

70:20:10-rammeverket

Tolkning og materialisering av et lærings- og utviklingsrammeverk på arbeidsplassen

Marianne Garaas



Masteroppgave i pedagogikk
Kunnskap, utdanning og læring

Institutt for pedagogikk
Det utdanningsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

1. desember 2016

SAMMENDRAG AV MASTEROPPGAVEN I PEDAGOGIKK

Tittel:

70:20:10-rammeverket

En casestudie av hvordan lærings- og utviklingsrammeverket 70:20:10 tolkes og materialiseres i arbeidslivet

Av:

Marianne Garaas

Eksamen:

**Kunnskap, utdanning og læring
Studieretning:
Læring, teknologi og arbeid**

Semester:

Høst 2016

Stikkord:

70:20:10-rammeverket, arbeidsplasslæring, uformell læring, organisasjonsideer, organisasjonsoppskrifter, tolkning, materialisering, konsept/verktøy-kontinuum.

Copyright Marianne Garaas

År 2016

Tittel: Tolkning og materialisering av 70:20:10-rammeverket

Forfatter: Marianne Garaas

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Tema og problemstilling

Dette er en studie av hvordan 70:20:10-rammeverket tolkes og materialiseres i to internasjonale bedrifter. 70:20:10 er et lærings- og utviklingsrammeverk for arbeidsplassen som har fått stor utbredelse i en rekke organisasjoner, til tross for manglende vitenskapelig forskning på temaet. Skreven litteratur om emnet kan sies å falle under såkalt ”populærvitenskapelig litteratur”, og oppgaven søker derfor å belyse rammeverket fra en mer forskningsbasert vinkel. Ved hjelp av Røviks teori (i hovedsak 1998, 2007) om organisasjonsideer og oppskrifter sees 70:20:10-rammeverket på som en organisasjonsidé, som må oversettes og tilpasses til den enkeltes organisasjons kontekst. Perspektivet suppleres med innslag fra Lillranks (1995) teori om overføring av konsepter. Dette for å rette fokuset ytterligere mot selve innholdet til ideen som blir overført, samt på hvordan rammeverket kan komme til uttrykk i en organisasjon. Ettersom 70:20:10 er et lærings- og utvikling rammeverk, ser besvarelsen også på implikasjoner for forståelser av læring på arbeidsplassen. Problemstillingen lyder som følger:

«Hvordan tolkes og materialiseres 70:20:10-rammeverket i arbeidslivet, og hvilke implikasjoner får dette for forståelser av læring på arbeidsplassen?»

Metode

For å belyse oppgavens problemstilling ble det innhentet data fra to organisasjoner som har brukt 70:20:10-rammeverket over lengre tid. Studiens empiriske grunnlag baserer seg på 4 intervjuer, to fra hver bedrift. Informantene ble strategisk utvalgt etter stilling: to med ansvar sentralt for rammeverket, og to med arbeidsoppgaver som innebærer implementering. I kraft av sine stillinger har de nøkkelroller i oversettelse av ideen, og formålet med intervjuene var å få innsikt i hvordan dette foregår. Organisasjonene brukes som to eksempler på hvordan 70:20:10-rammeverket tolkes og materialiseres, og hensikten med en sammenligning i diskusjonen er å få frem nyanser ved teorien.

Funn og hovedkonklusjoner

Besvarelsen har sett hvordan et i utgangspunktet generelt rammeverk for læring og utvikling på arbeidsplassen, 70:20:10, er forsøkt oversatt til en mer kontekst- og virksomhetsspesifikk variant i to store og komplekse organisasjoner. Oppgavens hovedbidrag er å se på kontekstualiseringsprosessene som utspiller seg *etter* at en idé er introdusert, der den forsøkes

tilpasset en organisasjon. Røviks translasjonsteori (2007) kritiseres for å ha manglende empirisk belegg spesielt for hva som skjer *inne i* organisasjonen (Larsen og Kvålshaugen, 2008). Nettopp derfor er det spennende å bruke hans perspektiv i denne sammenheng: Hva skjer med ideen når den forsøkes innført i en organisasjon? Analysen viser en videreutvikling av den generelle ideens formål og ideer, gjennom en implementerings- og kontekstualiseringsprosess, der ideen forsøkes konkretisert. Oppsummert er oppgavens hovedfunn følgende:

Tolkning: ideen tolkes og videreutvikles til en mer konkret variant, der begge selskap omformet ideens innhold slik at elementer ble tilpasset deres spesifikke kontekster. Læringsrammeverket har fått en strategisk rolle i selskapenes levedyktighet i det som beskrives som et presset marked, der kompetanseutviklingen kobles til inntjening. Tolkningen av rammeverkets ”essens” er oversatt til forsøk på å organisere og tilrettelegge uformell læring på lik linje som det formelle.

Materialisering: organiseringen av det uformelle kommer blant annet til uttrykk i form av konsept, det idémessige ved ideen, i form av tankegang og språk/begreper om uformell læring. Videre, kan en også se en materialisering i organisasjonenes rutiner og struktur, der ideen er innført i ulike arbeidsprosesser. Fysiske verktøy er utviklet med grunnlag i 70:20:10s tankegang, og er på den måten en materialisering av ideens konsept.

Implikasjoner for forståelser av læring: I kraft av å være et lærings- og utviklingsrammeverk, kan en se en rekke implikasjoner for forståelser av læring på arbeidsplassen. Organisasjonene jobber aktivt for å få ansatte til å tenke på nye måter, der læring ses på som integrert i det daglige arbeidet. Dette innebærer en ansvarliggjøring av ansattes tilnærming til læring, der organiseringen av det uformelle tilrettelegger for nye måter å tenke på. Gjennom bruk av verktøy realiseres og utvikles nye konsepter, noe som ser ut til å være en nøkkelfaktor i organisasjonene intervjuet. Samtidig ser vi en ivaretagelse av det idé/konseptmessige.

Funnene viser hvordan den generelle ideen 70:20:10 oversettes til en mer kontekst- og virksomhetsspesifikk variant, noe Røviks teori (1998, 2007) har gitt begreper til å se på. Det ser ut til at begge organisasjonenes formål med oversettelsene er å bruke ideen som en inspirasjonskilde og som en løs ramme for utvikling av en ny idé, fremfor å gjengi og gjenskape ideen. En hovedkonklusjon er hvordan 70:20:10 ser ut til å ha stor innvirkning på organisasjonenes praksis. Dette på grunnlag av ideens tilpasning og konkretisering til

kontekstene den forsøkes innført, der funnene viser konkrete uttrykk i organisasjonene studert. Lillrank (1995) teori har gitt grunnlag for en utvikling av et konsept/verktøy-kontinuum, og muliggjort en bedret forståelse av ideens ulike materialiseringsformer. Funnene viser materialiseringsformer utover det Røvik (2007) beskriver som ”prat, rutiner og målbare resultater”, der informantene ser ut til å forholde seg til 70:20:10 som både konsept og verktøy. Det å jobbe for materialisering i ulike verktøy, der man samtidig ivaretar det idémessige, er utslagsgivende i organisasjonene studert. Dette innebærer å ta høyde for ideens konseptuelle og konkrete sider. Datamaterialet som ligger til grunn for denne oppgaven indikerer at organisasjonene har funnet en slik balanse, der ulike materialiseringer i form av fysiske verktøy, innlemmes i organisasjonenes rutiner og struktur, realiserer 70:20:10s konsept. Det idémessige materialiseres i en helhetlig tankegang og språk om læring på arbeidsplassen, og får implikasjoner for forståelser, og organisering, av læring. Materialiseringen i verktøy krever at ansatte i organisasjonen endrer eksisterende ideer og tenkemåter knyttet til læring, og slik oppnås en spiraleffekt hvor idé- og verktøydimensjonene ved 70:20:10 forsterker hverandre.

Det ser altså ikke ut som om ideen kun ble tatt inn som en symbolsk handling som omdømmehåndtering eller lignende, slik Røvik (2007) hevder ofte er tilfellet med nye organisasjonsoppskrifter, og at den ses på som et viktig verktøy for organisasjonenes levedyktighet i et presset marked. Oppgavens hovedbidrag har her vært å kombinere Røvik (1998, 2007) med Lillrank (1995) for å gå i dybden på hva som skjer *inne i* organisasjonen, fremfor mellom, der hvordan ulike former for materialisering bidrar til å forme kontekstualiseringsprosesser på bestemte måter belyses.

Forord

Etter fem år på Blindern skal endelig masteroppgaven leveres! Årene har gått så altfor fort, samtidig som det skal bli veldig godt å sette et stort og hardt punktum for oppgaven som har opptatt det meste av min tid det siste året.

Først og fremst rettes en stor takk til min veileder, Hege Hermansen, for gode råd og innspill. Det har vært til stor hjelp!

Kjære medstudenter: uten dere ville denne prosessen vært mindre fargerik. Takk til Simen for teknisk hjelp, og til deg Kari – for kildegjennomgang. Og kjære vinduskroken – takk for lange kvelder sammen, det har vært fint å ha noen å kunne dele oppturer og nedturer med i innspurtsfasen.

En stor takk mine informanter fra Statoil og DNV GL, for de mange interessante betraktningene. Det er dere som har gjort studien til det den har blitt. Og takk til Christina Skorge – som i tillegg til et givende praksisopphold ga meg mulighet til å delta på forumet hvor jeg kom i kontakt med informantene mine. Og ikke minst til Dossier, arrangørene av forumet.

Takk til mamma, pappa og søster for støttende ord! Og sist, men ikke minst, kjære samboer. Takk for kombinasjonen av beroligende ord og korrektur, samt de utallige middagene. Jeg lover å rydde leiligheten igjen!

Marianne Garaas

Oslo, 1. desember 2016

Innholdsfortegnelse

Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Problemstilling og avgrensning	2
1.3 Hva er 70:20:10-rammeverket?	5
1.4 Oppgavens oppbygning	6
2 Teoretiske rammer	7
2.1 Uformell og formell læring i arbeidslivet – ”vendingen mot praksis”	7
2.2 Organisasjonsideer og oppskrifter	9
2.2.1 Kjennetegn på organisasjonsoppskrifter	10
2.2.2 70:20:10-rammeverket som en organisasjonsoppskrift?.....	11
2.3 Overføring og adoptering av organisasjonsideer: en translasjons- og kontekstualiseringsprosess	12
2.3.1 Translasjon og tolkning.....	13
2.3.2 Kontekstualisering - når ideer oversettes til bedriftens kontekst.....	14
2.3.3 Hvordan foregår kontekstualiseringen?.....	15
2.3.4 Hvordan kommer en oversatt idé til uttrykk?.....	19
2.4 Sammenfatning teorikapittel	23
3 Metode og metodevalg	26
3.1 Datainnsamling	27
3.1.1 Kvalitativ forskning - intervju.....	28
3.2 Intervjuprosessen	29
3.2.1 Utforming av intervjuguide: semistrukturert intervju.....	29
3.2.2 Gjennomføring av intervju.....	30
3.2.3 Begrensninger ved forskningsdesignet.....	31
3.3 Utvalg: Valg av bedrifter og presentasjon av informanter	31
3.3.1 Valg av informanter.....	33
3.4 Etiske retningslinjer og vern av informanter	34
3.5 Metodiske refleksjoner: Kvalitetsvurdering	35
3.5.1 Generalisering.....	35
3.5.2 Troverdighet: reliabilitet og validitet.....	36
3.6 Databehandling og analysestrategi	38
3.6.1 Analytisk rammeverk.....	39
4 Funn og analyse	43
DNV GL	43
4.1 Hvordan tolkes 70:20:10 i DNV GL?	43
4.1.1 Endring og utvikling av idé om uformell læring på arbeidsplassen.....	44
4.2 Hvordan kommer 70:20:10 til uttrykk i DNV GL?	49
4.2.1 På hvilke måter blir 70:20:10 materialisert i organisasjonen?.....	50
4.3 Sammenfatning DNV GL: tolkning og materialisering	55
Statoil	58
4.4 Hvordan tolkes 70:20:10 i Statoil?	58
4.4.1 Endring og utvikling av 70:20:10 til ”The Statoil learning model”.....	58
4.4.2 Hvordan videreutvikles organisasjonsideens ideer og formål?	60
4.5 Hvordan kommer ”The Statoil Learning Model” til uttrykk?	65
4.6 Sammenfatning Statoil: tolkning og materialisering av ”The Statoil learning Model”	69
5 Diskusjon	72
5.1 Kontekstualiseringsprosessene i lys av hverandre	72
5.2 Implikasjoner for forståelse av læring	75
5.2.1 Den uformelle læringens natur: tilrettelagt eller spontan?.....	76
6 Avslutning	78
6.1 Oppgavens hovedfunn	78

6.2 Begrensninger ved oppgaven og forslag til videre forskning	80
7 Litteraturliste	82
Vedlegg 1: Godkjenning NSD	87
Vedlegg 2: Informasjon og samtykkeskjema	88
Vedlegg 3: Intervjuguide DNV GL	90
Vedlegg 4: Intervjuguide Statoil.....	92

Tabeller/Figurer:

Tabell 1: data og bruksområder (Kilde: forfatterens egen konstruksjon).....	27
Tabell 2: oversikt over organisasjoner og informanter (Kilde: forfatters egen konstruksjon). 34	

Figur 1: Kontekstualiseringsprosesser (Kilde: forfatterens egen konstruksjon basert på Røvik (2007))	19
Figur 2: Materialiseringsformer, konsept/verktøy-kontinuum (Kilde: forfatterens egen konstruksjon, basert på Lillrank (1995) og Nilsen (2007))......	23
Figur 3: analytisk rammeverk (Kilde: Forfatterens egen konstruksjon, basert på Lillrank (1995), Røvik (2007), Nilsen (2007)).	25

Introduksjon

1.1 Bakgrunn for valg av tema

De siste 20 år har vi sett en økende interesse for forskning på arbeidsplassen som et sted for læring (Ellström, 2011), hvor ideen om læring som en del av arbeidsgdagen kan sies å ha inspirert en rekke forskere (Zuboff, 1988; Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998; Nicolini, Yanow, & Gherardi, 2003). Det har videre vært mye fokus på arbeidsplasslæringens *uformelle karakter*, som minst like viktig som den formelle og systematiserte læringen (Filstad, 2010, 2016; Noe, Clarke, & Klein, 2014). Å legge til rette for uformell læring ses på som en viktig faktor for organisasjoners konkurransefortrinn i et arbeidsmarked preget av økonomiske og globale utfordringer – læringen har altså fått en strategisk rolle (Noe et al., 2014). Likevel er det ikke gitt hvordan man tilrettelegger for dette i praksis. Spesielt kan det være utfordrende å ”organisere det uformelle”. I denne oppgaven undersøker jeg hvordan to store og komplekse organisasjoner har benyttet et rammeverk for arbeidsplasslæring, kalt 70:20:10, som vektlegger betydningen av uformell læring. Besvarelsen ser på hvordan organisasjonene har videreutviklet rammeverket i sine spesifikke kontekster, og hvilke implikasjoner dette har fått for forståelser av læring på arbeidsplassen. Teorien benyttet for å se på 70:20:10 i de valgte organisasjonene er Røviks (Røvik, 1998, 2007)translasjonsteori om organisasjonsideer som reiser mellom og inn i organisasjoner, komplementert med Lillranks (1995) teori om ideers innhold.

I konteksten av denne oppgaven forstås rammeverket 70:20:10 som en *organisasjonsidé* (Røvik, 1998, 2007). De siste tiårene har vi sett det som kalles en dramatisk økning av ideer for hvordan man utøver ledelse, styring, og utforming av organisasjoner (Røvik, 2007). Ideene spres hurtigere enn noen gang i en arbeidslivskontekst preget av konkurranse og stadige endringer, der effektivisering og forbedring er nøkkelfaktorer. Organisasjoner må dermed forholde seg til et enormt tilbud av ideer. Ideene omtales som generelle oppskrifter for hvordan organisasjoner bør utformes, ledes og styres, og translasjonsteorien omhandler nettopp hvordan ideene som reiser mellom ulike organisasjoner må *oversettes* til den enkeltes rammer. Røvik (2007) hevder de fleste organisasjoner har som mål om at oversettelsene av ideene blir tilpassede verktøy som får styrende virkning på praksis. Samtidig hevder han at denne ambisjonen oppfylles i varierende grad, og peker på et behov for mer empirisk forskning. Denne oppgaven søker å bidra til dette behovet ved å undersøke hvordan en bestemt organisasjonsidé, 70:20:10-rammeverket, oversettes i to komplekse organisasjoner. Som vi vil

se i punkt 1.3 brukes 70:20:10-rammeverket av en rekke ulike selskaper, til tross for manglende empirisk forskning. Av den grunn etterspørres praktiske eksempler på hvordan rammeverket tolkes og brukes, der det vises til store variasjoner i praktiseringer av rammeverket (Kajewski & Madsen, 2013). Dette har likhetstrekk med Røviks (2007) beskrivelse av behovet for empiriske studier av organisasjonsideers reise inn i organisasjonene. 70:20:10-rammeverket kan anses som et åpent og diffust objekt som benyttes av mange, og med en variasjon i praktisering, og jeg vil derfor argumentere for at den utgjør et interessant studieobjekt. Ved hjelp av Røviks (1998, 2007) translasjonsteori ønsker jeg med denne studien å se nærmere på hvordan 70:20:10 brukes i arbeidslivet, ved å se på prosessene som utspiller seg når den forsøkes oversatt til å gjelde en bedrifts rammer. Denne tilnærmingen gir også inntak til å undersøke hvordan organisasjoner utvikler nye forståelser av arbeidsplasslæring, og spesielt hvordan dette realiseres gjennom tilnærminger til systematisering og tilrettelegging av uformell læring som en del av det daglige arbeidet.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Problemstillingen lyder som følger: ”Hvordan tolkes og materialiseres 70:20:10-rammeverket i arbeidslivet, og hvilke implikasjoner får dette for forståelser av læring på arbeidsplassen”?

Problemstillingen har flere potensielle innfallsvinkler. 70:20:10-rammeverket er også utydelig og komplekst, noe vi vil se i neste del, punkt 1.3. Besvarelsens fokus er avgrenset gjennom bruk av Røviks translasjonsteori, som gir mulighet til en mer helhetlig innfallsvinkling, der rammeverket ses på som en organisasjonsidé. Analyseenheten er rammeverket, og det knyttes til utvalgte aspekter ved organisasjonens kontekst slik det artikuleres av informantene, og til ideer om læring som kommer fram i datamaterialet. Formålet er dermed ikke å kartlegge organisasjonene som helhet, men å belyse rammeverkets tolkning og materialisering i lys av organisasjonskontekstene, slik dette kommer til uttrykk av informantene. Samtidig, grunnet rammeverkets uklare karakter, er det vanskelig å bestemme hva som regnes som en del av rammeverket, og hva som er en tolkning av det – og en helhetlig innfallsvinkling så derfor ut til å være det mest hensiktsmessige. Røviks begrepsapparat er bredt og favner ulike aspekter av organisasjonsideer, og besvarelsen fokuserer på kontekstualisering av organisasjonsideen, når den introduseres og tilpasses organisasjonen. Her er jeg særlig interessert i hva som skjer med ideen *etter* at den er tatt inn. Kontekstualiseringsprosessen anses som mest interessant da det mangler, og oppfordres til, empirisk forskning på hvordan 70:20:10-rammeverket

praktiseres i den enkelte organisasjon (Kajewski & Madsen, 2013). Av den grunn har jeg tatt utgangspunkt i to bedrifter som har benyttet 70:20:10-rammeverket en stund. Dette er gjort med bakgrunn i hvordan Røvik (2007) viser til at det er gjort få longitudinale studier som har sett på hvordan organisasjonsideer ”oppfører seg” *over tid* i en organisasjon. Knippet av studier han trekker frem har gått over perioder på 4 år eller mer, og danner et generelt mønster om at adopterte ideer i mange tilfeller blir over lengre tidsperioder, og at de ofte veksler mellom aktive og inaktive perioder. Oppgavens bidrag er ikke et longitudinalt studie, grunnet tidsbegrensning, men ettersom jeg intervjuer to bedrifter som har brukt organisasjonsideen 70:20:10 over en lengre tidsperiode belyses et lengre tidsrom gjennom informantenes fortellinger om rammeverkets livsløp i organisasjonen. Tidligere studier som har benyttet seg av Røviks translasjonsteori har en tendens til å se på oppstartfasen av oversettelsen, der det fokuseres på beslutningen omkring å ta inn ideen, og det har vært på grunnlag av symbolsk- og/eller verktøyperspektiv, eksempelvis Holberg(2001) og Norli (2009). Hvordan oversettelsen av ideen foregår etter en viss tid inne i selve organisasjonen har fått mindre oppmerksomhet. Dette kan ha sammenheng med kritikk rettet mot Røviks (2007) teori, hvor fokuset på reisen *mellom* organisasjoner overskygger hva som faktisk foregår *inne i* organisasjonen, med lite empirisk belegg ved det sistnevnte (Larsen & Kvalshaugen, 2008). Dette er også noe en kan finne igjen i tidligere forskning og bidrag som translasjonsteori bygger på – et bredt felt som anses å være et tverrfaglig forskningsfelt (Sevón & Czarniawska, 2005; Røvik, 2007). Navn som kan nevnes her er blant annet Latour (1986), Berger og Luckmann (1967), Czarniawska og Joerges (1996), som alle først og fremst ønsker å fange opp reisen mellom og ikke inn i organisasjonen. Ved å bruke Røviks (1998, 2007) perspektiv i denne sammenheng bidrar oppgaven til økt kunnskap på to måter; se hvordan hans begreper fungerer, og å gi empirisk belegg.

Problemstillingens første del omhandler tolkning og materialisering av rammeverket. Ved *tolkning*, ses det på hvordan den i utgangspunktet generelle ideen kontekstualiseres og konkretiseres, og på den måten videreutvikles til å gjelde organisasjonens rammer. Dette innebærer en utforming av en variant av ideen slik at den passer inn, blir forstått og får tilsiktede virkninger i bedriften den forsøkes innført. Ved *materialisering*, menes hvordan 70:20:10 kommer til uttrykk i organisasjonene studert, og kan ses på som en virkning av den innførte ideen. Til min kjennskap har jeg kun funnet en doktorgrad, Nilsen (2007), som tar for seg emnet utover det å nevne at materialisering kan finne sted. Med inspirasjon fra doktorgraden har et materialiserings-kontinuum blitt utviklet, til å se på ulike former ideen kommer til uttrykk på.

Dette med grunnlag i en tendens i datamaterialet, samt med utgangspunkt i hvordan Røvik (2007) selv oppfordrer til ytterligere teoretiseringer for å forstå de komplekse forhold som virker inn når ideer skal materialiseres. Materialiseringsformene spenner seg langs et konseptverktøy kontinuum som brukes til å se om rammeverket materialiseres i form idémessige og/eller mer fysiske former, og redegjøres for i teorikapittelet.

I konteksten av 70:20:10-rammeverket er det analytiske fokuset på kontekstualiseringsprosessene særlig interessante fordi de får implikasjoner for hvordan læring forstås og tilrettelegges for på arbeidsplassen. Denne analytiske tilnærmingen gir dermed inntak til å undersøke hvordan bedrifter på ulike måter begrepssetter og tilrettelegger for uformell læring. Besvarelsen går ikke inn i en begrepsdiskusjon om hva formell og uformell læring er, men undersøker om organisasjonsideen 70:20:10 ser ut til ha å innvirkning på læringsforståelser og/eller organisering av læring i organisasjonene. Dette vil være hovedfokuset i diskusjonsdelen.

Alternative teorier som kunne ha belyst rammeverket 70:20:10 er blant annet Knorr-Cetina (1999), Orlikowski (2002) og Carlile (2002). Disse har en sosiokulturell forståelse av læring, som ville vært fruktbart å bruke dersom hensikten med besvarelsen var å belyse de komplekse sidene ved kunnskapsinnhold som blir overført. Besvarelsens fokus på oversettelse, gjennom tolkning og materialisering, kom ut av et induktivt arbeid med datamaterialet hvor dataene i høy grad har hatt innvirkning på teoriene benyttet. Røviks (1998, 2007) translasjonsteori, med innslag av Lillrank (1995) håper jeg vil fungere komplementerende for å fange opp 70:20:10-rammeverkets uklare karakter og dets utfoldelse i organisasjoner. Et fokus på kontekstualiseringsprosessene i seg selv er et komplekst og omfattende tema, særlig grunnet valget om å se på to bedrifters tolkning og materialisering. Ved å sette søkelyset på translasjon av ideen kan man forhåpentligvis identifisere og kaste lys over prosessene som utspiller seg når 70:20:10 forsøkes innført og oversatt til en organisasjons kontekst. Bevarelsen ser på hvilke elementer som kommer i spill ved en slik translasjon og tolkning. Hvordan gjøres det i praksis: hvordan tolkes og videreutvikles 70:20:10-rammeverket i de to bedriftene Statoil og DNV GL? Og hvordan kommer den oversatte ideen til uttrykk? I neste del vil 70:20:10-rammeverket presenteres for å danne et bilde av besvarelsens tema. Til dette formål benyttes primært populærvitenskapelig litteratur, ettersom de fleste kilder som berører temaet som regel ikke har en sterk forskningsforankring.

1.3 Hva er 70:20:10-rammeverket?

Organisasjoner tar i økende grad utgangspunkt i prinsippet om at læring foregår gjennom en kombinasjon av uformelle og formelle situasjoner, samt gjennom interaksjon med medarbeidere (Kajewski & Madsen, 2013). Dette kan sies å være kjernen ved rammeverket 70:20:10, som hevder at rundt 70 % av læringen på arbeidsplassen foregår ved utføring av arbeidsoppgaver, 20 % ved utvikling gjennom samhandling med andre mennesker, og 10 % gjennom formell læring (Kajewski & Madsen, 2013; Rabin, 2014; Scott & Ferguson, 2014). Prosentene er ikke ment som en oppskrift på tidsbruk, men som en tydeliggjøring av hvordan det meste av læringen foregår på arbeidsplassen, og ikke kun i formelle læringssettinger (Jennings & Wargnier, 2014; Scott & Ferguson, 2014). De fleste artikler om oppgavens tema, 70:20:10-rammeverket, kan sies å falle innunder såkalt ”populærvitenskapelig litteratur” ettersom de som regel ikke har noen sterk redegjørelse med begrunnelse i forskning. Et utvalg av artiklene presenteres her for danne et bilde av hva rammeverket går ut på.

70:20:10 er altså et lærings- og utviklingsrammeverk for læring på arbeidsplassen, og brukes i dag av en rekke selskaper; alt fra små virksomheter til større multinasjonale selskaper (Kajewski & Madsen, 2013). Flere henviser til hvordan man ser en økende interesse for 70:20:10 (Jennings & Wargnier, 2014; Scott & Ferguson, 2014). Kajewski og Madsen (2013) hevder den økende interessen finner sted til tross for manglende empirisk forskning, omkring både opprinnelsen til rammeverket og rammeverkets antakelser om læring på arbeidsplassen. Scott og Ferguson (2014) hevder kritikken bærer preg av å ha misforstått poenget med rammeverket – og at hovedpoenget er et *bredt* læringsbegrep, der det meste av læringen foregår via ”on the job”. Utgangspunktet for Kajewski og Madsen (2013) var å ”demystifisere” 70:20:10 grunnet dets uklare opprinneshistorie. Det vises til flere mulige opphav; et ved Center for Creative Leadership, et annet ved US Bureau of Labour Statistics, og et tredje: University of Ontario. Andre derimot ser ikke på opphavet til rammeverket som like uklart, og refererer hovedsakelig til Center for Creative Leadership (Jennings & Wargnier, 2014). En kan konkludere med at det ser ut til at det finnes en rekke ulike ”opphav” til 70:20:10-rammeverket, samt hvordan det finnes uenigheter om hvor ”uklart” dette opphavet er. Samlet, tegner artiklene et bilde på at ideen om at læring på arbeidsplassen foregår ved en kombinasjon av formell og uformell læring, samt læring gjennom andre, er noe som får oppmerksomhet. Formell og uformell læring er velkjente begreper, og er noe som kort vil redegjøres for i teorien, der det behandles empirisk – med vekt på hvordan informantene selv gir mening til disse begrepene.

I tillegg til 70:20:10-rammeverkets usikre opphav fortelles det om store variasjoner ved implementering og benyttelse av rammeverket, ved alt fra bruk av 70:20:10 som guide for utviklingssamtaler, til mer kompleks bruk av rammeverket som veiledende metafor for alle utviklingsaktiviteter (Kajewski og Madsen, 2013). Videre, kan en også se hvordan 70:20:10-rammeverket også knyttes til en rekke læringsbegreper. I en White Paper skrevet av Rabin (2014) kobles rammeverket til blended learning; ”True Blended Learning is a combination of formal learning combined with workplacebased or “informal” learning opportunities - addressing all segments of the 70-20-10 rule” (s. 3). Dette kan fungere som nok et eksempel på hvordan 70:20:10-rammeverket tolkes ulikt. Kajweski og Madsen (2013) konkluderer med at det er behov for praktiske eksempler på hvordan modellen tolkes og brukes, noe flere artikler er enige i, blant annet: ”[...] further examples and case studies showing how 70:20:10 can be brought to life are needed” (Scott og Ferguson, 2014, s. 13). På bakgrunn av disse populærvitenskapelige kildene, ser man et behov for empiriske studier av 70:20:10-rammeverket; både dets tolkning og utartelse– noe denne besvarelsen søker å gjøre ved å se på 70:210 som en organisasjonssidé.

1.4 Oppgavens oppbygning

I neste kapittel presenteres oppgavens teoretiske bidrag, som i hovedsak benytter seg av Røviks translasjonsteori (1998, 2007) med innslag fra Lillranks (1995) teori om organisasjonsinnovasjoner. Kapittel 4 redegjør for studiens fremgangsmåte, hvor valgene jeg har tatt i prosessen beskrives, og avsluttes med redegjørelse av oppgavens empiriske analyse. Deretter presenteres og analyseres mine funn opp mot oppgavens teoretiske grunnlag, der de to organisasjonene presenteres hver for seg, delt inn etter problemstillingens første del; tolkning og materialisering. I kapittel 6 ses de to bedriftene og deres kontekstualiseringsprosesser i lys av hverandre, og implikasjoner for læringssyn diskuteres. Avslutningsvis gjøres betraktninger om studiens hovedfunn.

2 Teoretiske rammer

I dette hovedkapittelet presenteres aktuell teori som senere skal brukes til å analysere funnene som ble gjort i mine undersøkelser. Innledende vil arbeidsplasslæringsbegrepet presenteres, med fokus på en utvikling og endring av syn på læring i arbeidslivet. Deretter presenteres oppgavens hovedteori, Røviks (1998, 2007) translasjonsteori. Ved hjelp av dette perspektivet ser besvarelsen på 70:20:10-rammeverket som en *organisasjonsidé*, med fokus på prosessene som kommer i spill når en organisasjon forsøker å ta inn 70:20:10. Dette gjennom en *kontekstualiseringsprosess*, der den generelle ideen forsøkes oversatt til en mer virksomhets- og kontekstspesifikk variant. I de to tilfellene studert er kontekstualiseringsprosessene interessante fordi de får implikasjoner for hvordan læring forstås og tilrettelegges for på arbeidsplassen. Røvik (2007) oppfordrer til videre forskning på møtet mellom organisasjonsideer og organisasjoner, mye ettersom det behøves empiriske studier for å møte ambisjoner om å forklare variasjoner i hvordan oversettelser blir til tilpassede verktøy som får styrende virkning i praksis. Videre tar oppgaven for seg hvordan en oversatt idé kan komme til uttrykk – dette med fokus på Røviks begrep *materialisering*. Begrepet suppleres med innslag av Lillranks (1995) teori for å inkludere materielle verktøy, mye på bakgrunn av tendenser i datamaterialet. Med dette som bakgrunn, og med inspirasjon fra (Nilsen, 2007) utvikles et konsept/verktøy-kontinuum. Dette for å spore eksempler på hvordan organisasjonsideen 70:20:10 kan komme til uttrykk i de to bedriftene studert. Aller først vil besvarelsen innlede med ”vendingen mot praksis”, der vi kan se hvordan 70:20:10-rammeverket kan sies å være en videreføring av denne tankegangen.

2.1 Uformell og formell læring i arbeidslivet – ”vendingen mot praksis”

De siste 20 årene har vi sett en økende interesse rundt forskning på læring, med arbeidsplassen som et viktig empirisk fokus (Ellström, 2011). En kan si at vi har hatt en ”vending mot praksis” i måten vi forstår læring på, noe som blant annet reflekteres i litteratur om arbeidsplasslæring. Dette ved en fornyet interesse for hvordan læring skjer som del av det daglige arbeid - læring skjer dermed også innenfor en bestemt sosial og kulturell kontekst. (Lave & Wenger, 1991; Nicolini et al., 2003).

Arbeidsplasslæringsfeltet beskrives som både mangfoldig og omstridt, men med enkelte mer samlende tendenser; blant annet et fokus på hvordan arbeidsplasslæring er et mer eller mindre bevisst og tilsiktet aspekt ved arbeidsplassen (Ellström, 2011). I 1988 sa Zuboff følgende: ”Learning is not something that requires time out from productive activity; learning is the heart of productive activity” (s. 395). Læring hevdes her å være en viktig del av den produktive aktiviteten, og har sin plass der aktiviteten foregår – nemlig på arbeidsplassen. Denne tankegangen har blitt støttet opp av flere i senere forskning; som blant annet Lave og Wenger (1991) med utviklingen av *situert læring*; læringen som situert i praksis, og må ses i sammenheng med den sosiale sammenhengen den foregår i – og av Engeström (1987) med *aktivitetsteori*; kunnskap(ing) som aktivitet, som situeres og formes i en kulturell og historisk kontekst. Wengers videre arbeid (1998) hevder at måten man ser på læring på er av stor innflytelse; forståelsen av læring påvirker hva vi anerkjenner som læring – som igjen får følger for hvordan vi legger til rette for læring. Det er her viktig å anerkjenne læringens natur som sosial og som en integrert del av våre daglige liv. Denne anerkjennelsen fungerte som en forlengelse av kritikken mot det tidligere fokuset på kognitive prosesser og konseptuelle strukturer. Ideen om læring som en del av jobben, og læringspotensialet dette gir, har altså inspirert en rekke forskere. Nicolini et al. (2003) viser til økende interesse og forskning på læring som sosiale og kulturelle fenomener. Her legges frem en rekke ulike praksisrettede perspektiver som alle har en ting til felles; fremhevelse av hvordan læring skjer gjennom praksis og ved direkte erfaringer i jobb.

Mer generelt fokuserer *teorier om arbeidsplasslæring* på arbeidsplassen som et lærende miljø som er avgjørende for læringsprosessen, og argumenterer for økt oppmerksomhet mot læringen som foregår på denne arenaen (Filstad, 2010). Tradisjonelt sett har organisasjoner hatt et stort fokus på formell læring og opplæring, som typisk kommer i form av ”training and development programs, courses, and events that are developed and organized by an organization [...]” (Noe et al., 2014, s. 247). Det formelle aspektet ved opplæringen betyr gjerne at det er obligatorisk å delta, og foregår som oftest gjennom organiserte aktiviteter som utdanning og kurs. Arbeidsplasslæringsteoriene retter kritikk mot et for stort fokus på dette formelle, formaliserte læringsfokuset (Filstad, 2010). Dette innebærer et ønske om prioritering av læring gjennom praksis og arbeid, fremfor kunnskap tilegnet ved hjelp av formelle tiltak. Uformell læring, som kort sagt kan defineres som all læring som ikke er formalisert (Filstad, 2016), og anses som minst like viktig som den formelle læringen (Filstad, 2010, 2016; Noe et al., 2014). En kan her altså snakke om en endring og utvikling av syn på læring på arbeidsplassen.

Dagens lærings situasjon i arbeidslivet beskrives som utfordrende, der organisasjoner finner det krevende å tilby formelle kurs/formell opplæring, i en hverdag preget av en blanding av nedskjæringer, dårlig tid og geografisk spredte ansatte (Noe et al., 2014). Stadige høyere krav til arbeidskapasitet gjør det problematisk og utfordrende for ansatte å delta på formelle kurs (Noe et al. 2014). *Uformell læring*, som typisk foregår utenfor ”the realm of formal learning and development” fremheves her som et viktig supplement og som et alternativ til formell opplæring, og beskrives som en aktivitet som innebærer læring gjennom blant annet refleksjon, fra å lese noe på nett, eller ved hjelp av kollegaer eller mentorer. En kan også se hvordan utviklingen av synet på læring på arbeidsplassen resulterer en endring i fokus: hvordan kan man best tilrettelegge for læring? Læringen har her fått en strategisk rolle (Noe et al., 2014). Hager (2011) viser til økende oppmerksomhet rundt hvordan formelle kurs i større grad skal samsvare med arbeidsplassens praksis, med en anerkjennelse om at kurs alene ikke er tilstrekkelig for å skape velfungerende ansatte. Noe et al. (2014) viser til en undersøkelse som konkluderte med at organisasjoner ikke bare burde vurdere å legge til rette for formell og uformell læring, men at man også burde søke å finne ”den optimale miksen” (Van der Heijden B, Boon J, Van der Klink M, Meijs E, 2009, referert i Noe et al., 2014). Dette er en tankegang som kan relateres til besvarelsens tema; 70:20:10-rammeverket der nettopp det å være bevisst de ulike måter vi lærer på er i fokus.

Begrepene formell og uformell læring vil ikke teoretiseres ytterligere her, ettersom oppgaven tilnærmer seg disse læringsbegrepene gjennom informantenes oppfatninger og begrunnelser. Oppgaven behandler altså dette som et empirisk spørsmål, med utgangspunkt i et syn på læring på arbeidsplassen i endring. Med bakgrunn i den presenterte ”vendingen mot praksis” kan 70:20:10-rammeverket representere et eksempel på denne vendingen - nettopp ved å sette fokus på ”de 70” (70 prosent) som en stor del av læringen som foregår på arbeidsplassen. Videre vil besvarelsen gå inn på Røviks teori om organisasjonsideer, besvarelsens hovedteori, som vil lede til hvordan en kan se på 70:20:10-rammeverket som en slik idé.

2.2 Organisasjonsideer og oppskrifter

Besvarelsen tar utgangspunkt i at 70:20:10-rammeverket kan forstås som en organisasjonsidé. Organisasjonsoppskrifter omtales av Røvik (2007) som ideer for hvordan organisasjoner bør utformes, ledes og styres. Det enorme tilbudet av organisasjonsideer kommer blant annet til

uttrykk gjennom den raskt økende management-litteraturen, som beskrives som litteratur ”(...) der ideer konseptualiseres og distribueres i popularisert form, ofte til meget store deler av befolkningen” (2007, s. 63). Medarbeidersamtaler, målstyring, Lean Production og forandringsledelse trekkes frem som eksempler på organisasjonsideer det gis oppskrifter på. I kapittel 2 så vi hvordan oppgavens tema, lærings- og utviklingsrammeverket 70:20:10, i likhet med organisasjonsideene også har blitt gjenstand for popularisering, der det finnes et hav av ”populærvitenskapelige kilder”, samtidig som det finnes få, om noen, forskningsbaserte kilder. Videre vil besvarelsen se på kjennetegn på organisasjonsoppskrifter og ideer.

2.2.1 Kjennetegn på organisasjonsoppskrifter

Røvik nevner en rekke felles kjennetegn på organisasjonsoppskrifter og ideer. *De er mange og allestedsnærværende* – en kan finne de i alt fra store og ulike organisasjoner, til skoler i Finnmark (Røvik, 2007). De har en *uklar historie*; det kan være utfordrende å finne ut hvor og når en organisasjonsoppskrift utvikling har funnet sted, samtidig som det gjerne finnes populariserte fremstillinger av ideene – noe som gjør det hele mer uklart. I tillegg finnes det gjerne flere alternative og ulike historier for hvordan ett og samme konsept har oppstått. Flere alternative fortellinger om organisasjonsoppskrifters opphav og historie kan eksistere, og i følge Røvik (2007) er ingen av dem nødvendigvis feil. En beslektet beskrivelse er ideene som *generelle og tidløse*; f.eks. ideen om å ha klare mål har vært gjenstand for ulike forsøk på å lage oppskrifter opp igjennom tidene. Organisasjonsideene beskrives videre som *gjennomtrengende*; med en enorm evne til å trenge inn i moderne organisasjoner, i både bredde og dybde. Bredde viser til organisasjonsoppskriftenes evne til å innta ulike former for virksomheter; fra forvaltningsvirksomheter til forretningsvirksomheter, mens dybde handler om hvordan ideene ikke bare trenger inn i en organisasjon, men også ned i selve strukturen. Evnen til å trenge inn i organisasjoner kan blant annet forklares av ideenes immaterielle karakter – som gir potensial for rask spredning mellom organisasjoner, nasjoner og verdensdeler (Røvik, 1998). Gjennomtrengningskraften kan også muligens forklares ved at de tas i bruk av flere ulike grunner. En hyppig beskrevet årsak er fremstillingen av organisasjonsideer som nyttige og effektiviserende verktøy, med relevans for de fleste organisasjoner. En annen medvirkende årsak til ideenes gjennomtrenging kan være hvordan organisasjonenes medlemmer, ofte bestående av ressurssterke, godt utdannede grupper som både ønsker, og tiltrekkes av, ideene (Røvik, 2007). Videre beskrives organisasjonsoppskrifter som *mulige reformideer*, med evne til å frembringe alt fra små endringer til omfattende

forandringer i virksomhetene de trenger inn i, og har ofte *tvetydig virkninger*, mye ettersom en etterprøving av virkninger er en kompleks prosess. Oppfatningen av organisasjonsoppskriftenes effektivitet og virkning som verktøy varierer fra motepregede overflatefenomener uten praktiske virkninger, til et syn på organisasjonsoppskriftene som strategiske virkemidler og verktøy som kan bidra til forbedringer (Røvik, 2007, s. 19-12). I følge Røvik (2007) vises det også i forskningslitteraturen en tvetydighet omkring organisasjonsoppskrifter, der det er en stor variasjon i organisasjoners evne til å adoptere oppskrifter samt i dokumentering av oppskriftenes virkninger. Oppskriftenes effektivitet sies å forsterkes av ulike aktørers uenighet omkring hvordan virkningene skal tolkes (Røvik, 1992, referert i Røvik, 2007). Besvarelsen søker ikke å evaluere effekt av ideen studert, annet enn å se hvordan ideen har virkning på forståelse av læring på arbeidsplassen i kraft av å være et lærings- og utviklingsrammeverk. Dette kommer besvarelsen tilbake til.

2.2.2 70:20:10-rammeverket som en organisasjonsoppskrift?

Som vi har sett er 70:20:10 et lærings- og utviklingsrammeverk for læring på arbeidsplassen, og brukes i dag av en rekke selskaper; alt fra små virksomheter til større multinasjonale selskaper (Kajewski & Madsen, 2013). I likhet med Røviks (2007) oppfordring til forskning på organisasjonsideer, har vi også sett etterspørsel og behov for praktiske eksempler på hvordan 70:20:10-rammeverket tolkes og videreutvikles. Det hevdes at 70:20:10-rammeverket har en uklar opprinnelsehistorie, med over tre mulige opprinnelser, samtidig benyttes den av en rekke ulike organisasjoner. Det vises til store variasjoner i tolkninger av 70:20:10-rammeverkets nytteverdi; der den kan oppleves som et velfungerende og gjennomtrengende rammeverk med stor gjennomslagskraft – eller som det stikk motsatte. På grunnlag av dette, velger besvarelsen å se på 70:20:10-rammeverket som en organisasjonsidé, i den forstand at 70:20:10 kan bli sett på som en moderne og utbredt idé på hvordan læring og kompetanseutvikling skal organiseres – noe vi kan se i bedriftene studert. Her kan Røviks (1998, 2007) translasjonsteori hjelpe til bedret forståelse av rammeverket. Dette ved å se på hva slags prosesser som settes i gang når rammeverket skal tas i bruk, samt til hvordan disse prosessene utspiller seg. Videre redegjøres oppskrifters og ideers overføring til organisasjoner, samt hvordan de materialiseres og nedfelles i organisasjonens perspektiv – noe Røvik (2007) hevder er mulig å se på ved hjelp hans *translasjonteoretiske perspektiv*.

2.3 Overføring og adoptering av organisasjonsideer: en translasjons- og kontekstualiseringsprosess

Overføring av organisasjonsideer handler i følge Røvik (2007, s. 247) om alle tilfeller der ideer hentes ut av en organisasjons sammenheng og inn i en annen. Denne prosessen består av dekontekstualisering – der kunnskap” hentes ut” av en sammenheng, og kontekstualisering – kunnskap ”settes inn” i en sammenheng. Kort forklart innebærer *dekontekstualisering*-prosesser alle tilfeller der en identifisert organisatorisk oppskrift forsøkes å tas ut av en organisasjon, ofte med hensikt å overføre og innføre oppskriften i en eller flere andre kontekster. *Kontekstualiseringsprosesser* brukes som en felles betegnelse på alle tilfeller av forsøk på å implementere og bruke populære oppskrifter og ideer. Ved å skille mellom disse begrepene kan man i følge Røvik identifisere avgjørende faser i kunnskapsoverføringsprosesser. Besvarelsens fokus vil ligge på kontekstualiseringen av en organisasjonsidé - 70:20:10-rammeverket, det vil si *etter* at organisasjonen har tatt inn ideen. Dette er mest hensiktsmessig ettersom oppgavens to bedrifter har benyttet rammeverket en god stund. Å skulle nøste opp i elementer som beslutningsprosesser om å ta ideen inn, som muligens er gjort for en god stund siden av andre personer ville vært en vanskelig, om ikke umulig oppgave. I tillegg kan rammeverket sies å allerede sirkulere rundt i mer eller mindre dekontekstualisert form. Det er også vanskelig å studere dekontekstualisering ettersom det er uklart hvor rammeverket kommer fra, samt hvordan det ser ut til å være gjenstand for en stadig utvikling. I tillegg til kompleksitetsargumentet, ville et fokus på begge prosessene vært for stort for oppgavens tids- og sidebegrensning. Et fokus på kontekstualisering – hva 70:20:10-rammeverket blir til, anses som mest interessant, spesielt siden mesteparten av litteraturen på dette emnet er populærvitenskapelig litteratur og har svak empirisk forankring.

Røviks teori er blant annet opptatt av *hvorfor* organisasjoner tar inn organisasjonsideer som omhandler prosessen der en organisasjon avgjør om en idé tas inn eller ikke. Her hevder han å innta en pragmatisk posisjon i et spenningsfelt mellom to paradigmer; der modernistiske tilnærminger vektlegger organisasjonsideer som redskaper for effektivisering, mens sosialkonstruktivistiske tilnærminger fokuserer på ideene som symboler for å oppnå legitimitet utad (2007). Polariseringen mellom tilnærmingene eksemplifiseres gjennom management-litteraturens forsøk på å skille mellom ideer som ”ekte” fungerende redskaper fra det som kalles ”uekte” redskaper som omtales som moteideer (Satder et al., 1997, referert i Røvik, 2007, s. 53). Dette innebærer ulike oppfatninger av hvordan man kan forstå kunnskapsoverføringer, i

form av organisasjonsideer, mellom ulike organisatoriske kontekster (Røvik, 2007, s. 248). Røviks pragmatiske posisjon "(...) tar høyde for empiriske observasjoner som indikerer at populære ideer og oppskrifter *både* kan være redskaper som gir instrumentelle effekter, og *samtidig* sosialt konstruerte symboler med meningsskapende, legitimerende effekter" (Røvik, 2007, s. 53). Dette innebærer at en utbredt og populær organisasjonsidé får et dypere meningsinnhold som går utover det å være et effektiviseringsredskaper, og beskrives som mulige meningsbærende symboler som "reflekterer et særlig bredt spekter av de verdier og normer som settes høyt i vestlige institusjoner" (Røvik, 1998, s. 49).

Til tross for at Røvik (2007) åpner opp for muligheten om at organisasjoner kan se på en organisasjonsidé av symbolsk verdi og som et redskap, kritiseres han for en manglende oppmerksomhet på hvordan organisasjonsaktører aktivt søker etter ideer i et ønske om å forbedre sin organisasjon, og ikke bare for å "følge med i tiden" (Larsen og Kvalshaugen, 2008). Videre kritiseres han for å bruke mye plass på å definere seg selv teoretisk, med mer fokus på de som skaper og sprer organisasjonsideen, fremfor organisasjonene som forsøker å ta ideene inn – med manglende empirisk belegg for hans teoretiseringer. Nettopp derfor er det interessant å bruke Røviks perspektiv til å belyse prosesser som kommer i spill når organisasjoner forsøker å ta inn en organisasjonsidé – for å se hvordan hans teori og begreper fungerer i denne sammenheng, samt for å gi empirisk belegg. Hvordan videreutvikles ideen til å gjelde en bedrifts rammer, og hvordan utspiller kontekstualiseringen seg? Hvordan kommer ideens oversettelser til uttrykk? For å se på dette vil besvarelsen se på disse prosessene som en *translasjonsprosess*, noe neste avsnitt tar for seg.

2.3.1 Translasjon og tolkning

Røvik (2007, s. 247) analyserer overføring og adoptering av en organisasjonsoppskrift som en form for oversettelse – noe han kaller for *translasjon*. "Translation studies", som er en av Røviks inspirasjonskilder, beskrives som en forskningstradisjon som går ut på å gjøre tekster forståelige på andre språk utover tekstens opprinnelige språk. Hans translasjonsteoretiske grunnlag omhandler muligheter og begrensninger knyttet til formidling av ideer og kunnskap mellom ulike kontekster (2007, s. 255). Hvordan man kan hente et konsept ut av en sammenheng og lage en best mulig idémessig representasjon av det man ønsker å overføre, er en av flere sammenfallende utfordringer det vises til ved oversetting av språk og oversetting av ideer. Med dette som bakgrunn kan kunnskapsoverføring forstås som translasjon, der en

organisasjonsidé representerer en form for kunnskap. Translasjonsprosessen innebærer at kunnskapen kopieres, legges til, trekkes fra og tilpasses organisasjonen (Røvik, 2007). Konsepter som forsøkes overført, i motsetning til fysiske og fullstendige objekter, er med andre ord transformerbare ideer med store rom for alternative tolkninger og omforminger (Latour, 1986; Sevón & Czarniawska, 2005; Røvik, 2010),

Røvik (2007) har i sine arbeider rettet oppmerksomhet mot individers *kompetanse til å oversette* nye organisasjonsideer. I denne besvarelsen vil imidlertid ikke analytisk fokus rettes mot enkeltpersoners translatørkompetanse, men mer hvordan selve organisasjonsideen formes og utvikles som et resultat av translasjonsprosesser. Røvik hevder det finnes mange mislykkede forsøk på å overføre og implementere organisasjonsideer, som kommer til uttrykk gjennom en *frikopling*; når ideer tas inn, men ikke tas i bruk, mens *frastøting* er når ideen tas inn og forsøkes å tas i bruk, men blir lagt vekk. I lys av et translasjonsteoretisk perspektiv hever Røvik dette er tegn på dårlig oversettelsesarbeid. Evnen til å oversette beskrives som en stadig viktigere kvalitet, der mye tyder på at organisasjoners kapasitet og kompetanse til å oversette ideer er en viktig strategisk ressurs for å lykkes med kunnskapsoverføring. Mangfoldet av abstrakte og generelle ideer som er ment å skulle kunne brukes av de fleste organisasjoner, skaper forhold som bidrar til et økt behov for gode lokale oversettelser. Samtidig er dette en kompetanse som, i følge Røvik (2007), blir oversett og er en lite teoretisert kompetanse. I lys av oppgavens problemstilling vil det poengteres at denne prosessen omhandler ikke kun enkeltindividers kompetanse, som Røvik vektlegger, men også om den sosiale og organisatoriske konteksten organisasjonsideen 70:20:10 går inn i. Dette er i tråd med forståelsen av arbeidsplasslæring som situert og kontekstavhengig. Et analytisk fokus blir dermed å undersøke hvordan en idé blir forstått og realisert i en ny organisatorisk kontekst.

2.3.2 Kontekstualisering - når ideer oversettes til bedriftens kontekst

Kontekstualisering brukes som en felles betegnelse på alle tilfeller av forsøk på å introdusere en organisasjonsidé i en ny organisatorisk kontekst (Røvik, 2007). Røvik (2007, s. 23) stiller en rekke spørsmål når det gjelder kontekstualisering av organisasjonsideer. Hva skjer når allmenne organisasjonsideer skal tas inn i den enkelte virksomhet? Blir de omformet og tilpasset den lokale konteksten? Forblir ideene på prateplanet eller kommer de til uttrykk i strukturer og målbare resultater? Slike spørsmål, i følge Røvik (2007), handler om en type oversettelse, der ideene som kommer fra en bestemt kontekst, overføres med hensikt i å

omsettes og innsettes i en eller flere andre kontekster . Besvarelsen er her interessert i hvordan kontekstualiseringsprosessen foregår og vil trekke på utvalgte elementer i teorien som er av relevans for analysen av datamaterialet. Av denne grunn er et fokus på hvordan ideen har blitt tolket, samt på organisasjonsideens uttrykk, funnet mest hensiktsmessig – og det er spesielt dette som det etterspørres flere empiriske eksempler på. Besvarelsen fokuserer altså på hvordan informantene beskriver ideens kontekstualisering og konkretisering, som innebærer å utforme varianter av ideen som skal overføres, slik at den både passer inn, blir forstått og får tilsiktede virkninger i bedriften den forsøkes innført. Dette innebærer med andre ord en *konkretisering* av ideen, hvor den forsøkes tolket og tydeliggjort med siktemål om å transformere fra det generelle til det kontekstspesifikke (Røvik, 1998).

I tilfeller der det er snakk om organisasjonsideer med en uklar opprinnelse og konteksttilknytning, snakker Røvik om det han kaller for en *rekontekstualisering* av organisasjonsideen. Et viktig analytisk fokus er her på forskjeller og likheter mellom ideens opprinnelige kontekst og konteksten ideen skal oversettes til. Vi har tidligere sett hvordan 70:20:10 preges av en diffusitet, og det er dermed vanskelig å skulle spore hvilken kontekst rammeverket kommer fra. Fokuset i oppgaven blir dermed på hvordan de grunnleggende, generelle ideene som assosieres med 70:20:10-rammeverket blir tolket og materialisert. Denne kontekstualiseringsprosessen, fra en generell idé med usikker konteksttilknytning til konkretisering innenfor rammene av en bestemt bedrift, er interessant nettopp fordi rammeverket er diffust og dermed vil være en revende idé å oversette. Videre vil besvarelsen gå inn på hvordan, i følge Røvik, denne kontekstualiseringsprosessen foregår, med fokus på hvordan en organisasjonsidé ”oppfører seg” i konteksten den forsøkes innført.

2.3.3 Hvordan foregår kontekstualiseringen?

Røvik (2007) presenterer en modell kalt den hierarkiske oversettelseskjeden. Den er utledet av modernistisk-rasjonalistisk tenkning, og innebærer forutsetninger og forventinger til hvordan kontekstualiseringsprosesser foregår. Forutsetningene i den hierarkiske oversettelseskjeden beskrives som meget utbredte, og dreier seg om hvordan ”(...) oversettelsesarenaene er ordinære organisatoriske enheter som er vertikalt ordnet i forhold til hverandre i den formelle styringslinjen” (Røvik, 2007, s. 295). Disse forventningene kritiseres, og modellen modifiseres og suppleres av Røvik ved hjelp av empiriske observasjoner og teoretiseringer. En av forestillingene som utfordres er tanken om en ”*top-down*”-orientering, som innebærer tanken

om at det først og fremst er toppledelsen som utgjør den viktigste kraften til oversetting og spredning av ideen i organisasjonen, med en begrenset frihet til oversettelse for underliggende enheter og aktører. Røvik (2007) hevder dette ikke speiler et reelt bilde, da ideer også kan hentes av ulike yrkesgrupper plassert på ulike hierarkiske nivåer.

Ifølge den hierarkiske kjeden innebærer oversettelser en konkretiserings- og materialiseringsprosess, der ideer kommer som abstrakte og utydelige til toppledelsen, som gjennom oversettingen stadig får et mer og mer konkret og materielt innhold etter hvert som de oversettes på mer lokale plan. På hvert hierarkiske nivå tilpasses og oversettes ideene lokalt. Røvik (2007) poengterer at oversettelsesprosessen ikke nødvendigvis er fullt så enkel og lineær, og han beskriver i stedet oversettelsesprosessen som et spirallignende forløp hvor ideer over tid kan sirkulere i en slags vekselvirkning mellom abstrakte og mer materialiserte former anses som mer treffende. Det finnes i følge Røvik (2007) finnes det få studier som har sett på hvordan organisasjonsideer ”oppfører seg” *over tid* i en organisasjon, men et knippe av studier viser sammen et mønster; ideer som adopteres og som blir i organisasjonen ofte veksler mellom såkalte aktive og mer inaktive perioder. Eksempelvis Vikan (2000), Dreyer (2001) og Andersen (2006), referert i Røvik (2007). Et mønster er at ideer etter perioder med inaktivitet kan bli *reaktivert*; der det legges planer for hvordan ideen på nytt skal implementeres. Et annet mønster omhandler hvordan reaktiviseringen ofte innebærer en omforming av ideens innhold – et begrep neste avsnitt går inn på. I følge Røvik (2007) vet vi lite om hvorfor ideer veksler mellom aktive og mer inaktive former. En mulig hypotese er hvordan dette kan være et uttrykk for *lokal rasjonalitet* i organisasjonen, hvor ideen betraktes som løsninger eller verktøy for å håndtere problemer. Premisset for hypotesen er at organisasjonsideer er relativt *tidløse*, og at organisasjoners utfordringer som forsøkes løses gjentar seg med ujevne mellomrom som fordrer ulike ideer. De ulike og tidløse ideer benyttes med ujevne mellomrom som svaret på de gjentakende problemene organisasjonene står ovenfor. Nedgangstider fordrer konsepter og ideer for eksempelvis kostnadsreduksjoner, mens oppgangstider kaller på aktivisering av løsninger som rask oppbemanning og bonusordninger.

De utvalgte elementene presentert fra den hierarkiske oversettelsesprosessen, samt kritikken av den, gir et bilde av kontekstualiseringen av en organisasjonsidé som en uoversiktlig, mangfoldig og ikke-lineær prosess. Det er nettopp denne kompleksiteten besvarelsen vil forsøke å gripe fatt i ved å undersøke prosesser som kommer i spill når en organisasjonsidé forsøkes oversatt og tatt inn i en organisasjon, og en generell idé blir tilskrevet

kontekstspesifikke markører og lokale referanser. Kompleksiteten tydeliggjøres ytterligere ved å se på tvetydigheten rundt oppfattelser av oversettelsenes virkninger og er noe besvarelsen kommer tilbake til. Med dette som bakgrunn vil besvarelsen gå inn på hvordan selve kontekstualiseringen av en organisasjonsidé foregår.

Kontekstualiseringsprosesser: Innskriving, omforming og omdøping

Besvarelsen vil nå gå nærmere inn på det Røvik (2007) omtaler som ”kontekstualiseringsregler”, som refererer til regler eller mønstre for hvordan selve transformasjonen fra en generell organisasjonsidé foregår når den forsøkes oversatt til en mer kontekst- og virksomhetsspesifikk variant. Her vil begrepene *innskriving* og *omforming* trekkes frem som en del av kontekstualiseringsprosessen. *Innskriving* går ut på hvordan kontekstspesifikke ”markører” tilskrives ideer av en generell art, ved at ideen tolkes til den konteksten ideen forsøkes overført til. Røvik deler innskriving inn i ”regler for lokalisering”, og ”regler for tidsmarkering”. *Lokalisering* av en organisasjonsidé beskrives som ”det å tilskrive lokale referanser til en generell idé” som resulterer at ideen over tid stadig refereres til ”lokale termer” innenfor organisasjonen, som f.eks. til enkeltpersoner, spesifikke hendelser eller lokale geografiske områder eller problemer (Røvik, s. 302). *Tidsmarkering* går ut på å skrive ideen inn i lokal tid – og fremstår som en viktig del av kontekstualiseringen. Dette fordi mange av de mest utbredte ideer har referanser til global eller internasjonal tid. I noen tilfeller forekommer det at en organisasjon i ettertid konstruerer ideen en forhistorie, der historien går ut på at man i søken etter en løsning på et problem kom over ideen. Røvik (2007) snakker her om en kompleks samvirkning mellom tunge strømninger av idébølger og oppfatninger i organisasjonen om en idé sin lokale historie. Å tidsmarkere en idé i lokal tid kan også gå ut på å gi den en fremtid, som for eksempel ved at den skrives inn i langsiktige planer. Oppsummert kan tidsmarkering foregå ved å gi ideen referanser til organisasjonens fortid, samtid og fremtid. Skillet mellom lokalisering og tidsmarkering er primært analytisk, og begge begrepene synliggjør hvordan organisasjonen gjør en generell idé til ”sin egen” med lokale referanser. Disse begrepene anses som å være en del av kontekstualiseringsprosessen, på det grunnlag at de handler om hvordan organisasjoner oversetter en generell idé til å få et mer lokalt preg.

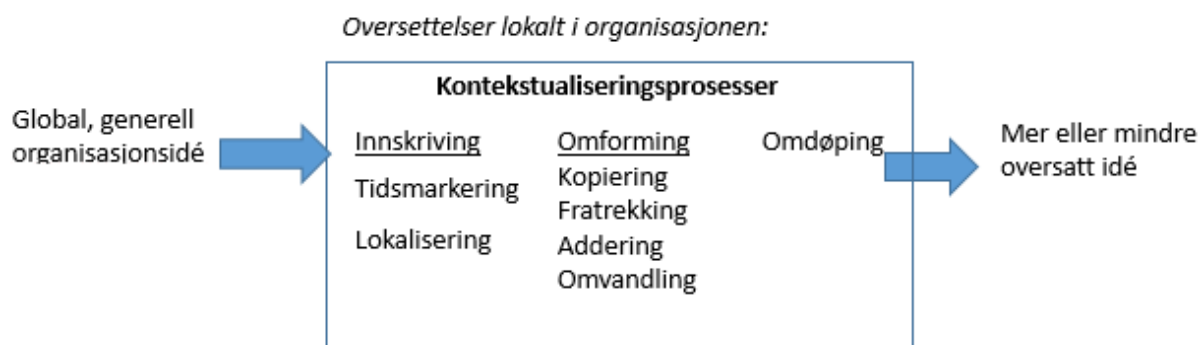
Et annet begrep vesentlig for kontekstualiseringsprosessen i besvarelsen er omforming. *Omforming* handler om hva som skjer med *innholdet* til en organisasjonsidé som forsøkes oversatt og overført mellom ulike kontekster. Røvik (2007) ser her blant annet på hvor mange friheter de som oversetter ”tar seg”. I den forbindelse ser han på hva organisasjoners *formål*

med oversettelsene er. Er det å gjengi og gjenskape en idé, eller er det å bruke ideen som en inspirasjonskilde og som en slags løs ramme for utvikling av en ny idé? Ved bruk av omformingsbegrepet snakker Røvik om ”grad av”, som spenner seg fra svak eller ingen omforming, til betydelig omforming av ideen. Til å beskrive dette bruker han begrepene *kopiering*, *fratrekking*, *addering* og *omvandling*, som representerer grader av omforming. Et sentralt spørsmål for Røvik (2007) er hvilke betingelser som bør ligge til grunn for valg av graden av omforming. Når bør man kopiere ideen og når bør man gå for en mer omformende taktikk? Generelt hevder han at jo likere organisasjoner og deres funksjoner er, dess større sjans er det for at man vil lykkes med en strategi om å *kopiere* ideen, det vil si å gjøre få eller ingen endringer i oversettelsen. I andre enden av skalaen sier Røvik at når man skal forsøke å implementere en idé som preges av diffusitet og generell utforming, kreves det ofte en radikal *omvandling* og tilpasning til lokale forhold. Et særlig viktig punkt ved kontekstualiseringsprosessen og ved valg av omformingsgrad er nettopp det å ta høyde for at konteksten ideen skal innføres i, gjerne inneholder andre ideer og oppskrifter. Dette har innvirkning på valg av omformingsgrad ettersom ideen som skal innføres må tilpasses og innrettes etter de eksisterende ideene – i den grad det er mulig. I noen tilfeller er det ikke kun innholdet som formes, men også selve navnet på organisasjonsideen. Det er her snakk om en *omdøping*. Dette kan ses på som en annen form for tilpasning av ideen, og kan sies å speile en organisasjons ønske om å markere en identitet og selvstendighet (Røvik, 2007). En annen mulig grunn til bruk av omdøping kan være å endre ”språklig merke”, dvs. en språklig maskering for å unngå intern motstand. Ved tilfeller av omdøping er det ikke nødvendigvis gitt at ideens innhold endres, der en mulighet er at endringen kun består av endret merkelapp. Mindre omfattende omformingsgrader er *addering* og *fratrekk*. En *addering* egner seg når en skal implementere en ny idé i en kontekst med allerede fungerende elementer, mens *fratrekk* kan være fornuftig hvis en forutser eller har erfart at deler av et konsept virker provoserende eller ikke går sammen med allerede eksisterende elementer i konteksten.

Det finnes altså en rekke ulike tilnærminger til hvordan man oversetter en organisasjonsidé, med ulik grad av omforming av ideen; fra det å direkte kopiere ideen til mer omfattende endringer. Kontekstualiseringsprosessen er en uoversiktlig, ikke-lineær og omfattende prosess, der en generell organisasjonsidé forsøkes innført og tilpasset en ny kontekst. Translasjonsprosessen foregår ved at oversettere foretar en rekke bevisste og ubevisste valg: ”Local actors are not passive adopters, but active translators who may copy some aspects of a popular management idea while neglecting, omitting, reinforcing or altering others”(Røvik,

2011, s. 642). At det finnes allerede eksisterende ideer i konteksten ideen forsøkes innført i, er noe besvarelsen vil ta høyde for i analysen. Tidsmarkering og lokalisering er to måter å gjøre nettopp dette på - å skape forbindelser mellom en generell idé og organisasjonens kontekst.

Nedenfor presenteres en oversikt over hvilke kontekstualiseringsbegreper besvarelsen benytter seg av: Med analysen i sikte er det å skulle prøve å analysere ”grad av omforming” være utfordrerne ved den valgte organisasjonsideen 70:20:10, ettersom den preges av usikkerhet spesielt rundt hva som regnes som en del av ideen, samt hvordan den ser ut til å stadig være i utvikling. Dette forsterkes av få, om noen, forskningsbaserte kilder på emnet. Begrepet omforming vil brukes som et analytisk verktøy; ikke for å analysere ”grad av” omforming, men til å identifisere om 70:20:10 har vært gjenstand for større eller mindre endringer, i form av at det har foregått en addering, fratrekking og/eller omvandling



Figur 1: Kontekstualiseringsprosesser (Kilde: forfatterens egen konstruksjon basert på Røvik (2007))

Videre vil besvarelsen se på hvordan en organisasjonsidé kan komme til uttrykk og manifestere seg i organisasjonen.

2.3.4 Hvordan kommer en oversatt idé til uttrykk?

Som vi tidligere har sett gjøres de fleste oversettelser av organisasjonsideer med formål om at ideene, som tilpassede verktøy, skal få innvirkning på organisasjonens praksis (Røvik, 2007). Røvik (2007) kritiseres for en manglende vilje og oppmerksomhet til å virkelig gå inn i organisasjonsideers nytteeffekt for organisasjoner, med oppmerksomheten rettet mot overføringen fra utsiden og inn (Larsen & Kvalshaugen, 2008). Hva som faktisk foregår innenfor organisasjonens ramme belyses ikke tilstrekkelig, der hans begreper hevdes å forbli teoretiske konsepter som sammen ikke utgjør en samlet teori. Til tross for denne kritikken

benytter besvarelsen seg av Røviks (1998, 2007) translasjonsteori ettersom det pragmatiske perspektivet kan gi nyttige og konkrete innsikter om hvordan en organisasjonsidé som 70:20:10-rammeverket tolkes og videreutvikles til å gjelde en bedrifts ramme. Røvik (2007) selv oppfordrer til videre forskning på emnet, fordi det behøves empiriske studier for å forklare variasjoner i hvordan oversettelser blir til tilpassede verktøy som får styrende virkning i praksis (2007, s. 259). Besvarelsen søker å gjøre nettopp dette, ved å se på hvilke prosesser som settes i spill når to bedrifter forsøker å tilpasse organisasjonsideen 70:20:10 til sin organisasjon, og hvilke implikasjoner dette får for forståelser av læring på arbeidsplassen. Ettersom Røviks tilnærming snakker mye om ”den som oversetter” og i hvilken grad ideen omformes, og kritiseres for manglende fokus på hva som foregår inne i organisasjonen, vil besvarelsen se på nettopp dette. Besvarelsens fokus ligger her særlig på hvordan en oversatt idé kan komme til uttrykk i en organisasjon - noe Røvik omtaler som *materialisering*. Valget er tatt på bakgrunn av interessante tendenser i datamaterialet hvor organisasjonsideen kom til uttrykk i de to organisasjonene på en rekke ulike måter. Spørsmålet vesentlig for oppgaven her blir da: hva er materialisering, og hvordan materialiseres en idé i organisasjonen?

Røviks materialiseringsbegrep - ”prat”, rutiner og målbare resultater

Materialisering er det som kommer til uttrykk når en organisasjonsidé forsøkes oversatt og får mer eller mindre virkning på praksisplanet i organisasjonen. I følge Røvik (2007) kan de første tegn på materialisering komme i form av begreper og resonnementer, gjennom såkalt ”prat” mellom mennesker innad i organisasjonen. Videre er han opptatt av at ideens inntog i organisasjonen er en prosess *som skjer over tid*. Den tidkrevende prosessen sammenlignes med oppførsel likt et virus; ideen sies å ha en ”inkubasjonstid”, tilnærmet lik en modningsprosess der det kan ta kan tid før ideen går fra ”prat” til videre materialisering og innvirkning på praksisfeltet. Oversetterne bør kontinuerlig jobbe med å konkretisere ideen, ettersom ideer som tas inn som regel er generelle. Denne konkretiseringsprosessen foregår ofte i et spirallignende forløp beskrevet tidligere under punkt 2.3.3. Røviks redegjørelse for materialisering har stort fokus på mekanismer som øker sannsynlighet for materialisering, samt på forklaring av hvordan materialiseringsprosessen foregår – med mindre fokus på *hvordan* eller *i hvilken form* materialiseringen faktisk kommer til uttrykk. I denne besvarelsen vil derimot former for materialisering stå sentralt, gjennom en undersøkelse av hvordan 70:20:10-rammeverket kommer til uttrykk i de to organisasjonene. Røvik (2007) trekker frem noen eksempler på hvordan organisasjonsideer kan materialisere seg: ved såkalt ”begynnende materialisering” i form av ”prat”, dvs. språk og begreper, samt hvordan ideen kan komme til uttrykk i strukturer,

rutiner, aktiviteter, og målbare resultater. Materialiseringsbegrepet vil i neste avsnitt utdypes, der forståelsen av begrepet suppleres med innslag fra (Lillrank, 1995) teori om hva komplekse organisasjonsideer består av. Denne kombinasjonen av teorier har til hensikt å skape et grunnlag for bedre forståelse av organisasjonsideers materialisering og uttrykk.

Organisasjonsideers innhold og abstraksjonsnivå

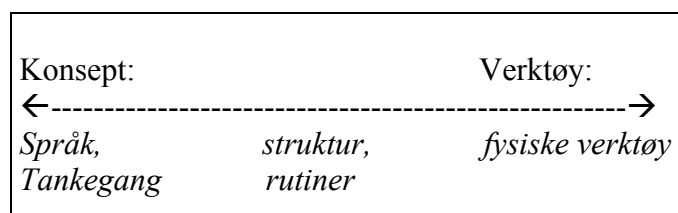
Røviks begrep omforming omhandler, som tidligere vist, endringene som gjøres med ideens *innhold* når den forsøkes tilpasset og oversatt en kontekst. Men hva består dette innholdet av? I følge Lillrank (1995) innebærer overføring av en organisasjonsidé mer enn transportering av idémessige aspekter. En kompleks oppskrift består av de såkalte innholdskategoriene *ledelsesfilosofi*, basert på ledelsesparadigmer og organisatoriske prinsipper/fokusområder, samt *organisasjonsstruktur*, som viser til en gitt strategi eller plan som fremmer ledelsesfilosofien gjennom ulike grep. Disse grepene er den tredje innholdskategorien; *teknikker og verktøy* – såkalte problemløsningsteknikker som kommer i typisk ”how-to” format som presenteres via bruksanvisninger og håndbøker. Disse har gjerne fysisk form, og statistiske verktøy trekkes frem som et eksempel på denne innholdskategorien. Innholdskategoriene er fritt oversatt fra henholdsvis ”management principles”, ”organizational vehicles” og ”generic management techniques” (Lillrank, 1995).

Innholdskategoriene opererer på ulike nivå av abstraksjon, der ledelsesfilosofien ligger på et høyt abstraksjonsnivå med relativt sterk tilknytning til kontekst, mens ”verktøy og teknikker” ligger på et lavere nivå med mindre kontekstbundethet. I følge Nilsen (2007) kan man ”(..) tenke seg et kontinuum hvor oppskrifter av typen ledelsesfilosofier representerer de mest komplekse og kontekstavhengige, mens oppskrifter av typen teknikker/verktøy representerer de minst komplekse og kontekstavhengige” (s. 64). Med høy abstraksjon menes at kjernen i ideen overføres, mens selve anvendelsen av dens prinsipper utarbeides på nytt. Lav abstraksjon kan sammenlignes med Røviks (2007) omformingsbegrep *kopiering*, der overføringen foregår tilnærmet ”klipp og lim”. Et av Lillranks (1995) hovedbudskap er at man bør være bevisst ideers innholdskategorier og deres abstraksjonsnivå – og hva det har å si for overføring av komplekse organisasjonsideer. Å ta høyde for organisasjonsideens abstraksjonsnivå(er) kan sammenlignes med å ta stilling til hvilket kompleksitetsnivå en vil legge seg på ved oversetting av ideen (Nilsen, 2007). En mulig fallgrube som trekkes frem er å redusere ideer til verktøy fordi man ikke fanger opp eller forstår ideens kontekstavhengige og tause komponenter – noe som kan skje ved å legge seg på et for lavt abstraksjons/kompleksitetsnivå (Lillrank, 1995).

Lillranks (1995) innholdskategorier komplementerer derfor Røviks begreper ved å gi et bedre bilde av organisasjonsideens innhold, og bidrar til å utforske rammeverkets ulike dimensjoner slik de kommer til uttrykk i kontekstualiseringsprosessene. Dette innebærer at en organisasjonsidé kan bestå av både immaterielle og materielle kvaliteter, som ligger på ulike kompleksitetsnivåer. Denne innsikten vil brukes til å gjøre et skille mellom organisasjonsoppskrifter som konsept og oppskrift som verktøy, som vil utdypes i neste avsnitt.

Materialiseringsformer: Konsept og verktøy - kontinuum

Hittil har vi sett hvordan Lillranks (1995) innholdskategorier kan ses på som et kontinuum hvor oppskrifter med innholdskategorien ledelsesfilosofi representerer den mest komplekse og kontekststafhengige, mens ”teknikker og verktøy” er de minst komplekse og kontekststafhengige. Med dette som bakgrunn, og med særlig inspirasjon fra Nilsen (2007), introduseres et analytisk kontinuum fra *konsept* til *verktøy*. Dette gjøres med den hensikt å få et mer nyansert blikk på hvordan en organisasjonsidé kan komme til uttrykk. *Konsept* er et hyppig brukt begrep i litteratur om implementering av ideer, ofte med en henvisning til globale ideer som reiser mellom organisasjoner (Lillrank, 1995; Røvik, 2007). I den nyinstitusjonelle tradisjonen omtales konsept som både en organisasjonsidé og et immaterielt objekt (Lundberg & Sataøen, 2014). Organisasjonsteorien har tendenser til å bruke begrep som oppskrift, idé, standard og konsept, om hverandre (Robertsen, 2007). Nilsen (2007) forklarer begrepet slik ”Et konsept tar utgangspunkt i en bestemt måte å tenke om verden på, forankret i normer, verdier, idealer osv.” (s. 66). Dette utleder da til den ene enden av kontinuumet; *organisasjonsidé som konsept* vil brukes til å se på det idémessige, en helhetlig overordnet tankegang, inkludert strategi, som måter en organisasjonsidé kan komme til uttrykk på. Det Røvik (2007) omtaler som ”begynnende materialisering” i form av ”prat” vil også ses på, gjennom *språk* i form av begreper og uttrykk. Med *organisasjonsidé som verktøy* menes først og fremst fysiske hjelpemidler som brukes til å realisere konseptet (det idémessige), som konkrete statistiske metoder, dataverktøy, styringsdokumenter og lignende. Lillranks (1995) tilnærming tilfører her noe Røviks (2007) teori ikke fokuserer på; nemlig muligheten og fokuset på materialisering i form av ulike fysiske verktøy. Ved bruk av materialiseringsbegrepet vil besvarelsen undersøke hvordan organisasjonsideen kommer til uttrykk gjennom tankegang og språk, organisasjonens struktur og rutiner, og materielle verktøy, slik dette gjenspeiles i informantenes egne utsagn. Et grunnleggende premiss er dermed at en organisasjonsidé kan inneholde både immaterielle og materielle sider som forholdvis konsept og/eller verktøy, illustrert i figur 2:



Figur 2: Materialiseringsformer, konsept/verktøy-kontinuum (Kilde: forfatterens egen konstruksjon, basert på Lillrank (1995) og Nilsen (2007)).

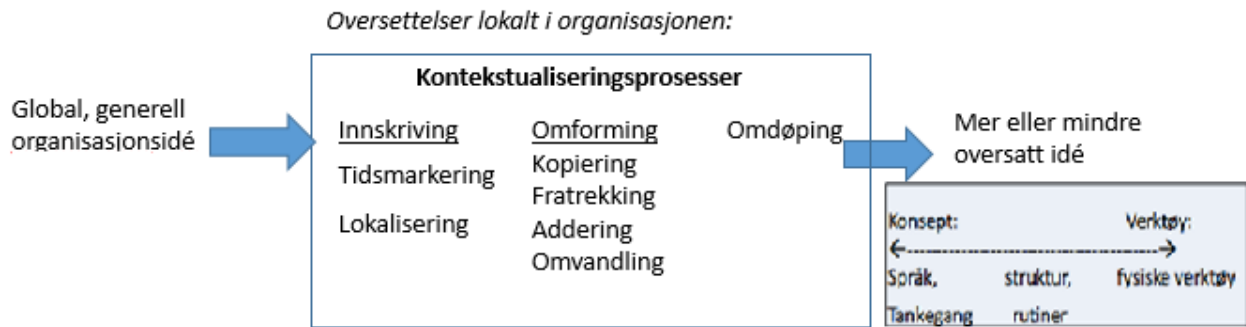
2.4 Sammenfatning teorikapittel

Besvarelsen har vist hvordan man kan se på 70:20:10-rammeverket som en del av ”vendingen mot praksis”, der man anser uformell læring som minst like viktig som formell læring på arbeidsplassen. Videre har valget om å se på 70:20:10-rammeverket som en organisasjonsidé blitt begrunnet. Oppgavens hovedteori, translasjonsteorien, handler om hva organisasjoner kan gjøre med oppskrifter og ideer, og er ifølge Røvik (2007) en mer helhetlig og pragmatisk teori om kunnskapsoverføring. Teorien tilbyr en rekke begreper som kan brukes til å se på hvilke prosesser som settes i gang i den komplekse og uoversiktlige prosessen når en idé forsøkes tatt inn i en organisasjon. Det foregår her en *kontekstualisering*, der overføringen av kunnskap sees på som mer enn en transport, og innebærer translasjon og transformasjon der noe kopieres, legges til, trekkes fra og tilpasses. Det snakkes her om en *omforming* av innholdet til organisasjonsideen. En slik prosess innebærer altså en hel del *tolkning*, og det kan dermed snakke som en *videreutvikling* av organisasjonsideen. Oversettelsesprosessen er en kompleks prosess - dette blant annet fordi kontekstene ideene oversettes til, allerede gjerne har eksisterende ideer og oppskrifter som mer eller mindre er nedfelt i organisasjonens praksis. Dette gjør at den nye ideen som skal implementeres må tilpasses og innrettes etter de eksisterende ideene – i den grad det er mulig. Denne innsikten går ut på hvordan ideen som forsøkes innført må tilpasses ”det som finnes i organisasjonen fra før”, og valget av omformingsgrad; kopiering, addering, fratrekking og omvandling bør formes av dette. Oppgavens fokus ligger på *kontekstualiseringsprosessene*, som foregår *etter* at en organisasjonsidé har blitt forsøkt tatt inn. *Kontekstualisering* omhandler en organisasjons forsøk på å oversette en generell idémessig representasjon til en mer mer kontekst- og virksomhetsspesifikk variant – altså en transformasjon av organisasjonsidé som forhåpentligvis innebærer prosesser som gjør at ideen får et mer lokalt og materielt preg. Vi har sett at 70:20:10-rammeverkets preges av en uvisshet vedrørende opphav, og kan på dette grunnlag ses på som det Røvik (2007) omtaler som en organisasjonsidé hvor det er usikkert hvilken kontekst rammeverket kommer fra.

Fokuset i oppgaven er dermed på hvordan de grunnleggende, generelle ideene som assosieres med 70:20:10-rammeverket blir tolket og materialisert.

Datamaterialet vil i analyse- og diskusjonsdelen blant annet brukes til å se på bedriftenes *formål* med bruken av organisasjonsideen, samt hvordan den *tolkes*, og på den måten *videreutvikles*, gjennom en konkretisering og kontekstualisering. Det vil videre søkes etter tegn på om rammeverket *materialiserer* seg. I denne hensikt presenteres Lillranks (1995) innholdskategorier for å lage et skille mellom konsept – som den immaterielle delen av ideen som omhandler strategi/prinsipper, og verktøy – og den materielle siden ved organisasjonsideen som Lillrank kaller verktøy og teknikker (fritt oversatt), dvs. fysiske verktøy eller komponenter som brukes for å fremme/realisere konseptet/organisasjonsideen. Ved hjelp av Lillrank (1995) og doktorgraden til Nilsen (2007), utvides Røviks materialiseringsbegrep til å inkludere fysiske verktøy. Distinksjonen mellom konsept og verktøy vil behandles som et kontinuum, og vil benyttes til å se på i hvilken grad informantene orienterer seg mot organisasjonsideen 70:20:10 som et konsept og/eller et verktøy, med materialisering i form av språk og tankegang i det ene ytterpunktet som *konsept*, med struktur og rutiner i midten, og med fysiske verktøy i det andre ytterpunktet. Materialiseringsbegrepet brukes med det formål å spore eksempler på hvordan materialiseringen kommer til uttrykk i to bedrifter som har brukt en organisasjonsidé over lengre tid. Ettersom ideen er et lærings- og utviklingsrammeverk vil det også bli sett på om oversettelsen av ideen har innvirkning på organisering og forståelse av læring på arbeidsplassen. *Konseptkategorien*, bestående av materialisering i form av ”språk og tankegang” dreier seg her i stor grad om språk og tanker om læring på arbeidsplassen, mens materialiseringsformen *verktøy* omhandler verktøy som brukes til å fremme 70:20:10s ”læringsfilosofi”.

Den empiriske analysen vil dermed organiseres rundt følgende spørsmål: i) Hvordan utvikles ideen, og hvilke formål knyttes ideen opp mot? ii) hvordan materialiseres ideen i organisasjonen? iii) Hvordan former organisasjonsideen forståelser av læring på arbeidsplassen? Oppgavens analytiske rammeverk bygger på det teoretiske rammeverket redegjort for i dette kapittelet. Oppsummerende består det av følgende: 70:20:10 som en generell organisasjonsidé, kontekstualiseringsprosesser og materialiseringsformer, illustrert i figur 3:



Figur 3: Analytisk rammeverk (Kilde: Forfatterens egen konstruksjon, basert på Lillrank (1995), Røvik (2007), Nilsen (2007)).

Bruken av det analytiske rammeverket og dets begreper utdypes i slutten av metodekapittelet under 3.6.1.

3 Metode og metodevalg

I dette kapittelet vil jeg begrunne de metodiske valgene jeg har gjort for å sikre en forskningsmessig forsvarlig, sammenhengende og meningsfull presentering av min undersøkelse. Innledningsvis redegjøres forskningsdesign og valg av kvalitativ metode, for så gå videre til oppgavens vitenskapelige ståsted. Videre presenteres valg av det kvalitative forskningsintervju som datainnsamlingsmetode, etterfulgt av metodologiske refleksjoner som undersøkelsens generaliserbarhet, samt kvalitet og troverdighet. Deretter redegjøres valg av analysetilnærming og strategi. Avslutningsvis presenteres den empiriske analysen.

Forskningsdesign er en skisse eller plan for hvordan undersøkelsen kan legges opp, og gir på denne måten retningslinjer for hvordan man skal gå frem i sitt prosjekt (Thagaard, 2009). I følge Thagaard (2009) går disse retningslinjene ut på spørsmål angående prosjektets *hva, hvem, hvor* og *hvordan*. Oppgavens *hva* er å få informasjon om informantenes betraktninger omkring tolkning og materialisering av 70:20:10-rammeverket. *Hvem* refererer her til 4 informanter med stillinger som er knyttet til 70:20:10-rammeverket. *Hvor* undersøkelsen skal gjennomføres er i bedriftene DNV GL og Statoil. *Hvordan*, omhandler spørsmål om hvilke metoder som er relevante for undersøkelsen, der valget falt på kvalitativ metode. Kvalitativ metode kjennetegnes av en nærhet mellom forsker og de som intervjues, og muliggjør innsamling av fyldige data gjennom tilgang til fenomener som ellers kan være utfordrende å studere. Et forskningsdesign bestående av kvalitativ metode gir rom for fleksibilitet og åpenhet i løpet av forskningsprosessen – noe som var spesielt viktig i den innledende fasen av prosessen. Da jobbet jeg induktivt ut i fra temaet mitt, og hvilken teori som passet best var ennå ikke endelig avgjort. Jeg utformet intervjuguiden med utgangspunkt i en teori jeg mente ville kunne være hensiktsmessig, men det var fortsatt åpent ettersom det hele var avhengig av datamaterialet jeg fikk. Videre gir en kvalitativ metode muligheten til å gå i dybden på temaet som forskes på, med en vektlegging av betydning – der man søker å fremheve mening og prosess som ikke kan måles ved hjelp av mer kvantitative tilnærminger. Hensikten er dermed ikke å si noe om hvordan 70:20:10-rammeverket tolkes og materialiseres i organisasjoner generelt, men å undersøke to eksempler som kan frembringe kunnskap om disse, og forhåpentligvis lignende fenomener (Siggelkow, 2007). Manglende forskning på dette emnet var en avgjørende faktor for valget av metode. Innenfor kvalitative metoder falt valget på intervjuer. Måten man forstår intervjusituasjonen på avhenger av forskerens vitenskapelige ståsted, noe som redegjøres for i neste avsnitt.

Oppgavens *vitenskapelige ståsted* er til dels *konstruktivistisk*, der en vektlegging av hvordan den sosiale interaksjonen mellom informant og forsker fører til at man sammen utvikler forståelse og kunnskap gjennom intervjuet (Thagaard, 2009). Jeg anser altså intervjusituasjonen som en arena der jeg som forsker sammen med informanten utvikler forståelse, der meningsinnholdet informantene tillegger intervjuenes temaer tolkes. Dette er én måte å forstå intervjusituasjonen på, mens den andre måten er gjennom *positivistiske* tankemodeller, der forskeren anses som en nøytral mottager av informantenes erfaringer. Ettersom jeg har stilt mer deskriptive spørsmål, der jeg var interessert i høre om hvordan prosessene med implementering av rammeverket har foregått, kan jeg også sies å til dels ha tolket informasjonen med bakgrunn i positivistiske tankemodeller (Thagaard, 2009, s. 87). Jeg kan altså sies å ta en mellomposisjon, i likhet med Thagaard (2009) og Miller og Glassner (2004). Mer spesifikt har jeg valgt bruk av kvalitative forskningsintervju for å belyse oppgavens fokus: nemlig to bedrifters tolkning og bruk av 70:20:10-rammeverket som en organisasjonsidé, og implikasjonene av disse kontekstualiseringsprosessene for forståelser av læring på arbeidsplassen. Datainnsamlingen vil bli redegjort for i neste del.

3.1 Datainnsamling

Jeg valgte innledningsvis i prosessen å benytte meg av observasjon av et forum med 70:20:10-rammeverket som tema, der to av informantene mine deltok; en fra DNV GL og en fra Statoil. I tillegg benyttet jeg meg av dokumentanalyse av tilgjengelig dokumenter fra de to organisasjonene. Nedenfor er en oversikt over mine data, samt bruksområder.

Tabell 1: Data og bruksområder (Kilde: forfatterens egen konstruksjon).

Type data:	Bruksområde:
Observasjon Av et forum med tema 70:20:10-rammeverket	Kontekst/bakgrunnsdata: Innblick i hvordan temaet snakkes om utenfor intervjusituasjonen, samt til å bygge forståelse for rammeverket og feltet.
Dokumentanalyse Skjermdumper, tilsendte dokumenter tilsendt, nettsider	Kontekst/bakgrunnsdata: Innblick i organisasjonenes egenrepresentasjon av rammeverket og dets betydning av læring, samt hvordan temaet skrives om for et annet formål enn intervjuet. Dette ga en styrket forståelse av temaet og et bredere grunnlag for utarbeidelse av intervjuguide.
Intervjudata 4 intervjuer, to fra hver bedrift	Hoveddata:

	Informantenes tolkninger, videreutvikling, oppfatninger av rammeverket, samt eksempler på former for materialisering. Dette materialet ligger til grunn for analysen presentert i kapittel 4.
--	---

Observasjonen og dokumentanalysen ble gjort med det formål å få en bedret forståelse av informantenes kontekst og verden. *Observasjonen* ble brukt for å få innblikk i hvordan temaet 70:20:10 snakkes om utenfor intervjusituasjonen, der jeg som forsker mest sannsynligvis ikke hadde noen påvirkning på situasjonen, noe Silverman (2006) kaller for ”Naturally occurring data”. Deltagerne på 70:20:10-forumet var en rekke ”prestisjebedrifter” med interesse for temaet. Før og etter presentasjonene var det rom for ”mingling” med deltagerne, hvor jeg fikk muligheten til å få bedre inntrykk av hvordan rammeverket snakkes om på fellessamlinger. Til slutt var det en spørsmålsrunde i plenum, der bedriftene kunne stille konkrete spørsmål om det som var blitt sagt, og temaet for øvrig. Observasjonen ga meg en dypere forståelse av hvordan rammeverket snakkes om utenfor intervjusituasjonen, og en forberedende forståelse av feltet. *Dokumentanalyse* ble brukt ved informasjon på nett, samt informasjon/interne dokumenter og ”skjermdumper” tilsendt meg av informantene. Her gikk jeg systematisk gjennom dokumentene for å se hvordan de kunne hjelpe meg til å stille bedre spørsmål til intervjuguiden. Videre merket jeg meg hvordan rammeverket ble omtalt av bedriftene i tilgjengelige kilder på nettsidene; 70:20:10-rammeverket hadde eksempelvis en uttalt rolle på DNV GLs nettsider, mens Statoil ikke har noe informasjon om dette tilgjengelig. Dette forarbeidet, observasjonen og tekstanalysen, ble først og fremst gjort for å skaffe innsikt om temaet, samt til bedret grunnlag til å utforme intervjuguide til et kvalitativt intervju. Metoden jeg brukte for å innhente dataene som er gjenstand for analysen vil redegjøres for i neste avsnitt.

3.1.1 Kvalitativ forskning - intervju

Med hensyn til oppgavens fokus har jeg valgt en metode som hjelper meg til å gå i dybden på temaet ”tolkning og materialisering av 70:20:10-rammeverket”, og å innhente informantenes betraktninger og innsikter om emnet. *Intervjuundersøkelser* beskrives som en metode som er velegnet til å få informasjon om informantenes oppfatninger og forståelser av seg selv og sine omgivelser (Thagaard, 2009). Valget falt dermed på det kvalitative forskningsintervjuet - som kjennetegnes av at man vil gå i dybden i bestemte temaer, med en spesiell egnethet til å skaffe innsikt til tanker, erfaringer og følelser (Kvale & Brinkmann, 2015). Bruk av kvalitative metoder fremstår som mer hensiktsmessig enn kvantitative tilnærminger ettersom jeg ønsker å hente inn detaljert og rik informasjon, til motsetning til kvantitative data som [...] *vektlegger*

utbredelse og antall (Thagaard, 2009, s. 17). Intervjudataene har hjulpet meg til å forstå mer hvordan 70:20:10-rammeverket, i form av en organisasjonsidé, har utviklet seg over tid, samt selskapenes forsøk på kontekstualisering av ideen. Jeg har fått innblikk i informantenes ulike tolkninger og betraktninger av rammeverket. Videre har jeg også fått innblikk i hendelser som har skjedd på steder og tidspunkter jeg ellers ikke ville hatt tilgang til.

3.2 Intervjuprosessen

3.2.1 Utforming av intervjuguide: semistrukturert intervju

Varierte data krever godt forarbeid. Utformingen av intervjuguide baserte seg på flere elementer; først og fremst med utgangspunkt i først del av problemstillingen; om hvordan rammeverket *tolkes* og *materialiseres*, sammen med teoretisk inspirasjon fra Røviks translasjonsteori. Etersom jeg skulle intervjuer to bedrifter, og jeg anså det som nødvendig med to intervjuguider ettersom jeg ville stille konkrete spørsmål der det var mulig, utformet jeg de med like overordnede temaer. Intervjuguiden ble ”skreddersydd” de to bedriftene, der jeg benyttet meg av tilgjengelig informasjon på nettet, samt informasjon tilsendt meg av informantene. DNV GL hadde mye informasjon om 70:20:10-rammeverket på nett, blant annet et konkret case skrevet om rammeverket, mens det ikke stod noe om Statoil og 70:20:10 på nettsidene deres. Utformingen av intervjuguiden til Statoil ble utarbeidet på grunnlag av en power-point tilsendt av informant 1. Jeg hadde altså litt ulike forutsetninger i utarbeidelsen av intervjuguidene. Det var mye derfor jeg valgte å bruke et såkalt semistrukturert intervju, som hverken er en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale. I følge Kvale og Brinkmann (2013) brukes semistrukturerte intervjuer når man søker å forstå temaer fra dagliglivet ut i fra intervjupersonenes egne perspektiver. Dette for å ha muligheten til å ha en viss struktur slik at en gjennomgåelse av temaene jeg hadde bestemt på forhånd var mulig. Valget falt også på semistrukturert intervju fordi jeg ville ha muligheten til å kunne følge opp interessante betraktninger – der jeg var spesielt interessert i hvordan informantene selv ga mening til, samt dere svektlegging og tolkning av, ulike aspekter ved rammeverket. Dette anså jeg som spesielt viktig med tanke på intervjuingen av informantene i Statoil, der jeg i større grad måtte følge opp spørsmålene ettersom jeg hadde mindre informasjon på forhånd. Dette var noe jeg synes fungerte bra. Som forberedelse til selve intervjuene, gjennomførte jeg prøveintervjuer for å teste ut både meg selv som intervjuer, samt hvorvidt spørsmålene fungerte slik de var intendert – som er noe (Thagaard, 2013) anbefaler. Personen jeg intervjuet var et familiemedlem som selv jobber i DNV GL, og har litt kjennskap til 70:20:10-rammeverket. Det ga nyttig innsikt,

både for selve gjennomføringen tidsmessig, samt hvordan jeg skulle formulere meg best mulig, i tillegg til at jeg fikk nyttige tilbakemeldinger fra en person som var kjent med temaet for intervjuet.

3.2.2 Gjennomføring av intervju

Tre av fire intervjuer ble gjennomført på informantenes arbeidsplass. Det siste intervjuet ble foretatt over Skype, ettersom informanten var langt unna. Ved oppstart av intervjuene startet jeg med å påminne hva mitt tema var og hva jeg var interessert i å høre om. I forkant hadde informantene fått tilsendt et informasjonsskriv om hvem jeg var og hva jeg skulle skrive om, som de hadde skrevet under på, der de blant annet samtykket til opptak av intervjuet. Ingen hadde innvendinger da jeg før intervjuet spurte nok en gang om tillatelse til å ta opp samtalene. Under intervjuene noterte jeg stikkordsvis om det var noen tanker som dukket opp, men mitt fokus lå på informantenes betraktninger. Etter hvert intervju skrev jeg opp oppsummerende inntrykk og refleksjoner. Jeg hadde beregnet at intervjuene skulle vare litt over en time, dette for at det skulle være størst mulig sjanse for å holde på informantenes oppmerksomhet, samtidig om jeg skulle få tid til å dekke alle områdene i intervjuguiden. Alle intervjuene varte lenger enn en time, dette mye fordi temaet i intervjuet så ut til å vekke informantenes engasjement og iver. Skype-intervjuet varte i ca. 1,5 time, delvis grunnet noen korte avbrytelser i forbindelse med tekniske problemer med koblingen. Til tross for noen avbrytelser synes jeg intervjuingen over Skype fungerte bra, spesielt kanskje fordi begge så hverandre, ettersom vi hadde på både lyd og bilde.

Selve gjennomføringen av intervjuene følte jeg gikk bra, da informantene var mer enn villig til å fortelle om deres oppfatninger og erfaringer. Samtidig finnes det som regel alltid rom for forbedringer, med tanke på at intervjuing er et håndverk man lærer gjennom intervju praksis (Kvale & Brinkmann, 2015). Man kan alltid bli bedre på oppfølgingsspørsmål, og man finner som regel interessante momenter i etterkant, som man gjerne skulle ha fulgt opp litt ekstra. Under gjennomføringen fokuserte jeg på å ha et imøtekommende og vennlig kroppsspråk, med øyekontakt og bekræftende nikkning på de rette stedene – dette for å sørge for at informanten følte seg komfortabel i intervjusituasjonen, og slik legge til rette for et mest mulig informativt intervju. Alt i alt er jeg fornøyd med gjennomføringen; jeg følte jeg klarte å stille oppfølgingsspørsmål der det var nødvendig, samt å gjenta det jeg oppfattet som særlig relevante aspekter ved svarene, for å få bekræftelse eller videre utdyping. Jeg mener at jeg, ved

å tilpasse intervjuguiden til hver bedrift, la til rette for at jeg kunne gå mye dypere enn det jeg tror jeg ellers ville gjort, ettersom jeg tilegnet meg en del forhåndskunnskap som hjalp meg å stille mer spesifikke spørsmål der det behøvdes. Ved slutten av hvert intervju spurte jeg om informantene hadde noe de ønsket å legge til eller utdype – noe som gjorde at jeg fikk utfyllende informasjon om de elementene informantene selv tok opp (Kvale og Brinkmann, 2013). Samtlige informanter avsluttet intervjuene med å gi uttrykk for at de synes de hadde fått ”sagt det meste”.

3.2.3 Begrensninger ved forskningsdesignet

Selv om intervju og kvalitativ metode er hensiktsmessig med tanke på formålet med besvarelsen, medfører valget noen begrensninger. Det vil alltid være en fare for at informantenes betraktninger farges av at de vil stille seg selv, eller sin bedrift, i et positivt lys. Dette er noe jeg føler ikke vil ha negativ innvirkning i denne konteksten, ettersom jeg er ute etter tolkninger og konkrete eksempler vedrørende en organisasjonsidé. Informantene diskuterte også villig utfordringer og problemer ved organisasjonenes bruk av rammeverket. Med intervju som metode må det også nevnes hvordan det vil være begrensninger for hvor mye man kan få ut av et intervju. Noen av begrensningene kan modifiseres på flere mulige måter, f.eks. ved observasjon. Observasjon, utover den hensikt å få bedre forståelse av feltet, ville i denne studien vært lite hensiktsmessig, ettersom oppgavens tema, oversettelsesprosesser/tolkningsprosesser, vanskelig lar seg observeres i konteksten av en masteroppgave med et semester som tidsramme. I et større forskningsprosjekt kunne man ha fulgt disse prosessene etnografisk. Som nevnt tidligere har jeg derimot deltatt på et forum, som bedre grunnlag for forståelsen av feltet og for utformingen av intervjuguide.

3.3 Utvalg: Valg av bedrifter og presentasjon av informanter

Statoil og DNV GL ble plukket ut med utgangspunkt i problemstillingen, i at de er to organisasjoner som benytter seg av 70:20:10-rammeverket. I følge Thagaard (2009, 2013) er dette et *strategisk utvalg*. Seleksjonen baserte seg på *teoretisk sampling*, hvor hovedpoenget er å identifisere steder hvor fenomenet jeg skulle studere kunne undersøkes (Silverman, 2006). På et forum med 70:20:10 som tema, kom jeg i kontakt med begge organisasjonene. Først og fremst var jeg ute etter å knytte kontakt med DNV GL ettersom de ga uttrykk for at de brukte

rammeverket aktivt, blant annet ved at representanten derfra var en av foredragsholderne på forumet. På forumet kom jeg også i kontakt med en representant fra Statoil som sa han brukte rammeverket, men som han selv formulerte det; ”bare på en litt annen måte”. Det virket som om begge organisasjonene jobbet strategisk med rammeverket, men med litt ulike tilnærminger. Denne variasjonen i tilnæringsmetoder dannet utgangspunktet for samarbeidet med de to organisasjonene.

Forkortelsen *DNV GL* står for Det norske Veritas og Germansicher Lloyd; to selskaper om fusjonerte i 2013. DNV GLs røtter strekker seg tilbake til opprettelsen i 1864 (DNV-GL, 2016a). Opprinnelig var det et selskap som vurderte risikoen av forsikring av skip ved å etablere sett med prosedyrer og regler. Senere har DNV GL utvidet forretningsarenaene til å være en global aktør innen flere sektorer som blant annet olje og gass, energi og maritim. De leverer tjenester til offentlig og privat sektor både nasjonalt og internasjonalt, og har 15000 ansatte fordelt i over 100 land verden over (DNV-GL, 2016a). Kort fortalt er bedriftens kjernekompetanse å identifisere, vurdere og håndtere risiko i en bred kontekst. Informant 3 beskrev selskapet som en internasjonal bedrift som ”lever av å selge kompetanse”. I dag er DNV GL organisert i fem forretningsområder: maritim, olje og gass, energi, sertifisering og programvare (DNV-GL, 2016b).

Den andre organisasjonen, Statoil, er et internasjonalt energiselskap med ca. 22.000 ansatte og virksomheter i 37 land (Statoil, 2016a). Organisasjonen utviklet seg sammen med den norske oljeindustrien på slutten av 60-tallet, og har siden vært en av de mest sentrale aktørene i norsk oljeindustri. I dag er selskapet en av verdens største leverandører av olje og gass (Statoil, 2016b). Statoils virksomhet styres gjennom 8 forretningsområder: der 3 er forretningsområder for utvikling og produksjon for Norge, internasjonalt og for USA. De resterende forretningsområdene er: ”Markedsføring, midtstrøm og prosessering”, ”Leting”, ”Teknologi, Prosjekter og boring”, ”Global strategi og forretningsutvikling” og ”Nye energiløsninger” (Statoil, 2015). Statoil beskriver seg selv som et energiselskap som hovedsakelig er involvert i leting og produksjon av olje og gass, som: ”skaper verdi ved å få tilgang til, lete etter, utvikle og produsere energikilder globalt, og ved å styrke verdien av produksjonen” (Årsrapport, 2015, s. 4).

Begge selskaper er to internasjonale og globale organisasjoner. DNV GL er en stor organisasjon med mange ”fokusområder”, og jeg vil derfor holde meg til en av sektorene, olje & gass-

sektoren, som er sektoren de to informantene mine jobber innenfor. Statoil jobber også innenfor olje og gass-sektoren, så de to selskapene kan sies å ha en felles kontekst. Selskapene er såpass like at det er interessant å inkludere de i samme prosjekt, der datamaterialet viser komplekse og internasjonale kunnskapslandskaper. Datamaterialet viser komplekse og internasjonale kunnskapslandskaper, der begge selskapenes kontekst preges av nedgangstider, samt et presset marked. Samtidig har de en del ulikheter i hvordan de snakket om 70:20:10-rammeverket da jeg kom i kontakt med de, f.eks. hvordan informanten i Statoil sa de ”brukte rammeverket, bare på en litt annen måte”. Bedriftene er altså like nok til å se dem i sammenheng, men forskjellige nok til å kunne gi ulike innblikk i utviklingen av rammeverket. Besvarelsen søker å se på hvordan rammeverket kan tolkes og materialiseres i arbeidslivet, med fokus på hvordan translasjonsprosessene, nærmere bestemt hvordan kontekstualiseringen utspiller seg i to selskap. Jeg valgte nettopp to selskap for å kunne få frem nyanser ved disse prosessene en ellers kanskje ikke ville funnet om man hadde sett på en bedrift. Valget falt ikke på flere ettersom dette ville vært for stort for oppgavens side- og tidsbegrensning. Sammenligningen som gjøres enkelte steder gjøres kun for å få frem nyanser ved den benyttede teorien, og for å se hvordan fenomenet utspiller seg i ulike kontekster, heller enn rigid komparasjon.

3.3.1 Valg av informanter

Grunnet oppgavens tidsbegrensning falt valget på 4 informanter. I følge Kvale og Brinkmann (2015) er valg av informanter avhengig av formålet med intervjuet, og ettersom formålet med oppgaven er å gå i dybden for å se på eksempler på hvordan rammeverket tolkes og brukes, er ikke målet å kunne generalisere. Et ideelt utvalg ville kanskje vært et bredere utvalg, både på tvers og innad i de to bedriftene, for få enda bedre bilde av 70:20:10-rammeverket tolkes og brukes i bedriftene. Derimot har jeg, med tanke på et realistisk og gjennomførbart utvalg valgt 4 personer totalt: to i DNV GL og to i Statoil, med utgangspunkt i hvordan det ved kvalitative utvalg er en retningslinje at antall informanter ikke bør være *større enn at det er mulig å gjennomføre dyptpløyende analyser* (Thagaard, 2009, s. 60). Dette ble avgjort i samråd med veileder. Informantene ble valgt på grunnlag av rollen og stillingen de har i sine bedrifter. Jeg intervjuet en informant med ansvar sentralt for 70:20:10- rammeverket i hver bedrift, samt to informanter med arbeidsoppgaver som innebærer implementering/bruk av rammeverket. Informantene med ansvar sentralt for rammeverket ble strategisk utvalgt, mens disse informantene igjen valgte ut informanter for meg, på det grunnlag at de, i sine arbeidsoppgaver, jobbet med å bruke/implementere rammeverket. Jeg intervjuet altså mellomledere, som er med

på å gjøre store deler av den såkalte translasjonen/oversettelsen av 70:20:10 slik Røvik omtaler det.

Tabell 2: Oversikt over organisasjoner og informanter (Kilde: forfatters egen konstruksjon).

Bedrift	Statoil	Statoil	DNV GL	DNV GL
Informanter	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
Stillingens relevans for 70:20:10	Ansvar sentralt for rammeverket	Del av jobben: implementering av rammeverket. (Programansvarlig for lederutviklingsprogram)	Ansvar sentralt for rammeverket	Hovedoppgave: implementering av rammeverk. (Læringskonsulent)
Ansatt i bedrift	2009	2011	2012	2007

Alle informantene jobbet i enheter som var rettet mot læring og kompetanseutvikling i sin organisasjon. Informantene behandles som representanter for bedriften i lys av deres rolle og ansvar rundt læring på arbeidsplassen - med fokus på 70:20:10-rammeverket. Ettersom dette er store bedrifter er det forventet at informantenes betraktninger ikke representerer hva hele bedriften ”mener”, men at de likevel fortsatt kan gi et bilde på hva som blir praktisert innenfor bedriften/avdelingen de jobber i. Informantene er strategisk plassert for å undersøke utvalgte aspekter i dybden. Stillingen de innehar gir dem unik innsikt i spesifikke aspekter ved kontekstualiseringsprosessen, fordi de har hatt ansvar for den som del av deres arbeidsoppgaver. Valget falt også på de ulike stillingene for å kunne gi ulike perspektiv. Videre bør det nevnes at alle informantene virket engasjerte og positive til 70:20:10-rammeverket. Det kan tenkes at bildet kanskje vært litt annerledes om jeg hadde intervjuet noen andre ville. Her har jeg riktignok passet på å spørre om det var andre i bedriften som hadde gitt nevneverdig uttrykk for andre oppfatninger av betraktningene informantene selv la frem.

3.4 Ethiske retningslinjer og vern av informanter

Kvalitative intervjuer stiller en rekke krav til etiske hensyn og vurderingsevne, ettersom det krever nær kontakt mellom intervjuer og intervjuede (Thagaard, 2009). For å sikre deltagerens personvern tok jeg utgangspunkt i de tre etiske retningslinjene *informert samtykke*, *konfidensialitet*, og *konsekvenser av deltagelse*, i forskningsprosjekter presentert av Thagaard (2009, s. 25), da jeg oppfatter at disse er særlig relevante for studier som behandler personopplysninger av den art som jeg har befattet meg med. Dette innebærer at jeg har et etisk

ansvar ovenfor mine informanter, som tilsier at jeg må behandle datamaterialet og informantene med nøyaktighet og redelighet. *Informert samtykke* ble overholdt ved at jeg i starten av intervjuet gjentok informasjonen som stod i informasjonsskrivet de på forhånd hadde blitt tilsendt, med opplysning om formålet med intervjuet, informantenes rett til å la være å svare på spørsmål, samt tillatelse til bruk av lydopptaker. Retningslinjen om *konfidensialitet* stiller krav til håndteringen av informasjonen som informanten har gitt. Dette ble fulgt ved å informere om at lydfilene kom til å bli oppbevart og behandlet med hensyn til konfidensialitet og forskningsetiske retningslinjer, der kun jeg og min veileder ville ha tilgang til lydfilene og det transkriberte materialet, lagret uten navn. Prinsippet om *konsekvenser* innebærer at jeg har et ansvar for at mine informanter ikke skal få negative konsekvenser av å være med i undersøkelsen, noe som forplikter meg til å beskytte deres integritet. Når jeg bestemmer meg for hvilken informasjon jeg kan bruke, innebærer dette at jeg reflekterer over, og vurderer om, informasjonen jeg bruker kan skade informanten på noen som helst måte (Nielsen, 1996, referert i Thagaard, 2009). I tillegg forsøkte jeg å forsikre meg om at det jeg tolket stemte med det informantene ønsket å formidle. En rekke ganger gjennom intervjuene oppsummerte jeg derfor det informanten sa med egne ord, for å få bekreftet eller avkreftet min tolkning av informantenes utsagn, noe som dannet et bedre grunnlag for korrekt tolkning i analysen. Videre har undersøkelsen blitt utført i henhold til gjeldende lover og regler for etiske krav omkring forskning, der standard skjemaet som ble sendt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste, NSD, har blitt godkjent.

3.5 Metodiske refleksjoner: Kvalitetsvurdering

Her vil metodiske refleksjoner og grep for å sikre undersøkelsens kvalitet presenteres. Først vil besvarelsen kort ta for seg sin egnethet vedrørende *analytisk generalisering*. Deretter vil besvarelsen gå videre inn på *troverdighet*, som viktig for vurderingen av forskningens kvalitet, der reliabilitet og validitet ses på som viktige begreper i vurderingen av undersøkelsens troverdighet.

3.5.1 Generalisering

I følge Kvale og Brinkmann (2013) finnes det ulike former for generalisering: statistisk, naturalistisk og analytisk generalisering. Besvarelsen anser den tredje formen, *analytisk generalisering*, som relevant for analysen av datakvaliteten. Intensjonen med analytisk generalisering er å se på mine funn opp mot den benyttede teorien. Dette gjennom en begrunnet

vurdering av i hvilken grad, og hvordan, funnene kan brukes til å forstå lignende tilfeller gjennom en analyse av likheter og ulikheter. Undersøkelsen er ment som et utsnitt av virkeligheten, og den analytiske generaliseringen hviler på beskrivelser av høy kvalitet, vedrørende intervjuprosessen og intervjuproduktene (Kvale og Brinkmann, 2013). *Intervjuprosessen* er beskrevet i et tidligere kapittel, mens *intervjuproduktene* er beskrevet under punktet ”databehandling og analysetilnærming”. Målet med oppgaven er altså ikke å generalisere, men å se på to eksempler på hvordan 70:20:10-rammeverket, som en organisasjonsidé, tolkes og brukes i to avdelinger i to ulike bedrifter. Besvarelsen bidrar med dette til forståelser av hvordan en kontekstualiseringsprosess foregår når en idé tas inn i en organisasjon, og til hvordan forståelser av arbeidsplasslæring kan utvikles i komplekse organisasjoner ved hjelp av 70:20:10-rammeverket. Videre vil besvarelsen gå inn på besvarelsens troverdighet, gjennom *reliabilitet* og *validitet*.

3.5.2 Troverdighet: reliabilitet og validitet

Kvalitativ forskning skal foregå på en måte som gir tillit til både forsker og informant, den skal altså være *troverdig* (Thagaard, 2009). Troverdighet fremheves som viktig for forskningens kvalitet ettersom begrepet inkluderer forskerens, deltagerens og leserens erfaringer i forskningen (Corbin & Strauss, 2008, referert i Thagaard, 2009), samtidig kobles det til *reliabilitet* og *validitet* – som viktige begreper i vurderingen av undersøkelsens troverdighet (Silverman, 2006),

Reliabilitet handler om en vurdering av forskningens pålitelighet. Besvarelsen støtter seg til et konstruktivistisk ståsted ved redegjørelsen for reliabilitet, ut ifra tanken om at kvalitative data utvikles i samarbeid mellom informanter og forskeren (Holstein & Gubrium, 2004, referert i Thagaard, 2009). Her er et viktig aspekt ved reliabilitet *transparens*, som krever en detaljert utbrodering av både forsknings- og analysestrategi (Silverman, 2006, referert i Thagaard, 2009). På denne måten kan leseren vurdere forskningsprosessen trinn for trinn – dette for å kunne avgjøre om forskningen er utført på en tillitsvekkende og pålitelig måte. Dette gjøres i delene av metodekapittelet som omhandler forskningsdesign, metode og analysestrategi. For å tydeliggjøre forskningsprosessen har jeg i analysedelen skilt mellom data som er referat fra intervjusamtalene markert i kursiv eller hermetegn, mens egne tolkninger er skrevet i vanlig skriftstørrelse. Benyttelsen av lydbåndopptak av intervjuene ga bedre grunnlag for å redegjøre for hva som er primærdata og hva som er mine egne notater, tolkninger og vurderinger. Begge deler er gjort for å oppfylle krav om å kunne skulle mellom hva som er intervjudata, og hva

som er mine betraktninger. Dette for å bedre reliabiliteten (Seale, 1999, referert i Thagaard, 2009). Det ene intervjuet foregikk på engelsk, og jeg har valgt å bruke sitatene slik de stod i transkriberingen, ettersom et forsøk på å oversette en rekke ord og uttrykk fort kunne medført en endring i meningsinnhold. I tillegg, som nevnt, testet jeg ut intervjuguiden i forkant.

Videre bør det som representerer grunnlaget for våre tolkninger, ens eget teoretiske ståsted, beskrives. Silverman kaller dette prinsippet *teoretisk gjennomskiktighet* (Silverman, 2006). Teoretisk ståsted har jeg redegjort for i teorikapittelet, der jeg forklarer hvordan jeg teoretisk rammer inn de empiriske dataene, og bruker utvalgte begreper i analysearbeidet. Reliabilitet handler altså om hvordan forskeren gjøre rede for hvordan data utvikles. Et (annet aspekt) ved reliabilitet er en refleksjon over konteksten innsamlingen av dataene har foregått i, samt om min relasjonen til informanten kan ha innvirkning på informasjonen som kommer frem av intervjuet (Thagaard, 2009). Med hensyn til dette, spurte jeg informantene hvor de selv helst ville bli intervjuet, og alle ga uttrykk for at de ville bli intervjuet på arbeidsplassen. Informantene var ikke bekjente av meg fra før av, noe som kan sies å ha redusert risikoen for at jeg som intervjuer har påvirket informasjonen som ble gitt; det bidrar til å gi grunn til å tro at informantene ga troverdig informasjon. Samtidig må en være oppmerksom på at det alltid finnes en sjanse for at intervjuer kan ha innvirkning på de intervjuede.

Validitet går ut på hvordan forskeren kritisk går gjennom grunnlaget for sine tolkninger, altså det å vurdere gyldigheten av tolkningen undersøkelsen bygger på. Dette kan innebære å redegjøre for fremgangsmåter, samt relasjoner i felten. Ved bearbeidelse av datamaterialet transkriberte jeg intervjuene ordrett fra lydopptakene, noe som hjalp meg med å forsikre om at tekstene jeg skulle bruke i analysen reflekterte intervjuene til den minste formulering. Etter utvelgelsen av sitat til analysen, fjernet jeg fyllord slik at det informantene sa kom bedre frem uten forstyrrelser av f.eks. ”ehm”, og andre innholdsløse uttrykk. Jeg har også reflektert rundt min tilknytning til miljøet undersøkelsen har foregått i, ettersom forskerens tilknytning til dette er av betydning for forståelsen som opparbeides (Thagaard, 2009). Med tanke på at jeg kommer ”utenifra”, og dermed ikke er en del av bedriftenes kontekster/miljø, er det en fare for at jeg ikke har fått med meg alt som var relevant med tanke på problemstillingen, ettersom informantene i sine bedriftskontekster sitter på mye bakgrunnskunnskap om både selskapet og temaet – noe jeg var bevisst gjennom hele prosessen. For å bedre min forståelse av dette feltet deltok jeg som sagt på et forum der representanter fra de to bedriftene også var til stede. Jeg har også deltatt på forskningsseminar, der jeg har lagt frem elementer i oppgaven, hvor jeg fikk

nyttige tilbakemeldinger. En tredje måte å styrke validiteten er å la en kollega, i mitt tilfelle veileder, kritisk vurdere min analyse (Thagaard, 2009).

I denne delen er det redegjort for valgene jeg har tatt for å gjøre kvaliteten av min undersøkelse best mulig. Intensjonen med en slik åpenhet i redegjørelsen, rundt både metodiske refleksjoner og valg, er å gi leseren et best mulig grunnlag for å vurdere undersøkelsens kvalitet.

3.6 Databehandling og analysestrategi

Som resultat av kvalitative intervjuer, består datamaterialet til gjenstand for analyse av de transkriberte intervjuene. Dataanalysen gikk i stor grad ut på å få tak i meningsinnholdet fra dataene. I denne delen vil besvarelsen redegjøre for hvordan analysen hovedsakelig ble foretatt i to runder.

Det finnes ulike tilnærminger til analyse av data i kvalitative studier. I den *induktive* bruker man dataene til å utvikle teoretiske perspektiver, med en antakelse om at teori kan utvikles basert på empiri. I *deduktive* tilnærminger tester man teori opp mot empiri, og tar på denne måten utgangspunkt i tidligere teori. Første del av analysen gikk ut på å bli kjent med datamaterialet *induktivt*. Videre utarbeidet jeg noen teoretiske innrammede koder. Dette for eksempel ved at 70:20:10-rammeverket omtales og ses på som en *organisasjonsidé*, samt hvordan et viktig element ved problemstillingen; tolkning, bruk og tilpasning blir sett på som organisasjonenes *kontekstualisering* av ideen. Deretter gikk jeg tilbake til datamaterialet, for å se på dataene ved hjelp av de analytiske verktøyene teorien ga meg. Slik gikk jeg frem og tilbake. En slik veksling mellom data og teori kan i sin helhet kalles en *abduktiv tilnærming* – der det er et dialektisk forhold mellom data og teori. Dette innebærer en systematisk og dyptgående analyse som danner grunnlag for utvikling av teori (Thagaard, 2009). Den abduktive tilnærmingen kan knyttes til at informantenes erfaringer gir meningsinnhold til oppgavens teoretiske rammeverk.

Første analyserunde gikk jeg altså induktivt til verks i analysen av datamaterialet, der jeg først leste gjennom flere ganger for å bli kjent med datamaterialet. Deretter benyttet jeg meg av analyseprogrammet HyperResearch, hvor jeg gikk gjennom datamaterialet for å se om jeg kunne gjenkjenne noen interessante temaer. Her fikk jeg en idé om hva som var viktig for informantene, og identifiserte noe som så ut som forskjeller mellom bedriftene. To foreløpige

grovkategorier ble resultatet; den ene *tolkning*, den andre *bruk* av 70:20:10-rammeverket. Analysen ble med andre ord foretatt *tematisk*, med særlig inspirasjon fra Braun og Clarke (2006), og brukes til å identifisere, analysere og identifisere mønstre i datamaterialet. Ettersom dette er en mye brukt metode, som ikke har noen klare retningslinjer, har Braun og Clarke (2006) sine 6 faser fungert som gode navigasjonsverktøy: 1) *Bli kjent med dataene*, noe jeg gjorde ved å lese gjennom materialet induktivt, mens jeg skrev opp interessante ideer. 2) *Generere de første kodene* – hvor jeg benyttet meg av programmet HyperResearch, der jeg systematisk gikk gjennom hele datasettet mens jeg forsøkte å identifisere aspekter som kunne forme en base for repeterende mønstre. 3) *Lete etter tema*. Ved å samle relevante data i grupper utarbeidet jeg potensielle temaer. Deretter gjorde jeg en 4) *revurdering av temaene* for å se om temaene burde kombineres, fjernes eller separeres. Dette ved blant annet å se om temaene dannet mønstre. Dette ga grunnlag for en ny grovkategorisering, hvor ”bruk” ble byttet ut med ”materialisering” 5) *navngi og definere* temaer: her skrev jeg inn en beskrivelse av hva hvert tema, eller koder/undertemaer inneholdt – hva slags historie de fortalte. 6) *produsere rapporten* – deretter valgte jeg utdrags-eksemplarer med den hensikt at de skulle fungere underbyggende og demonstrerende for dataene. Det er her viktig å poengtere at disse stegene ikke er en lineær prosess, og at jeg vekslet frem og tilbake mellom de ulike stegene (Braun & Clarke, 2006). Med utgangspunkt i denne vekslingen gikk jeg altså induktivt til verks gjennom datamaterialet for å finne temaer og koder som var interessante. Her startet den andre delen av analyseprosessen, hvor jeg begynte å gå dypere inn i datamaterialet, for så relatere det til det analytiske rammeverket – som var en mer deduktiv prosess der jeg foretok en mer teoretisk analyse ved hjelp av Røviks begreper. Her utarbeidet jeg to nye grovkategorier, som gikk ut på *tolkning og videreutvikling* av rammeverket, samt *materialisering*. Dette vil besvarelsen gå videre inn på i neste avsnitt.

3.6.1 Analytisk rammeverk

Innledende så vi hvordan 70:20:10-rammeverket kan ses på som et eksempel på ”en vending mot praksis”, med et sterkere fokus på hvordan uformell læring på arbeidsplassen anses som minst like viktig som den formelle læringen. I den empiriske analysen fokuserer besvarelsen på hvordan informantene snakker om og deres tolkning av hva uformell læring er, samt deres tolkning av hvordan tilrettelegging for læring skal foregå i deres bedrift. Røviks translasjonsteori, oppgavens hovedtilnærming, brukes til å se på rammeverket som en organisasjonsidé. To bedrifters videreutvikling av det generelle 70:20:10-rammeverket til en

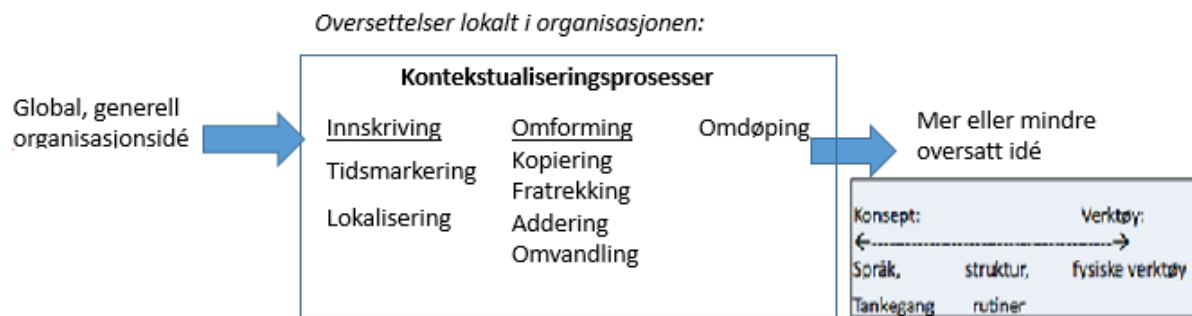
mer kontekst- og virksomhetsspesifikk variant står i fokus. Første del av analysen ser på temaet *tolkning og videreutvikling* av organisasjonsideen 70:20:10. Her er det interessant å se på om rammeverket blir gjenstand for endringer i tolkningsprosessene som hele tiden foregår, der en redegjørelse av *tolkning* innebærer hvordan organisasjonsideen *videreutvikles* til å gjelde organisasjonens rammer. Dette gjøres ved å se på hva som gjøres ved tilpasningen til den enkelte bedrifts kontekst. Røvik hevder teoriutvikling på dette området må ta i betraktning både trekk ved ideen som søkes overført, samt trekk ved relasjonen mellom konteksten ideen kommer fra og konteksten ideen kommer til. Som vi har sett er det vanskelig å spore hvilken kontekst rammeverket kommer fra, og det ses dermed på hvordan de grunnleggende, generelle ideene som assosieres med 70:20:10-rammeverket blir tolket til organisasjonenes kontekst. Med bakgrunn betraktninger om konteksten ideen skal oversettes til, fokuserer besvarelsen her blant annet på de to bedriftenes *kontekst*, samt *formål* med bruken av 70:20:10-rammeverket. Med *kontekst* menes hvordan ideen tilpasses til bedriftenes ”rammer” bestående av faktorer som marked og sektor, samt faktorer egenskaper ved bedriften som eksisterende rutiner og ideer om læring. Hensikten er ikke å kartlegge bedriftenes kontekst, men å belyse aspekter informantene selv trekker frem i intervjuene. Med *formål* menes hvilken hensikt de to bedriftene har for å benytte seg av 70:20:10.

Å ta høyde for trekk ved konteksten, innebærer også å være obs på allerede eksisterende oppskrifter og ideer som mer eller mindre er nedfelt i organisasjonens praksis. Dette ettersom de ikke alltid er forenlige med hverandre, noe som innebærer et valg av omformingsgrad. *Omforming* handler om i hvilken grad innholdet i en generell organisasjonsidé endres når den forsøkes oversatt, tilpasset og konkretisert til organisasjons kontekst. Her benytter oppgaven seg av begrepene *addering*, *fratrekk* og *omvandling*. Når det gjelder trekk ved ideen som forsøkes overført, 70:20:10, vil besvarelsen gå ut ifra informantenes egne tolkninger av hvilke elementer de omtaler som en del av rammeverket og hva som ikke oppfattes som en naturlig del av det. Dette ettersom 70:20:10-rammeverket er så diffust som tidligere beskrevet. Ved omforming om kan også en *omdøping* skje, der organisasjonsideen får et annet navn, som kan være et uttrykk for identitetsmarkering, med endring av ideens innhold som mulig utfall. Videre benyttes begrepet *innskriving* for en bedret forståelse av selskapenes kontekstualisering av rammeverket, og består av *lokalisering* og *tidsmarkering*. Her forstås *lokalisering* som noe som resulterer i at ideen over tid stadig refereres til i ”lokale termer”, som f.eks. til enkeltpersoner eller spesifikke hendelser. *Tidsmarkering* forstås som noe som omtaler hva som gjøres før og etter organisasjonsideen, som enten viderefører – eller bryter, noe de gjorde fra

før organisasjonsideen gjorde sitt inntog. I følge Røvik (2007) er organisasjonsideer typisk *tidløse*, og veksler ofte mellom aktive og mer inaktive periode, der en mulig forklaring er grunnet dens relevans for organisasjonenes fokusområder og utfordringer. Når en idé hentes frem igjen, ofte etter lengre tidsrom, snakker man om en såkalt *reaktivering*. Reaktivering vil ikke her brukes til å ta stilling om ideen er reaktivert eller ikke, ettersom dette forbeholder et tidsperspektiv utover oppgavens omgang, men til å se på om ideen blir tilpasset kontekstens ”tilstand”, dvs. om konteksten preges av en nedgangstid eller oppgangstid.

Andre del av analysen omhandler *materialisering* av 70:20:10. Opprinnelig var det utarbeidet en kategori for ”bruk av rammeverket”, men utover i arbeidet gjorde interessante tendenser i datamaterialet seg gjeldende; hvordan 70:20:10-rammeverket kom til uttrykk i organisasjonene studert. Med bakgrunn i dette ble fokuset på rammeverkets *materialisering*. Røvik bruker begrepet *materialisering* som det som kommer til uttrykk når en organisasjonsidé forsøks oversatt til bedriftens kontekst, som får mer eller mindre virkninger på praksisplanet i organisasjonen. Med grunnlag i Lillrank (1995) har besvarelsen supplert Røviks materialiseringsbegrep til å innebære fysiske verktøy. Oppgaven har trukket et skille mellom oppskrift som konsept og oppskrift som verktøy, dette med inspirasjon fra doktorgraden Nilsen (2007) hvor skillet kan anses som et kontinuum. Den ene enden av kontinuumet; *organisasjonsidé som konsept* vil brukes til å se på det idémessige, som en helhetlig overordnet tankegang, samt i form av ”prat”/”språk.” Med *organisasjonsidé som verktøy* menes først og fremst fysiske hjelpemidler som brukes til å realisere konseptet (det idémessige), som konkrete statistiske metoder, dataverktøy, styringsdokumenter og lignende. I midten av kontinuumet finner vi struktur og rutiner. Kontinuumet vil benyttes til å se om, og i hvilken grad, informantene orienterer seg mot organisasjonsideen 70:20:10 som et verktøy og/eller et konsept. Materialiseringsbegrepet brukes med formål om å spore *eksempler* på hvordan en organisasjonsidé kommer til uttrykk i to bedrifter som har brukt 70:20:10 over lengre tid. Dette ettersom jeg ikke har data på omfanget av materialisering i organisasjonene. Ettersom organisasjonsideen er et lærings- og utviklingsrammeverk vil det også bli sett på om ideen har innvirkning på organisering og forståelse av læring på arbeidsplassen. Dette, ved først og fremst ut i fra det informantene selv gir uttrykk for, ved å se på hvordan det fortelles om endring i hvordan man snakker om, og legger til rette for, læring på arbeidsplassen - både uformell og formell læring. *Konseptkategorien*, bestående av materialisering i form av ”språk og tankegang” dreier seg her i stor grad om språk og tanker om læring på arbeidsplassen, mens materialiseringsformen *verktøy* omhandler verktøy som brukes til å fremme 70:20:10s

”læringsfilosofi”. Konseptkategorien består først og fremst av immaterielle kvaliteter, og verktøy av materielle. I midten av kontinuumet konsept – verktøy, bestående av materielle og immaterielle kvaliteter finner vi *rutiner* og *strukturer* – dvs. at besvarelsen vil se etter om 70:20:10 har endret organiseringen av læring på arbeidsplassen. Oppsummert vil analysen bygge på figur 3 som ble introdusert i kapittel 2.4 i besvarelsens teoretiske rammer:



4 Funn og analyse

Rommet er fullt av deltakere, rundt 80 stykker som har kommet for å høre om konkrete eksempler på hvordan 70:20:10-rammeverket tolkes og brukes. Forumet har ikke startet ennå, så jeg benytter sjansen til å mingle med deltakerne for å få en pekepinn på deres forventninger. En deltaker sier følgende: ”de fleste har jo hørt om 70:20:10. Vi har jo rammeverket, men vi mangler måter å bruke det på”. Dette synspunktet bekreftes av en rekke andre deltagere jeg snakker med... (Observasjon, forum).

I dette kapittelet skal jeg presentere analysen av datamaterialet jeg har samlet inn fra informantene i de to organisasjonene jeg foretok intervjuene i. I teorikapittelet redegjorde besvarelsen for hvordan man kan se på 70:20:10-rammeverket som en organisasjonsidé. Hvordan blir den generelle organisasjonsideen 70:20:10 tolket, videreutviklet og materialisert i organisasjonene DNV GL og Statoil? Med andre ord; hvordan oversettes og kontekstualiseres den generelle ideen innenfor rammene av de to bedriftene?

Analysen vil ta utgangspunkt i det analytiske rammeverket presentert over. Ettersom besvarelsen ikke først og fremst søker en sammenligning av selskapene, og de heller brukes for å få frem nyanser ved teorien som benyttes, vil analysen først presenteres i lys av informantene fra DNV GL, deretter følger analysen basert på informantene i Statoil. Dette ettersom det mest interessante ved datamaterialet ikke er en sammenligning, men å belyse ulike perspektiver på hvordan rammeverket kan kontekstualiseres og materialiseres i konteksten av bestemte arbeidsplasser ved hjelp av Røviks (1998, 2007) teori. Kapittelet struktureres etter en inndeling av problemstillingens første del, der *hvordan organisasjonsideen 70:20:10 tolkes* presenteres først, for så se på *hvordan 70:20:10 materialiseres*

DNV GL

4.1 Hvordan tolkes 70:20:10 i DNV GL?

I denne delen fokuseres det på hvordan den generelle organisasjonsideen 70:20:10 tolkes og utvikles til å gjelde DNV GLs kontekst, med fokus på utvikling av formålet med bruken av ideen. Som beskrevet i metodekapittelet vil analysens første del belyse aspekter informantene selv trekker frem i intervjuene, med fokus på hvordan den generelle ideen tolkes og gis mening. Begge informantene gir uttrykk for at de det finnes en rekke ulike oppfatninger av rammeverket. Dette kan forstås som et typisk trekk ved 70:20:10, som i form av et *rammeverk*, gir rom for tolkning. Besvarelsen ønsker å undersøke informantenes valg innenfor dette rommet. Innledende vil besvarelsen belyse hvordan DNV GL hadde et tidligere forsøk på å

innføre en idé lignende 70:20:10-rammeverket, dette som en indikator på at ideen om vekt på uformell læring har levd en stund i organisasjonen. Deretter går besvarelsen inn på utviklingen av en ny læringsstrategi noen år senere.

4.1.1 Endring og utvikling av idé om uformell læring på arbeidsplassen

Under intervjuet kom det frem at DNV GL har hatt et tidligere initiativ med en organisasjonsidé lignende 70:20:10, noe som kan tyde på at en idé om betydningen av uformell læring har eksistert innenfor DNV GLs rammer, før det informantene selv oppfatter som ”starten” av det ”nåværende rammeverk”. Det kan se ut til at innføringen av 70:20:10-rammeverket både bygde på tidligere initiativ eller lignende tankegang innenfor organisasjonen, og at det representerte nye måter å jobbe med læring på. Informantene henviser til begge versjoner av ideen, og besvarelsen velger å kalle dette for en ”tidligere versjon” og en ”nåværende versjon” av en idé om læring på arbeidsplassen. Rundt 2007, i følge begge informantene, kom en HR-avdeling i selskapet med et initiativ kalt ”80:20”, som gikk ut på at de lærte mye i prosjekter:

Dette med 80 - 20, det var også kjent inne i organisasjonen, men det var, tror jeg, noe initiativ av en HR-avdeling som hadde lagt en intern undersøkelse. Som kom opp med: 80 20, at vi lærer fryktelig mye i prosjekter (Informant 4).

Dette nevnes i forbindelse med spørsmålet om de brukte noe lignende før 70:20:10-rammeverket. Ideen om at de lærte mye i prosjekter er noe som kan tolkes til en idé om at man lærer mye gjennom arbeidsoppgaver på jobben. I følge Røvik (2007) handler kontekstualiseringen av en organisasjonsidé om å gjøre ideen forstått i den nye konteksten. For at man skal forstå verdien ved noe, som kan sies å være en viktig brikke i selve *bruken* av ideen, må altså organisasjonsideen oversettes til noe som forstås innenfor den bestemte konteksten. Denne lignende versjonen av 70:20:10, med navn ”80-20”, gikk ut på at man ”lærte mye i prosjekter”, og kan sees på som et eksempel på hvordan en organisasjonsidé ikke ble tatt i bruk. Denne påstanden tar utgangspunkt i informant 3, som på et tidspunkt sa at: ”Av ulike årsaker så satte ikke den modellen seg”. Røviks (2007) begrep *frikobling* - når en idé tas inn men ikke brukes og/eller *frastøting* - når en idé forsøkes tatt inn, men legges vekk kan her sies å gjøre seg gjeldende. Sitatene til informantene indikerer at ideen om 70:20:10, med en vekt på uformell læring, har levd en stund i organisasjonen. Noen år senere ble DNV GL introdusert for 70:20:10-rammeverket, ved at den tidligere lederen for avdelingen ”tok med seg” 70:20:10 til organisasjonen fordi ”læringsfilosofien passet veldig godt til hvordan vi ønsket å jobbe” (Informant 3). Informant 4 ser ut til å være av samme oppfatning:

Vi hadde jo allerede begynt mer med sånne ”blended learning solutions” og tenke mer læringsløp og sånt allerede før der igjen, men det ble vel enda mer forsterket at vi må faktisk også sette inn mer ressurser og penger og vi må finne ut mer av hva skal vi gjøre i ”70” og ”20-delen”. Fordi det var jo ganske nytt, egentlig, og hva man skal faktisk gjøre. En ting er jo å ha en slags bevissthet om at det er viktig, og at vi vet at det meste av læringen egentlig foregår der. Men den er også uformell, og dermed vrien (informant 4).

Her forklarer informanten om hva fokuset var på det første møtet hvor sjefen fortalte at DNV GL skulle implementere 70:20:10-rammeverket. I følge informanten var dette en tankegang de allerede hadde jobbet med fra før av ved blant annet det han kaller for ”blended learning solutions”, men at 70:20:10-rammeverket forsterket fokuset på at de ”måtte finne ut av hva de skulle gjøre i 70 og 20-delen”. Om en ser på tolkning og utvikling av 70:20:10-rammeverket som en translasjonsprosess kan dettes ses i sammenheng med det Røvik (2007) kaller for *innskrivingsregler*, som handler om hvordan selve transformasjonen fra en mer generell organisasjonsidé til mer kontekst- og virksomhetsspesifikk variant foregår. I dette tilfellet blir det foretatt en *tidsmarkering* når informanten forteller om at de ”hadde jo allerede begynt med mer sånne ”blended learning solutions” og tenke mer læringsløp og sånt allerede før der igjen” (informant 4). Dette kan regnes som en tidsmarkering som bygger på det DNV GL gjorde *før* ideen gjorde sitt inntog. Samtidig kan setningen ”Men den er også uformell, og dermed vrien” indikere at dette også på en måte bryter med det de har gjort tidligere, og kan dermed sies å representere nye måter å jobbe med læring på, som igjen representerte nye utfordringer. En annen form for tidsmarkering, der rammeverket blir gitt en *fremtid*, ser vi når informant 4 forteller om hvordan 70:20:10 er skrevet inn i selskapets strategidokument: ”[...] så er det jo en del av hele DNV GLs egentlig strategidokument nå, at 70:20:10 er måten vi skal tilrettelegge for læring på.”

Ny læringsstrategi: kobling til business og skifte i kompetanseutvikling

Ved introduksjonen av 70:20:10 ble det utviklet en ny læringsstrategi, med utgangspunkt i utfordringene DNV GL stod ovenfor:

[...] i en arbeidsplasskontekst så er det jo det som er det viktige. Det er ikke egentlig ikke læring i seg, faktisk, det er om den læringen bidrar til verdi for selskapet. Eller organisasjonen du er i ikke sant, det er stort forskjell fra læring i skolen, For det er læringen for sin egen skyld, på en måte. Det har en verdi i seg selv, men det har det ikke på samme måte her. Her må man mye sterkere knytte det til en output rett og slett. Må bli bedre på noe, må kunne gjøre noe nytt, noe annerledes, effektivt og så videre (informant 4).

Informanten forteller om hvordan læring i en arbeidsplasskontekst må bidra til verdi for organisasjonen, i form av at man blir mer effektiv, å gjøre noe nytt, eller å bli bedre på noe. Dette kan tolkes som en forståelse av læring i DNV GL, med fokus på en sammenheng mellom læring og business. Dette blir tydeliggjort i særlig grad ved følgende sitat om strategidokumentet:

[...] der står det også faktisk tydelig at man skal ha ekstra fokus på det med å tilrettelegge for læring på, i, prosjekter og gjennom arbeidsoppgaver. Og med kollegaer. [...] den koblingen til businessiden av det, at vi prøver å få et mye tettere samsvar mellom utfordringene forretningsmessig og den læring som skjer som et svar på det da. Det er kanskje noe av det viktigste (informant 4)

Måten læring knyttes til business kan tolkes som DNV GLs *formål* med bruken av 70:20:10-rammeverket. En kan her se hvordan den generelle organisasjonsideens formål, som i utgangspunktet er et lærings- og utviklingsrammeverk, utvikles til å gjelde DNV GLs kontekst ved rammeverkets kobling til business. Dette illustreres når informanten snakker om at det må være tettere samsvar mellom de forretningsmessige utfordringene og læringen som skjer som svar på disse utfordringene. Begge informantene ser ut til å legge stor vekt på dette, og *kompetanseutvikling* tydeliggjøres som viktig ved bruken av rammeverket:

Egentlig et skifte i tanken om kompetanseutvikling i organisasjoner som går fra.. Mer fokus på det uformelle, da. Bevisstgjøre folk og systematisere det. Og planlegge for at folk skal på en måte, sette seg selv, eller bli satt i riktige situasjoner. Det er det det dreier seg om, tenker jeg (Informant 4).

Informant 4 hevder utviklingen av den nye læringsstrategien, altså 70:20:10, handler om et skifte i hvordan man *tenker* om kompetanseutvikling, med mer fokus på den uformelle læringen som foregår gjennom utførelse av erfaringer og oppgaver i arbeidshverdagen; ”de 70”. En bevisstgjøring av den uformelle læringens betydning, samt det å systematisere den, presenteres som en viktig del av dette skiftet. Informant 3 hevder videre at det handler om skape en forståelse av kompetanse som noe ”mer enn å gå gjennom et kurs” (informant 3):

Man sender folk i bølgevis på kurs, men man har ofte veldig liten plan for hva man skal gjøre med den kompetansen. Så da er det det å koble det mot 20 og 70 da. [...] man må tenke at dette her er ikke tre isolerte domener, men det er tre integrerte domener. Hvor det er ulike arenaer hvor vi lærer, men suksessen er hvordan du evner å koble disse tingene sammen på en systematisk måte.

Det handler altså ikke bare om en systematisering og bevisstgjøring av den uformelle læringens relevans, men også om en kobling til ”de 10”, den formelle læringen. Koblingen mellom dem er måten du oppnår ”suksess”. Videre kan vi se hvordan informant 4 hevder dette skiftet og utviklingen av den nye læringsstrategien ikke innebærer kun 70:20:10, men at rammeverket er den største delen:

[...] det handler ikke kun om 70:20:10, men det er på en måte kanskje den største delen, da. Eller elementet i den læringsstrategien. Men det er også andre elementer som jeg tenker er viktig som jeg tror vi som avdeling også, som svarer til disse utfordringene. For eksempel dette med skiftet fra å lære seg til å få såkalt Performance Support (informant 4)

Utviklingen av den nye læringsstrategien, i tillegg til 70:20:10-rammeverket, innebar også andre elementer. Deriblant var ”performance support”, som handler om et skifte fra det å måtte ”lære seg ting”, til å bruke tilgjengelige hjelpemidler som gjør at det ikke er behov for å huske ting man kan slå opp; dette som en viktig støtte for blant annet ”on the job learning”, læringen gjennom løsning av arbeidsoppgaver. Informanten trekker videre frem hvordan det å *reflektere* her blir viktig: ”refleksjon blir veldig viktig da, og faktisk trekke ut læring fra det. I de situasjonene du faktisk er i” (informant 4). Dette kan fungere som eksempler på hvordan DNV GLs utvikling av læringsstrategi innebærer elementer som kan sies å ikke direkte stamme fra 70:20:10-rammeverket, der 70:20:10 er ”hovedelementet”. I følge Røvik (2007) kan en her snakke om en mulig *omforming* av organisasjonsideen, der det i en eller annen grad har foregått en såkalt *addering* og *fratrekk*. Hvordan 70:20:10 er ”kanskje den største delen” av læringsstrategien, men at det ikke kun handler om den, kan indikere dette. Det at tankegangen ”blended learning” eksisterte *før* introduseringen av 70:20:10, som tidligere nevnt av informant 4, kan ses på nok et eksempel på addering, der 70:20:10 ble lagt til en kontekst med allerede fungerende elementer. Overordnet kan vi se en utvikling i DNV GLs forståelse og tolkning av 70:20:10-rammeverket der innholdet endres. Informant 3 forteller at selv om 70:20:10-rammeverket hadde blitt introdusert som læringsfilosofi i DNV GL hadde de fortsatt en vei å gå:

Det [70:20:10] hadde blitt introdusert som en læringsfilosofi i hele DNV GL faktisk, men vi jobbet veldig tradisjonelt fortsatt da [...]. Selvfølgelig så forstod vi litt sånn hypotetisk og teoretisk at det mest av læringen skjer på arbeidsplassen og gjennom andre og så videre. Men i praksis var det ikke sånn.

Det å forstå konseptet teoretisk og hypotetisk, at det meste av læringen foregår på arbeidsplassen, er ikke det samme som å praktisere det. Gjennom systematisk arbeid har de, i følge informanten, begynt å tenke 70:20:10 ”i alt de gjør”. Denne utviklingen av forståelsen av 70:20:10-rammeverket handler om en endring av forståelsen av læring på arbeidsplassen, i den forstand at det å tilrettelegge innebærer mer enn å lage ”klasseromskurs”. Dette kan vi se i følgende sitat: ”Det å tenke 70:20:10 i alt vi gjør, og tilbake til også pedagogiske prosesser og rammeverk og metodikk er nå veldig tuftet på den måten å jobbe og tenke på da” (Informant 3). Informanten er også særlig opptatt av at kjernen i rammeverket er nettopp det at hovedvekten av kompetanseutviklingen foregår gjennom uformell læring, og at de som ”henger seg opp i tallene” og kritiserer det for å være feil prosentdeling, har misforstått meningen med rammeverket:

Poenget er at hoveddelen av kompetanseutviklingen skjer gjennom ”informal learning”, og at det er der vi må sette trykket. Ikke om det heter 70:20:10 eller 60:30:10 ikke sant (informant 3).

Nok en gang får vi bekreftet hovedfokuset med rammeverket, nemlig den uformelle læringen.

70:20:10 og kontekstuelle faktorer

Informantene fremhever også kontekstuelle faktorer når de redegjør for deres tolkning av 70:20:10-rammeverket. Informant 4 er opptatt av hvordan DNV GL, som en moderne læringsavdeling, er et selskap som tar del i et globalt marked: ”Dette med globalisering er veldig viktig for DNV, et globalt marked og det svinger veldig fort. Dermed må man også kunne bygge kompetanse fortere. For å henge med i markedet, rett og slett” (Informant 4). Det ser ut til at det å ”bygge kompetanse” er en nøkkelfaktor. Informant 3 utdyper om det han omtaler som som DNV GLs *kontekster*:

En region kan jo ha alt fra 900 mennesker, alt i fra 100 til 900. Så det er veldig forskjellig altså. Så det er nok en egenskap man også må ha, at man må kunne gå inn og forstå den konteksten der. Og sette seg inn i (informant 3).

I denne sammenheng never informant 3 *selskapskontekster*, som kan tolkes til å støtte oppunder bildet av DNV GL som en relativ stor organisasjon med en rekke regioner, der konteksten avhenger av den enkelte regions utfordringer, muligheter og marked. Dette innebærer blant annet forståelse av hver enkelt regions markedsutfordringer; sette seg inn i forretningsplaner, ambisjoner og målsetninger. På denne måten kan man komme opp med aktiviteter som skal

understøtte en ”levliggjøring” av de forretningsmessige målene, slik informant 3 omtaler det, og det er dette som er *kjernen*. På makronivå, som det kalles av informanten, eksisterer bedriften i en kunnskapsintensiv industri. Informanten kan her tolkes til å være av samme oppfatning som informant 4 om hvordan kunnskap har en sentral rolle. Videre beskrives informantenes avdelings kontekst som et marked i radikal endring, med en stadig introdusering av nye tjenester som fører til et behov for å følge med i utviklingen, der det er en kamp om kundene:

[...]i et kompetansebilde, så har det en del naturlige implikasjoner. Gitt at vi ikke selger brus eller mobiltelefoner ikke sant, vi selger kompetansen til hodene. Så hvis denne tjenesten ikke fungerer lenger, så betyr det at den kompetansen ikke er relevant. Så dermed så må man gjøre noe med den kompetansen til de menneskene. Man må vri om, utvikle ny kompetanse (informant 3).

Informanten gir her uttrykk for det samme som informant 4; et marked som svinger fort. Kompetanse presenteres her igjen som sentralt, der selskapet ”selger kompetansen til hodene”. Med en hard kamp om kundene skildres et noe mørkt bilde, hvor utvikling av kompetanse omtales som viktigere enn noen gang. Utviklingen av kompetanse, som vi har sett, er sterkt knyttet til 70:20:10-rammeverket, som omtales som retningsgivende for alle DNV GLs utviklingsprosesser. Dette kan tenkes som et resultat av DNV GLs *kontekstualisering* av ideen; der ideens forsøkes forstått og gjort gjeldende i DNV GLs businesskontekst. Dette gjøres ved å knytte den generelle 70:20:10 til konkrete aspekter i bedriftens kontekst, gjennom prosesser besvarelsen har trukket frem tidligere; eksempelvis innskrivingen i bedriftens strategiplan, en form for *tidsmarkering*, samt en *omforming* av 70:20:10s innhold ved at elementer som ”Performance Support” adderes. DNV GLs kontekst beskrives som kompleks og mangfoldig, hvor det å utvikle kompetanse er viktigere enn noen gang, nettopp for å håndtere de forretningsmessige utfordringene - og 70:20:10-rammeverket er beskrevet som måten å gjøre dette på. Vi har altså i denne delen sett hvordan den i utgangspunktet generelle organisasjonsideen 70:20:10 forsøkes oversatt til en mer kontekst- og virksomhetsspesifikk variant. Videre vil besvarelsen gå inn på hvordan 70:20:10-rammeverket kommer til uttrykk i DNV GL, nærmere bestemt gjennom *materialisering*.

4.2 Hvordan kommer 70:20:10 til uttrykk i DNV GL?

Tidligere har vi sett hvordan 70:20:10 tolkes og videreutvikles i DNV GL. Her vil besvarelsen rette fokus på hvordan 70:20:10-rammeverket kommer til uttrykk, grunnet en interessant

tendens i datamaterialet. Ved hjelp av elementer fra Røviks (1998, 2007) translasjonsteori, samt med innslag fra Lillrank (1995), sees det på hvilke måter organisasjonsideen 70:20:10 *materialiserer* seg i DNV GL – langs kontinuumet verktøy/konsept. *Konsept* innebærer materialisering i form av det idémessige: språk, tankegang og strategi mens *verktøy* innebærer fysiske verktøy som brukes for å realisere det idémessige konseptet 70:20:10. I praksis vil organisasjonsideen kunne komme til uttrykk både som konsept og som et fysisk verktøy, for eksempel gjennom organisatoriske rutiner som både representerer ideer knyttet til organisasjonslæring og konkrete måter å jobbe på.

4.2.1 På hvilke måter blir 70:20:10 materialisert i organisasjonen?

Hittil i besvarelsen har vi sett informantenes kobling av 70:20:10-rammeverket til business-siden av selskapet; der *formålet* går ut på at det skal være et tett samsvar mellom de forretningsmessige utfordringene og læringen som skjer som et svar på disse utfordringene. Dette kan sies å være fundamentet i DNV GLs utvikling av en ny læringsstrategi basert på 70:20:10. Kompetanseutvikling er her en nøkkelfaktor, der hoveddelen av utviklingen foregår gjennom uformell læring, med fokus på tilrettelegging og bevisstgjøring av læring på og i prosjekter, gjennom arbeidsoppgaver og med kollegaer. I del 1 av analysen, *tolkning og videreutvikling*, kan en se en rekke tegn til at 70:20:10-rammeverket har kommet til uttrykk i DNV GL. Selskapets læringsstrategi er et eksempel på nettopp dette. Besvarelsens andre analysedel er derfor viet til å gå inn på 70:20:10s *materialiseringsformer* i DNV GL.

70:20:10 som konsept - tankegang, læringsstrategi, språk

I første del av analysen har vi sett at utviklingen av den nye læringsstrategien basert på 70:20:10 handler om et skifte i hvordan man *tenker* om kompetanseutvikling, med mer fokus på det uformelle aspektet (informant 4). Dette er noe informant 3 også er opptatt av:

Man tenker gjerne at kompetanseutvikling er å sende noen på et kurs, eller konferanse. Så det å utvide repertoaret og utvide tankene rundt det å tenke annerledes og helhetlig rundt kompetanse, på en måte har en verdi da - en veldig stor verdi (Informant 3).

Læringsstrategien innebærer altså et skifte i en *helhetlig tankegang*, noe som kan relateres til besvarelsens materialiseringsform *konsept*; 70:20:10 materialiseres gjennom den overordnede tankegangen om fokus på kompetanseutvikling som mer enn ”å sende noen på kurs”, der

uformell læring er minst like viktig som den formelle. Informanten, som har formelt ansvar for 70:20:10, er her særlig opptatt av det helhetlige, noe vi kan se i følgende sitater:

[..]selve filosofien gir et rammeverk og et språkbruk som gjør at vi kan snakke fornuftig rundt spesielt "on the job learning" (Informant 3).

[...]Når vi reiser rundt i regionen så sier folk: "ja nå må vi ha mer fokus på 70 dere, alt for mye fokus på 10. Hva med 20-biten da? Vi er altfor dårlig på kunnskapsdelingsmekanismene". Så ikke sant, det er et språk som har satt seg i organisasjonen (informant 3).

Informant 3 forteller her om hvordan 70:20:10 gir et rammeverk og et *språk* som har satt seg i bedriften, der filosofien til 70:20:10 muliggjør en felles forståelse av "on the job learning", dvs. læring på arbeidsplassen. Informanten gir også et eksempel på hvordan alle, i følge han selv, forstår hva som menes når noen sier "nå må vi ha mer fokus på de 70 dere, altfor mye fokus på 10", som i oversatt betydning betyr at de må ha mer fokus på uformell læring, og at de har for mye fokus på den formelle. I følge informanten vet også "alle" hva som menes når man sier "hva med 20-biten da?" – som i oversatt betydning omhandler læring av andre, og i denne sammenheng nærmere bestemt kunnskapsdelingsmekanismer. Det at 70:20:10 gir et *språk* å snakke om læring på arbeidsplassen er noe informant 3 ser ut til å vektlegge. I lys av oppgavens materialiseringsbegrep kan dette være en form for materialisering av 70:20:10-rammeverket som *konsept*, i form av språklige begreper som "on the job learning" og "20-biten". I tillegg til et skifte i tankegang og materialisering i språk, ser begge informanter ut til å vektlegge viktigheten av å konkretisere 70:20:10. Informant 4 utdyper:

[...] at man bare har en filosofi, men ikke noe konkret. For hvis det ikke materialiserer seg i noen ting, da blir det ingenting! [...] Det er jo masse uformell læring hele tiden, men hvis du ikke systematiserer det... (informant 4).

Her fullfører ikke informanten setningen, så det er vanskelig å si med sikkerhet hva konsekvensen er, men sett i lys av det han snakket om like før og etter kan det antas at informanten snakker om viktigheten av å konkretisere og systematisere den uformelle læringen – hvis ikke har man bare det som kalles en "filosofi". Informanten er med andre ord opptatt av at rammeverket må få konkrete uttrykk i organisasjonen. "Filosofi" kan her relateres til materialiseringsformen *konsept* ved at det kan ses på som en helhetlig tankegang om å bevisstgjøre og systematisere den uformelle læringen for å få ut dens potensiale. Konseptet, i form av læringsfilosofien, bærer preg av å være immateriell, og en systematisering og en

konkretisering anses derfor som nødvendig. Dette er noe en kan se ved følgende utsagn: ”for hvis det ikke materialiserer seg i noen ting, da blir det ingenting!” (Informant 4.) Dette leder oss til neste form for materialisering, nemlig *rutiner og struktur*.

70:20:10 i rutiner og struktur

Begge informantene hevder at en av nøklene til innføring av rammeverket er å implementere det inn i allerede eksisterende arbeidsrutiner: ”I stedet for å introdusere noe nytt, som vi for så vidt gjør, så introduserer vi ikke noe nytt med noe nytt, vi introduserer noe nytt INN i eksisterende arbeidsprosesser ” (Informant 3). Individuelle utviklingsplaner nevnes her som et eksempel på en eksisterende arbeidsprosess som 70:20:10 ble implementert inn i. Dette omtales som en viktig del av deres strategi for kompetanseutvikling. I denne forbindelse er informant 3 opptatt av ”manning planning” – det å planlegge selskapets ressurser, dvs. kompetansen til dine medarbeidere, i henhold til bedriftens marked. Informanten legger særlig vekt på at ansatte, som har vært på kompetansetiltak, må få sjansen til å *bruke* kompetansen de har tilegnet seg. Her opplevde informanten en utfordring:, tendensen til at ”yngre folk” ikke fikk muligheten til å utføre relevante arbeidsoppgaver gitt sin nyutviklede kompetanse, der automatikken var å la erfarne ansatte slippe til. Ansvaret ligger her på lederen: å la de ansatte på arbeidsoppgaver av relevans for kompetanseutviklingstiltaket gjennomført. Leder og ansatt møtes ca. 2-3 ganger i året hvor de blant annet ser på den enkelte ansatts utviklingsplan:

[...]når vi introduserte 70:20:10 i denne såkalte MIP-prosessen vår, eller den utviklingsplanprosessen da, så presser vi folk til å måtte tenke 70:20:10. Før så stod det jo: ”skriv inn kompetansebehovet ditt”, ikke sant. Og da var det sånn: ”attend a conference, attend this course” eller noe sånt noe. Men nå må de forholde seg til 70:20-biten. Leder må forholde seg til det, og den ansatte må forholde seg til det. Så det er nok det som jeg ser sikrer på en måte implementering da (Informant 3).

Implementeringen av 70:20:10 i denne ”utviklingsplanprosessen” er gjort for å få leder og ansatt til å se de ulike tilgjengelige mulighetene man har til å utvikle kompetanse for å nå sine mål. Individuell utviklingsplan er noe som har eksistert i DNV GL i lengre tid, og implementeringen av 70:20:10 i utviklingsplanen er gjort slik at der de ansatte før satte seg utviklingsmål, må de nå sette utviklingsmål innenfor hver av de tre områdene; 70, 20 og 10. I informantens egne ord: ”Sånn sett så er 70:20:10 helt fantastisk fordi at det presser leder og ansatt til å tenke kompetanse til mer enn å bare gå på et kurs” (informant 3). Leder og ansatt må da forholde seg til det informanten omtaler som ”70:20-biten”. Med dette menes den

uformelle læringen gjennom arbeidsoppgaver og gjennom kollegaer. Et fokus har vært på kvalitetsforbedringer i de ansattes utviklingsplaner som et ledd i implementeringen av 70:20:10, nettopp ved å hjelpe de ansatte med utformingen av konkrete mål innenfor de tre områdene; 70, lære gjennom oppgaver, 20 – læring gjennom andre og 10 – formell læring. *Før* denne implementeringen skrev man opp mål for sin utvikling, som gjerne gikk ut på å ta et kurs for å forbedre kompetanse. *Etter* implementeringen av 70:20:10 må alle ansatte skrive utviklingsmål innenfor hver av de tre områdene av 70:20:10; 70 – læring gjennom arbeidsoppgaver, 20 – læring gjennom andre, og 10 – formell læring. En kan her tydelig se et eksempel på både tidsmarkering og innskriving; en *tidsmarkering* ved at implementeringen av organisasjonsideen endrer på praksisen, samt *innskriving*: hvordan den har blitt skrevet inn i DNV GLs arbeidsprosesser. En kan hevde at denne innskrivingen kommer til uttrykk i DNV GLs *rutiner*, som en form for materialisering. Dette ved hvordan den eksisterende arbeidsprosessen individuell utviklingsplan, en rutine, endres ved å implementere de ulike målene relatert til 70:20:10.

70:20:10 som verktøy

Implementeringen av 70:20:10 i utviklingsplanen kan ses på som en form for materialisering, som kommer tydelig til uttrykk i *verktøyet* DNV GL benytter seg av i utviklingsplanprosessen:

INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN

Learning Goal :
I will develop as Project Manager to be able to handle major projects (>13 000 man-hours).

Due Date : 31/12/2013

Status : On track

Activities as part of (daily work/on-the-job experience (70%) :

Activity Description	Completion Date
Be assigned as PM for a major project	31/05/2013 delete
Add Activity	

Activities based on learning from others (20%) :

Activity Description	Completion Date
Get assigned a mentor handling major projects today	31/03/2013 delete
Add Activity	

Formal training, e.g. courses (10%) :

Course Item code (if applicable)	Course/Training Programme Description	Completion Date
2690	PM Leadership and Communication	30/06/2013 delete
Add Activity		

Figur 4: individuell utviklingsplan-verktøy (Kilde: tilsendt av informant i DNV GL).

I verktøyet skriver den ansatte opp læringsmål, samt når de skal være oppfylt. Læringsmålet er her å utvikle seg som ”Project Manager” ved å kunne håndtere store prosjekter. Nedenfor læringsmålet er det en nedtrekksmeny med forslag til aktuelle aktiviteter innenfor 70% ligger aktiviteter som en del av arbeidshverdagen, de 20 % ”læring gjennom andre”, samt 10 % gjennom formell opplæring. Dette for å sikre at alle ansatte må sette utviklingsmål innenfor hver av de tre områdene. Implementeringen av 70:20:10 i den individuelle utviklingsplanen kan altså anses som *to* former for materialisering; som en rutine og et fysisk verktøy. Avsluttende vil besvarelsen kort ta for seg nettopp det at materialiseringsformene kan ”gå hånd i hånd”.

Materialiseringsformer DNV GL; innsikt, strategi og verktøy

Informant 4 gir oss en forklaring på hvordan implementering av rammeverket synes DNV GL synes å ha to sider; den ene er, som han kaller det, en *innsikt*, mens den andre siden handler om å vite hva man skal gjøre med denne innsikten:

En ting, er på en måte, den innsikten om at det faktisk er veldig viktig å snu fokus vekk fra kursing over til å systematisere og planlegge, tilrettelegge for læring på gjennom jobben du gjør og ved kollegaer. Det er på en måte en side av det. [...] den andre delen er jo å vite hva man faktisk skal gjøre. Og ha noen konkrete, ikke sant, noen konkrete verktøy, tanker, metodikk - strategier for å få det til! Og begge ting må være på plass (informant 4).

Innsikt kan her tolkes til å handle om å forstå hvordan det å tilrettelegge for læring på arbeidsplassen går utover det å lage kurs, mens den andre siden handler om å vite hvordan man kan tilrettelegge for læringen på andre måter. Det å systematisere og planlegge fremheves, der man er avhengig av å ha strategier for å få til ”noen konkrete verktøy, tanker, metodikk” for å realisere innsikten 70:20:10 bringer. I sammenheng med dette er informant 4 av den oppfatning av at grunnen til at organisasjoner går bort fra 70:20:10 nettopp er fordi de ikke ”får noe konkret ut av det”. Systematisering, planlegging og tilrettelegging trekkes her frem som en viktig for å tilrettelegge for læring, spesielt for den uformelle læringen. Den nye læringsstrategien, basert på 70:20:10, førte til det informant 4 omtaler som et strategidokument. Dette kan ses på som en form for materialisering gjennom verktøy ettersom det fungerer som styrende og realiserende for konseptet, tankegangen 70:20:10. Samtidig kan strategidokumentet representere sentrale prinsipper som ligger til grunn for 70:20:10, og kan på den måten også representere materialisering i form av konsept.

4.3 Sammenfatning DNV GL: tolkning og materialisering

I første analysedel har vi sett DNV GLs *tolkning* og videreutvikling av 70:20:10-rammeverket, mens andre analysehavdel konsentrerte seg om den interessant tendens i datamaterialet der ulike former for *materialisering* gjorde seg gjeldende. Her vil besvarelsen sammenfatte analysen av 70:20:10-rammeverket i DNV GL ved å oppsummere sentrale empiriske funn med bakgrunn i første del av oppgavens problemstilling: a) tolkning og b) materialisering.

Tolkning: 1) *en tankegang basert på noe eksisterende og nye nytt*: Innledende så vi et tidligere forsøk på å introdusere en såkalt ”80-20” som ikke ble tatt i bruk, noe som indikerer at utviklingen av den nye læringsstrategien 70:20:10 noen år senere bygde på en lignende tankegang. Inntrykket bekreftes ytterligere når Informant 4 forteller om en såkalt ”blended learning” som sammenlignes med 70:20:10, som eksisterte i organisasjonen *før* 70:20:10 gjorde sitt inntog. En tidsmarkering av rammeverket gjør seg her gjeldende. Samlet kan disse forsøkene antyde et ønske om å jobbe annerledes med læring i DNV GL. ”Noen år senere” ble 70:20:10 introdusert, noe som resulterte i utformingen av en ny læringsstrategi basert på rammeverkets tankegang. 70:20:10 omtales som den største delen av læringsstrategien, men ikke hele (informant 4). Ut ifra informantenes betraktninger har oppgaven identifisert en mulig *omforming* av ideens innhold; elementer som ”Performance Support” har blitt *addert* til det informant 4 anser som en del av rammeverket. Samtidig skal 70:20:10 ha fungert tydeliggjørende for ”blended learning”, noe som indikerer at ideen har vært gjenstand for tilpasninger til DNV GLs allerede eksisterende elementer.

2) *Businessrasjonale*: Organisasjonen DNV GL består av en rekke regioner, med businesskontekster med ulike utfordringer relatert til marked, forretningsplaner og målsetninger. Besvarelsen har trukket frem flere eksempler på hvordan 70:20:10 utvikles til å gjelde innenfor en *businesskontekst* med faktorer som et presset marked. Koblingen til business kommer sterkt til uttrykk gjennom 70:20:10s *innskriving* i læringsstrategien, der læringen gis en strategisk rolle og brukes til å fremme konkurransedyktighet i et krevende marked. Begge informanter legger stor vekt på at 70:20:10, et rammeverk sentrert rundt læring og utvikling - med ingen direkte link til business og inntjening, skal hjelpe selskapet å skape et tett samsvar mellom utfordringene forretningsmessig og læringen som skjer som et svar på disse utfordringene. Her presenteres kompetanseutvikling som nøkkelen. 3) *en ny læringsstrategi, med fokus på å systematisere det uformelle* ble utviklet, og representerte et skifte i

kompetanseutvikling der uformell læring er minst like viktig som den formelle. Informantene forteller om en systematisk jobbing og planlegging der de har begynt å ”tenke 70:20:10 i alt de gjør”. 70:20:10-rammeverket kan med andre ord ses på som en idé om læring som påvirker organisasjonens forståelse av læring på arbeidsplassen – i den forstand at det å tilrettelegge for læring innebærer mer enn å lage ”klasseromskurs”. I følge informant 3 er måten man oppnår suksess en kobling av formell læring med uformell læring: ”de 10” med ”de 20” og ”de 70”.

Ved b) *materialisering* av 70:20:10, har besvarelsen gått videre inn på hvordan 70:20:10 kommer til uttrykk i DNV GL. Den allerede eksisterende arbeidsprosessen MIP, med individuell utviklingsplan, har her blitt vektlagt av informantene som en av de viktigste leddene ved implementering. En kan her snakke om en materialisering av 70:20:10 i DNV GLs *rutiner*, der innføringen av tankegangen har resultert i at utfyllingen av utviklingsplanen nå foregår ved å sette mål innenfor hvert av de tre områdene 70, 20 og 10. Den individuelle utviklingsplanen er utformet til et digitalt verktøy, som ”tvinger” de ansatte til å sette mål og finne aktiviteter innenfor hvert av områdene. Utviklingsplanen blir dermed også en materialisering i form av et fysisk verktøy som fungerer som et hjelpemiddel for å realisere 70:20:10. Et annet verktøy er DNV GLs strategidokument, utledet av den nye læringsstrategien basert på 70:20:10. Materialiseringen av 70:20:10 i verktøyene går i hovedsak ut på å tilrettelegge for læring på arbeidsplassen, der et særlig fokus ligger på den uformelle læringen som tidligere stod i fare for å bli oversett. Videre, kom det også frem eksempler på materialisering gjennom språk og tankegang – begge materialisering i form av det idémessige *konseptet*. Materialiseringen i *språk* viser seg gjennom hvordan 70:20:10 ser ut til å endre måten ansatte i DNV GL snakker om læring på, f.eks. ved hvordan ”alle”, i følge informanten, vet hva som menes når de må jobbe med ”de 70” og ”de 20”. Materialisering i *tankegang* kan en se når det snakkes om nødvendigheten av en *innsikt*, som i oversatt betydning kan relateres til det å forstå hvordan man kan tilrettelegge for læring på arbeidsplassen utover det å lage formelle kurs (informant 4). Begge informantene vektlegger at 70:20:10 innebærer et skifte i hvordan man tenker om kompetanseutvikling, med mer fokus på det uformelle aspektet, samtidig som man anerkjenner det formelle aspektet. En kan her altså snakke om en *helhetlig tankegang* omkring tilrettelegging for læring på arbeidsplassen.

Vi har i analysen sett hvordan 70:20:10-rammeverket omtales som en *filosofi*, en *tankegang*, en *innsikt*, samt at informantene vektlegger viktigheten av å kontekstualisere rammeverket, hvor 70:20:10 utvikles til å gjelde innenfor DNV GLs ”businesskontekst”. Videre poengteres

viktigheten av å *konkretisere* rammeverket - noe som kommer til uttrykk gjennom de ulike materialiseringsformene. Materialiseringen, som kommer i form av konsepter, rutiner og verktøy gir inntak til både nye forståelser av læring på arbeidsplassen, og nye måter å organisere arbeidet på. Implikasjonene av disse funnene vil utdypes i besvarelsens diskusjonskapittel.

Statoil

4.4 Hvordan tolkes 70:20:10 i Statoil?

I dette delkapittelet behandles analysen av Statoil, og hva som skjer når Statoil forsøker å tilpasse og utvikle 70:20:10 til å gjelde sin kontekst. Under intervjuet kom det fram at det har vært to tolkninger av rammeverket, og av den grunn ble Statoils ”nåværende tolkning” et fokus. En kan her se en mulig reaktivering av den idé om uformell læring. Deretter fokuseres det på utviklingen av ideens formål og ideer.

4.4.1 Endring og utvikling av 70:20:10 til ”The Statoil learning model”

Ved spørsmål om når Statoil startet å bruke 70:20:10 viste det seg at informanten snakker om to versjoner av rammeverket; en nåværende som ble innført i 2010, og en som ble brukt ”noen år før der igjen”, rundt 2007. Informant 1 forteller om utgangspunktet for den nåværende tolkningen av rammeverket:

[...] we wanted to change the focus of it. It was mainly me. I didn't like the way we were interpreting it in the company, it had grown too narrow and un-flexible and not taking current trends into account. So that was my intention; to break them out of what I thought was a dysfunctional use of 70:20:10.

I følge informanten var det han selv som ville endre på Statoils daværende tolkning av 70:20:10, ettersom den daværende praktiseringen var for ”snever” – den fungerte ikke på det informanten anså som en hensiktsmessig måte. Videre utdypes det at han ikke lenger bruker navnet 70:20:10 direkte, der han heller snakker om ”The Statoil learning Model” eller ”learning approach”. Da informanten ble spurt om hva endringene den nye tolkningen innebar ble følgende sagt:

[...]what I wanted to do was to re-brand the model, that “on the job learning” is not the learning you get from doing your job. [...]Because if it's just learning that is going to happen on their own, we don't need a model for that. That's not interesting. [...]we kind of changed the way of thinking about that model, make it more active role, a more purpose full (informant 1).

Informanten forteller om et ønske om å ”re-brande” rammeverket, ettersom den tidligere tolkningen anså ”on the job learning” som læring gjennom arbeidsoppgavene og som noe som ville ”skje av seg selv” – noe han omtaler som lite hensiktsmessig. ”De” , med han selv i spissen, har derfor jobbet for å endre denne tolkningen av rammeverket. Dette innebærer at ”on

the job learning” er noe som aktivt skal legges til rette for, på lik linje som formell læring. ”On the job learning”, altså læring på arbeidsplassen, kan her sies å tilsvare 70-biten i 70:20:10-rammeverket, og er noe som læres gjennom erfaringer i arbeidshverdagen. Informant 1 underbygger denne påstanden, da han sier: ”70 % from most of what you learn is from experience”. En endring av daværende tolkning innebar også en endring av hvordan Statoil tolket og praktiserte 20-biten av rammeverket, ved at de burde ha lagt ”[...]more emphasis on social, you know, so it’s the interactions with people. The model that was being used here was the 20 is coaching and mentoring period” (informant 1). Her gir informanten uttrykk for at den er opptatt av hvordan ”20-biten” går ut på mer enn å fokusere på coaching og mentoring, slik det ble praktisert ved Statoils tidligere tolkning av rammeverket. Slik informanten ser det, finnes det andre, og bedre, måter å støtte oppunder ”sosial læring” på: ”[...] so the 70 and 20 is actually a mix for us.” Informantens hovedpoeng er her at Statoils tolkning av ”20-biten”-sosial læring, må ses i sammenheng med ”de 70” - læring gjennom erfaring. I følge informanten ville en mer treffende oppdeling i Statoil, ligge på 80:10:10: ”[...] if you just take the 20 and split it into two pieces. A part of that piece goes to the 70, so maybe let’s call that an 80:10:10” (informant 1). I overført betydning menes det en enda større vekt på læring gjennom erfaring, med mindre vekt på den tidligere tolkningens fokus på mentoring og coaching, som sammen har blitt en integrert enhe. De ”opprinnelige 20” i rammeverket, har dermed blitt til ”10” og består av de informanten refererer til som ”knowledge on demand”, som vil utdypes nedenfor.

Besvarelsen har hittil redegjort for informantenes oppfatning og tolkning av 70:20:10-rammeverket i Statoil, med fokus på hvordan informant 1 ville endre på tolkningen og praktiseringen av 70:20:10, som han hevdet var ”too narrow”. Det bør riktignok nevnes at betraktningene om en tidligere tolkning kun var noe informant 1 uttrykte. Informant 2, som har en stilling som innebærer praktisering/implementering av 70:20:10, bruker de samme begrepene som informant 1, men nevner ingenting om de ulike tolkningene eller versjonene. En mulig forklaring kan være deres ulike stillinger, der informant 1 har en mer sentral og strategisk rolle med tanke på rammeverket, mens informant 2 jobber med praktiseringen av rammeverket. Som vi vil se videre i analysen ser det ut til at begge informanter har et felles forståelsesgrunnlag av ideen, der begge informanter nevner blant annet begrepet/navnet ”80:10:10”. Besvarelsen vil ta utgangspunkt i informant 1 sine betraktninger om at Statoil ikke i stor grad benytter seg av navnet ”70:20:10”, noe informant 2 også kan tyde fra informant 2 som forteller at det som regel ikke henvises direkte til 70, 20, 10. Dette understøtter videre et inntrykk av at ideen er i stadig endring og utvikling. I lys av Røvik (2007) kan en her snakke

om en mulig *omdøping* av ideen, der 70:20:10 nå omtales av informanten som ”The Statoil learning model”. Dette kan igjen ses på som en form for *reakivering* av en idé informanten hevder ikke fungerte hensiktsmessig. Det nevnes ingenting om en motstand i Statoil mot 70:20:10, men det kan tenkes at det å gi ideen et nytt navn reduserer eventuelle eksisterende innvendinger mot ideen i organisasjonen. Vi har altså innledende sett en begynnende *tolkning* av organisasjonsideen. Samtidig har vi også hvordan tolkningen og omdøpingen innebærer en endring av ideens innhold, som i lys av Røvik (2007) kan relateres til en *omforming* av organisasjonsideen. Besvarelsen vil videre gå inn på nettopp denne omformingen; ved å se på hvordan Statoil tolker og videreutvikler innholdet til organisasjonsideen 70:20:10, i form av ”The Statoil learning Model”, med særlig vekt på ideens formål og ideer.

4.4.2 Hvordan videreutvikles organisasjonsideens ideer og formål?

Det er altså, i følge informant 1, gjort en del endringer av den ”tidligere versjonen” av 70:20:10, både i tolkning og praktisering. Informanten forteller videre om andre elementer som ble en del av den nye tolkningen:

what I felt was not captured in the 70:20:10-model very well was the emphasis on the modern methods that we have for learning. [...] being a google learner.

[...] we created the ”knowledge on demand” which is the learner at the centre reaching out for the information that they need when they need it, and that is a mix of things and that can be just documents, something boring like that, but also multi-media and that’s also reaching out to actual people, finding on the internet doing a search (informant 1).

Ut i fra disse sitatene ser det ut til at tolkningen og praktiseringen informanten ville endre på, ikke kun gikk ut på hvordan daværende tolkning ikke var ”god nok”, men at det også handlet om å integrere nyere aspekter som var relevante med tanke på mer moderne måter å lære på, som for eksempel ”being a google learner”. Med bakgrunn i dette ble det han kaller ”knowledge on demand” integrert, hvor den som skal lære noe selv aktivt søker informasjon når behovet melder seg, med muligheten til å benytte seg av en rekke hjelpemidler. Informant 2 forklarer konseptet slik: ”[...] ”knowledge on demand”, det vil si: der kan jeg finne kunnskap om forskjellige temaer når jeg trenger det, og når jeg har mulighet til å sette meg inn i dette.”

Når det gjelder tolkningen av ”de 10”, altså formell læring, var dette også noe informant 1 ville endre tolkningen av: ”Maybe the other thing that I would change is that the 10 mostly shouldn't exist on its own “. Dette utdypes videre:

We promote the Statoil learning approach with the business so they don't jump to the 10 as the solution for learning needs. Also try to ensure that any 10 is blended with 70 and 20, or "On The Job learning" and "Knowledge On Demand" in our model.

En kan her se hvordan informanten er inne på hvordan læring er en ”blend”, eller miks, av elementer, som går ut på at formell læring ikke burde stå for seg selv, men at den burde forsterkes av andre måter å lære på; som for eksempel gjennom ”knowledge on demand”. Dette er også noe informant 2 er opptatt av, og forteller om hvordan de prøver gå bort ifra oppfatningen ansatte har om at læring foregår kun i ”work shops” eller via formell læring. 70:20:10 handler om en måte å tenke på:

Jeg tror absolutt at den måten å tenke på, enten det er 70:20:10 eller 80:10:10, eller 60:30 hva enn det måtte bli, det er liksom bare å tenke at læring er.. at det er mange måter å lære på, og at det å kombinere ulike pedagogiske tilnæringer er kanskje det som er mest effektivt (informant 2).

”Blended learning” beskrives her som måten man tenker på, og forklares som det å kombinere ulike pedagogiske tilnæringer til læring – og å forstå at det finnes mange måter å lære på. Tallene spiller altså ingen stor rolle, det er tankegangen bak dem som teller. Her nevner informant 2 navnet ”80:10:10”, noe som kan indikere at informanten har kjennskap til informant 1 sine betraktninger om fordelingen av Statoils vektlegging av de ulike delene 70, 20 og 10. ”Blended learning” er noe begge informantene er opptatte av og kan sies å være informantenes hovedpoeng, noe følgende sitat understøtter: ” ”on the job learning”.. det er et veldig sånn sterkt begrep, eller det som vi nå kaller for.. bruker mer betegnelsen "blended learning" [...]" (informant2). Dette kan tyde på at ”on the job learning” var et sterkere fokus i den tidligere tolkningen og at det nå har blitt mer fokus på ”blended learning”, som legger vekt på at læringen på arbeidsplassen foregår ved hjelp av en rekke tilnæringer til læring og at det er et *samspill* mellom dem som gjør at de ulike måtene å lære på forsterker hverandre. Videre, er tanken å integrere så mye læring som mulig i arbeidshverdagen, ved å eksponere ansatte for utviklende arbeidsoppgaver og erfaringer:

[...] Eksponering og det å eksponeres og det å kunne ta ut, hente ut dette, tenke på det, reflektere og omsette til forbedring i forhold til min egen praksis og [...] at du åpent reflekterer før du konkluderer. Og så gjør en endring basert på den informasjonen som du fikk, eller erfaringen du gjorde deg.

Et viktig ledd for læringen er her ”extraction”; det å ”hente” ut læringen ved å *reflektere* over det man gjør. Dette er noe begge informanter er opptatte av, og fokuset ligger på at alt man lærer skal kunne relateres til, og brukes i, jobben man har:

It`s probably the most important question: how will they use it? And then, ideally find some way to be able to give some feedback if it`s any kind of thing that a leader can observe. To ensure that the transfer is happening.

Her nevner spesielt informant 1 hvordan de jobber for å få mest mulig læringsutbytte ut av kursing, ved at de søker å bevisstgjøre deltagerne, ved å spørre de hva de vil utvikle seg i. Informant 2 gir også uttrykk for viktigheten av å endre forståelsen av kursing: ”[...]vi må vekk ifra den forventningen en del kanskje har om at alt det magiske skjer i rommet.”. For å oppnå dette, er begge informantene opptatt av en ansvarliggjøring av både leder og ansatt. Spesielt trekkes tilbakemeldinger og refleksjon frem som viktig for å integrere så mye læring som mulig i arbeidsdagen, og for å sikre at nye opplæringstiltak ikke kun blir informasjon som ikke brukes til noe. Hovedpoenget ser ut til å nettopp være slik informant 2 sier det: ”to ensure that the transfer is happening”. Refleksjon og tilbakemelding er dermed viktig ikke bare for å støtte oppunder ansattes læringsprosesser, men også for å endre deres forståelser av læring på arbeidsplassen.

Videre vil besvarelsen se nærmere på hvilke *formål* rammeverket knyttes opp mot i organisasjonen. Vi har tidligere sett informant 1 fortelle om hvordan noen, med hans selv i spissen, ikke var fornøyde med tolkningen og praktiseringen av 70:20:10-rammeverket og derfor satte i gang tiltak for å endre den. Ut i fra dette kan formålet med å endre denne tolkningen sies å være ønsket om et mer oppdatert og fungerende tilnærming til læring – og at den skal fungere styrkende for forretningsdriften. På spørsmålet om Statoil hadde noen mål med bruken av 70:20:10 forteller informanten om strategien han skrev i forbindelse med rammeverket:

The strategy that I wrote, was to be aligned, efficient, and effective. [...] So it is about business impact. Business impact requires the training to be aligned with what the business needs and has to be effective. [...] We know that the margins

were squeezing in the business, so we had to be lower on costs, one way or the other (informant 1).

Dette underbygger inntrykket av Statoils *formål* med ”The Statoil learning Model” som styrkende for forretningsdriften, der opplæringen skal være samstemt og effektiv i både prosess og virkning, noe som er nødvendig i et presset marked. En måte som ble trukket frem for å forbedre og redusere kostnader på, var å endre selve opplæringen i selskapet for så å kunne utvide de ansattes forståelse av opplæring som noe mer enn et kurs, og å knytte læringen tettere opp mot organisasjonens overordnede mål:

It was just a default way of thinking, "well we need a training course, and probably we need two days on this." [...] We pushed them much harder: what is the business problem that you are trying to solve? Is it that people are doing this instead of that? Is it knowledge, is it the skills, is it their attitude. What is it about? And then try to figure out from there what is the right mix of solutions (informant 1).

Informanten forteller om hvordan den typiske ansatte som ba om opplæring, automatisk ba om kurs, og det var nettopp dette han ønsket å endre på. En endring av ansattes forståelse av opplæring fordret en endring og restrukturering av selve opplæringen. Dette ble gjort ved å integrere læringsmodellen inn i selve prosessen til de som har ansvar for opplæringen i selskapet. Her støttet og fulgte informanten personlig opplæringsavdelingen gjennom en rekke tiltak, hvor fokuset var å se alle de ulike mulighetene en ansatt har utover det å gå på kurs. Ved å oppklare hva den ansatte ville forbedre, kunne man se på alle mulighetene og tilnærmingene til læring som var tilgjengelige:

[...] you want to develop this competence? Here`s the menu of things available. Yes, there`s a course, but there`s also all these things that you can just go do immediately, don`t need approval for it, you can just do it (informant 1).

Tanken her er at ved å ”skreddersy” den type opplæring hver enkelt ansatt trenger, blir læringen ”mer effektiv” og hensiktsmessig. Et viktig redskap var da en oversikt/”template”, i form av en meny, som viser den ansatte de ulike læringsalternativene som er tilgjengelige for å utvikle den ønskede kompetansen. Besvarelsen vil gå nærmere inn på dette under delen om materialisering. Informanten utdyper videre hvordan nettopp samspillet mellom ulike læringsformer var et sentralt prinsipp i denne forbindelse:

[...] we would change the blend. we would change the mix, the blend of methods we would use, you know, step up on on the job learning and more knowledge on demand, and little less on formal learning. That was one, and the other was to improve the blended learning. So that most, or all formal learning, should be a blend: on the job learning, knowledge on demand and formal learning. It shouldn't just be formal learning on its own, it should be a blend of all methods.

Her nevnes overordnede mål ved endring i selve *læringen* til de ansatte. Ved implementeringen av læringsstrategien legger informant 1 særlig vekt på det å restrukturere og forbedre sammensetningene som utgjør premisset for tilnærmingene til læring, dvs. endre metodene/tilnærmingene til læring ved å fokusere mer på læring på arbeidsplassen og ”knowledge on demand”. Her ble det blant annet sett på hva som kunne tas ut fra eksisterende formelle kurs:

We had a really large initiative to reshape the training portfolio. [...] we moved for example entire classroom courses, we moved them to a series of short videos for “knowledge on demand”. Some things were moved to more ok: we give this document, and the person has to decide who is going to give feedback. Cut the course, change it to on the job learning, give some feedback.

Her ser vi et eksempel på hvordan ”klasseromskurs” ble konvertert til andre former for læring, basert på prinsippet om at de ansatte kunne få tilgang til relevant kunnskap når de selv trenger det (”knowledge on demand”). Å implementere læringsstrategien går videre ut på å jobbe for en ”blended learning”, og å forbedre komponentene som denne ”blended learning” er satt sammen av. Den generelle ideen om betydningen av uformell læring konkretiseres altså gjennom de to begrepene ”knowledge on demand” og ”on the job learning”. Som informanten oppsummerer: fjerne kurset, endre det til læring integrert på arbeidsplassen og gi tilbakemeldinger til de ansatte som gjennomfører treningen.

I etterkant av intervjuet sende informanten også en epost der det stod følgende:

I forgot we did have a goal related to 70-20-10. We wanted to reduce cost of our portfolios by 30% mainly by implementing the Statoil learning approach in the existing portfolio. We exceeded the target and saved 40+ percent.

Her ser vi hvordan informanten sier at målet var å redusere kostnadene i læringsporteføljene. Dette kan settes i sammenheng med hvordan informant 1 nevner at Statoil befinner seg i et presset marked, og må derfor redusere utgifter viser nok en gang et fokus på *business*. Denne koblingen mellom læring og forretningsdrift finner vi igjen i et annet formål med 70:20:10,

nemlig at den nye ”måten å tenke læring på” setter en retning for Statoils kompetanseutvikling. I dette tilfellet, nærmere bestemt lederutvikling:

Innenfor vår læringsstrategi så er det jo, så ligger dette med: hvordan er det vi lærer i Statoil? Jo vi lærer via ”on the job learning”, og det er en klar forventning. Så sånn sett så ligger jo det absolutt inne i vår.. som setter retning for kompetanseutvikling i selskapet. [...] måten Statoil tenker lederutvikling, kompetanseutvikling på, kan du godt si er lett å referere tilbake til 70:20:10 når vi sier at formell læring er bare en av mange måter å lære (informant 2).

Informant 2 forteller her at det er en klar forventning i Statoil at man lærer via ”on the job learning”, og at 70:20:10-rammeverket ligger inne i deres måte på lære på: formell læring er en av mange måter å lære på, og en ”blended learning”-tilnærming trekkes igjen frem. Statoils læringsmodell fokuserer dermed på forretningsdrift og inntjening, der kompetanseutvikling ses på som et ledd i denne strategien, hvor en ”blended learning”-tankegang står sterkt. Læring, ses på som et middel til å ”bli bedre enn de andre bedriftene” (informant 1). I neste avsnitt vil besvarelsen se på hvordan organisasjonsideen materialiseres.

4.5 Hvordan kommer ”The Statoil Learning Model” til uttrykk?

Hvordan konkretiseres og materialiseres 70:20:10-rammeverket i Statoil, i form av ”The Statoil Learning Model”? Besvarelsen vil her gå nærmere inn på hvordan organisasjonsideen kommer til uttrykk i Statoil. Datamaterialet indikerer flere tegn på en materialisering av læringsrammeverket, blant annet gjennom tankegang og språk, som begge kan forstås som former for materialisering innenfor oppgavens *konsept*-begrep.

Konsept – tankegang og språk

Tidligere har vi hvordan informant 1 skisserte en rekke læringsrelaterte endringer i forbindelse med innføringen av ”The Statoil learning Model”, der det ene var å endre de ansattes oppfatning av hva de anså som opplæring. Dette fordrer en form for endring i blant annet *tankegang* omkring forståelse av læring på arbeidsplassen – noe som kan ses på som en form for materialisering av læringsideen. Inntrykket av materialisering gjennom tankegang forsterkes ytterligere når informant 2 gjentatte ganger omtaler 70:20:10 som en ”måte å tenke på”, f.eks. ved hvordan ”måten Statoil tenker kompetanseutvikling på”, med fokus på en ”blended learning” som kan refereres tilbake til 70:20:10. Dette ser vi også i følgende utsagn:

”[...] den måten å tenke på, enten det er 70:20:10 eller 80:10:10, eller 60:30 hva enn det måtte bli [...]” (informant 2). Det er her ikke tallene som teller, men tankegangen bak dem.

Ut i fra det informantene forteller kan en også se hvordan læringsrammeverket gir et *språk* å snakke om læring på. Dette er ikke noe informantene selv sier direkte, men en kan se at de bruker de samme begrepene når de snakker om læringsmodellen, eksempelvis ”on the job learning”, ”knowledge on demand”, ”formal learning”, og ”blended learning”. Læringsmodellen kan her tolkes som om at den gir en felles referanseramme for forståelse av opplæring og gir et felles *språk* å kommunisere på. Dette kan vi også ved følgende sitat:

So then they come to you, and they don't necessarily always ask for a two-day training. Now sometimes they say "we would like to do something for this group, but we would like to use "on the job learning". [...] And that's really a success. That's a complete turnaround. That communication has worked (informant 1).

Dette er også noe vi kan se når informant 1 forteller om sine tanker om å utvikle en såkalt ”micro-mentoring”, på bakgrunn av at Statoil tidligere hadde for stort fokus på coaching og mentoring, noe informanten ikke syntes var hensiktsmessig og lite gjennomførbart for alle ansatte med tanke på tid og penger. ”Micro-mentoring” beskrives av informanten som ”very focused and short and sharp, practical and easy to do” - som noe mer gjennomførbart grunnet en mer ”effektiv” mentoring, der den som ønsker å utvikle seg innenfor et tema kan oppsøke en som kan det, når en selv trenger det. På denne måten skjer coaching og mentoring ”more in ”on the job learning” or that the coaching is happening in the context of your daily work “ (informant 1). Informanten utdyper videre:

[...]A lot of people are proactive; they are doing that anyway actually. But if you give it a name, micro-mentoring - then that's kind of available and people know about that, then it's easier for people to go and ask like, then they can say, the expectations are very clear for everyone (informant 1).

Denne ”micro-mentoringen” kan sees på som et eksempel på en av hovedpoengene begge informantene fremhever; det å integrere mest mulig læring i læringen på arbeidsplassen. Ved å lage et konkret konsept og begrep ut av det – gis det et *språk* og gjør det lettere for ansatte å kommunisere med hverandre. En kan her også se relevansen informanten legger på konseptet, ved å gi det et eget ord. Dette kan kobles til det Røvik sier om *materialisering*, der vi ser hvordan læringsideen kommer til uttrykk i begreper.

Rutiner og struktur

Under implementering av læringstiltakene, redegjort for i punkt 4.4.2 forteller informant 1 om en integrering av ”The Statoil Learning Model” inn i selve prosessen til de som har ansvar for opplæringen i selskapet, altså i deres *rutiner*. Videre så vi også hvordan de jobbet for å endre allerede eksisterende opplæringstiltak, som å gjøre om ”klasseromskurs” til en rekke med videoer til ”knowledge on demand”; noe som kan ses på som en materialisering i organisasjonens *struktur*. Begge de læringsrelaterte endringene omhandlet en endring av de ansattes oppfatning av hva de anså som læring.

Verktøy

For å muliggjøre denne bevisstgjøringen, og for å vise de ulike mulighetene til læring som var tilgjengelige, ble en ”template” laget, noe som kan anses som en annen type materialisering av organisasjonsideen, i form av et *verktøy*. Denne ”templatene” kommer i form av en meny lignende en PowerPoint-side, og brukes til å gi ansatte oversikt over de ulike aktivitetene som er tilgjengelige når de vil utvikle en gitt kompetanse:

Discipline - Learning		
Formal Learning	Knowledge on demand	On-the-job learning
<ul style="list-style-type: none">University (pedagogical studies and subjects at UiO etc.)<ul style="list-style-type: none">Example: Communication, language and relationsNTNU: Smart læring, enhance your digital competence in learning processes	<ul style="list-style-type: none">Learning advisory service provisionInternal resources such as LEAP, WikiHow, Leadership PortalCEBBersin by DeloitteTraining.comLearning & Development - HR Grapevine's MagazineHCM Excellence Network (on e.g. LinkedIn)www.trainingindustry.comOPITOPTIL (A book about learning)Getenergy EventsATD, association for talent developmentIventiv Learning and Talent events, plus corporate universities *)www.hybridpedagogy.com	<ul style="list-style-type: none">REN (Research Educational Network)LEAP Academy Practise DaysLCD ForumEnd-to-end operations cases assigned by leader LADV

Figur 5: Verktøyet ”template” (Kilde: tilsendt av informant fra Statoil)

Figuren viser en meny som brukes til å utvikle ”learning advisor competence”, dvs. læringsrådgiver-kompetanse. Aktivitetene er delt inn i hver av de tre områdene ”on the job

learning”, ”knowledge on demand”, og ”formal learning”. Dette for å vise at det finnes flere alternativer enn ”å gå på kurs”, og at det innebærer ting man kan gjøre med en gang, uten noen form for godkjenning. Et eksempel på dette er aktiviteter i forbindelse med ”knowledge on demand”, som går ut på blant annet å ”[...] lete opp ting, finne kunnskap om, lære, lese” (informant 2). Aktiviteter en kan se på figuren er blant annet det å benytte seg av interne ressurser som ”WikiHow” og ”Leadership Portal”, begge aktiviteter der den ansatte kan tilegne seg kunnskap. Videre hevder informant 1 følgende:

[...] then you can see very clearly if people are just filling out the formal learning part. You can see "ok, is there no on the job learning that you can do for this?". Is there no kind of documents available for reading and self-study? And it becomes really obvious that you're unbalanced when you have these templates (informant 1).

I følge informanten hjelper figuren de ansatte å se om man kun legger opp til aktiviteter innenfor formell læring – noe som kan tolkes som at Statoil-modellen, som bygger på 70:20:10, forsøker å gi de ansatte et nytt perspektiv på egen praksis. Verktøyet, i form av en ”template”, viser altså hvilke muligheter som finnes for å utvikle målet den ansatte har satt seg. Dette er en måte å tilrettelegge for ”blended learning”, som vi tidligere har sett begge informanter legger stor vekt på. I tillegg til verktøyet ”template” nevner informantene en rekke verktøy som også kan ses på som former for materialisering. Informant 2, viser et annet eksempel på hvordan de prøver gå bort ifra oppfatningen ansatte har om at læring foregår kun i ”workshops” eller formell læring, hvor de tilrettelegger for en ”blended learning” ved benyttelse av en digital plattform kalt ”Yammer”. Plattformens bruksområde er mangfoldig; å gi oppgaver, kommunisere med andre kursdeltagere og benyttes til samarbeid ved prosjektarbeid og lederutvikling. I tillegg oppfordres det til dialog med leder. Alt dette har en hensikt om å støtte oppunder formell kursing gjennom aktivering av andre læringsformer. Vi kan her altså tydelig se hvordan læringsideen ”The Statoil learning Model” kommer til uttrykk. Videre, som tidligere vist, har ideen implikasjoner for både hvordan ledelse forstås, samt en ansvarliggjøring av den ansatte. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom verktøyet ”People at Statoil”:

det er forventet at du som leder tar ansvar for din egen utvikling og at du i tillegg utvikle andre. Måten du gjør det på er ikke sånn detaljert ned til da skal du gjøre sånn, sånn og sånn, men at DU har et ansvar for å utvikle deg selv, du har et ansvar for å utvikle dine medarbeidere, og i det så vil du og, når du går inn i People at Statoil, møte den samme tenkningen der (informant 2)

”People at Statoil” forklares som Statoils rammeverk for kompetansestyring og utvikling, der de ansatte legger inn alle sine ”typer kompetanse”, samt målsetninger som atferdsmål og utviklingsmål. Videre kan det se ut til at denne portalen er en del av det informantene omtaler som støttende for både ”on the job learning” og ”knowledge on demand”, og var noe de ansatte etterspurte: ”They are asking more for on ”the job learning” and support for on the job learning, that’s why we put the toolbox in place” (informant 1). Denne ”on the job learning toolbox” ligger inne i ”People at Statoil”:

Ja, det [on the job learning toolbox] ligger som jeg sa inne i People at Statoil, [...] Der vi både snakker om atferdsmål, vi snakker om utviklingsmål, vi snakker om mål på kort sikt, lang sikt, hvem trenger du støtte av, hvordan skal du integrere det (informant 2).

Verktøyet ”People at Statoil”, inkludert ”toolboxen”, kan ses på som en materialisering av læringsideen, som forsøker å endre hvordan de ansatte jobber ved en bevisstgjøring av ulike læringsmuligheter, samt ved en ansvarliggjøring av både leder og ansatt. Ansvarliggjøringen, og forventingen om en effektiv og nyttig læring, kan igjen se ut til å komme til uttrykk i en etterspørsel og behov for støtte for ”on the job learning” og ”knowledge on demand”, noe utviklingen av ”toolboxen” var et resultat av. Vi har altså sett en rekke materialiseringsformer av ”The Statoil learning Model”, som alle fremmer ideen. Analysen av Statoil og læringsideen vil sammenfattes i neste avsnitt.

4.6 Sammenfatning Statoil: tolkning og materialisering av ”The Statoil learning Model”

Videre vil analysen av 70:20:10 i Statoil sammenfattes med vekt på sentrale empiriske funn, med bakgrunn i første del av oppgavens problemstilling: tolkning og materialisering av 70:20:10-rammeverket. Analysens første del har konsentrert seg om tolkning, mens analysens andre del steg frem av en interessant tendens i datamaterialet. Ved *tolkning* har besvarelsen sett hvordan Statoil har videreutviklet organisasjonsideen 70:20:10s formål og ideer til å gjelde sin kontekst, der en generelle ideen konkretiseres og kontekstualiseres til en mer virksomhetsspesifikk variant. Følgende sentrale empiriske funn med bakgrunn i første del av oppgavens problemstilling vil trekkes frem: a) tolkning og b) materialisering.

Organisasjonens tolkning: 1) *Utvikling av 70:20:10 til "The Statoil Learning Model"*. Innledende så vi hvordan organisasjonsideen 70:20:10 har vært gjenstand for en *omdøping*, ved at informantene stort sett ikke refererer til ideens opprinnelige navn lenger. Den tidligere praktiseringen og tolkningen av 70:20:20, omtales som lite hensiktsmessig – og av den grunn ble en rekke tiltak satt i gang for å få en mer oppdatert og fungerende læringstilnærming. Denne omdøpingen, eller den "språklige maskeringen" i lys av Røvik, kan tenkes å redusere eventuell motstand 70:20:10 tidligere har hatt i organisasjonen, samtidig som det nye navnet impliserer endringene informant 1 søkte om en mer hensiktsmessig og oppdatert læringstilnærming. 2) *En kobling til business – en reaktivering?*: Videre, har vi sett hvordan organisasjonsideen knyttes til business og inntjening der læringstilnærmingen fungerer styrende for kompetanseutvikling, og ses på som et middel til å "bli bedre enn de andre bedriftene". Dette for å overleve i et utfordrende marked. Statoils omdøping og videreutvikling kan ses på som en mulig reaktivering av en idé som fordrer inntjening, der 70:20:10 ikke fungerte hensiktsmessig nok i en kontekst preget av nedgangstider. Med bakgrunn i et ønske om at organisasjonsideen skulle fungere styrkende for businessen, ble ideens innhold gjenstand for en rekke endringer, der et hovedfokus var på 3) *en endring av forståelse av læring*. I lys av Røviks (2007) teori kan en her snakke om en *omforming*, hvor ideens innhold endres til å inkludere følgende aspekter: i) en tilrettelegging for "blended learning": hvordan en sammenheng mellom ulike pedagogiske tilnærminger inspirert av 70:20:10, "on the job learning", "knowledge on demand" og "formal learning", sammen utgjør det informantene anser som den mest fungerende og hensiktsmessige læringsprosessen. ii) Dette innebærer også forståelse av "de 70", uformell læring, som noe man aktivt må jobbe for på lik linje som formell læring. iii) "Knowledge on demand" ble integrert i tilnærmingen for å få med moderne måter å lære på. iiiii) Ideer om refleksjon vektlegges, noe som gir implikasjoner for hvordan ledelse forstås ved viktigheten av gi tilbakemeldinger. Disse elementene kan sies å ha blitt *addert* til ideens innhold.

Ved b) *materialisering*, har besvarelsen sett på hvordan 70:20:10 i form av "The Statoil learning Model" har kommet til uttrykk i Statoil. Flere former for materialisering av læringsrammverket i Statoil er presentert, hvor verktøyet "template" er undersøkt i detalj som et fysisk verktøy som muliggjør realisering av ideen "The Statoil learning Model". Dette gjennom en tilrettelegging for "blended learning" med fokus på aktiviteter som støtter oppunder de tre delene i 70:20:10; "on the job learning", "knowledge on demand" og "formal learning". Verktøyet fungerer ansvarliggjørende og bevisstgjørende omkring egen

læringsprosess, som igjen hjelper de ansatte å få nytt perspektiv på praksis. Fokuset på en ”blended learning” kan igjen ses på som en materialisering i *tankegang* om læring på arbeidsplassen, samt i *språk* å snakke om læring på, gjennom bruk av felles begreper som ”on the job learning”, ”knowledge on demand”, ”formal learning”, ”blended learning” og ”micro mentoring”. Læringsideen kan dermed sies å gi en felles referanseramme for forståelse. Organisasjonsideens materialisering i språk og tankegang går begge innenfor oppgavens *konsept-begrep*; som omfatter det idémessige i form av helhetlig tankegang og et språk om læring på arbeidsplassen. Videre, har det av analysen også kommet frem materialisering av ideen i organisasjonens *rutiner* og *struktur*. Dette ved hvordan læringstilnærmingen ble integrert i selve prosessen til de som har ansvar for opplæring i selskapet, samt ved hvordan de eksisterende opplæringstiltakene ble endret – eksempelvis ved å gjøre om ”klasseromskurs” til en rekke med videoer – tilgjengelig via ”knowledge on demand”.

I dette kapitlet har første del av oppgavens problemstilling, hvordan 70:20:10-rammeverket tolkes og materialiseres, blitt belyst gjennom en analyse av rammeverket i organisasjonene DNV GL og Statoil. I neste kapittel vil noen hovedfunn diskuteres, med fokus på belysning av siste del av problemstillingen; implikasjoner for forståelse av læring på arbeidsplassen.

5 Diskusjon

I analysen har vi sett hvordan DNV GL og Statoil tolker og videreutvikler organisasjonsideen 70:20:10, og hvordan ulike former for materialisering gjorde seg gjeldende i de to organisasjonene. Grunnet struktur og oversikt, samt av den grunn at besvarelsen ikke gjør en *sammenligning*, ble organisasjonene presentert hver for seg. Her vil analysene settes mer i sammenheng med hverandre, for å få frem nyanser ved de to kontekstualiseringsprosessene og det benyttede teoretiske rammeverket. Først vil kontekstualiseringsprosessene ses i lys av hverandre. Deretter diskuteres noen hovedfunn med fokus på å belyse siste del av problemstillingen: rammeverkets/ideens implikasjoner for forståelse av læring på arbeidsplassen.

5.1 Kontekstualiseringsprosessene i lys av hverandre

En kan se en rekke likheter, men også noen forskjeller, om man ser organisasjonenes kontekstualisering av det generelle lærings- og utviklingsrammeverket i lys av hverandre. Likhetene og forskjellene vil presenteres gjennom følgende hovedelementer: i) en tilrettelegging for ulike læringsformer med fokus på 1) en organisering av læring og 2) en sammenheng på tvers av de 70, 20 og 10. ii) Kobling av ideen til forretningsdrift, og iii) konkretiseringsprosesser og ulike materialiseringsformer.

En tilrettelegging for ulike læringsformer fremstod i analysen som et viktig ledd i organisasjonenes kontekstualisering av 70:20:10. Et felles trekk er vektleggingen av at det ikke er ”tallene som teller”, men tankegangen bak dem. Uformelle læringsalternativer står her i fokus, der det i begge selskap jobbes for å bruke mindre ressurser på ”de 10”, den formelle opplæringen, ettersom det er der fokuset har vært tidligere. Samtidig handler det ikke om å undervurdere formell læring, men at en tilrettelegging for den uformelle læringen igjen vil forsterke den formelle. I denne hensikt har begge selskap utviklet lignende prosesser/verktøy med 70:20:10-tankegangen integrert. DNV GL ser ut til å ha et større fokus på organisering og systematisering av uformell læring, noe vi kan se i den individuelle utviklingsplanen der ansatte fyller ut utviklingsmål innenfor de 70, 20 og 10, samt hvilke aktiviteter man skal gjennomføre for å oppnå dem. I Statoil setter man ikke opp kompetansemål innenfor de tre områdene, men man setter mål innenfor kompetanseutvikling. På bakgrunn av dette får man en tilpasset ”template” med forslag til aktiviteter man kan gjøre som går utover formelle opplæringstiltak.

DNV GLs utviklingsplanverktøy, sammenlignet med Statoils ”template”, systematiser den uformelle læringen i større grad. Dette ettersom det er obligatorisk for ansatte å sette opp utviklingsmål innenfor de uformelle læringskanalene ”70” – læring gjennom utføring av arbeidsoppgaver og ”20” – læring gjennom andre. Begge selskap vektlegger videre en sammenheng mellom uformell og formell læring. Statoil ser her ut til å ha større fokus på en sammenheng på tvers av de 70, 20 og 10, en ”blended learning”, som ble nevnt av begge informanter gjennom hele intervjuet. I DNV GLs intervjuer kommer ikke dette fokuset like tydelig frem, men informant 3 nevner at det å koble de tre ”domene”, 70, 20 og 10, ved at formell læring ikke skal stå alene, er oppskriften til suksess. Informant 4 nevner ”blended learning” i sammenheng med en tidligere lignende tankegang i selskapet før 70:20:10 kom. Samtidig har begge selskap integrert en støtte for det de kaller for moderne læring som kan minne litt om hverandre, DNV GL i form av ”Performance Support”, Statoil i form av ”knowledge on demand”. ”Performance support” går ut på å bruke tilgjengelige hjelpemidler til å finne informasjon fremfor å ”huske alt”, mens ”knowledge on demand” i Statoil nevnes som et av hovedelementene ved selskapets tilrettelegging for en ”blended learning”. I begge tilfeller er et sentralt prinsipp at relevant kunnskap skal være lett tilgjengelig for ansatte når det er behov for det i det daglige arbeidet.

Videre, kan en i begge selskap se tegn på former for *aktivering* og *reaktivering* av organisasjonsidé om viktigheten av uformell læring. I DNV GL ble det av begge informanter nevnt en tidligere ”80-20”, som ser ut til å bygge på lignende tankegang som 70:20:10. Det er her vanskelig å vite om det er snakk om en reaktivering eller ikke, men det danner et bilde på at en idé, eller et ønske, om å jobbe annerledes med læring har eksistert en stund i organisasjonen. I Statoil kan omdøpingen og omformingen av ideens innhold tolkes som en mulig reaktivering av ideen. Begge selskap er opptatt av at deres kontekst er preget av nedgangstider. I lys av Røvik (2007) fordrer det innføring eller reaktivering av ideer om inntjening, noe en kan gjenkjenne i begge selskaps tilpasning av det generelle lærings- og utviklingsrammeverket 70:20:10 til å fungere styrkende for selskapets forretningsdrift. Læringen har fått en strategisk rolle, og er noe som fremstår som hovedfokus i begge selskap. Sett opp mot DNV GL kan det se ut som at Statoil ikke har en like utalt forbindelse mellom rammeverket og forretningsdriften. Dette kan blant annet tydes fra da informant 1, som har ansvar sentralt for rammeverket, i etterkant av intervjuet sendte en epost om at han glemte å nevne deres business-relaterte mål med rammeverket. Gjennom disse funnene kan en se organisasjonenes *tolkning* og *videreutvikling* av den generelle ideen til en mer

kontekstspesifikk variant, med mange likhetstrekk og enkelte variasjoner. Begge selskapenes addering og tilrettelegging for ”moderne læring”, dvs. måter å tilegne seg informasjon når man trenger det, samt vektleggingen av inntjening, kan forstås som eksempler på kontekstualisering, hvor de generelle ideene som følger rammeverket konkretiseres og knyttes tettere til organisasjonens kontekster og behov.

Disse konkretiseringsprosessene gjorde seg gjeldene ved at rammeverket ble realisert både i form av et konsept og et verktøy. I følge Informant 4 er grunnen til at enkelte organisasjoner går bort ifra 70:20:10 at de ikke ” får noe konkret ut av det”, det vil si ideen om å styrke uformell læring. I begge selskapene jobbes det med denne utfordringen. Ved å organisere den uformelle læringen har rammeverket blitt materialisert gjennom ulike verktøy og rutiner. Dette ser ut til å være en nøkkel i organisasjonenes kontekstualisering og konkretisering, der materialiseringen gjennom ulike verktøy fremmer ideen ved at ansatte får noe konkret å forholde seg til. I følge Lillrank (1995) er en mulig fallgrube at organisasjoner reduserer ideer til verktøy fordi ideens kontekstavhengige og tause komponenter ikke fanges opp eller forstås. Ved oversetting av en idé kan man legge seg på ulike kompleksitetsnivå, der verktøy representerer det minst kontekstavhengige og konsept mest kontekstavhengig med høyest kompleksitetsnivå. Det blir her viktig å finne en balanse mellom det idémessige og det konkrete ved ideen som forsøkes oversatt. Organisasjonene studert ser ut til å ha funnet denne balansen, der en kan se representasjoner av både det konkrete og det idémessige. I DNV GL så vi særlig et eksempel på hvordan det konseptuelle og det verktøy-messige forsterker hverandre. Læringsstrategien, basert på konseptet 70:20:10, utledet til et strategidokument som ble brukt til å realisere konseptet ved hjelp av strategier og konkrete verktøy. Strategidokumentet kan ses på som en del av organisasjonens struktur, der det representerer sentrale prinsipper ved konseptet 70:20:10, samtidig som det leder til konkrete verktøy og teknikker som realiserer konseptet. Disse verktøyene krever videre at ansatte endrer eksisterende ideer og tenkemåter knyttet til læring. På denne måten oppnås en spiraleffekt, hvor idé- og verktøydimensjonene ved 70:20:10 forsterker hverandre. Det idémessige kommer til uttrykk gjennom konseptet; en helhetlig tankegang omkring læring på arbeidsplassen, samt i språk og begreper som utgjør en felles forståelsesramme. Materialiseringen av det konseptuelle, de utviklede verktøyene, fremmer organisasjonsideen og konseptet, og får implikasjoner for forståelser av uformell læring som minst like viktig som den formelle. Materialiseringsformene kan sies å gå ”hånd i hånd”.

5.2 Implikasjoner for forståelse av læring

Videre, vil fokuset rettes mot siste del av problemstillingen. I analysen kan en se en rekke implikasjoner for læring på arbeidsplassen. Følgende tre punkter vil fremheves her: en forståelse av læring som en integrert del av arbeidet, aktive tiltak for å få ansatte til å tenke annerledes om læring, og en ansvarliggjøring av de ansattes læring gjennom ulike rutiner og verktøy.

Læring som en del av det daglige arbeid: Begge selskap vektlegger hvordan 70:20:10-rammeverket fordrer et fokus på hvordan læringen foregår som en del av det daglige arbeidet. Tanken er at gjennom arbeidsoppgaver og erfaringer utvikler de ansatte sin kompetanse. Strategien i Statoil går ut på å integrere så mye læring som mulig i arbeidshverdagen, ved at ansatte blir ”eksponert” for utviklende arbeidsoppgaver og erfaringer, med et samtidig fokus på det å ”hente ut” læringen ved tilbakemeldinger og refleksjon. I DNV GL har vi sett et skifte i kompetanseutvikling der uformell læring er noe som bør tilrettelegges for på lik linje som formell læring, og er noe som skjer gjennom utføringen av arbeidsoppgaver. Begge selskap vektlegger at det å tilrettelegge for læring går utover det å lage ”klasseromskurs” og at læringen skal foregå som en del av arbeidshverdagen.

Dette innebærer også *et forsøk på å få de ansatte til å tenke annerledes om læring*, og som noe annet enn ”å gå på kurs”. I DNV GL fortelles det om utvikling av en ny læringsstrategi basert på 70:20:10, som fordret et skifte i hvordan man tenker om kompetanseutvikling, med ønske om en helhetlig læringstilnærming. I Statoil var et hovedfokus ved innføring av ideen å endre hva ansatte anså som læring, for å endre hvilke metoder for læring de benyttet seg av. Å jobbe for at ansatte blir bevisst verdien av den uformelle læringen, som en forutsetning for å ta i bruk andre læringsmetoder enn å gå på formelle kurs vektlegges i begge selskap. Forsøket på å få ansatte til å tenke på nye måter kom for eksempel til uttrykk i Statoil ved de ansattes etterspørsel etter støtte for ”on the job learning”, læring som en del av det daglige arbeid, og ”knowledge on demand” – nettopp to læringsformer Statoil fokuserte på da de ville gjøre læringstilnærmingen sin mer effektiv og hensiktsmessig. På bakgrunn av dette ble en rekke verktøy utviklet. De ulike verktøyene organisasjonene utviklet gir, eller hjelper, de ansatte å få et nytt perspektiv på egen læringspraksis, ved at de må forholde seg til uformelle læringsaktiviteter i større eller mindre grad. Forsøket på å få de ansatte til å tenke annerledes om læring er også knyttet til å oppmuntre til nye handlingsmønstre.

Verktøyene kan sies å fungere som en *ansvarliggjøring av de ansattes læring*. Statoils forventning om en effektiv og nyttig læring innebærer mer enn en bevisstgjøringsprosess, der det forventes at de ansatte tar ansvar for egen utvikling. Verktøyet ”Toolbox” hjelper her ledere til å følge opp sine ansatte, og ansatte til å reflektere over egen praksis. En ansvarliggjøring ser vi også i DNV GL, der rutinen for utfylling av individuell utviklingsplan er en tydeliggjøring av den enkelte ansatts læringsprosess. Verktøyene nevnt, fordrer nye rutiner der ansatte ”tvinges” til å forholde seg til ulike typer læring, som igjen får innvirkning på hvordan de ansatte forholder seg til læring på arbeidsplassen. Det handler om et forsøk på å organisere det uformelle, noe som går tilbake til rammeverkets ”essens” om uformell læring som minst like viktig som den formelle. Dette som et forsøk på ”få mer ut av den uformelle læringen” gjennom en organisering og tilrettelegging. Organiseringen av uformelle læringsalternativer tilrettelegger for å utvikle nye måter å tenke på for de ansatte. Dette viser at konsept/verktøykontinuumet er tett sammenvevd, der selskapene gjennom en bruk av verktøyene realiserer og utvikler nye konsepter.

5.2.1 Den uformelle læringens natur: tilrettelagt eller spontan?

Begge selskap forsøker altså å organisere den uformelle læringen. Som vi har sett i oppgaven vektlegger informantene den uformelle læringen som skjer integrert i arbeidet gjennom arbeidsoppgaver og erfaringer. Begge selskap fokuserer på å bevisstgjøre ansatte om den uformelle læringens verdi. En måte å forstå dette på er at den uformelle læringen i stor grad, uavhengig av den enkelte organisasjons forsøk på å tilrettelegge for den, fortsatt er opp til den enkelte. En ansvarliggjøring via ulike verktøy er dermed veien organisasjonene forsøker å gå for å realisere prinsippene som ligger til grunn for rammeverket. I begge organisasjoner kombineres vektleggingen av ansvarliggjøring med ulike tilnærminger til refleksjon for å ”hente ut” læringen. Dette grepet kan også forstås som å bygge på 70:20:10-rammeverkets ”essens”.

En kan dermed se at begge selskap forsøker på en tilrettelegging av uformelle læringsaktiviteter. Et generelt tankekors blir her da: i hvor stor grad kan man systematisere den uformelle læringen før det går på bekostning av den naturlige og spontane læringen som ellers kan finne sted? Dette peker mot noe reviewet til Marsick, Watkins, Callahan, og Volpe (2006) diskuterer: en utvikling og mulig redefinering av uformelle læringsprosesser, der vi blant annet

ser et skifte fra tilfeldig læring, til en tilrettelegging for uformell læring basert på en selvstyrt læringsform, som innebærer refleksjon og bevisstgjøring. Dette skiftet fra en uformell og tilfeldig læring, til en mer tilrettelagt uformell læring, er noe vi har sett i begge organisasjoner hvor en ansvarliggjøring og bevisstgjøring fordrer en mer selvstyrt og planlagt læringsprosess. Med et målrettet fokus på hva slags type læring som skal foregå, kan man stå i fare for å overse mer ”tilfeldige”, men viktige læringsmuligheter. Læringens natur som situert, innebærer at man bør være åpen for det uformelle og tilfeldige som oppstår i situasjoner på arbeidsplassen. Vi ser her noen nyanser mellom de to organisasjonene. For eksempel ser ansatte i Statoil ut til å være friere med tanke på den uformelle læringen, der fokuset ligger på å vise de ulike alternativene en har utover formelle opplæringstiltak, heller enn å spesifisere disse innenfor rammene av individuelle utviklingsplaner. Mer generelt ser vi her en spenning mellom en tilrettelegging av uformell læring som gir den et ”formalisert preg”, og en form for uformell læring som springer mer spontant ut av ansattes daglige arbeid. Disse dimensjonene bør ikke forstås som dikotomier, men som et kontinuum hvor man fra et kontekstualiseringsperspektiv må vurdere hvilken grad av tilrettelegging og organisering som kan være hensiktsmessig for ulike formål. Hvordan man forholder seg til dette kontinuumet i kontekstualiseringsprosesser av 70:20:10-rammeverket, og hvilke implikasjoner det får for ansattes læringsprosesser, er et spørsmål som kunne undersøkes mer i dybden i fremtidig forskning.

6 Avslutning

De siste tiårene har vi sett en økende interesse for arbeidsplassen som læringsarena, hvor læringen har fått en strategisk rolle. 70:20:10-rammeverket kan ses på som en videreføring av tankegangen om viktigheten av uformell læring, og det vises til behov for empiriske eksempler på hvordan rammeverket tolkes og brukes i de ulike organisasjonene som har tatt til seg ideen (Kajewski & Madsen, 2013). Samtidig viser Røvik (2007) til behov for empirisk forskning på de varierende utfallene organisasjoner har ved mål om at oversatte ideer skal fungere som tilpassede verktøy med styrende virkning i praksis. Første del av oppgavens problemstilling ser derfor på hvordan 70:20:10-rammeverket tolkes og materialiseres i organisasjonene intervjuet, ved hjelp av et fokus på kontekstualiseringsprosesser. Materialiseringsfokuset kom av en interessant tendens i datamaterialet, der ulike former gjorde seg gjeldende, og ses på ved hjelp av Røviks translasjonsteori (1998, 2007) og med innslag av Lillrank (1995). Videre, i kraft av å være et lærings- og utviklingsrammeverk, har det også blitt sett på ideens implikasjoner for forståelser av læring på arbeidsplassen. Problemstillingen har vært som følger: *Hvordan tolkes og materialiseres 70:20:10-rammeverket, og hvilke implikasjoner får dette for forståelser av læring på arbeidsplassen?* Fokuset har her vært på to organisasjoners kontekstualisering av den generelle ideen til en mer kontekst- og virksomhetsspesifikk variant. Med utgangspunkt i problemstillingen, vil noen hovedfunn trekkes frem.

6.1 Oppgavens hovedfunn

Besvarelsen har sett på hvordan organisasjonene har tolket og videreutviklet den generelle ideen, til en mer konkret variant gjennom en rekke kontekstualiseringsprosesser. Begge organisasjoners kontekstualisering og tolkning av ideen innebar en omforming av ideens innhold, der noe ble lagt til og noe ble trukket fra – som en tilpasning til organisasjonenes kontekst. Omformingen i Statoil innebar en omdøping av 70:20:10 til ”The Statoil learning Model”, en form for fratrekk av navn. I DNV GL tydeliggjorde ideen eksempelvis en ”blended learning”-tankegang. I begge selskap ble støtte for ”moderne læring”, dvs. måter å tilegne seg informasjon på når man trenger det, addert. Et hovedfunn er begge organisasjoners kobling av den generelle læringsideen til forretningsdrift, hvor læring har fått en strategisk og viktig rolle i selskapenes levedyktighet i et presset marked. Det kan her være snakk om en aktivering eller reaktivering av en idé som fordrer inntjening, i et kontekst preget av nedgangstid. Videre har vi sett et fokus på organisering og tilrettelegging av den uformelle læringen, på lik linje som

den formelle – noe som går tilbake til 70:20:10-rammeverkets ”essens” om uformell læring som minst like viktig som den formelle.

Forsøket på organisering kommer blant annet til uttrykk i lignende verktøy i de to organisasjonene, og kan ses på som en form for *materialisering* av 70:20:10. Et annet hovedfunn er nettopp hvordan ideen kom til uttrykk gjennom ulike former for materialisering. En materialisering i konsept, det idémessige, ser en i begge organisasjoner gjennom språk om og en tankegang rundt læring på arbeidsplassen som danner en felles forståelsesramme. Eksempelvis hvordan ansatte i DNV GL vet hva som menes med ”de 70”, mens man i Statoil vet hva som menes med ”micro-mentoring”. Begge organisasjoner snakker også om at det ikke er ”tallene som teller”, men tankegangen bak dem. Videre, har vi sett en materialisering i rutiner og struktur som fremmer en bruk av verktøy, en annen konkret materialiseringsform. Ansette i de to organisasjonene må her forholde seg til lignende verktøy med 70:20:10-tankegangen integrert, som fungerer muliggjørende for ideen. Materialiseringen i verktøy ser ut til å være en nøkkelfaktor i organisasjonenes kontekstualisering og konkretisering av 70:20:10, der verktøyene fremmer ideen ved at ansatte får noe konkret å forholde seg til. Vi har videre sett hvordan materialiseringsformene, som fremmer organisasjonenes idé og tolkning av 70:20:10, får implikasjoner for forståelser av læring på arbeidsplassen i kraft av å være et lærings- og utviklingsrammeverk. Organisasjonene forsøker her aktivt å få ansatte til å tenke på nye måter, der læringen anses som en integrert del av arbeidet. Videre har vi sett en ansvarliggjøring av ansattes tilnærming til læring gjennom ulike rutiner – eksempelvis gjennom utfyllingen av verktøyene i DNV GL og Statoil. Dette gjøres ved en reorganisering av arbeidet og aktiviteter for læring, der organiseringen av det uformelle tilrettelegger for nye måter å tenke på for ansatte. Gjennom en bruk av verktøy realiseres og utvikles nye konsepter, noe som viser at de ulike materialiseringsformene er tett sammenbundet.

Vi har altså sett hvordan den generelle ideen 70:20:10 oversettes til en mer kontekstvirksomhetsspesifikk variant ved hjelp av Røviks (1998, 2007) begreper. Det ser ut til at begge organisasjoners formål med oversettelsene er å bruke ideen som en inspirasjonskilde og som en løs ramme for utvikling av en ny idé fremfor å gjengi og gjenskape ideen. En hovedkonklusjon er hvordan 70:20:10, som et åpent og generelt rammeverk, ser ut til å ha stor innvirkning på organisasjonenes praksis. Dette på grunnlag av ideens tilpasning og konkretisering til kontekstene den forsøkes innført. Ulike former for materialisering har gjort seg gjeldende. Lillranks (1995) teori har gitt grunnlag for en utvikling av et konsept/verktøy-

kontinuum, og muliggjort en bedret forståelse av ideenes ulike materialiseringsformer. Funnene viser materialiseringsformer utover det Røvik (2007) beskriver som ”prat, rutiner og målbare resultater”, der informantene ser ut til å forholde seg til 70:20:10 som både konsept og verktøy. Det å jobbe for materialisering i ulike verktøy, der man samtidig ivaretar det idémessige, fremstår som utslagsgivende for hvordan rammeverket blir realisert i de to organisasjonene studert. Dette innebærer å ta høyde for ideens konseptuelle og konkrete sider. Datamaterialet som ligger til grunn for denne oppgaven indikerer at organisasjonene har funnet en slik balanse der ulike materialiseringer i form av fysiske verktøy, innlemmes i organisasjonenes rutiner og struktur, realiserer 70:20:10s konsept. Det idémessige materialiseres i en helhetlig tankegang og språk om læring på arbeidsplassen, og får implikasjoner for forståelser, og organisering, av læring. Materialiseringen i verktøy krever at ansatte i organisasjonen endrer eksisterende ideer og tenkemåter knyttet til læring, og slik oppnås en spiraleffekt hvor idé- og verktøydimensjonene ved 70:20:10 forsterker hverandre.

Avslutningsvis ser det ikke ut som ideen kun ble tatt inn som en symbolsk handling for omdømmehåndtering eller lignende, slik Røvik (2007) hevder ofte er tilfelle med nye organisasjonsoppskrifter, men at den ses på som et viktig verktøy for organisasjonenes levedyktighet i et presset marked. Røvik (2007) kritiseres for manglende fokus på prosessene som foregår inne i organisasjonen. Oppgavens hovedbidrag har her vært å kombinere Røvik (1998) med og Lillranks (1995) begreper for å gå i dybden på hva som skjer *inne i* organisasjonen, fremfor mellom. Her har hvordan ulike former for materialisering bidrar til å forme kontekstualiseringsprosesser på bestemte måter blitt belyst.

6.2 Begrensninger ved oppgaven og forslag til videre forskning

I kapittel 3 er det reflektert over begrensningen av studiens kvalitative art; der det ikke er mulig å generalisere. Ved å se på to eksempler på hvordan 70:20:10-rammeverket tolkes og materialiseres i to avdelinger, i to ulike organisasjoner, var målet å belyse hvordan en kontekstualiseringsprosess foregår når en idé tas inn i en organisasjon. Studien er begrenset i tid og omfang innenfor rammen av en masteroppgave, noe som gjorde et longitudinalt studie der jeg kunne fulgt en idé sin reise fra en kontekst og inn i en annen umulig. Valget falt på å intervju to organisasjoner som har brukt rammeverket over tid, for å belyse et lengre tidsrom av ideens livsløp. Det kunne videre vært nyttig å gjennomføre de samme intervjuene på nytt

ved en senere anledning, for å se på rammeverkets videre utvikling i organisasjonene. En rekke andre aspekter kunne være spennende å utforske som det ikke har vært tid eller plass til i oppgaven. Utvalgte begreper fra Røviks (1998, 2007) translasjonsteori har blitt benyttet, der *hvorfor* organisasjoner tar inn ideen, med grunnlag i et perspektiv på ideer som effektiviserende verktøy og/eller symboler for legitimitet, ikke har blitt belyst. Dette, i tillegg til å se på hvilke aktører og arenaer translasjonen av 70:20:10-rammeverket foregår på, er noe som kunne vært interessant å se på. En beslektet tanke er å se nærmere på hvilke kunnskapskilder og vurderinger informantene trekker på ved tolkning og benyttelse av rammeverket, noe kom frem som et interessant funn som ikke har stått i fokus.

For å besvare studiens problemstilling kunne det videre vært interessant å intervjuer noen på et lavere nivå enn såkalte mellomledere, for å se nærmere på ideens dybdeutbredelse i organisasjonen. Videre, ville det å se på en organisasjon som har tatt en idé inn i mindre grad, opp mot en som har det, vært spennende for å se om det er klare forskjeller i kontekstualiseringsprosessene. Det å se nærmere på hvordan Statoil og DNV GL har jobbet for å *implementere* organisasjonsideen, ved å eksempelvis supplere med en organisasjonsendringsteori, kunne også vært fruktbart. Et fokus på teknologi, som stadig får en mer fremtredende rolle i dagens samfunn, og dens innvirkning på læring kunne også vært interessant. I tillegg kunne det vært spennende å se på se hva en presset kontekst, preget av nedgangstid, har å si for satsing på læring. Som nevnt i diskusjonen er organisasjoners forholdelse til grad av tilrettelegging og organisering av læring i et kontekstualiseringsperspektiv og hvilke implikasjoner dette får for ansattes læringsprosesser, noe som kan undersøkes i dybden i fremtidig forskning.

Litteraturliste

Berger, P. L. og T. Luckmann. (1967). *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, N. Y., Doubleday.

Braun, Virginia, & Clarke, Victoria. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa

Carlile, P. (2002). A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science*, 13(4), 442-455. doi: 10.1287/orsc.13.4.442.2953

Czarniawska, B. og B. Joerges. (1996). "*Travels of Ideas*". *Translating Organizational Change*. B. Czarniawska og G. Sevón. Berlin, Walter de Gruyter.

DNV-GL. (2016a). *Kort om DNV GL*. Hentet (04.07.2016) fra <https://www.dnvgl.no/om/index.html>

DNV-GL. (2016b). *Vår organisasjon*. Hentet (04.07.2016) fra <https://www.dnvgl.no/om/oversikt/vaar-organisasjon.html>

Ellström, Per-Erik. (2011). Informal Learning at Work: Conditions, Processes and Logics. I M. Malloch, Cairns, L., Evans, k., O'Connor, B & (Red.), *The SAGE Handbook of Workplace Learning*. London: SAGE.

Engeström, Y. (1987). *Learning by Expanding: An Activity Theoretical Approach to Development Research*. Helsinki, Finland: Orienta Konsultit Oy.

Filstad, Cathrine. (2010). *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforl.

Filstad, Cathrine. (2016). *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.

Hager, P. (2011). Theories of Workplace Learning. I M. Malloch, Cairns, L., Evans, k., O'Connor, B & (Red.), *The Sage handbook of workplace learning*. London: Sage.

- Holberg, Thale Sunngaard. (2001). *Ledelse og medvirkning - viktige faktorer for å oppnå en vellykket prosess?: en kvalitativ studie av innføringen av serviceerklæringer i Trygdeetaten i Hedmark*. Akademisk avhandling, Universitetet i Oslo, Oslo.
- Jennings, C, & Wargnier, J. (2014). *Effectice Learning with 70:20:10*
The new frontier for the extended enterprise. Lastet (05.05.2016) ned fra
<http://www.crossknowledge.net/crossknowledge/whitepapers/effective-learning-with-70-20-10-whitepaper.pdf>
- Kajewski, Kelly, & Madsen, Varlerie. (2013). *Demystifying 70:20:10*.
Lastet ned (05.05.2016) fra http://deakinprime.com/media/47821/002978_dpw_70-20-10wp_v01_fa.pdf
- Knorr-Cetina, Karin. (1999). *Epistemic cultures: how the sciences make knowledge*.
Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Kvale, Steinar, & Brinkmann, Svend. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Larsen, Eirinn, & Kvalshaugen, Ragnhild. (2008). Om å stå på utsiden av organisasjonen.
Nytt Norsk Tidsskrift, 25(01), 103-107.
- Latour, B. (1986). "*The Powers of Association*". *Power, action and belief: a new sociology of knowledge?* J. Law. London, Routledge & Kegan Paul.
- Lave, Jean, & Wenger, Etienne. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lillrank, Paul. (1995). The transfer of management innovations from Japan. *Organization Studies*, 16(6), 971.
- Lundberg, Kjetil, & Sataøen, Hogne Lerøy. (2014). Institusjonell etnografi - ei inspirasjonskjelde for den skandinaviske organisasjonsteorien? *Nordiske organisasjonstudier*, 16(1), 30-50.
- Malloch, Margaret. (2011). *The Sage handbook of workplace learning*. London: Sage.

- Marsick, Victoria, Watkins, Karen, Callahan, Mary, & Volpe, Marie. (2006). *Reviewing Theory and Research on Informal and Incidental Learning*.
<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492754.pdf>
- Miller, Jody & Glassner Barry. (2004). The "inside" and the "outside". Finding realities in interviews. S. 99-112 i David Silverman (ed.). *Qualitative research. Theory, Method and Practice*. 2nd Edition. London: Sage
- Nicolini, Davide, Yanow, Dvora, & Gherardi, Silvia. (2003). *Knowing in organizations: a practice-based approach*. Armonk, N.Y: M.E. Sharpe.
- Nilsen, Anita Elin. (2007). *OVERSETTELSENS MIKROPROSESSER: Om å forstå møtet mellom en global idé og lokal praksis som dekontekstualisering, kontekstualisering og nettverksbygging*. Akademisk avhandling, doktorgrad, Universitetet i Tromsø, Tromsø.
- Noe, Raymond A., Clarke, Alena D. M., & Klein, Howard J. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 245-275. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321
- Norli, Nina Merete. (2009). *Fra bystyrevedtak til pedagogisk praksis - en translasjon : skriftlig vurdering på to barneskoler i Oslo*. Akademisk avhandling, Universitetet i Oslo, Oslo.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organizational Science*, 13(3), 249-273. doi: 10.1287/orsc.13.3.249.2776
- Rabin, Ron. (2014). *Blended Learning for Leadership*
The CCL Approach. Lastet ned (05.05.2016) fra <http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/BlendedLearningLeadership.pdf>
- Robertsen, Børge. (2007). *Opplæring av nyansatte - En kunnskapsorganisasjons bruk av institusjonaliserte oppskrifter*. Akademisk avhandling, Universitetet i Oslo, Oslo.

- Røvik, Kjell. (2011). From Fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations' Handling of Management Ideas. *Organization Studies*, 32(5), 631.
- Røvik, Kjell Arne. (1998). *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Røvik, Kjell Arne. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Scott, S, & Ferguson, O. (2014). *NEW PERSPECTIVES ON 70:20:10*. Lastet ned (05.05.2016) fra <https://ar.scribd.com/document/298916320/New-Perspectives-70-20-10-Dps>
- Sevón, Guje, & Czarniawska, Barbara. (2005). *Global ideas: how ideas, objects and practices travel in the global economy* (Vol. 13). Stockholm: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Siggelkow, Nicolaj. (2007). PERSUASION WITH CASE STUDIES. *Academy of management journal*, 50(1), 20-24.
- Silverman, David. (2006). *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction* (3rd ed. utg.). Los Angeles: SAGE.
- Statoil. (2015). *Årsrapport*. Lastet ned (05.09.2016) fra http://www.statoil.com/no/InvestorCentre/AnnualReport/AnnualReport2015/Documents/DownloadCentreFiles/01_KeyDownloads/Aarsrapport_2015.pdf
- Statoil. (2016a, 2009). *Kort om Statoil*. Lastet ned (05.09.2016) fra <http://www.statoil.com/no/about/inbrief/pages/default.aspx>
- Statoil. (2016b, 2007). *Vår historie*. Lastet ned (05.09.2016) fra <http://www.statoil.com/no/about/history/pages/ourhistory.aspx>
- Thagaard, Tove. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Thagaard, Tove. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.

Wenger, Etienne. (1998). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*.
Cambridge: Cambridge University Press.

Zuboff, Shoshana. (1988). *In the age of the smart machine: the future of work and power*.
New York: Basic Books.

Vedlegg 1: Godkjenning NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Hege Hermansen
Institutt for lærerutdanning og skoleforskning Universitetet i Oslo
Postboks 1099 Blindern
0317 OSLO

Vår dato: 19.02.2016

Vår ref: 47088 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 01.02.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>47088</i>	<i>Tolkning og anvendelse av utviklings- og læringsrammeverket 70:20:10</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Hege Hermansen</i>
<i>Student</i>	<i>Marianne Garaas</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdís Namtvedt Kvalheim

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrrer.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uio.no

Vedlegg 2: Informasjon og samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

En studie av tolkning og anvendelse av lærings- og utviklingsrammeverket 70:20:10

Bakgrunn og formål

Jeg skriver for tiden masteroppgave ved Universitetet i Oslo, det Utdanningsvitenskapelige fakultet og Institutt for Pedagogikk. Studieretningen er *Kunnskap, utdanning og læring*, med spesialisering i *Læring, teknologi og arbeid*. Formålet med studien er å undersøke hvordan lærings- og utviklingsrammeverket 70:20:10 tolkes og brukes for å legge til rette for læring på arbeidsplassen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Jeg ønsker å intervju personer som jobber i organisasjoner som benytter seg av utviklings- og læringsrammeverket 70:20:10. Spørsmålene vil handle om 70:20:10-rammeverket, med fokus på arbeidsplasslæring. Her vil jeg blant annet se på hvordan rammeverket tolkes og brukes, hvilke erfaringer deltagerne har med rammeverket, og hvordan rammeverket knyttes til muligheter for læring på arbeidsplassen. Intervjuene registreres i form av lydopptak for å lette noteringsarbeidet mitt. Om det er ønskelig sender jeg spørsmålene mine i forkant. Intervjuene ønskes gjennomført i uke 9-12, og vil ta ca. 1 time. Videre avtale om tid og sted blir vi enige om.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun jeg og min veileder som vil ha tilgang til disse, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den publiserte utgaven. Personopplysninger og lydopptak lagres hver for seg på passordbeskyttet pc for å ivareta konfidensialitet. Prosjektet skal etter planen avsluttes 1/12-2016. Datamaterialet anonymiseres ved prosjektslutt, senest innen desember 2016.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med meg; Marianne Garaas, tlf.: xxxx,

epost: xxxx. Veileder er Hege Hermansen, postdoktor ved Institutt for lærerutdanning og skoleforskning, Universitetet i Oslo, tlf.: xxxx, epost: xxx. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta. Jeg samtykker i at det gjøres lydopptak av intervjuet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide DNV GL

Bakgrunnsspørsmål

1. Hvilken stilling har du? I hvilken avdeling?
2. Hva er din utdanning/fagbakgrunn?
3. Hvor lenge har du jobbet her?
4. På hvilke måter er 70:20:10-rammeverket en del av din arbeidsdag?

Tilblivelseshistorien

5. Når og hvordan hørte du om 70:20:10-rammeverket for første gang?
 - a) Av hvem?
 - b) Hva ble fortalt, innholdsmessig? I hvor stor grad var man opptatt av nytteverdien?
6. Når begynte din bedrift å «bruke» 70:20:10?
 - a) Brukte dere noe lignende før 70:20:10, i så fall hva?
 - b) Vet du hvorfor dere valgte å bruke 70:20:10? Var du en del av bestemmelsen om å bruke 70:20:10-rammeverket?/ hvem tok avgjørelsen?

Tolkning

7. Hva slags rolle skal 70:20:10 spille? I forhold til kompetanseutvikling /strategi / overordnede mål?
 - a) Den oppfatningen du gir uttrykk for nå, er dette din egen oppfatning? Hvis noen andre mener noe annet, hva er det?

Translasjon/implementering

8. Hvilke hovedstrategier har dere for å implementere rammeverket i egen bedrift? Eksempler?
 - a) Kan du utdype litt om strategiene?
 - b) Finnes det prosedyrer i forskrifter, som i metoder for «korrekt implementering»?
 - c) I caset skrevet av xxx xxx om implementering av 70:20:10 står det at en bør fokusere på å de viktigste allerede eksisterende arbeidsprosessene. Kan du fortelle meg om disse, og hvordan de ble identifisert?
9. Hvordan utviklet dere disse implementeringsstrategiene?
 - a) På bakgrunn av hva? Empiri? teori?
 - b) Hvem/hvilke personer utviklet dette
10. Ved å ta i bruk et såpass åpent rammeverk som 70:20:10 kan en si at det finnes en spenning mellom det å fremheve uformell læring, og det at man formaliserer det uformelle. Har du noen tanker rundt dette?
 - a) Om jeg har forstått deg riktig går deres strategi ut på blant annet en planlegging og rapportering av læring. Blir det riktig å si at dere har en relativt sterk struktur og planlegging rundt uformell læring?

- b) Hvorfor har dere valgt dette?
- c) I den forbindelse: Hvordan setter man utviklingsmål for noe som er uformelt? Kan all læring planlegges?

I caset skrevet av xxxx om implementering av 70:20:10 sies det at de fleste ledere og medarbeidere i DNV GL forstår logikken bak det at det meste av læringen skjer på arbeidsplassen, og at man derfor burde bruke mindre tid på formell læring. Videre sies det: "However, actually translating this into tangible benefits and measurable effects for the organization is another story."

- 11. Kan du utdype dette – det å skulle oversette 70:20:10 til "håndterbare" fordeler og målbare effekter?
 - a) Hvordan oversatte man dette til "håndterbare fordeler"?
 - b) Målbare effekter?
 - c) Er dette noe dere har laget en "mal" på, eller er det noe hver enkelt leder gjør?
- 12. Kan du fortelle meg litt mer om hvordan dere oversetter/tilpasser rammeverket til bedriftens kontekst og behov?
 - a) Hva var/er DNV GLs kontekst? Og behov?
 - b) Hvilke tilpasninger ble gjort?

Rammeverket som del av praksis

- 13. På hvilke måter er rammeverket synlig som del av bedriftens daglige praksis?
- 14. Hvilke utfordringer har dere møtt?

Rammeverket og syn på læring

- 15. Har 70:20:10-rammeverket endret ditt syn på læring på arbeidsplassen?
- 16. Tror du 70:20:10 har kommet for å bli i din bedrift?
- 17. Noe du vil legge til?

Vedlegg 4: Intervjuguide Statoil

Bakgrunnsspørsmål

1. Hvilken stilling har du? I hvilken avdeling?
2. Hva er din utdanning/fagbakgrunn?
3. Hvor lenge har du jobbet her?
4. **Jeg har fått inntrykk av at dere ikke bruker 70:20:10-rammeverket i sin helhet, og at dere har gjort deres egen tolkning.**
 - a) Hva kaller dere denne versjonen med elementer fra 70:20:10-rammeverket?
5. På hvilke måter er deres Statoil-modell/versjon av 70:20:10-rammeverket en del av din arbeidsdag?

Tilblivelseshistorien

6. Når og hvordan hørte du om 70:20:10-rammeverket for første gang?
 - a) Av hvem? *Kollega, leder? Noen utenfor bedriften?*
 - b) Hva ble fortalt, innholdsmessig? Ble effekter eller virkninger løftet frem?
7. Når begynte din bedrift å «bruke» deres versjon av 70:20:10?
 - a) Brukte dere noe lignende før 70:20:10, i så fall hva?
 - b) Vet du hvorfor dere valgte å bruke elementer fra 70:20:10? Var du en del av bestemmelsen om å bruke deler av 70:20:10-rammeverket?/ hvem tok avgjørelsen?

Tolkning

8. Hva slags rolle skal deres ”statoil-versjon” av 70:20:10 spille? I forhold til kompetanseutvikling /strategi /overordnede mål?
 - a) Den oppfatningen du gir uttrykk for nå, er dette din egen oppfatning? Hvis noen andre mener noe annet, hva er i så fall det?
 - b) Er denne ”Statoil-versjonen” ment å skulle gjelde alle i Statoil, eller er det for noen i en spesifikk gruppe som f.eks. ledere?
9. Hva var utgangspunktet for deres ”Statoil-modell”/versjon av 70:20:10?
 - a) var det noe dere brukte fra før av som dere supplerte med tankegang fra 70:20:10, eller brukte dere 70:20:10 som utgangspunkt?
 - b) Hvilke elementer/aspekter er det dere bruker fra 70:20:10? Hva ble tatt med og hvorfor?
 - c) Hva ble ikke tatt med, og hvorfor?
10. Kan du fortelle meg om inndelingen/kategoriene ”on the job learning”, ”knowledge on Demand” og ”formal learning”?
 - a) Dere bruker ikke navnet 70:20:10. Hvorfor?
 - b) Hvordan er de tre kategoriene deres: “On the Job Learning, “Knowledge on Demand” og “formal learning” i forhold til de tre kategoriene/delene i 70:20:10-rammeverket?
 - c) Hvorfor har dere valgt en annen inndeling/hvorfor har dere valgt en slik inndeling?

11. På power-pointen tilsendt meg står det en av de "holy grails" er å integrere så mye læring som mulig i det daglige arbeid. Kan du utdype dette?
- "the compliance and leadership model" nevnes som et eksempel i denne sammenheng. Kan du utdype dette?
-hvordan gjøres dette i praksis?
 - Er du enig i at det meste av læringen skjer på arbeidsplassen, og at man burde bruke mindre tid på formell læring?
 - Var dette noe som utfordret tidligere forståelser av læring i Statoil?
12. I power-pointen står det at dere trengte en "concept reset" for hva læring på arbeidsplassen er ("On the job Learning"). Kan du utdype dette?
- på power-pointen stod det at lederne i Statoil var for "hands off" i forhold til læring på arbeidsplassen og at man måtte legge til noen "extraction activities". Kan du utdype hva du legger i dette?
-Det nevnes CEB-forskning. Utdype?
13. I power-pointen står det også: "re-shaping the learning methods mix". Kan du utdype dette?
- "the key in transforming our portfolios". Kan du fortelle meg om deres inndeling av formell læring; "leadership portfolio", "professional portfolio" og "leading self portfolio"?
 - I forbindelse med deres "change of the learning methods mix" står det dette: "(...) so all formal learning should by definition be a blend". Kan du utdype dette litt?

Translasjon/implementering

14. Hvilke hovedstrategier har dere for å implementere "Statoil-modellen" i egen bedrift?
- Blir det riktig å si at arbeidsplassen er førstevalget når dere setter i gang læringstiltak?
 - Hvordan går dere frem for å integrere mest mulig læring i arbeidshverdagen? (On the Job Learning). *Eksempler?*
 - Hvis ikke nevnt: Kan du fortelle meg om "portalen med verktøy" (portal of tools) for læring på arbeidsplassen(/on the job learning) dere har utviklet?*
 - Hva med tilrettelegging for uformell læring, hvordan gjøres dette?*
15. Finnes det prosedyrer i forskrifter, som i metoder for «korrekt implementering» eller bruk av "Statoil-modellen"? Eller er dette opp til hver enkelt leder?
16. Hvordan utviklet dere implementeringsstrategiene for "Statoil-modellen"?
- På bakgrunn av hva? Empiri? teori?
 - Hvem/hvilke personer utviklet dette? *Person, hvilken stilling, noen utenfor Statoil?*
- Kan du utdype hvorfor dere utviklet disse strategiene?
17. På power-pointen tilsendt meg står det "Formalizing informal?" Altså det å skulle formalisere uformell læring. Kan du utdype hva du sikter til her?

- a) I den forbindelse: Hvordan setter man utviklingsmål for noe som er uformelt? Kan all læring planlegges? *hva tenker du om dette: kan all læring planlegges?*

Rammeverket som del av praksis

- 18.** På hvilke måter er rammeverket synlig som del av bedriftens daglige praksis?
a) har dere strategier for individuell oppfølging av læring i Statoil?
- møter de ansatte modellen f.eks. i medarbeidersamtaler?

19. Har dere noen måter å måle virkninger som følge av implementeringen av ”Statoil-versjonen”?

20. Hvilke utfordringer har dere møtt?
- f.eks. ved å implementere mer uformelle initiativer for læring

Rammeverket og syn på læring

21. Har 70:20:10-rammeverket endret ditt syn på læring på arbeidsplassen? *Hvorfor/hvorfor ikke?*

- a) Kan du kort oppsummere Statoils syn på læring?
b) Kan du kort oppsummere de viktigste forskjellene mellom 70:20:10-rammeverket og modellen dere har utviklet?

22. Tror du versjonen dere bruker med elementer fra 70:20:10 har kommet for å bli i din bedrift?

23. Noe du vil legge til?