

Organisasjonslæring og nedbemanning

Korleis har ein nedbemanningsprosess påverka organisasjonens evne til å lære?

Gard Severin Mek



Masteroppgåve på PFI hausten 2012

Didaktikk og organisasjonslære

UNIVERSITETET I OSLO

05.07.2012

TITTEL	
Organisasjonslæring og nedbemanning	
AV	
Mek, Gard Severin	
EKSAMEN	SEMESTER
Masteroppgåve i pedagogikk	Haust 2012
Didaktikk og organisasjonslære	
PED 4290	
STIKKORD	
Organisasjonslæring	
Lærande organisasjon	
Kunnskapsprosessen	
Nedbemanning	

Problemområde:

Denne oppgåva tar utgangspunkt i at alle organisasjonar lærer på ein eller annan måte, og i større eller mindre grad. Denne hypotesen legg fundamentet for problemstillinga, og for dei tre underspørsmåla som skal belyse problemstillinga. I denne oppgåva skal eg sjå nærmare på korleis ei nedbemanning påverkar ein organisasjon si evne til å lære. Oppgåva tar for seg tre klassiske teoriar på feltet, og drøftar dette opp mot empirien. Hovudfokuset til undersøkinga er å avdekke funn som ein ser i samanheng med teori. Nedbemanninga er konteksten og tidspunktet som undersøkinga er sett inn i.

Metode og kjelder:

Denne oppgåva er tufta på ei empirisk undersøking som vart gjennomført i entreprenørbedrifta Peab. Eg drøftar empiri og teori opp mot kvarandre, og ser nærmare på korleis mine funn frå granskinga passar til teorien. Eg har valt å nytte kvalitativ metode på oppgåva. Det er vidare valt å nytte eit semistrukturert intervju på innsamlinga av empirien. Undersøkinga som eg gjer kan vidare kallast for ei case-studie.

Litteraturen som nyttast i oppgåva er henta frå pensumlista ved masteremne i pedagogikk ved PFI, tips frå rettleiar og søk på Internett/BIBSYS. Oppgåva er bygd opp rundt tre hovudteoriar. Forfattarane av desse er: Donald A Schön og Chris Argyris, Peter Senge og til slutt Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi. Argyris og Schön blir nytta når eg drøftar om Peab har organisasjonslæring. Peter Senge blir naturlegvis nytta når eg ser nærmare på om Peab beherskar dei fem disiplinane som Senge skildrar. Til slutt ser eg på om Peab skaper kunnskap slik som Nonaka og Takeuchi skildrar det i sin kunnskapsspiral. Eg har vidare nytta meg av utfyllande forfattarar og sekundær litteratur på området.

Under metode-delen har eg valt å støtte meg på Kvale i stor grad. Dette gjenspeglar metode kapitelet i stor grad. Eg har også under dette feltet tatt med sekundærlitteratur for å belyse og grunngjeve dei metodiske vala som er gjort undervegs best mulig. I og med at oppgåva er ein case-studie har eg tatt med Yin som forfattar for å drøfte dette. Eg har også kort gjort greie for fenomenologien med støtte frå Husserl.

Resultat og hovudkonklusjonar:

Det overordna målet med denne oppgåva var å finne ut korleis ein nedbemanningsprosess har påverka organisasjonens evne til å lære. Nedbemannings situasjonen har vore konteksten eg sette undersøkinga inn i, og organisatorisk læring har vore fenomenet eg har søkt meir kunnskap om. Det kan framstå som ei svakheit ved oppgåva at eg ikkje har større teoritilfang på nedbemannings-omgrepet, men eg har opplevd det som vanskeleg å finn god litteratur og andre undersøkingar på dette feltet. Eg meiner likevel at slik som eg har strukturert oppgåva, er denne litteraturen ikkje naudsynt for å svare på problemstillinga. Konklusjonen i oppgåva kan summerast opp i fire punkt.

- Når ein skal sjå Peab opp mot teorien til Argyris og Schön på korleis dei skildrar organisasjonslæring, så vil eg hevde at for det første så har ikkje Peab eit system for korleis ta vare på refleksjonen og læringa i minne til organisasjonen. For det andre så har Peab for lite fokus på organisatorisk læring og felles læring. Dette betyr at Peab ikkje klarer å bevare kunnskapen slik at kunnskapen blir i organisasjonen. Dei har heller ikkje metodar eller system for korleis dei som organisasjon kan utvikle ny kunnskap.
- På spørsmålet om Peab er ein lærande organisasjon slik som Senge skildrar det i teorien sin om at ein organisasjon må beherske fem ulike disiplinar, så vil eg hevde følgjande: Dei tilsette på Peab er så opptatt i kvardagen at dei har ikkje tid til å jobbe mot ein ønska framtidssituasjon. Dei har meir enn nok med å løyse dei oppgåvene dei har. Dermed utviklar ikkje organisasjonen seg mot ein visjon som har røter i dei tilsette. Organisasjonen blir dermed statisk, og den har fokus på notid. Peab har kome langt som ein ”lærande organisasjon” innanfor fleire av disiplinane t.d. innanfor personleg dugleik og mentale modeller, men dei meistrar ikkje alle, og Senge hevdar at alle disiplinane er heilt avgjerande for å skape ein lærande organisasjon.
- I den tredje og siste teorien har eg sett på empirien opp mot kunnskapsspiralteorien til Nonaka og Takeuchi. Eg vil hevde at Peab skapar kunnskap i kraft av seg sjølve. Men dei har ikkje organisatorisk kunnskaps-danning gjennom ein multi-prosess, som er skildra med fire spesifikke kunnskapsprosessar. Peab har ikkje lykkast med ein

systematisk kodifisering av kunnskap. Organisasjonslæringa har derfor ikkje dei vilkåra den treng, slik som det teoretisk er skildra av Nonaka og Takeuchi. For at organisasjonslæringa skal finne stad, er dei avhengig av at alle laga i kunnskapsspiralen verkar kontinuerlig ilag. Det gjer dei ikkje i Peab.

- Etter slik eg vurderer det så har ikkje nedbemanningssituasjonen vore avgjerande for korleis denne organisasjonen lærer. Organisasjonslæring er langt djupare fundamentert i organisasjonen enn nedbemanninga av 25 personar klarer å påverke i signifikant grad. Eg vil ta med at nedbemanninga har vore med på å styrke organisasjonen gjennom å skape fellesskap og forplikting, som er svært sentralt i organisasjonslæring.

Forord

Det er med glede eg endeleg kan levere masteroppgåva i pedagogikk. Det har tatt litt lenger tid enn eg hadde planlagt, men desto meir gledeleg er det å kome i hamn.

Det er fleire personar som har medverka på denne reisa. Eg vil først takke min første rettleiar, Erling Lars Dale, som var med i starten på denne prosessen. Han har vore ei stor inspirasjonskjelde for meg. Pedagogikken har mista ein gigant i Dale.

Eg vil også takke min nye rettleiar Eldar Bjørnerem, for eit veldig godt og engasjerande samarbeid. Hans lune rettleiarstil og auge for detaljar har vore til stor hjelp. Det har også vore ein positiv faktor at han har tilhald i Ålesund. Eg vil også peike på at det ikkje er ei ulempe at vi har ein nokolunde felles kulturelle bakgrunn, vi snakkar same språk.

Det er også på sin plass å takke min gode ven Kjetil Vaage Øie. Hans kritiske blikk og direkte tilbakemeldingar har fått meg til å reflektere og opne for nye tenkemåtar.

Takk også til Christina Skorge, for verdifull hjelp særlig i startfasen. Eg må også takke for at eg fikk lov til å gjere arbeidet mitt hjå Peab.

Stor takk til Olav Arne Nedrelid for viktige innspel og bidrag til rettskrivinga.

Til slutt vil eg takke far min Ståle Mek, for at han aldri har mista håpet på ei fullføring. Han har ”masa” på meg, i tide og utide.

Det som kjenneteiknar alle desse personane er at dei stiller store krav til seg sjølve, og til omgjevnadane. Krav er omsorg.

I etterpåklokskapens lys kan eg med handa på hjartet seie, at eg har fått den beste hjelpa eg kunne ha håpa på.

Ålesund. Juni 2012

Innhald

1. LÆRING I ORGANISASJONAR.....	11
1.1 TILPASSING ELLER LÆRING.....	11
1.2 VAL AV TEMA OG PROBLEMSTILLING.....	13
1.3 VITSKAPSTEORETISKE OG METODISKE VURDERINGAR	14
1.4 OPPGÅVA SIN STRUKTUR	16
1.5 PEAB	17
2. ORGANISASJONSTEORI	19
2.1 INDIVIDET OG ORGANISASJONEN	19
2.1.1 <i>Kva gjer at organisasjonar lærer.....</i>	<i>20</i>
2.1.2 <i>Enkelkrinslæring og Dobbelkrinslæring</i>	<i>21</i>
2.1.3 <i>Læra om å lære</i>	<i>23</i>
2.1.4 <i>Å sjå seg sjølv.....</i>	<i>25</i>
2.1.5 <i>Dialektikk.....</i>	<i>26</i>
2.1.6 <i>Nivåteoriar.....</i>	<i>27</i>
2.2 LÆRANDE ORGANISASJONAR.....	28
2.2.1 <i>Personlig dugleik</i>	<i>29</i>
2.2.2 <i>Felles visjon</i>	<i>29</i>
2.2.3 <i>Mentale modellar</i>	<i>29</i>
2.2.4 <i>Læring ilag.....</i>	<i>30</i>
2.2.5 <i>Heilskapstenking</i>	<i>30</i>
2.3 KUNNSKAPSPROESSEN.....	31

2.3.1	<i>Eksplisitt og taus kunnskap</i>	32
2.3.2	<i>Korleis skaper organisasjonar kunnskap?</i>	32
2.3.3	<i>Kunnskapsforvandling</i>	35
2.3.4	<i>Sosialisering</i>	36
2.3.5	<i>Eksternalisering</i>	37
2.3.6	<i>Kombinasjonen</i>	37
2.3.7	<i>Internalisering</i>	38
2.3.8	<i>Korleis forstå kunnskapsprosessen?</i>	38
2.4	FENOMENOLOGI	39
3.	METODE	41
3.1	FENOMENOLOGISK PSYKOLOGI.....	41
3.2	KVIFOR KVALITATIV METODE.....	42
3.2.1	<i>Intervju</i>	43
3.2.2	<i>Utval og informantar</i>	44
3.3	CASESTUDIAR.....	46
3.4	UTVELJING VED SJØLVSELEKSJON	47
3.5	FRAMGANGSMÅTE.....	48
3.5.1	<i>Tematisering</i>	49
3.5.2	<i>Planlegging</i>	49
3.5.3	<i>Intervjuet</i>	50
3.5.4	<i>Transkribering</i>	52
3.5.5	<i>Analysering</i>	53
3.5.6	<i>Verifisering</i>	54
3.5.7	<i>Reliabilitet</i>	54

3.5.8	<i>Validitet</i>	55
3.5.9	<i>Rapportering</i>	56
4.	PÅ KVA MÅTE, OG I KVA GRAD HAR PEAB ORGANISASJONSLÆRING?	57
4.1.1	<i>Enkelkrinslæring</i>	57
4.1.2	<i>Dobbelkrinslæring</i>	58
4.1.3	<i>Systematiske arbeidserfaringar</i>	59
4.1.4	<i>Handlingsteori og bruksteori</i>	60
5.	PÅ KVA MÅTE, OG I KVA GRAD ER PEAB EIN LÆRANDE ORGANISASJON?.....	62
5.1.1	<i>Personleg dugleik</i>	63
5.1.2	<i>Mentale modellar</i>	64
5.1.3	<i>Felles visjon</i>	65
5.1.4	<i>Læring ilag</i>	67
5.1.5	<i>Heilskapstenkinga</i>	68
5.1.6	<i>Villfaringane om å lære av erfaring</i>	69
6.	SKAPAR PEAB KUNNSKAP?	70
6.1.1	<i>Sosialisering</i>	70
6.1.2	<i>Eksternalisering</i>	72
6.1.3	<i>Kombinasjon</i>	74
6.1.4	<i>Internalisering</i>	74
6.1.5	<i>Kunnskapsspiralen</i>	75
7.	SAMANFATNING	77
7.1.1	<i>På kva måte, og i kva grad har Peab organisasjonslæring?</i>	<i>78</i>
7.1.2	<i>På kva måte, og i kva grad er Peab ein lærande organisasjon?</i>	<i>79</i>
7.1.3	<i>På kva måte, og i kva grad har Peab skaping av kunnskap?.....</i>	<i>81</i>

7.1.4 *Korleis har ein nedbemanningsprosess påverka organisasjonens evne til å lære? ... 81*

8. KJELDELISTE: 84

1. Læring i organisasjonar

Denne oppgåva handlar om korleis organisasjonslæring blir påverka av ei nedbemanning. Nedbemanningssituasjonen, i dette tilfellet spring ut av den økonomiske krisa som råka Noreg i 2009. Studieobjektet for denne oppgåva er entreprenørbedrifta Peab. Peab driv verksemd innan bygg, anlegg, eigedomsutvikling og industri. Dette er ei næring som tradisjonelt har fylgd konjunkturane i økonomien. Eg skal granske nærmare korleis ei nedbemanning på 25 personar påverka entreprenørbedrifta. Finanskrisa førte med seg nedgang i marknaden, og dermed færre oppdrag, dette fikk så store konsekvensar for Peab at dei valte å nedbemanne. På bakgrunn av dette satt Peab i gang ein prosess der dei ville finne ut kven dei skulle gi oppseiing, og kor mange som skulle gå. Peab fylgde langt på veg ansiennitetsprinsippet i denne prosessen, slik at det var mange av dei nyast tilsette som vart oppsagt.

1.1 Tilpassing eller læring

Organisasjonar si evne til å tilpasse seg har ofte vore gjenstand for forskning. Eit kriterium som ofte går igjen i ulike undersøkingar er at organisasjonar som klarer å halde tritt med utviklinga overlever, medan dei som ikkje evnar å omstille seg hurtig nok begynner å falle av, med mindre omsetning og nedbemanninga som resultat. Mange studiar er gjort på korleis organisasjonar veks og aukar, men mindre på nedbemanning. Mange meiner til og med at nedbemanning har vore eit forsømt tema, som det har vore gitt altfor lite plass og merksemd til (David Whetten 1980:577). Det har vore ei brei oppfating at auke i organisasjonar har vore synonymt med effektivitet, og forskarar har vore mest opptatt med å granske dette. ref Scott 1974, Blau 1970 (David Whetten 1980:577). Men på 80 – og 90-talet var det ein ”boom” i auken av dei som studerte nedbemanning i organisasjonar innanfor ”management”-tradisjonen. Dette har på nytt endra seg og i dag er det lite forskning å spore på dette feltet (Lahiri & Renn 2005:3). Mitt teoretiske rammeverk er innanfor organisasjonsteori feltet. Organisasjonslæring er ein eit kunnskapsområde innanfor organisasjonsteori, som studerer modellar og teoriar for korleis organisasjonar lærer. Chris Argyris og Donal A Schön blir rekna som dei første som foreslo modellar og teoriar som letta arbeidet med å forstå organisasjonslæring, dei gav ut ”Organizational learning” først gang i 1978, til store

reaksjonar. Dei støtta seg ein del på Bateson, sin "first and second order learning". Fleire har fylgt opp tråden som Argyris og Schön tok opp, med å prøve å forstå korleis organisasjonar lærer. Det var først på 1990- talet at forskinga på temaet skaut fart og det var også då bøkene om emnet kom for fullt. Peter Senge er ein sentral bidragsytar til feltet. Boka hans heiter: "Den femte disiplin – kunsten å utvikle den lærande organisasjon". I denne boka lanserer han teorien om den lærande organisasjons fem disiplinar. Senge ser på korleis enkeltmennesket tenker, ønskjer, samhandlar og lærer av kvarandre. Også Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi (1995) kom med bidrag til dette feltet på 90 – talet. Dei utvikla ein firestegs spiral for å forklare sin teori på organisasjonslæring. Dei tok utgangspunkt i Polany sin teori om transformasjonen frå taus kunnskap til utalt kunnskap. Dei har granska den enda nærmare, granskningar som har ført til utførlig skildring av det dei kallar for kunnskapsprosessen. Nonaka forskar framleis på denne modellen, i eit forsøk på å utvikle den vidare.

Denne undersøking støttar seg til eit relativt breitt teoritilfang. Undersøkinga vart lagt opp med tanken om at ein nedbemanningssituasjon er eit gunstig tidspunkt for å avdekke på kva måte organisasjonen har organisasjonslæring. Dette vart gjort fordi når ein nedbemannar forsvinner mange personar ut av bedrifta, og då kan ein etterprøve om kunnskapen framleis er i organisasjonen. Undersøkinga har blant anna til hensikt å avdekke om kunnskapen framleis er i organisasjonens minne, eller om den har forsvunne med dei som vart oppsagt. Med denne tilnærminga så vil min ståstad teoretisk bli at eg går utifrå at individet lærer først, deretter organisasjonen. Eg vil dermed plassere meg innanfor tradisjonen til Argyris og Schön, Senge, og til dels Nonaka. Derfor har dei også blitt utvalt til å belyse denne tesen. Mitt hovudbidrag vil vere å kople nedbemanning til organisasjonslæring. Dette er ikkje noko nytt, men det er eit felt som har vore lite belyst. Kognitivt kan det være interessant fordi eg kjem tett på dei som har vore igjennom prosessen, og deira sine betraktningar vil bli systematisert og utifrå dette kan ein få funn som peikar seg ut i ei felles retning, og dermed kan dei vere interessante. Eg vil understreke at det ikkje er den samfunnsmessige konteksten som organisasjonen er i, eller radikale omstillingar i marknaden eg vil ha hovudfokus på. Eg tar utgangspunkt i at organisasjonslæring finn stad i alle organisasjonar, og at dette er naudsynt for å overleve som organisasjon.

1.2 Val av tema og problemstilling

Det finnast eit ordtak som seier at ”i dårlige tider, er det gode tider for å tenke annleis”. I dette tilfellet har Peab sjølv bestemt at dei skal nedbemanne, som fylgje av ein sviktande marknad. Det finnast likevel talrike døme på organisasjonar som har kuttet i arbeidsstokken sjølv i gode tider, med ulike motiv. Eg vil for enkeltheits skuld trekke opp ei skiljeline mellom ”decline” og ”downsizing”. ”Decline” som best oversettast med nedgang eller nedbemanning. Dette betyr at ein må nedbemanne fordi ein er tvunga til det frå eksterne krefter utanfor organisasjonen. ”Downsizing” er ei styrt strategisk manøver frå leiing i organisasjonen, utan at det nødvendigvis treng å vere påverka av noko eller nokon. I denne oppgåve er det altså omgrepet ”decline” som blir problematisert (Lahiri og Renn 2005:3).

Peab måtte sei opp 25 personar av 120 tilsette som arbeidde ved hovudkontoret i Oslo. Dette er personar som har hatt prosjektarbeid, og mange av dei har hatt arbeidsoppgåver med stort ansvar. Eg vil først teoretisk gjere greie for omgrepet organisasjonslæring, og presentere tre klassiske bidragsytarar på feltet. Deretter vil eg samanlikne praksisen til Peab med dette. Eg er særlig opptatt av å finne ut om Peab har tilpassa seg ein situasjon, eller om dei har drive målretta utviklingsarbeid, som i sin tur kan kallast organisasjonslæring. Ønsket til Peab er at dei skal vere ein endringsdyktig organisasjon, som også lærer av utfordringane sine.

Følgjande problemstilling søkast svar på:

- ***Korleis har ein nedbemanningsprosess påverka organisasjonens evne til å lære?***

For å belyse problemstillinga drøftar eg tre forskingsspørsmål:

- På kva måte, og i kva grad har Peab organisasjonslæring?
- På kva måte, og i kva grad er Peab ein lærande organisasjon?
- På kva måte, og i kva grad har Peab skaping av kunnskap?

For å svare på desse spørsmåla kjem eg til å omtale kva for faktorar som har betydning for læring i organisasjonar. Sentrale spørsmål vil bli: Korleis lærer organisasjonar? Korleis

utviklar dei kunnskap? Eg vil også legge vekt på kva kunnskapsdeling og refleksjon har å bety. Eg vil drøfte dette i lys av mi undersøkinga. Eg vil gå inn i organisasjonen for å sjå på korleis dei har gjennomført ein nedbemanningssituasjon som inneberer ei nedskjering på 25 stillingar. Målet med denne oppgåva er å få klarlagt i kva grad og på kva måte nedbemanninga har påverka Peab si organisasjonslæring. Ein hypotese er at eg vil kunne avdekke om ein nedbemanningssituasjon førar til positive endringar i ein organisasjon.

1.3 Vitskapsteoretiske og metodiske vurderingar

I denne oppgåva vil eg støtte meg på klassiske organisasjonsteoretikarar og gjennom empirien vise korleis organisasjonen Peab har blitt påverka av ei nedbemanning. Eg vil samanlikne dei empiriske undersøkingane mine med dei tre teoretikarane som eg bygger oppgåva rundt. På denne måten ønskjer eg å knytte teori og empiri saman, med mål om at det skal belyse problemstillinga mi.

Dei tre klassiske teoretikarane som eg har valt ut til denne oppgåva har modellar og teoriar som forklarar organisasjonslæring og korleis dette oppstår. Problemstillinga mi set organisasjonslæring inn i ein kontekst med ein organisasjon som har redusert talet på tilsette. Eg har erfart at det er dette som er det mest metodisk utfordrande, fordi det setter store krav til teoretisk innsikt og at dei metodiske vala ein gjer er gode, med tanke på å få dei svara som belyser dei riktige sidene.

Metodisk vil eg støtte meg til Kvale. Hans fenomenologiske metode spelar tilbake på den fenomenologiske filosofien. Noko som inneberer lojalitet overfor fenomenet og forrang for livsverden. Livsverden omgrepet skildrar den konkrete levde verda, som kvar og ein av oss lever i, og slik den er for den enkelte. Eg vil utrykke situasjonen frå intervjupersonens synsvinkel, behandle situasjonen som forskingstema, og søken etter mening. I denne metoden så henger innhald og metode saman. Både intervjumetoden og læringsoppfatninga er basert på ein fenomenologisk forståing av fenomen som vart undersøkt, som har intensjon om meningsfull aktivitet i intervjupersonens daglegliv (Kvale 1998:128).

Min metode å samle empiri er gjennom det halvstrukturerte livsverden-intervjuet. Dette intervjuet blir definert som ”temaet for det kvalitative forskningsintervjuet er den intervjuedes hverdagslige livsverden, samt hans eller hennes eget forhold til de” (Kvale 1998:39). Det halvstrukturerte intervjuet er kjenneteikna av at det har bestemt formål og struktur. Det har i tillegg ei systematisk spørsmålsform som skal vere kort og enkel (Kvale 1998:79). Tema i forskningsintervjuet blir gitt av den som intervjuar. Det blir dermed ikkje ein samtale mellom to likeverdige partar, fordi intervjuar styrer og kontrollerer situasjonen. Dette var langt på veg slik eg opplevde det i praksis, men eg kjem tilbake til dette under metodekapittelet.

Dei eg intervjuar gav tydeleg uttrykk for at nedbemanningssituasjonen ved Peab var utfordrande. Dei sa vidare at det var ein krevjande og opprivande prosess med å være vitne til at fleire dyktig kollegar vart oppsagt. Ei svakheit som intervjuet kan ha, er at det avdekkjer ikkje objektive opplysingar, fordi personane som kjem med desse utsegnene, er farga av sitt verdisyn. Dette gir ei metodisk utfordring med å gjennomføre intervju. Eg opplevde noko av dette i denne undersøkinga, fordi då eg gjennomførte intervjuar var det ikkje gått meir enn fire til fem veker sidan dei første fikk oppseiingane sine.

Informantane var kollegaer med dei som mista jobben, informantane kjente derfor dei oppsagte svært godt. Kvale på si side argumenterer med at det er ein styrke at ein får fram diversiteten og variasjonen i intervjupersonens oppfatningar kring eit tema. Eg kjem til å drøfte meir inngående kvifor eg valte forskningsintervju framfor til dømes spørjeskjema under metodekapittelet seinare i teksten. Kvale gjentar at det er den personlige menneskelige interaksjonen i intervjuet som produserer vitskapeleg kunnskap, eg vil gjere greie for kva han legg i det.

1.4 Oppgåva sin struktur

I *Andre kapittel* vil eg gjere greie for det teoretiske rammeverket. Organisasjonslæring studerar modellar og teoriar for korleis organisasjonar lærer. Det er tre teoretikarar som er sett på som klassikarar innan organisasjonsteori-feltet som blir presenterte. Dette er: Argyris og Schön, Senge og til slutt Nonaka og Takeuchi. Undersøkinga har til hensikt å avdekke i kva grad og på kva måte organisasjonen har organisasjonslæring. Med denne tilnærminga så vil min teoretisk ståstad vere at eg går utifrå at individet lærer først, deretter organisasjonen. Hovudbidrag mitt og hovudutfordring mi, vil vere å kople nedbemanning til organisasjonslæring.

Tredje kapittel vil vere metode kapittelet mitt. Der argumenter eg for dei metodiske vala eg har tatt. Eg vil argumentere kvifor eg valte eit halvstrukturert intervju i eit fenomenologisk perspektiv.

I *fjerde kapittel* ønskjer eg å finne ut i kva grad og på kva måte Peab har organisasjonslæring. Eg vil i dette spørsmålet primært støtte meg til Argyris og Schön sin teori om organisasjonslæring.

I *femte kapittel* spør eg om Peab er ein lærande organisasjon. Her vil eg nytte meg av Senge sin teori om lærande organisasjonar.

I *sjette kapittel* spør eg om kunnskap blir skapt i Peab. Det er det Nonaka og Takeuchi sin teori som vil bli kopla opp mot dette spørsmålet.

Sjuande kapittel er det siste, og er samanfatinga. Her vil eg peike på dei mest oppsiktsvekkande funna eg har gjort, og konkludere på det eg kan. Ein informant sa dette på spørsmål om det har forsvunne kunnskap ilag med dei som vart oppsagt: *Det var kjent kunnskap. Peab lever jo av kunnskap. Vi lever jo av den kunnskapen som vi besitter.*

1.5 Peab

Peab er eit av Nordens leiande entreprenørselskap med verksemder i Sverige, Finland og Noreg. Selskapet har ei årlig omsetning på ca. 30 svenske milliardar. Peab har ca. 12.000 tilsette totalt, og er børsnotert i Sverige. Peab vart etablert i Noreg i 1995 og driv verksemd innan bygg, anlegg og bustadutvikling. Verksemda er i Noreg konsentrert på Austlandet, Trøndelag og i Nord – Noreg. Peab Norge AS har ca 700 tilsette på landsbasis og har ei årleg omsetning på rundt 3 milliardar norske kroner (<http://www.peab.no/>).

Peab si kompetanseutvikling har forankring i organisasjonen sine mål, strategiar og handlingsplanar. Målet er at kompetanseutviklinga i organisasjonen skal ta vare på medarbeidarane si kompetanseutvikling slik at dei til ei kvar tid har den kompetansen som dei trenger for å møte dei utfordringane organisasjonen står overfor i framtida. Peab har også som eit mål at kompetanseutviklinga skal integrerast i det daglige arbeidet. Utfordringa ligger i å utvikle eit læringsmiljø der flest mulig læringsbehov blir fanga opp fortløpande og dekte på ein uformell måte gjennom daglig læring, skriv Peab i si opplæringshandbok. Når opplæringsbehova krev organisering utover dei daglige læringsmuligheitene, må tiltak som sikrar forankring i mål og handlingsplanar velgast (Peab opplæringshåndbok 2009:4).

Peab sin visjon er å gi medarbeidarane og kundane ei betre framtid. Peab jobbar for at dei skal ha kvalitet i alle ledd i byggeprosessen. Gjennom å tenke nytt og kreativt i kombinasjon med gode handverks-kunnskapar, skal dei gjere kunden sine interesser til sine egne, og dermed alltid bygge for framtida. Peab sitt fremste mål er total kvalitet i alle ledd. Med det skal dei oppnå kunde og medarbeidar tilfredsheit, og resultat i tråd med eigaren sine interesser.

Peab har utvikla nokre grunnverdiar som alle medarbeidarane i Peab skal "leve" etter. Dei har satt opp fire stikkord som skal dekke dei viktigaste verdiane som organisasjonen og medarbeidarane skal arbeide etter. Desse grunnverdiane skal også kjenneteikne forholdet til alle kundane. Dei fire verdiane er populært kalla "JUPPèn". Dei fire bokstavane står for *jordnær*, Peab skal vere kjent for å jobbe på ein jordnær måte med korte avgjersleveggar og være lydhøre for kundens interesser. *Utviklande*, Peab skal vere nyskapande, fleksible og stadig forbetre seg. *Personlig*, Gjennom ærlig og fortrolig dialog med kundar og leverandørar skal dei skape og behalde langvarige og gode relasjonar. *Pålitelig*, Peab skal alltid opptre med god forretningsetikk, kompetanse og yrkesstoltheit. Grunnverdiane er også nedfelt i dei etiske retningslinjene til organisasjonen (<http://www.peab.no/Om-Peab/Etikk/>).

2. Organisasjonsteori

I dette kapitlet skal eg gjere greie for tre betydelige teoriar til organisasjonslære-feltet. Litteraturen på dette området er ikkje like gammal som dei klassiske læringsteoriane som omhandlar individet, dette gjer at teoritilfanget er mindre og meir oversiktelig å navigere i. Bidraget til organisasjonslære-feltet skaut fart med Argyris og Schön i 1978. Det hadde sjølvst vore tilnærmingar til tematikken før dette, men deira sin omfattande teori er den teorien som i ettertid som har blitt ståande igjen som ein milepæl. Organisasjonsteori springer utifrå eldre behavioristisk læringsteori. Eg bygger oppgåva mi på tre klassiske bidragsytarar til organisasjonslære-feltet. Dette er Chris Argyris & Donald Schön, Peter Senge og Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi. I oppgjeven rekkefølge. Til slutt vil eg drøfte det teoretiske rammeverket samla.

2.1 Individet og organisasjonen

Argyris og Schön seier at organisasjonslæring er ei form for erfaringsbasert læring. Dette forklarar dei med at det er individet som lærer av sine erfaringar, denne kunnskapen setter dei i neste ledd ut i live og dette er den same kunnskapen som organisasjonen eventuelt vil ta opp i seg. Dette er bakgrunnen for at organisasjonslæring er erfaringsbasert læring. Oppsummert kan ein seie at det som individa lærer seg, er læringspotensiale til organisasjonen (Argyris og Schön 1978:19).

Argyris og Schön definerer organisasjonslære som:

Organizational learning occurs when individuals within an organization experience a problematic situation and inquire into it on the organization`s behalf. They experience a surprising mismatch between expected and actual results of action and respond to that mismatch trough a process of thought and further action that leads them to modify their images of organization or their understandings of organizational phenomena and to

restructure their activities so as to bring outcomes and expectations into line, thereby changing organizational theory – in – use. In order to become organizational, the learning that results from organizational inquiry must become embedded in the images of organization held in its members ‘minds and/ or in the epistemological artifacts (the maps, memories, and programs) embedded in the organizational environment.

(Argyris og Schön 1996:16)

2.1.1 Kva gjer at organisasjonar lærer

Utkomme av organisasjonens undersøkingar kan føre til at den tenker og handlar annleis enn tidligare, og at dette igjen fører til ein endra praksis i organisasjonen. Til dømes så kan eit kraftselskap oppleve massive øydeleggingar på kraftlinjene sine. Når dei undersøker kva som gjekk gale, kan dei gjere oppdagingar som fører til at dei vel å endre på prosedyrane. Men kva gjer at denne nye kunnskapen blir i organisasjonen? Argyris og Schön framhever to svar på dette spørsmålet. For det første: Organisasjonar fungerer på mange måtar som kunnskapsbankar, også for den kunnskapen som kjem fram gjennom undersøkingar. Denne kunnskapen kan bli halde i organisasjonen av individ. Blir kunnskapen oppbevart på denne måten, så forsvinner den ilag med personen som har den. Men kunnskapen kan også bli oppbevart i filer, mapper og kart osv. Den kan også bli halde i organisasjonen som eit objekt som blir nytta til referanse og som rettleiar. For det andre, organisasjonar representerer kunnskap på den måten at dei står for utvikla strategiar for å utføre komplekse oppgåver, som kanskje kunne ha sett annleis ut, utan den organisasjonen til å utføre dei. Dette gjeld både på overordna nivå, og heilt ned på detaljnivå. Organisasjonens kunnskap er bakt inn i rutinar og praksis som kan bli dekodet sjølv om individet som utfører dei, ikkje er i stand til å sette ord på denne praksisen. Dette er det Argyris og Schön kallar for bruksteori (Argyris og Schön 1996:13).

Alle handlingane eit menneskje gjer er basert på personen sin handlingsteori.

Handlingsteoriar blir delt inn i bruksteori og uttrykt teori. Utrykt teori og bruksteori er to ulike typar handlingsteoriar. Dei uttrykte teoriane er handlingsteoriar ein nyttar for å

rettferdiggjere eller forklare åtferdsmønster i gitte situasjonar (Argyris og Schøn 1978:11). Bruksteoriane er mest avgjerande for korleis vi styrer våre handlingar. Dei kjem til uttrykk gjennom vanar og innarbeida mønster. Dei er ofte tause og ubevisste, som nærmast blir tatt for gitt, men dei synar seg i bestemte handlingsmønster. Dette er det mest komfortable, og som gir ei kjensle av kontroll. Det er dette Argyris og Schøn kallar for Modell 1 bruksteori. Konsekvensen av det er komformabilitet og kontroll som styrer personars åtferd blir eit defensivt handlingsrom der dei er mest opptatt av å unngå ”feil” og heller ”vinne”. Argyris og Schøn seier at for å optimalisere organisasjonar for å oppnå læring, så må dei fungere etter Modell II bruksteori. Denne teorien legg vekt på at personane skal søke mest mulig korrekt informasjon i samhandling. Dei skal konfrontere kvarandre slik at dei saman kan skape mest mulig valid kunnskap som alle kan slutte seg til (Argyris og Schøn 1978:138). Om ein organisasjon lever etter Modell II bruksteori, vil organisasjonen bli prega av meir openheit, eit mindre defensivt miljø generelt, og langt mindre frykt for å gjere feil.

2.1.2 Enkelkrinslæring og Dobbelkrinslæring

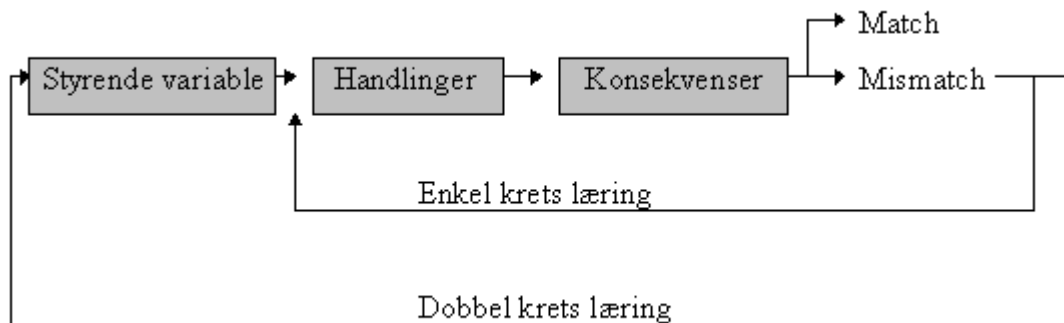
Argyris og Schøn legg vekt på systematisk refleksjon som kjernen i organisasjonslæring. Refleksjon er ein føresetnad for at organisasjonsmedlemmane skal kunne endre si rådande oppfatning som igjen gir grunnlag for korleis medlemmane handlar. Argyris og Schøn meiner at organisasjonslæring er avhengig av kvaliteten på nettopp refleksjonen som medlemmane engasjerar seg i, og av referanseramma som blir lagt rundt dette (Rognaldsen 2008:131). Enkelte gongar handlar det om å finne fram til ein meir effektiv måtar å handle på for å nå eit bestemt mål. Men vi skal vere klar over at det finnst mange eksempel på der den instrumentelle læringa har vore til det verre, snarare enn til det betre. Verdien vi legg til ein auke i effektiviteten kjem an på korleis og kven vi vurderer den for. Vi skal samstundes passe på at verdien vi legg til ei særskild hending der læring skjer, også kjem an på korleis vi vurderer gyldigheita av det. Organisasjonslæring som er gyldig i det tidspunktet det hender, kan ha negative verknadar over tid. Læring ser ut til å foreslå ”Know how”-kunnskap. Men når vi behandlar organisasjonslæring som ei undersøking som fører til endring av bruksteori, så opnar vi for at denne kunnskapen kan vere enten riktig eller uriktig (Argyris og Schøn 1996:19).

Dobbelkrinslæring er når ein endrar både mål og handling, medan enkelkrinslæring kjem som eit resultat av at forhold endrar seg innanfor dei eksisterande rammene.

Dobbelkrinslæring er meir omfattande og tar soleis for seg spørsmål med l reprosessane der det blir stilt spørsmål ved nettopp dei etablerte rammene: Kva mål blir prioriterte og kva virkemiddel blir nytta?

Argyris og Sch n definerer korleis ein organisasjon lærer slik. Dei skisserer opp to hendingar som kan inntreffe om handlingane ikkje realiserer måla:

- Organisasjonen kan endre handling. Enkelkrinslæring.
- Organisasjonen kan endre målsetting. Dobbelkrinslæring.



(<http://www.fou.uib.no/fd/1996/h/704002/kap01.htm>)

Enkelkrinslæring har verknad tilbake til handling. Handlingane blir endra, men ikkje måla eller forretningsid ane til verksemda. Dette kan til dømes vere prisjustering for å halde oppe salet av produkta. Det kan vere trivselstiltak på jobb for å auke motivasjonen hjå dei tilsette. Dobbelkrinsl ringa verkar eit hakk lenger tilbake på skissa. Den stikk djupare og påverkar

heile grunnlaget for verksemda. Enkelkrinslæringa er instrumentell og har sin fordel med at den er effektiv til å endre handlingane til organisasjonen innanfor dei eksisterande rammene. I nokre høve må organisasjonen sine verdiar og normer også endrast for å fremme læring for organisasjonen. Dette er det som blir kalla dobbelkrinslæring (Argyris og Schön 1996:22). Peab har eit klart og tydelig nedfelt verdisyn som bedrifta skal jobbe utifrå. Dette manifestet vart utvikla fordi ein såg behovet for å utvikle ein god og felles forretningskikk.

Utfallet av ei dobbelkrinslæring er ikkje nødvendigvis uproblematisk etter eit verdisyn. For dersom ei gransking av organisasjonen fører til ei endring av organisasjonen, som går på kostnad av tidligare fastsette etiske reglar og identiteten til organisasjonen, så kan det vere problematisk for organisasjonen. I så tilfelle kan ei slik dobbelkrinslæring utelukkande sjå om den er ønskelig utifrå ein spesifikk situasjon. Altså alt etter om ein legger til grunn ønske om utvikling eller ønske om å bevare organisasjonen slik den er, sett i eit verdisyn (Argyris & Schön 1996:23). For det er slik med dobbelkrinslæringa at det er ikkje nødvendigvis at endringane i verdiane og normene er uønskte. Til dømes kan ei norsk bedrift med lange og stolte tradisjonar kome i ein marknadssituasjon som gjer at dei må legge om produksjonen sin. Dei ser på muligheitene for å automatisere produksjonen, men dette fører til at dei må nytte seg av utanlandske fabrikkar og andre materiale skal det bli lønsame investeringar. På denne måten kan ein seie at bedrifta må velje mellom å halde fram slik dei har gjort, eller om dei skal gjere endringar, som kan føre til at dei bergar seg. Dette vil i så fall føre til at dei bryt med verdiane sine (Argyris og Schön 1996:23).

2.1.3 Læra om å lære

Deuterolæring er korleis ein organisasjon lærer om korleis den lærer. Det blir skildra som eit skifte frå 0-I til 0-II læringssystem. Deuterolæring er heilt avhengig av Modell II bruksteori på individplan, for at den skal skje.

Argyris meiner at dei alle fleste reagerar etter Modell I bruksteori. Når desse individua står overfor audmjukande eller truande spørsmål reager dei på måtar som aukar sjansane for at det ikkje kjem noko positivt organisasjonsending ut av det. Dette handlar om å trekke slutningar av andre sin praksis utan å undersøke om den er gyldig og fremjar sine egne meiningar og praksis utan å forklare og illustrere. Bruksteori Modell I er når alt kjem til alt ein måte å handle på for å mestre, utan å reflektere og utan å kome i sjenanse. Den har eit einseitig fokus på å kontrollere omgjevnadane og seg sjølv. Konsekvensane av ein slik modell fører til at organisasjonane skaper defensive rutinar (Argyris og Schön 1996:106). Ein annan konsekvens av å handle defensivt kan vere at ein beveger seg vekk frå noko, noko som ein strengt tatt skal bevege seg mot. Derfor er også potensialet for læring og utvikling sterkt redusert. Dei sentrale trekka med Modell 0-II er at den har evne til å støtte seg på gode data og gjennom den ta gode avgjersler. Den er inkluderande og lar deltakarane aktivt delta og bidra i ein prosess som er open og akseptierende. Denne prosessen er prega av dialog er mest truleg å finne i organisasjonar som har eit inkluderande leiarskap. Denne modellen legg også vekt på felles målsettingar og gjensidig påverknad. Den legg også vekt på open kommunikasjon, gyldig informasjon, frie val og gjensidig forplikting (Argyris og Schön 1996:117).

Deuterolæring er som Argyris skriver:

A critically important kind of organizational double-loop learning, therefore is the second-order learning through which the members of an organization may discover and modify the learning system that conditions prevailing patterns of organizational inquiry.

(Argyris og Schön 1996:29)

Eit 0-II læringsystem vil gjere organisasjonen i stand til dobbelkrinslæring. Det skal også leggest til at 0-I modell ikkje automatisk utviklar seg til ein 0-II modell. Derfor må ein slik prosess styrast og stimulerast i den retninga. Ein treng også ei ”oppskrift” over korleis ein skal kome seg dit. Denne oppskrifta bør også kunne informere om konsekvensane dersom ein bryt reglane for korleis ein skal gå fram i denne prosessen. Til dømes om ein einseitig tar

kontroll over andre, for å oppnå eit resultat, som samsvarar med Modell I bruksteori. Ved å gjere det på denne måten vil ein redusere sjansane for å kome lengre i prosessen med å oppnå 0-II bruksteori (Argyris og Schön 1996:112).

Deuterolæring i organisasjonar er avhengig av individuell deuterolæring, som blir skildra av Argyris og Schön som eit skifte frå Modell I bruksteoriar, til modell II bruksteori. Ein 0-II modell er ein modell som gjer det mulig for at det skal oppstå dobbelkrinslæring, det vil seie at den er open for endring i dei styrande variablane, normer og skjøn. Deuterolæring er ei slags metalæring, der organisasjonsmedlemmane i fellesskap kartlegger og analyserer kva som ligger til grunn for handlingane sine. Det femnar også om kva som ligg bakanfor dei vala dei gjer, og korleis dei grunngir dei vala dei tar. Deuterolæring handler om å sjå samanheng mellom enkel og dobbelkrinslæring (Rognaldsen 2008:131).

2.1.4 Å sjå seg sjølv

Det vil være av svært viktig for ein organisasjon å kunne ha både vilje og evne til refleksjon. Refleksjon er eit nøkkelord i all organisasjonslæreteori. For at ein organisasjon skal ha evne til å lære og til å utvikle seg, vil individa si evne til å reflektere over seg sjølve vere avgjerande. For å definere omgrepet refleksjon, kan ein seie at det handlar om å sjå seg sjølv og å sjå kva som er grunnlaget for handlingane. Det er å bli bevisst sin eigen ståstad og kva som ligg til grunn for vår måte å handle og tenke på.

Vi kan også ta med at det handlar om å ta omsyn til andre sine bakanforliggende tankemønster. Refleksjon er veldig viktig i Argyris og Schön sin modell II bruksteori, som eg har gjort greie for ovanfor. Eit viktig bidrag inn i modell II bruksteori er i så måte den sosialkonstruktivistiske læringsteorien. Det omhandlar korleis ubalansen som oppstår når to ulike meiningar eller perspektiv møtast kan vere drivarar til ny læring. Om ein går djupare inn og analyserer dei ulike perspektiva vil ein tydeligare kunne sjå kva som er motsetningar og kva som er fellespunkt. Det vil i denne prosessen oppstå usikkerheit og ueinigheit mellom

til dømes organisasjonsmedlemmer. Denne prosessen kan vere veldig fruktbar om medlemmane er reflekterte og respekterer kvarandre (Rognaldsen 2008:130). Ein kan med ei slik meiningsutveksling skape læring. Og den som lærer kan finne ut at hans måte å betrakte eit gitt fenomen på, ikkje nødvendigvis er den einaste rette måten å sjå dette på. På denne måten kan ein så tvil. Denne tvilen vil personen prøve å finne ut av, og vil leite etter andre forklaringar, dette kan være første steg på vei mot endring. Dette er langt på veg det Piaget kallar for akkomodasjon. Dette er den forma for læring som mest betydelig bidrar til individets utvikling ifølge Piaget. Akkomodasjon er den forma for læring som krev at individet utviklar nye tankeeskjema (Rognaldsen 2008:131).

2.1.5 Dialektikk

Argyris & Schön har utforma nokre modellar til å forklare organisasjonslæring. Dei nyttar to ulike omgrep som har fleire fellestrekk, men også sine skilnader; enkelkrinslæring og dobbelkrinslæring. Enkelkrinslæring er den enklaste forma av desse to, og med denne oppstår læring som eit direkte resultat av å forbetre produktet innanfor eksisterande rammer i organisasjonen. Den løyser dei synlige problema, men ikkje noko anna. Årsaka til utgangspunktet for korrigeringa blir dermed ikkje fjerna. Organisasjonen vil derfor fortsette slik den alltid har gjort, berre med eit litt annleis produkt. Dobbelkringslæringa er meir kompleks enn enkelkrinslæringa, den må difor styrast meir aktivt og målbevisst for å tvingast fram. Denne forma for læringa spør kvifor noko er som det er, og endrar på denne måten ikkje berre handlinga, men også årsaka til handlinga. Det kan til dømes vere verdisyn til organisasjonen eller liknande. Eg vil ikkje påstå at den eine modellen er viktigare enn den andre. Dei to formene for organisasjonslæring eignar seg best med eit dialektisk samvirke. For som Argyris & Schön seier, så er god dialektikk termen dei nyttar når dei skal skildre prosessen med gransking av organisasjonen som etter kvart tar form som læring, der begge formene for læring kan kome til syne. Det er derfor naudsynt med begge formene for organisasjonslæring for å oppnå god dialektikk, dette krev deuterolæring. Argyris og Schön (1996) seier at enkel- og dobbelkrinslæring er prosessar som organisasjonen må vere bevisst for at det skal føre til organisasjonslæring. På denne måten vil dei fungere slik at organisasjonen kan dra nytte av dei, og kan vidare føre til det som dei kallar deuterolæring.

Deuterolæring skildrar Argyris og Schön som "learning how to learn" (Argyris og Schön 1996:29). Deuterolæring handlar om å lære å lære. Det krev vidare at ein er bevisst på korleis ein lærer. For å vere bevisst så må ein reflektere over læringa. Om ein klarer å skape deuterolæring, så er ein kome opp på eit bevisstheitsnivå som gjer det mulig å variere mellom ulike perspektiv og kan derfor føre til at ein enklare kan skape god organisasjonslæring.

Sett i lys av teorien til Argyris & Schön så kan vi seie at organisasjonslæring er ein del av ein endringsprosess, men at vi skil mellom endring og læring med at læring er bevisst og har intensjon. Argyris & Schön (1996) seier at det er alt for lite refleksjon i organisasjonar. Dei argumenterer for både individuell og gruppevis refleksjon over eigen praksis. Ser ein dette i samanheng med korleis ein organisasjonen skal nå sine mål, vil det bli viktig å vite kva retning ein skal styre utviklinga i. Det vil i den samanhengen vere viktig å kunne skilje mellom endring og læring. Skal ein vere meir bevisst og reflektert vil det føre til at ein blir meir bevisst sin eigen kunnskap, dermed vil den samstundes bli tydeligare og meir eksplisitt for organisasjonen.

2.1.6 Nivåteoriar

Argyris og Schön sitt bidrag til organisasjonslærefeltet kan beskrivast som nivåteoriar. Nivåteoriar handlar om graden av endring som læringsprosessar medfører. Spørsmålet om korleis organisasjonar tileignar seg kunnskap er eit anna sentralt punkt i organisasjonslæreteorien deira.

Ein måte å skilje mellom teoribidraga på, er gjennom evna til å ta opp i seg kunnskap. Det kan vere gjennom brukterfaring, som er bruk av kunnskap utvikla av andre. Brukterfaring handlar om korleis ein organisasjon kan unngå ein feil dei aldri har gjort sjølve, men som ein liknande organisasjon har gjort. Som eg har vore inne på, skriver Argyris og Schön om endring av graden i læringsprosessar, det har etterkvart blitt retta meir fokus på lærande

organisasjonar. Og med dette dreier også fokuset ein del. Med lærande organisasjonar tilfører det eininga meir sjølvstende, spørsmålet blir no korleis ein organisasjon lærer, korleis den i kraft av seg sjølv utviklar kunnskap.

2.2 Lærande organisasjonar

Peter Senge seier at det som skil lærande organisasjonar frå andre organisasjonar, er at dei er meir innretta mot å kontrollere, og ikkje i like stor grad på å lære. For å kunne lære, må kvar enkelt beherske ulike fagområde. Senge skisserer fem ulike fagområde i boka. Fagområda er personlige, og handlar om korleis individet tenker, ønskjer, samhandlar og lærer av kvarandre.

Peter Senges definisjon av kva ein lærande organisasjon er:

Organizations where people continually expand their capacity to create results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together.
(Hustad 1998:40)

Skildrar denne definisjonen idealorganisasjonen, slik den burde vere? Den lærande organisasjonen er kjenneteikna av ei bevisst handling retta mot å lære og utvikle seg. Ein blir oppfordra og stimulert til læring og utvikling, dette er så godt implementert at ønsket om personlig og felles utvikling er i seg sjølv god nok drivkraft. Kan ein slik organisasjon skapast, finnast den? (Hustad 1998:40).

Senge ser nærmare på fem disiplinar organisasjonen må meistre for å bli ein fullverdig lærande organisasjon.

2.2.1 Personlig dugleik

Med personleg dugleik legger Senge noko meir i omgrepet enn det som tradisjonelt har blitt gjort. Dette handlar om at ein må vere meir proaktiv enn reaktiv. For Senge tyder dette at ein er i ein kontinuerlig prosess, beståande av klarlegging og utdjuping av sine personlege visjonar. Individ med høg grad av personleg dugleik, vil regelmessig kunne utvikle si evne til å nå måla sine. Dette er livslang læring.

2.2.2 Felles visjon

Dette er dei felles måla og verdiane for organisasjonen. For at visjonen potensielt skal vere felles, må den skissere eit bilde av ei ønska framtid, som alle i organisasjonen ber med seg. Hensikta med den er at den skal skape samhald og eigarskap i gruppa, som i sin tur vil vere oppmuntrande for å jobbe mot langsiktige mål. Ein felles visjon kan endre individets haldning frå min organisasjon, til vår organisasjon gjennom felles forplikting. Mennesket vil skape og lære fordi dei har lyst, ikkje fordi dei blir fortald kva dei skal gjere. Ein vanlig feil er at visjonen blir skapt av leiarane. Dette kan resultere i at den ikkje skapar engasjement fordi den ikkje gir rom for personlege visjonar. Visjonen blir berre levande og truverdig når menneska verkeleg trur dei kan skape si eiga framtid (Senge 1999).

2.2.3 Mentale modellar

Mentale modellar er tankemønster som avgjer korleis vi oppfattar verda. Alle har mentale modellar. Det avgjerande med mentale modellar er at ein er dei bevisste, slik at ein er i stand til å reflektere over dei. Det er utelukkande på den måten ein kan endre dei. Senge kallar dette å teste dei mentale modellane. Dette er veldig sentralt, då han meiner at dei mentale modellane stadig må testast om dei er hensiktsmessige. Senge argumenter vidare med at summen av ei gruppe sin samla intelligens, kan overskride summen av intelligens til gruppa sine einskildmedlemmar.

2.2.4 Læring ilag

Vi kan sjå at Senge står Argyris og Schön nært i si tenking. Dette særlig når det kjem til læring ilag-disiplinen. Med læring ilag, står refleksjon og dialog i sentrum. Viktig her blir at ein har tillit i mellom kollegaer som er bygd opp av felles verdiar og målsettingar. Dialog og refleksjon står i sentrum i denne disiplinen. I dialogen finner ein den frie og kreative utforminga av komplekse og innvikla evner, der ein lyttar til kvarandre sine meiningar. I motsettinga til diskusjonen kor ulike synspunkt presenterast og forsvarast kor målet er å finne det beste argument for den avgjersla som skal fattast. Dialog og diskusjon er potensielt komplementære, men det er ei vanskelig øving å skilje dei, samstundes som ein skal nytte dei på rett måte. Læring ilag grip også om korleis ein skal motvirke dei kreftene som hindrar dialog og diskusjon til å fungere. Ei av hovudkreftene er inngrodde måtar å tenke på, det som Argyris og Schön kallar for defensive rutinar. Men desse rutinane kan om dei blir behandla riktig ha eit uforløyst potensial av læring i seg. Senge meiner dialog og diskusjon er måten å behandle det uforløyste potensialet for å få det til å utspele seg på ein måte som gir læring ilag (Senge1999:208). Læring ilag er ein prosess og ei utvikling av ein kapasitet på laget til å skape dei resultata som medlemne på laget virkelig ønskjer. Det handlar også om individ sine talent. Men talent og felles visjon er ikkje alltid nok, ein må også vite korleis ein blir god ilag (Senge1999:207).

2.2.5 Heilskapstenking

Heilskapstenkinga er, som det går fram av omgrepet, det som bind dei fem disiplinane saman. Målet er at ein skal få dei fem disiplinane til å utvikle seg parallelt.

Heilskapstenkinga er grunnsteinane av fagområda, og er viktig med tanke på å kunne forstå korleis dei ulike disiplinane påverkar organisasjonen. Det er som det går fram av omgrepet, tenking, det er ein måte å kunne forstå korleis disiplinane heng saman, grip inn i kvarandre og korleis dei igjen påverkar heilskapen. Det er ei bevisstheitsendring, som går på å sjå heilskapen framfor delar av den. Dette omfattar også ei oppfatning av individet som endrar seg frå å reagere i notid, til ein aktivt deltakar som skaper si eiga framtid. Senge ser læring som ein kunnskapsbyggande prosess med utgangspunkt i individuelt skapte og

kollektive aksepterte mål. Det er intensjonen og viljen til å skape noko som skal prege læringsprosessen, ikkje reaksjonen.

Ein organisasjon med denne type heilskapstenking oppfattar strukturar som ligg under dei komplekse situasjonane og som set oss i stand til å skilje mellom overflatiske endringar og gjennomgripande endringar. Det vil sei at med å sjå ting i sin heilskap, vil vi bli i stand til å gjere riktige grep. Organisasjonen kan utvikle ein ny måte å tenke på som gjer det lettare for å avdekke moment som kan utbetrast med relativt liten innsats, men med stort utbytte. Varig endring = Læring (Senge 1999:68). Essensen i heilskapstenkinga ligg i eit mentalt skifte. Det er to ting som blir trekt fram som særleg viktig, for det første er det viktig å kunne sjå samspelende faktorar framfor lineære årsak/verknad-forhold. For det andre så er viktig å kunne sjå endringsprosessar fram for augneblinksbilete (Senge 1999:71).

2.3 Kunnskapsprosessen

Nonaka har stilt seg spørsmålet omkring korleis organisasjonar skapar kunnskap. Han meiner at ein organisasjon sine konkurransefortrinn i framtida vil bli evna deira til å skape kunnskap innanfor organisasjonen. Kunnskapsproduksjon, endring og omstilling har blitt veldig viktig i dagens samfunn, fordi marknaden endrar seg stadig raskare og konkurransen om å tilfredstille forbrukarane er tøffe. Derfor har det blitt hevda at å kunne omstille seg raskt og være innovativ har blitt eit stort konkurransefortrinn. Nettopp derfor er det å vere i forkant av utviklinga avgjerande for å oppnå suksess i neste omgang. Kunnskap skapt gjennom organisasjonslæring er ein form for kunnskap som er ekstra verdifull, fordi den er vanskelig å imitere og den er så særmerkt at den vanskelig kan la seg omsette og reproduserast nokon anna stad. Dette er fordi at denne kunnskapen har ein taus dimensjon ved seg (Handbook of organizational learning & knowledge. 2001:491).

2.3.1 Eksplisitt og taus kunnskap

I vestlig kultur har vi tradisjonelt sett på kunnskap som noko handfast, noko som er gripelig og er artikulert. Nokre japanske forskarar har funne ut med å granska store industriarbeidsplassar at det nødvendigvis ikkje alltid er slik. Her kan kunnskapen vere noko som er vanskelig å artikulere og sette ord på. I røynda er desse to kunnskapstypene komplementære. Begge to er også viktige for kunnskapsprosessen. Ein bør ikkje overdrive fokuset på nokon av dei, men ein bør analysere erfaringar slik at ein kan lære av dei. På denne måten kan eksplisitt og taus kunnskap verke saman.

Eksplisitt kunnskap er formell og systematisk. Den kan uttrykkast i ord og tal og ikkje minst ved dialog. Den har form som fakta, formlar, prosedyrar eller eit universelt prisnipp. I og med at denne kunnskapen er lett å formalisere, så lar den seg også lett lagre og lære vidare. Den tause kunnskapen er svært lokal og innbakt i organisasjonen, mest som om den er skreddarsydd. Samspelet mellom taus og eksplisitt kunnskap er sjølve kjernen i teorien til Nonaka. Omgrepet taus kunnskap har dei lånt frå M. Polany (1967), og er det same som implisitt kunnskap. Taus kunnskap referer til ein kunnskap som er vanskelig å utrykke, og ikkje umiddelbart er synlig. Taus kunnskap er vanskelig å formalisere, noko som gjer at den er vanskelig å dele. Taus kunnskap er personlig, og derfor også subjektiv. Dette gjer at den er forankra i handlingar, erfaringar og verdiar til kvar einskild. Nonaka delar vidare opp den tause kunnskapen i to: den tekniske, og den kognitive. Den tekniske kunnskapen er kjenneteikna av evner og personlege eigenskapar. Den er prega av ein typisk ”know-how”-kunnskap. Den kognitive kunnskapen kjenneteiknast av skjema, oppfatningar, og persepsjonar. Dette er eigenskapar som vi ofte tar for gitt, fordi dei er så djupt forankra i oss (Handbook of organizational learning & knowledge. 2001:491).

2.3.2 Korleis skaper organisasjonar kunnskap?

Korleis organisasjonar lærer har lenge vore dominert av eit informasjonsbehandlingsparadigme hevdar Nonaka. Dette synet er for statisk, meiner han. Han har utvikla sin eigen teori; ”The knowledge-creation prosess”. Nonaka ser på

organisasjonslæring som ein langt meir dynamisk prosess enn berre informasjonsbehandling (Handbook of organizational learning & knowledge 2001:491).

When organizations innovate, they do not merely process information. Rather, they create new information and reshape the environment through interactions with the environment.

(Handbook of organizational learning & knowledge 2001: 492)

Når ein organisasjon er innovativ konsumerer den ikkje berre informasjon. Dette er ikkje matematikk der ein kan trekke fr  og legge til for å kome fram til eit ”nytt” tal. Det dei gjer er å skape og definere sin eigen informasjon, slik at dei i neste omgang kan skape ny kunnskap utifrå eigen lomme så og seie. Vidare kan dei på denne måten også skape ny kunnskap gjennom problemløysande aktivitetar. Når det kjem til aktiv kunnskapsproduksjon i organisasjonar, så er det viktig å sjå korleis dei kan skape ny kunnskap utifrå sitt potensiale, og ikkje eit statisk syn på læring som tar utgangspunkt utifrå eit gitt kunnskapsnivå som dei allereie har.

Denne teorien legg til grunn eit syn på kunnskap som dynamisk og legitimert. *In this study we consider knowledge to be a dynamic human process of justifying personal belief toward the truth* (Handbook of organizational learning & knowledge 2001:493).

Med legitimert kunnskap så blir det lagt til grunn den tradisjonelle vestlige definisjonen av kunnskap som er ei legitimert sann oppfatning. Det baserer seg på at kunnskapen skal vere basert på vitenskap. Nonaka og Takeuchi rettar merksemda si mot legitimert kunnskap meir enn absolutt kunnskap. Dette gjer dei fordi dei også legg vekt på dynamikken i kunnskapsprosessen, og den menneskelige dimensjonen. I følgje teorien deira oppstår kunnskap i sosial interaksjon mellom individ og organisasjon. Dette gjer at den er dynamisk. Denne kunnskapen lar seg vanskeleg reproduserast ein annan stad, fordi den er svært kontekstuell (Handbook of organizational learning & knowledge 2001:493).

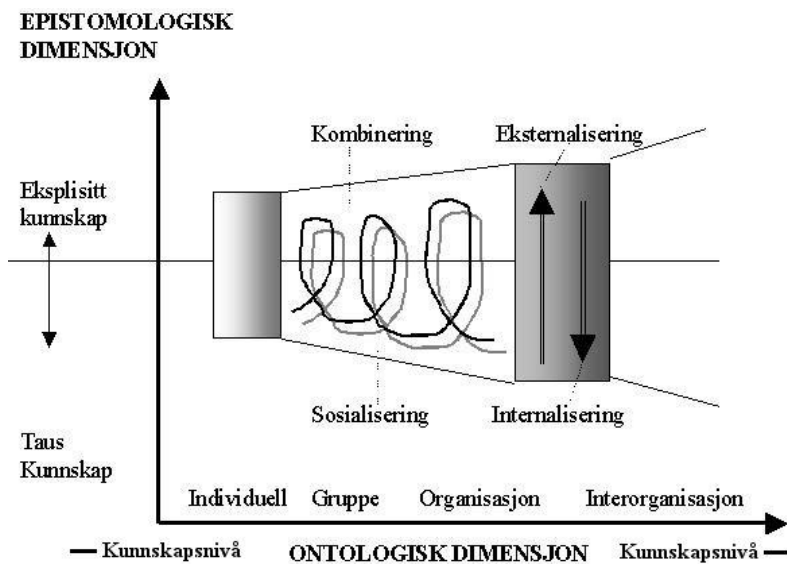
For å forstå korleis organisasjonar dannar kunnskap dynamisk, har Nonaka og Takeuchi laga ein modell med tre lag. Skal kunnskap bli til, må alle desse tre laga samverke med kvarandre. Først blir individuell kunnskap omgjort til organisatorisk, som deretter blir omgjort til individuell kunnskap igjen. Nonaka og Takeuchi baserer sin modell på to dimensjonar, den ontologiske som tilkjennegev kven det er som er lærande eining, og den epistemologiske som tilkjennegev om kunnskapen er taus eller eksplisitt. Kunnskapsspiralen blir til gjennom ein dynamisk interaksjon mellom taus og eksplisitt kunnskap, samt ein interaksjon mellom individ og organisasjon.

Desse laga er:

- (a) Prosessen av kunnskapsdanning gjennom sosialisering, eksternalisering, kombinasjon og internalisering (SECI)
- (b) Kunnskapsforvandlings-prosessen mellom taus og eksplisitt kunnskap, som er plattformen for kunnskaps-skaping. (ba)
- (c) Til slutt kunnskapsaktiva, eller input-output i kunnskapsutviklings-prosessen.

Ein kan forsøke å seie det enklare med at i praksis inneber kombinasjonslaget tre prosessar. For det første blir eksplisitt kunnskap samla inn og deretter kombinert. For det andre blir denne nye kunnskapen spreidd blant organisasjonsmedlemene. Og til sist så blir den eksplisitte kunnskapen tilpassa inn i organisasjonen for å få den meir høveleg. Illustrasjonen nedanfor er omfattande fordi den forsøker å illustrere både den epistemologiske og ontologiske dimensjonen, samt SECI-prosessen.

(Handbook of organizational learning & knowledge 2001:493).



Figur 1: <http://home.hio.no/hio-lo/img/nonakas.jpg>

2.3.3 Kunnskapsforvandling

Nonaka og Takeuchi opererte med fire ulike typar kunnskapsforvandling. Kunnskap blir skapt gjennom ein vedvarande dynamisk interaksjon mellom implisitt og eksplisitt kunnskap. Denne interaksjonen blir skapt gjennom SECI-prosessen. Denne prosessen fortel oss korleis kunnskap blir endra i ulike modus. Desse ulike modusane er: sosialisering, eksternalisering, kombinasjon og internalisering. Nonaka seier at om ein ikkje reflekterer over erfaringane sine, så vil ein ikkje drive kunnskapen framover. Særlig gjelder dette den implisitte kunnskapen, som ein vil ha vanskar med å forstå, om ein ikkje erfarer. Derfor er både erfaringar og refleksjonar over erfaringar viktig for å oppnå meir kunnskap. Med å analysere erfaringar kan ein i større grad forstå meininga med dei, for i neste omgang på nytt nytte seg av denne kunnskapen til å forbetre seg. På denne måten så samspelear implisitt og eksplisitt kunnskap i mennesket sine kreative handlingar. Nonaka kallar denne interaksjonen for ”knowledge conversion”. Denne forvandlinga er ein sosial prosess mellom individa. Kunnskapen blir skapt i samspelet mellom menneska. Gjennom denne prosessen aukar både volumet og kvaliteten på både den implisitte og eksplisitte kunnskapen. (Handbook of organizational learning & knowledge 2001:495).

The Knowledge-Creating Company

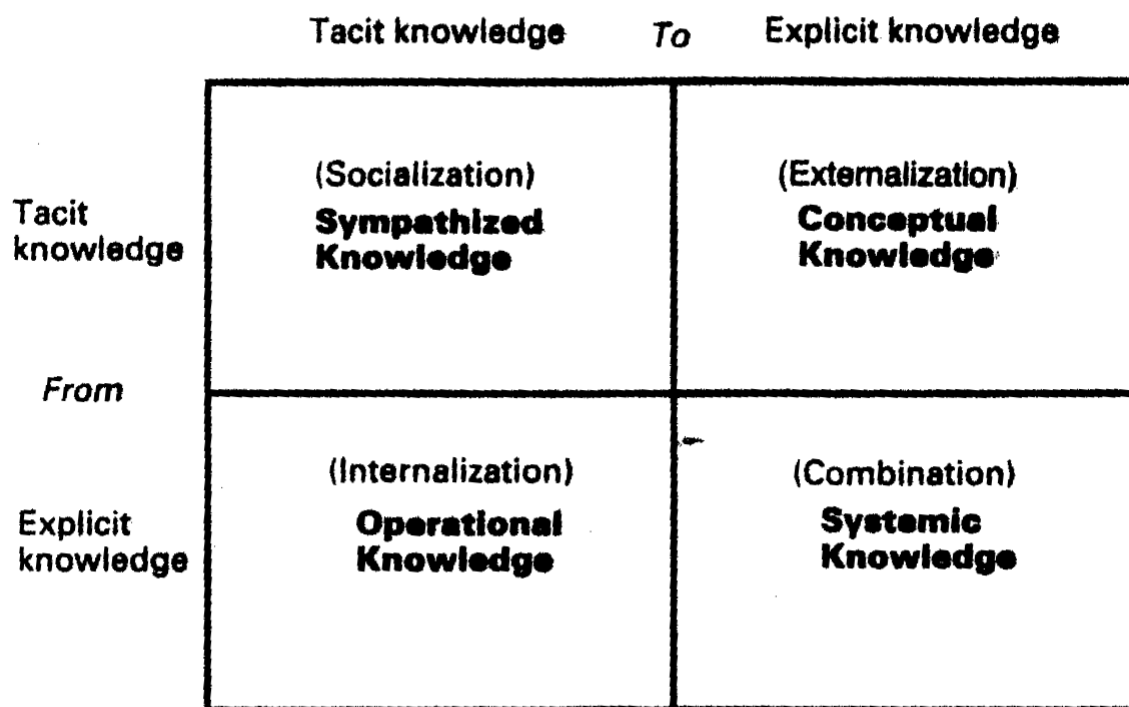


Figure 3-4. Contents of knowledge created by the four modes.

(Nonaka & Takeuchi 1999:72)

2.3.4 Sosialisering

Sosialisering - frå taus til taus kunnskap. Det er å bringe saman taus kunnskap gjennom delt erfaring. Det er viktig fordi denne tause kunnskapen er vanskelig å formalisere og få tak på. Den er derfor svært kontekstavhengig. Det er derfor viktig at ein må erfare saman gjennom felles aktivitet, for å lære. Dette prinsippet har på mange måtar mykje til felles med meisterlære prinsippet, der ein som ikkje er opplært i yrket lærer gjennom å følge sin læremeister. På denne måten kan han lære gjennom observasjon, imitasjon og praksis. Sosialisering kan i denne samanhengen også vere uformelle møter utanfor arbeidsplassen, der den tause kunnskapen på ein eller annan måte er tema. Nonaka og Takeuchi presiserer at omtanke og tillit mellom aktørane er svært viktig for at dei i det heile tatt kan dele taus

kunnskap, det handlar om å skape ei felles forståing (Handbook of organizational learning & Knowledge 2001: 495).

2.3.5 Eksternalisering

Eksternalisering - frå taus til eksplisitt kunnskap. Det er prosessen med å gjere taus kunnskap artikulert slik at den blir eksternalisert. Av dei fire typene kunnskapsforvandling så er dette den viktigaste med tanke på å skape kunnskap, fordi den gjere taus kunnskap eksplisitt. Det er først når kunnskapen blir eksplisitt, det vil sei tydeleg, formalisert og eksplisitt, at den kan delast med andre. Denne prosessen er derfor heilt sentral med tanke på danninga av ny kunnskap. Ein slik eksternaliserings prosess kan oppstå på ulike måtar. For å kunne lykkast med denne forvandlinga frå taus til eksplisitt kunnskap er det ein fordel å kunne nytte seg av metaforar, analogiar og modellar. Nyttar ein seg av metaforar kan ein lettare assosiere den nye kunnskapen med ei eksisterande forståing. Det kan også vere til hjelp å knytte noko som er abstrakt til ein meir konkret samanheng. Tar ein i bruk metaforar for å knytte saman eksisterande forståing med ei ny, kan det opne opp for nye oppdagingar og kan avdekke nye moment som ein ikkje har sett tidligare. Motseiinga som utspinner seg i metaforen blir deretter harmonisert av ein analogi, som kaster lys over det ukjente med å sette søkelyset på likskapane mellom eksisterande kunnskap og den nye som metaforen bringer på bana. Analogien hjelper til med å forstå det ukjente gjennom det kjente. Analogi tyder ”noko som liknar eller er i samsvar med noko anna”. Analogien har også den funksjonen at den bygger bru frå ein taus kunnskap til ein modell. For så snart eksplisitt kunnskap er skapt, kan det bli danna ein modell (Handbook of organizational learning & Knowledge 2001:495).

2.3.6 Kombinasjonen

Kombinasjon - fra eksplisitt til eksplisitt kunnskap. Dette er prosessen der ein koplar saman små delar av eksternalisert kunnskap inn i ein større kontekst av eksplisitt kunnskap. Kunnskapen blir her utbetra og kopla saman gjennom kjelder som dokument, møter, dialog

og andre kommunikasjonsformer. Omarbeiding av kunnskapen på denne måten, kan føre til skaping av ny kunnskap, der den blir sortert og omstrukturert. Til dømes kan dette inntreffe når ein samlar inn informasjon frå heile organisasjonen og setter det saman til ein samla rapport. Rapporten blir no ståande sjølvstendig, og samla har den gitt ei ny forståing av organisasjonen (Handbook of organizationl learning and knowledge 2001:497).

2.3.7 Internalisering

Internalisering – frå eksplisitt til taus kunnskap. Det er prosessen med å omdanne eksplisitt kunnskap til taus kunnskap. Prosessen er nært i slekt med ”learning by doing”. Gjennom internalisering blir kunnskap som er skapt, delt i organisasjonen. Internalisert kunnskap blir nytta til å utvide, lage ny ramme for organisasjonsmedlemmane sin tause kunnskap. Når kunnskap er internalisert i individa, blir det ein svært verdifull ressurs. Denne kunnskapen blir igjen delt med dei andre organisasjonsmedlemmane gjennom sosialisering, som igjen setter i gang ein ny spiral av skaping av ny kunnskap. Internalisering inneberer to dimensjonar. For det første at eksplisitt kunnskap blir implementert i praksis. For det andre at eksplisitt kunnskap kan bli implementert gjennom simulering og eksperiment, for at dei skal få prøve seg, etter ”learning by doing”-prinsippet, ref Dewey (Handbook og organizationl learning & knowledge 2001:497).

2.3.8 Korleis forstå kunnskapsprosessen?

Nonaka og Takeuchi meiner at dei fleste teoriane ikkje lykkast med å få med seg dei aktive sidene ved læringa, dei manglar også kunnskapsutviklinga som kjem som eit resultat av denne læringa. Nonaka meiner at organisasjonslæringsteoriar har fokusert på den passive læringa som organisasjonar gjer, dvs korleis dei tilpassar seg endringar. For det andre blir den kritisert mot kor antatt vanskelig det er å implementere dobbelkrinslæring i organisasjonar, og at det trengs spesialverktøy eller spesialkompetanse for å sette i gong denne prosessen. Nonaka meiner at dette ikkje er så vanskelig å få til, fordi han argumenterer for at organisasjonar kvar dag stiller seg spørsmål i kring problema dei har løyst. Skaping av

kunnskap skjer kvar dag. Å skape denne kunnskapen er ein prosess som ikkje er ei spesifikk handling til eit gitt tidspunkt, men at den skjer kontinuerlig. Målet til Nonaka er at han vil forstå den dynamiske prosessen som organisasjonslæringa er. Han ser på korleis ein organisasjon kan styre ein slik prosess (Handbook of organizational learning & knowledge 2001:492).

Argyris & Schön hevdar at organisasjonslæring er vanskelig å få til, i alle fall deira eigne dobbelkrins og deuterolæring. Nonaka har ei anna oppfatning. Nonaka seier at han vil forstå læringsprosessane, men at desse ikkje nødvendigvis er så vanskelig å få til, fordi dei er dynamiske og dei oppstår ofte utan at det trengjer å være nøye planlagt. Han ser på korleis ein organisasjon kan styre ein slik prosess, og korleis organisasjonen kan legge til rette for at dei skal skje. Det kan derfor vere nyttig for ein organisasjon å ha kunnskap om korleis utvikling av kunnskap skjer innanfor organisasjonar.

2.4 Fenomenologi

Fenomenologi er ein spesialisert metode innan filosofien, men har også blitt modernisert og utvikla vidare, og blir nytta innanfor både psykologi og samfunnsforskning. Fenomenologi er frå grunnleggaren sin Husserl, meint å vere skildringar, men ikkje kva som helst slags skildringar. Fenomenologien er ein skildrande vitskap som først og fremst interesserer seg for bevisstheit i kring objektet og strukturar i bevisstheita. Ei skildring av ein tur du har rusla, eller om du studerer eit klasserom gjennom kulturteoretiske briller, kan derfor ikkje kallast fenomenologi (Noddings 1997: 89).

Fenomenologar nyttar omgrepet intensjonalitet i ei spesiell betyding. Intensjonalitet er eit grunnleggande særtrekk med bevisstheita. Bevisstheit er for fenomenologane alltid bevisstheit om noko. Fenomenologisk filosofi seier vidare om subjektet: *Det konstituerende subjektet skaper objektet (intensjonale objekter) for sin kontemplasjon. Fenomenologen*

studerer disse objektene, deres natur og bevissthetsstrukturer der de avdekkes (Noddings 1997: 89). Dette blir kalla den fenomenologiske reduksjonen. Den subjektive opplevinga blir altså utgangspunktet for undersøkinga. Det er fenomenet som skal granskast. Denne tankegangen går heilt tilbake til Descartes sitt forsøk på å basere kunnskap på det som er heva over tvil for den menneskelege bevisstheita. Descartes berømte ord: *Jeg tenker, altså er jeg*, peikar mot eit konstituerande subjekt, ei bevisstheit som deltek i konstruksjonen av verkelegheita.

Den andre reduksjonen er den eidetiske. Målet med denne er å legge bak seg kvar einskild fenomen, og nå fram til det som blir karaktært som "vesen". For å kome frå kvart einskild fenomen til noko meir generelt, blir det kravd ein form for tankeprosess. Husserl skapte sin eigen metode som var ein form for komparativ analyse av tankematerial. Husserl seier at fenomenologien ikkje er empirisk, men en apriorisk vitskap, som bruker empiriske fakta berre som illustrasjonar. Gjennom ei rekke tilpassingar og reduksjonar forsøker fenomenologien å finne fram til dei trekk ved subjektiviteten som blir ståande i, og gjennom, alle tenkelige modifikasjonar (Noddings 1997: 89).

Gjennom imaginær variasjon av eit bestemt fenomen skal ein kome fram til nokre fellestrekk, ein "invarians". Denne "invariasjonen" er "vesenet". Som vi ser er det viktig for fenomenologien å ikkje miste det konkrete av syne når ein generaliserer (Alvesson og Skøldberg 2008:96).

Med livsverd så meinte Husserl at livsverda er den verda ein lever i, den inneheld ulike objekt, andre menneskjer og andre "eg". Alle desse "eg" skil seg frå objekta på den måten vi skapar holdningar til dei, og som består i empati. Det einaste objektet vi kjenner oss igjen i, gjennom ein slags empatisk intuisjon, er andre mennesker (Alvesson og Skøldberg 2008:100).

3. Metode

Ein skil tradisjonelt mellom to hovudretningar innanfor forskning, den naturvitskaplige og den samfunnsvitskaplige. Går ein tilbake til 1980 –talet snakka ein om harddata og mjukedata. I dag skil vi mellom kvantitativ metode, som står den naturvitskaplige tradisjonen nærmast, og kvalitativ metode, som er mjuke data og ofte høyrer samfunnsvitskapen til.

Samfunnsvitskapen ser den sosiale røyndomen konstruert gjennom aktørane sine handlingar og fortolkingar, medan naturvitskapen ynskjer kontroll og muligheit til å manipulere variablane. Denne tradisjonen, som er den eldste, legg opp til å kunne teste teoriane og variablane som påverkar forskingsresultatet. Kvalitativ metode har ikkje ei slik tilnærming. Den metoden fungerer slik at den studerer mennesket i sitt naturlige miljø, og prøver å kome i djupna på det ein undersøker. Deltaking er viktig i kvalitativ forskning, og ein søker ofte å skildre heilskapen og spesielle forhold med kvalitativ metode.

I denne oppgåva har eg valt å nytte kvalitativ tilnærming til problemstillinga. Dette valet har eg gjort fordi eg ynskjer å gå i djupna på det temaet eg ser nærmare på, og det kan auke forståinga av temaet. Det er etter mitt skjønn også ein metode som er egna for å få fram nyansar og viktige betraktningar. Det er også ein metode som gir anledning til å stille oppfølgingsspørsmål undervegs. Siktemålet med undersøkinga har heile vegen vore å sjå korleis ei nedbemanninga påverkar organisasjonen si even til å lære. Eg har funne empiri på dette gjennom å intervjuje fire informantar om korleis dei opplever sin situasjon i Peab, ca. fem veker etter nedbemanninga.

3.1 Fenomenologisk psykologi

Innanfor metode så støttar eg meg i stor grad til Kvale, som igjen har henta ein del frå fenomenologien. Eg vil ikkje påstå at mi oppgåve er innanfor ein fenomenologisk filosofisk tradisjon, men dei metodisk ideane har sprunge ut av denne tradisjonen. Mange nyttar metodar som er velkjente innanfor fenomenologisk psykologi. Då eg skulle undersøke

konsekvensane for nedbemanning i eit pedagogisk perspektiv, så spurte eg på ein slik måte at eg prøvde å få tak i dei grunnleggande kjenneteikna for kva informantane opplevde om organisasjonslæring i nedbemanningsprosessen og konsekvensane av den, altså fenomenet. For innanfor fenomenologien er det den subjektive opplevinga som blir utgangspunktet for undersøkinga. Skal eg være kritisk til mi eiga forskning så vil eg seie at i denne undersøkinga har eg ikkje klart å utforske bevisstheita, på den grundige måten som fenomenologien er kjent for at den gjer. Det har blitt ei meir vitenskapelig undersøking av dei empiriske forholda, og om konsekvensane av nedbemanninga innan eit bestemt område. Skal eg vere riktig streng så er nok heller ikkje denne undersøkinga systematisk nok til å fullbyrde den fenomenologisk metode (Noddings 1997:90).

Med omgrepet "livsverda", så meiner Husserl at kvar einskild oppleving må tolkast som eit moment i ein prosess. Han meinte at kvar oppleving måtte sjåast på som innbaka i, og farga av, ei forestillingsverd med historiske dimensjonar, men også såg framover. Denne livsverda meinte han også var under stadig endring. Dette betyr at han såg på den sosiale verkelegheita som ein subjektivt konstruksjon. Med forrang for livsverda, så forsøker eg å sette det empiriske materialet mitt inn i ein kontekst, og at det også må tolkast og analyserast utifrå den konteksten det er henta frå (Alvesson og Skøldberg 2008:100).

3.2 Kvifor kvalitativ metode

Problemstillinga var avgjerande for at eg valde kvalitativ metode. Den kvalitative tilnærminga gjorde at eg kunne få ei auka forståing av den livsverda som informantane er i. Det er ein fordel sidan eg står utanfor entreprenørbransjen. Eg kom som ein utanforståande, med lite kunnskap om bransjen på førehand. Kvalitative metodar som intervju, er ikkje berre ein ny og mjuk teknologi som har kome i tillegg til dei tradisjonelle harde kvantitative metodane. Det er heller slik, skriv Kvale, at den kvalitative forskinga inneberer alternative oppfatningar om sosial kunnskap: Om meining, røyndom og kva som er sant innan samfunnsvitskaplig forskning. Det grunnleggande materialet er ikkje lenger objektive data som skal kvantifiserast, men meningsfulle relasjonar som skal tolkast (Kvale 1997:25).

3.2.1 Intervju

Ein planlagt samtale som intervjuet er, kan også gjere at informantane sjølve opplever ein auka innsikt i det som dei snakkar om, fordi dei får tid til å reflektere, og opplever eit intervju som ein situasjon der nokon tar seg tid til å lytte. Gjennom intervju av funksjonærar på hovudkontoret til Peab, kan eg få ei forståing av deira sin subjektive vurdering og oppleving av nedbemanningsprosessen i organisasjonen.

Dei kan vidare seie noko om kva for refleksjonar og erfaringar dei har gjort om korleis dei sjølve lærer, og korleis dei samarbeider. Kvale forsvarar intervju som forskingsmetode med å seie at det er ein styrke at intervjuet fangar opp variasjon i intervjupersonane si oppfatting kring eit tema, og på den måten gir eit bilete av verda som ikkje er svart/kvit (Kvale 1997:27).

Informantane vil kunne gi meg verdifull informasjon om korleis dei ser på endringane i organisasjonen, og kva dette har hatt å bety for dei sjølve, og korleis dette påverkar organisasjonen. Kvale skildrar intervjuet som ein konversasjon med ein viss struktur og hensikt. Intervjuet går også djupare enn den spontane meningsutvekslinga som finn stad i ein vanlig samtale, og blir ein varsam spørje/lytte-tilnærming, som har til hensikt å få fram grundig utprøva kunnskap (Kvale 1997:25). Eg hadde nettopp til hensikt å komme nærme inn på informantane og Peab som organisasjon. Derfor var valet av intervju enkelt for meg. Med denne metoden kan eg kome inn på informantane og få deira si fortolkingsramme og forståing av situasjonen. Eg var interessert i å finne ut meir om endringane dei opplevde i kvardagen sin, og om dei kunne seie litt om dei endringane som fann stad på organisasjonsplan. Eg ville spørje på ein slik måte at eg ville finne ut om dette gjekk an å spore tilbake til nedbemanninga.

Eg valte ein halvstrukturert intervjuform. Denne forma for intervju gir informanten rom for å skildre og kome med utfyllande informasjon og refleksjon, som i enkelte situasjonar kan gå utover det spørsmålet som blir stilt. Denne fleksibiliteten såg eg på som ein styrke, fordi det kan få fram tilleggsopplysingar som kan vise seg å vere verdifulle. I og med at mine forkunnskapar til entreprenørbransjen er avgrensa, så kan denne forma vise seg som ekstra ideell. Eg vil ikkje påstå at eg nytta meg av observasjon som ein bevisst metode, men til ein

viss grad så hadde eg deltakande observasjon. Det skal seiast at eg var utplassert i praksis i Peab ein periode i forkant av undersøkinga, derfor var eg ikkje heilt ukjent med verksemda. Eg har også min bi-rettleiar Christina Skorge i bedrifta, som eg har hatt fleire gode samtaler med. Gjennom å vere i miljøet og snakke med folk, så har eg gjort observasjonar, som eg trur har hjelpt meg til å betre kunne forstå dei svara informantane har gitt meg. Når eg har vore i tvil om noko, så har eg spurt rettleiar på Peab. Eg vil argumentere for at min forkunnskap var ein fordel for meg då eg skulle gjennomføre intervju og tolke svara til respondentane. I ein metodisk samanheng kan forkunnskapen bli sett på som ei svakheit. Dette er fordi at eg går då ikkje blank inn i problemstillinga, og er nødvendigvis ikkje heilt objektiv. At ein går inn i problemstillingar heilt blank, er nesten umogelig å førestille seg. Det same gjelder total objektivitet – er det mogelig å vere det? Sett på ein annan måte så hadde eg litt forkunnskap, og dermed var eg betre skikka til å stille reflekterte spørsmål kring temaet.

Gjennom ein kvalitativ metode og intervju som form, vil ein fokusere på samtalen som meiningsskapande. Informantane svarer ikkje berre på spørsmål som er førebudde av intervjuaren, men dei formulerar også si eiga oppfatning av verda dei lever i gjennom dialog med intervjuaren. Kunnskapen som kjem fram gjennom denne dialogen, kan enten nyttast til å gjere utbetringar, eller til å auke forståinga kring eit fenomen (Kvale1997:26). Det kan også leggest til at forskingsintervjuet ikkje er ein samtale mellom likeverdige partar, fordi det er intervjuaren som definerer og kontrollerar situasjonen med å stille spørsmål, og val av spørsmål (Kvale1997:21).

3.2.2 Utval og informantar

Utval av informantar gjorde eg i samråd med bi-rettleiar på Peab. Ho var også hjulpsam med å finne fram til problemstilling på oppgåva. Eg hadde min praksis frå DOL studiet på Peab, derfor kjente eg nokre av dei tilsette, før eg tok til på empiriinnsamlinga. Eg valte fire informantar på dette kvalitative intervjuet. Dette vart gjort fordi at eg ville sikre meg informantar som satt på ein del kunnskap om organisasjonen, og for å sikre meg at desse var engasjerte og råka av nedbemanninga. Det kan vere av betydning for oppgåva at dei valte

informantane er reflekterte og har gjort seg opp nokre tankar kring temaet organisasjonslæring. Eg ville også sikre meg informantar som hadde fått erfare kva dette hadde å bety for kvardagen deira.

I analysen av det kvalitative intervjuet har eg sitert ein del frå informantane. Dette blir gjort for å underbygge poeng i forhold til teorien eg nyttar, eller for å stå i opposisjon til den. Av omsyn til informantane sin anonymitet har eg gitt dei pseudonym. Eg har også gjort det fordi det er eit visst analytisk behov for å skilje kven som seier kva, naturlegvis. Eg ønskjer å sjå om ein og same informant uttrykker svar som er inkonsistente i forhold til holdningar og verdiar. Med å framstille informantane under pseudonym, så viser eg også at analysen bygger på heile bredda i intervjumaterialet, framfor å ikkje operere med namn i det heile. Når det gjeld kjønnsrepresentasjonen i utvalet er alle informantane menn, dette utvalet er gjort fordi det er representativt i forholdet til den kjønnsamansettinga dei har i bedrifta.

Under blir informantane presentert:

Kjetil: Er 58 år og har tittelen distriktssjef. Han har jobba i Peab i seks år, og har utdanningsbakgrunn innan økonomi i tillegg til teknikk og matematikk. Har også litt statistikk og kjemi frå høgare utdanning. Han har jobba innanfor eigedomsutvikling i totalt 18 år. Han har tilleggsutdanning innanfor eigedomsmeikling i tillegg har han fleire andre kurs som til dømes leiartreningskurs.

Roy: Er 36 år og har tittelen prosjektleiar. Har jobba fire år i Peab, og har jobba ni år totalt i bransjen. Roy er jordskifte kandidat, men han kallar seg arealplanleggar fordi det er meir skildrande for det han har studert. Han har tilleggsutdanning frå befalsskulen i Forsvaret. Han har ingen kurs av betydning seier han.

Åsmund: Er 43 år. Han har tittel som produksjonsleiar. Han har jobba i tre år i Peab. Åsmund har jobba mellom 15 og 20 år i bransjen. Han har ein variert utdanningsbakgrunn,

anleggsmaskinreparatør. Teknisk fagskule, tømrrar, byggingeniørutdanning, takstmann og har i tillegg nokre studiepoeng frå andre fag. Åsmund har også kurs i betong støypeleiarkurs, våtromskurs, kurs i sentralbordbetjening, Nito-kurs og prosesskurs.

Ove: Er 33 år. Han har tittelen virksomheitstøtte i regionen. Det vil seie at han har ein støtte funksjon inn mot leiargruppa i den regionen han jobbar i. Han har arbeida to år i Peab etter at han var ferdig utdanning. Han er utdanna høgskuleingeniør byggfag. Han har ingen tilleggsutdanning. Han har ein del kurs, hovudsaklig byggtekniske og juridiske kurs.

Problemstillinga dannar grunnlag for å avklare kva som er hensiktsmessig å ta med i undersøkinga. Den stiller eit spørsmål som skal svarast på, og dermed peikar den direkte på kva tema som skal undersøkast nærmare og seier samtidig noko om kva avgrensing som er naturleg å trekke. Populasjon er den eininga som problemstillinga gjelder for. Utval er i dette tilfellet dei personane eg samla inn informasjon frå. Eg skil mellom forskjellige typar utval og ulike metodar for utveljing av kven eller kva som skal utveljast. Eg støttar meg til to omgrep når det gjeld dette:

- Casestudiar
- Utveljing ved sjølvseleksjon

(Grønmo 2004:83)

3.3 Casestudiar

Casestudiar er ein spesielle type studie som avgrensar seg til eit analysetilfelle, seier Grønmo. Formålet til ein casestudie er at det skal utvikle ein heilskaplig forståing av det tilfellet som blir studert. Det aktuelle tilfellet blir derfor betrakta som interessant i seg sjølv, utan at det nødvendigvis blir vurdert som ein del av ein større populasjon (Grønmo 2004: 90). Eg har studert eit spesiell situasjon som har oppstått i ein organisasjon. Eg kan med

støtte i Yin sin tekniske definisjon om kva eit case studie er, seie at mi undersøking er innanfor hans definisjon.

A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.

(Yin 2003:13)

Eg har henta min empiri frå ei faktisk hending i næringslivet, der fell det innanfor det Yin skildrar som ”real – life context”. Eg ser også på ”contextual conditions” som Yin kallar det. For i case-studiar så skil ein ikkje ut enkelte variablar som ein vil sjå nærmare på, men ein studerer fenomenet i den konteksten det faktisk hender. Eg går inn i organisasjonen og snakkar med folk som jobbar der like i etterkant av nedbemanninga. Eg går inn i ein kontekst. og snakkar om eit feneomen på arbeidsplassen deira. Dette er styrken til case studiar, eg eliminerer ingen variablar, men eg kan oppdage nye moment på vegen etterkvart som undersøkinga går framover (Yin 2003:14). Denne metoden går inn i undersøkinga utan å ha satt opp eit sett med variablar på førehand, og dette gjer den egna til å nytte i denne undersøkinga av fleire årsaker. For det første satt eg ikkje opp ei hypotese på kva eg ville finne, eg var også merksam på å la informantane snakke ferdig i intervjuet, fordi det kunne tenkast at den informasjonen som fram kunne bli relevant.

3.4 Utveljing ved sjølvseleksjon

Denne undersøkinga tar ikkje sikte på kunne generaliserast til populasjon. Undersøkinga tar heller ikkje sikte på noko systematisk generalisering. Utvalet er derfor ikkje samansett eller konstruert på ein slik måte at det skal gi grunnlag for systematisk generalisering. Eg har gjort utvalet på ei blanding mellom vilkårlig måte og sjølvseleksjon (Grønmo 2004:86). Eg fekk i samråd med kontaktperson på Peab ei liste med namn på personar som eg kunne spørje. Med denne tilnærminga til utveljing så kan det reisast spørsmål ved om utvalet er valid. Det er

kontaktperson på Peab som har valt ut informantane, og på den måten er det bedrifta sjølv som har bestemt kven som skal kunne få svare på undersøkinga. Dette er ei svakheit, men samstundes så valte eg å gjere det på denne måten fordi eg vurderte konsekvensane av at informanten svara strategisk hadde liten konsekvens. Denne vurderinga er gjort på bakgrunn av at eg var ein ekstern undersøkar som ikkje hadde ein agenda av å avdekke noko i bedrifta eller med informantane som kunne føre til ubehagelege konsekvensar for dei eller organisasjonen.

Eg presenterte prosjektet mitt for dei og spurte om dei kunne tenke seg å bidra til undersøking. På den måten var det ei vurdering som vart gjort på førehand, om kven som kunne tenkast å ha gjort seg nokre tankar kring temaet. På same tid fekk dei også anledning til å la vere å vere med, om dei ynskte det (Grønmo 2004:101). Det var ingen informantar som valte å avstå frå undersøkinga.

3.5 Framgangsmåte

Forskning som nyttar intervju kan på overflata virke enkel, det kan virke enkelt å ta fatt på eit intervju utan å ta seg tid til førebuing eller refleksjon. Eit forskingsintervju er ikkje så enkelt at ein berre kan ta bandopptakaren og gå ut og stille spørsmål. Kvale seier at det kan lønne seg å vere dei metodologiske spørsmåla bevisste.

Ei utfordring for intervjuaren er at det finst få standardiserte prosedyrar for korleis disse intervjuar skal gjennomførast, så mange metodologiske slutningar må fattast på staden. Dette krevjar eit visst ferdigheitsnivå hjå den som intervjuar (Kvale1997:27). Eg vil i det vidare skildre det eg sjølv har gjort, og i tillegg vil eg grunngi dei vala eg har tatt undervegs. For å hjelpe meg med dette vil eg bruke Intervjuundersøkingas sju metodestadium som skjelett på den innramminga. Eg gjer det slik fordi eg la Kvale til grunn då eg bestemte meg for kvalitativ metode og for å nytte meg av intervju. Han balanserer mellom ei fri og meir rigid tilnærming til metodefeltet. Han ser på intervjuet som eit handverk, samt at han gir praktiske retningsliner for korleis eit forskingsintervju skal utførast. Dei sju stadia er slik:

1. Tematisering
2. Planlegging,
3. Intervjuet
4. Transkribering
5. Analysering
6. Verifisering
7. Rapportering

3.5.1 Tematisering

Tematisering. Formålet med undersøkinga er å avdekke i kva grad og på kva måte Peab har organisasjonslæring. Eg opplever emnet som vanskeleg å systematisere, det vil derfor bli metodiske utfordringar undervegs. Like fullt vil eg stå for dei vala som er gjort, fordi eg vurderte kvalitativt intervju til å vere den mest tenelege metoden. Eg vurderte det som viktig å kunne velje ein metode som gjorde at ein kunne kome tett på organisasjonsmedlemmane, slik at dei kunne skildre korleis dei hadde opplevd prosessen. Eg hadde heller ikkje tid eller muligheit til å utføre nokon form for pre-testar, eller anna muligheit til å påverke variablane. Summen av dette gjorde at valet av kvalitativ metode og bruk av intervju stod fram som det beste alternativet etter mi vurdering.

3.5.2 Planlegging

Planlegging. Eg planla heile studien med tanke på alle dei sju stadia. Eg skreiv ei prosjektskisse der eg beskrev korleis eg skulle gå fram med arbeidsplan og progresjonen på arbeidet. Eg såg ingen klare etiske dilemma med tanke på min studie. I denne studien skulle eg skildre i kva grad læringsprosessane hadde blitt endra i organisasjonen. Eg hadde derfor ingen spørsmål som skulle vere av ein slik art at det ville krevje svært personlig informasjon.

Eg hadde heller ingen spørsmål som hadde til hensikt å avsløre nokre organisasjonshemmegheiter, derfor valte eg å signere ei taushetserklæring hjå Peab før eg tok til med arbeidet. Dette gjorde eg fordi eg hadde som sagt ingen hensikt å avdekke forretningshemmegheiter, og fordi eg opplevde at eg fikk større tillit med å gjere dette. Taushetserklæringa innebar at eg ikkje kunne avsløre forhold ved bedrifta, som konkurrerande bedrifter kunne ha glede og fordeler av. Den tok også vare på personvernrettane til det tilsette. Arbeidet med intervjuguiden gjennomførte eg samstundes som eg utarbeida teorival og problemstilling.

3.5.3 Intervjuet

Intervjuet. Eg baserte meg på ein tematisert intervjuguide der eg delte opp intervjuet i ulike tema. Sjølve intervjuet tok nokså nøyaktig 90 minutt. Eg ynskte å møte informantane inne på hovudkontoret, i deira eiga ”storstove”. Valet av lokalisering var absolutt eit bevisst val for å få informantane til å slappe av og føle seg trygge, i kjente omgjevnader. Eit anna poeng med å legge intervjuet til arbeidsplassen deira var at eg fekk eit innblikk i korleis lokala var utforma, stemninga på arbeidsplassen og kulturen. Med denne observasjonen kunne eg lettare forstå og sette bilete til situasjonar når informantane skildra slike. Innblikket eg fekk av å vere på hovudkontoret hjelpte meg til å danne eit heilskapsinntrykk av korleis det var å jobbe der, og i tillegg danna det ei god ramme på intervjuet samt at det la grunnlaget for analysen seinare. Det som kunne ha vore ei barriere med å gjennomføre intervjuet på arbeidsplassen med omsyn til kvalitet, kunne vere forstyringar av ulike slag, men det opplevde eg ikkje. Eg var også påpasseleg med å bestille møterom, slik at vi skulle få fred frå telefonar og andre forstyrrende element.

Det eg først tok føre meg var kva refleksjonar informantane hadde kring sin eigen arbeidssituasjon. Eg spurte deretter om korleis omorganiseringa/nedbemanninga hadde påverka arbeidskvardagen med tanke på læring. Eg var ute etter å finne ut meir om både prosessane og endring av rammevilkåra. Informantane fekk uansett ganske frie rammer til å svare, så eg var innom fleire emne. Det som eg var mest opptatt av å finne informasjon om,

var faktorar kring læring. Eg spurte både generelt om læring og spesielt om korleis dei lærer best. Dei fikk vidare anledning til å skildre meir konkrete situasjonar der dei hadde lært. Eg spurte også ein del spørsmål kring nedbemanninga, om dei opplevde både individuelle endringar i læringssituasjonar og organisatoriske endringar som fylgje av nedbemanninga. Etter dette forklarte eg kort om omgrepet ”taus kunnskap”, og spurte dei om dette var noko dei kjende seg igjen i, og kva dei meinte om dette sett i lys av ei nedbemanninga. Avslutningsvis stilte eg nokre spørsmål om kva dei meinte om samarbeid, og om korleis læring vart ein del av det. Heilt til slutt så ville eg ha informantane til å reflektere rundt kva Peab kunne gjere for at dei kunne lære enda meir, og utvikle seg i ei positiv retning.

Ein intervjusituasjon kan virke litt skremmande første gong ein gjennomfører eit intervju. Sjølv har eg hausta erfaring frå mine tidligare praksisplassar, der eg har gjennomført intervju, telefonintervju, og spørjeskjema som eg personlig gjekk rundt med. Denne erfaringa var god å ha, fordi eg merka at eg hadde ro i intervjusituasjonen. Dette smitta over på informantane, fordi alle informantane var både rolige og avslappa i intervjuet, og det såg ut til at dei svara ærlig og ikkje spekulerte i kva som var strategisk lurt å svare osv. Dette kan eg sjølv sagt ikkje vite sikkert, men observasjon er også ein metode, og den tilseier i dette tilfellet at informantane ikkje forsøkte å manipulere undersøkinga, ref intervju effekt. Eg innleia alle intervjuet med å fortelje kort om prosjektet eg jobba med, og bakgrunnen for det. Eg informerte også om behovet for å bruke bandopptak av intervjuet, fordi omfanget materialet ville bli stort, og nærmast uhandterlig utan eit slikt verktøy. Eg lova også at alle informantar skulle gjerast anonyme i teksta. Alle informantane gav meg løyve til å nytte dette verktøyet. Eg opplevde ingen skepsis i forhold til dette. Alle informantane var positive, og det verka som dei likte å sitte ned og snakke om nedbemanninga medan ein ekstern person hørte på dei. I tillegg tok eg nokre notat i stikkordsform, dei var mest for sjølve intervjusituasjonen, slik at eg kunne styre intervjuet vidare. Informantane vart informert om kva intervjuform eg nytta, og at dei difor måtte seie det dei ynskte, og vidare kome med ytringar som dei meinte var viktige. Eg starta intervjuet med å stille nokre enkle generelle spørsmål kring alder, tittel, yrkes og utdanningsbakgrunn. Dette gjorde eg for å få ein god start på intervjuet og for å skape i god atmosfære. Dette gjorde eg før eg gjekk inn på spørsmål om oppfatningar, meningar og erfaringar som krev meir subjektive og personlege svar frå informantane. Dette opplevde eg som tillitsskapande og det resulterte i at vi fekk god kontakt. Sjølv om eg hadde

tematisert intervjuguiden min var eg varsam med å dele dette med dei eg intervjuar, fordi eg var redd dette kunne påverke svara. Av og til opplevde eg det som at informantane pendla inn på dei kjensleladda delane med nedbemanninga, om prosessen var rettferdig eller ikkje. Det skjedde ikkje så ofte, og det var lett å lede informantane tilbake til det eg skulle ha svar på. Eg opplevde at eg fikk god kontakt med informantane mine, og at vi kommuniserte godt til tross for at eg hadde ein annleis bakgrunn enn dei (Kvale 1997).

3.5.4 Transkribering

Transkribering. Alle intervjuar skreiv eg ut i sin heilskap. Det vil seie at eg nytta meg av grovtranskribering. Eg skreiv ned svara på alle spørsmåla, men av og til så korta eg ned litt, og i openbare tilfeller der eg såg at eg ikkje kom til å nytte meg av informasjonen som vart gitt, så kutta eg bort tekst. For som Kvale påpeiker så er det viktige spørsmålet: Kva er nyttig transkripsjon for mi forskning (Kvale 1997:105). Eg transkriberte alt materialet sjølv, noko som er ein fordel med tanke på at eg får gå igjennom materialet på nytt og repetert det. Eg hadde ikkje vanskar med nokon av intervjuar, og lyden på alle opptaka var klar og tydelig. Eg vurderte å skrive ned nokre stikkord om korleis eg opplevde situasjonen og miljøet rundt kvart intervju, men i og med at eg hadde fire informantar så hadde eg ingen vanskar med å huske situasjonen. Eg kunne skrive ned detaljar i kring kroppsspråk, men eg fann ikkje dette naudsynt i mitt tilfelle. Ingen spørsmål var av ein slik art at slike tilleggsopplysningar hadde noko betyding. Eg såg heller ikkje opplysningar om tonefall, gjentaking og lange pausar som særleg relevant for å tolke dei opplysningane eg fekk.

Eg nytta meg av eit dataprogram som heiter Express Scribe. Dette programmet hadde funksjonar som letta transkriberingsarbeidet. Eg fekk skrue ned hastigheita på talen, slik at eg lettare kunne skrive ned det som vart sagt utan å spole tilbake heile tida. Programmet hadde også den funksjonen at det kunne koplust på ein pedal, slik at eg kunne sleppe å ta hendene bort frå tastaturet for å styre start, stopp og spolefunksjonane.

3.5.5 Analysering

Analysering. Kvale skriver at på grunnlag av undersøkinga sitt formål og emneområde, og i samsvar med intervjumaterialet sin natur, bestemmer du kva analysemetode som er best egna for intervjuet (Kvale 1997:47). Som analysemetode har eg valt å nytte meg av meningsfortetting. Dette er ein empirisk fenomenologisk metode, der intervjuaren leitar etter naturlige, viktige og tydelege meningsytringar som i neste omgang blir korta ned for å gjere analysearbeidet meir oversiktleg. Ved å nytte seg av fenomenologien i kvalitativ forskning så forsøker ein å systematisk handtere data ved hjelp av vanleg språk, utan å gjere dei om til kvantitative størrelser.

Denne empiriske, fenomenologiske analysen har fem trinn. *Punkt ein*, først lesar ein igjennom heile intervjuet. *I Punkt to* så blir det bestemt av forskaren kva delar det skal fokuserast på. *I Punkt tre* så må ein best mulig utrykke kva det er som blir retta fokus på i meningsfortettinga. Forskaren må vere så blank og objektiv som mulig når han tematiserer utsegner frå hans eigen ståstad. *I Punkt fire* så må ein undersøke meningsfortettinga i lys av undersøkinga sitt formål. Hovudspørsmålet mitt er korleis ei nedbemanning påverkar læringsevna til ein organisasjon. Kva læringsprosessar skjer i organisasjonar. Spørsmål i denne analysen blir derfor: Kva fortel denne utsegna meg om læring i organisasjonar. I det *femte* og siste punktet blir dei viktigaste emna i intervjuet sett saman til eit deskriptivt utsegn. Metoden går altså ut på fortette dei uttrykte meningane, og på den måten komme fram til meir og grunnleggande tydingar av organisasjonslæringa sine kriterier og førekomst (Kvale 1997:128).

Eg har altså fortetta materialet, det har eg gjort for å få det meir oversiktlig, og enklare kunne framstille det. Meningsfortetting medfører ei avkorting av intervjupersonens utsegn til kortare formuleringar. Meningane i det som blir sagt blir gjengjeve med få ord. Det har også den funksjonen at det reduserer tekstomfanget. Grov transkribering av fire intervju førte til ca 70 maskinskrivne sider.

3.5.6 Verifisering

Verifisering går ut på tre ting: generaliserbarheit, reliabilitet og validitet. Generalisering betyr å gå frå det spesifikke til det allmenne. Det betyr at i ei empirisk oppgåve som dette, så er spørsmålet om ein kan trekke ein meir allmenngyldig konklusjon ut frå einskilddata. Generalisering ut over dette spesifikke caset er ikkje eit mål for denne undersøkinga. Eg har berre eit utval på fire informantar, og det er mange særreie faktorar som gjelder berre for akkurat denne undersøkinga. Denne oppgåva kan sette fokus på korleis ei nedbemanningsfase påverkar ein organisasjon si evne til å lære. Den kan også tilføre feltet noko nytt, om det er nye funn om korleis eit organisasjonsmedlem tenker rundt organisasjonslære i ei nedbemanningsfase, og ein kan i beste fall nytte desse funna til å sette fokus på nye moment som kjem til på eit seinare tidspunkt. Undersøkinga kan i den samanheng sjåast på som pragmatisk. Oppgåva har derfor avgrensa generaliserbarhet.

3.5.7 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om forskinga blir utført på ein pålitelig og tillitsvekkande måte. Eg har valt å nytte meg av eit casestudie og det er derfor ikkje lengre så aktuelt å studere repetisjon av utvalt variablar, ei heller å studere fenomenet utan kontekst. Det vil snarare vere av interesse å studere det holistisk som eit særreie tilfelle, som er stad og tidsavhengig der ein ikkje tar det ut av sin kontekst. Reliabilitetskravet ville dermed bli irrelevant om ein ser det frå positivistane si side.

Kan ein annan forskar gjere den same undersøkinga og få same resultatet. Reliabilitet blir dermed eit spørsmål om det kan repliserast, i alle fall innanfor ein positivistisk ståstad på forskning. Skal ein oppnå reliabilitet set det store krav til forskaren om at han rapporterer nøyaktig om framgangsmåtar av intervju og analyse. Dette handlar om ”transparency”. Det er akkurat det, dette kappitelet omfattar, der eg skriv eit metode kappitel for å forklare og grunngi dei metodiske vala mine, prosessen blir dermed open og gjennomsiktig.

Reliabiliteten bør knytast til at forskaren gjer greie for framgangsmåtane i prosjektet og ikkje på å opptre mekanisk, særlig i ein intervjusituasjon. For opptre ein likt og reagerer likt i kvar situasjon, så kan informasjon gå tapt (Thagaard 1998:200). Eg nytta ikkje intervjuguiden slavisk, i tillegg rokerte eg litt på spørsmåla nokre gongar, samt at eg stilte nokre spontane spørsmål når det dukka opp noko interessant. Har ein for stort fokus på pålitelegheit kan det få følgjer for variasjonen og kreativiteten, seier Kvale. Det er slik at reliabilitetskravet er lettast å oppfylle innanfor forskning som er meir kvalitativ. For ofte i eit kvalitativt forskingsdesign så handlar det om å løfte fram repetisjonar eller mønster, men til nærmare ein kjem den kvalitative delen av forskinga til vanskeligare blir det å oppfylle det kravet (Østerud 1998:122).

3.5.8 Validitet

Validitet er knytt til tolking av data – vurdering av grunnlag for tolking. Det handlar altså om gyldigheita av dei tolkingane forskaren kjem fram til. Eg kan vidare presisere omgrepet *validitet* med å stille spørsmål om dei tolkingane ein kjem fram til er gyldige i forhold til den røyndomen vi har studert. Representerer resultatet av undersøkinga røyndomen? I enkelte kvalitative undersøkingar går oppdraget til forskinga utover det å vere rein deskriptiv, i slike tilfelle vil analysen representere tolkingar frå forskaren. Eg nytta meg av meiningsfortetting i min analyse, der var det eit poeng å ikkje tolke, men i drøftinga der eg kopla teori med empiri, nyttar eg meg av tolking. Ein måte å styrke forskinga sin validitet på, kan vere å ha fokus på transparency, openheit samt grunngjevingar for det ein gjer. Å skape ein gjennomsiktig prosess betyr at forskaren tydeliggjer grunnlaget for tolkingar ved å gjere greie for korleis analysen gir grunnlag for dei konklusjonane som blir tatt. Eg har forsøkt å vere grundig når eg har gjort greie for tolkingane mine. Samtidig har eg vore bevisst på å stille kritiske spørsmål undervegs i undersøkinga. Særlig skal ein vere kritisk til analysedelen, å stille kritiske spørsmål kan heve validiteten (Thagaard: 1998:203). Ein annan sak eg tenkte på når eg intervjuar og analyserte, var at det er ein balanse mellom å stille leiande spørsmål og oppretthalde god validitet. For ein skal ikkje stille spørsmål som er leiande slik at informanten svarer slik han trur du vil. På den andre sida så skal ein holde seg innanfor tema, og stille spørsmål som både avdekker det ein skal ha svar på, samtidig som spørsmåla ikkje

blir for banale og openlyse. Eg meiner at eg i større grad burde tenkt på dette på eit tidligare stadium i prosessen.

3.5.9 Rapportering

Rapportering. Eg valte å holde informantane mine anonyme under pseudonym. Eg har ikkje til hensikt å avdekke informasjon som er sensitiv, verken for informantane eller for Peab, men eg lova alle informantane på førehand at dei ville bli anonymiserte i teksten. Eg har forsøkt å føre pennen på ein måte som skal fange merksemda til lesaren, med å skrive lett og ikkje overdriven bruk av ”stammespråk”. Eg har ikkje tatt utgangspunkt i eit altfor stort teoritilfang, men eg har halde meg til nokre få. Eg valte bevisst å lage eit intervju som ikkje vart for omfattande til at eg kunne handtere det fornuftig. Intervjuet er etter mi mening grundig og godt på dei punkta eg vil ha utfyllande informasjon. Samstundes er ikkje intervjuet for langt. Sett i etterpåklokskapens lys er det likevel enkelte spørsmål eg skulle ha endra på. Vala eg gjorde kring talet på spørsmål og informantar, så førte dei vala til at det vart lettare for meg å holde meg til den raude tråden i oppgåva, og til å presentere hovudpunkta.

4. På kva måte, og i kva grad har Peab organisasjonslæring?

I fjerde kapittel søker eg svare på kva måte, og i kva grad Peab har organisasjonslæring i organisasjon. Eg vil støtte meg til Argyris og Schön sin teoriar når eg svarar på dette spørsmålet.

I dei tre neste kappitela vil eg i tur og orden ta for meg organisasjonslære teoretikarane og kople dette opp mot empirien. Eit viktig poeng hos Argyris og Schön er at organisasjonslæring må ha intensjon, og at det er ein meir eller mindre styrt prosess. Dette koplar eg mot empirien og drøftar. Eg vil også trekke på dikotomien mellom individ og gruppe/organisasjon innanfor organisasjonslære-feltet.

Kjetil seier at det har vore vanskelig for avdelinga hans å vere ein del av ei stor entreprenør bedrift, fordi det er byggherre som stiller krav, og byggherre blir sett på som noko "herk". Men dette skal endrast no, eigarane har sett fokus på dette problemet, og sagt at no skal dei levere noko ilag, og at det er totalleveransen som skal telje. Ein skal løyse dette med å starte prosessen tidlig saman. Ein skal finne dei beste løysingane utifrå det ein har utvikla, med lavast mogeleg kostnad, og høgast mogeleg inntekt. *Vi er allereie i gong med å samarbeide for å levere betre resultat. Vi har eit enkelt samarbeidsprogram under utarbeiding, men vi har allereie definert tydelig kven som gjer kva, seier Kjetil.*

4.1.1 Enkelkrinslæring

Det er tydelig at Peab her går inn for å endre på ein tidligare praksis, med den intensjonen at dei skal bli betre på prosessen, som igjen skal gi eit betre produkt. Det er ingen tvil om at organisasjonsmedlemmane i Peab finner effektive måtar å handle på for å nå eit bestemt mål. Dette kan eg påstå fordi dei gir utrykk for å vere fleksible i korleis dei løyser ulike oppgåver.

Dei er fleksible både på måten dei går fram for å finne løysingar, og er samstundes kreative til å finne ulike metodar for løysingar. Organisasjonsmedlemmane ber erfaringa med seg vidare, og deler på kunnskapen til resten av organisasjonen ved behov. Det å endre handling for å nå eit bestemt mål, er det som Argyris og Schön skildrar som enkelkrinslæring. Mine funn viser at Peab, med alle sine prosjekt, ofte endrar handling for å løyse eit problem slik at dei kjem fram til målet. Mine informantar opplyste at å jobbe ute på prosjekt, krev stor grad av fleksibilitet og kunnskap om fleire delar av ein byggeprosess. *Sjølv om ein byggeprosess er godt planlagt, så vil det alltid dukke opp problem som ein må løyse der og då*, som ein av informantane sa. Det krev handlekraft til å løyse desse utfordringane. Så endring av handling utan å endre målet, er noko som ofte skjer i Peab (Argyris og Schön1996:21).

Grensene for kva som kan kallast organisasjonslæring er som Argyris og Schön seier uklare. Men ein føresetnad for at ein kan kalle noko for dobbelkrinslæring er at ein i tillegg til handling, også endrar verdiar i bruksteorien. Argyris og Schön syner til eit eksempel om eit kjemikalieselskap i sin teori. Dette selskapet utvikla eit nytt produkt som førte med seg så mykje nytt for bedrifta, at medlemmane måtte lære seg nye måtar å handle på. Endringane som det nye produktet førte med seg kom i konflikt med verdisynet på korleis dei tradisjonelt hadde drive forretning (Argyris og Schön1996:52).

4.1.2 Dobbelkrinslæring

Den eine informanten i denne oppgåva skildrar ein ny metode i å drive forretning på. Han fortel at dei opprettar små selskap med kort levetid, som dei kallar for "singel-purpose"-selskap. Desse selskap blir oppretta berre for dei einskilde prosjekta som dei skal tene. Dei har oppsett som aksjeselskap. I desse "singel-purpose"-selskapa blir ofte dei funksjonærene som har ansvaret for prosjektet, styreformenn. Dette er noko som krev mykje ny kunnskap, og det ber med seg eit enormt ansvar, sidan kvart selskap er ein kjempebutikk med millionomsetting. Informanten seier at dei har satt i gang med å etablere kart og rutinar på korleis dette skal fungere. Det kjem også fram at Peab nyleg har implementert noko i styringssystemet som heiter for "Samarbeidsavtaler for forretningsførsel og prosjektleiing."

Dette er eit verktøy som dei hentar fram og nyttar når dei dannar desse "singel-purpose"-selskapa. Dette er eksempel på at Peab må lære seg nye metodar og reglar, og at denne endringa å drive organisasjonen på er så gjennomgripande at dei har endra målet. Dette er ein av føresetnadane for dobbelkrinslæring som Argyris og Schön skisserar. Sett i lys av dette har Peab dobbelkrinslæring.

4.1.3 Systematiske arbeidserfaringar

Argyris og Schön seier altså at all ny kunnskap må distribuerast og bakast inn i minnet til organisasjonen om ein skal kunne kalle det organisasjonslære. Peab legg vekt på korleis dei kan løyse ei utfordring enklast og raskast mulig, utan at dei må gå ut av organisasjonen for å finne tak i den kunnskapen dei trenger. Dei har eit læringssyn som legger opp til læring i praksis, altså "learning by doing". Endra praksis kjem ofte som eit resultat av ei utfordring, utan at det har vore intensjon. Det er ingen automatikk i at erfaringa som har blitt gjort blir tatt opp i minnet til organisasjonen. All erfaring kan ikkje kallast læring, det må systemiserast med ein intensjon for auget. Argyris og Schön hevda at erfaringar aleine ikkje er garanti for læring. Faren ved erfaringslæring er om ein generaliserer ut frå eit erfaringsmateriale som er lite. Dette kan i verste fall føre til vranglære (Moxnes 2000:55). For å forhindre at dette skjer igjennom erfaringslæring, er det viktig at medlemmane får anledning til å diskutere erfaringane sine grundig.

Dale skriver at organisasjonen må forbetre seg på bakgrunn av systematiske arbeidserfaringar for at det skal kunne kallast organisasjonslæring (Dale 1999). Einkvar endring i organisasjons praksis vil vanskelig kunne kallast organisasjonslæring. Ei endring kan kome som ein konsekvens av noko. For at ein skal kunne kalle det læring, må det settast i system og ha ein intensjon og peike fram mot noko. Derfor er ikkje all endring organisasjonslæring i følgje Argyris og Schön.

4.1.4 Handlingsteori og bruksteori

Det som kjem ut av ei organisasjonsundersøking kan vere ei endring i i tenkemåte eller handling, som er ein del av organisasjonen sin praksis. Argyris og Schön spør under kva omstende blir denne kunnskapen organisasjonen sin eigedom. Ein organisasjon kan halde på kunnskap på fleire ulike måtar, inkludert den kunnskapen som blir produsert i form av eigne undersøkingar. For det første kan kunnskapen bli haldt eine og aleine i individa innanfor organisasjonen. I så fall kan dette føre til at kunnskapen forsvinner ilag med dei som går ut av organisasjonen. I Peab så var det faktisk eit eksempel på at ein person som vart oppsagt vart henta tilbake etter ei stund, fordi organisasjonen oppdaga at han var ein nøkkelperson på eit bestemt område. Han hadde vore tilsett i fleire år, og hadde kunnskap som organisasjonen ”ikkje hadde”. Kunnskapen kan også bli lagra i skriftelege dokument og i datalagring med meir. Til slutt kan ein også seie at organisasjonens kunnskapen blir oppbevart i fysiske gjenstandar. I følge åtferdsforskning til Roger Barkers frå 1960 som hevdar at kvardags kunnskap knyt seg ofte til fysiske gjenstandar, og at individa som arbeidar tett på desse, veit korleis dei skal oppføre seg ut av gjenstandane. Resultat frå organisasjonens undersøkingar kan gi seg utslag i alle eller nokre av desse formene for kunnskapslagingsmiljø (Argyris og Schön 1996:12).

For det andre så representerer organisasjonar kunnskap på den måten at dei sit på kunnskap om korleis utføre komplekse operasjonar, som potensielt kunne ha vore utførte på ein annan måte i ein anna organisasjon. Dette gjeld både på overordna plan, og heilt ned på detaljplan. Organisasjonens kunnskap er bakt inn i rutinar og praksis som blir granska og dekode av organisasjonen sine medlemmar og sidan satt ut i live. Det kan ligge mykje usagt kunnskap i ein organisasjon. Argyris og Schön kallar denne typen kunnskap for ”theories of action”. Dette omgrepet blir deretter delt i to ulike teoriar; ”espoused theory” som er teorien som forklarar eit bestemt mønster å handle på, og ”theory in use” som er teoriar som ein nyttar for å rettferdigjere eller skildre praksis (Argyris og Schön 1996:13). På norsk er det vanlig å namngjeve desse teoriane som ”Theories of action” for handlingsteori, ”Espoused theory” for uttrykt teori og ”theory in use” for bruksteori. Uttrykt teori og bruksteori er to ulike handlingsteoriar. Det er stort sett bruksteoriar som ligg til grunn for handlingane, og det er

den som gir identitet til ein organisasjon. Bruksteori er ofte ikkje samanfallande med uttrykt teori (Argyris og Schön 1996:14).

Om vi ser tilbake på Argyris og Schön sin definisjon på organisasjonslære, seier dei at organisasjonslære oppstår når eit individ innanfor organisasjonen erfarer eit problem og prøver så å løyse det på organisasjonen sine vegner. Men for at det kan kallast organisasjonslære, må læringa som kom ut av problemløysingfasen bakast inn i organisasjonen sitt minne. Dei seier vidare at denne lærdomen må kodast inn i eit felles kart over organisasjonens bruksteori. Om denne kodinga ikkje skjer, så er det berre individet som har lært og ikkje organisasjonen (Argyris og Schön 1996:12).

Peab er flinke til å legge til rette for at ein skal dele kunnskapen, og at nye erfaringar skal spreist ut til alle i organisasjonen. Alle informantane sa ved fleire høve at dette var eit viktig fokus i organisasjonen. Organisasjonslæring er i motsetnad til individuell læring ei læring som set formelle spor etter seg i organisasjonen (Moxnes 2000:59). Peab legg vekt på korleis dei best mulig kan løyse dei utfordringane som dei til ein kvar tid står overfor på byggeprosjekta sine, og på korleis dei kan utvikle prosjektleiarane og andre nøkkelpersonar. Men etter det eg kan sjå, så er det mindre fokus på metodar og rutinar som gjer at Peab kan bevare enkeltindivida sine kunnskapar og erfaringar i organisasjonen. Fordelen med dette er at dei på eit seinare tidspunkt kan hente fram kunnskapen frå organisasjonsmedlemmane. Det kan derfor sjå ut som at Peab konsentrerer seg meir om individuell læring, enn om organisasjonslæring.

5. På kva måte, og i kva grad er Peab ein lærande organisasjon?

Ved å stille dette spørsmålet så tar eg utgangspunkt i at Peab i ein eller anna form er ein lærande organisasjon. Det eg søker å finne ut av er i kva grad dei er det. Dette meiner eg er den mest hensiktsmessige tilnærminga til problemstillinga på, fordi det er attkjennelege moment mellom teori og praksis eg leitar etter. Akkurat på same måten som eg har gjort med det andre teorigrunnlaget som eg har drøfta. Eg vil drøfte om Peab er ein lærande organisasjon i lys av teorien til Peter Senge.

Peter Senge seier i boka ”Den femte disiplin – kunsten å utvikle den lærande organisasjon” at det som skiljar lærande organisasjonar frå andre organisasjonar, er at dei andre organisasjonane er meir innretta mot å kontrollere, ikkje på å lære. For å kunne lære, må kvar enkelt beherske ulike disiplinar. Senge skisserer fem ulike disiplinar i boka. Disiplinane er personlige, og handlar om korleis individet tenker, ønskjer, samhandlar og lærer av kvarandre. Peter Senge seier i sin definisjon av lærande organisasjon at det er viktig for individa å utvikle evnene sine til å produsere dei resultat dei sjølv ønskjer. Det han seier er altså at ønske om personlig og felles utvikling skal vere drivkraft i seg sjølv. Dette har gjort at fleire av kritikarane til Senge har spurt om ein slik organisasjon finst? Kan den skapast? Fleire hevdar at denne definisjonen skildrar eit ideal av ein organisasjon, eit ideal så sterkt, at det ikkje kan vere noko anna enn ei rettesnor (Senge1999).

Den lærande organisasjonen er kjenneteikna av ei bevisst handling for å lære og utvikle seg. Dette betyr at ein lærande organisasjon krev aktiv innsats. Eg skal no sjå nærmare på Peab opp mot dei fem disiplinane til Senge.

5.1.1 Personleg dugleik

Senge peikar på to moment som er avgjerande for å oppnå personleg dugleik. Det første er personleg visjon, det andre er å innsjå korleis situasjonen er her og no. Det er i spriket mellom dei to, at det oppstår ei kreativ spenning som er kjelda til personleg dugleik. Kjernen i personleg dugleik er å lære korleis ein skaper og held ved like den kreative spenninga over tid. Læring betyr i denne samanhengen ikkje å samle meir informasjon, men å utvikle evna til å nå dei måla vi ønskjer her i livet. Det er livslang læring. Læring er ikkje mulig å oppnå om det ikkje er slike personar på alle nivå i organisasjonen (Senge 1999:127).

Mine informantar skildrar arbeidskvardagen på Peab som hektisk og krevjande. Tre av dei fire informantane var prosjektleiarar, og hadde dagleg prosjektoppfølgning som ein del av jobben. Dette betydde at dei til ei kvar tid måtte vere orientert om status i prosjekta. Så dei var på den måten godt orientert om korleis situasjonen er her og no, det var deira jobb å ha full kontroll på status og framdrift. På denne måten oppfyller informantane kravet som Senge stiller til å vere orinetert om ”no-situasjonen”. Eg vil også seie at informantane var klare over sine avgrensingar og kva som var deira sterke og svake sider, som også Senge framhevar som kriterier i sin teori. Dette er fordi dei i stor grad har delingskultur i Peab, der ein spør og nyttar kvarandre når ein står fast. Det kan sjå ut som at Peab i stor grad legger opp til at dei tilsette skal få spelerom til å utvikle seg og til å bli betre i jobben utifrå dei visjonane og måla kvar einskild har. Dette er også noko som bedrifta setter pris på. Senge framhevar fordelane med å ha høgare grad av personleg dugleik, dei er meir engasjerte, dei tar fleire initiativ og dei er meir ansvarlige i forhold til arbeidet. Dei blir generelt også meir tilfredse, fordi dei når måla sine (Senge 1999:133). Kritikarar av Senge har sådd tvil mot denne disiplinen tidligare. Årsaka til motstand mot personleg dugleik-disiplinen, seier Senge, er fordi at det er krevjande for ein organisasjonen å gå inn i menneske si heile og fulle utvikling. Det er uvant i forhold til det tradisjonelle tilsettingsforholdet vi er vant med.

Informantane teiknar eit bilde av sin arbeidskvardag som hektisk og full av utfordringar. Nye utfordringar dukkar stadig opp og dei må heile tida søke ny kunnskap for å løyse desse, og på den måten lærer dei heile vegen. Peab har ein organisasjon som legger til rette for personleg

utvikling samtidig som dei setter pris på dette. Peab har i sin visjon også formalisert at dei skal vere Nordens beste arbeidsplass. Dette er eit visjon dei har hatt ei tid, og den skisserar seks hovudområde som dei har ekstra fokus på: arbeidsmiljø, arbeidsorganisasjon, kommunikasjon, lønnsformer, kompetanseutvikling og leiarskap, der leiarskap er bærebjelken. Dette betyr at Peab har eit formalisert fokus på personleg dugleik. Denne disiplinen blir av Senge skildra som sjølv fundamentet for å utvikle lærande organisasjonar.

I Peab er dei mest opptatt av å løyse dei utfordringane som fell dei i fanget. Dei må vere omstillingsdyktige, kreative og operative for å nå måla sine, og for å vere effektive. Dette gjer at dei tilsette stort sett opererer i notid, og har mindre fokus på framtid. Ofte er det veldig ”ad-hoc”, som var eit uttrykk ein informant nytta. Peab legger heller ikkje til rette for kollektive ambisjonar og felles læring for dei tilsette, på den måten som Senge skildrar det. Det kan sjå ut som at fokuset til Peab blir å utføre dei daglege gjeremåla i samsvar med prosedyre, og så smidig som råd når det oppstår utfordringar dei ikkje var budde på. I så måte står Senge sin definisjon ganske langt frå det som er mine funn om Peab som lærande organisasjon. Mine funn seier at informantane vidareutvikla seg og lærte nye ting når dei stod i situasjonen. Det var ingen informantar som sa noko om at det var ønske i seg sjølv som var drivkrafta til læringa. Men sjølv om eg ikkje har funn på dette, så skin det gjennom at Peab sine tilsette er engasjerte medarbeidarar som brenn for yrket sitt og heilt tydeleg likar å lære meir om det.

5.1.2 Mentale modellar

Dette er den disiplinen som dreier seg om å handtere mentale modellar. Den handlar om å få indre bilete opp til overflata, teste dei, og på den måte gjere slik at vi forstår verda betre.

Dette er ein svært sentral disiplin for å lykkast med å bli ein lærande organisasjon. Det som er sentralt med mentale modellar er at dei er aktive, dei styrer handlingane. Det har vist seg at mange mentale modellar ikkje stemmer med verkelegheita. Dette er særleg ei leiingsutfordring, når det gjelder å halde takt med utviklinga (Senge 1999:157). Når det gjelder Peab, så står dei i ein situasjon der dei vel å skjere ned på bemanninga, i tillegg til å

regulere og tilpasse sine tenester. Dette skjer på grunn av ein økonomisk nedgangstid, og at ordrane deira har blitt reduserte. Vi kan spekulere i om dette prinsippet har vore gjeldande for bransjen i årevis og at dette var grunnlaget for dei mentale modellane til leiarane som bestemte det. Sjølv om ei løysing har vore god tidligare, så er det slett ikkje sikkert at denne løysinga er ei suksessoppskrift for all framtid. Derfor er det viktig at ein stadig tar opp sine oppfatningar og drøftar dei, og på den måten øver seg på å tenke radikalt nytt. På denne måten kan ein også vere budd når ein blir tvungen til å handle raskt når ein må det. For Senge så er det sjølve metoden for å kunne endre tankemønster som er poenget i hans disiplin. Dette fordi det gjer at ein kan bli i stand til å reflektere over dei rådande mentale modellane, og på den måten bli i stand til å korrigere dei.

Peab som organisasjon tenker nytt heile tida. Dei er opne på dette, og ser stadig etter den beste praksis for å løyse utfordringane dei står overfor. Ein av informantane seier det slik: *Det finst faktisk inga lærebok i det vi driver med. Vi søker heile tida å forbetre kunnskapen vår, og då må ein vere i jobben, dette er ikkje noko du kan lese deg til. Du må ha konkrete problemstillingar.* Dette er eit typisk eksempel på korleis dei jobbar i Peab. Prosjekta er så komplekse og samansette at dei ikkje veit kva neste utfordring vil bli.

Peab både evnar og oppmoder dei tilsette til å tenke nytt, og til å kunne sjå ei sak frå fleire sider. Dette er ein føresetnad for ein lærande organisasjon, men det er ikkje tilstrekkeleg. For at ein skal lykkast med denne disiplinen må ein utvikle metoden slik at ein kan bringe fram dei mentale modellane i lyset, og samstundes kunne teste dei der det er hensiktsmessig utifrå rammene som til einkvar tid er rådande. Peab meistrar dette langt på veg.

5.1.3 Felles visjon

Senge seier at ein felles visjon ikkje berre er ein idé, men at det er noko meir. Han skildrar det som ein styrke i menneska sine hjarter, ein styrke med utrulig kraft. Klarar ein visjon å få støtte frå meir enn ein person, så har den veldig stor makt (Senge1999:182). Ein godt etablert felles visjon er ein ressurs i ein organisasjon. Visjonar skaper overordna mål, på denne måten

gir dette grobotn for nye måtar å tenke og handle på. Når det gjelder felles visjon, har eg i tillegg til empirien også samla inn informasjon frå styringsdokumenta til Peab. Eg har analysert det som dei har skrive ned om visjon.

Peab sin visjon er:

Peab – Nordens samfunnsbygger. *Peab bygger framtidens bærekraftige samfunn. Vi er den naturlige partneren når det gjelder samfunnsbygging i Norden. Vi tar initiativ og er nyskapende. Vi arbeider ressurseffektivt og våre miljøvennlige løsninger ligger i forkant. Vi har et livssyklusperspektiv i våre handlinger.*

Peab er det nordiske selskapet

Vi samarbeider over grenser for å overgå våre kunders forventninger. I Peab jobber vi nært med våre kunder enten de er lokale, nasjonale eller globale. Fornøyde kunder bidrar til vår fremgang i hele Norden.

Peab tiltrekker seg dyktige mennesker

Vi er arbeidsgiver nummer én i Norden. Våre verdier er enkle og tydelige. Våre medarbeidere er sterkt engasjerte og våre ledere ivrer for å utvikle mennesker. Når medarbeiderne utvikles, så utvikles også Peab

(<http://www.peab.no/Om-Peab/Visjon-forretningside-og-mal/>).

Peab fortener skryt for at dei har fått med kvifor ein felles visjon er viktig, og korleis dei skal skape denne, utan at dei går veldig langt inn på dette. Dei fortel korleis dei skal framstå, og kva som er ønska utfall av den handlinga. Dette er viktige moment i disiplinane til Senge.

Det var ingen av mine informantar som spesifikt viste til visjonen under intervjuet, men det var tydeleg at dei opplevde arbeidsplassen sin om ein felles arena, då dei omtalte den som: *vi her på Peab, vi gjør det på den måten*. Utfordringa er å klare å etablere ein felles visjon som alle dei tilsette kan einaste om. Ofte er det slik at leiinga etablerar visjonar som ikkje femner om alle, dette blir folketomme visjonar utan kraft og styrke (Senge 1999: 189). For at ein visjon skal kunne slå rot i alle dei tilsette i organisasjonen, er det viktig at den felles

visjonen samsvarer med kvart individs personlige visjon. Dette skal eg utdjupe, om organisasjonen ikkje lykkast med dette, så blir ikkje visjonen gjeldande, og på den måten får den ikkje den krafta den kunne ha fått. For å lykkast med å skape ein felles visjon, må den etablerast gjennom ein prosess der dei personlige visjonane gradvis møter kvarandre. På den måten skapar forplikting og det er dette som gjer den sterk (Senge 1999: 190). Peab har ei sterk fellesskapskjensle der dei skal lykkast med å nå dei måla som dei setter. Det er ei holdning i Peab som seier at: *dette er vi saman om, dette skal vi klare*. Det kan for meg sjå ut som at på prosjekta så er denne fellesskapskjensle enda meir tydeleg enn for organisasjonen samla sett. Peab har på mange måtar lykkast med å skape ein felles visjon.

5.1.4 Læring ilag

Læring ilag er ein dynamisk prosess som omhandlar utvikling av ein kapasitet i gruppa til å skape resultat som medlemmane ønskjer. Dette bygger på felles visjonar og personleg dugleik. Men visjonar og dugleik er ikkje tilstrekkelig for å lykkast. Innanfor organisasjonar har gruppelæring tre avgjerande dimensjonar. For det første så må dei finne ut korleis dei skal bli sterkare saman enn berre summen av alle individa. For det andre så må dei finne ut korleis dei gjer kvarandre gode, korleis dei er komplementære til kvarandre. Til sist så er det den rolla som andre gruppemedlemmar spelar. Til dømes blir mange haldningar som er initiert av grupper i den øvste leiinga utført av andre grupper. På denne måten så fôrar ei lærande gruppe praksis og oppgåver over på andre lærande grupper (Senge 1999: 207).

I læring ilag-disiplinen står dialog sentralt. Målet med dette er å skape kunnskap og innsikt, i fellesskap. Informantane på Peab seier at dei snakkar mykje ilag med samarbeidspartnarane sine. Peab har som ein del av visjonen sin at dei skal samarbeide og ha tett dialog med alle kundar. Informantane seier også at dei opplever at Peab legger til rette for gruppelæring. Dette gjelder både i organisert form, men også avdelingsvis og i mindre grupper. Men det som eg mest merka meg var at dei opplevde den uformelle delen av gruppelæringa som den mest lærerike og nyttige. Dei refererar til praten med kollegaer rundt kaffimaskina, og dialogen rundt lunsjbordet som særlig lærerik. Samhaldet dei skildrar som er rundt på dei

ulike prosjekta verkar også som ein positiv faktor for læring. Informantane seier at dei samlar informasjon frå andre tilsette ved behov, og dette føregår stort sett over ein uformell prat i gangen eller på kontoret.

Informantane peikar vidare på at det er eit mannsdominert arbeidsmiljø på Peab, noko som gjer at det kan bli høg temperatur når det oppstår usemje. Det er likevel slik at dette blir akseptert, det er ein del av bedriftskulturen deira. Alle skal få kome til ordet, og alle skal bli hørt. Lufta blir raskt reinska etter ein slik konfrontasjon, seier Ove. I motsetnad til det ein skulle tru så er suksessfulle team ikkje karakterisert ved eit fråver av konflikt, tvert imot så er synlige samanstøyt av idear ein indikator på ei gruppe som lærer. I suksessfulle grupper blir konflikthar snudd til noko som er produktivt. Det er høgt under taket i Peab-verskemda, og dei tilsette er ikkje redde for å seie det som dei meiner til kvarandre. Det kan sjå ut som at det er innanfor denne disiplinen så har Peab kome veldig langt i sin organisasjon (Senge 1999: 208).

5.1.5 Heilskapstenkinga

Dette er ein disiplin som går ut på å sjå heilskapar. Det er mest som ei ramme, og innanfor den kan ein sjå samanhengar og ein kan sjå tendensar til utvikling. Heilskapstenkinga kan hjelpe til med å sjå strukturar som ligg under komplekse situasjonar og som set ein i stand til å skilje mellom overflatiske og gjennomgripande endringar. Senge ser på heilskapstenkinga som hjørnesteinen for dei andre disiplinane. Det dreiar seg om ei bevisstheitsendring på å sjå på heilskap, framfor delar. Det er ei endring der ein ser på mennesket som ein aktivt deltakar, framfor ei hjelpelaus nikkedukke. Det handlar om å skape framtida framfor å reagere på den (Senge 1999: 68). Essensen i heilskapstenkingsdisiplinen ligger i eit mentalt skifte: Å kunne sjå samspelende faktorar framfor lineære årsak/verknads samanhengar. Å kunne sjå endringsprosessar framfor berre notilstand.

Til dømes så endrar Peab verksemda si til å i større grad konsentrere seg om mindre prosjekt, etter at ordrane var færre og det vart større usikkerheit i marknaden. Dette var ei tilpassing dei gjorde fordi det er knytt mindre risiko til mindre prosjekt. Då ser Peab samspelande faktorar i ein større heilskap, for deretter å sette den inn i ein større samanheng.

5.1.6 Villfaringane om å lære av erfaring

Roy utrykker også frustrasjon over omstillingsevna til organisasjonen, og seier dette:

Det er i grunnen min kjeppest, som jeg går og sier her, er at vi ikke tar endringer, det kan være nytt prosjekt, nye verktøy vi skal bruke, organisatorisk, type dataverktøy, økonomi, fremdrift, andre ting, vi tar alt for lett på det. Vi bare innfører nye systemer, så er vi i gang. Men du innfører ikke det med bare å gi beskjed om at nå har vi innført det!

Han meiner at endringar ikkje blir tatt alvorlig nok. Han etterlyser læring av tidligare erfaringar. Villfaringane om å lære av erfaring kallar Senge dette dilemmaet. Den sterkaste måten å lære på er gjennom erfaring. Det er berre å tenke sjølv, korleis lærer du? Det gir også ein langt større tryggleik for ein person, dersom han har vore i ein situasjon tidligare, i alle fall om det er snakk om ein prestasjonssituasjon. Gjennom å gjere noko, og erfare det, så ser vi med ein gong konsekvensane av handlinga vår. På denne måten kan ein korrigere seg sjølv og utforske nye muligheiter. Men kva skjer når ein ikkje kan sjå konsekvensane av handlingane sine? Kva om desse ligg så fjernt for organisasjonen at den ikkje klarer å få auge på dei? Alle organisasjonar har sin læringshorisont, når handlingane til konsekvensane ligg utanfor denne horisonten, då maktar den ikkje lenger å lære av erfaringane. *Vi lærer bedst af erfaring, men vi erfarer aldrig direkte konsekvenserne af mange af vores mest afgørende beslutinger* (Senge 1999:30). Ofte er det slik i organisasjonar at ein finner dei mest avgjerande avgjerslene i ein tidshorisont som strekker seg forbi læringshorisonten til organisasjonen. Dette betyr at organisasjonen ikkje klarer å sjå konsekvensar av dei avgjerslene den tar.

6. Skapar Peab kunnskap?

Eg har tidligare i teksten gjort greie for korleis Nonaka og Takeuchi tenker om korleis organisasjonar skaper kunnskap. Eg skal i det følgjande drøfte om Peab skaper kunnskap i sin organisasjon.

I tradisjonell vestlig epistemologi er vitskapleg sanning det viktigaste bidraget til kunnskap. Men dette synet er i si opphavlege form altfor statisk og tar ikkje høgde for den menneskelige dimensjonen. Nonaka og Takeuchi legger vekt på at kunnskapen skal vere i ein kontekst og at den er relevant. Kunnskap er vidare dynamisk, fordi den er skapt i sosiale interaksjonar mellom individ. Kunnskap har også tette band til den mellommenneskelege dimensjonen ved seg, på den måten at den er djupt forankra i menneskelege verdiar som forplikting og tru (Handbook of organizational learning & knowledge 2001: 493).

Nonaka og Takeuchi forklarar sin teori med ein multilag-modell med ulike typar kunnskaps endring mellom implisitt og eksplisitt kunnskap. For at kunnskap skal bli skapt, så må desse arbeide saman i ein vedvarande dynamisk interaksjon. Denne interaksjonen blir skapt gjennom SECI-prosessen. Denne prosessen dannar skifte av kunnskapsforvandling i ulike modus. Desse ulike modus er: sosialisering, eksternalisering, kombinasjon og internalisering (Handbook of organizational learning & knowledge 2001: 493).

6.1.1 Sosialisering

Sosialisering – frå taus til taus kunnskap. Det er å bringe saman taus kunnskap gjennom delt erfaring. Nonaka og Takeuchi seier at ein må erfare saman – ansikt til ansikt, gjennom felles aktivitet for å dele kunnskapen. Ein deler gjennom observasjon, imitasjon og praksis. Det handlar om å skape ei felles forståing. Nonaka og Takeuchi presiserer at omtanke og tillit mellom aktørane er svært viktig for at kunnskap kan bli delt på denne måten.

Ein av informantane trekker fram at Peab er ei mellomstor norsk bedrift, og at dei har mange funksjonar rundt om kring i organisasjonen som har spesialisert kompetanse, medan han sjølv har ein meir generell kompetanse. Det er ei utfordring å få alle i organisasjonen til å snakke saman og til å forstå kvarandre, fordi det går ikkje av seg sjølv. Likevel har Peab fleire formar for å kunne dele kunnskapen på. Dei nemner open kontorløysing som eit tiltak som fremjar sosialt samkvem. Dei har også eit kontorbygg som legger til rette for at kollegane enkelt kan treffe kvarandre, slik at dei har anledning til å stoppe opp og snakke saman. Dei har kaffimaskiner og vassautomatar strategisk plassert i lokalet. Ein av informantane legger vekt på betydninga av praten rundt kaffimaskina, det er her han treffer sine kollegaer og det er her han deler og får mest kunnskap i løpet av dagen.

Det er sterkt fokus på dette med samarbeidslæring i Peab. Dette kan eg påstå fordi det er gjennomgåande i alle tilbakemeldingane frå informantane. Informantane seier at den mest sentrale arenaen for læring er den sosiale, og måten ein snakkar til kvarandre på. Ein av dei seier det slik. *Viss man er i en arbeidssituasjon hvor det er veldig sterke sosial bånd, vil utveksling av kompetanse bli veldig god, og dette får vi til.* Vidare ser han på det som sitt ansvar å distribuere all den informasjonen han mottar på disse samlingane. Det kjem fram gjennom spørjeundersøkinga at Peab har organisert samarbeidslæring i form av regionsamlingar ein gong i året. I tillegg til dette har Peab har samarbeidstiltak under utarbeiding og utprøving i Sverige. Desse samlingane held organisasjonen ein gong i året, men er no bestemt utvida til fire gongar i året. Desse samlingane kan ein kalle eit tiltak for å fremme kunnskapsdeling på. Med kunnskapsdeling så aukar ein også refleksjonsnivået. Eit tiltak i form av ei samling med innhald av seminar og gruppeoppgåver kan ein tydeleg adressere som eit bevisst tiltak.

Det kjem også fram gjennom to av informantane sine utsegn at samhandling og betring av samarbeidsformene i organisasjonen er eit stort satsingsområde. Denne satsinga får eg opplyst frå ein av informantane er at den skal danne grunnlag for dei nye grunnverdiane til Peab. Det har blitt kjørt ein test med dette ”kurset” der leiarar og tilsette har blitt plukka ut til å delta. Resultata har vore så bra at det no har blitt bestemt at dette skal være eit tilbod til

alle tilsette i Peab. Eit av hovudpoenga til denne nye satsinga er at medarbeidarane skal vere bidragsytarar og ikkje konsumerande arbeidstakarar. Dette var eit program som dei gjekk i gang med før svikten i marknaden kom, og det kan soleis ikkje først tilbake som ein direkte årsak, men som Kjetil sa: *så satte nedbemanninga fortgang i denne prosessen*. Dette programmet har blitt utprøvd som ein pilot, men det har blitt bestemt at dette programmet skal inngå i Peab si nye satsing på opplæring i etikk og moral.

Entreprenørbransjen er samansett av mange ulike faggreiner, og dette stiller endå større krav til samhandling mot felles mål. Det finnast inga bok i det som Peab jobbar med, det er ikkje noko dei kan lese seg til. Dette gjer sosialiseringssprinsippet til Nonaka og Takeuchi ekstra interessant. Peab legger opp til at alle prosjektleiarane skal vere ofte ute på prosjekta. Dei jobbar kontinuerlig med at dei skal "viske" vekk skiljeliner, som går på "dei ute, og dei inne". I Peab skal kvar og ein i alle ledd i organisasjonen ut på prosjekta så ofte som råd.

Roy opplyste dette: *Når det er ting som ikke jeg kan, da kan jeg stå 10 - 15 minutter å se på at folk jobber, bare for å se hva dem gjør*. Dette er presist det som Nonaka kallar for sosialisering. Eg kan slå fast at Peab har sterkt fokus på samhandling og legg til rette for at dette skal skje. Dei legg både til rette for den uformelle og den formelle delen av samhandlinga, samstundes som dei set det i system gjennom erfaringskonferansane, kontorfellesskap og utforming av kontorbygg. Peab tar på alvor korleis dei tilsette skal kunne ha omtanke og tillit til kvarandre, som er eit av premissa som Nonaka legg til grunn for at kunnskap skal bli skapt. Dette gjer at Peab innfrir med å skape ein sosialiseringssprosess, som er den første av fire modus som skal til for å kunne skape ein kunnskapsspiral.

6.1.2 Eksternalisering

Eksternalisering - frå taus til eksplisitt kunnskap. Det er prosessen med å gjere taus kunnskap artikulert slik at den blir eksplisitt. I denne prosessen er dialog og diskusjon viktige kriterium. Målet med dette er å få fram ulike meiningar og synspunkt slik at dei kan

vurderast av fleire i ein gitt kontekst. Målet med eksternaliseringa er å få fram den tause kunnskapen hjå kvar einskild, og på den måten få den delt med fleire. På denne måten kan den i neste runde danne grunnlag for ny diskusjon og i beste fall ny kunnskap. For at ein skal lykkast med å få taus kunnskap eksplisitt så kjem dette an på korleis ein nyttar seg av metaforar og analogiar, som er nyttige verktøy i denne prosessen. Det kjem ikkje fram i mi undersøking i kva grad dei nytta metaforar og analogiar, men det som kom fram er at Peab har sin eigen terminologi. Dei står ofte overfor nye utfordringar som krev ny kunnskap, derfor må dei fornye erfaringa si for å løyse nye utfordringar. Det er derfor grunn til å anta at dei nyttar seg av metaforar og analogiar til ein viss grad, når ein høyrer korleis dei delar kunnskap med kvarandre. Dei forstår det ukjente gjennom det kjente.

Eit anna eksempel som illustrerer godt eksternaliseringsprosessen er at dei i Peab hjelper kvarandre. Informanten Roy seier: *står du fast på et problem, så søker du opp den person i bedriften som du tror eller vet har den kunnskapen, så får du vite det du trenger*. Peab har også eit sterkt fokus på at dei skal vere ein organisasjon der alle hjelper kvarandre, og det skal vere godt arbeidsmiljø. Ut ifrå den informasjonen som eg har samla inn, så kan det sjå ut som dei i stor grad lykkast med dette. Det som ser ut til å vere ein suksessfaktor er at Peab skaper ein følelse av at alle dei tilsette er i same båt, og dei hjelper kvarandre mot eit felles mål. Det er sterkt fokus på samarbeidslæring, det kan det sjå ut som gjennomsyrrer fleire av dei nedste ledda i organisasjonen. Verdien av gruppesamhald er viktig for å lykkast med eksternaliseringa.

Åsmund er opptatt av at kvar enkelt ikkje kan sette seg ned med hendene i fanget, men at kvar einskild medarbeidar har ansvar for å vere kreativ og å søke råd når ein står fast. Dette går på vilje og innstilling, han seier det til og med så sterkt som at ”enten er du med, eller så er du ikkje med”. Med den uttalinga kan det sjå ut som at det ikkje er bedrifta som er drivkrafta for å få til eksternaliseringa, men det er kvar einskild medarbeidar. I så fall kan det sjå ut som at Peab ikkje har eit sterkt fokus på dette (Handbook of organizational learning & knowledge 2001: 495).

6.1.3 Kombinasjon

Kombinasjon frå eksplisitt til eksplisitt kunnskap. Det er prosessen der ein koplar saman små delar av eksternalisert kunnskap inn i ein større kontekst av eksplisitt kunnskap. Kunnskapen blir utbetra og kopla saman som meir komplekse og systematiske system. Dette kan til dømes skje igjennom at eksternalisert kunnskap blir delt igjennom e-post utveksling eller at nokon på hovudkontoret skriver ein rapport og distribuerer den ut til organisasjonen. Sitat frå Roy skildrar dette med å seie: *Jeg har vært med å utforme en håndbok for byggingeniører, når det gjelder oppfølging av sveisearbeid. Det føles derfor som at jeg har vært med å delt kunnskap som jeg har sitte inne med.* Dette er eit godt eksempel på at ein person har delt av kunnskapen sin. Kunnskapen som han hadde har blitt delt igjennom ei bok, og på den måten kan den nå ut til alle i organisasjonen. Sjølv om dette konkrete dømet viser at Peab deler kunnskap gjennom skrifteleg materiale, så ser det ut som, utifrå den informasjonen eg har, at det meste av kunnskapsdelinga i Peab skjer igjennom samtaler og dialog, og ikkje igjennom skriftelige kjelder eller andre måtar. Prosjektleiarane hjå Peab forklarar at dei må til ei kvar tid løyse den utfordringa som dei får i fanget. Dette stiller store krav til å vere fleksibel, og til å hente opp kunnskapen sin, eller til raskt å tileigne seg den nødvendige kunnskapen for å løyse utfordringa. Kunnskap blir i stor grad delt gjennom samtale og dialog på Peab, men det er utan tvil mykje av kunnskapen også blir delt gjennom skriftelige kjelder. Eg har ikkje undersøkt styrkeforholdet på dette, men det går tydeleg fram at ”ad-hoc” oppgåver som krev raske og korte avgjersleveggar ofte blir tatt over ein samtale. Dette er ei svakheit med tanke på kombinasjon, fordi då kan ikkje kunnskapane gjenskapast like lett i organisasjonen. Kombinasjonen er den tredje av fire modus som skal til for å kunne skape ein kunnskapsspiral (Handbook of organizational learning & knowledge 2001: 497).

6.1.4 Internalisering

Internalisering – frå eksplisitt til implisitt kunnskap. Internalisering er prosessen som skildrar transformasjonen frå eksplisitt kunnskap til implisitt kunnskap. Kunnskapen blir ført frå organisasjonen i form av ein eksplisitt kunnskap som individet har tilegna seg. Individet

tar denne kunnskapen til seg og gjer den til sin eigen ved å reflektere over den. På denne måten blir den eksplisitte kunnskapen omgjort til implisitt kunnskap i individet. Dette er ein verdifull kunnskap, og når denne kunnskapen på nytt blir delt i organisasjonen gjennom sosialisering blir dette ein spiral. Det er dette Nonaka og Takeuchi kallar for sin kunnskapsspiral. Det kan sjå ut som at organisasjonsmedlemmane i Peab tar til seg kunnskap og reflekterer over den. Dette kan eg påstå med bakgrunn i at informantane mine seier at når dei står overfor ei utfordring, så søker dei å løyse den på smidigast måte. Det betyr implisitt at dei reflekterer over kva dei kan frå før, og kan dei det ikkje, så må dei spørje nokon for å få råd. Dei hentar inn den nye kunnskapen, men det er ikkje alltid at den kunnskapen kan overførast til den utfordringa dei står overfor, derfor må dei tilpasse den nye kunnskapen slik at den passar inn i deira kontekst. Dette er ein spesifikk kunnskap som dei tilsette vel å bruke etter behov. Dette er veldig nærme Nonaka sitt omgrep internalisering. Den set store krav til forkunnskap og refleksjon for å få den nye kunnskapane til å passe inn i nye kontekstar. Dette er det siste av fire modus, som skal til for å kunne skape ein kunnskapsspiral.

6.1.5 Kunnskapsspiralen

Når kunnskapen igjen blir delt med dei andre organisasjonsmedlemmane gjennom sosialisering, set det i gang prosessen på nytt. Det er dette Nonaka og Takeuchi kallar for kunnskapsspiralen. Det kan sjå ut som at Peab har alle føresetnadane til at kunnskapsspiralen skal fungere. Etter dei funna eg har gjort, så inntreff alle dei fire prosessane i spiralen til Nonaka på Peab. Nokre av desse prosessane er bedrifta openbart bevisste på, slik som samarbeid og fellesskapskjensle. Dette er prosessar og prinsipp som bedrifta jobbar aktivt med. Det ser derimot ut til å vere meir tilfeldig når det gjelder internalisering og til ein viss grad kombinasjonen. Når det kjem til kombinasjonen så er det utstrakt bruk av skriftlege kjelder i organisasjonen, men eg vil påstå at organisasjonen ikkje er like bevisst på å fange opp ny kunnskap på denne måten. Eg fant få rutinar i kring dette, det gjer at kunnskapane ikkje blir så lett å framkalle neste gang. Eg vil presisere at organisasjonen nyttar skriftlege kjelder som kunnskapsdeling i stor skala, men det er bevisstheita på bruken eg er meir usikker på.

Peab er lite bevisste på internaliseringa. Men den eksisterer i høgste grad, truleg dagleg. For det er som ein informant sa: *å jobbe på prosjekt er litt av alt mulig, og en kan ikke utdanne eller lese seg til alle eventualiteter som måtte dukke opp*. Derfor blir prosjektleiarane til Peab ”ekspertar” på å tilpasse seg og til å løyse ”ad-hoc”-oppgåver. Dette setter store krav til endringsdyktigheit og til å kunne skape ny kunnskap.

Peab har langt på veg det som Nonaka og Takeuchi definerer som ”skaping av kunnskap”. Det er ikkje alt som er like bevisst, men slik som informantane skildrar arbeidskvardagen ligg det på mange måtar i sakens natur at dei faktisk må dele kunnskapen sin. Dei må hente inn kunnskap, dei må observere for å lære og dei må faktisk lese og rapportere for å føre prosjekta sine framover. Dei er også heilt avhengig av å ha eit godt arbeidsmiljø med stor grad av openheit og fleksibilitet for å nå måla sine. Så til tross for at ikkje alle modus i kunnskapsprosessen er like bevisste, så vil eg påstå at Peab i høgste grad skaper kunnskap i sin organisasjon. Nonaka og Takeuchi legg vekt på fortruleg sosialisering og internalisering sett i system i sin teori. Peab oppfyller ikkje desse kriteria til fulle, men langt på veg til å kunne skape ein kontinuerlig kunnskapsspiral mellom taus og eksplisitt kunnskap, og mellom individ og organisasjon (Handbook of organizational learning & knowledge 2001: 497).

7. Samanfating

Problemstillinga i oppgåva var å sjå på kva måte, og i kva grad nedbemanningsprosessen påverka organisasjonslæringa i Peab. Problemstillinga vart drøfta opp mot dei tre organisasjonsteoriane som eg valte ut. Derfor var det naturleg for meg å dele både presentasjonen og analysen inn etter desse tre. Dermed blir også dei tre underspørsmåla delt inn på same måte.

- På kva måte, og i kva grad har Peab organisasjonslæring?
- På kva måte, og i kva grad er Peab ein lærande organisasjon?
- På kva måte, og i kva grad har Peab skaping av kunnskap?

Eg vil også i samanfatinga halde fram med å dele dette inn i tre, før eg oppsummerar til slutt.

Eg finn det verdt å merke seg at Nonaka seier at det tradisjonelt har vore fokusert på korleis organisasjonar tilpassar seg endringar. Denne oppgåva tar tak i akkurat ein slik problematikk. Marknaden sviktar, organisasjonen reagerer med å nedbemanne, dei tilpassar seg. Den observante lesar hugsar sikkert at eg drog opp ei skiljeline mellom ”decline” og ”downsizing” i innleiinga. Det er omgrepet ”decline” som er problematisert i denne oppgåva. Dette tyder nedbemanning, og kjem som eit resultat av eksterne krefter, slik som nedgang i marknaden som det var i Peab i sitt tilfelle. Nonaka er derimot meir opptatt av den aktive læringa. Sett i lys av dette har eg kanskje ikkje det beste caset til å kope hans teori med, men undersøkinga har avdekt mange spennande forhold, særlig for Peab sin del. Det aktive læringssynet er samstundes noko som Senge også deler når han seier at det er intensjonen og viljen til å skape noko som skal prege læringsprosessen, og ikkje reaksjonen. Ein annan årsak til at eg valte denne problemstillinga var fordi eg ville finne ut om kunnskap forsvann ut dørene med dei som vart oppsagt, eller om kunnskapen var lagra i organisasjonen.

I dette spesifikke tilfellet kan vi kalle nedbemanninga for ein reaksjon på svikt i marknaden. Peab tok derfor grep for å effektivisere i økonomisk usikre tider. Eg vil understreke at dei

funna eg har gjort i denne undersøkinga er tydelige spor av organisasjonslæring og skaping av kunnskap. Den eine informanten sa det så enkelt at dei gjer kunnskapen til sin eigen, gjennom ein problemløysande prosess. Dette kan vi kople til ”The knowledge-creation process”. Eg ser det som samanfallande at Peab skaper ein ny type kunnskap ved å bygge vidare på den kunnskapen dei har og med å hente inn ekstern kunnskap. Dei bruker den kunnskapen ilag i ein problemløysande prosess. På den måten lagar dei ein ny kunnskap. Dei skaper dermed kunnskap utifrå sitt potensiale, og ikkje berre utifrå kunnskap som er avgrensa av rammefaktorane. Det å skape denne kunnskapen seier Nonaka er ikkje ei spesifikk handling til eit gitt tidspunkt, men den skjer kontinuerlig.

Nonaka kjem med kritikk til Argyris og Schön blant anna fordi at dei meiner at dobbelkretslæringa er vanskelig å implementere i organisasjonar. Nonaka hevdar at dette ikkje er så vanskelig fordi organisasjonar kvar dag stiller seg spørsmål kring dei problema som dei har løyst, noko som skulle bety at skaping av kunnskap også hender i kjølevatnet av dette. Ser ein dette i lys av mine funn, så er det ting som tyder på at Peab skaper sin eigen kunnskap for å løyse eit problem, og at dei i neste omgang tar dette i betraktning. Dei har erfart, dei har altså forvalta erfaringa si på ein slik måte at organisasjonen arbeider etter tidligare erfaringar. Dette skulle bety at dei har bakt den inn i minnet til organisasjonen og at dei saman har klart å finne løysingar, altså å skape kunnskap. Informantane seier at dei er på stadig søken etter ny kunnskap, så dei er i alle fall innstilt på å sette i gong ein slik prosess når som helst. Svakheita med Peab er at dei ikkje har eit system for korleis dei skal ta vare på kunnskapen i minnet til organisasjonen. Derfor kan eg slå fast at det i Peab er eit stort fokus på individuell læring, men dei beherskar ikkje organisasjonslæring etter Argyris og Schön.

7.1.1 På kva måte, og i kva grad har Peab organisasjonslæring?

Når det kjem til organisasjonslæring etter Argyris og Schön, så har ikkje Peab det. Verksemda har til likskap med teorien til Argyris og Schön, vekt på erfaringslæring. Slik eg har vurdert, så vil ikkje felles refleksjon og samarbeidslæring vere tilstrekkelig for å kunne støtte seg til Argyris og Schön sin teori, fordi Peab manglar nokre viktige moment i den teorien. For det første så har ikkje Peab eit system for korleis å ta vare på refleksjonen og læringa i minnet til organisasjonen. Dette blir etter alt å dømme gjort i stor grad, men det er

bevisstheita i ikring det, samt ein fast måte å gjere det på, som eg saknar. Fordi det andre så er Peab flinke til å fremje individuell læring, men har for lite fokus på organisatorisk læring og felles læring. Dette betyr at Peab ikkje klarer å bevare kunnskapen slik at kunnskapen blir i organisasjonen til tross for at individene blir bytta ut. Dei har heller ikkje metodar eller system for korleis dei som organisasjon kan utvikle ny kunnskap. Min påstand er at det forsvann mykje kunnskap med dei som vart oppsagt våren 2008.

7.1.2 På kva måte, og i kva grad er Peab ein lærande organisasjon?

Etter dei funna eg har gjort i undersøkinga, mi kan eg ikkje påstå at Peab er ein lærande organisasjon. Det er fleire årsaker til dette. For det første har teorien til Senge fått kritikk for at den er så omfattande og krevjande, at den i praksis ikkje kan sjåast på som noko anna enn ei rettesnor. Det som kjem fram av funna mine er at dei tilsette på Peab er så opptatt i arbeidskvardagen at dei mest ikkje har tid til å jobbe mot ein ønska framtidsituasjon. Dei har meir enn nok med å løyse dei oppgåvene dei allereie har, dette fører til at den har fokus på no-tid. Dermed utviklar ikkje organisasjonen seg mot ein visjon som har røter i dei tilsette, dette gjer organisasjonen statisk. Eg vil raskt sjå på dei fem disiplinane igjen:

Mine funn viser tydeleg at Peab legg vekt på *personlig dugleik* for sine tilsette. Informantane var samstemte i at dei fikk meir enn nok utfordringar å bryne seg på, og dei opplevde stor grad av meistring kvar dag.

Felles visjon - Det er ingen tvil om at Peab har klart å etablere ein bedriftskultur som er veldig samlande. Dette vil eg seie er det mest særmerkte trekket eg fann i undersøkinga. Eg opplevde ei stor fellesskapskjensle, særlig hjå dei som jobba ute på prosjekta. Peab har lykkast i å skape ein universal visjon om at alle her er i same båt og at vi løyser oppgåvene saman. Dette er kanskje det mest fundamentale og grunnleggande når ein skal skape resultat ilag.

Når det kjem til *mentale modellar* så vil eg påstå at dette er ein disiplin som Peab er veldig nær å få til, fordi dei er veldig opne som organisasjon, og fordi dei både evnar og oppfordrar sine tilsette til å tenke nytt. Dei meistrar også å sjå ei sak frå fleire sider, og har utviklingsarbeid pågåande fleire stader i organisasjonen. Eg vil seie dei har eit sterkt fokus på å tenke nytt, og til å utvikle seg, dette gjer at dei har både vilje og evne til å endre seg. Dei har gjort erfaringar dei siste åra som gjer at dei har sett kor viktig det er for ein organisasjon å opptre med god etikk og moral. Dette gjer at dei har sett inn kreftene på dei etiske retningslinene i bedrifta. Utifrå undersøkinga mi og gjennom observasjon vil eg påstå at Peab har ei generell positiv holdning til positiv endring. I og med at dei har fått erfart kor viktig det er å opptre etisk og moralsk for ei bedrift, så er dette kjent stoff for dei, og dei har sett det på dagsorden. Dei er i tillegg til dette bevisste på at dette er ei oppgåve for leiinga, med referanse til det dei skriv i visjonen sin, *der kor leiarskap er bærebjelken*. (<http://www.peab.no/Jobbe-i-Peab/Nordens-beste-arbeidsplass/>). Det seier ganske mykje om organisasjonen at dei har identifisert alt dette, samstundes som dei prøve å få til ein betre praksis. Oppsummert vil eg sei at det er grunnlag for å påstå at denne disiplinen er etablert i organisasjonen, og at dei beherskar den ganske bra.

Når det kjem til *læring ilag* så har Peab også her kome veldig langt. Dei legg til rette for læring ilag både formelt og uformelt. Dei har også ein kommunikasjonsstil i organisasjonen som er veldig direkte, og som er kjenneteikna av at alle skal få kome til orde, og at alle skal få seie meininga si. Det kan av og til kan bli høg temperatur, men ifølgje informantane er dette akseptert og lufta blir raskt reinska igjen.

Når det kjem til den siste disiplinen, *heilskapstenkinga*, så beherskar ikkje Peab denne fullt ut slik Senge skildrar den. Dette er fordi at det er ein vanskelig disiplin som krev at organisasjonen klarer å sjå endringsprosessar framfor berre no-tilstand. Dette gjer dei til ein viss grad, men Senge skildrar dette som hjørnesteinsdisiplinen i ein organisasjon. Denne disiplinen krev i tillegg at alle dei andre disiplinane allereie er innfridde. Dette gjer det til ei vanskelig øving for ein organisasjon. Peab kan kalle seg ein organisasjon som lærer, men

etter Senge sin definisjon så manglar dei fleire moment. Dei oppfyller ikkje alt, slikt som det teoretisk er skildra i teorien.

7.1.3 På kva måte, og i kva grad har Peab skaping av kunnskap?

Peab skaper kunnskap kvar dag. Men dei har ikkje organisatorisk kunnskapsdanning, igjennom ein multi-prosess, som er skildra med fire spesifikke kunnskapsprosessar. Peab har ikkje lykkast med ein systematisk kodifisering av kunnskap. Organisasjonslæringa har derfor ikkje dei vilkåra den treng, slik som det teoretisk er skildra av Nonaka og Takeuchi.

For at organisasjonslæringa skal finne stad, er dei avhengig av at alle laga i kunnskapsspiralen arbeidar kontinuerlig ilag. Det gjer dei ikkje i Peab.

Når det kjem til skaping av kunnskap, så er den slik Nonaka skildrar den meir som ei forklaring på korleis kunnskap blir skapt, og ikkje ein normativ teori om eit ideal. Eg meiner likevel å ha belegg for å påstå at Peab ikkje har ein organisatorisk kunnskapsprosess slik som denne teorien skildrar det. Nonaka og Takeuchi sin teori legg opp til at det er fire kunnskapsprosessar som skal samarbeide for at organisasjonen skal danne kunnskap. Utifrå dei opplysingane som eg har, så oppfyller ikkje Peab alle kriteriana som dei set opp for at kunnskap skal bli skapt. Dei er på fleire av punkt eit godt stykke på veg, men ikkje nok til at det kan skapast ein kontinuerlig kunnskapsspiral slik Nonaka og Takeuchi skildrar den.

7.1.4 Korleis har ein nedbemanningsprosess påverka organisasjonens evne til å lære?

Spørsmålet om årsak-verknad blir ganske vanskeleg å skilje i denne konteksten. Det kan sjå ut som at nedbemanninga har påverka Peab igjennom at dei har sett effektivisering på dagsorden. Dei har også kravd at medarbeidarane skal bli meir operative. Informantane gir også uttrykk for at det er ei meir synlig leiing, og at den er meir ”hands on”. Eit anna konkret resultat ut av nedbemanninga er at organisasjonen bevisst satsar på mindre prosjekt, fordi der

er det mindre risiko. Desse prosjekta blir i tillegg drifta ut ifrå ”singel purpose”-selskap, som er egne selskap med eigen økonomi. Dette gir lågare økonomisk risiko for Peab.

Det kan tenkast at alle dei erfaringane Peab har gjort med tanke på etikk, moral og haldningar, har gjort organisasjonen meir bevisst, og på denne måten vore med på å dytte dei vidare i ei ny retning. Peab er ein organisasjon som både er visjonær og framtidsretta. Dei tar vare på sine tilsette og ser utvikling i ein større samanheng. Etterkvart som eg har granska denne organisasjonen, så har eg tydelig sett at dei oppfyller ein del av dei prinsippa som teorien set som premiss for at organisasjonar skal lære. Til tross for at eg konkluderer med at Peab ikkje har organisasjonslæring etter mine teoretikarar sine rammeverk, så er Peab ein organisasjon som har organisatorisk læring i stor grad likevel. Dei har langt på veg lykkast med å nå fleire av kriteria som ligg til grunn, for å oppnå organisatorisk læring.

Å gå opp ein grensegang i dikotomien mellom teori og praksis kan ofte være vanskeleg, men etter slik eg vurderer det, så har ikkje nedbemanningssituasjonen vore avgjerande for korleis denne organisasjonen lærer. Organisasjonslæring er langt djupare fundamentert i Peab enn ei nedbemanninga av 25 personar klarer å påverke i signifikant grad. Det kan sjå ut som at nedbemanningssituasjonen har vore med på å skape sterke band mellom dei tilsette, og eit generelt samhald i bedrifta. Dei tilsette har ei kjensle av å vere i same båt. Dei kjem med utsegn som til dømes: *Eg vil stå på til jobben er gjort og no er det opp til oss*. Eg trur dette har vore med på å skape ein felles visjon. Eg opplever Peab som ein organisasjon som tar sine tilsette på alvor. Slik som eg vurderer dei resultatata eg sit att med, så er Peab ein organisasjon som lærer. Det er lite som manglar før Peab kan ta neste steg med bli ein endå meir lærande organisasjon. Sett i lys av dette så har nedbemanninga hatt påverknad, med å skape fellesskap og forplikting, som er svært sentralt i organisasjonslæring. Det kan sjå ut som at nedbemanninga skaut fart i ein prosess som allereie var i gong. Ein prosess som handla om å få dei tilsette til å være aktørar og ikkje brikker.

I det vidare kan det tenkast at eit komparativt studium mellom Peab og ein annan organisasjon hadde vore interessant. I og med at dette arbeidet står sjølvstendig så kunne det gitt fleire svar om ein hadde eit samanlikningsgrunnlag. Det kan også tenkast at ei dokumentanalyse av sentrale styringsdokument frå Peab hadde vore hensiktsmessig. På den måten kunne ein ilag med denne undersøkinga sett om ”kartet stemmer med terrenget”.

8. Kjeldeliste:

Alvesson, Mats & Skøldberg, Kaj (1994): *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Argyris, Chris & Schön, Donald A (1978): *Organizational learning: A theory of action perspective* Addison-Wesley publishing company.

Argyris, Chris & Schön, Donald A (1996): *Organizational Learning II. Theory, method and practice*. Boston: Addison-wesley Publishing Company.

Argyris, Chris (1993): *Knowledge for action. A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey-bass management series & Jossey-bass social and behavioral science series.

Bø, Inge og Helle, Lars (2003): *Pedagogisk ordbok. Praktis oppslagsverk i pedagogikk, psykologi og sosiologi*. Stavanger: Universitetsforlaget.

Dale, Erling Lars (1999): *Utdanning med pedagogisk profesjonalitet*. Oslo: Forlaget Klim, Ad Notam Gyldendal.

Dale, Erling Lars (1997): *Pedagogisk filosofi*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Dierkes, Meinolf, Berthoin Antal, Ariane, Child, John, Nonaka, Ikujora (2001): *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford University Press.

Grønmo, Sigmund (2004): *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Haug, Peder (2004): *Sentrale resultat frå evalueringa av reform 97. I: Norsk pedagogisk tidsskrift, 04/2004 s.248-263 & 264-280* Oslo: Universitetsforlaget.

Haug, Peder & Schwandt, T.A. (red.) (2003): *Evaluating Educational Reforms*. Information age publishing.

Hennestad, Bjørn W og Revang Øyvind (2006): *Endrings-ledelse og ledelses-ndring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hustad, Wiggo (1998): *Lærande organisasjonar. organisering for kunnskapsutvikling*. Oslo: Det norsk Samlaget.

Illeris, Knud (2000): *Læring – aktuell læringsteori I spenningsfeltet mellom Piaget, Freud og Marx*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag 1.udgave, 2.oplag for Gyldendal Akademiske.

Kvale, Steinar (1997): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

-
- Krogh, Georg, Ichijo, Kazou & Nonaka, Ikujiro (2001): *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenking i organisasjoner.* Oslo: NKS Forlaget.
- Kvernbekk, Tone (2005): *Pedagogisk teoridannelse. Insidere, teoriformer og praksis.* Oslo: Fagbokforlaget.
- Lai, Linda (2004): *Strategisk kompetansestyring.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Lave, Jaen & Wenger, Etienne (1991): *Situated learning. Legitimate peripheral participation.* New York: Cambridge University Press.
- Lund, Thorleif (2002): *Innføring i forskningsmetodologi.* Unipub forlaget.
- Moxnes, Paul. (2000): *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet. Pedagogisk arbeidslivspsykologi i forskning og praksis.* Oslo: Forlaget Paul Moxnes.
- Myhre, Reidar (1996): *Grunnlinjer i pedagogikkens historie.* Oslo: Gyldendal akademiske.
- Noddings, Neil (1997): *Pedagogisk filosofi.* Det utdanningsvitenskaplige bibliotek. Ad Notam Gyldendal.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1999): *The knowledge creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. I Japanese multinationals abroad: Individual and organizational learning.* Beechler, Schon L & Bird, Allan. Oxford University Press.
- Peab opplæringshåndbok (2009): *Opplæringshåndbok 2009 Peab.* Oslo
- Qvortrup, Lars (2004): *Det vidende samfund - mysteriet om viden, læring og dannelse.* København: Unge pædagoger. Unge pædagogers serie B 73.
- Rognaldsen, Svein (2008): *Skoleutvikling. skolen som lærende organisasjon og skolelederne som pedagogiske ledere.* Fagbokforlaget.
- Säljö, Roger (2005): *Lärende & kulturella redskap – Om lärsprocesser och det kollektiva minnet.* Norstedts Akademiska Förlag.
- Saljö, Roger (2000): *Lärande i praktiken. Ett sociokulturellt perspektiv.* Stockholm: Bokforlaget Prisma, Stockholm.
- Senge, Peter M (1999): *Den femte disiplin. Den lærende organisationens teori og praksis.* Dansk udgave - Forlaget Klim.
- Thagaard, Tove (1998): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode.* Bergen – Sandviken: Fagbokforlaget.
- Vedung, Evert (1998): *Utvärdering i politikk og förvaltning.* Lund: studentlitteratur.
- Vygotskij, Lev S (2001): *Tenkning og tale.* Kozulin, Alex (Rev og red)Oslo: Gyldendal akademiske.

Yin, Robert k (2003): *Case study research. Design and methods*. Sage Publications, third edition.

Østerud Svein (1998): *Relevansen av begrepene Validitet og "reliabilitet" i kvalitativ forskning*. Norsk pedagogisk tidsskrift 1- 2 / 98.

Nettadresser:

Snyder, William Montgomery (1996): *Organizational learning and performance: An exploration of the linkages between organization learning, knowledge, and performance*.

http://www.worlddesign.org/uploads/96.08.18_snyder_dissertation_theory_section.pdf

Somnath Lahiri & Robert W. Renn (2005): *Organizational Decline and the impact of environmental changes of the 21 Century*. Proceedings of the Southwest Academy of management.

https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:5udnoe_m02cJ:cobacourses.creighton.edu/MAM/2005/papers/LahiriRenn_ob102.doc+&hl=no&gl=no&pid=bl&srcid=ADGEESikhPkn7DIKuEckys9d3MJ50ETH4OkDuasuIERjZOeQjg7P1UYdNOZsq86U1d0oN1IhHaX-3yT8owKWPaiHPZAR_xyuBSIp484Zd13-8xXOD-9Ya3lqPmmGSIoJWJk8Z81L4_&sig=AHIEtbQuG8rtYwL6QMpj4Z4BPFb9S1vaCw

Peab Norge AS sine nettsider (2012)

<http://www.peab.no/>

Whetten. David A (1980): *Organizational Decline: A neglected Topic in Organizational Science*. The Academy of Management Review. Academy of Management Vol. 5, No. 4:

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/257463?uid=3738744&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=56257564563>