filstad, 2010).

5. *Systemtenkning* innebærer ifølge Senge (1990) å kunne se helheten av organisasjonen, fra sin plass i organisasjonen. Hvordan de ulike delene i organisasjonen henger sammen og hvordan de påvirker hverandre. Systemtenkning skal ifølge Senge (1990) bidra til å forutse hvordan ulike endringer påvirker andre deler av organisasjonen. Systemtenkning har som siktemål å se helheten. Systemtenkning er en grunnleggende forutsetning for å skape en lærende organisasjon. Enkeltkretslæring er utilstrekkelig, en må skape det som kalles generativ læring, som vil si læring som øker organisasjonens evne til å skape kreativitet og innovasjon (Nordhaug, 2004).

Ifølge Senge er det en forutsetning for å skape læring i organisasjoner, at det på ledelsesnivå utvikles en bevisst læringsstrategi for hele organisasjonen, som er forankret i *systemtenkning*. En må legge til rette for læring blant medarbeiderne i alle deler av organisasjonen, men kanalisere den enkeltes læring på en slik måte at alle bidrar til å ivareta og fremme overordnede helhetsinteresser i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2009).

Systemtenkning er ifølge Senge (1990) den viktigste disiplinen for å utvikle en lærende organisasjon. Ved at systemtenkning integrerer alle de andre disiplinene i en felles helhet, samtidig som systemtenkning får frem hvordan de ulike disiplinene er gjensidig relatert til hverandre. Når den enkelte ansatte forstår helheten og sammenhengen mellom alt som rører seg i organisasjonen, vil en kunne tilpasse sitt eget arbeid og læring til de øvrige aktivitetene i

organisasjonen. Med systemtenkning på plass vil de resterende fire disiplinene bidra til at organisasjonen bedre kan realisere sine mål (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Nordhaug (2004) fremhever vanskeligheten ved at man må forholde seg til de fem disiplinene på samme tid

Noe av innvendingen mot Senges synsmåter er hans syn på politikk, som Senge beskriver som noe som forpester organisasjonen. Han er opptatt av at kontrollen er innbakt i den lærende organisasjonen, men sier ikke hvem som skal ha denne kontrollen. Men at det implisitt forstått er lederen som skal ha kontrollen. Men grunnlaget for utvikling av felles holdninger og verdier, og læring i lag, var at det ikke skulle være toppstyrte prosesser om de skulle utvikles i riktig retning (Hustad, 1998).

Senge mener at det er de som er i kontakt med utfordringene, er de som er ansvarlige for prosessene og som dermed må stå for kontrollen. For å se til at disse oppfatningene får utvikle seg må organisasjonen ha en toppledelse (Hustad, 1998).

Hustad stiller også spørsmålsteget ved Senges utvikling av kunnskap gjennom dialog, som kjennetegnes av at en skal utvikle like synsmåter. Konsekvensen av dette mener Hustad (1998) er at variasjonsbredden i meningene etter hvert minsker og ny kunnskap som læringsprosessen er avhengig av forsvinn.

Ifølge Hustad (1998) blir politikk, maktkamp og interessenmotsetninger ikke et problem, men en måte å holde oppe det dialektiske spenningsnivået som driver organisasjonen fremover.

I presentasjon og drøftingsdelen av datamaterialet vil studiet ved bruk av Senges fem disipliner blant annet se på avdelingsledernes ønske og vilje til å lære, om gruppearbeid bidrar til læring, forståelsen av Omegas visjon blant avdelingslederne, i hvilken grad de reflekterer over egne handlinger og om de klarer å se helheten i organisasjonen fra sin posisjon.

4.3 Enkel- og dobbelkretslæring

Argyris og Schön utviklet en læringsteori som får oss til å stille spørsmål ved hva det er man egentlig lærer, og hvordan det er man endrer praksis. De legger som premiss at all intendert atferd er motivert av noe vi ønsker å oppnå. Argyris utviklet derfor en teori som kan beskrive den læringen som finner sted når man etter hvert begynner å tvile på at det man blir flinkere til å gjøre, gir de resultater som man egentlig ønsker (Jacobsen & Thorsvik, 2009).

4.3.1 Enkelkretslæring

Enkelkretslæring er den organisatoriske læringen som forekommer når feil oppdages og korrigeres, og virksomheten for øvrig fortsetter med den nåværende politikk og målsetninger. Enkelkretslæring kan sidestilles med de aktiviteter som supplerer kunnskapsbasen og de virksomhetsspesifikke kompetanser og rutiner uten å endre virksomhetens aktiviteter fundamentalt (Nordhaug, 2004).

I følge Jacobsen og Thorsvik (2009) oppstår enkelkretslæring når målene eller verdiene som styrer atferden vår er tatt for gitt. Ved at en ikke stiller spørsmål ved det man gjør er det man egentlig ønsker eller bør gjøre, men at en bare er opptatt av å forbedre atferden. Moralske og etiske spørsmål blir ikke stilt, man tar som en selvfølge at det man streber etter å oppnå, er både riktig og viktig (Jacobsen & Thorsvik, 2009).

Enkelkretslæring løser de synlige problemene. Den løser ikke det mer grunnleggende problemet om hvorfor disse problemene fantes i første omgang. For å korrigere disse handlingene må vi først endre de styrende verdier. Dette betyr at vi må lære en ny anvendt teori, dobbeltkretslæring (Argyris, 1990).

4.3.2 Dobbelkretslæring

Ifølge Nordhaug (2004) oppstår dobbeltkretslæring når organisasjonen i forlengelse av oppdagelse og korreksjon av feil også stiller spørsmålstegn ved og eventuelt modifierer mer grunnleggende forhold som eksisterende normer, prosedyrer, politikk og formål.

Dobbelkretslæring bidrar til en endring av organisasjonens kunnskapsbase eller organisasjonens kompetanse og rutiner. Samtidig så de ansatte er bevisst organisasjonens eksistensberettigelse, og reflekterer over det daglige arbeidet (Nordhaug, 2004).

Jacobsen og Thorsvik (2009) beskriver dobbeltkretslæring som når man over tid erfarer at de resultatene som man oppnår, ikke innfrir det man ønsker, ved å stille spørsmål om hvorfor det man gjør, virker mot sin hensikt. Ved dobbeltkretslæring er viljen til konstant å vurdere og å stille spørsmål ved de mål og verdier som en har, og ta de opp i åpen diskusjon med andre i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2009) s 326.

Ved bruk eller fokus på dobbelkretslæring kan organisasjonen og dens medlemmer stille spørsmål ved eksisterende forhold i organisasjonen og hvorfor og hvordan man eventuelt kan eller bør endre forholdene i organisasjonen. Gjennom enkelkretslæring derimot korrigerer man fremtidig handlinger, uten at man stiller spørsmålstegn ved de underliggende forutsetningene og grunnantakelsene (Nordhaug, 2004).

5 Presentasjon av datamaterialet og drøfting

I denne delen av studiet vil jeg presentere datamaterialet fra intervjuene og drøfte funnene oppimot Senges fem disipliner og Argyris og Schöns enkelt- og dobbelkretslæring. Studiet ønsker å se på, i hvilken grad avdeling Jobs hos Omega Ølensvåg fremstår som en lærende organisasjon, og i hvilken grad de elektroniske systemene bidrar til læring og utvikling hos Omega Ølensvåg.

5.1 Senges fem disipliner

5.1.1 Personlig mestring

Ifølge Senge (1990) er personlig mestring den enkeltes vilje og ønske til å lære nye ferdigheter og kunnskaper. Organisasjonen bør legge til rette for personlig mestring for de ansatte

Det studiet ønsker å få belyst rundt personlig mestring, var å få tak i avdelingsledernes syn på hva som er viktig for at den enkelte skal kunne lære på arbeidsplassen. Den enkeltes evne til å lære. Om de føler jobben er givende og bidrar til at en lærer og hvordan ledelsen legger til rette for læring blant avdelingslederne.

Datamaterialet viser at avdelingslederne fremhever den enkeltes evne og vilje til å lære som en viktig faktor for å kunne lære på arbeidsplassen. Behovet for å kunne utveksle kunnskap og erfaringer med arbeidskolleger blir også sett på som viktig for læring. En avdelingsleder vektlegger behovet for frihet og tillit som en viktig faktor for at han skal kunne lære på arbeidsplassen.

Datamaterialet viser også at avdelingslederne føler ulik grad av læringsutbytte som arbeidsoppgavene og arbeidsdagen gir. To av avdelingslederne sier at de føler de lærer noe hver dag. De to andre avdelingslederne sier at læringsutbytte varierer i stor grad i form av hvilke arbeidsoppgaver de arbeider med.

Spørsmålet om hvordan de syns ledelsen la vekt på læring og kunnskaps utvikling blant de ansatte, viser datamaterialet at alle avdelingslederne la vekt på muligheten for å ta kurs. Men at de savner en klarere utnyttelse av den kunnskapen en tilegner seg på kursene, ved at en

kunne få presentert det en har lært på kurset til de andre på avdelingen. To avdelingsledere vektla friheten de har i stillingen sin som avgjørende for egen læring og utvikling. En av avdelingslederne dro frem ansettelsen av en kurskoordinator som et tegn på at ledelsen vektlegger læring og kunnskaps utvikling hos de ansatte.

En av informantene sier *«En del av læringsprosessen er at du ønsker å lære nye ting, det å ha et åpent sinn og vise at du vil lære noe nytt»* (Eспен).

En av informantene sier *«Jeg føler Omega er et selskap som gir åpning for å lære nye ting, det er deg selv det kommer an på»* (Eспен).

En av informantene sier *«Tror det er viktig at han (daglig leder) gir oss den friheten til å gjøre den jobben vi gjør, for at vi skal lykkes»* (Knut).

Senges (1990) teori om personlig mestring vektlegger den enkeltes vilje og ønske om å lære nye ferdigheter og kunnskaper. At organisasjonen oppfordrer og legger til rette for personlig mestring blant de ansatte.

Datamaterialet viser at avdelingslederne er bevist på at det er den enkeltes vilje og ønske til å lære som må ligge til grunn for at læring skal skje, noe som samsvarer med Senge's teori. I hvilken grad arbeidsoppgavene fører til læring, er erfaringen delt mellom avdelingslederne. To av dem sier at de lærer noe hver dag, mens de to andre sier at dette varierer. Hva dette kan skyldes, er kanskje den enkeltes bevissthet og refleksjon rundt hva som er læring. Hvor trygg en er på sine arbeidsoppgaver og hvor innarbeidet de daglige arbeidsoppgavene er hos den enkelte avdelingsleder.

Spørsmålet om en syns ledelsen la til rette for læring og kunnskapsutvikling hos de ansatte, var alle avdelingslederne samstemte om at de synes ledelsen vektla dette. Her kom det frem eksempler som mulighet for kurs og videreutdanning. Men at en kan utnytte kunnskap en tilegner seg på kursene bedre, ved å presentere det for de andre på avdelingen eller i organisasjonen. Stor grad av frihet og ansvar i stillingen som avdelingsleder legges det også vekt på. En avdelingsleder la også vekt på tillit fra daglig leder, som viktig faktor for læring og kunnskaps utvikling. Dette kan sees i lys av Senge (1990), at organisasjoner må oppfordre og legge til rette for personlig mestring hos de ansatte for å skape en lærende organisasjon. Ved å gi dem mulighet for kurs og videreutdanning, ansettelse av egen kurskoordinator, stor

frihet og tillit fra ledelsen kan være med på å styrke viljen, ønsket og muligheten for å lære nye ferdigheter og kunnskap.

5.1.2 Gruppelæring

Ifølge Senge (1990) skal gruppelæring bidra til samarbeid og dialog mellom de ansatte i organisasjonen. Hvor en skal dele kunnskaper og erfaringer, utforme ny kunnskap som hvert gruppe-medlem ikke kunne utviklet alene.

Det studiet ønsket å få belyst rundt gruppelæring, var å få tak i avdelingsledernes syn og erfaring rundt læring i team. Kollegers evne og lyst til å dele kunnskap og erfaringer. Hvilke møteplasser en har i organisasjonen og om ledelsen vektlegger tid og mulighet for å utveksle ideer og erfaringer i arbeidstiden.

Datamaterialet viser at avdelingslederne ser på gruppelæring som en viktig arena for læring. Ved at en kan ta opp spørsmål, problemstillinger, dele erfaringer og lære av hverandre. Avdelingslederne som deler kontor er del av samme team, så det blir mye kommunikasjon og utveksling utenom teammøtene. Avdelingslederne synes kollegenes evne og lyst til å dele kunnskap og erfaringer er jevnt over god, og at det er åpenhet innad i teamene til å dele kunnskap og stille spørsmål. En av avdelingslederne sier at noen på avdelingen holder ting tetter til brystet enn andre, men at de som han nå deler team med er flinke til å dele kunnskap og erfaringer.

Den samme avdelingslederen, forteller om endringer som ble gjort rundt organiseringen av teamarbeid ved Omega for noen år tilbake. Teamene besto da av for mange teammedlemmer og teammøtene hadde ingen klar agenda. Endringer ble gjort ved å etablere mindre team, med 6-7 teammedlemmer. Utviklet klarer agendaer for møtene og at alle teammedlemmene nå har mulighet til å delta i diskusjonene. Denne omorganiseringen av teamarbeidet førte ifølge avdelingslederen til et mye mer produktivt teamarbeid.

En avdelingsleder la vekt på at det å jobbe i team var viktig for å knytte til seg de avdelingslederne som arbeider på utekontorene. Både når det gjaldt utveksling av informasjon, ideer og erfaringer, men også at avdelingslederne på utekontorene får mulighet til å ta litt del i det som skjer på Omegas hovedkontorer.

To av avdelingslederne sier at de savner mer tilpassende møteplasser i organisasjonen utenfor kontoret. De begrunner det med at hovedkontoret er blitt for lite i forhold til den veksten i antall ansatte organisasjonen har hatt de siste årene. Alle avdelingslederne fremhever kaffemaskinen, kantinen og praten i gangene som viktige læringsarenaer i organisasjonen. Samt at ledelsen gir de tilstrekkelig tid og mulighet til å kommunisere med hverandre.

En av avdelingslederne sier «*Vi tar opp daglige ting og problemstillinger i teamet, lærer av hverandre, jeg føler det fungerer voldsomt godt nå*» (Espen).

Senges (1990) teori om gruppelæring, er at den skal bidra til samarbeid og dialog mellom de ansatte. Hvis gruppen lærer kan også ferdigheter som utvikles spres til andre ansatte i organisasjonen. Senge (1990) legger vekt på at en må skape en kultur som fremmer deling av informasjon, kunnskap og erfaringer. Huse (1998) stiller spørsmålsteget ved Senges fokus på utvikling av kunnskap gjennom dialog, ved at en utvikler like synsmåter. Huse mener dette svekker variasjonsbredden i meningene, og med det minsker kunnskap som læringsprosessen er avhengig av.

Datamaterialet viser at avdelingslederne som deler kontor er del av samme team. Noe som bidrar i økt grad av samarbeid og dialog mellom avdelingslederne også utenom teammøtene. Senge (1990) vektlegger samarbeid og dialog for å skape læring, mens Huse (1998) sier dette kan svekke variasjonsbredden i meningene. Datamaterialet i studiet gav ikke noe indikasjon på at variasjonsbredden minsket. Men at det er naturlig å anta når en jobber så tett sammen at en kan utvikle like synsmåter. Ferdighetene som utvikles i teamene bør ifølge Senge (1990) spres ut til andre ansatte i organisasjonen. Noe som kan svekke spredningen av ferdigheter er organisasjonens mangel på tilpassede møteplasser. Grunnen til dette skal ifølge avdelingslederne være at hovedkontorets lokaler er for små, og at mye av kommunikasjonen dermed skjer i gangene, kantinen og ved kaffemaskinen.

Datamaterialet viser at det i stor grad er åpenhet om å dele kunnskap, ideer og erfaringer hos Omega. Grunner til dette kan være at kulturen i organisasjonen fremmer denne åpenheten. En annen årsak kan være at organisasjonen kun består av to organisasjonsnivå, og at det da er liten mulighet for opprykk. Dette kan bidra til å minske nytteverdien av å holde tilbake informasjon, kunnskap, ideer etc. for de andre i organisasjonen.

5.1.3 Felles visjon

Ifølge Senge (1990) skal det å bygge en felles visjon bidra til at organisasjonen jobber som en helhet, og at de ansatte føler at organisasjonen er en viktig del av seg selv

Det studiet ønsket å få belyst rundt det å bygge en felles visjon, var å få tak i avdelingslederne forståelse av Omegas visjon, som er: *Big enough to deliver – small enough to care*. Deretter å se om visjonen bidrar til innsatsvilje og engasjement hos avdelingslederne. Til slutt å se om visjonen bidrar til at Omega blir en viktig del av avdelingslederne.

Datamaterialet viser at de fire avdelingslederne har lik forståelse av organisasjonens visjon, som de deler opp i to deler. Den første delen er «Big enough to deliver» som går ut på at Omega skal være stor nok til at de store selskapene innenfor bransjen vurderer Omega som en seriøs aktør. Den andre delen «small enough to care» som tar for seg de interne forholdene hos Omega. Som betyr at en skal være liten nok som organisasjon, slik at en klarer å ta vare på hvert enkelt individ i organisasjonen. Avdelingslederne vektla i stor grad del to av visjonen, og så på den som viktig for hvordan organisasjonen skal opptre overfor sine ansatte.

En av avdelingslederne sier:

«Blir vi for store som selskap så har vi kanskje ikke muligheten til å ta vare på våre ansatte. Derfor har vi delt oss opp i avdelinger, hvor vi avdelingsledere har ansvar for x-antall personer. Blir vi flere så oppretter vi flere avdelinger, slik at vi har mulighet til å følge opp våre ansatte. Tette relasjoner til begge kundegruppene, for de som jobber hos er også kunder hos oss, vi er avhengig av dem. Det er deres kompetanse vi lever av» (Knut).

Senges (1990) teori om å bygge felles visjon er at organisasjonen og de ansatte skal skape felles fremtids mål for organisasjonen. Bidra til at organisasjonen jobber som en helhet, og at organisasjonen er en viktig del av de ansatte. Visjonen skal også bidra til å styrke innsatsviljen og engasjementet i hele organisasjonen. Datamaterialet tyder på at Omega har lykket med å bygge en felles visjon, vertfall på Jobs avdelingen. Dette begrunner jeg med at forståelsen av visjonen er godt implementert hos avdelingslederne og at den styrer hvordan organisasjonen skal fremstå både for kunder og ansatte. Om visjonen bidrar til innsatsvilje og engasjement er vanskelig å dokumentere. Men at den bidrar til at en jobber ut i fra de samme forutsetningene, tror jeg datamaterialet gir en sterk indikasjon på. Ved at forståelsen og

vektlegging av visjonen var lik fra alle avdelingslederne og den styrer hvordan organisasjonens skal utvikles.

5.1.4 Mentale modeller

Ifølge Senge (1990) er det viktig å være bevist på våre grunnleggende antagelser, og få dem frem i lystet. Ved å være bevist på våre mentale modeller kan vi sette spørsmålstegn ved måter vi gjør ting på og reflektere over vår egen praksis.

Det studiet ønsket å få belyst rundt mentale modeller, var å få tak i om avdelingslederne reflekter over egen og organisasjonens praksis. Om, og eventuelt hvordan de elektroniske systemene blir brukt til å stille spørsmålstegn ved måter en gjør ting på hos Omega.

Datamaterialet viser at avdelingslederne vektlegger nytten av å sitte på felles kontor og jobbe i team, for å kunne reflektere over organisasjonens og sin egen praksis med kolleger.

Endringen av teamorganiseringen, som ble gjort for noen år siden tyder også på at de ansatte reflekterer og endrer praksis. Men det som kommer tydeligst frem av dataene når det gjelder bevissthet rundt ens mentale modeller, var de elektroniske systemene som Omega bruker.

Improve er et elektronisk system hvor en melder inn forbedringstiltak, hvor alle de ansatte i hele organisasjonen kan rapportere inn forslag til forbedringer. To av avdelingslederne legger vekt på at Improve er en kanal som gjør det mulig for alle i organisasjonen å bli hørt og gi mulighet for å komme med forslag og ideer. Tre av avdelingslederne sier at de bruker Improve systemet regelmessig, og at forslagene blir seriøst vurdert og fulgt opp. Den fjerde avdelingslederen sier at han ikke har benyttet seg av systemet, men vet hva systemet innebærer og har inntrykk av at de ansatte er fornøyd med systemet.

Best Praksis er et elektronisk system, hvor en legger inn saker og informasjon som skal tas opp på Beste Praksis møte, som blir holdt hver 14 dag. Deltakerne på Beste Praksis møtene er daglig leder, teamlederne fra de ulike teamene på Jobs avdelingen og representanter fra servicesenteret. Agendaen for møtene blir diskutert innad i de ulike team før Best Praksis møtene. Hvor teamene kommer frem til deres vurdering av temaet, før teamleder deltar på Beste Praksis møte og legger frem teamets vurdering og konklusjon. På Beste Praksis møte diskuterer de teamenes ulike vurderinger av temaet og tar en beslutning, hvor flertallet bestemmer. Etter at Best Praksis møte er gjennomført, går teamlederne tilbake til teamene og

forteller hva som ble besluttet på møtet. Informasjon, beslutninger og beslutningsgrunnlaget blir lagret elektronisk i systemet. Saker som diskuteres er forbedringstiltak, smarte løsninger, prosedyrer og hvordan en kan gjøre ting mer effektivt.

En av avdelingslederne sier «*Best Praksis er ikke noe en må følge slavisk, men det er retningslinjer i forhold til det som bør være den beste måten å gjøre ting på. Det omhandler flere felt og områder og blir kontinuerlig oppdatert*» (Lars).

En av avdelingslederne sier «*Det er ofte misforståelser i teamene før vi har snakket sammen. Så når vi diskuterer det i mindre team først så er det enklere å forklare for hverandre*» (Espen)

En av kandidatene sier «*Best Praksis bidrar til at vi er mer samstemt om ting, samme informasjon samme utgangspunkt*» (Ola).

Senges (1990) teori om mentale modeller, går på hvordan vi oppfatter omgivelsene rundt oss og hvordan vi handler i ulike situasjoner. Disse grunnleggende antagelsene må ifølge Senge (1990) frem i lyset. Må stille spørsmålstegn ved måter en gjør ting på og reflektere rundt vår egen praksis.

Argyris og Schöns teori om enkel- og dobbelkretslæring er også viktig når man skal vurdere om en stiller spørsmålstegn ved det en gjør, i hvilken grad vi reflekter rundt egen praksis og om vi endrer praksis.

Nordhaug (2004) beskriver enkelkretslæring som den organisatoriske læringen som forekommer når feil oppdages og korrigeres, men at en ikke endrer virksomhetens aktiviteter.

Jacobsen og Thorsvik (2009) beskriver dobbelkretslæring som når man over tid erfarer at de resultatene som man oppnår, ikke innfrir det man ønsker, ved å stille spørsmål om hvorfor det man gjør virker mot sin hensikt. Å ha viljen til konstant å vurdere og å stille spørsmål ved de mål og verdier en har, kjennetegner dobbelkretslæring.

Datamaterialet viser at det å ha felles kontor og jobbe i team bidrar til økte refleksjon rundt egen og organisasjonens praksis. Endringen i teamorganisering for noen år siden er et tydelig tegn på dobbelkretslæring, ved at de resultatene en fikk av teamarbeidet, ikke innfridde det man ønsket og endret derfor teamstrukturen på avdelingen.

Improve systemet bidrar til at en får de ansatte til å stille spørsmål ved måter en gjør ting på, samtidig som en har mulighet til å rapportere det inn. En forutsetning for at systemet skal bidra til sitt formål er at de ansatte føler at de blir tatt seriøst, noe datamaterialet tyder på er tilfellet. Selv om avdelingslederne bruker systemet i ulik grad, så tydet datamaterialet på at alle er klar over muligheten som ligger i systemet.

Best Praksis systemet er nok det elektroniske systemet som bidrar mest til å få frem de mentale modellene og bidra til dobbelkretslæring. At en rapporterer inn en sak som bør tas opp i Best Praksis, legger ved nødvendig informasjon rundt saken. Det diskuteres internt i teamene før møte. I Best Praksis møte kommer en frem til den beste løsningen på saken og det dokumenteres i det elektroniske systemet. Slik at en kan gå inn å se på hva som ble vurdert som beste måten å gjøre ting på, og om det nå eventuelt må endres, som er et tydelig tegn på dobbelkretslæring.

Ut i fra det datamaterialet viser, så tyder det på at Best Praksis systemet er meget godt egnet til å kunne bidra til at en reflektere over egen og organisasjonens praksis, som kjennetegner Senges mentale modeller disiplin. Utfordringen til Omega er at en må opprettholde det å stille spørsmåltegn ved måter en gjør ting på og ens egen praksis. Mulighetene ligger til rette for det gjennom de elektroniske systemene, men det må være en kontinuerlig prosess. At en har Best Praksis møter hver 14 dag og at systemene blir kontinuerlig oppdatert kan gjøre det enklere å opprettholde bevisstheten rundt de mentale modeller og egen praksis.

5.1.5 Systemtenkning

Ifølge Senge (1990) innebærer systemtenkning å kunne se helheten av organisasjonen, fra sin plass i organisasjonen. Hvordan ting henger sammen og hvordan de påvirker hverandre. Systemtenkning disiplinen er den disiplinen som integrerer de fire andre disiplinene, i en felles relasjon til hverandre.

Det studiet ønsker å få belyst rundt systemtenkning, var hvordan avdeling Jobs arbeider for å utvikle en helhetsforståelse i organisasjonen.

Datamaterialet viser at avdelingslederne har felles forståelse av organisasjonens visjon, og at den er styrende for hvordan en skal fremstå overfor kunder og ansatte. Visjonen bidrar til at

en jobber ut i fra de samme forutsetningene i organisasjonen. Datamaterialet viser at de jobber i team og ser verdien av å ha avdelingsledere fra utekontorene med i teamene. Ved at en da har tettere kontakt med utekontorene. En mangel er tilpassende møteplasser, hvor en kan utveksle informasjon og kunnskap mellom avdelingen. De elektroniske systemene Improve og Best Praksis gir mulighet til å rapportere inn forbedringstiltak og en kommer sammen for å løse problemer og finner nye løsninger.

Ifølge Senges (1990) beskrivelse av systemtenkning er å kunne se helheten av organisasjon, fra sin plass i organisasjonen. Hvordan de ulike delene henger sammen og hvordan de påvirker hverandre i organisasjonen.

Omega avdeling Jobs har utviklet ulike lærings og utviklings arenaer, som bidrar til at en ser helheten. Gjennom teamarbeid, hvor en har deltakere både fra hovedkontoret og utekontorene. Lik forståelsen av Omegas visjon, og den bidrar til at avdelingslederne jobber ut i fra de verdiene. Systemene Improve og Best Praksis, bidrar til dobbelkretslæring gjennom forbedring, refleksjon, endring av mål, rutiner og måter å gjøre ting på i organisasjonen.

6 Avslutning

I denne oppgaven har det blitt gjennomført et kvalitativt studie. Der jeg har intervjuet fire avdelingsledere, for å finne ut i hvor stor grad avdeling Jobs hos Omega Ølensvåg er en lærende organisasjon. I tillegg ønsket oppgaven å finne ut i hvilken grad de elektroniske systemene bidrar til læring og utvikling hos Omega Ølensvåg

I følge datamateriale oppleves det stor grad av læring i avdeling Jobs hos Omega Ølensvåg. Denne læringen skjer ved at avdelingslederne har mulighet å dele kontor, jobbe i grupper og team. Hvor de utveksler kunnskap, informasjon, erfaringer og ideer. Ledelsen gir avdelingslederne stor frihet og tillit i arbeidshverdagen. Omega gir de ansatte mulighet til å gå på kurs og ta videreutdanning. Gjennom en felles forståelse av organisasjonenes visjon, har Omega klart å skape verdier for hvordan organisasjonen skal behandle både kunder og ansatte. Disse verdiene er godt implementert hos avdelingslederne og styrer hvordan organisasjonen skal utvikles.

Datamaterialet viser at de elektroniske systemene til Omega gir de ansatte mulighet til å lære og bidra i utviklingen av organisasjonen. Gjennom bruk av Improve systemet har alle de ansatte i organisasjonen mulighet til å rapportere inn forbedringsforslag, feil og avvik hos Omega. Best Praksis systemet bidrar til at en stiller spørsmålstegn ved måter en gjør ting på i organisasjonen. Gir en mulighet til å reflektere og komme sammen for å diskutere seg frem til forbedringstiltak og nye løsninger. Hele prosessen blir lagret elektronisk. Slik at en kan gå tilbake å vurdere på nytt, om en har funne den beste praksisen eller ikke.

Det viser seg gjennom datamaterialet at avdeling Jobs hos Omega Ølensvåg i stor grad kan betraktes som en lærende organisasjon, og at de elektroniske systemene bidrar i stor grad til læring og utvikling hos Omega Ølensvåg.

Siterte verk

- Argyris, C. (1990). *Bryt forsvarsrutinene- Hvordan lette organisasjonslæring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hustad, W. (1998). *Lærande organisasjonar - Organisering for kunnskapsutvikling*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2009). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode. 4*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanse ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Senge, P. M. (1990). *Den femte disiplin- kunsten å skape den lærende organisasjon*. Ergmont hjemmets bokforlag.

Vedlegg

Vedlegge 1

Informert samtykke

Jeg, Kristian Heggebø Eide, er bachelorstudent i organisasjon og ledelse ved høgskolen i Hedmark. Jeg arbeider med en bacheloroppgaven med temaet: Læring i organisasjoner

I arbeidet med denne oppgaven ønsker jeg å intervju fire avdelingsledere ved Omega Ølensvåg. Det vil bli tatt lydbåndopptak av intervjuene. Intervjuene vil bli skrevet ned i etterkant for at jeg bedre skal kunne analysere intervjuene. Jeg vil deretter slette lydbåndopptakene. Ingen navn vil bli registrert.

Vil noen av mellomlederne trekke seg fra denne avtalen er det fullt mulig

Med hilsen

Kristian Heggebø Eide

Vedlegg 2

Intervjueguide

Faktaspørsmål

Hvor lenge har du jobbet hos Omega?

Evt. jobbet i andre avdelinger enn Jobs?

Har du jobbet innenfor lignende bransje tidligere?

Har du noe utdanning som du føler er relevant for den jobben du har i nå?

Introduksjonsspørsmål

Læring i organisasjoner

Temaet for denne bachelor oppgaven min er læring i organisasjoner.

Hva forbinder eller tenker du på rundt læring i organisasjoner?

Har du formeninger om hva som kan være viktig for at en skal kunne lære på en arbeidsplass?

Overgangsspørsmål og nøkkelspørsmål

Syns du at dine arbeidsoppgaver er givende og bidrar til at du lærer?

Syns du at jobben krever at du lærer nye ting?

Syns du at ledelsen legger vekt på læring og kunnskaps utvikling hos de ansatte?

På hvilken måte?

Visjon

Hva legger du i Omegas visjon Big enough to deliver – small enough to care?

Føler du at denne visjonen bidrar til at dere jobber mot de samme målene?

Gruppelæring og uformell læring

Jobber dere i team eller grupper?

Hvis ja. Føler du dette er en god arbeidsform for å kunne lære?

Hvordan er dine kollegaer til å gi informasjon og dele erfaringer?

Hvor er de vanlige møteplassene blant de ansatte hos Omega Ølensvåg?

Legger ledelsen til rette for felles møteplasser?

Er det lagt til rette for å kunne utveksle ideer og erfaringer i løpet av arbeidsdagen? Ubunden tid?

Formell læring

Er det mulighet for kurs, seminarer og videreutdanning for deg?

Hvis ja. Hva gjør dere med den nye kunnskap som dere har lært på kurs?

Overføres denne kunnskap til andre på avdelingen?

Hvis «JA» hvordan?

Hvordan blir ny kunnskap mottatt i avdelingen?

Hvordan er holdningen og kulturen for å dele kunnskap og erfaringer

Føler du at denne kunnskapen er relevant for din arbeidshverdag?

De elektroniske systemene

Det elektroniske systemet «Improve» som dere bruker, kan du fortelle litt hvordan dette systemet fungerer?

Føler du systemet bidrar til læring og utvikling for deg selv? Hvis ja. Hvordan og på hvilken måte?

Føler du systemet bidrar til læring og utvikling for organisasjonen

Og så har dere et system som heter «Best Praksis» kan du fortelle litt om dette systemet?

Føler du systemet bidrar til læring og utvikling for deg selv? Hvordan og på hvilken måte?

Føler du systemet bidrar til læring og utvikling for organisasjonen

Kan disse systemene bidra til at en ser organisasjonen mer som en helhet?

Bidrar disse systemene til refleksjon over hvordan arbeidsoppgaver og valg blir gjort?

Avslutning

Er det noe mer som du ser på som viktig når det gjelder læring hos Omega?

