



Uio • Universitetet i Oslo

## Læringsorientert organisasjonskultur

*En litteraturstudie i pedagogikk med vekt på  
faktorer som kjennetegner en læringsorientert  
organisasjonskultur og hvordan leder kan  
tilrettelegge for læring i en organisasjon?*

Laura Bakke Lillegård

Masteroppgave i pedagogikk  
Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet  
45 stp.

Institutt for pedagogikk  
Det utdanningsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

VÅR 2021



## SAMMENDRAG

### MASTER I PEDAGOGIKK – MASTEROPPGAVE

Tittel	Læringsorientert organisasjonskultur – En litteraturstudie i pedagogikk med vekt på faktorer som kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur og hvordan leder kan tilrettelegge for læring i en organisasjon?
Av	Laura Bakke Lillegård
Emnekode	PED4491
Semester	Vår 2021

Stikkord
Organisasjonslæring
Psykologisk trygghet
Organisasjonskultur
Læringsorientert organisasjonskultur
Ledelse

© Laura Bakke Lillegård

2021

Læringsorientert organisasjonskultur – En litteraturstudie i pedagogikk med vekt på faktorer som kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur og hvordan leder kan tilrettelegge for læring i en organisasjon?

Laura Bakke Lillegård

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

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

# Sammendrag

Denne oppgaven har til hensikt å identifisere faktorer som kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur og belyse hvordan leder kan tilrettelegge for læring i en organisasjon. Oppgaven tar utgangspunkt i teorier knyttet til organisasjonslæring, psykologisk trygghet og organisasjonskultur. Fokuset er på identifisering av faktorer som kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur basert på en helhetlig forståelse av teoriene som har blitt brukt i denne oppgaven. Dette blir gjort i håp om å bidra til en bedre forståelse av læringsorientert organisasjonskultur, fordi det finnes relativt lite forskning som omhandler dette. Samtidig kan det hjelpe dagens ledere med tilrettelegging av læring i en organisasjon. Følgende problemstilling ble utarbeidet for å finne svar:

En litteraturstudie i pedagogikk med vekt på faktorer som kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur og hvordan leder kan tilrettelegge for læring i en organisasjon?

Dagens organisasjonsliv er preget av raske endringer, usikkerhet og konkurranse. Derfor har vellykket organisasjonslæring avgjørende betydning for innovasjon, bedre prestasjoner og overlevelse. I forbindelse med det blir teorier om organisasjonslæring presentert. Samtidig blir organisasjonslæring påvirket av organisasjonsmedlemmers atferd og handlinger, derfor blir teori om psykologisk trygghet belyst. All menneskelig samhandling resulterer i utvikling av kultur og det har betydning for både organisasjonslæring og opplevelse av psykologisk trygghet. Oppgaven vil derfor se om en helhetlig forståelse av disse teoriene kan synliggjøre faktorer som kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur.

Siden læring har avgjørende betydning for organisasjonens overlevelse, er det fordelaktig å utvikle en organisasjonskultur som fremmer læring. Identifisering av faktorer som kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur kan hjelpe ledere å tilrettelegge for læring og skape en slik kultur.

Denne oppgaven er en litteraturstudie og tar utgangspunkt i eksisterende kunnskap og litteratur. Det finner svært mye forskning om organisasjonslæring, psykologisk trygghet og organisasjonskultur. En gjennomgang av alt ville vært tidskrevende, derfor har studien en

semi-strukturert tilnærming. Datainnsamling ble gjennomført ved systematisk søk for å sikre gjennomsiktighet og etterprøvbarehet. I tillegg har snøballmetoden blitt benyttet.

Basert på analyse og diskusjon, har oppgaven konkludert med at det finnes minst 18 faktorer som kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur. Disse faktorene kan brukes av ledere for å tilrettelegge for læring i en organisasjon. Samtidig blir en integrert modell av læringsorientert organisasjonskultur presentert. Denne modellen baserer seg på teoriene som har blitt brukt i denne oppgaven.

For å styrke studiens validitet og troverdighet, ville det være hensiktsmessig å gjennomføre både kvalitative- og kvantitative undersøkelser. Samtidig ville en systematisk litteraturstudie bidra til en bedre forståelse av læringsorientert organisasjonskultur. Likevel kan denne oppgaven være interessant for alle ledere, organisasjonsmedlemmer og organisasjoner som ønsker å tilrettelegge for mer læring og utvikle en læringsorientert organisasjonskultur.

# Forord

Jeg kom til Norge første gang da jeg bare var 17 år gammel for en sommerjobb på Rønningen Folkehøgskole. Alt jeg visste var at jeg hadde en jobb og et sted å bo, uten å kjenne noen eller kunne et eneste ord på norsk. En sommerdag gikk jeg langs Karl Johans gate og stoppet foran universitetsbygningen. Der og da bestemte jeg meg for å studere ved Universitetet i Oslo en dag. To år senere flyttet jeg til Norge permanent. Det har vært en spennende reise med mange opp- og nedturer. Nå er det 10 år siden jeg flyttet til Norge og jeg er klar til å levere masteroppgaven min på norsk. Det er veldig stort for meg!

«No man is an island entire of itself; every man is a piece of the continent, a part of the main» (John Donne, 1624). Det har vært mye arbeid og mange frustrasjoner underveis, men jeg har aldri vært alene. Derfor er det flere som fortjener anerkjennelse og takk for dette.

Først vil jeg takke mine venner og familie. Spesielt min lillesøster og lillebror som ikke er bare søsken for meg, men mine beste venner for alltid. Min kjære hund og aller beste venn Leopold. Hans grenseløse kjærlighet fyller mine dager med glede, selv når jeg ikke har det så bra.

Til min gode venninne, Silje Johansen Ubostad, som alltid stiller opp for meg, oppmuntrer og inspirerer meg hver eneste dag. Jeg er så takknemlig for å ha deg i livet mitt og er uendelig glad i deg. Du er best!

Jeg vil takke Kirsten Meyn Grieg og Hans Peter Grieg for deres kjærlighet og støtte. Dere har blitt min familie her i Norge. Jeg er veldig glad i dere og setter stor pris på alt dere gjør for meg! Alltid deres Monkey of the House.

Til slutt vil jeg takke min veileder Ann Kristin Larsen for gode råd og tilbakemeldinger.

Nesøya, mai 2021

Laura Bakke Lillegård





# Innholdsfortegnelse

<b>1 Innledning</b> .....	<b>3</b>
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	3
1.2 Studiens problemstilling og valg av teori .....	4
1.3 Oppgavens oppbygning .....	5
<b>2 Metode</b> .....	<b>8</b>
2.1 Litteraturstudie .....	8
2.2 Kvalitetskriterier .....	9
2.3 Datainnsamling .....	10
2.4 Systematisk søk.....	11
2.5 Kildekritikk .....	12
2.6 Forskningsetikk.....	12
<b>3 Organisasjonslæring</b> .....	<b>13</b>
3.1 Handlingsteorier.....	14
3.2 Enkeltkretslæring .....	15
3.3 Dobbelkretslæring.....	16
3.4 Deuterolæring .....	17
3.5 Organisasjonens forsvarsmønstre .....	18
3.6 Læring og forvaltning av kunnskap .....	19
3.7 Balansegang .....	20
3.8 Gjensidig læring.....	21
3.9 Kunnskap og konkurranse.....	21
3.10 Oppsummering.....	22
<b>4 Psykologisk trygghet</b> .....	<b>23</b>
4.1 Stillhet og frykt .....	24
4.2 Åpenhet .....	25
4.3 Læring gjennom feil.....	27
4.4 Ledelse .....	28
4.5 Læringsatferd .....	30
4.6 Psykologisk trygghet og forvaltning av kunnskap.....	32
4.7 Tillit.....	33
4.8 Oppsummering.....	33

<b>5 Organisasjonskultur .....</b>	<b>35</b>
5.1 Kulturnivåer .....	36
5.2 Kulturens struktur og praksis .....	38
5.3 Sosio-teknisk kultur .....	41
5.4 Dynamisk organisasjonskultur .....	42
5.5 Læringsorientert organisasjonskultur .....	44
5.6 Oppsummering .....	47
<b>6 Ledelse og endring .....</b>	<b>48</b>
6.1 Ledelse og relasjoner .....	48
6.2 Planlegging av endring .....	51
6.3 Gjennomføring av endring .....	53
6.4 Oppsummering .....	56
<b>7 Funn og diskusjon .....</b>	<b>57</b>
7.1 Organisasjonslæring, psykologisk trygghet og organisasjonskultur .....	59
7.2 Organisasjonslæring i VUCA verden .....	63
7.3 utfordringer .....	66
7.4 Læringsorientert organisasjonskultur .....	68
7.5 Ledelse .....	73
<b>8 Konklusjon.....</b>	<b>76</b>
8.1 Begrensninger og veien videre.....	78
<b>Litteraturliste: .....</b>	<b>81</b>
Figur 1: Læring på ulike nivåer (Argyris og Schön 1978).....	17
Figur 2: Forholdet mellom psykologisk trygghet og høye prestasjoner (Edmondson 2012)...	31
Figur 3: Kulturnivåer (Schein og Schein 2019).....	37
Figur 4: Organisasjonskultur modell (Schein 1985).....	39
Figur 5: Dynamisk organisasjonskultur modell (Hatch 1993, 2001).....	43
Figur 6: Fire relasjonsnivåer (Schein og Schein 2018).....	49-50
Figur 7: Integrert modell – læringsorientert organisasjonskultur (Argyris og Schön 1978; Edmondson 1999; March 1991; Schein 1985).....	72

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Gjennom mine 12 år i arbeidslivet har jeg samlet erfaringer fra ulike organisasjoner, opplevd både positive og negative trekk ved arbeidsmiljøet, observert mine ledere og ledelsen som helhet i organisasjoner der jeg har jobbet. Det har vært veldig spennende og har vekket interesse hos meg for organisasjonslivet og spesielt læring. Opplæring og endringer for å øke kvaliteten av tjenester har vært et gjennomgående tema. Likevel mislykkes organisasjoner alt for ofte med akkurat dette. Som organisasjonsmedlem står man igjen med blandede følelser. Hvorfor mislykkes vi gang på gang, men enda viktigere hva er det som skal til for å lykkes? Hvordan kan ledere tilrettelegge for vellykket organisasjonslæring? Etter fem år med pedagogikkstudier har jeg gjort opp noen tanker, som jeg vil undersøke nærmere. Med utgangspunkt i dette ønsker jeg å undersøke om det finnes faktorer som kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur og hva ledere kan gjøre for å tilrettelegge for læring i en organisasjon.

For å kunne undersøke dette valgte jeg å se på teoriene om organisasjonslæring, psykologisk trygghet og organisasjonskultur. Teoriene om organisasjonslæring forklarer prosesser knyttet til læring og hvordan det oppstår. Siden læring i en organisasjon oppstår gjennom organisasjonsmedlemmers læring, er det viktig å se på det menneskelige aspektet i organisasjonen. Derfor er teorien om psykologisk trygghet relevant for å forstå det menneskelige aspektet og hvordan det påvirker organisasjonslæring. Samtidig består alle organisasjoner av mennesker og formes av deres samhandling. Samhandling mellom mennesker resulterer i utvikling av kultur. Kultur i en organisasjon kalles for organisasjonskultur og for å forstå menneskelig samhandling som kan føre til organisasjonslæring, er det viktig å forstå organisasjonens kultur og hvordan den fungerer. En helhetlig forståelse av disse områdene kan belyse ulike faktorer som kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur. Identifisering av faktorer som kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur kan hjelpe ledere med tilrettelegging av læring i en organisasjon.

## 1.2 Studiens problemstilling og valg av teori

For å undersøke oppgavens problemstilling, som er en litteraturstudie i pedagogikk med vekt på faktorer som kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur og hvordan leder kan tilrettelegge for læring i en organisasjon, ble følgende tre områder undersøkt:

- 1) Organisasjonslæring
- 2) Psykologisk trygghet
- 3) Organisasjonskultur

En læringsorientert organisasjonskultur er fordelaktig for alle organisasjoner. Dagens organisasjonsliv er preget av raske endringer, usikkerhet og konkurranse, noe som stiller nye krav til organisasjoner. Overlevelse krever innovasjon og bedre prestasjoner, som kan oppnås gjennom vellykket organisasjonslæring. Derfor har organisasjonslæring blitt viktigere enn noensinne. Organisasjoner og deres kultur, som ønsker å lykkes med kontinuerlig organisasjonslæring blir omtalt som en læringsorientert organisasjonskultur.

Selv om en læringsorientert organisasjonskultur er viktig for organisasjoner som ønsker å overleve i en verden som er preget av raske endringer, usikkerhet og konkurranse, finnes det relativt lite forskning som omhandler læringsorientert organisasjonskultur. Derfor er hovedmålet for denne oppgaven å identifisere faktorer som kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur og hvordan leder kan tilrettelegge for læring i en organisasjon. Det finnes mye litteratur som omhandler organisasjonslæring, psykologisk trygghet og organisasjonskultur. Derfor tar oppgaven utgangspunkt i teoriene knyttet til disse områdene, for å undersøke oppgavens problemstilling. Studien analyserer ikke enkelte teorier i dybden, men viktigste trekkene i teoriene blir presentert, for å kunne belyse studiens problemstilling.

Organisasjonslæring blir presentert gjennom teoriene til Argyris og Schön (1978) og March (1991). Det finnes veldig mange ulike tilnærminger og teorier om organisasjonslæring, men teorien til Argyris og Schön (1978, 1996) har vært svært innflytelsesrik gjennom mange år og eger seg godt for å undersøke oppgavens problemstilling, fordi den omfatter alt av kunnskap, forståelse, teknikker og prosesser som fører til tilegnelse av ny informasjon. Teorien til March (1991) om utforskning og utnyttelse er valgt fordi den samsvarer med teorien til Argyris og

Schön (1978), presenterer nye læringsaktiviteter og bidrar til en bedre forståelse av effektiv kunnskapsforvaltning.

Når det kommer til psykologisk trygghet, har Edmondson (1999) vært en viktig bidragsyter gjennom flere tiår. Derfor blir Edmondsons (1999) opprinnelig teori om psykologisk trygghet sammen med hennes nyere verk (2003, 2012, 2019; Edmondson & Mogelof, 2005) benyttet i denne oppgaven. Selv om Edmondsons (1999) bidrag er svært sentralt, setter ensidig fokus på hennes teori begrensninger for oppgavens validitet og troverdighet.

Det finnes mange teorier om organisasjonskultur, men Schein (1985, 2010) sin teori om organisasjonskultur kan regnes som klassiker og blir brukt i denne oppgaven. I tillegg blir også senere verker av Schein og Schein (2017, 2018, 2019) benyttet for å belyse organisasjonskultur ytterligere. Organisasjonskulturmodellen (Schein, 1985) gir en god forståelse for strukturen av organisasjonskultur, men tar lite hensyn til dynamikken og relasjoner mellom ulike kulturelle lag. Derfor blir teorien til Hatch (1993) brukt for å bidra til en mer helhetlig forståelse av organisasjonskultur. Læringsorientert organisasjonskultur blir introdusert gjennom teoriene til Calantone et al. (2002) og Škerlavaj et al. (2007).

Disse teoriene har blitt valgt for å undersøke oppgavens problemstilling, fordi de har mange fellestrekk og utfyller hverandre på ulike områder. Disse teoriene samlet kan bidra til en bedre og helhetlig forståelse av en læringsorientert organisasjonskultur og synliggjøre ulike faktorer som kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur. Likevel er det et relativt lite utvalg av teorier og et større omfang av teorier ville styrket oppgavens validitet og troverdighet betydelig.

### **1.3 Oppgavens oppbygning**

Denne oppgaven er en litteraturstudie som tar utgangspunkt i tidligere forskning. Derfor blir hovedteoriene presentert hver for seg i fire teorikapitler. Hvert kapittel i teoridelen har en kort oppsummering. Først i andre delen av oppgaven som heter «Funn og diskusjon», blir disse teoriene sett samlet for å belyse studiens problemstilling. Målet for denne delen av oppgaven er å analysere, drøfte og presentere studiens funn. Funn kan betraktes som en type oppsummering. Oppgaven avsluttes med konklusjon inkludert begrensninger og veien videre.

Kapittel 2 omhandler metode. Dette kapitlet beskriver studiens fremgangsmåte, datainnsamling og kvalitetskriterier som er gjeldende for denne oppgaven. Samtidig blir kildekritikk og forskningsetikk omtalt. Forskningsetikk er grunnleggende i all forskning og hensikten med det er å sørge for gode konsekvenser, rettferdighet, ivareta integritet og vise respekt. Kildekritikk har avgjørende betydning for forskningens resultater og validitet.

Kapittel 3 presenterer teorier om organisasjonslæring (Argyris og Schön, 1978; March, 1991). Ulike mekanismer i læringsprosessen og læringsaktiviteten blir forklart og organisasjonsmedlemmers handlingsteorier som styrer læringsaktiviteter. Samtidig blir organisasjonens forsvarsmønstre, forvaltning av kunnskap og konkurranse omtalt.

Kapittel 4 omhandler psykologisk trygghet basert på teorien til Edmondson (1999). Psykologisk trygghet er viktig fordi det har betydning for organisasjonslæring, organisasjonsmedlemmers atferd og handlinger. I tillegg blir læring gjennom feil, ledelse og tillit omtalt i dette kapitlet.

Kapittel 5 beskriver organisasjonskultur, struktur og ulike kulturelle lag i organisasjonen (Schein, 1985, 2010; Schein & Schein, 2017, 2018, 2019). I tillegg blir to ulike organisasjonskulturmodeller presentert og til slutt blir teoriene om en læringsorientert organisasjonskultur presentert (Schein, 1985; Hatch, 1993, 2001; Calantone et al., 2002; Škerlavaj et al., 2007). Kapittel 6 er en videreføring av kapitlet om organisasjonskultur og omhandler ledelse og endringer knyttet til organisasjonskultur. Dette kapitlet har en mer praktisk tilnærming basert på teoriene til Schein & Schein (2017, 2018, 2019).

Først i kapittel 7 blir hovedteoriene analysert samlet. Hensikten med dette kapitlet er å bidra til en helhetlig forståelse for organisasjonslæring, organisasjonskultur og de menneskelige aspektene som påvirker sluttresultatet. Hovedmålet er å identifisere ulike faktorer som kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur basert på en helhetlig forståelse og hvordan leder kan tilrettelegge for læring i en organisasjon. Mot slutten av dette kapitlet blir disse faktorene presentert basert på analyse og diskusjon tidligere i dette kapitlet. I tillegg blir en integrert modell som kan kjennetegne en læringsorientert organisasjonskultur introdusert basert på teoriene til Argyris og Schön (1978), Schein (1985), March (1991) og Edmondson (1999). Den siste delen av kapitlet omhandler hvordan leder kan tilrettelegge for læring i en organisasjon.

Konklusjon, begrensninger og veien videre blir presentert i kapittel 8. Oppgaven konkluderer med at det er mulig å identifisere ulike faktorer som kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur basert på en helhetlig forståelse av organisasjonslæring, psykologisk trygghet og organisasjonskultur. I tillegg kan leder med kjennskap og hensyn til disse faktorene tilrettelegge for læring i en organisasjon. Likevel finnes det ingen garantier og utvikling av en læringsorientert organisasjonskultur krever kontinuerlig arbeid og refleksjon. Dessuten blir begrensninger knyttet til teoriene som har blitt brukt i denne oppgaven belyst. Veien videre gir forslag til videre forskning om læringsorientert organisasjonskultur. I tillegg finnes det videre forskningsmuligheter om teorier som har blitt brukt i denne oppgaven, noe som kan belyse faktorer knyttet til en læringsorientert organisasjonskultur ytterligere.

# 2 Metode

Historisk kommer ordet metode fra det greske ordet *methodos*, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Store norske leksikon, 14.02.2021). Begrepet blir ofte brukt i vitenskapelig kontekst og innebærer ofte spesifikke krav til fremgangsmåten. Metodevalget for denne oppgaven og min forskning er litteraturstudie. «Forskning handler om å innhente og utvikle ny kunnskap om virkeligheten og om bruk av systematiske fremgangsmåter for å innhente og utvikle denne kunnskapen» (Larsen 2017, s. 16). Systematikk og fremgangsmåte i arbeidet med en studie er viktig for å sikre vitenskapelig kvalitet. Fremgangsmåten eller metoden handler om måten vi innhenter, organiserer og tolker informasjon på (Grønmo, 2016; Larsen, 2017).

## 2.1 Litteraturstudie

Alle akademiske studier tar utgangspunkt i eksisterende kunnskap og litteratur. Litteraturstudie som metode innebærer at man samler og analyserer tidligere forskning. Det er hensiktsmessig å gjennomføre en litteraturstudie når målet er å skaffe oversikt av et tema og diskutere eller svare på en problemstilling. I tillegg kan man bruke det for å videreutvikle teorier og avdekke områder som krever mer forskning. Ved å integrere ulike funn og perspektiver fra flere empiriske studier, gir litteraturstudien mulighet til å svare på problemstillinger der andre metoder ikke strekker til. Litteraturstudie som metode i seg selv er verken kvalitativ eller kvantitativ. I analysedelen kan man bruke enten kvalitative- og kvantitative metoder eller begge deler, noe som kalles for «*mixed methods*» i forskning (Snyder, 2019). Denne studien har en kvalitativ tilnærming.

Jeg velger å bruke en semi-strukturert tilnærming i min studie. Semi-strukturert litteraturstudie egner seg best når det finnes svært mye forskning på et område, og når en gjennomgang av alt ville vært svært tidskrevende eller nærmest umulig (Snyder, 2019). Sammenlignet med systematisk litteraturstudie finnes det ikke like strenge og tydelige metodologiske regler for semi-strukturert litteraturstudie, man er nødt til å skreddersy en fremgangsmåte som er formålstjenlig for aktuelle studien (Liberati et al., 2009; Wong et al., 2013). Målet med studien er å gå gjennom relevant forskning og litteratur på aktuelle områder



for å skaffe oversikt og forståelse av ulike temaer. I denne prosessen er det viktig å ta utgangspunkt i klassiske tekster og deretter gå gjennom nyere studier for å se hvordan disse temaene har utviklet seg over tid (Snyder, 2019).

I utgangspunktet hadde jeg tenkt å gjennomføre en kvalitativ studie og bruke intervju som metode for datainnsamling. Dessverre kunne jeg ikke fullføre datainnsamlingen for studien på grunn av koronapandemien. Derfor bestemte jeg å bruke litteraturstudie som metode for å belyse studiens problemstilling om læringsorientert organisasjonskultur. Ulempen med en semi-strukturert litteraturstudie er at teorien som blir brukt i oppgaven er valgt ut basert på mine forutinntatte meninger og subjektive oppfatninger. En systematisk tilnærming vil øke både validiteten og troverdigheten, men er vanskelig å gjennomføre på grunn av enorme mengder med litteratur. For å styrke troverdigheten og validiteten av denne litteraturstudien, har jeg forsøkt å skaffe en bred oversikt over temaer og vurdert ulike tilnærminger opp mot hverandre for å øke min forståelse og objektivitet. Samtidig har kildekritikk vært et viktig verktøy for å sikre validiteten og troverdigheten. En kvalitativ studie ville styrket den økologiske validiteten av resultater, som handler om samsvaret mellom studiens funn og virkelige situasjoner i organisasjonslivet (Bryman, 2016).

## **2.2 Kvalitetskriterier**

Akkurat som med alle andre forskningsmetoder er metodologiske overveielser avgjørende for å sikre troverdigheten av en litteraturstudie. Det er viktig å dokumentere alle steg i forskningsprosessen for å sikre gjennomsiktighet og mulighet for å gjenskape og etterprøve studien. Validitet og reliabilitet er sentrale begreper i forskning når det gjelder kvalitet.

Validitet handler om gyldighet som kan sikres gjennom bekreftbarhet, troverdighet og overføringsverdi (Larsen, 2017). Bekreftbarhet betyr at vi samler inn data som er relevant for problemstillingen, slik at våre konklusjoner er valide og svarer på problemstillingen (Larsen, 2017). Troverdighet i kvalitative studier innebærer at våre fortolkninger samsvarer og er gyldige for den virkeligheten som er studert (Larsen, 2017). Overførbarhet handler om våre funn og at de skal kunne brukes i andre sammenhenger enn kun den som har blitt undersøkt (Larsen, 2017). Disse kvalitetskriteriene blir brukt i kvalitative studier. Begrepet økologisk

validitet blir brukt i samfunnsvitenskapelig forskning og det handler om at studiens funn skal samsvare med virkelige situasjoner som mennesker møter i sin hverdag (Bryman, 2016). Økologisk validitet er et viktig mål for denne litteraturstudien med tanke på samfunnsnytte. Samfunnsnytte innebærer at studiens funn kan brukes av og kommer til gode for relevante grupper.

Å sikre reliabilitet i kvalitative studier er vanskeligere sammenlignet med kvantitative studier. Reliabilitet i forskning handler om prosessen som skal gjennomføres nøyaktig for å sikre pålitelige resultater (Larsen, 2017). To sentrale verdier knyttet til reliabilitet er troverdighet og gjennomsiktighet. For å sikre troverdighet er det viktig å gå frem systematisk og trekke objektive konklusjoner basert på innsamlet data (Larsen, 2017). Forskeren må klare å skille mellom egne meninger, tilfeldigheter og faktiske funn som er logiske. Gjennomsiktighet er en grunnleggende kvalitetsindikator som styrker både studiens reliabilitet og validitet. Gjennomsiktighet sikres ved å dokumentere og begrunne ulike steg og konklusjoner i forskningsprosessen (Larsen, 2017). Grundig dokumentasjon av forskningsprosessen gjør det mulig å gjenspeile undersøkelser og etterprøve resultater.

## **2.3 Datainnsamling**

I en litteraturstudie bruker man eksisterende forskning, teori og litteratur som data (Dalland, 2017). Innsamling av data krever grundige forberedelser og det er viktig at forskeren er nøye og tar bevisste valg. Samtidig er det viktig å dokumentere alle steg i søkeprosessen.

I løpet av fem år på universitetet har jeg tilegnet meg mye kunnskap og blitt kjent med mange teorier og sentrale forskere på ulike områder. Da jeg bestemte meg for å skrive om læringsorientert organisasjonskultur kjente jeg allerede til flere forskere som er viktige bidragsyttere innen relevante områder. Derfor blir det vanskelig å dokumentere hvordan jeg gikk frem for å finne tekstene til Chris Argyris, Donald A. Schön, Edgar H. Schein, Amy Edmondson og James G. March. Alle disse forskerne har skrevet artikler og bøker som kan regnes som klassikere på hvert sitt område. I tillegg har jeg brukt en del relevant sekundærlitteratur. For ytterligere litteratursøk har jeg brukt ulike metoder. Jeg har sjekket både sitater og kilder i litteraturen som jeg har lest for å finne frem til relevante verk (Booth,

Sutton & Papaioannou, 2016). Denne metoden kalles også for «snøballmetoden» (Thidemann, 2015). I tillegg har jeg brukt databaser som Oria, ERIC (Ovid), Scopus og Google Scholar. Jeg har også fått gode tips om litteratur fra veilederen og brukt mange timer på universitetets bibliotek.

## 2.4 Systematisk søk

For å sikre gjennomsiktighet og etterprøvbarehet er det viktig å gå frem systematisk og dokumentere ulike steg. I arbeidet med problemstillingen kom jeg frem til sju sentrale begreper som kjennetegner min undersøkelse: *organizational learning*, *organizational culture*, *psychological safety*, *transparency*, *values*, *trust* og *learning orientation*. Jeg valgte å bruke engelskspråklige begreper som søkeord fordi de fleste forskningsartiklene publiseres på engelsk og samtidig bidrar det til avgrensning av søket. For å avgrense søket ytterligere ble søkeordene brukt i ulike kombinasjoner ved hjelp av «AND» funksjonen. Alle kombinasjoner ble søkt likt i ulike databaser som er nevnt tidligere. Ved å bruke disse søkeordene fant jeg mange ulike kilder, både artikler og bøker. Først sorterte jeg kilder ut ifra relevante titler. Deretter gikk jeg gjennom innholdsfortegnelser og leste abstraktene til artiklene. Disse ble igjen vurdert basert på relevans for oppgavens problemstilling.

Valg av inklusjons- og eksklusjonskriterier er et viktig steg i forskningsprosessen for å sikre kvaliteten av en studie. De vanligste kriteriene er publikasjonsdato, språk, artikkeltype, kilde og utgiver (Snyder, 2019). Disse kriteriene skal være i samsvar med oppgavens problemstilling og formål. Videre i utvelgelsesprosessen brukte jeg følgende inklusjonskriterier: artikler som inneholder minst to av søkeordene og er relevante for problemstillingen, artikler som er fagfelleurdert eller artikler som er publisert av anerkjente og relevante tidsskrifter innen organisasjonsområdet og publikasjonsdato for å kunne kombinere klassiske tekster med nyere forskning. Det viktigste eksklusjonskriteriet var manglende fokus på organisasjonslæring i tekster som tok opp andre relevante søkeord, fordi de var ikke aktuelle for problemstillingen.

## 2.5 Kildekritikk

Uansett type forskning har kildekritikk avgjørende betydning for forskningens resultater og validitet. Det finnes enorme datamengder som er tilgjengelig og derfor er det viktig å vurdere om dataen er troverdig og relevant. Det finnes ingen perfekt metode for å evaluere kvaliteten av litteraturen, men det er noen kriterier som bør vurderes. Først kan man vurdere forfatternavn og hvorvidt vedkommende er en faglig autoritet som blir referert til. For å avgjøre om artikkelen eller boken er relevant for gjeldende forskningsprosjekt kan man se på tittelen og se om den inneholder sentrale begreper. I tillegg bør man gjøre seg kjent med sentrale tidsskrifter innenfor forskningsområde og undersøke hva de står for. De sentrale verkene utgis ofte av store og anerkjente forlagene og kan dermed gi en indikasjon på kvaliteten. Når man leser nyere publikasjoner bør man også se hvilken eldre litteratur de referer til. Henvisninger til anerkjente teorier kan bekrefte troverdigheten og bidra til oppdagelse av ytterligere relevant litteratur (Furseth & Everett, 2020). I arbeidet med denne oppgaven har alle ovennevnte kriterier blitt vurdert.

## 2.6 Forskningsetikk

All forskning reguleres av etiske normer og verdier. Det er Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) som utarbeider forskningsetiske retningslinjer i Norge. Dette gjelder også for utdanningsvitenskap. I 2014 utarbeidet NESH fire generelle forskningsetiske prinsipper som skal være grunnleggende i all forskning: respekt, gode konsekvenser, rettferdighet og integritet. Forskeren har også et samfunnsansvar. Forskning skal komme relevante grupper eller samfunnet til gode og søke etter ny og bedre innsikt. God henvisningsskikk er viktig for å sikre krav til etterprøvbarhet og gi grunnlag for videre forskning. I tillegg brukes kildehenvisninger til å vise respekt og anerkjenne andres arbeid. Denne oppgaven er en litteraturstudie basert på andres arbeid og forskning (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 14.02.2021).

# 3 Organisasjonslæring

Til å begynne med er det viktig å avklare forskjellen mellom to begreper som ofte brukes om hverandre: en lærende organisasjon og organisasjonslæring. Cathrine Filstad forklarer forskjellen mellom disse to begrepene veldig enkelt: «Lærende organisasjoner ser på læring som et middel for endring, mens organisasjonslæring har læring som mål og ikke kun et middel.» (2016, s. 53). Denne oppgaven handler om læring som mål og hvordan leder kan tilrettelegge for læring i en organisasjon. Derfor er begrepet organisasjonslæring sentral i denne oppgaven.

Organisasjonslæring begynte å få mye oppmerksomhet fra 1970 og 80-tallet, spesielt gjennom arbeidet til Argyris og Schön (1978). I dag streber nesten alle organisasjoner etter å lykkes med organisasjonslæring, fordi markedet er preget av konkurranse og kunnskap har som oftest avgjørende betydning for overlevelse og lønnsomhet. Derfor har organisasjonslæring fått mye oppmerksomhet og det finnes mye litteratur og mange ulike teorier om emnet. Når man søker etter begrepet *organizational learning* på Google Scholar får man omtrent 3,29 millioner svar (09.03.2021), noe som bekrefter populariteten og kompleksiteten organisasjonslæring innebærer. Læring er mangfoldig og en tilnærming kan ikke dekke alle aspekter og muligheter som læring innebærer (Antonacopoulou et al., 2006). Noen av de vanligste tilnærmingene er:

- 1) organisasjonslæring som den lærende organisasjon
- 2) organisasjonslæring som individuell kognitiv læring
- 3) organisasjonslæring som arbeidsplasslæring
- 4) organisasjonslæring som deltakelse
- 5) organisasjonslæring som praksis

Individuell læring skjer gjennom kognitiv og kollektiv læring, det betyr at det er individet som lærer i en organisasjon. Organisasjonslæring gjennom arbeid skjer gjennom organisasjonsmedlemmers refleksjon. Organisasjonslæring som deltakelse og praksis på arbeid har sin forankring i situert læring og består av sosial og relasjonell læring. Man kan konkludere med at organisasjonslæring er situert, relasjonell og forankret i sosial praksis (Filstad, 2016).

Argyris og Schön (1978) spurte i sin tid hvordan en organisasjon som kan lære? Læring er en menneskelig egenskap og man kan ikke tilegne menneskelige egenskaper til en organisasjon (Doving, 1996). Det er mennesker i en organisasjon som kan lære og det er først når denne læringen kommer til syne gjennom organisasjonens handlinger at en organisasjon har lært (Lipshitz, Friedman & Popper, 2007). Organisasjonslæring fokuserer på den læringen som er nedfelt i organisasjonen selv, hvis en nedfellingsprosess ikke skjer da har medlemmene i en organisasjon lært, men ikke organisasjonen (Irgens 2011, s. 88).

Videre skal oppgaven se nærmere på Argyris og Schöns sine handlingsteorier og mekanismene som enkelt-og dobbeltkretslæring.

### 3.1 Handlingsteorier

Selv om Argyris og Schöns (1978) teori kan kategorisere under lærende organisasjoner, er det heller et bidrag innenfor organisasjonslæring ifølge Filstad (2016). De ser på organisasjonslæring som en prosess av gjenkjenning og deretter oppretting av problemer eller feil. Organisasjonslæring forutsetter at det er organisasjonens medlemmer som lærer, fordi organisasjonen selv kan ikke huske, tenke eller lære (Argyris & Schön, 1978). Derfor må man se på organisasjonslæring gjennom organisatoriske handlingsteorier.

For å kunne forstå handlingsteoriene er det viktig å forklare hva som kjennetegner en organisasjon. En organisasjon er ikke bare en samling av mennesker, men et kollektiv som tar avgjørelser, delegerer autoritet og setter grenser på vegne av kollektivet. I tillegg består en organisasjon av struktur, kultur og ulike prosesser. Samtidig er det viktig at kollektivet følger felles regler for å kunne bli kategorisert som en organisasjon. Uansett om regler er eksplisitte eller tause, skal de kontinuerlig komme til syne gjennom organisasjonsmedlemmers handlinger (Argyris & Schön, 1978). Organisasjonens instrumentelle handlingsteori (*theory of action*) er et system av normer, strategier og antagelser, som innebærer både kommunikasjons- og kontrollmønstre (Argyris & Schön, 1978). Argyris, Putnam & McLain Smith (1985) definerer det som følger: «Handlingsteorier er individuelle og kollektive teorier for og om handling som vi bruker for å oppnå det vi ønsker» (Irgens 2011, s. 91). Det betyr at organisasjonens handlingsteorier består av både individuelle- og kollektive teorier.

Videre deles organisasjonens handlingsteorier inn i en bruksteori (*theory-in-use*) og en uttalt teori (*espoused theory*). Uttalte teorier kommer til syne gjennom offisielle dokumenter, stillingsbeskrivelser, retningslinjer og lignende som skal være styrende verdier for organisasjonens handlinger (Argyris & Schön, 1978). Bruksteorier er handlingsteorier som er basert på den faktiske og observerte atferden i organisasjonen som er ofte i konflikt med ønskede handlingsteorier. Det er disse ofte tause bruksteorier som kjennetegner organisasjonens identitet og kontinuitet (Argyris & Schön, 1978). Nye medlemmer tilegner seg organisasjonens uttrykte teorier gjennom sosialiseringprosessen. Samtidig lager alle medlemmer sine egne forestillinger eller bilder av organisasjonens uttrykte teorier og bruksteorier. Disse forestillingene er i kontinuerlig endring mens den enkelte prøver å forstå, forklare og tilpasse med seg selv og helheten i en kollektiv interaksjon. Det er en aktiv prosess av organisering hvor organisasjonsmedlemmer forsøker å kjenne seg selv i organisasjonens kontekst (Argyris & Schön, 1978). Individuelle forestillinger er ikke nok, man trenger også eksterne referanser og offentlige representasjoner av organisasjonens uttrykte teorier. For dette formålet bruker man organisasjonskart i ulike former, som beskriver aktuelle handlingsmønstre og er retningsgivende for videre handlinger (Argyris & Schön, 1978). Organisasjonen kan lære gjennom disse individuelle forestillingene og offentlige kart, gjennom tilpasning og endring av handlingsteorier, men ikke alle endringer er nødvendigvis læring (Argyris & Schön, 1978).

## 3.2 Enkeltkretslæring

Argyris og Schön (1978) ser på læring som oppdagelse og oppretting av feil, ifølge dem skjer læring i organisasjoner på ulike nivåer. Læringsnivåer er knyttet til organisasjonens handlingsteorier. Organisasjonslæring på enkeltnivå skjer når organisasjonsmedlemmer oppdager en feil eller uønsket konsekvens, finner feilen og retter den ved endring av uttrykte teorier. Samtidig må disse endringene integreres i individuelle forestillinger og delte organisasjonskart. Hvis man mislykkes med nedfelling av endringer i organisasjonens uttrykte teorier da har ikke organisasjonen lært (Argyris & Schön, 1978).

Enkeltkretslæring forutsetter endring av uttrykte verdier, mens organisasjonens bruksteorier blir uendret. Det betyr at grunnleggende forutsetninger og styrende verdier i organisasjonen

blir ikke revurdert. Dessverre kan det føre til gjentakelse av feilen eller kun midlertidig forbedring av situasjonen, fordi årsaken som produserte feilen blir ikke korrigeret (Irgens, 2011). Likevel er enkeltkretslæring fordelaktig i situasjoner som krever effektivitet når man skal oppnå mål og vedlikeholde prestasjoner innen eksisterende normer og styrende verdier (Argyris & Schön, 1978). Dessverre fører ikke enkeltkretslæring til organisasjonslæring, fordi man opererer innenfor eksisterende verdier og kunnskap uten å produsere ny kunnskap.

### **3.3 Dobbelkretslæring**

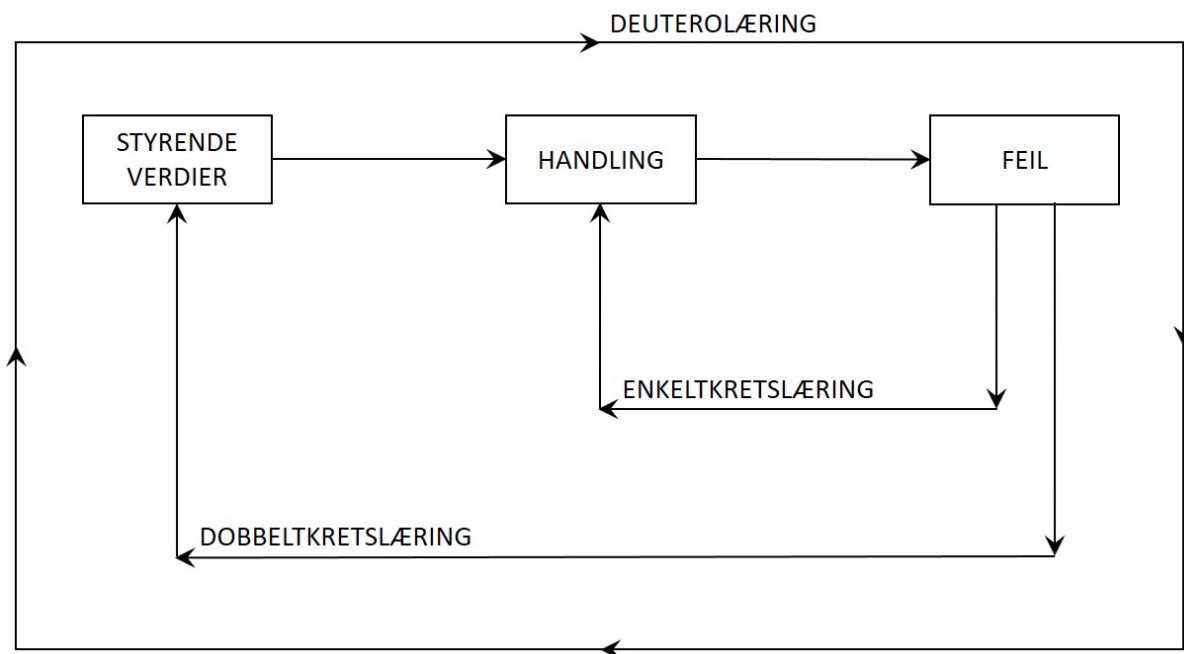
Dobbelkretslæring knyttes til organisasjonens bruksteorier. Læring på dobbelkretsnivå skjer når organisasjonsmedlemmer oppdager en feil eller uønsket konsekvens, går en ekstra krets tilbake og reflekterer over styrende verdier, holdninger, kunnskap og lignende som har forårsaket feilen. Hvis denne refleksjonen og oppretting av feilen fører til endring av organisasjonens bruksteorier, da har organisasjonen lært. Denne læringen må selvfølgelig nedfelles i organisasjonen gjennom endring av eksisterende normer og verdier (Argyris & Schön, 1978). I motsetning til enkeltkretslæring fører dobbelkretslæring til permanent løsning av problemet. Ifølge Argyris og Schön (1978) fører dobbelkretslæring til organisasjonslæring, fordi læringsprosessen fører til produksjon av ny kunnskap.

Mange organisasjoner ønsker å få til dobbelkretslæring fordi det kan føre til nytenkning og innovasjon. Noe som gir konkurransefordel. Siden dobbelkretslæring er mer dyptgående enn enkeltkretslæring da kan det føre til konflikter i organisasjonen. Det er naturlig at maktbruk oppstår i slike situasjoner (Argyris & Schön, 1978). Samtidig kan organisasjonsmedlemmer oppleve dobbelkretslæring som truende fordi man stiller spørsmål ved styrende verdier. Dobbelkretslæring stoppes ofte av organisasjonens forsvarsmønstre, noe som blir omtalt senere i dette kapitlet (Irgens, 2011). Det som er felles for både enkelt- og dobbelkretslæring er at man er nødt til å gå i dybden på de prosessene hvor læring skjer (Filstad, 2016).



### 3.4 Deuterolæring

Det siste læringsnivået som blir introdusert av Argyris og Schön (1978) er deuterolæring. Deuterolæring betyr at organisasjoner lærer å lære. Organisasjonsmedlemmer reflekterer over og lærer av tidligere lærings situasjoner eller episoder hvor man mislykkes med læring. De går i dybden for å oppdage hvilke strategier som fremmer læring, lager nye strategier og evaluerer arbeidet sitt kontinuerlig. Samtidig må disse strategiene som fremmer læring integreres i organisasjonsmedlemmers forestillinger, offentlige kart og komme til syne gjennom organisasjonslæringens praksis (Argyris & Schön, 1978). Det betyr at man lærer av læringsprosessen og organisasjonen stiller seg proaktivt til utfordringer. I norsk faglitteratur omtales deuterolæring også som metalæring. Deuterolæring kjennetegner lærende organisasjoner (Irgens, 2011). Likevel mener Argyris og Schön (1978) selv at deuterolæring er en idealtilstand som er nærmest umulig å oppnå.



Figur 1: Læring på ulike nivåer (Basert på Argyris og Schön 1978).

### 3.5 Organisasjonens forsvarsmønstre

Allerede i 1978 da Argyris og Schön presenterte sin teori om organisasjonslæring omtalte de faktorer som fremmer og hemmer læring i form av Modell 1 og Modell 2 teorier. En gjennomgang av nyere litteratur viser at disse teoriene er like aktuelle i dag. I 1999, som er 21 år siden den opprinnelige teorien ble publisert, skrev Chris Argyris en ny bok om organisasjonslæring hvor Modell 1 og Modell 2 fikk veldig mye plass. Elleve år senere i 2010 skrev Chris Argyris enda en ny bok om organisatoriske fallgruver og hva som hindrer læring i organisasjoner. Disse modellene var like sentrale, noe som bekrefter gyldigheten av deres teori. Det er viktig å ha en viss forståelse for disse modellene når man skal kjenne igjen og forstå organisasjonens forsvarsmønstre.

Modell 1 og Modell 2 henger sammen med handlingsteorier som igjen styrer organisasjonens evne til å lære. Begge modeller handler om organisasjonens bruksteorier (*theory-in-use*). Modell 1 kjennetegnes av defensiv argumentasjon og Modell 2 kjennetegnes av produktiv argumentasjon. Modell 1 preges av kontroll, ensidig styring, forbindes med enkeltkretslæring og fører ofte til redusert effektivitet. Modell 2 preges derimot av informasjon og valg, medbestemmelse, forbindes med dobbelkretslæring og kan føre til økt effektivitet (Argyris, 1999 og 2010). Samtidig har disse modellene også betydning for arbeidsmiljøet. I motsetning til Modell 1, er arbeidsmiljøet hos Modell 2 organisasjoner preget av mer frihet og åpenhet. De fleste organisasjoner ønsker å ha handlingsteorier styrt av Modell 2 fordi det kan føre til læring, effektivitet og innovasjon. Likevel styres altfor mange organisasjoner av Modell 1 verdier, fordi organisasjonsmedlemmer holder tilbake negative følelser for å unngå ubehag og det fører til aktivering av organisatoriske forsvarsmønstre (Argyris, 1999).

Selv om de fleste organisasjoner ønsker åpenhet og ærlighet og gjør en aktiv innsats for å oppnå det, blir resultatet ofte det motsatte på grunn av organisatoriske forsvarsmønstre (Argyris, 2010). Argyris (2010) har gjennomført omfattende studier gjennom mange tiår og har konkludert med at det er stort sett de samme mekanismene som kommer til syne uavhengig av type organisasjon. Det er vanlig at mennesker ikke sier sannhet offentlig og når man blir konfrontert med det møter man fornektelse. Viktige temaer blir ikke snakket om, de blir aktivt skjult av organisasjonsmedlemmer og blir til slutt udiskuterbare. Denne atferden blir ofte styrt av frykt og usikkerhet. Organisasjonsmedlemmer kan være redd for å fremstå

inkompetente, naive eller frykte sanksjoner. Derfor unngår man å snakke om problemer og slik oppførsel hindrer problemløsning og læring. Samtidig er denne typen oppførsel selvforsterkende. Folk føler seg ofte fanget og hjelpeløse i sånne situasjoner (Argyris, 2010).

Organisasjonens ledelse, kultur og organisasjonsdesign har stor betydning for disse forsvarsmønstre og fallgruver. Det er ikke nødvendigvis ledelse eller en av de andre faktorene som er avgjørende. For å løse disse problemene er det viktig at ledelsen tar grep som fører til endringer på alle områder. Ifølge Argyris (2010) skyldes disse forsvarsmønstrene og fallgruvene manglende samsvar i organisasjonens handlingsteorier. Organisasjonsmedlemmer liker å tro at de bruker Modell 2 teorier, mens i virkeligheten blir de styrt av Modell 1 verdier, og det fører til selvforsterkende fallgruver. Løsningen krever bevisst og kontinuerlig arbeid med Modell 2 verdier, slik at organisasjonsmedlemmer faktisk gjør det de sier og tror (Argyris, 2010).

### **3.6 Læring og forvaltning av kunnskap**

Frem til nå har dette kapittelet sett på grunnleggende mekanismer i organisasjonslæring i form av enkelt- og dobbeltekretslering som forklares ved hjelp av handlingsteorier. Videre skal oppgaven se på James G. March sin teori om utforskning og utnyttelse i organisasjonslæring, som ble publisert i 1991. Begrepene utforskning og utnyttelse handler om ulike måter en organisasjon kan lære og forvalte sin kunnskap på. Utnyttelse kan forbindes med enkeltkretslering og utforskning kan forbindes med dobbeltekretslering.

Utforskningsprosessen er preget av kreativitet og fleksibilitet - man søker ny kunnskap, eksperimenterer og tar risiko med håp om innovasjon og læring.

Utnyttelsesprosessen derimot, bruker allerede eksisterende kunnskap for å implementere, produsere og effektivisere driften (March, 1991). Det er spesielt denne delen som handler om kunnskapsforvaltning som har fått mye oppmerksomhet gjennom årene og March (1991) sitt bidrag kan oppfattes som en klassiker innen litteratur om organisasjonslæring.

Hovedfokuset i teorien er rettet mot forholdet mellom utforskning av nye muligheter og utnyttelse av allerede eksisterende kunnskapsressurser i organisasjonslæringsperspektiv. Samtidig ser teorien på utfordringer knyttet til fordeling av ressurser og tid mellom disse to

prosessene. March (1991) fokuserer på to vanlige situasjoner når det kommer til utvikling og bruk av kunnskapsressurser i organisasjonen:

- 1) Gjensidig læring mellom organisasjonsmedlemmer og organisasjonens normer, prosedyrer, regler og dokumenter (*organizational code*).
- 2) Læring og konkurransefortinn.

I tillegg er det viktig å oppnå balanse mellom utforskning og utnyttelse, noe som er meget utfordrende og påvirkes av mange ytre faktorer (March, 1991).

### **3.7 Balansegang**

March (1991) ser på balansegangen mellom utforskning og utnyttelse i lys av flere ulike teorier. En av utfordringene knyttet til balansegangen er at de samme problemstillingene kommer til syne og er sammensveiset på tre ulike nivåer - person-, organisasjon- og sosialt nivå. Utnyttelsesprosessen er nærværende, kortsiktig og gir sikre resultater.

Utforskningsprosessen kan strekke seg over lang tid og det finnes ingen garantier. Det er svært vanskelig å vite når en organisasjon bør ha økt fokus på utforsknings- eller utnyttelsesprosesser, fordi ingen situasjoner er like og det er mange ulike faktorer som kan påvirke situasjonen. Den beste måten å lære hvordan man bør fordele ressurser mellom utforskning og utnyttelse på, er gjennom erfaring. Vanligvis prioriterer organisasjoner utnyttelse av kunnskapsressurser i tilpasningsprosesser (*adaptive processes*) fremfor utforskning. Dessverre kan langvarig fokus på utnyttelse være ødeleggende for organisasjonen på lang sikt (March, 1991).

Den sosiale konteksten har også stor betydning for organisasjonslæring og balansen mellom utforsknings- og utnyttelsesprosesser. March (1991) har gjennomført en omfattende kvantitativ studie for å se på to ulike trekk ved det sosiale aspektet: gjensidig læring i kunnskapsutvikling, og læring i konkurransesituasjoner.

### 3.8 Gjensidig læring

March utviklet en enkel modell for å beskrive den gjensidige læringen mellom organisasjonsmedlemmer og organisasjonens normer, prosedyrer, regler og dokumenter.

March (1991) presiserer fire hovedtrekk:

- 1) Det finnes en ytre virkelighet uavhengig ens oppfatninger om den.
- 2) Både organisasjonsmedlemmer og organisasjonen har sine egne virkelighetsoppfatninger til enhver tid.
- 3) Organisasjonsmedlemmer endrer og tilpasser sine virkelighetsoppfatninger kontinuerlig som en konsekvens av sosialiseringen inn i organisasjonen.
- 4) Organisasjonens normer blir påvirket av organisasjonsmedlemmer.

Organisasjonens normer, prosedyrer, regler og dokumenter er en del av organisasjonens totale kunnskap. Disse gjensidige endring- og påvirkningsprosesser fører til en likevekt mellom organisasjonen og medlemmers oppfatninger. Jo raskere man lærer og sosialiseres inn i organisasjonen, desto raskere oppnås likevekten. Både organisasjonen og individet lærer og utvikler seg gjennom denne sosialiseringsprosessen. Ifølge March (1991) er det ikke ønskelig å nå denne likevekten raskest mulig, fordi da stopper den gjensidige læringsprosessen. Den beste løsningen er å ha en blanding av mennesker som lærer med ulik hastighet. March (1991) påstår at moderat utskiftning (*turnover*) er gunstig for organisasjonslæring og utvikling av normer, prosedyrer, regler og dokumenter. Denne type læring fører til utforskning (March, 1991).

### 3.9 Kunnskap og konkurranse

Det andre trekket ved det sosiale aspektet handler om læring i konkurransesituasjoner. Dagens organisasjonsliv er preget av konkurranse både eksternt og internt, og man er nødt til å kjempe for de ressursene og mulighetene man har. Om ny kunnskap og læring i en organisasjon fører til konkurransefordeler er avhengig andre organisasjoner og faktorer. March (1991) har gjennomført en kvantitativ undersøkelse hvor han ser på gjennomsnittsprestasjonen og variansprestasjonen når det kommer til konkurranse og

overlevelse. Læringsprosesser og ny kunnskap fører nødvendigvis ikke til økning i gjennomsnittlig prestasjon og variasjon, men ny kunnskap fører til mer pålitelig prestasjon. Ifølge March (1991) er det mulig å se ulike aspekter ved prestasjoner som strategiske valg. De representerer resultater av organisasjonens valg mellom investering i læring/utforskning og utnyttelse av kunnskapsressurser i langsiktig perspektiv. Innsats, oppmerksomhet, risikotakning, kunnskapsvalg og antall konkurrenter har også betydning. Hovedpoenget er at konkurransesituasjoner gir lite plass for utforskning og utnyttelse av kunnskapsressurser blir dominerende. I noen tilfeller kan utbytte av utnyttelsesprosesser likevel bli hindret på grunn av utskiftning og sakte læring (March, 1991).

### **3.10 Oppsummering**

Dette kapitlet har fokusert på to sentrale teorier om organisasjonslæring. Argyris og Schön (1978) forklarer organisasjonslæring i form av enkelt- og dobbeltekrets læring som styres av handlingsteorier. James G. March (1991) sitt bidrag kan sees på som en videreføring av arbeidet til Argyris og Schön (1978). Det er et innholdsmessig samsvar mellom handlingsteoriene til Argyris og Schön og det March omtaler som organisasjonskode. Samtidig legger begge teoriene stor vekt på sosialiseringprosessen knyttet til organisasjonslæring. I tillegg presenterer March (1991) to helt nye begreper: utforskning og utnyttelse som handler om forvaltning av organisasjonens kunnskap. Disse begrepene har vist seg til å være svært innflytelsesrike i løpet av de siste tretti årene. For å oppnå en helhetlig forståelse av organisasjonslæring kan det være lurt å se på disse teoriene sammen. Det som er viktig å ta med seg videre fra dette kapitlet er rammebetingelsene som kjennetegner de ulike læringsprosessene. Spesielt betraktninger knyttet til organisasjonsmedlemmers negative følelser og utrygghet som kan føre til aktivering av organisatoriske forsvarsmønstre og faktorer som kjennetegner vellykkede læringsprosesser.

## 4 Psykologisk trygghet

*Fear limits our ability for effective thought and action (Burke, 2016 sitert i Edmondson 2019, s. xxi).*

Edgar Schein og Warren Bennis (1965) omtalte psykologisk trygghet allerede på 60-tallet i forbindelse med organisasjonsendring. De mente at psykologisk trygghet hjelper mennesker å overvinne forsvarsmekanismer og læringsangst. Forrige kapittelet omhandlet organisasjonslæring, og psykologisk trygghet er en viktig forutsetning for at organisasjonsmedlemmer skal engasjere seg i og lykkes med læringsaktiviteter som fører til organisasjonslæring. Begrepet psykologisk trygghet som vi kjenner det i dag har fått fotfeste gjennom arbeidet til Amy Edmondson (1999) som har vært svært viktig bidragsyter gjennom flere tiår.

Dagens arbeidsliv er preget av raske endringer og uforutsigbarhet. Organisasjoner er nødt til å tilpasse seg raskt, forvalte den kunnskapen de har effektivt og lære kontinuerlig for å finne nye og lønnsomme arbeidsmåter. Amy Edmondson (1999) har funnet ut at psykologisk trygghet har stor betydning for menneskers læringsatferd (*learning behaviour*) som hemmes av organisasjonsmedlemmers frykt. Hun sier at: «Today's leaders must be willing to take on the job of driving fear out of the organization to create the conditions for learning, innovation, and growth» (Edmondson 2019, s. xxi). Dette sitatet forklarer den enorme og stadig voksende oppmerksomheten som psykologisk trygghet har fått i løpet av de siste tiårene. Fredrick Taylor brukte systematiske undersøkelser for å avdekke den mest effektive måten å organisere og lede arbeidet på. Taylors tilnærming behandlet mennesker som maskiner som kan lett byttes ut. Målet var økt effektivitet i produksjonen, men det forårsaket mistriivsel og økt fravær noe som virker mot sin hensikt i forhold til økt effektivitet. Selv om noen av taylorismens prinsipper fremdeles har innvirkning på noen av dagens lederstiler, som er kun opptatt av effektivisering og tar lite hensyn til de menneskelige aspektene, har heldigvis de fleste organisasjoner forstått at en slik stil er ikke bærekraftig i det lange løp (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Psykologisk trygghet betyr at mennesker ikke er redd for situasjoner som innebærer mellommenneskelig risikotagning, for eksempel innrømme eller påpeke feil og dele sine

meninger åpent (Edmondson, 1999). I mange tilfeller er mennesker bevisst eller ubevisst redd for å fremstå inkompetente, bli straffet eller i verste fall miste jobben sin i slike situasjoner. Psykologisk trygghet er en sentral del av denne oppgaven fordi det har betydning for organisasjonslæring og er også nært knyttet til organisasjonskultur. Dette kapittelet skal se nærmere på frykt for å dele meninger, stillhet, åpenhet på arbeidsplassen, betydningen av å lære av feil, tillit, læringsatferd og forbindelse til læringsaktiviteter som utforskning og utnyttelse. Selv om Edmondsons (1999) opprinnelig teori fokuserer på læringsatferd i team, har hun selv bekreftet senere at psykologisk trygghet har betydning for både individuell- og teamlæring (Edmondson, 2019). Denne oppgaven handler om organisasjonslæring generelt og tar ikke stilling til individuell læring versus teamlæring.

## 4.1 Stillhet og frykt

Allerede i 1999 skrev Amy Edmondson om hvordan stillhet og frykt påvirker arbeidsmiljøet og læring i organisasjoner. Det finnes mye forskning gjennomført av både Edmondson selv og andre siden 1999. Basert på sin opprinnelige og senere forskning har Edmondson (2019) skrevet en bok som heter «Fearless Organization» hvor de viktigste funnene knyttet til psykologisk trygghet blir drøftet. Etter å ha studert mange organisasjoner skriver Edmondson at det fremdeles finnes mange organisasjoner som mislykkes med å skape psykologisk trygghet. En av de største utfordringene er at mennesker velger å holde tilbake sine meninger og innspill av ulike grunner (Edmondson, 1999). Noe av det skyldes den implisitte prosessen som mennesker foretar seg når de tar avgjørelser, hvor man overveier fordeler og ulemper knyttet til å ytre sine meninger (Edmondson, 2019). Denne prosessen er ofte spontan og taus uten at mennesker reflekterer over det bevisst. Det er en del av menneskers natur. I tillegg har Edmondson og Mogeluf (2005) forsket på personlighetstrekk som introversjon og ekstroversjon i forhold til valget av å snakke ut, uten å finne sammenheng. De konkluderer med at det er faktorer ved arbeidsmiljøet som påvirker menneskers valg, uavhengig personlighetstrekk fordi miljøet vil ofte oppleves likt av ulike mennesker. For at mennesker skal tørre å snakke ut er det viktig at det er en institusjonalisert og systematisk rutine i organisasjonen (Edmondson, 2019).



Stillhet kan være en konsekvens av frykt. Å dele meninger innebærer en mellommenneskelig risiko hvor mennesker kan være redd for å miste ansikt, fordi de er opptatt av å fremstå på en viss måte og vil ikke virke inkompetente foran sine medarbeidere (Goffman, 1955). Dessverre velger noen ledere å bruke frykt som motivasjon og det kan føre til at mennesker er redd for å bli straffet eller miste jobben sin når de innrømmer feil eller snakker ut. Forskning viser at en slik lederstil hemmer både læring og samarbeid (Edmondson, 2019). I tillegg kan mennesker være redd for å utsette andre for pinlige situasjoner, fremstå negativt, ødelegge relasjoner på arbeidsplassen eller bare er usikre. For eksempel en nyutdannet person kan føle seg usikker i møte med en erfaren kollega og velger å forbli stille, selv om man har innspill i forhold til arbeidsutførelsen. Samtidig kan en slik situasjon oppstå når man stoler blindt på andres ekspertise eller møter personer med autoritet som fremstår selvsikre og gir tilsynelatende lite plass for spørsmål og diskusjon (Edmondson, 2019). For å kunne snakke ut er det viktig at mennesker opplever at deres innspill er velkomne og blir godt mottatt av kolleger. Det kan være lurt å bli bedre kjent med hverandre og vise personlig interesse for å kunne bygge tillit og gjensidig respekt, noe som fremmer psykologisk trygghet (Edmondson, 1999).

Selv om mennesker velger å forbli stille og dermed personlig trygge, betyr det ikke at det føles godt. Når mennesker ikke tør å spørre om hjelp eller dele sine meninger og innspill kan man fort føle seg fanget og misfornøyd. Mange opplever det som vanskelig og smertefullt å ikke kunne si noe i situasjoner der man har lyst til å dele sine meninger. Stillhet i organisasjoner og arbeidsgrupper oppstår oftere enn de fleste ledere tror fordi stillhet og frykt er usynlig (Edmondson, 2019). Det kan føre til dårligere prestasjoner enn det man egentlig har forutsetninger til. Samtidig mister man muligheten til å utfolde seg og lære på arbeidsplassen. I tillegg kan stillhet føre til alvorlige feil. Organisasjoner kan også gå glipp av innovasjonsmuligheter og miste sin konkurransefordel, fordi mennesker holder tilbake både gode ideer og konstruktiv kritikk som muligens vil bidra til bedre løsninger (Edmondson, 1999, 2019).

## 4.2 Åpenhet

Åpenhet i en organisasjon er det motsatte av stillhet og frykt. Likevel kan opplevelsen av psykologisk trygghet og åpenhet variere innad i situasjoner - mellom ulike avdelinger,

arbeidsgrupper og så videre (Edmondson, 2019). I noen arbeidsgrupper føler mennesker at det er naturlig og nødvendig å snakke ut, mens i andre arbeidsgrupper opplever mennesker at det er skremmende og umulig. Denne variasjonen skyldes menneskers oppfatning av mellommenneskelig kontekst i organisasjonen (Edmondson, 1999). Selv om alle organisasjonsmedlemmer kan bidra til åpenhet som er en del av psykologisk trygghet, er det hovedsakelig en oppgave for ledelsen. Å skape åpenhet er ikke en enkel oppgave og det kan føles ubehagelig til tider, men det lønner seg. I en kultur som er preget av åpenhet vil mennesker føle at det er trygt å dele sine meninger og snakke ut (Edmondson, 2019).

Det er lett å tro at åpenhet vil bidra til unødvendig mye prat og bruk av tid, men det er ikke tilfellet ifølge Edmondson (2019). Ofte vil utfallet være det motsatte fordi mennesker tør å si ting rett ut, uten å snakke rundt problemene som igjen kan ta mye lenger tid. Det er viktig å være høflig og behandle andre med respekt, men det i seg selv er ikke nok til å skape psykologisk trygghet (Edmondson, 2019). Altfor ofte unnlater mennesker å ta opp ting på møtet, men vil likevel prate om det senere med andre organisasjonsmedlemmer privat (Edmondson, 1999). Det kan oppfattes som ryktespredning og vil ikke bidra til en konstruktiv løsning. Tvert imot, det kan ødelegge arbeidsmiljøet og hemme læringsatferd. Det er spesielt to kriterier som er avgjørende for åpenhet (Edmondson, 1999):

- 1) Mennesker må tro på at deres åpenhet og innspill ikke vil bli avvist.
- 2) Mennesker må tro på at deres innspill kan og vil bli brukt hensiktsmessig.

Åpenhet i organisasjoner kan oppnås og praktiseres på mange ulike måter, det finnes ingen fasitsvar. En av eksemplene som har blitt ofte brukt i organisasjonslitteratur er Ray Dalios tilnærming til åpenhet gjennom ekstrem sannhet og gjennomsiktighet (Edmondson, 2019; Smerek, 2018). Han er opptatt av å bygge en kultur hvor mennesker verdsetter meningsfullt arbeid og relasjoner. Stillhet oppfattes som et uetisk valg og ingen har rett til å ha en kritisk mening uten å snakke om det, spesielt uten andres tilstedeværelse (Dalio, 2017). Åpenhet er ikke alltid behagelig, men man må se på det som en kilde til produktivitet. Det er vesentlig at feil som blir oppdaget blir brukt konstruktivt (Edmondson, 1999). Konflikter som oppstår i forbindelse med åpenhet må behandles saklig og Dalio skiller mellom tre ulike samtaletyper: debatt, diskusjon og undervisning. Disse kategoriene bidrar til gode og strukturerte samtaler i et åpent og psykologisk trygt arbeidsmiljø, hvor målet er læring. Samtidig advarer Dalio mot arroganse og skråsikkerhet (Edmondson, 2019).

## 4.3 Læring gjennom feil

Læring gjennom feil er mulig, men det forutsetter åpenhet og at feil blir oppdaget. Når mennesker opplever psykologisk trygghet, er det lettere å påpeke og innrømme feil. Måten feil blir mottatt og behandlet er avgjørende for åpenhet. Det verste man kan gjøre er å straffe feiltakelser, fordi det vil skremme og føre til stillhet. Alle mennesker gjør feil og det er en naturlig del av alt vi foretar oss. Likevel har vi veldig ulike holdninger til feil som ofte er preget av negative følelser. Derfor må ledelsen sette en standard og vise hvordan arbeidsplassen ønsker at mennesker skal oppføre seg i slike situasjoner. Både store og små feil kan forårsake mye skade og få alvorlige konsekvenser. I etterkant kan man se at mange katastrofale feil og ulykker kunne ha blitt avverget hvis man hadde stoppet opp underveis og stilt spørsmål (Edmondson, 2019).

For å kunne bruke feil og nederlag produktivt er det viktig å se på dem som en mulighet til læring og forbedring (Edmondson, 1999). Roy Dalio har sagt at det er greit å gjøre feil, men at det er uakseptabelt å ikke identifisere, analysere og lære av dem (Edmondson, 2019). Jo tidligere feil oppdages, desto bedre utsikter har man. Organisasjoner kan spare mye tid og penger når dårlige prosjekter og arbeidsmåter forkastes i en tidlig fase. En måte å gjøre det på er å konsultere med kolleger eller kunder, spørre om hjelp og tilbakemeldinger underveis. For at det skal føre til læring og forbedring er det viktig at man er mottakelig og faktisk bruker denne nye informasjonen til å gjøre endringer. Tilbakemeldingskultur er en del av psykologisk trygghet som fremmer læringsatferd (Edmondson, 1999). En organisasjon som er kjent for åpenhet er PIXAR og de har tre grunnregler som gjelder tilbakemeldingskultur (Edmondson, 2019):

- 1) Tilbakemeldinger må være konstruktive og handle om arbeidet og ikke personen. Samtidig må mottakeren tåle å høre sannheten uten å gå i forsvarsposisjon.
- 2) Tilbakemeldinger må oppfattes som anbefalinger og ikke som den eneste riktige fremgangsmåten.
- 3) Hensikten med tilbakemeldinger er ikke å fremstille noen i et dårlig lys. Den som gir tilbakemelding må være oppriktig og ha gode intensjoner.

Flere organisasjoner som har forstått viktigheten av å lære av feil omfavner det, og til og med feirer etter at mislykkede prosjekter har blitt forkastet. Mennesker får anerkjennelse og respekt for sin åpenhet. Den største feilen er å ikke lære av sine feil og nederlag (Edmondson, 2019). For å bli enda bedre til å lære av feil og tidligere erfaringer kan det være hensiktsmessig å gi medarbeidere opplæring i feilhåndtering, noe som vil føre til bedre beredskap i møte med fremtidige utfordringer (Hirak et al., 2012). I tillegg har Carmeli og Gittell (2008) funnet at relasjoner av høy kvalitet med delte mål, kunnskap og gjensidig respekt skaper psykologisk trygghet og bidrar til at organisasjonsmedlemmer lærer av feil.

## 4.4 Ledelse

I følge Edmondson (2019) har ledelsen absolutt den største oppgaven og ansvaret for å tilrettelegge og skape et positivt arbeidsmiljø som gjør ansatte trygge og fører til psykologisk trygghet. Spesielt i dagens organisasjonsliv som er preget av usikkerhet, hvor organisasjonens evne til å lære og vokse har avgjørende betydning for overlevelse. Mange ledere tror naivt at ingen nyheter er gode nyheter. Når ansatte tror at ledelsen vil høre kun gode nyheter, vil de holde mye for seg selv og ledelsen går glipp av viktig informasjon. Det finnes også mange ledere som er redd for å ikke vite hva som skjer i organisasjonen eller vil høre sannheten, uansett hvor bra, dårlig eller skuffende den er. Fordi de har skjønnet at psykologisk trygghet vil skape verdi og føre til suksess. Edmondson (2019) som er den desidert største når det kommer til psykologisk trygghet, sier at det er sannsynligvis umulig å skape et fullstendig fryktløst miljø. Likevel er det viktig at det skal være et mål og en ambisjon som ledere kontinuerlig streber etter.

Holdninger er en viktig del av psykologisk trygghet. Det er viktig at ledelsen er bevisst sin rolle og påvirkningskraft. Derfor må ledere gå foran, vise veien og oppføre seg på en måte som de forventer av sine medarbeidere. Når ledere praktiserer åpenhet, er det naturligvis mye lettere for andre å åpne seg også. En leder som Edmondson (2019) omtaler i sin bok er Eileen Fisher og hun har lykket med å skape psykologisk trygghet gjennom å vise seg sårbar og ydmyk. Fisher er åpen om at hun ikke vet alt og trenger andres innspill og kunnskap. Det er ikke nok å bare høre, men man må lytte og vise oppriktig interesse for det andre sier. Når andre opplever en genuin interesse åpner de seg og deler gjerne sine erfaringer og kunnskap

(Edmondson, 2019). Samarbeid fører ofte til smartere tenkning, mer kreativitet og bedre løsninger. Akkurat som et folkekjært ordtak sier: «Flere hoder tenker bedre enn ett.» En av de viktigste oppgavene som ledere har, er å få frem det beste i folk og oppmuntre dem til å bruke sin kunnskap, talent og kreativitet (Edmondson, 2019).

Allerede i 1999 fant Edmondson en sammenheng mellom læringskvaliteten og ledernes rolle, noe som har også blitt bekreftet gjennom senere forskning på området. Medarbeiderne i arbeidsgrupper som fikk til læring fortalte om deres erfaringer med ledere. Noen arbeidsgrupper fortalte om lederen som var proaktiv, varm og veiledningsorientert. Mens andre fortalte om en god leder som heller tok en koordineringsrolle og åpnet for medvirkning, istedenfor å være overlegen og autoritær (Edmondson, 1999). I disse arbeidsgruppene hadde lederne lyktes med å skape psykologisk trygghet. Arbeidsgrupper som var kjennetegnet av lav læring fortalte om ledere som var distanserte, kontrollerende, delegerte oppgaver i stor grad og oppførte seg overlegent. Disse arbeidsgruppene opplevde ikke psykologisk trygghet og var preget av dømmende holdninger og dårlig samarbeid (Edmondson, 1999). Det bekrefter hvordan en dårlig lederstil påvirker hele arbeidsmiljøet, og hemmer læring og samarbeid. Samtidig viser Edmondsons forskning (1999) at ledernes rolle har større betydning for læring enn rammebetingelsene. Det betyr at lederen har mulighet til å kompensere for ellers dårlige forutsetninger med sitt arbeid som fremmer psykologisk trygghet.

Et annet viktig aspekt for organisasjoner er arbeidsprestasjon. Ifølge Edmondson (2019) har ledere to viktige oppgaver som har betydning for prestasjon:

- 1) Skape psykologisk trygghet, fremme læring og unngå feil.
- 2) Sette høye mål, inspirere og tilrettelegge for måloppnåelse.

Disse oppgavene krever en del av ledere. De må motivere og inspirere sine medarbeidere, veilede dem, gi tilbakemelding og belønne vellykkede utfall (Edmondson, 2019).

Edmondsons data fra 1999 viser at arbeidsgrupper som opplevde psykologisk trygghet presterte bedre, enn grupper som ikke opplevde det. I tillegg viser forskning en sammenheng mellom psykologisk trygghet og innovasjon. Innovasjon kan igjen føre til bedre prestasjoner (Edmondson, 2019). Samtidig viser Maslows (1943) behovspyramide at selvrealisering står høyest hos mennesker. Det betyr at mennesker har et behov for å ha en meningsfull jobb hvor de kan bruke sitt talent og mestre utfordrende arbeidsoppgaver. Derfor vil høye mål som er

realistiske, kombinert med psykologisk trygghet og lederstøtte gi gode forutsetninger for selvrealisering og bedre prestasjoner. Det vil skape en synergieffekt som er positivt for både organisasjoner og organisasjonsmedlemmer. I tillegg har ledernes engasjement og tilstedeværelse betydning for prestasjoner. Ledere som i stor grad er involvert i arbeidet og på arbeidsplassen kan skape psykologisk trygghet og styrke læring gjennom feil, noe som igjen fører til bedre prestasjoner (Hirak et al., 2012).

## 4.5 Læringsatferd

En av de viktigste grunnene for å skape psykologisk trygghet i organisasjoner er behovet for å oppnå konkurransefordel gjennom læring. Allerede i 1978 oppdaget Argyris og Schön at mellommenneskelig frykt har en negativ påvirkning for læring. Det motsatte av mellommenneskelig frykt er psykologisk trygghet. Ifølge Edmondson (1999) fremmer psykologisk trygghet det hun kaller for læringsatferd i arbeidsgrupper og organisasjoner. Læringsatferd kjennetegnes av følgende aktiviteter (Edmondson, 1999):

- 1) Oppsøke og gi tilbakemeldinger.
- 2) Dele informasjon og kunnskap.
- 3) Spørre om hjelp.
- 4) Snakke om feil og nederlag.
- 5) Eksperimentering.

Læring i arbeidsgrupper oppstår gjennom en kontinuerlig prosess av refleksjon og handling, som baserer seg på overnevnte aktiviteter. For at disse aktivitetene skal fremkalle læringsatferd er det viktig at mennesker har gode intensjoner, er ærlige og formidler informasjon som kan brukes formålstjenlig (Edmondson, 1999). Manglende læringsatferd og psykologisk trygghet vil føre til en ødeleggende og ond sirkel, hvor mennesker vil finne lite konstruktive måter å takle det på. For eksempel vil de forlate arbeidsgruppen eller være uinteresserte i det som skjer i organisasjonen og holde seg trygge ved å trekke seg tilbake (Edmondson, 1999). Derfor er det ekstremt viktig at ledere skaper et trygt miljø som fostrer læringsatferd, fordi læringsatferd er avhengig av psykologisk trygghet.

Arbeidsgruppens læringsatferd er direkte knyttet til psykologisk trygghet, effektivitet og tilhørighet (Edmondson, 1999). Alle disse aspektene må sees i sammenheng fordi ingen av dem oppstår eller eksisterer alene. Læringsatferden vil før eller senere gi resultater i form av bedre prestasjoner. Derfor er det hensiktsmessig å se på tabellen til Edmondson (2012) som ser på forholdet mellom psykologisk trygghet og prestasjonsmål, inkludert læring.

	LAVE STANDARDER	HØYE STANDARDER
HØY PSYKOLOGISK TRYGGHET	KOMFORT- SONE	LÆRING - OG HØY PRESTASJONS- SONE
LAV PSYKOLOGISK TRYGGHET	APATI- SONE	ANGST- SONE

*Figur 2:* Forholdet mellom psykologisk trygghet og høye prestasjoner (Basert på Edmondson 2012).

Tabellen består av fire soner knyttet til psykologisk trygghet og standarder: komfortsone, lærings- og prestasjonssone, apatisone og angstsone. Psykologisk trygghet betyr ikke at man skal sette lavere mål og godta alt. Tvert imot, det er viktig å ivareta begge deler og forvente gode prestasjoner. Psykologisk trygghet skal bidra til et mer ærlig og utfordrende arbeidsmiljø hvor man gjennom samarbeid tilrettelegger for effektivitet og måloppnåelse (Edmondson, 2019). Lave standarder og lav psykologisk trygghet vil resultere i apati på arbeidsplassen, hvor mennesker er uengasjerte og opptatt av selvforsvar og eget velvære (Edmondson, 2012). Lave standarder og høy psykologisk trygghet vil derimot skape et arbeidsmiljø som Edmondson (2012) kaller komfortsone. I komfortsone vil mennesker trives på arbeidsplassen, men de er ikke motiverte nok til å søke utfordringer og dermed går organisasjonen glipp av innovasjons- og læringsmuligheter, og mennesker vil ikke oppleve mestring. Ledere som setter høye standarder i et arbeidsmiljø med lav psykologisk trygghet vil skape et miljø som er preget av angst, noe som er vanlig på alt for mange arbeidsplasser i dag (Edmondson, 2012). Det forventes at mennesker skal prestere, mens de føler seg utrygge. Dessverre vil verken organisasjoner eller medarbeidere dra nytte av det, fordi det vil gå utover prestasjoner. Høy psykologisk trygghet sammen med høye standarder vil skape et optimalt arbeidsmiljø for

gode prestasjoner, fordi utfordrende oppgaver i et trygt miljø gir læringsmuligheter (Edmondson, 2012). Derfor er det viktig at ledere forstår sammenhengen mellom psykologisk trygghet og høye prestasjoner.

## **4.6 Psykologisk trygghet og forvaltning av kunnskap**

Utforskning og utnyttelse er to grunnleggende læringsaktiviteter i alle organisasjoner (March, 1991). Utforskning er en læringsaktivitet som resulterer i ny kunnskap. Allerede i 1999 hevdet Edmondson at psykologisk trygghet fremmer utforskningsorienterte læringsaktiviteter. Noe som har blitt bekreftet gjennom senere forskning (Choo et al., 2007; Edmondson, 2003). Psykologisk trygghet er spesielt viktig for organisasjoner som er avhengig av vellykkede utforskningsaktiviteter. Når mennesker opplever at de har organisasjonens støtte vil de være mer motiverte i møte med utfordrende oppgaver som krever utforskning (Crossan, 1998). Jo mer psykologisk trygghet mennesker opplever, desto lettere er det å ta del i aktiviteter som foster læringsatferd. Psykologisk trygghet er ikke viktig for bare utforskning, men også for utnyttelse av allerede eksisterende kunnskap. Fordi gode mellommenneskelige relasjoner og fravær av frykt gjør det lettere å dele kunnskap og ekspertise, hjelpe hverandre og identifisere forbedringsmuligheter (Edmondson, 1999). En slik dynamikk i et psykologisk trygt miljø vil gjøre det mulig å bruke og utvide eksisterende kunnskap. Både utforskning og utnyttelse av kunnskap vil føre til bedre prestasjoner (Kostopoulus & Bozionelos, 2011).

Studien til Kostopoulus og Bozionelos (2011) bekrefter at psykologisk trygghet muliggjør samarbeid og meningsfull analyse, og at opplevd organisatorisk støtte vil fremme både utforskning og utnyttelse av kunnskap. Samtidig bekrefter de at det gjelder ulike nivåer i organisasjonen: individuell-, gruppe- og organisasjonsnivå. I tillegg vil et fryktløst arbeidsmiljø som oppmuntrer risikotagning og åpen tenkning forsterke intensiteten av utforskningsbaserte læringsaktiviteter i arbeidsgrupper som jobber med komplekse oppgaver. Psykologisk trygghet vil øke motivasjon og fungere som en katalysator for bedre prestasjoner (Kostopoulus & Bozionelos, 2011). Det viser at psykologisk trygghet, prestasjoner og organisasjonslæring eksisterer i en kompleks symbiose, hvor lederen har en avgjørende rolle.



## 4.7 Tillit

Selv om psykologisk trygghet og tillit har mye til felles, så kan de ikke brukes om hverandre fordi psykologisk trygghet oppleves på gruppenivå og tillit hovedsakelig på individnivå (Edmondson, 2019). Tillit betyr at et menneske velger å være sårbar og stole på andre mennesker eller situasjoner som de ikke kan kontrollere, selv om det kan innebære en risiko (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Samtidig er tillit viktig i situasjoner hvor mennesker opplever mye usikkerhet. Akkurat som psykologisk trygghet, innebærer tillit også et mellommenneskelig aspekt, der den som velger å gi tillit ikke skal frykte å bli straffet eller forrådt (Edmondson, 1999; Guinot et al., 2013). Tillit til andre påvirker psykologisk trygghet og læringsatferd. Gjensidig tillit og respekt i arbeidsgrupper skaper psykologisk trygghet (Edmondson, 1999). Mange informanter i Edmondsons studie fra 1999 fortalte om viktigheten av gjensidig tillit og respekt, både i forhold til andres intensjoner og evne til å stole på medarbeidernes kompetanse. Tillit er viktig for kvaliteten av alle mellommenneskelige relasjoner og i følge Guinot et al. (2013) vil det føre til konkurransefordel i organisasjonskontekst, fordi organisasjonsmedlemmers tillit til hverandre gir gode forutsetninger til vellykkede organisasjonslæringsprosesser. Samtidig understreker de at det er ikke nødvendigvis kun tillit, men en kombinasjon av flere organisasjonsmessige faktorer som vil bidra til bedre prestasjoner.

## 4.8 Oppsummering

Dette kapittelet omhandler psykologisk trygghet, åpenhet og hvordan ledere kan tilrettelegge for det. Psykologisk trygghet på arbeidsplassen gjør det lettere for mennesker å gi tilbakemelding og komme med innspill, uten å frykte for negative konsekvenser. Det er naturlig for mennesker å trekke seg tilbake når de føler seg utrygge. Desto viktigere er det at ledere forstår sin påvirkningskraft, fordi ledere har en avgjørende rolle når det kommer til opplevd psykologisk trygghet på arbeidsplassen. Å bruke frykt som motivasjon vil hemme både læring og samarbeid. Samtidig vil mennesker mistrives hvis de ikke får muligheten til å dele og bruke sin kompetanse. Ledere må oppmuntre og tilrettelegge for å få frem det beste i folk. I et psykologisk trygt miljø vil mennesker engasjere seg i aktiviteter som fremmer læringsatferd. Høy grad av psykologisk trygghet sammen med høye mål vil føre til læring og

bedre prestasjoner i organisasjoner. Å skape et psykologisk trygt miljø er krevende, men det burde være et mål for alle ledere og organisasjoner. Dagens organisasjonsliv er preget av raske endringer, uforutsigbarhet og konkurranse, derfor er det viktig at organisasjoner tilrettelegger for læring og vekst, noe som kan oppnås ved hjelp av psykologisk trygghet.

# 5 Organisasjonskultur

De forrige kapitlene handlet om organisasjonslæring og psykologisk trygghet. Læring er viktig for dagens organisasjoner både med tanke på innovasjon og overlevelse. I mange situasjoner er psykologisk trygghet avgjørende for at læringsatferd skal oppstå blant organisasjonsmedlemmer. For å kunne forstå og tilrettelegge for organisasjonslæring er det viktig å se helheten og hvordan ulike faktorer som fremmer læring henger sammen. I dette kapittelet fokuseres det på organisasjonskultur og hvilken betydning den har for læring.

Begrepet kultur kan brukes i mange forskjellige sammenhenger. Kultur brukes vanligvis til å beskrive og forklare menneskelig aktivitet i samfunnet (Wikipedia, 03.05.2021). Denne oppgaven fokuserer på kultur i organisasjoner. Kultur er et sammensatt fenomen som består av mange ulike lag og det er viktig å begripe både dybden og bredden i det. Når man observerer en organisasjon kan man se ulike kulturelle elementer (Schein & Schein, 2017):

- Organisasjonens observerbare interaksjon og vaner – språkbruk, skikk og tradisjoner.
- Organisasjonens klima – formidles gjennom fysiske omgivelser og interaksjonsmønster, kan kategoriseres som organisasjonskulturens artefakt.
- Organisasjonens formelle ritualer og feiring.
- Organisasjonens ønskede og uttalte verdier.
- Organisasjonens gruppenormer – tause standarder og delte verdier.
- Organisasjonens spilleregler – implisitte og uskrevne regler som nykommere bør akseptere og lære.
- Organisasjonens identitet og selvbilde.
- Organisasjonens kompetanse som kommer til syne gjennom arbeidet.
- Organisasjonens delte kognitive tankemønstre, mentale modeller og språkbruk – tilegnes gjennom sosialiseringprosessen.
- Organisasjonens delte meninger og forståelse.
- Organisasjonens metaforer og integrerte symboler – ofte tause organisasjonens artefakter som kommer til syne gjennom fysiske omgivelser.

Disse elementene hjelper å forstå organisasjonskulturens innhold, samtidig er det viktig å forstå at det er et dynamisk og helhetlig fenomen (Schein & Schein, 2017). Alle kulturer læres

og utvikles i en dynamisk prosess som Schein & Schein (2017, s. 6) forklarer på følgende måte:

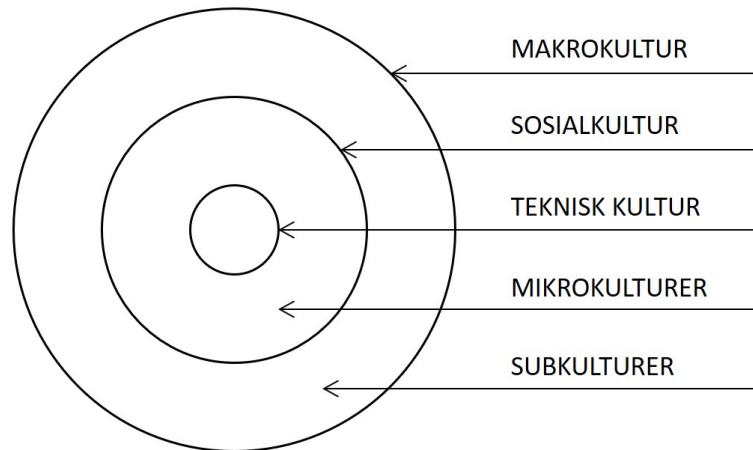
*The culture of a group can be defined as the accumulated shared learning of that group as it solves its problems of external adaptation and internal integration; which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, feel, and behave in relation to those problems. This accumulated learning is a pattern or system of beliefs, values, and behavioral norms that come to be taken for granted as basic assumptions and eventually drop out of awareness.*

Det er viktig å legge merke til at kulturen er et produkt av felles læring i organisasjonen, noe som gjør at kulturen er sammensatt og vanskelig å forstå (Edmondson, 2012). Denne definisjonen viser sammenhengen mellom kultur og læring, noe som er sentralt i denne oppgaven. Når man skal prøve å forstå og jobbe med organisasjonskulturen, er det viktig å ikke forenkle den. For å kunne kartlegge organisasjonens kultur objektivt, burde man ta i betraktning både hvordan organisasjonsmedlemmer opplever kulturen og det som kan observeres utenfra. Videre i dette kapitlet vil temaet være ulike kulturnivåer i organisasjoner, kulturens struktur og praksis, den sosiale- og tekniske kulturen, en dynamisk tilnærming til organisasjonskultur og til slutt en læringsorientert organisasjonskultur.

## **5.1 Kulturnivåer**

Kultur er et sammensatt fenomen som består av mange lag. De fleste grupper og organisasjoner har to hensikter (Schein & Schein, 2019). For det første; gjennomføre arbeidsoppgaver, overleve og vokse i sitt miljø. For det andre; organisere seg og skape fungerende relasjoner mellom organisasjonsmedlemmer. Det ytre miljøet kan kategoriseres som makrokultur, arbeidsoppgaven som teknisk kultur og interne relasjoner som sosial kultur (Schein, 2010; Schein & Schein, 2019). Jo eldre organisasjonen blir, desto større er muligheten at det oppstår ulike grupper som skaper sin egen subkultur. Subkulturene er ikke nødvendigvis like og noen av disse enhetene kan skape sine egne mikrokulturer i organisasjonen. Det er viktig å se alle disse ulike elementene og lag, for å forstå

organisasjonens helhetlige kultur. Følgende figur viser hvor de ulike elementene står i forhold til hverandre (Schein & Schein, 2019).



Figur 3: Kulturnivåer (*The Bullseye of Cultures*. Basert på Schein & Schein, 2019).

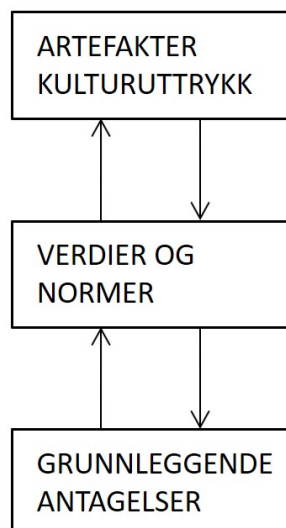
Makrokultur er den store generelle kulturen som organisasjoner eksisterer i, som omfatter verdier og normer delt av hele nasjoner, etnisiteter og yrker. Makrokultur innebærer grunnleggende sannheter, oppfatninger om tid og rom, menneskenatur og relasjoner (Schein & Schein, 2019). Ulike yrker både internasjonalt og nasjonalt kan ha sine egne kulturer, som er et resultat av felles læring og delte oppfatninger om yrkesutøvelse (Schein, 2010). Den makrokulturelle verden forutsetter at organisasjonen er proaktiv og følger med utviklingen (Filstad, 2016). Makrokulturer kan ha en avgjørende betydning for organisasjoner som opererer internasjonalt eller består av flere yrkesgrupper. Det vi oppfatter som organisasjonskultur påvirkes i stor grad av makrokultur. Den sosiale kulturen består av felles språk, identitet, grenser, relasjonssystem som definerer autoritet og fortrolighet, og kontroll- og belønningssystemer som er utviklet av organisasjonsmedlemmer. Alle grupper har to mål samtidig: effektiv arbeidsutførelse og vedlikehold av relasjoner. Det relasjonelle og arbeidsrelaterte knytter den sosiale kulturen sammen med den tekniske kulturen. Derfor vil disse kulturene både påvirke og begrense hverandre. Det gjensidige forholdet mellom den sosiale og tekniske kulturen har resultert i et nytt begrep som heter sosio-teknisk kultur. Organisasjonens tekniske kultur handler om teknologien, arbeidsstrukturer og arbeidsprosesser som brukes til å gjennomføre arbeidsoppgaver. Alle involverte organisasjonsmedlemmer vil etter hvert utvikle sine egne meninger om hvordan jobben skal

gjøres. Til slutt blir disse meningene en del av organisasjonens delte grunnleggende antagelser og vil forme en intern teknisk kultur (Schein & Schein, 2019).

Subkulturer i organisasjoner utvikles over tid av mennesker som har vært en del av gruppen en stund og har felles funksjoner, geografisk beliggenhet og yrke eller ekspertise. Det er vanlig at det finnes mange subkulturer i en organisasjon, som kan ha ulike kulturelle verdier. Man kan være medlem i flere subkulturer samtidig. Noen subkulturer overlapper med hverandre mens andre er helt forskjellige. Disse ulikhetene kan føre til konflikter mellom subkulturene. Å jobbe med endring av organisasjonskultur kan være veldig utfordrende på grunn av mange ulike subkulturer i organisasjonen (Schein & Schein, 2019). Det finnes også mikrokulturer i organisasjoner, som oppstår i undergrupper og subkulturer. Mikrokulturer er lik andre kulturer som utvikler sine egne delte verdier, normer, språkbruk og arbeidsmåter, men består ofte av færre mennesker som har spesifikke arbeidsoppgaver. Det kan være problematisk når medlemmer i en subkultur ikke forstår at de har ulike mikrokulturer, som påvirker deres antagelser og arbeidsmåter. Det er gjerne disse grenseområdene mellom ulike mikrokulturer som må forbedres eller endres for å oppnå bedre resultater. Alle organisasjoner er unike og forskjellen mellom subkulturer og mikrokulturer kan variere mellom ulike organisasjoner. Likevel er det viktig å identifisere de ulike kulturnivåene, fordi de er sammenkoblet og påvirker hverandre (Schein & Schein, 2019).

## **5.2 Kulturens struktur og praksis**

Kulturen kan se veldig annerledes ut utenfra enn den som oppleves av organisasjonsmedlemmer. Derfor er det viktig å forstå kulturens struktur og deretter kulturens praksis. Den største forskjellen er at kulturens struktur kan observeres og beskrives av utenforstående, mens kulturens praksis må oppleves. Makrokultur, sosialkultur, teknisk kultur, subkulturer og mikrokulturer beskriver ulike lag i organisasjonens kultur i praksis (Schein & Schein, 2019). I 1985 utviklet Edgar Schein en organisasjonskultur modell som beskriver organisasjonens struktur gjennom tre kulturelle nivåer.



*Figur 4: Organisasjonskultur modell (Basert på Schein, 1985).*

Modellen består av artefakter, verdier og normer og grunnleggende antagelser. Artefakter består av synlige strukturer, prosesser og observerbar atferd. Det er organisasjonens fysiske aspekter som bygninger og kontorlandskap, markedsføring, offentlige dokumenter, teknologi, produkter, kleskode, felles språkbruk, ritualer og tradisjoner. Verdier og normer er bevisste og kommer til syne gjennom ideologi, mål og ambisjoner. Uttrykte verdier kan kontrolleres av ledelsen og reflekterer ofte deres syn som de vil formidle til omverdenen. Grunnleggende antagelser er organisasjonsmedlemmers tause og ubevisste normer som styrer deres arbeidsutførelse, handlinger, tanker, følelser, oppfatninger og forståelse av omstendigheter. Nye verdier og arbeidsmåter blir transformert og internalisert som antagelser når de har vist seg å fungere over tid. Man kan se på grunnleggende antagelser som organisasjonens DNA som har utviklet seg over tid. For å kunne forstå disse antagelsene er det viktig å bli kjent med organisasjonens historie. Grunnleggende antagelser er et resultat av en felles læringsprosess som blir internalisert av organisasjonsmedlemmer og blir udiskuterbare. Antagelser kan variere mellom organisasjonens subkulturer og mikrokulturer, uten at ledelsen er klar over det. Grunnleggende antagelser samsvarer med det som Argyris & Schön (1978) kaller for bruksverdier i organisasjonen (Schein & Schein, 2017; Schein & Schein, 2019; Filstad, 2016).

For å illustrere denne modellen om organisasjonskulturens struktur bruker Edgar Schein (2017) metafor om en liljedam, fordi det finnes et strukturelt lag som kan ikke observeres fra overflaten. Blomster som man kan observere er organisasjonens artefakter, som vi kan se og

evaluere. Det som bonden forteller om sine blomster gjenspeiler uttrykte verdier, hvordan bonden forklarer resultater som er synlig til omverdenen. Bondens forklaring er nødvendigvis ikke sannheten om resultatet. Fordi det er frø, røtter, næring og vannkvaliteten som påvirker resultatet. Disse faktorene forestiller grunnleggende antagelser, som er implisitte og derfor kan det være vanskelig for bonden å formidle denne informasjonen. Hvis man skal endre resultatet som i denne sammenhengen er blomstene, hjelper det lite å endre uttrykte verdier og artefakter. Man er nødt til å forstå helheten og endre de grunnleggende antagelsene som er kjernen i arbeidsutførelsen og fører til resultatet.

Etter hvert forsto Schein at organisasjonskulturmodellen fra 1985 er for enkel til å forklare dynamikken og helheten i organisasjonskultur. Han utviklet en ny metafor om strand, bølger og vind som tar flere faktorer i betraktning (Schein & Schein, 2017). Den nye metaforen består av lederskap, endring, kultur og intensjon. Lederskap er bølger som treffer strandkanten med intensjon om å skape endring i organisasjonskulturen. Bølger som treffer stranden setter i gang endringsprosessen og vekker nye krefter. Bølgene påvirkes av ulike vindretninger, hvor en retning forsterker endringer mens den andre retningen gjenspeiler motstand til endringer. Endring er et resultat av interaksjonen mellom bølger, vind og strandkanten som skjer kontinuerlig, hvor ulike krefter påvirker hverandre. Strandkanten er kultur som formes over tid som et resultat av denne interaksjonen. Denne prosessen er ikke tidsavgrenset, men fortsetter så lenge organisasjonen eksisterer. Strandmetaforen legger mer fokus på sosialiseringprosessen i organisasjonen. En større forståelse for at kultur er et resultat av gruppens læringsprosesser, og at kulturutvikling og lederskap er to sider av samme sak. Samtidig endrer ledelsens rolle seg over tid mens organisasjonen vokser og eldes (Schein & Schein, 2017).

I motsetning til kulturens struktur som kan observeres utenfra, handler kulturens praksis om organisasjonsmedlemmers perspektiv, erfaring og opplevelser i organisasjonen. I forhold til strandmetaforen handler kulturens praksis om organisasjonsmedlemmers reaksjon til bølgene og ledelsens intensjon og forsøk til å skape endringer. Kulturens praksis forklarer hvorfor og hvordan organisasjonsmedlemmer reagerer på ledelsens intensjoner. Det er vanlig at noen organisasjonsmedlemmer reagerer med motstand, mens andre er mer positive til endringer og blir med på endringsbølgen (Schein & Schein, 2019). Neste kapittel skal se nærmere på ulike reaksjoner som oppstår i kultur endringsprosesser.



Kultur og klima er to begreper som av og til brukes om hverandre, men klima kan defineres som kulturens artefakt som er et resultat av grunnleggende antagelser og er organisasjonskulturens manifestasjon. Klimaet kan også forklares som følelsen av arbeidsplassen, hvordan det oppleves å være en del av organisasjonen. Klima kan observeres akkurat som andre kulturers artefakter som ritualer, organisasjonsprosesser som resulterer i rutiner og formelle strukturelle elementer som beskriver hvordan organisasjonen fungerer (Schein & Schein, 2017).

### **5.3 Sosio-teknisk kultur**

Alle organisasjoner og grupper har to hensikter: 1) hvordan de skal gjennomføre arbeidsoppgaver, overleve og vokse i deres ytre miljø, og 2) organisering av menneskelige relasjoner og løsning av relasjonsproblemer i organisasjonen. Organisasjonens ytre miljø er makrokultur, oppgaverelatert er organisasjonens tekniske kultur og relasjonsrelatert er organisasjonens sosiale kultur. Alle grupper utvikler sine egne grunnleggende antagelser over tid om teknisk kultur som blir til intern teknisk kultur. Det samme gjelder utvikling av sosial kultur som blir til intern sosial kultur. I virkeligheten påvirker og forhindrer disse kulturene hverandre og må sees helhetlig. Derfor har begrepet sosio-tekniske systemer og sosio-teknisk kultur blitt tatt i bruk. For å forstå organisasjonens kultur og planlegge endringer er det viktig å ha en grundig forståelse for disse kulturtypene og deres interne og eksterne aspekter. Disse aspektene kan komme til syne gjennom organisasjonens design og alle aspektene må analyseres hver for seg (Schein & Schein, 2017):

Eksterne aspekter og tilpasning:

- 1) Misjon – skape felles forståelse av misjon, hovedoppgaver, manifestasjon og latente funksjoner.
- 2) Mål – utvikle felles mål, basert på organisasjonens misjon.
- 3) Midler – bli enige om midler som skal brukes til å oppnå organisasjons mål, for eksempel organisasjonsstruktur, arbeidsfordeling, autoritet og belønningssystemer.
- 4) Evalueringskriterier – enighet om hvordan man skal evaluere måloppnåelse, for eksempel informasjons- og kontrollsystemer.

- 5) Korreksjon – enighet om hvilke strategier skal brukes når man mislykkes med måloppnåelse.

Interne aspekter og tilpasning:

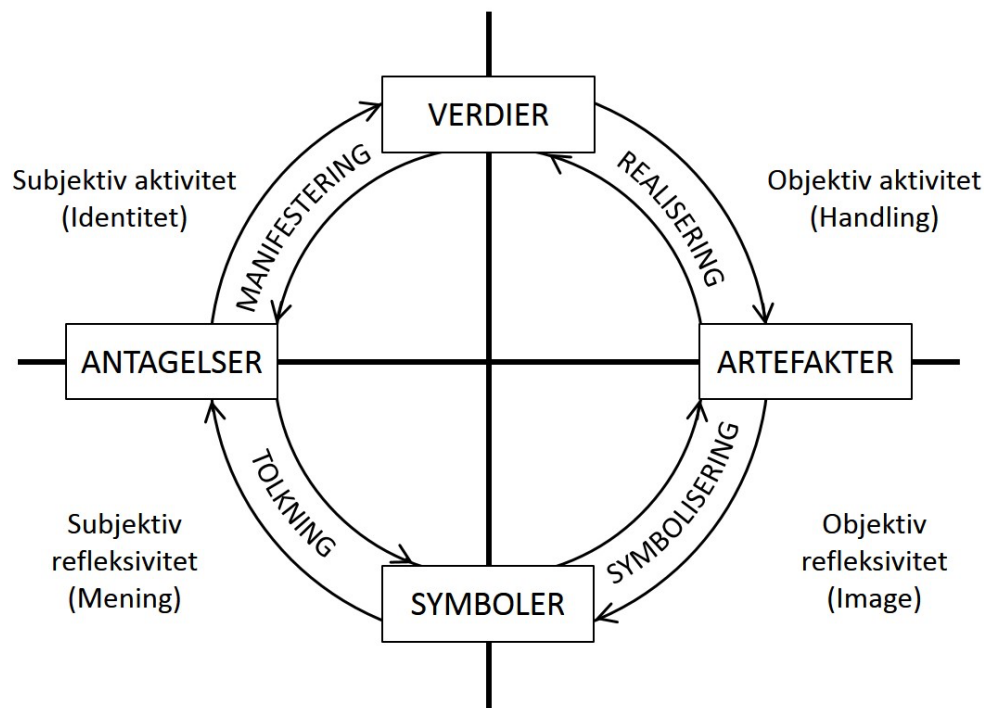
- 1) Språk – felles språkbruk og konseptuelle kategorier.
- 2) Identitet og grenser – definere gruppegrenser og inkluderingskriterier.
- 3) Autoritet – enighet om maktfordeling, autoritet og status.
- 4) Tillit og åpenhet – utvikle felles relasjonsnormer.
- 5) Belønning og straff – definere systemer for hvordan man tildeler belønning og straff.
- 6) Uforklarlige fenomener – utvikle måter hvordan man skal takle og forklare uforklarlige situasjoner på.

Kulturendringsbehov og –intensjoner er vanligvis knyttet til den sosiale kulturen, selv om den utløsende faktoren kan være overlevelse knyttet til teknisk kultur. Organisasjoner ønsker vanligvis mer samarbeid, bedre samarbeid, mindre behov for overvåkning, bedre kommunikasjon, styrke medarbeidere, øke lojalitet og engasjement og bli mer kundeorienterte. Den sosiale kulturen må sees i sammenheng med den tekniske kulturen hvis man skal lykkes med endringer. Samtidig er det viktig å innse hvordan sosio-tekniske systemer styres av organisasjonens subkulturer fremfor organisasjonens helhetlige kultur (Schein & Schein, 2019).

## 5.4 Dynamisk organisasjonskultur

Ifølge Gleerup (2008) er Edgar Schein sin tredelte organisasjonskulturmodell problematisk fordi den overser behovet for kulturledelse og endring av grunnleggende antagelser og verdier når organisasjoner fungerer effektivt. Mange forskere, inkludert Edmondson (2019) og Schein & Schein (2019), beskriver dagens samfunn som VUCA (*volatile, uncertain, complex, ambiguous*) verden som er en forkortelse av begrepene flyktig, usikker, kompleks og tvetydig. VUCA verden forutsetter at organisasjoner er proaktive og utvikler seg kontinuerlig for å overleve. En sterk læringskultur krever stadig refleksjon over arbeidet, verdier og grunnleggende antagelser. Læring er essensielt for dagens organisasjoner, derfor må læringsperspektiv integreres i organisasjonskultur. Modellen og teorien til Schein (1985)

fokuserer på overlevelse fremfor kontinuerlig organisasjonskulturell utvikling. I tillegg har Schein blitt kritisert for å ha et statisk og deterministisk syn på organisasjonskultur, som mangler beskrivelser av forholdet mellom kulturens forskjellige lag (Filstad, 2016). VUCA verden krever en mer dynamisk tilnærming til organisasjonskultur, som tar hensyn til ulike relasjoner i organisasjonen. Derfor har Mary Jo Hatch (1993, 2001) videreutviklet modellen til Schein (1985) som består av artefakter, verdier og grunnleggende antagelser. Hatch vektlegger dynamikken mellom de tre kategoriene til Schein og fjerner hierarkiet. Samtidig legger hun til en ny kategori som heter symboler og åpner dermed for en mer avansert forståelse av organisasjonskulturen. Denne kulturelle dynamiske modellen synliggjør dynamikken mellom den objektive artefaktproduksjonen og den subjektive meningsskapingen i kulturelle prosesser (Filstad, 2016).



Figur 5: Dynamisk organisasjonskultur modell (Basert på Hatch, 1993, 2001).

Symboler innebærer organisasjonsmedlemmers bevisste og tause assosiasjoner til større og mer abstrakte begreper og meninger. Kulturelementer som artefakter, verdier og grunnleggende antagelser får mindre plass og relasjoner som knytter dem sammen får større plass. Denne endringen skifter fokuset fra det statiske til en mer dynamisk tilnærming, og

forklarer forholdet mellom ulike kulturelle elementer som prosesser. Det finnes fire ulike prosesser mellom disse kulturelle elementene: manifestasjon, realisering, symbolisering og tolkning. Manifestasjon kommer til syne gjennom organisasjonsmedlemmers følelser, oppfatninger, kognisjon og emosjoner som fører til at grunnleggende antagelser blir forvandlet til verdier og normer. Realisering betyr at verdier og normer som blir eksplisitte gjennom manifestasjon blir tatt i bruk og blir til artefakter som handlinger og resultater. Symbolisering er en prosess som tillegger artefakter en sosial og personlig mening, som kommer til syne gjennom organisasjonsmedlemmers følelser, tanker og formål. Tolkning er en hermeneutisk prosess som rekonstruerer symboler, reviderer grunnleggende antagelser gjennom organisasjonsmedlemmers erfaringer og forhåndsdefinerte kulturelle antagelser (Hatch, 1993).

## 5.5 Læringsorientert organisasjonskultur

Læringsorientert organisasjonskultur er spesielt viktig for organisasjoner i VUCA verden. Det finnes mye forskning på både organisasjonslæring og organisasjonskultur, men likevel relativt lite som omhandler læringsorientert organisasjonskultur. Derfor er hovedmålet for denne oppgaven å finne ut hva som kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur og hvordan leder og ledelsen kan tilrettelegge for læring i en organisasjon og skape en læringsorientert organisasjonskultur. Læringsorientert organisasjonskultur blir også omtalt som læringskultur i denne oppgaven. Forskning om læringsorientert organisasjonskultur har hovedsakelig blitt knyttet sammen med innovasjon og prestasjoner. Noe som er avgjørende for de fleste organisasjonene i dag og svært ettertraktet.

Calantone et al. (2002) har identifisert fire komponenter som kjennetegner læringsorientering:

- 1) Forpliktelse til læring (*commitment to learning*)
- 2) Felles og delt visjon (*shared vision*)
- 3) Åpent sinn (*open-mindedness*)
- 4) Kunnskapsdeling innenfor organisasjonen (*intraorganizational knowledge sharing*)

Forpliktelse til læring handler om organisasjonens verdier og syn på læring. Organisasjoner som forstår viktigheten av å investere i læringsaktiviteter og legger en langsiktig strategisk plan, vil sannsynligvis lykkes med å skape et positivt klima for læringsaktiviteter som fører til læring. Samtidig er det viktig at organisasjonsmedlemmer får nok tid til å bruke på læringsaktiviteter og rom for å omgås med sine kolleger som kan føre til uformell læring og gode relasjoner. Det er avgjørende at organisasjonen oppmuntrer til kunnskapsutvikling og motiverer sine medlemmer til å bruke tid på læringsaktiviteter. Delt visjon handler om hele organisasjonens syn og fokus på læring. Organisasjoner kan bestå av mange ulike avdelinger og grupper, som naturligvis har utviklet sin egen subkultur og holdninger til læringsaktiviteter. Når organisasjoner mangler en delt visjon, blir det vanskelig for organisasjonsmedlemmer å vite hva som er viktig å lære og hvordan man skal bruke kreative ideer til fellesskapets beste. Derfor er det viktig at ledelsen kommuniserer en tydelig felles visjon, koordinerer aktiviteter mellom ulike avdelinger, skaper informasjonsflyt og overkommer grenser mellom ulike arbeidsgrupper og subkulturer. En felles og delt visjon er en forutsetning for meningsfull læring, vellykket implementering og innovasjon. Åpent sinn handler om organisasjonens evne og vilje til å evaluere seg selv. Det er viktig at organisasjoner klarer å utfordre og granske sine egne rutiner, verdier og grunnleggende antagelser. Slik kan man videreutvikle fungerende arbeidsmåter, forkaste det som ikke fungerer, avdekke mangler og behov for nye arbeidsmåter. Kunnskapsdeling innenfor organisasjonen handler om felles oppfatninger og rutiner som er knyttet til læring blant ulike grupper, avdelinger og mennesker i organisasjonen. Det er viktig at oppfatninger knyttet til kunnskapsdeling kommer til syne gjennom organisasjonens verdier og blir forankret i grunnleggende antagelser. Kunnskapsdeling og nedfelling av ny læring i systemer forhindrer tap av informasjonen knyttet til organisasjonsmedlemmer. Organisasjonslæring oppstår når mennesker lærer på vegne av organisasjonen og det blir nedfelt i organisasjonens minne. Samtidig er det viktig at organisasjonen strukturerer og evaluerer informasjonen kontinuerlig (Calantone et al., 2002).

Škerlavaj et al. (2007) har forsket på forbedring av organisasjonens prestasjoner knyttet til organisasjonens læringskultur. De definerte organisasjonens læringskultur som verdier og normer om organisasjonens fungering. Disse verdiene skal støtte systematiske og dyptgående læringsaktiviteter for å oppnå høyere grad av organisasjonslæring. Argyris og Schön (1996) sin beskrivelse av organisasjonslæring omfatter alt av kunnskap, forståelse, teknikker og

prosesser som fører til tilegnelse av ny informasjon. Škerlavaj et al. (2007) legger til grunn fire organisasjonslæringsprosesser beskrevet av Huber (1991):

- 1) Informasjonsinnhenting (*information acquisition*)
- 2) Informasjonsdistribusjon (*information distribution*)
- 3) Informasjonstolkning (*information interpretation*)
- 4) Organisasjonsminne (*organizational memory*)

Organisasjoner som vil lykkes med læringskultur må tilegne seg ny informasjon, oversette og forstå denne informasjonen og deretter forvandle den til kunnskap. Samtidig er det viktig at denne nye kunnskapen implementeres og kommer til syne gjennom endringer i organisasjonsmedlemmers kognisjon og atferd. Organisasjonens læringskultur har betydning for organisasjonens prestasjoner og ifølge Škerlavaj et al. (2007) hindres innovasjon ofte av organisasjonskultur. Det er viktig å skape en læringsorientert organisasjonskultur fordi organisasjonens evne til å lære er det viktigste konkurransefortrinnet i dag. Derfor bør man i mye større grad fokusere på og investere i utvikling av læringsorientert organisasjonskultur. Det lønner seg å bruke tid og ressurser på å skape et miljø som er preget av psykologisk trygghet og fremmer læring. I tillegg understreker Škerlavaj et al. (2007) viktigheten av medarbeidere i organisasjonen, fordi de har avgjørende betydning for alle endringsprosesser.

For å utvikle en læringsorientert organisasjonskultur, er det viktig å identifisere organisasjonens verdier og grunnleggende antagelser som styrer organisasjonsmedlemmers arbeidsmåter, tankemønstre og læringsaktiviteter. Organisasjonens subkulturer kan ha ulike læringskulturer, derfor bør organisasjonen kommunisere et felles og tydelig verdsett om læring, kunnskapsdeling, kommunikasjon, samarbeid og andre læringsaktiviteter. Ifølge Schein & Schein (2017) har ledelsen avgjørende betydning for læring. Ledelsen må tilrettelegge for læringssituasjoner og støtte læringskulturen gjennom organisasjonens mål, planer, arbeidsfordeling, arbeidsmåter og andre artefakter, verdier og grunnleggende antagelser. Samtidig må organisasjonens belønnings- og kontrollsystemer tilpasses til læring, kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling. VUCA verden krever at læringskultur er i kontinuerlig utvikling og derfor må læring bli et mål i seg selv, ikke kun et middel for å oppnå endring (Filstad, 2016).

## 5.6 Oppsummering

Dette kapitlet omhandler organisasjonskultur og teorier relatert til læringsorientert organisasjonskultur. Organisasjonskultur er kompleks og stabil, og det er viktig å forstå både dybden og bredden i det. Alle organisasjoner blir påvirket av en ytre og større makrokultur. Samtidig består organisasjonens kultur av flere lag og innenfor de lagene utvikles det mange ulike subkulturer og mikrokulturer. Edgar Schein (1985) har laget en tredelt modell av organisasjonskultur som består av artefakter, verdier og normer, og grunnleggende antagelser. Denne modellen bidrar til en forståelse av organisasjonskulturens struktur. Hvis man skal kartlegge og jobbe med organisasjonskultur er det nødvendig å se på alle lag og forstå hvordan grunnleggende antagelser og verdier styrer organisasjonen, uten å forenkle det. Artefakter, verdier og normer kan observeres utenfra, mens grunnleggende antagelser er tause og oppleves kun av organisasjonsmedlemmer. Dagens verden kan beskrives som flyktig, usikker, kompleks og tvetydig (VUCA) og det krever et mer dynamisk syn på organisasjonskultur. Mary Jo Hatch (1993) har videreutviklet modellen til Schein (1985) og hun legger større vekt på relasjoner og prosesser mellom organisasjonens ulike lag. Læring er avgjørende for overlevelse i VUCA verden og forskning bekrefter at læringsorientering i organisasjoner fører til innovasjon og bedre prestasjoner. Derfor bør dagens organisasjoner prioritere utvikling av læringsorientert organisasjonskultur. Kultur, ledelse og endring er tre begreper som hører sammen og fungerer som et dynamisk system. Neste kapittel fokuserer på ledelse og endring relatert til organisasjonskultur.

# 6 Ledelse og endring

Det forrige kapittelet handlet om organisasjonskultur, som påvirker organisasjoners hverdag, prestasjoner og innovasjon. De fleste organisasjonene i dagens VUCA verden har forstått betydningen av organisasjonskultur og vil skape en velfungerende kultur som støtter organisasjonens måloppnåelse. Arbeidet med organisasjonskultur involverer alltid ledelse og forutsetter endringer. Ledelse er også et kulturelt konsept og det er viktig å forstå dynamikken i relasjoner uavhengig av definerte roller i organisasjonen. Kultur er et kompleks, dynamisk og mektig fenomen som er i stadig endring. Det finnes ingen fasitsvar om verken det ene eller det andre aspektet. Derfor må kultur, ledelse og endring sees i sammenheng. I dette kapittelet fokuseres det på ledelse og endring relatert til organisasjonskultur.

## 6.1 Ledelse og relasjoner

Selv om ledelsen har mer makt og ansvar enn andre organisasjonsmedlemmer, er det viktig å forstå at kulturendring er alles ansvar – toppledelse, mellomledelse, erfarne organisasjonsmedlemmer og nykommere. Kulturendring kan skje i alle organisasjonens ledd, men krever engasjement og energi. Kultur i alle arbeidsgrupper blir påvirket av måten gruppen blir ledet på, inkludert leders atferd, avgjørelser, insentivsystemer og fokusområder. Selv erfarne ledere må være forsiktig med kulturledelse fordi kultur er mektig, gjennomgripende, tvungen og undergravende (Schein & Schein, 2019). Kulturledelse handler om mye mer enn kun seminarer og moro, det krever standhaftighet og tydelige grenser av ledelsen. Samtidig kan organisasjonens alder og historie påvirke denne prosessen. Schein & Schein (2019) skiller mellom begrepene *management* og *leadership*. Management kan forstås som daglig drift og innebærer administrative oppgaver som å forsikre at arbeidet blir gjennomført i tråd med rutiner, kontrollere, sikre kvaliteten, forsørge at jobben blir gjort og korrigere underveis. Det krever også tilpasninger til endrede behov og krav. Samtidig må arbeidsgruppen håndteres for å oppnå ønskede resultater. Management handler i stor grad om stabilisering, gjennomføring og vedlikehold. Lederskap forbindes med større endringer. Schein og Schein (2019) omtaler lederskap som en prosess som skal føre til noe nytt og bedre. Å gjøre noe nytt og bedre kan handle om ulike innovasjons-, forbedrings- og transformasjonsprogrammer med ønske om å bli mer effektive, trygge, kreative eller øke



kvaliteten av relasjoner både innen og utenfor organisasjonen. Ledelse består av mennesker som har formelle roller, mens lederskap handler om relasjoner uavhengig titer. Derfor kan alle organisasjonsmedlemmer som tar initiativ og engasjerer seg i kulturendringsprosesser også være ledere i lederskaps forstand. En person som har ansvaret for daglig drift (*management*) kan også være en leder og jobbe med større endringer. Det som er viktig å forstå her, er at både mennesker med formelle titler og vanlige medarbeidere kan ha lederposisjoner i endringsprosesser (Schein & Schein, 2019).

Ledelse og lederskap med formelle roller har fått en ny betydning i VUCA verden. Organisasjoner må ivareta den daglige driften, mens organisasjoners overlevelse krever lederskap og endringer. Relasjoner blir stadig viktigere for dagens organisasjoner og ledelsens fokus på utvikling av mellommenneskelige relasjoner kan føre til implementering av nye og bedre arbeidsmåter. Utvikling av relasjoner i VUCA verden krever en annen tilnærming av ledelsen, enn det som har vært vanlig tidligere. Derfor har Schein og Schein (2018) utviklet en modell som består av fire ulike relasjonsnivåer.

NIVÅ - 1 Relasjoner	<p>UTNYTTELSE, NEGATIVE RELASJONER</p> <p>Intense relasjoner som er preget av frykt. Den ene parten er dominerende og har kontroll over den andre. Ingen tillit mellom partene. For eksempel: fengsel og slaveri.</p>
NIVÅ 1 Relasjoner	<p>SIVILE, TRANSAKTUELLE RELASJONER</p> <p>Partene kjenner ikke hverandre personlig, men har tillit til hverandres intensjoner. Partene er relativt åpne med hverandre, men holder profesjonell distanse. For eksempel: butikk- og servicemedarbeidere, kolleger i ulike avdelinger.</p>
NIVÅ 2 Relasjoner	<p>GODE PERSONLIGE RELASJONER</p> <p>Partene kjenner hverandre godt og relasjoner er i stor grad preget av åpenhet og tillit. En taus enighet om å hjelpe hverandre og ønske hverandre vel. Høy grad av psykologisk trygghet. For eksempel: nære arbeidsrelasjoner, kreative og produktive partnerskap.</p>

---

NIVÅ 3 Relasjoner

VELDIG NÆRE PERSONLIGE RELASJONER

Partene må ha gode personlig relasjoner, åpenhet og mye tillit til hverandre, for å løse utfordrende arbeidsoppgaver som krever tett samarbeid og koordinasjon.

For eksempel: ekteskap, samboerskap og tilsvarende intime profesjonelle forbindelser.

---

*Figur 6: Fire relasjonsnivåer (Basert på Schein & Schein 2018).*

For at ledere skal lykkes med varig endring i VUCA verden, er det viktig å fokusere på relasjoner i organisasjoner. Endrede krav fra organisasjoners ytre miljø krever også omstilling innenfor organisasjoner. Nivå 1 relasjoner som er preget av profesjonell distanse mellom ledelsen og organisasjonsmedlemmer har vært vanlig og utbredt i arbeidslivet lenge, men VUCA verden krever nivå 2 relasjoner. Ledelsen må utvikle gode personlige relasjoner til organisasjonsmedlemmer som er preget av mer åpenhet og tillit. Nivå 2 relasjoner skaper psykologisk trygghet og gjør det lettere for alle å dele sine meninger og snakke om feil. Åpenhet gjør det lettere å forkaste dårlige prosjekter eller arbeidsmåter, finne nye og bedre løsninger og ikke minst muligheten til å lære av feil. Nivå 2 relasjoner og psykologisk trygghet fremmer læringsatferd i organisasjoner. Å bygge nivå 2 relasjoner kan ikke være kun toppledelsens initiativ, det er viktig at mellomledelsen er involvert og engasjert. Samtidig må ledelsen lytte til organisasjonsmedlemmer og anerkjenne ønsket atferd. Organisasjonens kontroll- og belønningssystemer må tilpasses til nivå 2 relasjoner og verdier. Arbeidet med kulturendring i organisasjoner forutsetter nivå 2 relasjoner. Nivå 3 relasjoner må utvikles i deler av organisasjonen og arbeidsgrupper som jobber med oppgaver som krever svært tett samarbeid, kommunikasjon og koordinasjon for å lykkes (Schein & Schein, 2018).

Organisasjoner kan velge ulike fremgangsmåter for kulturendring. Noen organisasjoner velger å engasjere konsulenter, mens andre velger en leder eller organisasjonsmedlem som får ansvaret for å jobbe med endringsprosessen. Uansett hvilken vei man bestemmer å gå, er det viktig at endringslederen har tilstrekkelig kompetanse og forståelse for prosessen. Endringslederen må innse at kulturen påvirkes av tekniske, økonomiske, strukturelle og oppgaverelaterte aspekter. Endringer i disse aspektene påvirker både den tekniske- og sosiale kulturen i organisasjonen. Tidligere har organisasjoner vært preget av tydelig hierarki, som har fokusert på en tydelig leder og deres individuelle evner. VUCA verden krever en annen

tilnærming, fordi ledersentrert dynamikk svekker psykologisk trygghet i organisasjoner og arbeidsgrupper. Ledelsen bør vektlegge dynamikken i og mellom arbeidsgrupper i sitt arbeid (Schein & Schein, 2019).

## 6.2 Planlegging av endring

Når man skal sette i gang med en endringsprosess for å endre organisasjonskultur, er det viktig å identifisere problemet og finne ut nøyaktig hva som ikke fungerer, hva som må endres og hvorfor. Noen ganger er målet med endring å rette opp arbeidsmåter som har utviklet seg i negativ retning over tid. Andre ganger er målet med endring forbedring, kreativitet og innovasjon eller overkomme teknologiske utfordringer knyttet til arbeidsutførelse. Til slutt kan målet være endring av relasjoner og hierarkiet i organisasjonen. Kulturendring er tidskrevende og intensivt, derfor må alle krefter brukes effektivt og målrettet. Samtidig er det viktig å huske at endringer på noen områder påvirker også andre kulturelle aspekter. Det er lett å gå seg i vill i denne prosessen, derfor trenger man spesifikke og tydelige mål (Schein & Schein, 2019).

Endringsprosessen må alltid begynne med kartlegging av nåværende organisasjonskultur og det er viktig å ikke forenkle den. For en grundig evaluering av organisasjonskultur kan man bruke både kvantitative og kvalitative metoder. Kvantitativ eller diagnostisk tilnærming kan bestå av spørreundersøkelser som gir statistisk signifikante svar om ulike kulturdimensjoner. Kvalitativ eller dialogisk tilnærming kan bestå av observasjoner og intervjuer, for å forstå organisasjonsmedlemmers perspektiv (Bushe & Marshak, 2015). Kvantitativ tilnærming kan bidra til kategorisering av ulike kulturelle modeller, som gjør det lettere å måle ulike prosesser i organisasjonen. Kategorisering kan være for abstrakt og enkel for å fange opp komplekse kulturelle fenomener og man risikerer å overse relevant og motstridende informasjon. Kategorisering er nyttig når man skal sammenligne ulike organisasjoner, men mangelfull når man skal forstå en kultur på detaljnivå. Når man skal gjennomføre en spørreundersøkelse eller et intervju er det viktig å tenke på hvilke spørsmål man stiller, om informanter er motivert til å svare oppriktig, om de tolker spørsmålene riktig, om utvalget er representativt for hele organisasjonen og hvilke konsekvenser selve undersøkelsen kan forårsake. Målet med undersøkelser er å forstå organisasjonens kultur. Uavhengig tilnærming

er kvaliteten av undersøkelser og resultater avgjørende for om man lykkes med kulturendringsprosessen eller ikke (Schein & Schein, 2019).

Endringsinitiativer er viktigere en fastsatte endringsprogrammer i VUCA verden.

Organisasjonsmedlemmers engasjement og initiativ bidrar til positive utfall og bedre læring.

Hvis man skal lykkes med endring av organisasjonskultur, er det viktig å anerkjenne og forstå ulike kulturelle realiteter og hvordan man skal takle dem (Schein & Schein, 2019):

- 1) Organisasjonskultur er dyp, omfattende og stabil. Organisasjonskultur må ledes og håndteres kontinuerlig, fordi det er vanskelig å kontrollere, manipulere og endre den.
- 2) Organisasjonskultur består av mange kvalitative og subjektive fenomener. Det er nærmest umulig å måle organisasjonskultur og trekke kvantitative beslutninger, fordi organisasjonskultur formes av organisasjonsmedlemmer og deres objektive og subjektive opplevelser som kan være tause.
- 3) Organisasjonskultur kommer til syne og manifesterer seg gjennom artefakter, uttalte verdier og grunnleggende antagelser. Det er viktig å forstå alle disse kulturelle lagene og hvordan de påvirker organisasjonen og kulturutvikling.
- 4) Utvikling av organisasjonskultur påvirkes av makrokulturen og organisasjonens indre kulturer som oppleves av organisasjonsmedlemmer. Å skape en velfungerende organisasjonskultur i VUCA verden forutsetter en helhetlig forståelse av ulike aspekter som er i kontinuerlig endring og påvirker organisasjonskulturen.
- 5) Organisasjonskultur er individuell og må utvikles i tråd med organisasjonens primære oppgaver som sørger for verdiskapning og overlevelse. Ulike organisasjonskulturer kan ikke sammenlignes, ledelsen må balansere mellom idealistiske kulturegenskaper som blir kommunisert og praktisert av andre organisasjoner og tilpasse disse til sin egen organisasjonskultur.
- 6) Misjon, strategi, organisasjonsdesign, insentiv- og målesystemer er en del av organisasjonens iboende teknisk kultur. Det er viktig å forstå at organisasjonskultur består av flere kulturelementer som påvirker hverandre. Visse elementer kan endres lett og mens andre krever mer innsats og tid. Derfor trenger utenforstående hjelp av organisasjonsmedlemmer til å kartlegge kulturen, som ofte er taus for organisasjonsmedlemmer selv og utilgjengelig for utenforstående.
- 7) Kulturundersøkelser kan være nyttig for å kartlegge holdninger av enkelte organisasjonsmedlemmer. Likevel er organisasjonskultur et gruppefenomen som ikke

kan generaliseres kun basert på et utvalg av informanter og ledelsen må ta hensyn til det.

- 8) Kulturendring kan ikke begynne med et generelt forslag. Kulturendring krever en konkret og spesifikk problemstilling som må løses for å overleve. Denne problemstillingen kan bidra til å belyse ulike kulturelle utfordringer og føre til en felles læringsprosess.
- 9) Kulturendring kan være krevende fordi organisasjonsmedlemmer må forkaste og avlære gamle arbeidsmåter. Det er en kritisk fase i endringsprosessen hvor organisasjonsmedlemmer kan oppleve overlevelsesangst. Ledelsen må identifisere og takle disse utfordringene og støtte organisasjonsmedlemmer.
- 10) Læringsangst kan oppstå når organisasjonsmedlemmer må lære noe nytt. Læringsangst kan være smertefullt for organisasjonsmedlemmer og skape motstand. Ledelsen er nødt til å sørge for at overlevelsesangsten er sterkere enn læringsangsten.
- 11) Organisasjonskultur må fremme endring og skape trygghet. Kulturendring krever tillit og åpenhet av ledelsen, for at organisasjonsmedlemmer skal oppleve psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet er viktig for å redusere motstand til endringer og igangsette avlæring, læring og implementering av endringer.

## 6.3 Gjennomføring av endring

I arbeidet med endring av organisasjonskultur er det viktig å ta hensyn til den sosiale dynamikken i organisasjonen. Vanligvis oppstår endringsbehov i møte med teknologiske eller økonomiske utfordringer som truer organisasjonens overlevelse. Disse utfordringene er rettet mot organisasjonens tekniske kultur. Det er sjeldent at organisasjonens sosiale kultur igangsetter endringsprosesser og i så fall kan det likevel skyldes problemer som er indirekte knyttet til arbeidsutførelse eller prestasjoner. Organisasjonens initiativ til å endre den tekniske kulturen påvirker og fører også til endringer i den sosiale kulturen. Uansett om det er tilsiktet eller ikke. Det skjer på grunn av organisasjonskulturens sosiale dynamikk. Derfor er det viktig å kartlegge og bli kjent med ulike dimensjoner av organisasjonskultur. En av de største utfordringene relatert til endringsprosesser oppstår i møte med organisasjonens subkulturer som har utviklet seg over tid og har skapt sine egne sosiale kulturer. I tillegg er det vanlig at det finnes mange ulike subkulturer som eksisterer samtidig i en organisasjon. Disse

subkulturene har utviklet sin egen dynamikk mellom seg. Siden organisasjonskultur er et komplekst system, kan endringsinitiativer fremkalle ulike reaksjoner i organisasjonen. Det er vanlig at det oppstår både motstand og støtte til endringer (Schein & Schein, 2019).

Når kulturendring er et faktum, mottar organisasjonsmedlemmer ny informasjon som bekrefter at nåværende praksis og kompetanse er ikke tilstrekkelig for å oppnå ønskede mål. Bekreftende informasjon kan bestå av noen eller alle følgende aspekter: økonomisk trussel, politisk trussel, teknologisk trussel, juridisk trussel, moralsk trussel og indre ubehag. Denne informasjonen kan vekke ulike personlige reaksjoner som overlevelsesangst (*survival anxiety*) og læringsangst (*learning anxiety*). Disse reaksjonene kan være tause, men likevel veldig sterke. Overlevelsesangst innebærer at man redd for konsekvenser av endringer og hva som skjer hvis man ikke klarer å endre seg. Selv om overlevelsesangst oppleves som trussel, er det en stor motivasjonsfaktor i endringsprosesser. Læringsangst innebærer at man redd for å mislykkes med læring av nye ferdigheter. Både overlevelses- og læringsangst kan fremkalle frykt (Schein & Schein, 2019):

- 1) Frykt for å tape makt og posisjon.
- 2) Frykt for midlertidig mangel på kompetanse.
- 3) Frykt for straff på grunn av mangel på ny og ønsket kompetanse.
- 4) Frykt for å miste personlig identitet.
- 5) Frykt for å miste medlemskap i arbeidsgruppen.

Motstand kan også komme til syne gjennom organisasjonsmedlemmers atferd. Det er vanlig at mennesker reagerer med fornektelse, ignorerer hele situasjonen eller forventer at andre skal endre seg først. Samtidig kan organisasjonsmedlemmer forsøke å sabotere hele endringsprosessen eller bli uengasjerte, noe som er et resultat av mangelfull læring. Det er naturlig at mennesker vil unngå usikkerhet, men desto viktigere er det at endringslederen undersøker og forsøker å forstå hvorfor organisasjonsmedlemmer opplever frykt og motsetter seg til endringer. Tilhørighet til ulike subkulturer kan også påvirke organisasjonsmedlemmers læring og implementering av endringer (Schein & Schein, 2019).

For å lykkes med endringsprosessen og håndtering av både motstridende og støttende krefter, må endringslederen forstå ulike reaksjoner og ha tilstrekkelig kompetanse om ulike prosesser. Læring oppstår når støttende krefter er sterkere enn motstridende og overlevelsesangst større

enn læringsangst. Endringslederen har to valg i denne situasjonen, enten forsterker man støttende krefter eller reduserer motstridende krefter. Forsterkning av støttende krefter kan føre til uheldige konsekvenser, fordi det øker motstanden. Den beste løsningen er å redusere motstridende krefter. Det er vanskelig og tidskrevende fordi det forutsetter at endringslederen må bygge relasjoner som skaper psykologisk trygghet. Når lederen lykkes med det, vil organisasjonsmedlemmer åpne seg og dele sine følelser knyttet til endringsprosessen. Da kan lederen identifisere underliggende problemer og løse dem, noe som fører til mindre motstand. Redusering av motstridende krefter fører også til svekkelse av læringsangst. Kontroll- og belønningssystemer må erstattes med relasjonsbygging for å øke psykologisk trygghet. Samtidig krever åpen kommunikasjon og tillit mer personlige relasjoner, derfor må ledelsen utvikle nivå 2 relasjoner for å skape psykologisk trygghet. Vellykket læringsprosess oppstår når organisasjonsmedlemmer opplever støtte og psykologisk trygghet. Lederen som har åpne, gode og personlige relasjoner til organisasjonsmedlemmer vil få tilgang til viktig informasjon om endringsprosessen. Evnen til å høre etter og bruke denne informasjonen er avgjørende for å lykkes med organisasjonskulturendring (Schein & Schein, 2019).

Alle mennesker er forskjellige og lærer på ulike måter. Det er viktig at endringslederen er tydelig om ønskede mål og nye arbeidsmåter, men innse at læring kan ta tid og gi organisasjonsmedlemmer tid og rom til å tilegne seg ny kunnskap på sine premisser. Man kan oppnå læring gjennom to ulike metoder. Den ene tilnærmingen innebærer at organisasjonsmedlemmer lærer gjennom etterligning og internaliserer det de har etterlignet. Den andre tilnærmingen forutsetter at organisasjonsmedlemmer observerer omgivelsene og får lov til å prøve og feile selv. Denne tilnærmingen hvor den lærende prøver ut ulike ting kan være mer uforutsigbar og ta lenger tid, men sannsynligheten at organisasjonsmedlemmer internaliserer ønsket atferd er mye større. En måte å støtte denne tilnærmingen på er å skape parallelle læringssystemer. Det betyr at noen organisasjonsmedlemmer tilegner seg ny kunnskap, tankemåte og nye arbeidsmåter før andre og kan vise at ønsket læringsmål fungerer i praksis. Når nye arbeidsmåter blir introdusert gradvis gjennom parallelle læringssystemer, vil resten av organisasjonen oppleve mindre angst og motstand til endringer vil bli svekket. For å lykkes med parallelle læringssystemer må organisasjonen kommunisere en positiv visjon og viktigheten av nye arbeidsmåter. Organisasjonsmedlemmer må få tilstrekkelig opplæring og muligheten til å påvirke sin egen læringsprosess. Samtidig må hele arbeidsgrupper engasjeres i læringsprosessen og organisasjonens struktur må støtte ønsket resultat. Positive rollemodeller og støttegrupper gjør det lettere for organisasjonsmedlemmer å

takle utfordringer knyttet til endringsprosesser, støtte hverandre og lære sammen. Uansett tilnærming har psykologisk trygghet, åpen kommunikasjon, tillit og nivå 2 relasjoner avgjørende betydning for redusering av motstand og ønsket utfall (Schein & Schein, 2019).

## 6.4 Oppsummering

Dette kapitlet omhandler ledelse og endring knyttet til organisasjonskultur, basert på teoriene til Schein og Schein (2018; 2019). Dagens organisasjoner er nødt til å fokusere på læring for å kunne konkurrere og overleve i VUCA verden. Arbeidet med endring av organisasjonskultur forutsetter at endringslederen forstår organisasjonen og hvordan organisasjonskulturen har utviklet seg over tid. Derfor er kartlegging av organisasjonskultur viktig i alle endringsprosesser. I tillegg må endringslederen ha tilstrekkelig kompetanse om ulike prosesser og hvordan organisasjonens helhetlige kultur formes av teknisk kultur, sosial kultur og ulike subkulturer i organisasjonen. I motsetning til psykologisk trygghet har alle organisasjonsmedlemmer ansvar for endring av organisasjonskultur. Likevel er det viktig at ledelsen setter spesifikke mål, tilrettelegger for endring og engasjerer seg i prosessen for å støtte organisasjonsmedlemmer og oppnå ønskede mål. Relasjoner er viktig i VUCA verden og derfor må ledelsen utvikle nivå 2 relasjoner som er preget av personlige relasjoner med større åpenhet og tillit. Nivå 2 relasjoner skaper psykologisk trygghet og bidrar til vellykket læring i organisasjoner. Uansett målet med kulturendring, krever det enten avlæring eller læring av organisasjonsmedlemmer. Derfor er utvikling av læringsorientert organisasjonskultur viktig for dagens organisasjoner.



# 7 Funn og diskusjon

Organisasjonslivet har endret seg betydelig i løpet av det siste århundret. Begynnelsen av 1900-tallet var industrialismens høytid i store deler av verden og mange mennesker jobbet med produksjon i store fabrikker. Frederick Taylor utviklet en vitenskapelig arbeidsdeling som omtales som taylorisme i dag. Målet med vitenskapelig arbeidsdeling var å øke effektiviteten. Dessverre tok denne metoden veldig lite hensyn til det menneskelige aspektet i arbeidslivet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Med samfunnsutvikling har også arbeidslivet endret seg. Utvikling av informasjonsteknologien har spilt en viktig rolle i disse endringene. Informasjonsteknologien førte til automatisering i produksjon og frigjorde menneskelige ressurser i stor grad. Samtidig økte behovet for arbeid med tjenester, informasjon og kommunikasjon, aktiviteter som ikke kunne erstattes av teknologien. Fremveksten av informasjonsteknologien har ført til store endringer i samfunnet og derfor blir dagens samfunn ofte omtalt som kunnskapssamfunn eller informasjonssamfunn (Store norske leksikon, 17.05.2021). Industrisamfunnet behandlet mennesker som maskiner, men kunnskapssamfunnet forutsetter en annen tilnærming til mennesker. Mange arbeidsplasser i kunnskapssamfunnet krever en formell utdanning og ekspertise. Det betyr at i tillegg til teknologien har også mennesker blitt en ressurs for organisasjoner.

Utvikling av informasjonsteknologien har ført til noe som har revolusjonert verden totalt, nemlig lansering av verdensveven (*World Wide Web*). Verdensveven ble først tatt i bruk i 1989 og kun i forskningsmiljøet. Den ble tilgjengelig for resten av verden i 1993. Verdensveven er en del av internett som er et verdensomspennende datanettverk. Internett muliggjør ulike kommunikasjonstjenester, som har et enormt antall brukere over hele verden (Wikipedia, 17.05.2021). Denne utviklingen har også påvirket og forandret organisasjonslivet. Tidligere opererte de fleste organisasjonene lokalt eller nasjonalt, mens nå har mange organisasjoner blitt internasjonale. Noe som har ført til økt konkurranse både nasjonalt og internasjonalt. Samtidig bidrar teknologiutviklingen til raske endringer på alle livets områder. Dagens samfunn og verden kan beskrives som flyktig, usikker, kompleks og tvetydig. Forkortelsen av disse fire ordene på engelsk, VUCA, blir brukt i faglitteratur for å beskrive dagens verden (Edmondson, 2019; Schein & Schein, 2019).

Raske endringer og økt konkurranse stiller nye krav for dagens organisasjoner. Organisasjoner må følge med utviklingen og tilpasse seg hele tiden for å overleve. Menneskelige ressurser og deres ekspertise sammen med teknologien er avgjørende for at organisasjoner skal lykkes. Kunnskapssamfunnet forutsetter at mennesker lærer hele livet fordi utvikling av teknologien og samfunnet krever stadig ny kunnskap av mennesker. Det gjelder også organisasjoner i VUCA verden. Organisasjoner må forvalte sin kunnskap effektivt og lære kontinuerlig for å finne nye og lønnsomme arbeidsmåter. Det forklarer hvorfor organisasjonslæring har blitt så viktig og ettertraktet. Samtidig har både innovasjon og prestasjoner fått økt fokus både i organisasjonslivet og samfunnet forøvrig. Innovasjon handler om fornyelse, nyskapning og forandring. Organisasjoner må utvikle nye produkter, tjenester og arbeidsmåter for å skape verdi og sikre overlevelse i VUCA verden. Innovasjon kan føre til bedre prestasjoner, men gode prestasjoner kan også oppnås på andre måter enn kun fornyelse og nyskapning. Gode og bedre prestasjoner kan være et resultat av velfungerende organisasjonsprosesser som sørger for økt produktivitet, hensiktsmessig kunnskapsforvaltning, ressursbruk og læring. Uansett om målet er innovasjon eller bedre prestasjoner, er læring viktig for å oppnå begge deler. Derfor er det viktig at dagens organisasjoner tilrettelegger for læring og vekst.

Selv om alle forstår at organisasjonslæring er viktig i VUCA verden som er preget av raske endringer, uforutsigbarhet og konkurranse, så er det ikke like lett å lykkes med det. Det krever forståelse, kompetanse og erfaring. Man er nødt til å forstå hvordan organisasjoner fungerer og hvordan organisasjonskultur påvirker læringsprosesser. Denne oppgaven omhandler psykologisk trygghet og organisasjonskultur i forhold til organisasjonslæring. Samtidig er det viktig å identifisere faktorer som kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur og finne ut hvordan organisasjoner kan utvikle den og tilrettelegge for læring. Alle organisasjoner som vil lykkes med organisasjonslæring, må sette spesifikke mål og skape psykologisk trygghet for organisasjonsmedlemmer. I virkeligheten kan det være vanskelig å oppnå det, men det må være en ambisjon for alle. Målet med denne oppgaven er å redegjøre for disse aspektene og bidra til en økt forståelse.

Denne oppgaven tar ikke stilling til individuell læring versus teamlæring, men forskning som har blitt brukt i denne oppgaven vektlegger læring i arbeidsgrupper og team. Med tanke på kunnskapssamfunnet og arbeidets karakter er det veldig naturlig, fordi effektiv utnyttelse av kunnskapsressurser krever samarbeid og kunnskapsdeling. Mange arbeidsoppgaver i

kunnskapssamfunnet er sammensatt og man trenger spesifikk og variert ekspertise. Det er umulig for et menneske å tilegne seg ekspertise på alle områder. Samtidig forutsetter organisasjonslæring at individuell læring blir nedfelt i organisasjonen og blir brukt i arbeidsutførelse av flere organisasjonsmedlemmer. Derfor er både individuell læring og teamlæring viktig for dagens organisasjoner. Organisasjonslæring har avgjørende betydning for organisasjoners innovasjon, prestasjoner og overlevelse i VUCA verden som er preget av raske endringer, uforutsigbarhet og konkurranse.

## **7.1 Organisasjonslæring, psykologisk trygghet og organisasjonskultur**

For å kunne forstå og tilrettelegge for en læringsorientert organisasjonskultur er det viktig å se på sammenhengen mellom organisasjonslæring, psykologisk trygghet og organisasjonskultur. Samtidig må man se på disse aspektene på person-, organisasjon- og sosialt nivå fordi de er sammensveiset og har betydning for utfallet. En helhetlig forståelse av organisasjonslæring, psykologisk trygghet og organisasjonskultur vil synliggjøre ulike faktorer som kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur.

Organisasjonslæring og organisasjonskultur må sees i sammenheng både for å kunne forstå og tilrettelegge for organisasjonslæring. Ifølge Škerlavaj et al. (2007) hindres innovasjon ofte av organisasjonskultur. Argyris og Schön (1978) forklarer organisasjonslæring gjennom organisasjonens handlingsteorier. Teorien til Argyris og Schön (1978) har mange fellestrekk med organisasjonskulturmodellen til Schein (1985). Derfor har disse to teoriene blitt brukt i denne oppgaven. Organisasjonens handlingsteori er et system av normer, strategier og antagelser som innebærer både kommunikasjons- og kontrollmønstre. Samtidig består organisasjonens handlingsteorier av individuelle- og kollektive teorier. Deretter deles organisasjonens handlingsteorier i en bruksteori og en uttalt teori.

Organisasjonskulturmodellen til Schein består av tre kategorier: artefakter, verdier og grunnleggende antagelser. Organisasjonens handlingsteorier inneholder alle tre lag i organisasjonskulturmodellen til Schein. Organisasjonens bruksteorier samsvarer med grunnleggende antagelser i organisasjonskulturmodellen. Organisasjonens uttalte teorier

samsvarer med verdier, normer og artefakter i organisasjonskulturmodellen til Schein. Organisasjonens bruksteorier og uttalte verdier er ofte i konflikt med hverandre.

Organisasjonens artefakter, verdier og normer er bevisste og kan kontrolleres av ledelsen. Grunnleggende antagelser samsvarer med organisasjonens bruksteorier og består av organisasjonsmedlemmers tause og ubevisste normer som styrer deres arbeidsutførelse, handlinger, tanker, følelser, oppfatninger og forståelse av omstendigheter. Organisasjonens bruksteorier og grunnleggende antagelser er vanskelige å kontrollere og endring av dem krever mye større innsats av ledelsen og forutsetter læring. Fordi grunnleggende antagelser er et resultat av en felles læringsprosess. Både organisasjonens bruksteorier og grunnleggende antagelser har utviklet seg over tid og har blitt internalisert av organisasjonsmedlemmer. Man kan se på organisasjonens bruksteorier og grunnleggende antagelser som organisasjonens DNA og noe som kjennetegner organisasjonens identitet og kontinuitet. Hvis organisasjonen ønsker å endre sine artefakter, verdier, normer og uttalte verdier, må endringsprosessen ta utgangspunkt i organisasjonens bruksteorier og grunnleggende antagelser. For å illustrere dette kan man se på Schein (2017) sin metafor om en liljedam. En bonde har dyrket frem blomster som kan observeres av omverdenen. Blomster er av en viss art og har en bestemt farge og fasong. Blomster forestiller organisasjonens artefakter som er observerbare. Hvis bonden ønsker for eksempel et annet farge eller fasong, kan man ikke bare male eller klippe blomstene. Fordi blomstenes utseende er et resultat av artens arvestoff og selv om man endrer det ytre midlertidig, vil de etter hvert vokse ut igjen. Det betyr at hvis man ønsker et annerledes og varig resultat, er man nødt til å endre grunnleggende antagelser som i dette tilfelle er frø. Samtidig er man nødt til å forstå helheten fordi organisasjonens artefakter, verdier og grunnleggende antagelser påvirker og er avhengig av hverandre. Det samme gjelder organisasjonens handlingsteorier som består av både bruksteorier og uttalte teorier.

March (1991) utviklet en teori om organisasjonslæring som består av to ulike læringsaktiviteter: utforskning og utnyttelse. Teorien fokuserer på to vanlige situasjoner i forhold til utvikling og bruk av kunnskapsressurser i organisasjonen. Den første situasjonen handler om gjensidig læring mellom organisasjonsmedlemmer og organisasjonens normer, prosedyrer, regler og dokumenter. Det handler om organisasjonskode. Organisasjonskode har også et innholdsmessig samsvar med handlingsteoriene til Argyris og Schön (1978). Den andre situasjonen innebærer læring og konkurransefortrinn. March (1991) laget en enkel modell om denne gjensidige læringen som består av fire hovedtrekk. Det finnes en ytre

virkelighet uavhengig av ens oppfatninger om den. Både organisasjonsmedlemmer og organisasjonen har sine egne virkelighetsoppfatninger til enhver tid.

Organisasjonsmedlemmer endrer og tilpasser sine virkelighetsoppfatninger kontinuerlig som en konsekvens av sosialiseringen inn i organisasjonen. Organisasjonens normer blir påvirket av organisasjonsmedlemmer. Disse trekkene gjenspeiler organisasjonens helhetlige kultur. Virkelighetsoppfatninger samsvarer med det som Schein (1985) kaller for grunnleggende antagelser. Normer i modellen til March (1991) samsvarer med verdier og normer i organisasjonskulturmodellen til Schein (1985). Det viser at både organisasjonslæringsteorien til March (1991) og Argyris og Schön (1978) består av ulike kulturelle elementer og at organisasjonslæring og organisasjonskultur påvirker hverandre og læringsprosessen.

Sosialiseringsprosessen er en viktig del av organisasjonslæring. Ifølge Argyris og Schön (1978) tilegner nye organisasjonsmedlemmer seg organisasjonens handlingsteorier gjennom sosialiseringprosessen og lager sine egne forestillinger om dem. Disse forestillingene er i kontinuerlig endring. Organisasjonen kan lære gjennom disse individuelle forestillingene, men læring forutsetter tilpasning og endring av organisasjonens handlingsteorier. March (1991) vektlegger også sosialiseringprosessen i disse gjensidige endring- og påvirkningsprosesser som fører til en likevekt mellom organisasjonen og organisasjonsmedlemmers oppfatninger. Både organisasjonen og individet lærer og utvikler seg gjennom denne sosialiseringprosessen. Det er ikke ønskelig å nå denne likevekten gjennom sosialiseringprosessen raskest mulig, fordi da stopper den gjensidige læringsprosessen. Sosialiseringprosessen fører til organisasjonslæring når det oppstår endring og utvikling av normer, prosedyrer, regler og dokumenter. Sosialiseringprosessen er også viktig for organisasjonskultur. Nye organisasjonsmedlemmer er nødt til å akseptere og tilegne seg organisasjonens artefakter, verdier, normer og grunnleggende antagelser. Det er spesielt grunnleggende antagelser som tilegnes gjennom sosialiseringprosessen, fordi de er tause, uskrevne og kommer ikke til syne gjennom observasjon. Den opprinnelige organisasjonskulturmodellen til Schein (1985) tar lite hensyn til relasjoner, men etter hvert har også Schein og Schein (2017) innsett viktigheten av sosialiseringprosesser i organisasjonskultur.

Psykologisk trygghet handler om at mennesker skal ikke være redd for situasjoner som innebærer mellommenneskelig risikotagning (Edmondson, 1999). Argyris og Schön (1978) oppdaget at mellommenneskelig frykt har en negativ påvirkning for læring. Det motsatte av

mellommenneskelig frykt er psykologisk trygghet. Det betyr at organisasjonslæring og psykologisk trygghet henger sammen og at psykologisk trygghet er en forutsetning for organisasjonslæring. Samtidig er psykologisk trygghet nært knyttet til organisasjonskultur. Manglende psykologisk trygghet påvirker både arbeidsmiljøet og organisasjonslæring. Argyris og Schön (1978) ser på organisasjonslæring som en prosess av gjenkjenning og deretter oppretting av problemer eller feil. Når organisasjonslæring er et resultat av oppretting av feil, er det avgjørende at organisasjonsmedlemmer finner, påpeker og innrømmer feil. En av de største utfordringene er at mennesker velger å holde tilbake sine meninger og innspill. I mange tilfeller er man bevisst eller ubevisst redd for å fremstå inkompetente, bli straffet eller miste jobben sin. Samtidig kan man være redd for å fremstå negativt, utsette andre for pinlige situasjoner eller ødelegge relasjoner på arbeidsplassen. Alle disse situasjonene er et resultat av frykt som kan føre til stillhet.

For at organisasjonslæring skal oppstå er det viktig å oppdage feil og det kan oppnås gjennom åpenhet. Åpenhet er et resultat av psykologisk trygghet og en viktig del av organisasjonskultur. Både psykologisk trygghet og organisasjonskultur oppleves på gruppenivå, derfor er relasjoner viktig. Relasjoner har fått en ny betydning for organisasjoner i kunnskapssamfunnet, og utvikling av relasjoner i VUCA verden krever en annen tilnærming enn det som har vært vanlig tidligere. Schein og Schein (2018) har utviklet en relasjonsmodell for organisasjonskultur. Nivå 1 relasjoner som var tilstrekkelig før innebærer profesjonell distanse mellom ledelsen og organisasjonsmedlemmer. Mens kunnskapssamfunnet og VUCA verden forutsetter nivå 2 relasjoner. Det betyr at ledelsen må utvikle personlige relasjoner til organisasjonsmedlemmer som er preget av mer åpenhet og tillit. Ifølge Schein og Schein (2018) skaper nivå 2 relasjoner psykologisk trygghet, noe som gjør det lettere for alle å dele sine meninger og snakke om feil. Det betyr åpenhet. Samtidig må ledelsen lære å håndtere nivå 2 relasjoner og det krever også tilpasninger i organisasjonskultur. Måten feil blir mottatt og behandlet er avgjørende for åpenhet. For å kunne bruke feil og nederlag produktivt er det viktig å se på dem som en mulighet til læring og forbedring. Organisasjonsmedlemmer og ledelsen må lytte og være mottakelig for det som kommer frem. For at denne nye informasjonen skal føre til organisasjonslæring, må organisasjonen bruke den konstruktivt og gjøre endringer.

Åpenhet i organisasjonskultur krever også tillit. Tillit oppleves hovedsakelig på individnivå og desto viktigere er det at ledelsen bygger personlige nivå 2 relasjoner. For å lykkes med

arbeidsutførelse i VUCA verden, må både organisasjonsmedlemmer og ledelsen ha tillit til hverandre. Tillit er viktig for kvaliteten av alle mellommenneskelige relasjoner, og gjensidig tillit og respekt i arbeidsgrupper skaper psykologisk trygghet. Åpenhet handler om å dele sine meninger, innspill og tilbakemeldinger. Samtidig må organisasjonsmedlemmer klare å håndtere og ta til seg tilbakemeldinger som gjelder dem. Psykologisk trygghet og åpenhet forutsetter en fungerende tilbakemeldingskultur. Derfor er det viktig at tilbakemeldinger er basert på gode intensjoner og er saklige. Det motsatte vil svekke psykologisk trygghet. Organisasjonsmedlemmers tillit til hverandre gir gode forutsetninger til vellykkede organisasjonslæringsprosesser. En viktig prosess i organisasjonslæring er kunnskapsdeling mellom organisasjonsmedlemmer. For at organisasjonsmedlemmer skal engasjere seg i kunnskapsdeling må de ha tillit til hverandre og hverandres kompetanse. Kunnskapsdeling forutsetter psykologisk trygghet og en organisasjonskultur som verdsetter og tilrettelegger for læringsaktiviteter som kunnskapsdeling. Samtidig må organisasjonens kontroll- og belønningssystemer som er en del av organisasjonskultur tilpasses til ønskede læringsaktiviteter. Organisasjonsmedlemmer må få tid til å drive med læringsaktiviteter. I tillegg er det viktig at organisasjonsmedlemmer får tid og mulighet til å engasjere seg i uformelle aktiviteter og sosialt samvær. Det hjelper å bygge gode relasjoner og tillit, noe som kan føre til kunnskapsdeling. Kunnskapsdeling resulterer i organisasjonslæring når individuell læring blir delt, brukt og nedfelt i organisasjonen. Psykologisk trygghet er knyttet til organisasjonskultur og psykologisk trygghet må komme til syne gjennom organisasjonskultur. Det betyr at psykologisk trygghet må være internalisert i grunnleggende antagelser, kommunisert gjennom organisasjonens verdier og normer og gjenspeiles i organisasjonens artefakter. Å bygge psykologisk trygghet og utvikle organisasjonskultur er tidskrevende, men det er nødvendig hvis organisasjonen ønsker å lykkes med organisasjonslæring.

## **7.2 Organisasjonslæring i VUCA verden**

Organisasjonslæring er viktig for dagens organisasjoner fordi kunnskapssamfunnet er preget av raske endringer, uforutsigbarhet og konkurranse. Vellykket organisasjonslæring skaper ny kunnskap, noe som kan føre til innovasjon, bedre prestasjoner og sørge for overlevelse. Derfor må alle organisasjoner i VUCA verden ha organisasjonslæring som et mål, som kan nås gjennom psykologisk trygghet og en organisasjonskultur som støtter læring. Denne type

organisasjonskultur blir omtalt som læringsorientert organisasjonskultur i denne oppgaven og blir drøftet senere i dette kapittelet. Psykologisk trygghet er viktig for å kunne oppnå konkurransefordel gjennom læring. Samtidig fremmer psykologisk trygghet læringsatferd i arbeidsgrupper og organisasjoner (Edmondson, 1999). Læringsatferd gir resultater i form av bedre prestasjoner. Læringsatferd består av ulike aktiviteter som er nødvendige for at organisasjonslæring skal oppstå. Organisasjonsmedlemmer må oppsøke og gi tilbakemeldinger til hverandre, spørre om hjelp, snakke om feil og nederlag, og dele informasjon og kunnskap. I tillegg må organisasjonsmedlemmer bruke sin egen og andres kompetanse til å eksperimentere. Eksperimentering kan føre til ny kunnskap, nye arbeidsmåter og innovasjon. Organisasjonslæring krever kontinuerlig prosess av refleksjon og handling. Høye mål i kombinasjon med høy psykologisk trygghet vil skape gode læringsmuligheter. Jo mer psykologisk trygghet organisasjonsmedlemmer opplever, desto lettere er det å ta del i aktiviteter som fostrer læringsatferd.

Psykologisk trygghet skaper læringsatferd som består av ulike læringsaktiviteter. Disse læringsaktivitetene bidrar til å oppdage feil og problemer i organisasjonen. Som nevnt tidligere, innebærer organisasjonslæring en prosess av gjenkjenning og deretter oppretting av feil (Argyris & Schön, 1978). Derfor er psykologisk trygghet, læringsatferd og læringsaktiviteter viktig for at organisasjonsmedlemmer skal engasjere seg i enkeltkretslæring, dobbeltkretslæring og deuterolæring. Enkeltkretslæring handler om oppretting av feil, uten å føre til ny kunnskap. Likevel er enkeltkretslæring viktig i situasjoner som krever effektiv arbeidsutførelse innen kjente normer og verdier. Dobbeltkretslæring betyr at organisasjonsmedlemmer finner feilen og reflekterer over styrende verdier, holdninger og kunnskap som har forårsaket feilen. Organisasjonslæring oppstår når retting av feilen fører til endring av styrende verdier og ny kunnskap som blir nedfelt i organisasjonen. I forhold til organisasjonskultur krever det endring av organisasjonens grunnleggende antagelser. Ifølge Argyris og Schön (1978) er deuterolæring en idealtilstand, men i VUCA verden burde alle organisasjoner ha det som et mål. Deuterolæring forutsetter at organisasjonsmedlemmer reflekterer over og lærer av tidligere læringssituasjoner og går i dybden for å oppdage hvilke strategier fremmer læring, lager nye strategier og evaluerer arbeidet sitt kontinuerlig. Samtidig må resultater av deuterolæring integreres i organisasjonens grunnleggende antagelser og komme til syne gjennom organisasjonskultur og praksis. Deuterolæring beskriver læringsorientert organisasjonskultur, hvor organisasjoner lærer å lære.



Organisasjonslæringsteorien til March (1991) innebærer to ulike læringsaktiviteter: utforskning og utnyttelse som handler om ulike måter en organisasjon kan lære og forvalte sin kunnskap på. Utnyttelse kan forbindes med enkeltkretslæring og utforskning kan forbindes med dobbeltkretslæring. Organisasjonskultur og psykologisk trygghet er spesielt viktig for utforskningsbaserte læringsaktiviteter som krever kreativitet og fleksibilitet. I utforskningsprosessen søker organisasjonsmedlemmer ny kunnskap, eksperimenterer og tar risiko med håp om innovasjon og læring. Samtidig kan utforskningsprosessen være ressurskrevende og ta lang tid. Desto viktigere er det at organisasjonskultur støtter utforskningsaktiviteter og skaper psykologisk trygghet. Utforskningsbaserte læringsaktiviteter kan føre til ny kunnskap og innovasjon, derfor er det lønnsomt for organisasjoner i VUCA verden å satse på det. Utnyttelsesprosessen bruker allerede eksisterende kunnskap for å implementere, produsere og effektivisere driften. Utnyttelse er viktig når organisasjoner skal vedlikeholde drift og prestasjoner. Psykologisk trygghet er også viktig for utnyttelsesprosesser, da gode mellommenneskelige relasjoner og fravær av frykt gjør det lettere å dele kunnskap og ekspertise, hjelpe hverandre og identifisere forbedringsmuligheter. Utnyttelsesprosessen fører ikke til ny kunnskap, men kan utvide eksisterende kunnskap. I VUCA verden er det viktig at organisasjoner klarer å finne en balanse mellom utforsknings- og utnyttelsesprosesser. Det finnes ingen fasitsvar om hvordan organisasjoner bør prioritere disse læringsaktivitetene. Den eneste og beste måten er å lære gjennom erfaring.

Hovedmålet med organisasjonslæring er innovasjon og prestasjoner. Forskning som har blitt brukt i denne oppgaven bekrefter at vellykket organisasjonslæring fører til innovasjon og bedre prestasjoner. I tillegg viser forskning en sammenheng mellom psykologisk trygghet og innovasjon, og innovasjon kan føre til bedre prestasjoner (Edmondson, 2019). Samtidig har organisasjonslæring, høy psykologisk trygghet og organisasjonskultur også betydning for organisasjonsmedlemmer. Alle mennesker har et behov for selvrealisering, noe som kan oppnås gjennom en meningsfull jobb hvor man kan bruke sitt talent og mestre utfordrende arbeidsoppgaver. Opplevd mestring øker organisasjonsmedlemmers motivasjon og følelsen av velvære. Det er også positivt for organisasjonen, fordi organisasjonsmedlemmer som er motiverte kan gjøre en bedre jobb. Lav psykologisk trygghet har motsatt effekt. Organisasjonsmedlemmer vil mistriives og miste muligheten til å utfolde seg. Det kan føre til dårligere prestasjoner og organisasjonen kan gå glipp av innovasjonsmuligheter og miste sin konkurransefordel. Derfor har psykologisk trygghet og organisasjonskultur avgjørende

betydning for organisasjoner som vil lykkes med organisasjonslæring og oppnå innovasjon og bedre prestasjoner.

### 7.3 utfordringer

Hvis man skal lykkes med organisasjonslæring, er det viktig å forstå ulike utfordringer som kan oppstå underveis. Organisasjonslæring forutsetter tilegnelse av ny kunnskap og endringer. Det er naturlig at mennesker reagerer i slike situasjoner og opplever usikkerhet i forhold til endringer. Desto viktigere er det at organisasjonen viser forståelse for organisasjonsmedlemmers reaksjoner, tar det på alvor og håndterer det riktig. Likevel finnes det ingen fasitsvar, men ifølge forskning er det stort sett de samme mekanismene som kommer til syne uavhengig av organisasjonstype (Argyris, 2010). Allerede i 1978 oppdaget Argyris og Schön ulike faktorer som fremmer og hemmer læring i organisasjoner. De utviklet Modell 1 og Modell 2 teorier som har sammenheng med organisasjonens handlingsteorier, for å avdekke ulike situasjoner som styrer organisasjonens evne til å lære. Argyris og Schön (1978) omtaler organisasjonsmedlemmers reaksjoner som organisasjonens forsvarsmønstre. Modell 1 teorier innebærer defensiv argumentasjon og oppstår når organisasjonsmedlemmer opplever ensidig styring og kontroll. Modell 1 teorier forbindes med enkeltkretslæring som kan føre til redusert effektivitet. Modell 2 teorier innebærer produktiv argumentasjon og oppstår når organisasjonsmedlemmer opplever medbestemmelse, mottar informasjon og har valg. Modell 2 teorier forbindes med dobbeltkretslæring og kan føre til økt effektivitet, innovasjon og organisasjonslæring. Modell 2 teorier forutsetter høy psykologisk trygghet, hvor arbeidsmiljøet er preget av frihet og åpenhet. De fleste organisasjoner ønsker å handlingsteorier styrt av Modell 2, men mislykkes med det på grunn av organisasjonens forsvarsmønstre. Modell 1 teorier oppstår når organisasjonsmedlemmer opplever lav psykologisk trygghet. Organisasjonsmedlemmer vil holde tilbake informasjon og unngå konfrontasjoner. Denne atferden oppstår på grunn av frykt og usikkerhet. Modell 1 teorier er selvforsterkende og derfor er det viktig at ledelsen er bevisst og jobber aktivt med å fremme Modell 2 teorier. Organisasjonens forsvarsmønstre har sammenheng med organisasjonskultur, ledelse og organisasjonsdesign. Derfor krever arbeidet med organisasjonens forsvarsmønstre en helhetlig tilnærming.

Utfordringer knyttet til organisasjonslæring er forårsaket av lav psykologisk trygghet ifølge Edmondson (1999). Lav psykologisk trygghet kan føre til stillhet og frykt blant organisasjonsmedlemmer. Den største utfordringen er at organisasjonsmedlemmer holder tilbake viktig informasjon, sine meninger og innspill. Det er naturlig at mennesker overveier fordeler og ulemper knyttet til ytring av sine meninger og denne prosessen er ofte taus og ubevisst. Stillhet kan være en konsekvens av frykt og lav psykologisk trygghet, fordi ytring av meninger innebærer en mellommenneskelig risiko. Det er faktorer ved arbeidsmiljøet som påvirker organisasjonsmedlemmers valg. For å overkomme disse utfordringene må organisasjonen skape psykologisk trygghet og utvikle nivå 2 relasjoner. Samtidig er det viktig at tilbakemeldinger og innspill blir godt mottatt av ledelsen og andre organisasjonsmedlemmer. Psykologisk trygghet oppleves hovedsakelig på gruppenivå, men den styrer også organisasjonsmedlemmers individuelle valg om å dele informasjon. Derfor må ledelsen sørge for at psykologisk trygghet skapes på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå, og blir forankret i organisasjonskultur på alle tre strukturelle nivåer.

Organisasjonskultur har stor betydning for organisasjonslæring. Organisasjonens helhetlige kultur består av makrokultur, sosialkultur, teknisk kultur, subkulturer og mikrokulturer. En av de største utfordringene knyttet til organisasjonslæring er organisasjonens subkulturer. Jo større og eldre organisasjonen er, desto større er sannsynligheten for at det finnes mange ulike subkulturer. I tillegg kan det oppstå mikrokulturer i organisasjonens subkulturer. Alle ulike sub- og mikrokulturer har utviklet sine egne kulturelle verdier over tid. Disse ulike kulturelle verdiene kan skape konflikter mellom sub- og mikrokulturer. Det er ofte disse grenseområdene mellom ulike kulturer som må forbedres eller endres for å oppnå ønskede resultater. Det kan være utfordrende, fordi medlemmer av ulike sub- og mikrokulturer forstår ikke nødvendigvis at de har forskjellige kulturelle verdier og grunnleggende antagelser som påvirker deres arbeidsmåter. For å kunne lykkes med organisasjonslæring er det viktig å identifisere og forstå de ulike kulturnivåene fordi de påvirker hverandre. Samtidig må ledelsen kommunisere en tydelig og felles visjon til hele organisasjonen og ulike kulturnivåer.

En annen utfordring knyttet til organisasjonslæring er organisasjonsmedlemmers motstand til endringsprosesser. Alle endringer påvirker organisasjonens sosiale kultur og derfor er det viktig å ta hensyn til den sosiale dynamikken i organisasjonen. Organisasjonskultur er et komplekst system og alle endringsinitiativer vil fremkalle ulike reaksjoner i organisasjonen, både motstand og støtte til endringer. Når organisasjonsmedlemmer mottar bekreftende

informasjon og innser at endring er et faktum kan de oppleve to ulike angsttyper. Overlevelsesangst innebærer at man er redd for konsekvenser av endringer og hva som kan skje hvis man ikke klarer å endre seg. Læringsangst innebærer at man er redd for å mislykkes med læring av nye ferdigheter. Både overlevelses- og læringsangst kan fremkalle frykt. Organisasjonsmedlemmer kan være redd for å tape makt og posisjon, miste personlig identitet, miste medlemskap i arbeidsgruppen og midlertidig mangel på kompetanse og følgende straff. Samtidig kan organisasjonsmedlemmer ignorere eller sabotere hele endringsprosessen. Det er viktig at lederen undersøker og forsøker å forstå hvorfor organisasjonsmedlemmer opplever frykt og motsetter seg til endringer. Det forutsetter at lederen har tilstrekkelig kompetanse om ulike prosesser. Den beste måten å løse denne situasjonen på, er å redusere motstand. Selv om det er tidskrevende, må lederen utvikle nivå 2 relasjoner og skape psykologisk trygghet. Opplevd støtte og psykologisk trygghet vil føre til vellykket endringsprosess og organisasjonslæring. I tillegg er det viktig å forstå at mennesker lærer på ulike måter. Derfor må organisasjonsmedlemmer få tid og rom til å tilegne seg ny kunnskap på sine premisser og lederen må formidle tydelige mål.

## **7.4 Læringsorientert organisasjonskultur**

Utvikling av en læringsorientert organisasjonskultur er spesielt viktig for organisasjoner i VUCA verden som er preget raske endringer, usikkerhet og konkurranse. For å overleve i VUCA verden må organisasjoner effektivisere driften og lykkes med organisasjonslæring som kan føre til innovasjon og bedre prestasjoner. Organisasjonslæring handler også om ulike måter en organisasjon kan forvalte sin kunnskap på. Raske endringer og konkurranse krever kontinuerlig utvikling, læring og vekst. Læring kan ikke oppfattes som et middel for å oppnå konkurransefordel, men må bli et mål i seg selv. Derfor er det nødvendig for dagens organisasjoner å utvikle en læringsorientert organisasjonskultur. Målet med en læringsorientert organisasjonskultur er å lykkes med organisasjonslæring og overleve i VUCA verden. Samtidig er en læringsorientert organisasjonskultur også viktig for organisasjonsmedlemmer og deres velvære. Alle mennesker har et behov for selvrealisering, noe som kan oppnås gjennom mestring av utfordrende arbeidsoppgaver. Mennesker i kunnskapssamfunnet er opptatt av lærings- og utviklingsmuligheter og verdsetter det høyt. Utviklingsmuligheter kan påvirke organisasjonsmedlemmers engasjement og motivasjon. Økt

motivasjon blant organisasjonsmedlemmer er positivt for organisasjonens læringsmuligheter, innovasjon og prestasjoner. Til tross for at læringsorientert organisasjonskultur er viktig for dagens organisasjoner, finnes det relativt lite forskning om det. Derfor er oppgavens hovedmål å identifisere faktorer som kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur basert på teoriene som har blitt brukt i oppgaven. Disse faktorene kan bidra til en økt forståelse og hjelpe dagens ledere å tilrettelegge for læring i en organisasjon.

Eksisterende forskning om læringsorientert organisasjonskultur som har blitt brukt i denne oppgaven fokuserer i stor grad på innovasjon og prestasjoner (Calantone et al., 2002; Škerlavaj et al., 2007). Læringsorientert organisasjonskultur forutsetter forpliktelse til læring. Det betyr at organisasjonen må fokusere på og tilrettelegge for læringsaktiviteter. Kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling er to sentrale læringsaktiviteter og det er viktig at alle organisasjonsmedlemmer har felles forståelse og oppfatninger om det. Derfor er det viktig at disse oppfatningene knyttet til læringsaktiviteter kommer til syne gjennom organisasjonens verdier, normer og artefakter og blir forankret i organisasjonens grunnleggende antagelser. Samtidig må organisasjonen ha et åpent sinn, evne og vilje til å evaluere seg selv. Det er spesielt viktig med tanke på organisasjonens verdier, normer og grunnleggende antagelser og endring av dem. Som nevnt ovenfor består organisasjonens kultur av mange ulike lag som kan ha forskjellige kulturelle verdier. For å overkomme utfordringene knyttet til ulike kulturer innenfor organisasjonen, er det viktig at ledelsen formidler en felles og tydelig visjon. Škerlavaj et al. (2007) definerer læringsorientert organisasjonskultur som verdier og normer om organisasjonens fungering, som skal støtte systematiske og dyptgående læringsaktiviteter for å lykkes med organisasjonslæring. Det er viktig at organisasjoner forstår viktigheten av organisasjonsmedlemmer og fokuserer på dem, fordi organisasjonsmedlemmer har avgjørende betydning for alle endringsprosesser. Derfor lønner det seg å bruke tid og ressurser på å skape et miljø som er preget av psykologisk trygghet og fremmer læring. Ledelsens og organisasjonens støtte har avgjørende betydning for organisasjonslæring (Schein & Schein, 2017).

Det er viktig å se sammenhengen mellom organisasjonslæring, psykologisk trygghet og organisasjonskultur, for å forstå hvordan organisasjonslæring oppstår. En helhetlig forståelse gjør det mulig å identifisere faktorer som kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur. Basert på diskusjonen og teoriene som har blitt presentert i denne

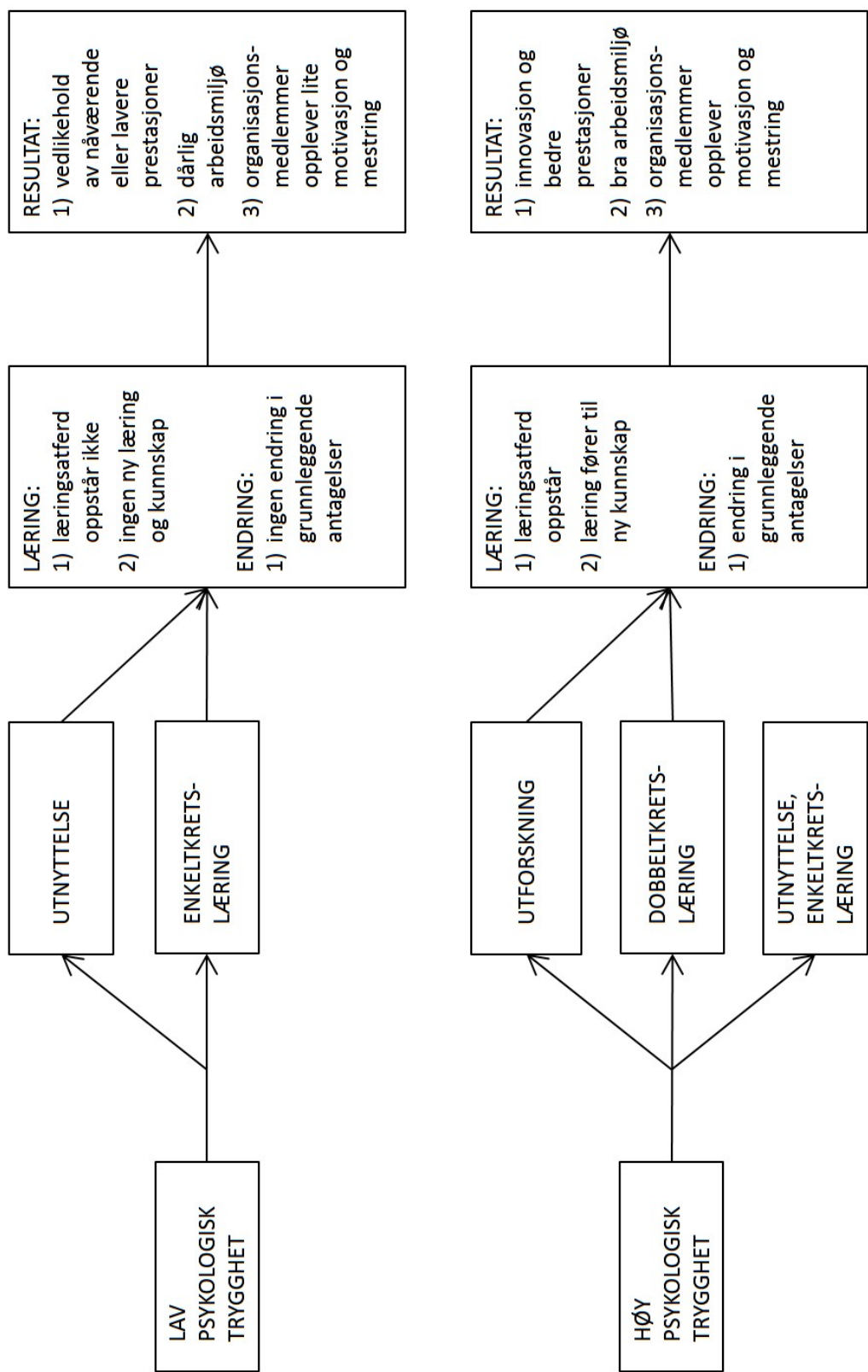
oppgaven kan man beskrive en læringsorientert organisasjonskultur gjennom følgende faktorer:

- 1) Høy psykologisk trygghet
- 2) Åpenhet
- 3) Tillit
- 4) Gode relasjoner
- 5) Respekt
- 6) Anerkjennelse
- 7) Informasjonsflyt
- 8) Mulighet til å dele sine meninger
- 9) Medbestemmelse
- 10) Mulighet til å lære og utfolde seg på arbeidsplassen
- 11) Organisasjonens fokus på organisasjonsmedlemmer
- 12) Tid og rom for læringsaktiviteter
- 13) Organisasjonens verdier som støtter læringsaktiviteter
- 14) Incentivsystemer tilpasset til læringsaktiviteter
- 15) Høye og realistiske mål
- 16) Organisasjonens og ledelsens støtte
- 17) Felles visjon
- 18) Engasjement

For å lykkes med å utvikle en læringsorientert organisasjonskultur er det viktig at alle disse faktorene er til stede og ivaretatt. Disse faktorene er sammensveiset og påvirker hverandre. Samtidig må man ta hensyn til den sosiale dynamikken i organisasjonen, fordi organisasjonskultur formes og påvirkes av organisasjonsmedlemmers oppfatninger, handlinger og subjektive opplevelser. Organisasjonen må også håndtere de ytre faktorene som preger organisasjonens helhetlige kultur og stiller krav for effektivitet, innovasjon og prestasjoner. Det betyr at organisasjoner i VUCA verden er nødt til å utvikle, endre og tilpasse seg kontinuerlig. Det forutsetter at organisasjoner jobber aktivt med og investerer både tid og ressurser i utvikling av organisasjonskultur som fremmer læringsaktiviteter.

For å illustrere prosesser som fører til organisasjonslæring og kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur integrerer oppgaven teoriene til Schein (1985), Argyris og Schön (1978),

March (1991) og Edmondson (1999) i en modell. Den øverste delen av modellen beskriver prosesser og resultater i en organisasjon med lav psykologisk trygghet. Læringsprosesser som kan finne sted er enkeltkretslæring og utnyttelse av organisasjonens kunnskapsressurser. Det oppstår ingen læringsatferd blant organisasjonsmedlemmer og læring fører ikke til ny kunnskap. Utnyttelse og enkeltkretslæring skaper ikke endringer i organisasjonens grunnleggende antagelser og bruksteorier. Resultatet vil være vedlikehold av nåværende eller lavere prestasjoner. På grunn av lav psykologisk trygghet kan arbeidsmiljøet oppleves som dårlig av organisasjonsmedlemmer. Samtidig vil organisasjonsmedlemmer oppleve lite motivasjon og mestring. Læringsprosesser som utnyttelse og enkeltkretslæring er ikke negative i seg selv, men de fører ikke til ny kunnskap. En slik organisasjonskultur er ikke læringsorientert og kan true organisasjonens opplevelse i VUCA verden, som forutsetter læring, innovasjon og prestasjoner. Den nederste delen av modellen beskriver prosesser og resultater i en organisasjon med høy psykologisk trygghet. Læringsprosesser som kan finne sted er dobbeltkretslæring, utforskning, utnyttelse og enkeltkretslæring. Læringsatferd vil oppstå blant organisasjonsmedlemmer som kan føre til ny kunnskap. Samtidig vil vellykkede læringsprosesser skape endringer i organisasjonens grunnleggende antagelser og bruksteorier. Resultatet vil være innovasjon og bedre prestasjoner. Arbeidsmiljøet vil oppleves som godt og trygt. I tillegg vil organisasjonsmedlemmer oppleve motivasjon og mestring. En slik organisasjonskultur er læringsorientert og kan bidra til overlevelse og konkurransefordel i VUCA verden.



Figur 7: Integrert modell – læringsorientert organisasjonskultur (Argyris og Schön 1978; Edmondson 1999; March 1991; Schein 1985)



## 7.5 Ledelse

Teoriene som har blitt brukt i denne oppgaven synliggjør ulike faktorer som kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur. Denne delen av oppgaven omhandler hvordan leder kan tilrettelegge for læring i en organisasjon. Ledelsen har mer makt og ansvar enn alle andre organisasjonsmedlemmer, derfor har ledelsen en avgjørende rolle når det kommer til utvikling av en læringsorientert organisasjonskultur. Likevel består alle organisasjoner av mennesker og siden organisasjoner selv ikke kan lære er det viktig at organisasjoner fokuserer på sine medlemmer som kan lære. Alle organisasjoner har to hensikter. For det første må organisasjoner gjennomføre arbeidsoppgaver. For det andre må organisasjoner skape fungerende relasjoner mellom organisasjonsmedlemmer. Overlevelse i VUCA verden krever at organisasjoner lærer kontinuerlig og stiller seg proaktivt til utfordringer. Utvikling av en læringsorientert organisasjonskultur forutsetter en helhetlig tilnærming og forståelse for ulike prosesser og kulturelle lag som organisasjonen består av. Ledelsens og ledernes engasjement og tilstedeværelse er viktig i alle organisasjoner og arbeidsgrupper som vil lykkes med organisasjonslæring. Lederen som har ansvaret for utvikling av en læringsorientert organisasjonskultur må vite hva som skjer i organisasjonen, kartlegge situasjonen og planlegge arbeidet sitt nøye. Samtidig må lederen ta hensyn til organisasjonens historie og hvordan den har blitt formet over tid. Organisasjonslæring og utvikling av en læringsorientert organisasjonskultur innebærer alltid endringer. Endringsprosesser kan være utfordrende og lederen må være standhaftig og sette tydelige mål og grenser.

Utvikling av en læringsorientert organisasjonskultur krever at lederen skaper psykologisk trygghet. Samtidig er relasjoner viktige i dagens organisasjoner og lederen må bygge nivå 2 relasjoner som er personlige og preget av åpenhet og tillit. Nivå 2 relasjoner skaper psykologisk trygghet. Tillit er viktig for kvaliteten av alle mellommenneskelige relasjoner. Utvikling av psykologisk trygghet er tidskrevende og ikke nødvendigvis lett og behagelig, men det er lønnsomt langsiktig. Ledere må være årvåkne fordi stillhet og frykt blant organisasjonsmedlemmer er usynlig. Åpenhet er et resultat av psykologisk trygghet og er det motsatte av stillhet og frykt. Åpenhet er en viktig del av en læringsorientert organisasjonskultur og bidrar til informasjonsflyt og oppdagelse av feil. Lederen må se på feil som en kilde til produktivitet og mulighet for læring. Samtidig må organisasjonsmedlemmer tro på at deres åpenhet og innspill vil ikke bli avvist og vil bli brukt hensiktsmessig, uten å få

negative personlige konsekvenser. Det kan være lurt å gi opplæring i feilhåndtering for å mestre fremtidige utfordringer. Det mest destruktive en leder kan gjøre, er å bruke straff og frykt som motivasjon fordi det hemmer læring og samarbeid. I en læringsorientert organisasjonskultur har organisasjonens og lederens støtte avgjørende betydning for læringsaktiviteter, risikotagning og måten usikkerhet blir taklet på. Samtidig må lederen sette en standard og forstå sin påvirkningskraft. Det er viktig at lederen er en rollemodell for resten av organisasjonen. Åpenhet krever også en fungerende tilbakemeldingskultur, hvor organisasjonsmedlemmer kan føle seg trygge og oppleve at andre har gode intensjoner. I tillegg må lederen gi anerkjennelse for åpenhet og læringsaktiviteter. En av de viktigste oppgavene som dagens ledere har, er å få frem det beste i folk og oppmuntre dem til å bruke sin kunnskap, talent og kreativitet. En god leder bør også ta hensyn til organisasjonsmedlemmers individuelle forskjeller, personlige behov og tilrettelegge etter beste evne.

Gode holdninger har også betydning for utvikling av en læringsorientert organisasjonskultur. Lederen må unngå skråsikkerhet og arroganse, derimot bør lederen være ydmyk, sårbar, veiledningsorientert, lytte til organisasjonsmedlemmer og være åpen for medvirkning. I tillegg er det sammenheng mellom lederens rolle og læringskvalitet. En læringsorientert organisasjonskultur forutsetter felles visjon som blir tydelig kommunisert, åpent sinn og evne til å evaluere seg selv, fokus på læringsaktiviteter, koordinering av aktiviteter i organisasjonen, kommunikasjon og informasjonsflyt. Lederen må tilrettelegge for læringsituasjoner og støtte læringsorientert organisasjonskultur gjennom organisasjonens mål, planer, arbeidsfordeling, arbeidsmåter og andre artefakter, verdier og grunnleggende antagelser. Samtidig må lederen gi tilstrekkelig plass, rom og tid for læringsaktiviteter. Utvikling av læringsorientert organisasjonskultur krever også identifisering av verdier og grunnleggende antagelser som styrer organisasjonsmedlemmers arbeidsmåter, tankemønstre og læringsaktiviteter. Det er viktig at åpenhet og læringsorientering kommer til syne gjennom organisasjonens kultur. Likevel krever en læringsorientert organisasjonskultur stadig refleksjon over arbeidet, verdier og grunnleggende antagelser. Fordi kultur formes over tid og fortsetter å utvikles så lenge organisasjonen eksisterer. Siden kulturendring er vanskelig og tidskrevende, må lederen være bevisst og jobbe med det kontinuerlig. Spesielt når det gjelder en læringsorientert organisasjonskultur fordi læring ikke bare kan være et middel, men må være et mål i seg selv. Ambisjonen for en læringsorientert organisasjonskultur bør være det

som Argyris og Schön (1978) omtaler som deuterolæring. Det betyr at organisasjoner lærer av tidligere læringsprosesser og fortsetter med det.

Alle kulturer utvikles i en dynamisk prosess og er et resultat av en felles læringsprosess. En læringsorientert organisasjonskultur er preget av stadige utviklings- og endringsprosesser. Derfor er det naturlig at det kan oppstå både motstand og støtte, som lederen må håndtere. I møte med utfordringer knyttet til organisasjonens subkulturer, må man se helheten og ikke forenkle det. Den beste måten er å redusere motstand gjennom psykologisk trygghet. I tillegg har lederen mulighet til å kompensere for dårlige forutsetninger med sitt arbeid som fremmer psykologisk trygghet. Det er også viktig at lederen forstår sammenhengen mellom psykologisk trygghet og høye prestasjoner, fordi et trygt miljø vil fostre læringsatferd. Dessuten må lederen sette høye mål, inspirere og tilrettelegge for måloppnåelse. Tidligere var det vanlig med fokus på tydelig hierarki, men organisasjoner i VUCA verden som ønsker å utvikle en læringsorientert organisasjonskultur må fokusere på organisasjonsmedlemmer og deres medvirkning. Til syvende og sist er det nødvendig å forstå at organisasjonskultur blir påvirket av måten organisasjonen blir ledet på.

# 8 Konklusjon

Hensikten og hovedmålet med denne oppgaven var å identifisere faktorer som kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur og hvordan en leder kan tilrettelegge for læring i en organisasjon basert på disse faktorene. Dette har blitt gjort ved en gjennomgang av teoriene om organisasjonslæring, psykologisk trygghet og organisasjonskultur. Den teoretiske gjennomgangen og diskusjonen synliggjør ulike faktorer som kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur.

Organisasjonslivet har endret seg betydelig i løpet av det siste århundret og er preget av usikkerhet, raske endringer og konkurranse. Derfor må dagens organisasjoner følge med utviklingen og tilpasse seg hele tiden for å overleve. Samtidig er innovasjon og bedre prestasjoner avgjørende for overlevelse. Uansett om målet er innovasjon eller bedre prestasjoner, er organisasjonslæring viktig for å oppnå begge deler. Derfor er det viktig at dagens organisasjoner tilrettelegger for læring og vekst. Organisasjoner i seg selv kan ikke lære. Det er mennesker i en organisasjon som kan lære og når denne læringen blir nedfelt i organisasjonens arbeidsmåter, strukturer, dokumenter og kommer til syne gjennom organisasjonens artefakter, verdier og grunnleggende antagelser, har organisasjonen lært. Det betyr at menneskelige ressurser og kontinuerlig læring er viktig for dagens organisasjoner.

Ledelsen i mange organisasjoner har forstått viktigheten av organisasjonslæring. Likevel er det ikke så lett å lykkes med det. For å kunne tilrettelegge for organisasjonslæring er det viktig å fokusere på organisasjonsmedlemmer og den sosiale dynamikken i organisasjonen. Organisasjonslæring har blitt forklart gjennom teoriene til Argyris og Schön (1978) og March (1991) i denne oppgaven. Det er et innholdsmessig samsvar mellom handlingsteoriene til Argyris og Schön (1978) og det March (1991) omtaler som organisasjonskode. Handlingsteorier består av både individuelle- og kollektive teorier, som styrer organisasjonens handlinger. Det viser at det er organisasjonsmedlemmer som former organisasjonen og påvirker dens utvikling. Derfor er det viktig å ta hensyn til organisasjonens kultur og psykologisk trygghet som er en viktig forutsetning for organisasjonslæring.

Organisasjonskultur er et sammensatt fenomen og består av mange lag som påvirker hverandre. For at organisasjonen skal klare å gjennomføre sine arbeidsoppgaver, er det viktig

å skape fungerende relasjoner mellom organisasjonsmedlemmer. Psykologisk trygghet kan oppfattes som et trekk ved arbeidsmiljøet. En velfungerende organisasjonskultur forutsetter også tilstedeværelse av psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet betyr at mennesker ikke er redd for situasjoner som innebærer mellommenneskelig risikotagning. Psykologisk trygghet kan skapes gjennom gode mellommenneskelige relasjoner som er preget av åpenhet og tillit. Samtidig har psykologisk trygghet betydning for både individuell- og teamlæring som kan føre til organisasjonslæring. Både organisasjonskultur og psykologisk trygghet er viktig for organisasjonsmedlemmer. Organisasjonslæring kan oppstå når organisasjonsmedlemmer opplever høy grad av psykologisk trygghet og organisasjonskultur støtter læringsaktiviteter.

Usikkerhet, raske endringer og konkurranse krever at organisasjoner lærer og utvikler seg kontinuerlig. Derfor er det viktig at organisasjoner utvikler en kultur som er læringsorientert. En læringsorientert organisasjonskultur kan bidra til innovasjon, bedre prestasjoner og sikre overlevelse i VUCA verden. For å forstå hvordan organisasjonslæring oppstår og hvilke betingelser som skal være oppfylt, er det viktig å forstå sammenhengen mellom organisasjonslæring, organisasjonskultur og psykologisk trygghet.

En gjennomgang av teorier knyttet til organisasjonslæring, organisasjonskultur og psykologisk trygghet viser at en helhetlig forståelse synliggjør faktorer som kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur. Denne oppgaven har identifisert 18 faktorer som ledere kan bruke for å tilrettelegge for læring i en organisasjon. Ledere må utvikle gode relasjoner som er preget av åpenhet, tillit og respekt. Gode relasjoner skaper psykologisk trygghet og gjør det lettere for organisasjonsmedlemmer å dele sine meninger. Samtidig må ledere fremme verdier som støtter læringsaktiviteter og tilpasse organisasjonens insentivsystemer deretter. Organisasjonsmedlemmer må få mulighet til å lære og utfolde seg på arbeidsplassen og få tilstrekkelig tid og rom for læringsaktiviteter. Informasjonsflyt, medbestemmelse og organisasjonens støtte er viktig for organisasjonsmedlemmers engasjement og motivasjon til å drive med læringsaktiviteter. I tillegg må organisasjonen og ledere fokusere på organisasjonsmedlemmer, sette høye og realistiske mål og kommunisere en tydelig felles visjon. Disse faktorene er sammensveiset og påvirker hverandre. En læringsorientert organisasjonskultur forutsetter at alle disse faktorene kommer til syne gjennom organisasjonens artefakter, verdier og grunnleggende antagelser. Utvikling og ivaretagelse av en læringsorientert organisasjonskultur krever kontinuerlig refleksjon, evaluering og handling.

## 8.1 Begrensninger og veien videre

Alle hovedteoriene som har blitt brukt i denne oppgaven er svært sentrale og kan regnes som klassikere på hvert sitt område. Det finnes mye forskning som bekrefter validiteten og videreutvikler disse teoriene. Grunnet stort omfang av videre forskning og litteratur, er det vanskelig å danne en oversikt, men noen relevante innvendinger til oppgavens problemstilling blir lagt frem.

Teorien til Argyris og Schön (1978) som har blitt brukt i denne oppgaven er et viktig bidrag spesielt med tanke på individuell læring og organisasjonslæring, og er fremdeles relevant i dag. Diamond (1986) rettet kritikk mot teorien til Argyris og Schön (1978) fra et psykoanalytisk perspektiv. Kritikken omhandler den psykologiske motstanden blant organisasjonsmedlemmer. Diamond (1986) mener at det er viktig å forstå de psykologiske kognitive prosessene i forhold til motstand og ledelsens innblanding. Dette problemet løses i denne oppgaven gjennom teorien til Edmondson (1999) som omhandler psykologisk trygghet og bidrar til en bedre forståelse av motstand og prosesser knyttet til motstanden. Løsningen er å skape psykologisk trygghet og utvikle gode relasjoner i organisasjonen.

Teorien til Edmondson (1999) er veldig innflytelsesrik og relevant for alle organisasjoner i VUCA verden, spesielt med tanke på organisasjonslæring og endringsprosesser. Det finnes lite kritikk, men mye videre forskning og innvendinger. Newman et al. (2017) gjennomførte en systematisk litteraturstudie om litteraturen som omhandler psykologisk trygghet. De konkluderte med at det finnes flere områder knyttet til psykologisk trygghet som trenger videre forskning (Newman et al., 2017):

- 1) Utvikle måter på hvordan man kan måle grad av psykologisk trygghet i en organisasjon eller arbeidsgruppe.
- 2) Finne alternative måter å undersøke og studere psykologisk på.
- 3) Mer forskning om kulturens betydning og hvordan det påvirker individer, arbeidsgrupper og deres respons.
- 4) Mer forskning om potensielle negative effekter av psykologisk trygghet.

- 5) Mer forskning om psykologisk trygghet på *multi-level* og *cross-level*, for å forstå hvordan man kan utvikle psykologisk trygghet enda bedre og utnytte muligheter som psykologisk trygghet gir på best mulig måte.

Kritikk i forhold Schein (1985) ble også omtalt i kapittel 5. Ifølge Gleerup (2008) er Schein sin tredelte modell problematisk fordi den overser behovet for kulturledelse og endring av grunnleggende antagelser og verdier når organisasjonen fungerer effektivt. Modellen til Schein (1985) fokuserer på overlevelse fremfor kontinuerlig organisasjonskulturell utvikling. En sterk læringsorientert organisasjonskultur krever stadig refleksjon over arbeidet, verdier og grunnleggende antagelser. Samtidig tar modellen til Schein (1985) lite hensyn til dynamikken og forholdet mellom kulturens forskjellige lag. Derfor har Hatch (1993, 2001) videreutviklet modellen til Schein (1985). Organisasjonskulturmodellen til Hatch (1993, 2001) vektlegger relasjoner og dynamikken mellom kategoriene. Den åpner for en mer avansert forståelse av organisasjonskulturen, noe som er viktig i VUCA verden. I tillegg har Schein & Schein selv utviklet en ny metafor om strand som forklarer dynamikken og helheten i organisasjonskultur.

Det finnes tusenvis av innvendinger om teorien til March (1991). Det er nærmest umulig å danne en oversikt av kritikken om artikkelen. Derfor fokuseres det på muligheter for videre forskning. En artikkel fra 2018 skrevet av Wilden et al. analyserer hvordan teorien til March (1991) har påvirket den akademiske tenkningen og forskningen siden. Wilden et al. konkluderer med at det finnes flere lovende områder for videre forskning om utforskning og utnyttelse (2018). For det første; mener Wilden et al. at forskningen på utforskning og utnyttelse har flyttet fokuset fra *organizational behaviour* til innovasjon og prestasjon (2018). Wilden et al. foreslår å koble sammen det teoretiske grunnlaget basert på *organizational behaviour* som March (1991) brukte med den nyere teoretiske tenkningen og at det kan føre til interessante funn (2018). For det andre; kan man se på mikrogrunnlaget (*microfoundation*) av utforskning og utnyttelse. I tillegg anbefaler de å integrere March (1991) sine ideer med ressursbasert perspektiv og se på hvordan man kan bruke utforskning og utnyttelse på tvers av organisasjonsgrenser (Wilden et al. 2018). Til slutt anbefaler Wilden et al. å se enda nærmere på ulike dimensjoner av utforskning og utnyttelse (2018).

Denne oppgaven identifiserer ulike faktorer som kjennetegner en læringsorientert organisasjonskultur og hvordan leder kan tilrettelegge for det og læring i en organisasjon. Samtidig gir oppgaven en oversikt over relevante teorier og kan bidra til en økt forståelse av

læringsorientert organisasjonskultur. Likevel omtaler oppgaven et lite utvalg av teorier som er sentrale for problemstillingen, noe som begrenser studiens resultater. En systematisk litteraturstudie kan være hensiktsmessig for å belyse studiens problemstilling og temaet ytterligere. For å bekrefte, avkrefte eller nyansere studiens funn kan man også gjennomføre en studie som bruker både kvalitative og kvantitative metoder for å kartlegge og analysere hvordan disse faktorene som har blitt identifisert i denne oppgaven treffer virkeligheten.

Videre forskning om psykologisk trygghet som Newman et al. (2017) foreslår kan være viktig for å forstå psykologisk trygghet enda bedre, spesielt med tanke på en læringsorientert organisasjonskultur. Det kan være hensiktsmessig å utvikle en måte å måle grad av psykologisk trygghet på, finne alternative måter å studere psykologisk trygghet på, forstå mulige negative effekter og tilrettelegge for bedre utnyttelse. Effektiv forvaltning av kunnskap og læringsaktiviteter som utforskning og utnyttelse er veldig viktige for alle organisasjoner i VUCA verden, spesielt utforskningsbaserte aktiviteter som kan føre til ny kunnskap og bidra til innovasjon og bedre prestasjoner. Siden organisasjonskultur består av mange lag og er kompleks, er det viktig å forstå hvordan man kan tilrettelegge for utforskning og utnyttelse på tvers av organisasjonsgrenser (Wilden et al., 2018). Derfor vil videre forskning på dette området være nyttig for organisasjoner i VUCA verden som ønsker å utvikle en læringsorientert organisasjonskultur. Læringsaktiviteter på tvers av organisasjonsgrenser kan føre til mer effektiv læring og ny kunnskap som er avgjørende for organisasjoners overlevelse.



# Litteraturliste:

Antonacopoulou, E., Jarvis, P., Andersen, V., Elkjær, B. & Høyrup, S. (2006). *Learning, Working and Living. Mapping the Terrain of Working Life Learning*. New York: Palgrave MacMillan.

Argyris, C (1999). *On Organizational Learning*. 2<sup>nd</sup> ed. Oxford: Blackwell Publishing.

Argyris, C. (2010). *Organizational Traps*. New York: Oxford University Press.

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

Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Booth, A., Sutton, A. & Papaioannou, D. (2016). *Systematic Approaches to a Successful Literature Review*. 2<sup>nd</sup> ed. Los Angeles: Sage.

Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. 5<sup>th</sup> ed. Oxford: Oxford University Press.

Burke, E. (2016). *A Philosophical Inquiry into the Origin of Our Ideas of the Sublime and Beautiful*. London: Dancing Unicorn Books.

Bushe, G. R. & Marshak, R. J. (2015). *Dialogic Organization Development*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. & Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, And Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.

Carmeli, A. & Gittell, J. H. (2009). High-quality Relationships, Psychological Safety, and Learning from Failures in Work Organizations. *Journal of Organizational Behavior* 30: 709-729.

Choo, A. S., Linderman, K. W. & Schroeder, R. G. (2007). Method and Psychological Effects on Learning Behaviors and Knowledge Creation in Quality Improvement Projects. *Management Science*, 53, 437-450.

Crossan, M. (1998). Improvisation in Action. *Organization Science*, 9, 593-599.

Dalio, R. (2017). *Principles, Vol. 1: Life & Work*. New York: Simon & Schuster.

Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Diamond, M. A. (1986). Resistance to Change: A Psychoanalytic Critique of Argyris and Schon's Contributions to Organization Theory and Intervention. *Journal of Management Studies*, 23:5, 543-562.

Doving, E. (1996). In the Image of Man: Organizational Action, Competence, and Learning. In D. Grant & C. Oswick (Eds.), *Metaphor and Organizations* (pp. 185-199). London: Sage.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behaviour in Work Teams. *Administrative Science Quarterly* 44.2: 350-83.

Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the Operation Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies*, 40, 1419-1452.

Edmondson, A. C. & Mogelof, J. P. (2005). Explaining Psychological Safety in Innovation Teams: Organizational Culture, Team Dynamics, or Personality? *Creativity and Innovation in Organizational Teams*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates Press.

Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. San Francisco: Jossey-Bass.

Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

- Furseth, I. & Everett, E. L. (2020). *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gleerup, J. (2008). Ledelse av kultur i organisationer. I: E. E. Sørensen, L. Hounsgaard, L. Ryberg og F. B. Andersen. *Ledelse og læring – i organisationer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Goffman, E. (1955). On face-work: An Analysis of Ritual Elements in Social Interaction. *Psychiatry*, 18: 213-231.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Guinot, J., Chiva, R. & Mallén, F. (2013). Organizational Trust and Performance: Is Organizational Learning Capability A Missing Link? *Journal of Management & Organization*, 19:5, 559-582.
- Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 18:4, 657-693.
- Hatch, M. J. (2001). *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Hirak, R., Peng, A.C, Carmeli, A. & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking Leader Inclusiveness to Work Unit Performance: The Importance of Psychological Safety and Learning From Failures. *The Leadership Quarterly* 23: 107-117.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Process and Literatures. *Organization Science* 2, 88-115.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Kostopoulos, K. C. & Bozionelos, N. (2011). Team Exploratory and Exploitative Learning: Psychological Safety, Task Conflict, and Team Performance. *Group & Organization Management*, 36(3) 385-415.

Larsen, A. K. (2017). *En enklere metode. Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., ... Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: Explanation and elaboration. *Annals of Internal Medicine*, 151, W-65.

Lipshitz, R., Friedman, V. J. & Popper, M. (2007). *Demystifying Organizational Learning*. Thousand Oaks: Sage.

March, J. G. (1991). "Exploration and Exploitation in Organizational Learning". *Organization Science*, 1991, Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March (1991), pp. 71-87.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological Safety: A Systematic Review of the Literature. *Human Resource Management Review*, 27, 521-535.

Schein, E. H. & Bennis, W. G. (1965). *Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach*. Hoboken: Wiley.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4<sup>th</sup> Edition. Somerset: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. H. & Schein, P. A. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. 5<sup>th</sup> Edition. Hoboken: John Wiley & Sons.

Schein, E. H. & Schein, P. A. (2018). *Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.

Schein, E. H. & Schein, P. A. (2019). *The Corporate Culture Survival Guide*. 3<sup>rd</sup> Edition. Hoboken: John Wiley & Sons.

Smerek, R. E. (2018). *Organizational Learning and Performance*. New York: Oxford University Press.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.

Škerlavaj, M., Štemberger, M. I., Škrinjar, R. & Dimovski, V. (2007). Organizational Learning Culture – The Missing Link Between Business Process Change and Organizational Performance. *International Journal of Production Economics*, 106, 346-367.

Thidemann, I.-J. (2015). *Bacheloroppgaven for sykepleierstudenter*. Oslo: Universitetsforlaget.

Wilden, R., Hohberger, J., Devinney, T. & Lavie, D. (2018). Revisiting James March (1991): Whither Exploration and Exploitation? *Strategic Organization*, Vol. 16:3, 352-369.

Wong, G., Greenhalgh, T., Westhorp, G., Buckingham, J., & Pawson, R. (2013). RAMESES publication standards: Meta-narrative reviews. *BMC Medicine*, 11, 20.

De nasjonale forskningsetiske komiteene 14.02.2021

<https://www.forskningsetikk.no>

Google Scholar 09.03.2021

<https://scholar.google.com>

Store norske leksikon 14.02.2021, 17.05.2021

<https://www.snl.no>

Wikipedia 03.05.2021, 17.05.2021

<https://no.wikipedia.org/wiki/Kultur>

