



Universitetet
i Stavanger
uis.no



Erfaringsdeling og læring i en flat organisasjon

Masteroppgave i Endringsledelse

Samfunnsvitenskaplig fakultet

Universitetet i Stavanger

Utført av Helene Davidsen

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTERGRADSSTUDIUM I

ENDRINGSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vårsemester 2010

FORFATTER:

Helene Davidsen

VEILEDER:

Einar Brandsdal

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Erfaringsdeling og læring i en flat organisasjon.

EMNEORD/STIKKORD: Erfaringsdeling, læring, kompetanse, motivering,
fagnettverk, flate organisasjoner

SIDETALL: 99 (inkludert litteraturliste og vedlegg)

STAVANGER, 15. juni 2010..... DATO/ÅR

*Et lys brenner like godt om en
tenner et annet med det.*

Norsk ordtak

Forord

Denne masteroppgaven markerer at min tid som student ved universitetet i Stavanger går mot slutten. Det har vært fire innholdsrike år med mye arbeid og mange utfordringer med å studere deltid ved siden av full jobb.

Jeg har hatt mange kjekke medstudenter som har gitt meg påfyll og innblikk i andre arbeidssituasjoner enn den jeg selv er en del av. Spesielt vil jeg nevne alle kollokviene med Geir, Helge og Trond som jeg alltid så fram til og hadde stor nytte av. Jeg har også vært heldig å ha mange flinke og kunnskapsrike forelesere som har gitt meg nyttig innsikt til å se nye sammenhenger om hva som styrer og påvirker arbeidslivet.

Først og fremst vil jeg takke min arbeidsgiver Oljedirektoratet som lot meg skrive masteroppgaven om erfaringsdeling og læring i fagnettverkene. Takk til både ledelsen og mine kolleger som villig stilte opp på både spørreundersøkelsen og intervjuene. Uten dere hadde det vært vanskelig å få samle inn de data jeg hadde behov for. Takk til Paul Erik og Roald i Brukerstøtten som laget den elektroniske spørreundersøkelsen og sparte meg for mye arbeid med datainnsamlingen. Takk også til alle andre kolleger som på hver sin måte bidro med praktisk hjelp under skrivingen og trykking av masteroppgaven.

En stor takk til min veileder, Einar Brandsdal, for god veiledning og nyttige diskusjoner. Du har villig delt din kunnskap med meg og det setter jeg stor pris på.

Takk til mine gode venninner Eva og Else som tok seg tid til språkvask og korrekturlesing av masteroppgaven. Takk til alle mine venner som tålmodig har holdt ut med meg når tiden jeg ønsket å ha med dere ikke strakk til, og når jeg var ensporet inne i min ”masterboble”. Alle gode ”metasamtaler” og all støtte har vært til uvurderlig hjelp.

Sist, men ikke minst, en spesiell takk til min søster Hildur for all støtte og oppmuntring gjennom hele studietiden. Aldri tvilte du på at jeg kom til å gjennomføre studiet og dette har vært en veldig viktig drivkraft til at jeg nådde målet mitt.

Stavanger 15. juni 2010

Helene Davidsen

Sammendrag

Det har vært store organisasjonsendringer innen både offentlig og privat sektor de siste ti årene. Trenden er at mange ønsker å få til en flatere organisasjonsstruktur med færre ledere og selvstyrte kunnskapsmedarbeidere som kan arbeide på flerfaglige arenaer.

I denne oppgaven har jeg brukt Oljedirektoratet (OD) som case for å undersøke om det er områder som hemmer eller fremmer erfaringsdeling og læring i en organisasjon med flat struktur. Jeg vil også se på hvilke utfordringer organisasjonen har når kompetansestrategier skal implementeres og følges opp. OD har få ledere med flerfaglige selvstyrte lag der både rutineoppgaver og tidsbegrensede oppgaver utføres. I tillegg er det fem fagnettverk som skal ivareta at OD har den nødvendige kompetansen innen petroleumsrelaterte fagområder.

Jeg har valgt å avgrense oppgaven til å undersøke fagnettverkernes funksjon i OD og problemstillingen for oppgaven er:

- **Hvilke utfordringer har en flat organisasjon som OD for å få til erfaringsdeling og læring gjennom fagnettverkene?**

For å kunne finne best mulig svar på dette har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål som skal belyses gjennom teori og empiri.

1. Er fagnettverkene gode arenaer for erfaringsdeling og læring?
2. Hvordan kan medarbeiderne i fagnettverkene motiveres til erfaringsdeling og læring?
3. Har fagnettverkene en synlig strategi for kompetanseutvikling?

I det teoretiske rammeverket har jeg brukt læringsteoriene til Chris Argyris og Donald Schön (1996), Peter Senge (1991), Ikujiro Nonaka (1994) og David A Kolb. Teori om kompetanseutvikling er i hovedsak hentet fra Linda Lai (2004) og Odd Nordhaug (2004 og 2007).

Empirien er innhentet med en elektronisk spørreundersøkelse i fagnettverkene. For å kunne verifisere disse funnene ble resultatene brukt som grunnlag for syv semistrukturerte intervjuer av medlemmer fra fagnettverkene og ledelsen.

Resultatene fra den kvantitative og kvalitative undersøkelsen viser at ODs organisasjonsstruktur bidrar til at fagnettverkene oppleves som gode arenaer for erfaringsdeling og læring. De har utviklet positive holdninger til erfaringsdeling og dette motiverer medlemmene til å dele sin kompetanse. Faglig anerkjennelse er en viktigere belønningsfaktor og medlemmene opplever at de bidrar til allokering av kompetanse til hele organisasjonen. Medlemmene i fagnettverkene arbeider på flere arenaer og på tvers av organisasjonen, og opplever at ODs flate og fleksible struktur gir mange fordeler som fremmer erfaringsdeling og læring.

Ledelsen har det overordnede ansvaret for ODs kompetanseutvikling. Fagkoordinatorene er delegert myndighet til å ha oversikt over kompetansebeholdningen i fagnettverkene, og gi råd til ledelsen om hvordan kompetansen kan utvikles for å oppnå både langsiktige mål og mål som er satt i ODs kompetansestrategi 2010-2014.

Å få etablert synlige og sporbare systemer for oversikt over fagnettverkernes kompetanse er en utfordring organisasjonen har. Dette er et forbedringsområde som kan gi stor gevinst for både ledelsen, fagnettverkene og ODs organisasjon.

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	Problemstilling	2
1.2	ODs organisasjon	3
1.3	ODs historie	4
1.3.2	OD i dag	5
1.3.3	Bemanning og kompetanse	6
2	OPPGAVENS OPPBYGGING	9
3	TEORI	10
3.1	Refleksjon over teorivalgene	29
4	DESIGN OG METODE	32
4.1	Forskningsdesign	32
4.1.1	Datas pålitelighet	34
4.1.2	Validitet og reliabilitet	34
4.1.3	Forskningsetiske aspekter	35
5	DATAINNSAMLING OG ANALYSE	37
5.1	Metoder for innhenting av data	37
5.1.1	Spørreundersøkelsen	38
5.1.2	Intervjuene	41
6	EMPIRI	44
6.1	Funn fra spørreundersøkelsen og intervjuene	44
6.1.1	Fagnettverkenes funksjon	45
6.1.2	Motivasjonsfaktorer for erfaringsdeling og læring	51
6.1.3	Kompetanseutvikling	53
6.2	Funn fra intervjuene som ikke er dekket av spørreundersøkelsen	56
6.3	Teori og empiri	60
7	KONKLUSJON	65
8	REFERANSER	70
8.1	Litteratur	70

8.2	Internett	72
9	VEDLEGG	73
	Vedlegg 1: Invitasjon til spørreundersøkelsen	73
	Vedlegg 2: Survey til spørreundersøkelsen.....	74
	Vedlegg 3: Oversikt over resultatene fra spørreundersøkelsen.....	77
	Vedlegg 4: Invitasjon til intervjuene	85
	Vedlegg 5: Intervjuguide.....	86
	Vedlegg 6: ODs kompetanseområder.....	89
	Vedlegg 7: ODs organisasjonsmodell	90
	Vedlegg 8: Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, NSD	91

1 Innledning

I denne oppgaven har jeg valgt å skrive om de utfordringer en flat organisasjon kan ha med erfaringsdeling og læring. Jeg ønsker å undersøke om min empiri kan forankres i teori om individuell- og organisatorisk læring, og hvordan erfaringsdeling foregår i praksis i fagnettverkene.

Jeg vil bruke min arbeidsgiver Oljedirektoratet, OD, som case og se spesielt på hvordan fagnettverkene kan være pådrivere for og motivere til læring og erfaringsdeling, samt hvilke forhold som fremmer eller hemmer deling av kompetanse.

OD har en flat og fleksibel organisasjonsmodell¹ med ledere på rotasjon og ansatte som arbeider i to eller flere selvstyrte lag² på tvers av hele organisasjonen. Dette er både lag som ivaretar ODs kontinuerlige og langsiktige arbeidsoppgaver, og prosjektlag som opprettes etter behov for tidsavgrensede oppgaver. OD har fem fagnettverk med kjernekompetanse innen feltutvikling, geofag, juridisk, petroleumsøkonomi og reservoarteknolog. Fagkoordinatorene har fått delegert myndighet fra ledelsen til å påse at OD har den nødvendige kompetansen til å utføre etatens oppgaver.

For å være en attraktiv arbeidsgiver må OD framstå som en moderne arbeidsplass der det legges vekt på langsiktig kompetanseutvikling og et sted der de ansatte blir ansvarliggjort og vist tillit. Organisasjonen ønsker å fremme verdier og en organisasjonskultur med langsiktig tenking, og fokus på strategi og helhetsforståelse.

I oppgaven har jeg valgt å undersøke hvordan de som er medlemmer av fagnettverkene opplever at erfaringsdeling og læring inngår som en kontinuerlig prosess i både fagnettverket og i det daglige arbeidet.

1 Vedlegg 6, ODs organisasjonsmodell

2 OD bruker ordet lag isteden for team

For å redusere mulige feil og feilkilder i datainnsamlingen har jeg valgt å bruke metode-triangulering der både kvalitative og kvantitative metoder er benyttet for å innhente primærdata. For å se hvordan ODs strategiske dokumenter er forankret i organisasjonen har jeg brukt ODs Strategiske plan 2010-2014, Kompetansestrategi 2010-2014 og Laghåndboka 2010. I tillegg er sekundærdata innhentet fra informasjon om ODs kompetanseutvikling fra miljøundersøkelser etter 2004, for å se om jeg kan finne noen utviklingstrekk innen det temaet jeg undersøker.

1.1 Problemstilling

OD har en flat organisasjon med få ledere som har et stort kontrollspenn, selvstyrte team og fagnettverk. I oppgaven ønsker jeg å undersøke hvilke forutsetninger som må være til stede for å kunne få til læring og erfaringsdeling med hovedvekt på den rollen fagnettverkene spiller i organisasjonen.

Problemstillingen for oppgaven er:

- **Hvilke utfordringer har en flat organisasjon som OD for å få til erfaringsdeling og læring gjennom fagnettverkene?**

For å kunne finne best mulig svar på dette har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål som skal belyses gjennom teori og empiri.

1. Er fagnettverkene gode arenaer for erfaringsdeling og læring?
2. Hvordan kan medarbeiderne i fagnettverkene motiveres til erfaringsdeling og læring?
3. Har fagnettverkene en synlig strategi for kompetanseutvikling?

Fagnettverkene representerer kjernekompetansen i OD og det er ca 120 ansatte fordelt på feltutvikling, geofag, juridisk, petroleumsøkonomi og reservoarteologi.

I Laghåndboka 2010 er fagnettverkene beskrevet på denne måten:

Et fagnettverk er et faglig fellesskap for kompetanseutvikling i eget fag og skal ivareta en langsiktig utvikling av ODs kompetansebehov på prioriterte områder. Ved sammensetting av tverrfaglige lag vil lagmedlemmene bli rekruttert på bakgrunn av

fagnettverket i samråd med fagkoordinator. Informasjon om fagnettverkernes aktiviteter skal være lett tilgjengelige for alle.

I tillegg til fagnettverkene er det 16 kompetansegrupper som skal ha kompetanse innen blant annet systemutvikling, dokumentforvaltning og andre administrative oppgaver. Disse vil ikke bli omtalt i denne oppgaven fordi de er sammensatt av medlemmer med forskjellig fagbakgrunn og arbeidsområder, og er vanskelig å sammenligne med fagnettverkene.

1.2 ODs organisasjon

OD er en kompetanseorganisasjon og et fagdirektorat for Olje- og energidepartementet, OED. For å møte de krav som er satt av vår oppdragsgiver OED, må OD til enhver tid ha den riktige kompetansen innenfor områder som omfatter hele livsløpet og verdikjeden til petroleumsvirksomheten. Figur 1 viser alle fasene fra leting etter petroleumressurser til fjerning av installasjoner når produksjonen er avsluttet. OD skal ha oversikt over data som er innsamlet, påse at ressursene blir tatt ut på en miljøvennlig måte³, utforme og vedlikeholde regelverket for ressursforvaltning og beredskap innen levering av petroleumressursene⁴.



Figur 1: Elementer som inngår i en helhetlig utførelse av ODs oppgaver.

³ OD gir anbefalinger til OED om årlige tillatelser for utslipp til luft, brenning og kaldventilering, for felt i drift,

⁴ Ressursmessige konsekvenser ved nedstenging av produksjon på grunn av uforutsette hendelser.

OED gir årlig et Tildelingsbrev til OD og for 2010 i punkt 3.2 står det:

”OD skal bidra til størst mulig verdier for samfunnet fra olje- og gassvirksomheten gjennom en forsvarlig ressursforvaltning med forankring i sikkerhet, beredskap og ytre miljø.”

Siden OD ble opprettet i 1972 har det vært store organisatoriske endringer og veien fra et utpreget hierarki til en flat og fleksibel organisasjon har vært både lærerik og utfordrende for de ansatte.

For å kunne si noe om fremtiden må en kjenne fortiden sies det, og jeg har valgt å gi en kort presentasjon av ODs historie for å kunne gi et helhetlig bilde av organisasjonen og den utviklingen etaten har hatt.

1.3 ODs historie

14. juni 1972 vedtok Stortinget å opprette OD, som fikk ansvaret for forvaltningsfunksjonen, og Den norske statsoljeselskap a.s. (Statoil) som fikk ansvaret for forretningsfunksjonen. Hovedkontoret for OD ble lagt til Stavanger og var på dette tidspunktet underlagt Industridepartementet. For å sikre at nødvendige hensyn i petroleumsvirksomheten ble ivaretatt av et eget sektordepartement, ble Olje- og energidepartementet (OED) etablert januar 1978.

Fram til 1998 hadde OD en tradisjonell hierarkisk organisasjonsmodell. Ressursdivisjonen hadde en topptung ledelse med 40-45 ledere og ca 200 ansatte. Med en stor økning av antall felt var det behov for å optimalisere ressursstyringen. Ut fra dette ble det besluttet av ledelsen i OD at Ressursdivisjonen i første omgang skulle organiseres til en lagbasert organisasjonsmodell. Ønsket var at denne endringen skulle gi større fleksibilitet og muligheter for omstillinger, og tilpasse seg de trender for organisering som ble rådende i petroleumsnæringen.

Erfaringene fra denne organisasjonsformen var positive og to år senere ble resten av OD organisert etter samme modell. Dette medførte tettere bånd mellom ressursforvaltning, og sikkerhet og arbeidsmiljø. Organisasjonen ble bygd opp med tverrfaglige lag og prosjektlag der grupper som tradisjonelt hadde hatt lite faglig kontakt fikk felles oppgaver å arbeide med.

Endringen resulterte også i at ledergruppen i OD ble redusert fra 60 til 10 ledere og dette medførte at den enkelte leder fikk et stort kontrollspenn der de skulle ha både faglig- og personalansvar for opp mot 35 medarbeidere.

1. januar 2004 ble OD delt i to nye selvstendige etater, OD og Petroleumstilsynet (Ptil). Delingen kom som et resultat av behandlingen av Stortingsmelding nr. 17 (2002-2003) *Om statlige tilsyn*. Stortinget vedtok da å skille tilsynet med sikkerhet og arbeidsmiljø fra forvaltningen av petroleumsressursene. OD skulle ha ansvaret innen ressursstyringen og Ptil innen sikkerhet og arbeidsmiljø. For å kunne ivareta de områdene der etatene hadde sammenfallende arbeidsoppgaver ble det opprettet samarbeidsfora for å få bedre samsvar i de råd og anbefalinger som ble gitt til OED.

ODs organisasjonsmodell har de seks årene siden delingen vært under en kontinuerlig justerings- og tilpassingsprosess. Det har hele tiden vært fokus på å bli en tydeligere og mer slagkraftig organisasjon der ODs rolle som OEDs rådgivere skulle legitimeres. OD skal kunne synliggjøre likebehandling av operatørene, være pådriver for god ressursutnyttelse og bærekraftig utvinning av petroleumsressursene, og er delegert myndighet til å fastsette forskrifter om ressursforvaltning.

1.3.2 OD i dag

OD har i dag en flat organisasjonsmodell med 8 ledere som er på 4 års rotasjon⁵. Lederne har et kontrollspenn på ca 25 medarbeidere og mye myndighet er delegert til lagene og fagnettverkene. Koordinatorene i lagene⁶ og fagnettverkene er også på rotasjon, slik at flest mulig kan få erfaring med å lede lag eller fagnettverk. Målet til ledelsen er å oppmuntre de ansatte til å være motiverte kunnskapsmedarbeidere som er framsynte og åpne for nye tenkemåter innen ledelse, lagprosesser, og ha et fokus på organisasjonsutvikling som ivaretar erfaringsdeling og læring.

5 Vedlegg 6: ODs organisasjonsmodell

6 OD bruker ordet koordinator isteden for teamleder.

De ansatte arbeider i flere selvstyrte lag på tvers av hele organisasjonen. OD har i dag 53 faste lag som utfører de kontinuerlige og langsiktige arbeidsoppgavene og ca 33 prosjektlag som opprettes etter behov for å løse tidsavgrensede oppgaver. Det er fem fagnettverk som skal ivareta den langsiktige kompetanseutviklingen. De er også fora for både kvalitetssikring og kvalitetskontroll av produkter fra lagene, og erfaringsdeling innen de enkelte kjerneområdene. OD har som oppgave å ha best mulig kunnskap om petroleumsressursene på den norske kontinentalsokkelen, samt forvalte og videreutvikle denne kunnskapen. Dette innebærer at OD til en hver tid må ha tilstrekkelig med ressurser og kompetanse for å kunne være i forkant av utviklingen som skjer i næringen.

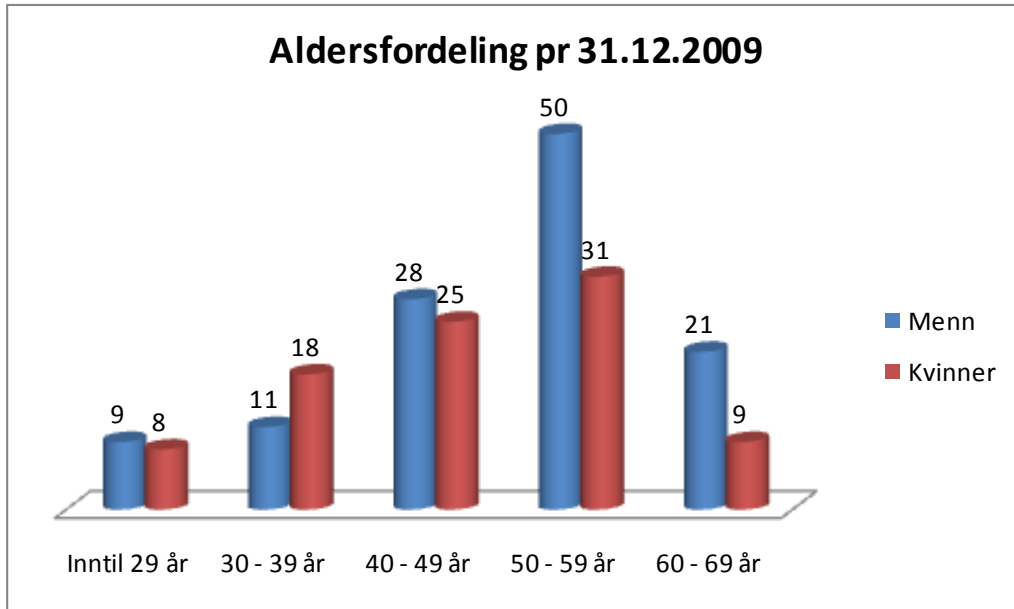
OD er rådgiver og premissleverandør for både OED og andre myndigheter som fatter vedtak. Kunnskap og oversikt er klare forutsetninger for å medvirke til verdiskapingen. Optimal utnytting av olje- og gassressursene krever at OD holder seg oppdatert på hvor store ressurser er og hvor de er. Rettighetshaverne av norske olje- og gassfelt vet mye om de feltene og de områdene på kontinentalsokkelen de er spesielt interesserte i, men myndighetene må vite mye om hele kontinentalsokkelen. For at den norske stat skal kunne ivareta sine eierinteresser på en måte som kommer hele samfunnet til gode må myndighetene være engasjerte og ha tilsvarende kompetanse som aktørene innen petroleumsvirksomheten.

Viktigheten av å utvikle og utnytte organisasjonens kompetanse på optimal måte gjør at OD har en egen kompetanseutviklingsstrategi som omfatter alle petroleumsrelevante fagdisipliner. I tillegg skal OD ha nasjonalt ansvar for at data og informasjon fra petroleumsvirksomheten blir tilgjengelig. På denne måten kan OD være en instrumentell organisasjon som bidrar til verdiskaping og gir nøytral informasjon til samfunnet, næringen, forskningsmiljøene og andre aktører.

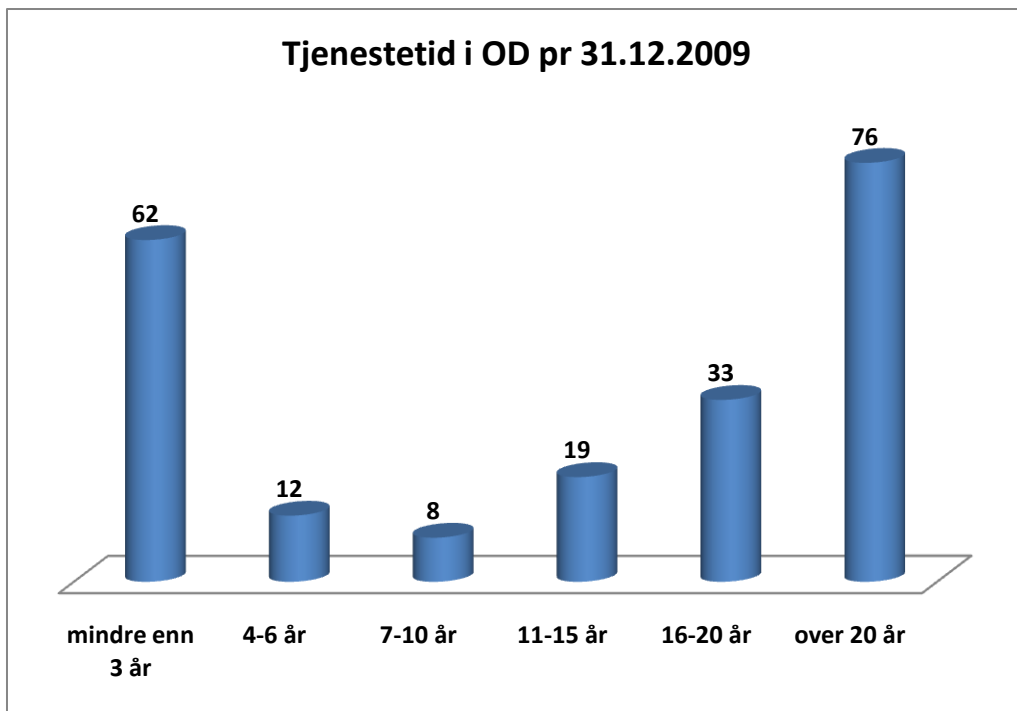
1.3.3 Bemanning og kompetanse

31.12.2009 hadde OD 210 ansatte fordelt på 119 menn og 91 kvinner. De fleste er lokalisert i Stavanger, men 10 er ansatt ved ODs kontor i Harstad. Som figur 2 viser, er det relativt høy gjennomsnittsalder og 53 prosent av de ansatte er over 50 år. Dette vil gi utfordringer til organisasjonen om å lage gode systemer for erfaringsdeling og læring slik at kompetanse kan bli overført til yngre medarbeidere.

Ser en på ODs kompetansebeholdning har ca 63 prosent av medarbeiderne en høyskole- eller universitetsutdannelse med varighet fire år eller mer. Av de resterende 37 prosent av de ansatte har 74 prosent en høyskole- eller universitetsutdannelse med varighet to år eller mer.



Figur 2: Ansattes aldersfordeling pr 31.12.2009, Personal, OD



Figur 3: Ansattes tjenestetid pr 31.12.2009, Personal, OD

Totalt er det 132 ansatte som har mer enn 10 års tjeneste og av disse har 48 mer enn 25 års tjeneste, figur 3. Dette vil si at 63 prosent av de ansatte har mer enn 10 års tjenestetid og har vært deltakere i den store endrings- og delingsprosessen siden 1998. Disse er viktige bærere av ODs historie og organisasjonskultur.

I løpet av 2008 fikk OD 36 nye stillingshjemler og 27 av de nyansatte har fagbakgrunn som styrket ODs kjernekompetanse. Behovet for utvidelse av staben var et resultat av sammenlåingen av Statoil og Hydro, og det var behov for å møte utfordringen med å ha en stor aktør på sokkelen. De nyansatte hadde lik fordeling mellom kvinner og menn, og det var både nyutdannede og personer med lang erfaring fra næringen. Denne nyrekrutteringen har ikke senket gjennomsnittsalderen nevneverdig, da det ble ansatt seks seniorer på 58 år eller mer. Behovet for systemer for erfaringsoverføring fra seniorer til yngre medarbeidere er fortsatt et prioritert satsingsområde.

En del av seniorenene i fagnettverkene sitter med en unik forvaltningskompetanse og kunnskap om utvikling av petroleumsressursene på sokkelen. Mye av dette er taus kunnskap som er vanskelig å omsette dersom det ikke legges opp til tette arbeidsprosesser der erfaringsdeling inngår som et sentralt element. Ca 30 prosent av de ansatte har arbeidet i OD mindre enn 3 år, og for denne gruppen er det spesielt viktig at det tilrettelegges for opplæring og overføring av forvaltningskompetanse fra de som har lang erfaring.

2 Oppgavens oppbygging

Jeg har valgt å lage en tabell som viser hvordan jeg har bygd opp oppgaven og hva de forskjellige kapitlene inneholder.

Tabell 1: Oppgavens struktur

Kapittel 1	Innledning, valg av tema og problemstilling med forskningsspørsmålene, presentasjon av Oljedirektoratet
Kapittel 2	Oppgavens struktur
Kapittel 3	Teori om læring, erfaringsdeling og kompetansestyring
Kapittel 4	Valg av metode og design i undersøkelsen.
Kapittel 5	Datainnsamling og analyse, metoder for innhenting av data
Kapittel 6	Empiri, funn fra spørreundersøkelsen og intervjuene, teori og empiri, forslag til forbedringer ut fra funnene.
Kapittel 7	Konklusjon for å se om det jeg har kommet fram til binder sammen problemstilling, valg av teori og metoder, og om de resultater jeg har kommet fram til svarer på den problemstilling og de forskningsspørsmål som er reist.
Kapittel 8	Referanser med litteraturoversikt og internettadresser
Kapittel 9	Vedlegg: Invitasjon til spørreundersøkelsen med resultatoversikt, invitasjon til og intervju og intervjuguide, ODs organisasjonsmodell og godkjenning fra NSD

3 Teori

For å belyse temaet mitt er det relevant å lete etter teori som avklarer begrepene individuell- og organisatorisk læring, motivasjon, erfaringsdeling og kompetanseutvikling. Jeg vil se på hva de forskjellige teorier sier om sammenhengen mellom disse fenomenene og hvilke forutsetninger som må være tilstede for å oppnå en god arena for erfaringsdeling og læring. Teorien skal også hjelpe meg å utforme spørsmålene i spørreundersøkelsen og intervjuene for å kunne svare på forskningsspørsmålene knyttet til oppgavens problemstilling.

I kapittel 6.1.1 har jeg beskrevet hvilke rammer OD har satt for fagnettverkene og hvilke funksjoner fagkoordinator er tillagt. Jeg ønsker å se om valgt teori hjelpe meg til å finne ut om fagnettverkene er et godt grunnlag for erfaringsdeling og læring, og hvordan fagnettverkene kan oppnå kompetanseutvikling i henhold til ODs kompetansestrategier.

Hva er læring?

Det er ikke en entydig definisjon på læring, men et fellestrekk er at læring er knyttet til faktisk eller potensiell endring i adferd. Det er individene i organisasjonen som lærer, ikke organisasjonen, og for å oppnå organisasjonslæring må derfor de individuelle læringsforholdene være ivaretatt.

- *Læring er til stede når man kan observere endret adferd (Behavioristisk læringsteori)*
- *Læring er til stede når gammel kunnskap erstattes av ny kunnskap, som gjør en relativt permanent adferdsendring mulig (Kognitiv læringsteori)*

Kognitiv- og behavioristisk læringsteori har svært mange ulikheter. Generelt kan en si at det kognitive perspektivet vektlegger at kunnskap tilegnes og at endringer i vår kunnskap fører til at vi kan endre adferd eller handlingsstrategi. Fra et behavioristisk perspektiv antas det at adferd i seg selv kan læres. Forskjellen er at man innenfor det kognitive perspektiv er opptatt av at mennesket selv organiserer og forstår, mens det behavioristiske baserer seg på ytre styring og påvirkning av vårt adferdsmønster og handlingsvalg. Læring er tilegning av kunnskaper, egenskaper eller holdninger og prosessen kan ikke observeres, (Astrid Kaufmann og Geir Kaufmann, 2007).

Videre sier Kaufmann og Kaufmann at læring er en relativt stabil, systematisk og varig endring i adferd, holdninger, tanker og følelser. Læring kan også innebære en ny adferd i en gitt situasjon. Mennesker vil lære av egne erfaringer og miljøpåvirkninger som ikke alltid kan kontrolleres. Læring er en livslang prosess, og holdningen til å lære vil være avgjørende for resultatet.

”Læring er å forstå, læring er handling. Læring skjer ved overføring, ved gjennomføring, ved forbilder, ved tilbakemeldinger, ved selvrefleksjon og ved intuisjon. Læring fremmes gjennom prosesser og samspill, ved dialog, medvirkning og medbestemmelse” (Kaufmann og Kaufmann 2007)

Linda Lai beskriver læring på denne måten:

”Læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger som gir relativt varige endringer i en persons adferdspotensial” (Lai 2004:155).

Chris Argyris sier at læring i organisasjoner må omfatte forbedring og effektivitetsøkning, og tolker læring på denne måten;

”Learning occurs when we detect and correct error. Error is any mismatch between what we intended an action to produce and what actually happens when we implement the action. It is a mismatch between intensions and results. Learning also occurs when we produce a match between intentions and results for the first time. Learning is also an action concept. Learning is not simply having a new insight or a new idea. Learning occurs when we take effective action, when we detect and correct error” (Argyris 1993:3)

Det kan det skilles mellom to typer læring:

- Den uformelle læringen som skjer gjennom praksis, og
- Den formelle læring som tilegnes gjennom utdanning, kurs, osv.

Læring er avhengig av at det er åpen kommunikasjon og det indre og ytre læringstrykk som omgivelsene skaper.

Læring dreier seg om å kunne se det nye i sammenheng med det gamle. Om tidligere læring

skal gjøre senere læring lettere, må sammenhengen mellom det en har erfart og det en senere kommer ut for, være så klar som mulig (Moxnes 2000). Meningsprinsippet vektlegger at man opplever lærings situasjonen som ønsket og nyttig, og at man oppfatter læringen som relevant i forhold til egne erfaringer og egen arbeidssituasjon (Lai 2004).

Ut fra dette kan en si at for å lære må en lærings situasjon være meningsfylt og at det er to grunnleggende forutsetninger som må være til stede:

1. at det man gjør fører til et mål som er ønsket, det vil si at det man gjør oppleves som nyttig og ikke bortkastet.
2. at det man skal lære, har sammenheng med det en har av tidligere erfaringer.
Betydningsfull læring finner bare sted når den lærende opplever at det som foregår har relevans for hans egne formål og hensikter.

Hva er organisasjonslæring?

Utgangspunktet for organisasjonslæring er at organisasjonen som helhet skal utvikle seg og lære, men for å få dette til er det individene som må stå for læringen. Det er summen av enkeltindividers læring, og at individuell læring og organisatorisk læring utfyller hverandre. Organisasjonslæring er handlinger og aktiviteter som fører til forandring i organisasjonen.

De to amerikanske organisasjonsforskerne Chris Argyris og Donald Schön definerer organisasjonslæring på denne måten;

”Organizational learning occurs when individuals within an organization experience a problematic situation and inquire into it on organizations behalf.[...] In order to become organizational, learning that results from organizational inquiry must become embedded in the images of organization held in its members mind and/or in the epistemological artifacts (the maps, memories or programs) embedded in the organizational environment” (Argyris og Schön 1996:16).

Organisasjonslæring er forskjellig fra den individuelle læringsprosessen ved at den omfatter kunnskap som er nedfelt i selve organisasjonen. Ut fra dette er organisasjonslæring en nedfellingsprosess som gjør at læringen blir retningsgivende for organisasjonsmedlemmenes senere handling. Felles for både individuell og organisasjonslæring er at prosessen både består av en kunnskapsside og en handlingsside; utvikling og lagring av ny kunnskap, samt nye

handlinger som er i tråd med den nye kunnskapen, Nordhaug (1990) og March og Olsen (1976).

Hvis dette ikke skjer, har medlemmene i organisasjonen lært, men organisasjonen har ikke lært. Ut fra dette kan en si at individuell læring er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for organisasjonslæring. Organisasjonslæring innbefatter at organisasjonens rutiner omformes og tilpasses de erfaringer enkeltmedlemmene gjør, Nordhaug (1990) og March og Olsen (1976).

Argyris og Schön (1996) mener at en alternativt kan tenke på individer som agenter som lærer for organisasjonen de er medlem av. At en organisasjon lærer betyr at det skjer en felles endring blant organisasjonens medlemmer. Det skjer for eksempel når alle må tilpasse seg et nytt organisasjonsmønster eller nye og gjennomgripende rutiner.

I følge Argyris og Schön (1996) er tre aspekter nødvendig for at organisasjonslæring skal forekomme; et produkt, en prosess og et individ. Produktet er det som skal læres, prosessen består av å tilegne, behandle og lagre informasjon, og hele denne læringsprosessen må tilskrives et individ.

Argyris og Schön (1996) setter opp 3 typer av produktiv organisasjonslæring;

1. Instrumentell læring som fører til forbedring av utførelsen av organisatoriske oppgaver.
2. Læring der en organisasjon restrukturerer verdiene og kriteriene som har definert hva som vil si forbedret utførelse.
3. Aktiviteter som en organisasjon gjør for å finne ut sine muligheter for å lære gjennom type 1 og 2.

For å klassifisere organisasjonslæring bruker Argyris og Schön begrepene enkelkretslæring, dobbelkretslæring og deuterolæring, figur 4.

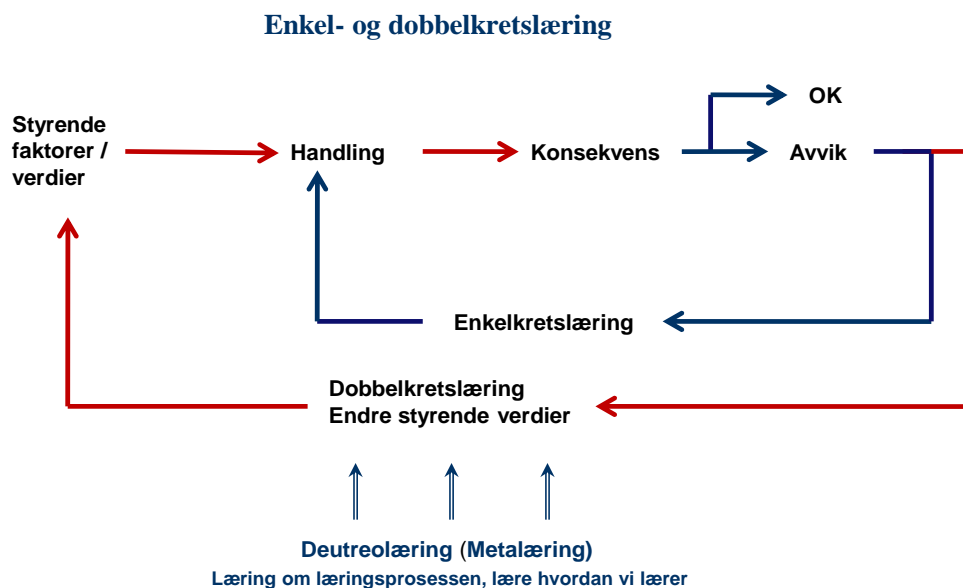
Argyris og Schön definerer enkelkretslæring slik:

”By single-loop learning we mean instrumental learning that changes strategies of action or assumptions underlying strategies in ways that leave the values of a theory of action unchanged” (Argyris og Schön 1996:20).

Enkelkretslæring er den type læring som foregår når organisasjonen korrigerer for feil og uregelmessigheter slik at den bedre kan fortsette å gjøre det den alltid har gjort. Det vesentlige ved enkelkretslæring er at normene blir uforandrete og at organisasjonsmedlemmenes læring er rettet mot å opprettholde den nåværende tilstand. Den stiller ikke spørsmål ved den underliggende tankegang og ønsker for det den gjør, det vil si at den ikke vurderer sin uttrykte teori. Selv om enkelkretslæring er en enkel form for læring er den helt nødvendig for å forbedre organisasjonens effektivitet og kvalitet på leveranser i organisasjonen.

Dobbelkretslæring er en større forandringsprosess enn enkelkretslæring. Ved dobbelkretslæring endres de grunnleggende verdiene og strukturene i organisasjonen slik at organisasjonens bruksteori endres.

”By double-loop learning, we mean learning that results in a change in the values of theory-in-use as well as in strategies and assumptions” (Argyris og Schön 1996:21).



Figur 4: Læringsprosesser etter Argyris og Schön (1996)

Hva er en lærende organisasjon?

Marnburg (2001) bygger sin teori om organisatorisk læring på Argyris og Schöns læringsteori og sier at enkelkretslæring skjer innenfor et sett av regler og målbeskrivelser som organisasjonen har fastlagt. Ved dobbelkretslæring blir det ikke bare vurdert hvordan ting kan gjøres bedre, men det blir stilt spørsmål ved om de virkemidlene som brukes er de rette,

og om de målene som søkes er relevante. Utfordringene ved dobbelkretslæring er å finne de rette spørsmålene som må stilles, ha mot til å gjøre det og finne gode svar.

Marnburg (2001) mener videre at med å ha deuterolæring, læring om læringen selv, vil medlemmene i en organisasjon undersøke og reflektere over tidligere suksesser i organisatorisk læring, eller mislykket læring. Denne læringen kan bidra til at organisasjonen blir kontinuerlig opptatt av læring og utvikling. Det er ikke en egen læringsform, men forbedring og fortløpende enkelt- og dobbelkretslæring.

I tillegg til enkelkrets- og dobbelkretslæring omtaler Argyris og Schön deuterolæring, ”å lære å lære”. Om deuterolæring sier Argyris og Schön;

”Learning through which the members of an organization may discover and modify the learning system that conditions prevailing patterns of organizational inquiry” ((Argyris og Schön, 1996).

Man utvikler en helhetlig metaforståelse for hvordan enkel- og dobbelkretslæringen gjør seg gjeldende i organisasjonen. Dette vil være læring som foregår ved siden av formelle læreprosesser, og vil gjøre medlemmene i organisasjonen i stand til å vurdere og reflektere over sin egen læring. Man lærer gjennom kontinuerlig erfaring med organisasjonens normer, verdier og praksis.

Når man får kunnskap om læreprosesser i organisasjonen bedres forutsetningen for å oppnå dobbelkretslæring. Det forsettes at medlemmene i organisasjonen er i stand til å evaluere sine læringsstrategier og se konsekvenser av disse (Argyris og Schön 1996:29).

Dersom ikke medlemmene i en organisasjon er bevisst sine egne læringsformer, kan man heller ikke være det på organisasjonens vegne. Å reflektere over læreprosesser i organisasjonen blir altså en viktig del av organisasjonslæring. Gjennom refleksjon kan medlemmene bli i stand til å se hva som hemmer og fremmer læringsprosesser i organisasjonen. Ønsket resultat av læring er handling og adferdsendring, og gjennom dette kan det utvikles nye læringsstrategier. Med bakgrunn i dette kan en si at deuterolæring blir et avgjørende element for utvikling i retning av et hensiktsmessig organisatorisk læringsystem.

Hva er handlingsteori?

Fellesbetegnelsen for teoriene om handling og adferd i organisasjoner kaller Argyris og Schön for handlingsteorier. Disse er produkt av den kunnskap organisasjonen har, den samlede, enhetlige kunnskapen organisasjonens medlemmer innehar.

Argyris og Schön's definisjon på handlingsteori er;

"theories of action have the advantage of including strategies of action, the values that govern the choice of strategies and the assumptions on which they are based" (Argyris og Schön 1996).

Handlingsteorier kan deles inn i uttrykte teorier og bruksteorier, figur 5. En har ofte forestillinger om hvordan en vil handle under gitte omstendigheter, men ofte fraviker en prinsipper fordi bestemte situasjoner oppstår.



Figur 5: Uttrykt teori og bruksteori trenger ikke alltid å stemme overens (Argyris og Schön 1996)

Uttrykt teori, eller "espoused theories", beskriver Argyris og Schön slik:

"By espoused theory we mean the theory of action which is advanced to explain or justify given pattern of activity" (Argyris og Schön 1996:13).

Dette er de teoriene lederne offisielt forplikter seg til, og som de gir uttrykk for når de blir spurt om hvordan de forstår et fenomen. Lederne bruker uttrykte teorier til å forklare sine

egne og andres handlinger. I organisasjonssammenheng peker dette gjerne på teorier som ledelsen har om hvordan de skal handle innenfor bestemte områder.

Vår kunnskap og handling kan være ubevisst, og Argyris og Schön påpeker at denne ubevisste kunnskapen ikke stikker seg ut som avvikende i forhold til organisasjonens enhetlige kunnskap, og på denne måten blir den stilltiende akseptert.

Denne type handlingsteori kaller Argyris og Schön "theory-in-use" eller bruksteori. Den er utslagsgivende for vår praksis, for våre handlinger.

"By theory-in-use we mean the theory of action which is implicit in the performance of the pattern of activity" (Argyris og Schön 1996:13).

Bruksteori er den vi bruker uten at vi er bevisst at den ligger til grunn for våre handlinger. Den styrer vår adferd i en gitt situasjon, og handlingene er ofte automatiske og kultur-betinget. Bruksteoriene er forankret i organisasjonens struktur og daglige praksis, og vil bestå selv om gamle ansatte slutter og nye kommer inn. Denne teorien er dermed et uttrykk for tradisjoner og tillærte responser.

Systemtenking - den femte disiplin

Den amerikanske organisasjonsforskeren Peter M. Senge er kanskje den mest markerte innen teoriutvikling om den lærende organisasjon. Han var i utgangspunktet elev av Argyris, men flyttet i eget arbeid fokus fra erfaringsbasert til forventningsbasert læring. Senge mener at det er ledelsens hovedoppgave å utvikle en lærende organisasjon.

Senge definerer en lærende organisasjon på denne måten:

"En lærende organisasjon vil være et sted der mennesker i felleskap hele tiden utvikler sin evne til å skape resultater de virkelig ønsker". (Senge 1991)

Senge innfører et systemperspektiv på organisasjoner der medlemmene må være opptatt av et helhetlig ansvar mer enn av sine spesielle oppgaver. Han ser toppledelsen i en ny rolle der tradisjonelle lederoppgaver som styring, organisering og kontroll må i større grad gi plass for visjon, verdier og mentale modeller, Senge (1991).

Senge følger Argyris og Schön, og mener det er to nivå av læring, som er læring for tilpassing og skapende læring. Den første typen handler om å lære for å være i stand til å takle omgivelsene, mens den andre utfordrer verdisynet til organisasjonen. Senge ser med andre ord på læring som en funksjon av erfaring og poengterer at individuell læring er en viktig forutsetning, men likevel ikke en garanti for utvikling av organisasjonslæring. (Senge 1991)

Senges forståelse av lærende organisasjoner bygger på fem disipliner og tar utgangspunkt i at det som skjer i en organisasjon er kontekststøttet. Alle disiplinene henger sammen og griper inn i hverandre, og påvirker helheten. Han mener at gjennom å fremme hver enkelt av disiplinene kan helheten bli større enn summen av de enkelte delene alene.

Disse fem disiplinene omfatter:

1. **Personlig mestring:** Å kontinuerlig klargjøre sin egen personlig visjon og å kontinuerlig lære hvordan en mest mulig korrekt kan oppfatte virkeligheten som en omgir seg med. For et menneske som går inn for sin egen vekst vil det være svært viktig å ha støtte i omgivelsene. Hvis denne støtten ikke er til stede kan det bli vanskeligere for en ansatt å strekke seg mot målet om personlig mestring. (Senge 1991:177)
2. **Mentale modeller:** Våre mentale modeller inneholder inngrodd forestillinger og antakelser som hindrer oss i å ta i bruk ny innsikt. Disse modellene kan både hindre og fremme læring.
3. **Felles visjon:** En felles visjon er en forutsetning for å utvikle en lærende organisasjon. En visjon som ikke er i tråd med de verdier som menneskene lever etter til daglig, vil ikke inspirere frem noen oppriktig entusiasme.
4. **Teamlæring:** Referer til prosessen som utvikler et teams evne til å skape de resultater de virkelig ønsker, basert på tanken om en felles visjon. I en diskusjon presenteres og forsvarer forskjellige synspunkter. I en dialog presenteres forskjellige syn med det for øye å oppdage og utvikle et nytt syn.
5. **Systemtenking:** Systemtenking underbygger og inngår i alle de andre disiplinene og innebærer å se sammenhenger fremfor å se enkeltfaktorer og fragmenter, og å se mønster fremfor å se øyeblikksbilder.

Senge skiller mellom personlig mestring, mentale modeller, felles visjon, gruppelæring og systemtenking. Felles for alle disiplinene er at de dreier seg om hvordan enkeltindividene i organisasjonen tenker, ønsker, samhandler og lærer av hverandre. Han sier at mentale

modeller handler om de forestillingene og holdningene vi har til det som skjer rundt oss og de menneskene vi forholder oss til. Disse indre bildene vi skaper av verden rundt oss er basert på hvordan vi tolker det vi observerer. Slike mentale modeller påvirker vår egen tenking og dermed egne handlinger. Derfor er det viktig at medlemmene i en organisasjon er i stand til å sette ord på disse holdningene og kunne dele dem med andre. Særlig viktig blir det å snakke om farlige holdninger og tema som kan være ubehagelige å ta opp.

I overgangen fra innlæring til kunnskapsutvikling henges ny kunnskap på gamle mønster eller på eksisterende handlingsteorier. Denne utviklingen forutsetter en refleksjonsprosess. Handlingsteoriene er kognitive skjemaer eller strukturer av årsakssammenhenger som bidrar til at vår forståelse av verden blir enklere og sammenhengende. Våre handlingsteorier består av styrende variabler og konsekvensene av våre handlinger. Når adferd skal endres eller man skal bidra til læring, blir det nødvendig å se nærmere på de styrende variablene, som er forutsetningene for valgt adferd og resultater.

Det er systemtenkingen, den femte disiplin som integrerer de andre disiplinene, som i følge Senge muliggjør utvikling av en lærende organisasjon (Senge 1991). Uten systemtenking kan man ikke se hvordan disiplinene henger sammen, griper inn i hverandre og viser hvordan disse påvirker helheten.

Hva kan læres?

Den japanske organisasjonsforskeren Ikujiro Nonaka har gjort et banebrytende arbeid innen forståelse av eksplisitt og taus kunnskap. Nonakas vilkår for at organisasjoner skal lære, har store likhetstrekk med Senges disipliner. Forskjellen ligger i Nonakas begrep om *redundans* der det er en bevisst overlapping av informasjon og aktiviteter mellom aktørene. Dette åpner opp for innsyn i andres kunnskapsområder. Parallele aktiviteter og kommunikasjon mellom disse, er et eksempel på hvordan grupper med delvis ulik kompetanse kan berike hverandres miljø. Nonaka peker på at interaksjon mellom individene i en organisasjon spiller en viktig rolle i kunnskapsutvikling. Læring skjer i samhandling mellom mennesker og ny kompetanse skapes gjennom dialog og refleksjon sammen.

I vestlig læringsteori og organisasjonsteori er vi tradisjonelt mest opptatt av den eksplisitte og artikulerte kunnskapen. Nonaka (1994) er imidlertid opptatt av så vel taus, eller indre, kunnskap som eksplisitt, eller artikulert, kunnskap i organisasjonslæring.

Eksplisitt kunnskap dreier seg om hendelser i fortiden, formidles enkelt og er ikke avhengig av kontekst. Mennesker i vestlig kultur betrakter kunnskap som eksplisitt og vektlegger analytiske uttryksmåter.

Taus kunnskap har en kognitiv side som refererer til individets erfaringsbilde også i en organisasjon, og dermed inn i organisasjonens selvbylde. Dette vil påvirke individets antagelser, synspunkt, vurderingsgrunnlag, framtidssyn og som igjen vil medvirke i ens handlingsvalg, ofte ubevisst for individet. (Nonaka 1994:16).

Nonaka ser det som nødvendig at det etableres en arena hvor individene møtes og interagerer. Gjennom slike dialoger kan tause fagspesifikke perspektiver konverteres til eksplisitt kunnskap gjennom eksternalisering på individnivå (Nonaka 1994:24). Han sier at læring kan oppstå i samhandling og med overføringer mellom eksplisitt og taus kunnskap.

Taus kunnskap er forankret i handling, idealer, verdier og følelser, er knyttet til her-og-nå-situasjon, oftest i en praktisk kontekst. Vi vet og kan mer enn vi kan uttrykke, og vi skaper mentale modeller for å forstå virkeligheten. Østlige kulturer heller mot erfaringskunnskap som ofte er manifestert i taus kunnskap.

Eksplisitt og taus kunnskap er komplementære og nødvendige for å skape ny kunnskap. For å kunne forstå kunnskapsutviklingsprosessen må en forstå avhengigheten mellom taus og eksplisitt kunnskap. Samspillet mellom de to typene kunnskap kalles kunnskapsoverføring. Ny kunnskap blir skapt ved interaksjon mellom taus og eksplisitt kunnskap gjennom prosessen sosialisering, eksternalisering, kombinasjon og internalisering. Her skifter fokus fra en tilstand til en annen i en kontinuerlig utviklingsspiral. Forfatterne ser for seg at taus kunnskap gjøres eksplisitt, bearbeides og internaliseres igjen som taus kunnskap, det vil si nye uutalte handlingsmønstre. Vi kunne da si at organisasjonslæring vil være et samspill mellom individene og et vekselspill mellom taus og eksplisitt kunnskap.

Nonaka baserer sin modell på to dimensjoner, den *ontologiske* som tilkjenner hvem det er som er lærende enhet, og den *epistemologiske* som tilkjenner om kunnskapen er taus eller eksplisitt. I sosialisering legger han deling av taus kunnskap, en kunnskap man får del i ved å høre til i en bestemt sosiokulturell kontekst. Begrepet kombinerer er verbal kommunikasjon.

Internalisering er verbal kunnskap som går over til felles taus kunnskap. Dette er kunnskap som har blitt en del av den sosiokulturelle konteksten, man vet ikke lengre hvorfor man vet.

Senges disiplin *mentale modeller* er en slik taus viten. Eksternalisering er prosessen der taus kunnskap blir uttalt, for eksempel slik Senge bevisst trekker de mentale modellene fram i lyset for å få fram mulige skjulte sperrer for samarbeid og nyskaping. Hovedbudskapet fra Nonaka er at dette er en spiral hvor prosessen bak disse begrepene spiller sammen, det er ikke adskilte prosesser.

Hvordan skape læringseffekter?

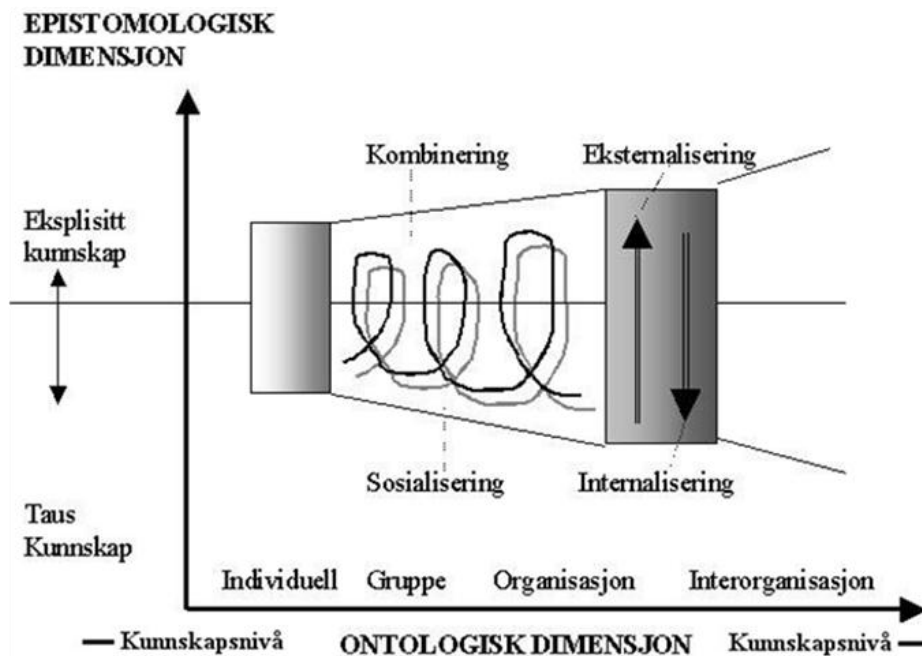
Nonaka forklarer hvordan kunnskapen utvikler seg gradvis som følge av at taus kunnskap ble transformert til eksplisitt kunnskap, og hvor eksplisitt kunnskap ble internalisert som følge av prøve og feileprosesser. Nonakas teorier innehar dynamikken som skal til for å fange opp prosessuelle forhold både ved individet og gruppekonteksten, også når læringsbetingelsene ikke er ideelle.

Nonaka sier at det er en sosial interaksjon mellom eksisterende taus og eksplisitt kunnskap som skaper ny kunnskap, og kaller dette for organisasjonens kunnskapsforvandling. Han identifiserer fire forskjellige typer kunnskapsforvandling: Sosialisering, eksternalisering, kombinerer og internalisering.

1. **Sosialisering;** Fra taus til taus. Dette illustrerer deling av taus kunnskap der kunnskap deles ved visuell observasjon av erfaringer som kommer til uttrykk og disse adapteres.
2. **Eksternalisering;** Fra taus til eksplisitt er når kunnskap utveksles fra taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Her utvikles konsept eller metaforer som gjør det mulig å transformere taus kunnskap til eksplisitt kunnskap slik at denne kan artikuleres.
3. **Kombinerer;** Fra eksplisitt til eksplisitt er når kunnskap kobles sammen, koordineres og gjøres eksplisitt for andre.
4. **Internalisering;** Fra eksplisitt til taus kunnskap. Den tause kunnskapen blir nedfelt i organisasjonen som felles arbeidspraksis eller felles mentale modeller som ikke er eksplisitt uttrykte.

Erfaringskunnskap som oppstår ved eksperimentering oversettes til og inkorporeres gradvis som taus kunnskap. Internalisert kunnskap inngår slik i individets kunnskapsbase og mentale

modeller, som på ny utgjør grunnlag for sosialisering, eksternalisering og kombinerer (Nonaka 1994:18). Dette illustrerer Nonaka i sin kunnskapsspiral hvor den akkumulerte kunnskapen vises ved større og større spiral, figur 6.



Figur 6: Nonakas kunnskapsspiral

Kunnskapsspiralen i figur 6 inkluderer sosial kontekst som rammebetingelse for kunnskapsproduksjon. Disse kontekstene er dynamiske og gir kunnskapsproduksjonen ulike vekstvilkår og at kunnskapsproduksjonen skjer som resultat av fire ulike kommunikasjonsprosesser på flere nivå. Den viser også hvilke effekter som opptrer ved kunnskapsutvikling, som for eksempel ved læring og motstandsreaksjoner.

Erfaringskunnskap som oppstår ved at eksperimentering oversettes til og inkorporeres gradvis som taus kunnskap. Internalisert kunnskap inngår slik i individets kunnskapsbase og mentale modeller, som på ny utgjør grunnlag for sosialisering, eksternalisering og kombinerer (Nonaka 1994:18).

Forholdet mellom de ulike stegene kan ses på som sirkulære og kumulative prosesser, utvikling kommer ikke av engangsplanlegging og enkelttiltak. I tillegg til praksisfellesskap

som utgangspunkt, har dialogen en sentral plass i legitimeringen av hva som skal oppfattes som viktig og relevant kunnskap.

Marnburg (2001) bruker den organisatoriske læringssirkel for å vise hvilke læringsprosesser som forekommer i organisasjonen, og hva en organisasjon må tilstrebe for at det skal komme full effekt ut av læringsprosessene.

Marnburg sine teorier er sammenfallende med teoriene til både Senge sine fem disipliner og Nonakas kunnskapsspiral. Marnburg har de samme elementene i læringssirkelen som Nonaka, og sier at:

”Jo større mulighet den enkelte medarbeider har til å delta i hele prosessen, desto mer meningsfullt blir arbeidet, og desto mer læring vil man få.” (Marnburg, 2001:117).

Uansett hvilke adferdsendringer det er snakk om, og uansett hva slags metode som blir benyttet, ser det ut som om alle går gjennom lignende stadier i endringsprosessen. På de ulike stadiene er det behov for ulik motivasjon for å komme videre i prosessen. Forutsetningene for at den organisatoriske læringssirkelen skal fungere optimalt, er at alle læringsprosessene fungerer godt og flest mulig medarbeidere deltar i alle læringsprosessene.

Marnburg mener at medarbeidere vil ha forandring, så lenge de selv har styring og kontroll over prosessene. De finner seg ikke i å bli fortalt hvilke endringer som må gjøres eller hvordan disse skal gjennomføres. Den selvutviklende virksomhet kjennetegnes av mange små forbedringer, initiert og gjennomført av de ansatte selv. (Marnburg, 2001)

Hva er kompetanse?

Begrepet kompetanse stammer opprinnelig fra den latinske termen *competentia*, som betyr å være funksjonsdyktig eller å ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og oppnå ønskede resultater, (Lai 2004).

Som en kan se ut fra den opprinnelige definisjonen på kompetanse er det flere egenskaper ved kompetanse. Kompetanse kan defineres som evne til å møte komplekse krav, situasjoner og utfordringer. Når kunnskapsressurser tas i bruk for å løse oppgaver i konkrete situasjoner, er det viktig at dette stimulerer til videre læring og kompetanseutvikling.

Lai beskriver begrepet kompetanse med:

Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål (Lai, 2004:48)

Nordhaug beskriver kompetanse som:

kunnskaper, ferdigheter og evner kan anvendes til å utføre arbeid (Odd Nordhaug, 2004:29)

Berggren med flere, beskriver kompetanse slik:

Et menneskes evne til rasjonelt å løse en oppgave og møte ytre krav i en spesifikk situasjon. Kompetanse er en kombinasjon av kunnskaper, erfaringer, vilje og motivasjon (Berggren med flere, 1998:15)

Ut fra at kompetanse er involvert i alle funksjoner i en organisasjon, er det viktig å ha egne kompetansestrategier. Denne angir i hvilken grad og hvordan organisasjonen som helhet skal satse på kompetanse gjennom tiltak. En kompetansestrategi skal angi hvilke områder som er prioritert, på kort og lang sikt, og hvilke virkemidler som skal vektlegges. Strategi handler om overordnede beslutninger som påvirker hele organisasjonen, med det formål å kunne tilpasse organisasjonen best mulig til omgivelsene og oppnå best mulige resultater. En strategi er en helhetlig, overordnet og langsiktig plan for å nå definerte mål (Lai 2004).

På samme måte som kompetansebegrepet på individnivå beskriver hva et menneske er i stand til å gjøre, finnes det begrep på organisasjonsnivå som nettopp beskriver hva organisasjonen som enhet er i stand til å gjøre. Organisasjonens totalkompetanse kan beskrives som kollektiv kompetanse. Dette består av de ansattes kompetanse samt felleskompetanse i grupper og enheter som ikke kan tilbakeføres til enkeltindividene.

En organisasjon må ikke bare være i stand til å lytte til sine medarbeideres ønsker og krav, den må også kunne gi sine medarbeidere konkrete og forståelige tilbakemeldinger på det de gjør. Kunnskap om ens egen adferd og jobbutførelse er en absolutt nødvendig betingelse for læring. Det er ikke nok å lære, erfaringene må følges opp med en analyse av hva som har skjedd, slik at man blir i stand til å se forskjellen på det man virkelig utførte og det man trodde eller ønsket at man utførte (Moxnes 2000). For at tilbakemelding skal fungere som

læringsforsterkende faktor, er det imidlertid nødvendig at deltakerne får informasjon både om hvorfor konsekvensene av ytelse er positive eller negative, samt om hvordan adferd og ytelse kan forbedres (Lai 2004).

Den som skal lære, må belønnes når de lykkes med en oppgave. En måte å gi belønning på er å gi oppmuntrende informasjon, positive reaksjoner eller andre former for hyggelig tilbakemelding (Moxnes 2000). Dette prinsippet er knyttet til adferdsmodifikasjon og ønsket adferd bør resultere i belønning. Dette kan imidlertid være vanskelig hvis belønningsskildene er mange eller ukjente. (Lai 2004). De ansatte må forstå hvorfor de blir belønnet og hvilke skritt de kan ta for å eventuelt påvirke sitt belønningsnivå. Belønningssystemet må utformes slik at det skaper en viss form for forutsigbarhet og trygget for den ansatte. (Nordhaug 2007 224-225).

Hva er kompetanseutvikling?

Kompetanseutvikling kan være et annet ord på læring, men er ikke nødvendigvis det samme. Det kan ses på som de tiltak som iverksettes for å oppnå eller forsterke læring hos enkelt-individer eller organisasjoner. Kompetanseutvikling omfatter alle de programmer og tiltak organisasjoner gjennomfører med sikte på å utvikle ansattes kunnskaper, ferdigheter og evner. Målet med kompetanseutvikling er at medarbeideren lærer noe som styrker organisasjonens posisjon i omgivelsene.

Moxnes (2000) mener det er tre hovedområder som er av avgjørende betydning for hvordan en læringsprosess skal utvikle seg i et arbeidsmiljø;

1. det mellommenneskelige
2. det personlige
3. det organisatoriske

For at en gunstig læringsprosess skal utvikle seg, må forholdene søkes optimalisert på alle tre områdene. Når det gjelder Moxnes' tre forhold, kan det trekkes paralleller til Nordhaug (1990), som mener at vi kan se på kompetanse på tre nivåer i en organisasjon; arbeidstakers kompetanse, arbeidsgruppers kompetanse og organisasjonens kompetanse. (Nordhaug 1990). En organisasjon kan ikke eksistere uten en eller flere grupper med mennesker, og en gruppe kan ikke eksistere uten individer. Kreativitet og nytenkning er en forutsetning for utvikling. Denne formen for kompetanse må dyrkes frem gjennom lyst og motivasjon (Moxnes 2000).

Læringsmiljø handler om at den enkelte medarbeider ikke sees isolert, men at det er det koordinerte samspillet mellom medarbeiderne som gir resultater. Godt arbeidsmiljø betyr at det er gjensidig tillit og respekt, åpenhet, at det tas høyde for ulikheter og ytes gjensidig støtte. I en slik kultur kan man be om hjelp fra kolleger om nødvendig.

Opplevelsen av en rettferdig og forståelig arbeidsdeling, viser seg å være av stor betydning for de fleste. Åpenhet på dette vil ofte hindre at såkalte underkulturer får bre seg på en negativ måte. Kommunikasjon er et nøkkelord. Evnen til å snakke sammen om viktige ting og på nye måter er ofte en utløsende faktor. Dette er selve grunnlaget for at man lærer av hverandre. For mye fokus på det som har vært, kan virke hemmende på ny læring.

Organisasjonsmessig læring er en sammensatt prosess som involverer både økning og forbedring av kunnskaper og læring i individene. Dette kan føre til bedre utnyttelse av individuell kunnskap gjennom kommunikasjon og samhandlingsprosesser. Dette foregår både i formelle og uformelle nettverk innen organisasjonen. Det er en viktig del av organisasjonslæring å lage og forbedre kunnskapsnettverk.

Wadel (2002:14) hevder at vi må tenke relasjonelt når vi beskriver den mellommenneskelige forankringen av læring i læringsforhold. Mens læringsadferd er noe vi kan gjøre alene, innebærer et læringsforhold alltid en mellommenneskelig dimensjon. (Wadel 2002:27). Å tenke relasjonelt vil si at fokus ikke settes på sender og mottaker, men på selve relasjonen mellom personene. Samhandlingen er basis for læringen, og samhandling hvor læring er hovedhensikt, er basert på to delhandlinger, å lære fra seg og å lære til seg. (Wadel 2002:16)

Kompetanseutviklingsbegrepet fokuserer i hovedsak på utvikling og det er viktig å kartlegge status for dagens kompetanse for videre å utvikle organisasjonens behov for kompetanse til å møte framtidens utfordringer. Dette kan gjøres ved å sette inn opplæringstiltak og tilrettelegge for læring som svar på kompetansegapet kartleggingen har avdekket. Videre trenger man å utnytte kompetansen slik at ansatte får brukt sine kunnskaper og ferdigheter på en best mulig måte både for seg selv og arbeidsgiver. Medvirkning gir eiendomsfølelse og kan bidra til læring.

Hvis man ønsker at organisasjonen skal kunne tilpasse seg endrede krav og betingelser, må lederne ta ansvar for å drive endringsarbeid og utvikle organisasjonen i retning av en lærende organisasjon. Med andre ord bør de tenke framover og forsøke å lære av de erfaringene man gjør seg underveis.

Dersom en nedfelling av kunnskap i organisasjonens ikke skjer, kan en risikere å miste verdifull kompetanse ut av organisasjonen. For å forhindre dette vil det være viktig at organisasjonen har en kultur der de ansatte kan dele kunnskap med hverandre. En slik kultur kan redusere muligheten for å miste kompetanse sammen med enkeltansatte. Når de ansatte deler kunnskap med hverandre kan kunnskapen blir en del av organisasjonens ”hukommelse”.

Ifølge Nordhaug (1990) forutsetter det å ha fokus på kompetanseutvikling i en organisasjon at lederne på alle nivå i organisasjonen gjennomfører kompetanseutvikling som en overordnet prosess med flere faser. Det vil ikke være nok å ha fokus på kompetanseutvikling i sin alminnelighet fordi man da i for liten grad tar hensyn til organisasjonens helhetlige læring. Nordhaug(1990) er opptatt av at man må se på bedriftens framtidige kompetansebehov i sammenheng med dagens behov. Arbeidet med kompetanseutvikling innebærer da å se på ulike løsninger for anskaffelse, organisering og utnyttelse av kompetanse. Alle delene bygger på hverandre og hensikten er at man fortløpende evaluerer hver del slik at man kan vurdere hvordan man videre bør utføre oppgavene. En slik tankegang innebærer at hvis arbeidsgiver ønsker å øke kompetansen blant personalet i en organisasjon vil det være viktig å planlegge dette systematisk, eksempelvis gjennom å sette ekstern rekruttering og intern læring i system.

Hvordan motivere for læring og kunnskapsdeling?

For å få gode arenaer for erfaringsoverføring og læring må det tilrettelegges for at ansatte blir motivert for dette. Hertzbergs motivasjonsteori bygger i all hovedsak på Maslows arbeid, men han har redusert Maslows fem behovsnivåer til to nivåer. Det ene nivået er de indre motivasjonsfaktorene som i følge Hertzberg får oss motivert til å yte noe ekstra. Dette er faktorer som for eksempel anerkjennelse, prestasjoner og personlig vekst. Det andre nivået er ytre faktorer som han kaller hygienefaktorene. Disse faktorene omfatter blant annet arbeidsbetingelser, lønn og ledelse som skaper utilfredshet hos de ansatte hvis de ikke er oppfylt. Hygienefaktorene er kun forutsetninger som må være oppfylt for at det skal være mulig å motivere de ansatte, det er motivasjonsfaktorene som gir den reelle motivasjonen. (Kaufmann og Kaufmann, 2007: 58-59)

Hva er erfaringslæring?

Erfaring er en velkjent kilde til læring. Det er også erfaringen som har lært oss å forholde oss til utfordrende situasjoner. Teorier og modeller som forklarer erfaringsbasert læring, kan hjelpe oss å bli mer bevisst på hvordan vi møter utfordringer og problemer.

David A. Kolbs (1984) modell for erfaringslæring viser overgangen fra erfaring til læring. Han bygger sin modell på spesielt de tre teoretikere Jean Piaget, John Dewey og Kurt Lewin.

Alle fire er enige om at læring går fra

”... konkret opplevelse over reflekterende observasjon og abstrakt begrepsfesting til aktiv eksperimentering – og herfra tilbake til ny konkret opplevelse.” (Illeris 2000).



Figur 7: Kolbs erfaringsbaserte lærings sirkel, (1984):

Ideen bak Kolbs lærings sirkel finner jeg igjen hos Kaufmann og Kaufmann, Marnburg og Lindøe med flere. Felles for deres syn er at læring kan ses på som en syklisk prosess og lærings sirkelen kan brukes både på individ- og organisasjonsnivå.

Lindøe (2003) mener at erfaring utvikles gjennom bevisstgjøring ved at man fester begreper til erfaringer. Erfaringslæring - i meningen ”etter-tenke” eller ”etter-prøve” - er en kontinuerlig læringsprosess der mange elementer er knyttet sammen i en lærings sirkel som inkluderer plan, intervensjon, refleksjon og korreksjon. Lærings sirkelen utgjør en syklisk

tidsdimensjon som kan uttrykkes gjennom en spiral hvor de fire fasene stadig gjentas, Lindøe (2003:59).

Erfaringskunnskap dannes i følge Lindøe (2003:26) i flere trinn:

1. man bygger på deltakelse og dialog uten nødvendigvis et skarpt skille mellom sender og mottaker,
2. kunnskapen utvikles i sammenheng med materialer og verktøy som brukes,
3. man søker helhetsforståelse,
4. praktisk læring skjer
5. erfaringskunnskapen er taus for den som utfører

Strategisk kompetansestyring fokuserer på systematisk kompetanseutvikling, det vil si målrettede tiltak for å oppnå læring. Systematisk kompetanseutvikling dreier seg om tiltak for å oppnå eller forsterke læring i organisasjoner (Lai 2004). For det første krever læring informasjon om organisasjonen sine omgivelser og om hvordan organisasjonen sine nåværende strategier faktisk virker. Dette krever prosedyrer for tilbakemelding og resultatmåling, og slike prosedyrer er ofte svakt utviklet. For det andre er læring avhengig av hvordan slik informasjon påvirker individuelle oppfatninger. Slike tolkinger er ofte påvirket av gruppenormer og sosial kontekst. Dermed kan ulike grupper i organisasjonen lære ulike ting i den samme situasjonen, for det er ikke alltid læring på individnivå er læring på organisasjonsnivå.

3.1 Refleksjon over teorivalgene

For å få best mulig kjennskap til de fenomener som påvirker erfaringsdeling og læring, motivasjon og kompetanseutvikling, har jeg har bevisst valgt flere teorier og innfallsvinkler. Dette er gjort for å få et bedre grunnlag for å svare på forskningsspørsmålene og oppgavens problemstilling.

Ut fra teoriene ønsker jeg å finne ut hvilke forutsetninger som må være tilstede for å kunne oppnå læring både på individnivå og organisatorisk nivå. Jeg vil se på hva som motiverer de ansatte og påvirker læringseffektene slik at erfaringsdeling kan bli en del av organisasjonens kompetanseutvikling. De refleksjonene jeg gjør vil jeg bruke når jeg skal undersøke hvordan

fagnettverkene fungerer på OD, og se om jeg kan operasjonalisere og forankre disse teoriene i empirien fra spørreundersøkelsen og intervjuene.

Argyris og Schön sin teori om enkelt- og dobbelkretslæring er overførbar til ODs mål om å kontinuerlig optimalisere arbeidsprosessene slik at de til en hver tid er i samsvar med den teknologiske- og miljømessige utviklingen som er innen utvinning av petroleumsressursene. Dette omfatter regelverksutviklingen, behandling av rutineoppgaver og bestillinger fra OED om anbefalinger til søknader for alle fasene fra leting etter petroleumsressursene til fjerning av installasjoner når produksjonen er avsluttet. OD må være framsynt og åpen for nye måter å utvikle feltene på slik at ressursene blir tatt ut til riktig tid og på riktig måte for ikke å øde ressurser. Her er det viktig å ha gode samhandlingsprosesser for å kunne innhente informasjon om hvilke forbedringsområder som er mulig å anbefale innen de rammene petroleumsregelverket setter.

ODs organisasjonsmodell ligger nært opp til de fem disiplinene til Senge. Spesielt gjelder dette systemtenkingen som viser til hvordan alle disiplinene henger sammen og ikke kan ses på som enkeltstående prosesser. Dette er et virkemiddel som kan optimalisere arbeidsprosessene og er en sentral faktor for å kunne utvikle en lærende organisasjon. Senge mener også at systemtenking er ledelsens hovedoppgave å utvikle. De ansatte i OD arbeider i flere selvstyrte og tverrfaglige lag på tvers av hele organisasjonen. Dette er både faste lag som utfører de kontinuerlige og langsiktige arbeidsoppgavene og prosjektlag som opprettes etter behov for å løse tidsavgrensede oppgaver. Fagnettverkene har ansvaret for kompetanseutvikling innen fem kjerneområder, og kvalitetskontrollerer og kvalitetssikrer lagenes produkter.

Nonakas teori om eksplisitt og taus kunnskap er relevant ut fra hvordan ODs ansatte arbeider og overfører kunnskap mellom hverandre. I lagene ligger den tverrfaglige kompetansen og fagnettverkens oppgave er å ivareta fagkompetansen. Når de ansatte beveger seg på flere arenaer både mottar og gir de kunnskap videre til kolleger. Taus kunnskap er vanskelig å registrere og dersom det ikke er tilrettelagt for arbeidsprosesser for overføring av denne kunnskapen er den vanskelig å vedlikeholde og videreutvikle. Nonakas kunnskapsspiral gir en god illustrasjon på hvordan kunnskap bør kunne produseres i en organisasjon som OD.

Motivering i form av konstruktive tilbakemeldinger og faglig anerkjennelse bør innarbeides i organisasjonskulturen og det bør også være kjent i organisasjonen hvilke belønningsmidler som benyttes. I oppgaven vil jeg bruke Hertzbergs teorier og se dette opp mot ytre og indre motivasjonsfaktorer.

Teori om kompetanseutvikling vil jeg i hovedsak hente fra Lai (2004) og Nordhaug (2004, 2007). For å oppnå læring både på det individuelle og organisatoriske nivået må det være utarbeidet målrettede tiltak for hvordan kompetanseutvikling skal styres, implementeres og vedlikeholdes. Kartlegging av kompetansegapet er nødvendig for at ledelsen skal kunne si noe om hvordan kompetansen bør utvikles for å møte de utfordringene som framtiden kan gi.

4 Design og metode

4.1 Forskningsdesign

Det er flere feilkilder som kan oppstå i forbindelse med valg av metode. Ingen undersøkelser kan si å ikke være heftet med feil eller svakheter, men målet er å redusere feilkilder til et minimum slik at dataene blir mest mulig korrekte.

Andersen (2003:5) viser til Wilhelm Aubert som har gitt denne definisjon av metode:

”En metode er en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder”

Det er flere definisjoner av hva en casestudie er og jeg har valgt på å bruke Yins definisjoner på en casestudie ut fra at både Andersen (2003) og Repstad (2002) med flere, refererer til Yin når de omtaler casestudie som forskningsdesign.

I denne oppgaven har jeg valgt å bruke casestudie der jeg benytter både kvantitative og kvalitative data som forskningsdesign. Ved bruk av flere metoder for å samle inn data kan dette redusere mulige feil og feilkilder i datainnsamlingen, og gi et helhetlig bilde av det fenomenet en undersøker.

I følge Yin (2003) vil casestudier være karakterisert av at

”...there will be many more variables of interest than data points, and as a result relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion”.

En casestudies styrke ligger at den evner å behandle en full variasjon av empirisk materiale som dokument, artefakter, intervjuer og observasjoner (Yin, 2003:8). Der finnes ulike typer design når det kommer til casestudier, og i denne oppgaven har jeg benyttet designtypen der en casestudie er unik ut fra at jeg gjør en studie av et fenomen i en spesiell organisasjon på et bestemt tidspunkt.

Yin (2003:13) sier videre at en casestudie er en empirisk undersøkelse som:

- undersøker et eksisterende fenomen innenfor fenomenets naturlige sammenheng, når
- grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare, og
- ulike datakilder blir benyttet.

Casestudie kan i følge Yin (2003) beskrives som en egen forskningsmetode, og formen for datainnsamling bestemmes ut fra hva som fremstår mest hensiktsmessig i forhold til det forskningsspørsmålet som er utformet. Spørsmålsstillinger om ”hvordan” og ”hvorfor” er spesielt godt egnet ved casestudier.

For å gjennomføre en casestudie trenger man et forskningsdesign,

”A research design is an action plan for getting from here to there”. Yin (2003:20)

I følge Yin (2003) bedømmes forskningsdesignets kvalitet etter følgende kriterier:

- Konstruksjonsvaliditet
 - Under datainnsamlingen er det viktig å bruke mange kilder til å kunne bevise det samme, som det å etablere bevislinker.
- Indre validitet
 - Under dataanalysen er det viktig å sammenligne mønstre og bygge opp forklaringer på fenomenet. Det å være kritisk og angripe rivaliserende forklaringer kan også være fruktbart i analysen. Ikke minst det å benytte seg av logiske modeller gjør det mer oversiktlig. Indre validitet går på begrepsvaliditet og at man måler det man skal ut fra problemstillingen.
- Ytre validitet
 - Ved valg av undersøkelsesdesign benytter man seg av teorien på enkeltcase og undersøker i hvor stor grad resultatene av studien er generaliserbare.

Som alle andre metoder har også casestudier både positive og negative sider. Yin (2003:1) sier,

”... using case studies for research purposes remains one of the most challenging of all social science endeavors”,

Casestudier er blitt kritisert og det er blant annet en utbredt oppfattelse at det er vanskelig å generalisere ut fra et case studium til andre case og univers. (Yin:1994:31). Det blir hevdet at en i høyden kan gjennomføre en teoretisk generalisering.

4.1.1 Datas pålitelighet

Kvaliteten på dataene som samles inn til oppgaven er en kritisk faktor for å kunne møte de krav som settes til validitet og reliabilitet. Dette er to sentrale områder som kan gi store utfordringer i både formulering av spørsmålene og metodene en benytter for å innhente data.

For å få best mulig troverdighet må indre og ytre validitet, reliabilitet og objektivitet beskrives for kvalitative undersøkelser. For kvantitative undersøkelser er sannhetsverdi, overførbarhet, etterprøvningsmulighet og nøytralitet sentrale elementer.

4.1.2 Validitet og reliabilitet

Undersøkelsens validitet er avhengig av at jeg måler det jeg faktisk har til hensikt å måle, og dette må vurderes i forhold til i hvor stor grad det er i samsvar og relevant til problemstillingen. I en undersøkelsessituasjon bør validering være en kontinuerlig prosess der jeg hele tiden må spørre meg selv om jeg er på rett spor. Validiteten bør ideelt sett tas opp til vurdering gjennom alle stadiene i undersøkelsen. Dette er noe som igjen gjør reliabiliteten til en forutsetning for validitet i oppgaven min.

Forskningsdesignets kvalitet bedømmes etter om en har oppnådd valide resultater, eller at det har gyldighet og relevans til det en ønsker å undersøke, Yin (2003).

Opgavens validitet har jeg prøvd å ivareta på beste måte med å innhente data med bruk av både kvantitativ og kvalitativ metode. Om jeg har lyktes i å stille de rette og valide spørsmålene vil jeg drøfte når forskningsspørsmålene skal besvares.

Hvor generaliserbare resultatene av undersøkelsen er, er avhengig av om en kan sammenligne disse med en organisasjon med samme organisasjonsstruktur som OD. Ut fra at OD har en spesiell organisasjonsmodell i statsforvaltningen, har jeg vært mest opptatt av å få en sterk intern validitet.

Reliabiliteten er et spørsmål om hvor pålitelig og nøyaktig dataene er, og kvalitetskontrollen av selve undersøkelsen og tolkningen av resultatene. Reliabilitet er forbundet med målesikkerhet og dersom den samme undersøkelsen gjentas mange ganger, er målet reliabelt dersom en får det samme svaret hver gang. Det er viktig å ha en god metode som gjør det mulig for andre i samme tidsrom å trekke samme slutninger av materialet. Hvordan jeg har ivaretatt studiens reliabilitet har jeg beskrevet i *kapittel 5.1.1 Spørreundersøkelsen*.

Studien min gir en tidsbeskrivelse per våren 2010. OD er i en kontinuerlig tilpassingsprosess og må til en hver tid møte de krav og føringer de politiske myndigheter setter. Omstillinger og endringer i petroleumsnæringen vil også påvirke ODs indre liv og hvilke faglige områder som må prioriteres i framtiden. Denne undersøkelsen gir først og fremst et bilde av OD i dag. Dersom undersøkelsen repeteres i framtiden vil kanskje omkringliggende faktorer påvirke resultatene like mye som interne endringer. Dette må det tas hensyn til når reliabiliteten skal evalueres i framtidige studier.

4.1.3 Forskningsetiske aspekter

Det er både fordeler og ulemper med å forske i egen organisasjon. En forutsetning for å kunne være objektiv er at en har nødvendig faglig og metodisk kompetanse til å gjennomføre undersøkelsene på en vitenskapelig måte.

Fordelen og styrken med å kjenne organisasjonen en undersøker, er at en har informasjon om organisasjonen og kunnskap til konteksten. Dette gjelder ikke bare situasjonen i dag, men også historikken og utviklingen som har vært. Som ansatt kan en også lettere få tilgang til informasjon og kilder, samt kjennskap til hvor dette kan innhentes.

Svakheten med å forske på egen organisasjon kan være flere. En er at jeg er en del av miljøet og på denne måten en del av empirien. Denne kan være farget eller påvirket av det som skjer, slik at jeg ikke ser eller reagerer på forhold man har blitt vant til. En annen fare er at jeg er forutinntatt og vil kunne lete etter eksempler som støtter og bekrefter mine egne oppfatninger og preferanser.

Når en velger å studere sin egen organisasjon kan man komme i et dilemma med å få en sammenblanding av status og rolle. Aase og Fossåskaret (2007), påpeker at det er viktig at forsker sørger for at det er en analytisk distanse til forskningsobjektet i vitenskaplig arbeid. Dette viser at det er vanskelig å klare å forholde seg helt nøytral i forhold til de opplysninger som samles inn under forskningen som blir utført innenfor sin egen organisasjon.

Det viktigste er at jeg er klar over de fallgruver som finnes og legger arbeidet opp etter dette. For å få tillit hos mine respondenter har jeg vært åpen om dette og har bestrebet meg på å ha den nødvendige avstanden for å ivareta anonymiteten deres både i den kvalitative og kvantitative undersøkelsen.

5 Datainnsamling og analyse

I dette kapitlet vil jeg se på metodene jeg har brukt for å samle inn data og vise de funn jeg har gjort. Spørreundersøkelsen vil representere den største andelen av data som er innhentet, og omfatter svar fra 71 respondenter som tilsvarer 60 prosent av medlemmene i fagnettverkene.

Jeg har valgt å vise variasjon i dataene fra fagnettverkene med å bruke fargekoder som viser antall respondenter for hvert svaralternativ⁷. Dette vil gi et visuelt bilde på hvilke områder som merker seg ut, og i hvilken grad respondentene er enig eller uenig med påstandene. I tillegg har jeg laget en oversikt er utsagnene rangert etter gjennomsnittsverdier, figur 8. For å verifisere disse svarene er de blitt brukt som grunnlag for intervjuer med et utvalg på sju ansatte fra ledelsen og fagnettverkene.

5.1 Metoder for innhenting av data

Det er flere metoder som kan brukes når en ønsker å innhente data til en undersøkelse, og det er viktig å være klar på om det er primærdata eller sekundærdata som benyttes.

Primærdata til denne oppgaven er innhentet fra en spørreundersøkelse som jeg har utarbeidet og utført for alle medlemmene i fagnettverkene. For å verifisere funn i spørreundersøkelsen og for å få bedre forståelse av funnene, har jeg hatt syv semistrukturerte intervjuer av fagnettverkene og medlemmer fra ledelsen.

For innhenting av sekundærdata har jeg brukt relevante styrende dokumenter for OD som for eksempel *Strategisk plan for OD 2010-2014*, *Kompetansestrategi for OD 2010-2014* og *Laghåndboka 2010*.

Formålet med Laghåndboka 2010 er å:

- *gi en overordnet beskrivelse av ODs lagorganisasjon: ledelsesfunksjoner, lagarbeid og medarbeiderutvikling*

⁷ Vedlegg 3, Oversikt over resultatene fra spørreundersøkelsen

- *gi en overordnet beskrivelse av ODs styringssystem og strategiprosess*
- *informere lagene og medarbeiderne om lagarbeid, roller, rettigheter og plikter*
- *være en innfallsport til ODs styrende dokumenter som finnes på OD-portalen*

For å se om det er noen utviklingstrender innen erfaringsoverføring og læring har jeg også sett på resultatene fra de tre miljøundersøkelsene som OD har utført siden 2004.

5.1.1 Spørreundersøkelsen

Ved utformingen av utsagnene til spørreundersøkelsen⁸ brukte jeg forskningsspørsmålene som grunnlag for det jeg ønsket å få svar på. Den kvantitative spørreundersøkelsen ville også gi meg en indikasjon på om spørsmålene var forståelige og relevante, samt gi meg tilbakemelding om det var områder jeg burde se nærmere på. Resultatene fra spørreundersøkelsen vil gi meg et bedre grunnlag for utformingen av spørsmålene til i intervjuguiden⁹ og til å utdype områder som en spørreundersøkelse ikke kan avdekke.

Spørreundersøkelsen ble utført elektronisk, men for å sikre at jeg ivaretok anonymiteten valgte jeg å få en utskrift av svarene slik at jeg ikke kunne spore hvem som hadde svart. Dataene ble lagt inn i Excel manuelt og sortert på fagnettverk og år ansatt i OD. Ved å legge inn data manuelt er det alltid en risiko for feilkoding. Dette ivaretok jeg etter beste evne med å summere antall svar fortløpende for å se om jeg hadde rette antall respondenter innenfor de kategorier jeg valgte. Ved å sammenholde disse oversiktene kunne jeg kontrollere at antall respondenter stemte. For å kvalitetskontrollere at jeg hadde lagt inn korrekte svaralternativer ble alle oversiktene til slutt dobbeltsjekket mot rådata.

For å undersøke om fagnettverkene var en god arena for erfaringsdeling og læring, ønsket jeg å se dette på tre nivå:

1. den individuelle nytte og opplevelse
2. fagnettverkets nytte opplevelse
3. hvordan hele OD kan få nytte av fagnettverkene

8 Vedlegg 2, Survey til spørreundersøkelsen

9 Vedlegg 5, Intervjuguide

Det neste jeg ønsket å vite noe om var hva som motiverer de ansatte til erfaringsdeling og læring. Jeg valgte å bruke Hertzbergs teorier om motivasjons- og hygiene faktorer for å se om det var forskjell på hvordan de opplevde faglig anerkjennelse og lønn som belønningsfaktor.

Fagnettverkene skal bidra til at OD har nødvendig kjernekompetanse innen de petroleumsrelaterte fagområder som trengs for å være et fagdirektorat, og skal ut fra dette gi faglige råd til OED og andre aktører. Ut fra dette ønsket jeg å undersøke hvilken kjennskap medlemmene hadde til fagnettverkets kompetansebeholdning, hvordan kompetanse ble utviklet og om dette var i samsvar med ODs kompetansestrategi.

Tabell 2: Utsagnene til spørreundersøkelsen

Utsagnene som ønskes svar på
Fagnettverket er en god arena for personlig læring
Fagnettverket er en god arena for erfaringsoverføring på tvers i OD
Det er en åpen kommunikasjon i fagnettverket
I fagnettverket er det etablert en positiv holdning til å dele erfaringer mellom deltakerne
Jeg er motivert til å dele erfaringer med andre gjennom fagnettverket
Jeg får konstruktiv tilbakemelding på det jeg bidrar med i fagnettverket
Jeg gir selv konstruktive tilbakemeldinger til mine kolleger i fagnettverket
Erfaringsdeling i fagnettverket er viktig for min faglige utvikling
Jeg får anvende min kompetanse og erfaring i fagnettverket
Fagnettverket har god oversikt over vår kompetanse
Fagnettverket har god oversikt over hvilken kompetanse vi mangler
Fagnettverket bidrar med å utvikle nødvendig kompetanse i OD
Fagnettverkets utvikling av kompetanse er i samsvar med de føringer som ligger i ODs kompetansestrategi
Det er et fungerende system for erfaringsoverføring mellom fagnettverkene
Fagnettverket kan påvirke allokeringen av kompetansen i OD
Fagkoordinators rolle er klar for meg
Ansvarsfordelingen mellom fagnettverket og lagene er entydig
Eksterne kurs/konferanser er viktig for min faglige utvikling
Lønn er en viktig belønningsfaktor for at jeg skal dele den kompetansen jeg har
Faglig anerkjennelse er viktig belønningsfaktor for at jeg skal dele den kompetansen jeg har

I tabell 2 er det en oversikt over utsagnene i spørreundersøkelsen. Jeg ba respondentene svare på en skala *der 1 var "helt uenig" til 6 som var "helt enig"*. Grunnen for at jeg valgte denne inndelingen var at jeg etter behov etter spørreundersøkelsen kunne dele svarene inn i to grupper uenig/ enig, eller dersom det var stor spredning på svarene se på områder som skilte seg ut. I tillegg hadde jeg et alternativ med *vet ikke/ikke relevant* for å se om det var noen områder der spørreskjemaet hadde svakheter, og for å unngå at man ble tvunget til å besvare spørsmål som man oppfattet som ikke relevante.

Invitasjon til spørreundersøkelsen ble sendt på e-post til alle medlemmene i fagnettverkene¹⁰. ODs Brukerstøtte utarbeidet en elektronisk survey som ble lenket inn til e-posten slik at svarene kunne registreres uten at sporbarhet til respondenten var synlig for meg¹¹. At anonymitet ble ivaretatt på en best mulig måte var en forutsetning for at spørreundersøkelsen skulle gjennomføres elektronisk¹².

Alle måtte svare på hvilket fagnettverk de var medlem av og hvor mange år de har vært ansatt i OD, og alle påstander måtte besvares for å kunne fullføre spørreundersøkelsen. Jeg valgte å utelate variablene alder og kjønn på respondentene ut fra at det i gruppen *ansatt mindre enn 2 år i OD* er flere unge nyutdannede og seniorer som kunne bli gjenkjent. I tillegg til at man skulle ta stilling til utsagnene, var det laget et kommentarfelt under utsagnene der respondentene kunne komme med forslag om hva som kan forbedre fagnettverkene.

71 av 120 medlemmer i fagnettverkene svarte på spørreundersøkelsen og dette tilsvarer en svarprosent på 60 %. Hvor mye denne svarprosenten vil påvirke påliteligheten vil intervjuene kunne gjenspeile ut fra om dataene er sammenfallende eller ikke.

Alle fagnettverkene har assosierte medlemmer som kan ha et annet fagnettverk i tillegg til det faste nettverket, eller de er hjemmehørende i en av kompetansegruppene. Kompetansemidlene

10 Vedlegg 1, Invitasjon til spørreundersøkelsen

11 Vedlegg 2, Survey til spørreundersøkelsen

12 Vedlegg 6, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, NSD

blir fordelt til fagnettverkene og kompetansegruppene, og alle ansatte i OD skal være hovedmedlem i en av disse enhetene

Jeg fikk forespørsel fra noen av de som er assosierte medlemmer i fagnettverkene at de ønsket å bidra i spørreundersøkelsen, og dette fikk de anledning til. Dette valget tok jeg med bakgrunn i at jeg ønsket å undersøke hvilken nytte medlemmene har av fagnettverkene og vurderte også disse bidragene som nyttig informasjon. Dette representerte et lite antall, men kan medføre at svarprosenten blir litt lavere enn det som er vist tabell 3. I denne tabellen har jeg brukt kun de faste medlemmene i fagnettverkene i beregningen av svarprosenten.

Tabell 3: Oversikt over hvor mange som svarte på spørreundersøkelsen

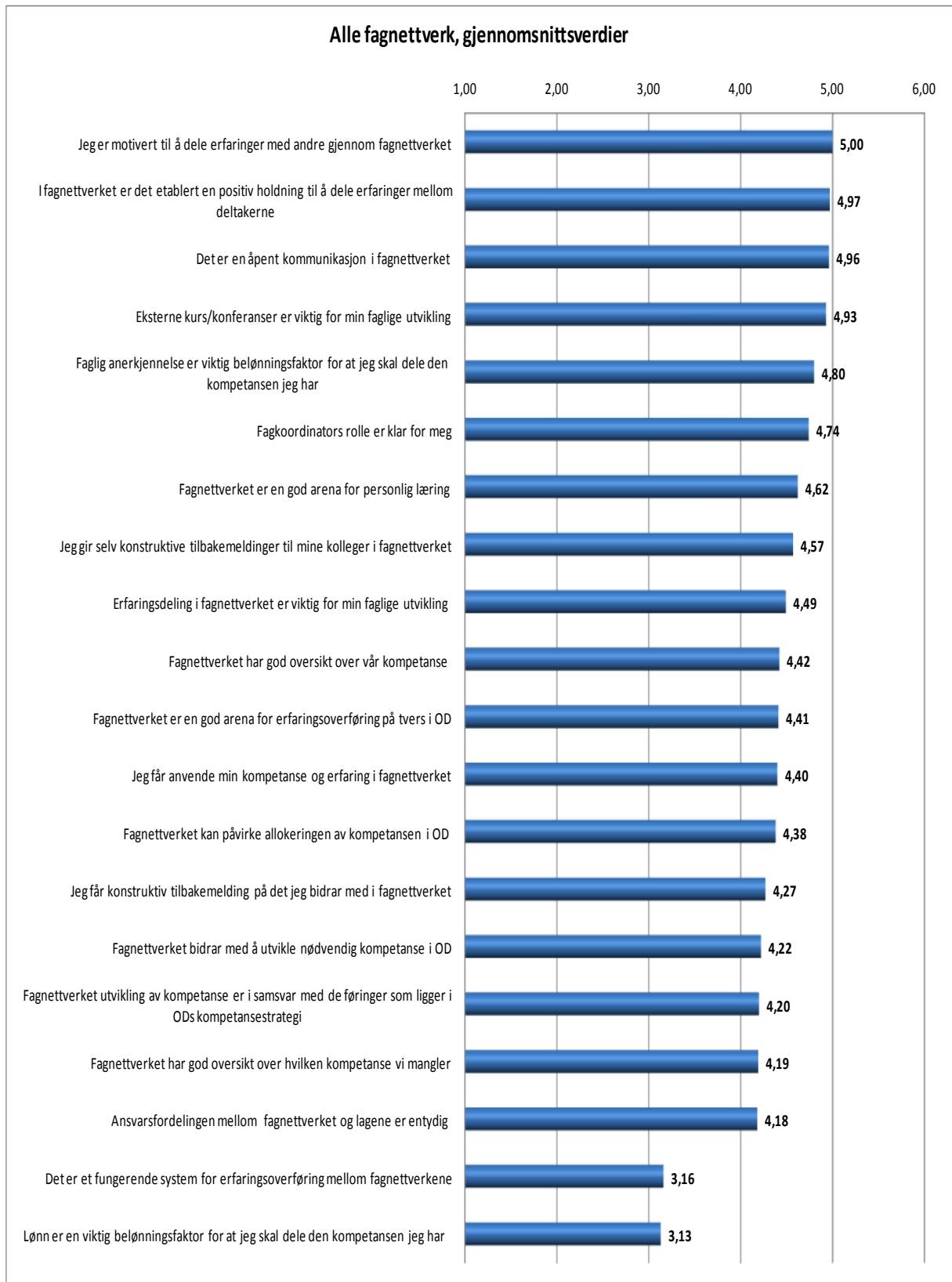
Fagnettverk	Antall medlemmer ¹³	Antall svar	%
Feltutvikling	23	18	78
Geofag	47	23	48
Juridisk	5	3	60
Petroleumsøkonomi	21	12	57
Reservoarteknikk	23	15	65
Totalt	119	71	gj. snitt 60 %

5.1.2 Intervjuene

Basert på resultatene fra spørreundersøkelsen er utsagnene rangert etter gjennomsnittsverdier, figur 8. Dette ga meg informasjon om områder som burde vektlegges i intervjuene for å få respondentenes mening om dette. I vedlegg 3 er spredningen i svarene vist både for år ansatt i OD og fra fagnettverkene både enkeltvis og samlet.

13 Faste medlemmer i fagnettverkene

4,5 og over er godt, 4,0-4,4 er middels og under 4,0 er svakt



Figur 8: Oversikt over gjennomsnittsverdier for alle fagnettverkene.

En intervjuguide¹⁴ ble utarbeidet på grunnlag av denne oversikten og syv ansatte ble invitert til et intervju¹⁵. Utvalget var fra både fagnettverkene og ledelsen, og for å få best mulig representative data ble respondenter vagt ut fra kjønn, alder og år ansatt i OD.

For å få en god ramme rundt intervjuene valgte jeg en semistrukturert form der respondenten sto fritt til å utdype og reflektere over spørsmålene. Dette ga meg også muligheten til å stille tilleggsspørsmål eller be dem utdype svarene etter behov. Alle respondentene fikk de samme spørsmålene og de ble fristilt om det var spørsmål de ikke kunne eller ikke ønsket å svare på. De ble også informert om at de kunne avslutte intervjuet dersom de ønsket dette.

Intervjuene ble holdt etter respondentens ønske på eget kontor eller i et internt møterom. Alle ble minnet på at samtalen ville bli tatt opp på en lydfil, men ingen hadde innvendinger til dette ut fra at de også var blitt informert om dette på e-post. Intervjuene varte ca 1 time og i etterkant ble disse transkribert i stikkordsform og sammenholdt med de andre intervjuene for å få hovedinntrykkene systematisert.

Det er en utfordring for både respondent og intervjuer når vi er kolleger, men jeg opplevde at alle var fokusert på oppgaven og det var en god og avslappet tone mellom oss. Alle viste interesse for undersøkelsen min og var opptatt av å gi sine innspill.

Ut fra at anonymitet var en av forutsetningene for å få kunne bruke OD som case i oppgaven, har jeg ikke differensiert mellom svarene fra fagnettverkene og lederne. Spørsmålene som gikk spesifikt på det indre livet i fagnettverkene, svarte ledelsen ut fra erfaringer de hadde eller ut fra tilbakemeldinger fra fagkoordinatorerne. Jeg opplevde at dette var ryddige vilkår å forholde meg til og ser ikke at dette har lagt spesielle føringer for arbeidet med oppgaven i noen nevneverdig grad. Det viktigste for meg er å se om det var noen områder som merker seg ut, og om det er sammenfallende trender mellom spørreundersøkelsen og intervjuene innen erfaringsdeling og læring i fagnettverkene.

14 Vedlegg 5, Intervjuguide

15 Vedlegg 4: Invitasjonsbrev til intervjuene

6 Empiri

I dette kapitlet vil jeg oppsummere funnene jeg har gjort og se om teorier innen erfaringsdeling og læring kan forankres i empiri fra spørreundersøkelsen og intervjuer fra fagnettverkene og ledelsen.

6.1 Funn fra spørreundersøkelsen og intervjuene

I analysen av funnene har jeg valgt å bruke gjennomsnittsverdier for å se hvordan utsagnene blir rangert innen de områdene jeg ønsket å se på. For få et helhetsinntrykk over alle svarene på utsagnene samlet, er dette vist i figur 8. Jeg har tolket resultatene ut fra at alt over 4,5 er gode, 4,0-4,4 er middels og under 4 er svakt.

Ved å bruke gjennomsnittsverdier kan dette tildekke spredninger i spørreundersøkelsen: For å få et bedre grunnlag for analysen og se variasjonene på svarene, har jeg i vedlegg 3 vist hvor mange respondenter som har svart innenfor de forskjellige svaralternativene i oversiktene for antall år ansatt i OD og fra fagnettverkene. For å nå mitt mål om å ivareta anonymiteten til respondentene har jeg valgt å ikke vedlegge resultatene fra Juridisk. Dette fagnettverket har kun fem medlemmer og tre har svart på spørreundersøkelsen. Disse svarene er tatt med i alle oversikter som er felles for fagnettverkene.

Ut fra data fra både spørreundersøkelsen og intervjuene har jeg valgt ut områder som jeg ønsker å se nærmere på.

Dette er:

1. Fagnettverkens funksjon
 - den individuelle nytte og opplevelse
 - fagnettverkets nytte opplevelse
 - hvordan hele OD kan få nytte av fagnettverkene
2. Belønningsfaktorer for erfaringsdeling og læring
3. Kompetanseutvikling

6.1.1 Fagnettverkens funksjon

I Laghåndboka 2010 er fagnettverkene beskrevet på denne måten:

Et fagnettverk er et faglig fellesskap for kompetanseutvikling i eget fag og skal ivareta en langsiktig utvikling av ODs kompetansebehov på prioriterte områder. Ved sammensetting av tverrfaglige lag vil lagmedlemmene bli rekruttert på bakgrunn av fagnettverket i samråd med fagkoordinator. Informasjon om fagnettverkens aktiviteter skal være lett tilgjengelige for alle.

Hvert fagnett skal utarbeide mål og strategier for sin virksomhet og har ansvar for å iverksette tiltak som ivaretar fagkompetansen knyttet til ODs strategi og oppgaver. Fagnettverkene skal ha oversikt over kompetansebehov på sitt fagområde. Hvert nettverk skal identifisere og kartlegge de arbeidsområdene hvor kompetanseheving må prioriteres.

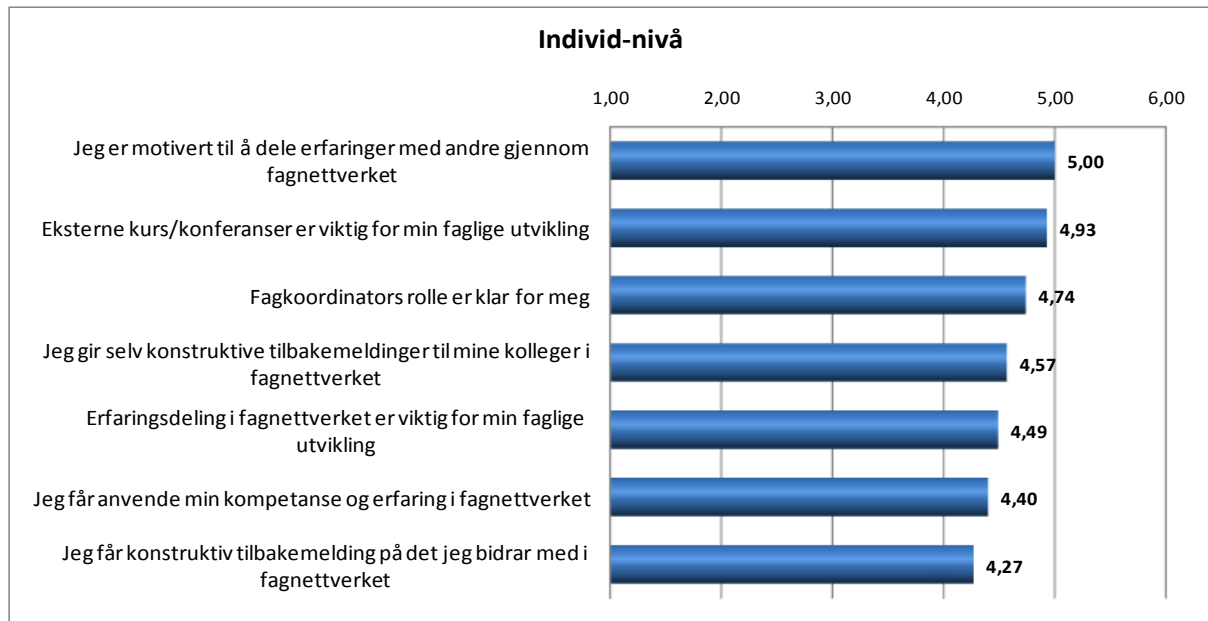
For å se om respondentene opplever at fagnettverkene fungerer etter ODs mål har jeg valgt å se på hvordan de opplever dette både på individ-, fagnettverksnivå og hvordan fagnettverket påvirker OD som helhet.

Resultatene fra disse funnene kan hjelpe meg til å finne svar på forskningsspørsmålet om fagnettverkene er en god arena for erfaringsdeling og læring, og holde resultatene opp mot hva teorien sier om suksesskriterier for å oppnå dette.

6.1.1.1 Hvilken nytte og opplevelse får den enkelte ut av fagnettverket?

Her er jeg primært interessert i å se hvordan den individuelle opplevelsen av å delta i fagnettverkene. Figur 9 viser at de fleste skårene faller mellom godt og middels, og dette gir totalt et positivt inntrykk av den individuelle opplevelsen av fagnettverket.

4,5 og over er godt, 4,0-4,4 er middels og under 4,0 er svakt



Figur 9: Hvordan oppleves fagnettverket på individnivå?

Motivasjon til å dele erfaring får høyeste skår på oversikten og dette var også respondentene fra intervjuene sin tilbakemelding. De opplevde at fagnettverket var en forlengelse av arbeidet de utførte i de faste lagene og at det var nyttig å kunne dele erfaringene de hadde med andre med samme fagbakgrunn. Selv om de arbeidet på forskjellige områder av sokkelen var det alltid noen treffpunkter og problemstillinger som var felles.

Når det gjelder den *faglige utvikling* får *eksterne kurs og konferanser* høyere skår enn den *faglige utviklingen i fagnettverket*. Respondentene i intervjuene begrunnet dette med at OD må være framsynt og ha samme mulighet til å være faglig oppdatert på ny teknologi og tolkningsmetoder som petroleumsnæringen forøvrig. De mente at dette var viktige arenaer for å treffe andre med samme fagbakgrunn utenfor OD, og for nettverksbygging innen forskning og utvikling i næringen. Kompetansemidlene blir allokert til fagnettverkene og fagkoordinator har ansvaret for fordelingen mellom medlemmene. Den faglige utviklingen i fagnettverket var viktig for de fleste, men hvor mye tid de kunne avsette til å delta på nye oppgaver var avhengig av hvor mye tid de hadde disponibel ut over arbeidsoppgavene i de faste lagene. Kjennskap til *Fagkoordinators rolle* er god hos de fleste i spørreundersøkelsen og respondentene i intervjuene viste til at denne rollen var beskrevet i ODs Laghåndboka 2010. Den ligger lett tilgjengelig under Styrende dokumenter dersom de hadde behov for å se på dette.

Fagkoordinator utpekes av oljedirektør etter meldt interesse for en funksjonsperiode på 2 + 2 år og skal:

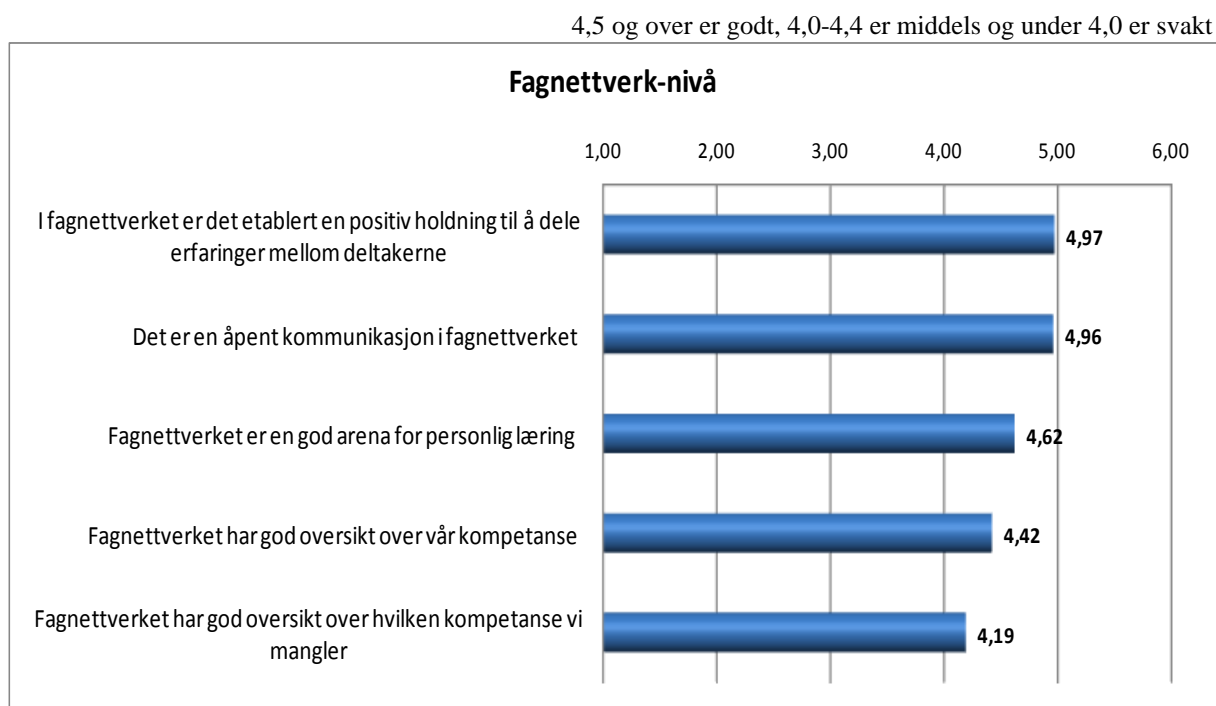
- *ha oversikt over eksisterende kompetanse på fagområder fagnettverket har ansvar for (alle medlemmene)*
- *ha oversikt over hvilken kompetanse fagnettverket skal ha (med utgangspunkt i ODs kompetansestrategi)*
- *etablere og følge opp faglige utviklingsplaner for medarbeiderne, forankre disse i ledelsen ved HR direktør og ta disse med i vurderingen ved sammensetning av lag og oppgaver*
- *gjennomføre utviklingssamtale med medarbeiderne innenfor fagnettverket*
- *søke om kompetansemidler basert på opplæringsbehov i fagnettverket*
- *koordinere aktiviteten i fagnettverket, eventuelt gi innspill til lag*
- *tilrå bemanning i lag*
- *bistå HR direktør i utforming av kompetansestrategien og andre tiltak for å kompetanseheving*
- *bistå HR direktør i rekruttering innenfor sitt fagområde*
- *etablere mekanismer for erfaringsoverføring og for kvalitetssikring sammen med HR direktør og de andre fagkoordinatorene*

Jeg ønsket å få svar på om respondentene opplevde at de både *ga og fikk konstruktive tilbakemeldinger på det de bidrar med i fagnettverket*. Resultatene viser at de opplever å gi mer tilbakemelding enn det de mottar, og det å få konstruktiv tilbakemelding fikk det dårligste skåret av alle utsagnene. Respondentene i intervjuene mente at det var person-avhengig hvordan en opplevde dette, og at det er krevende å utvikle en kultur for å gi og få tilbakemeldinger. De mente at her hadde fagkoordinator en viktig rolle i forhold til å oppfordre medlemmene til å gi konstruktive tilbakemeldinger når noen bidrar med presentasjoner eller produkter.

Hvordan medlemmene opplever at de *får anvendt sin kompetanse og erfaringer i fagnettverket*, viser at de fleste er middels enig i dette. Dette var også respondentene fra intervjuene enig i. De mente at dette kunne variere fra fagnettverk til fagnettverk ut fra at noen fagnettverk har større spredning i fagbakgrunn enn andre.

6.1.1.2 Hvilken nytte og opplevelse får medlemmene av fagnettverket?

Her ønsker jeg å se på hvordan fellesskapet i fagnettverket oppleves. Figur 10 viser at de svarene ligger mellom litt enig og enig, og dette gir inntrykk av den kollektive opplevelsen av hvordan fagnettverket fungerer er middels til godt.



Figur 10: Hva får medlemmene ut av fagnettverket?

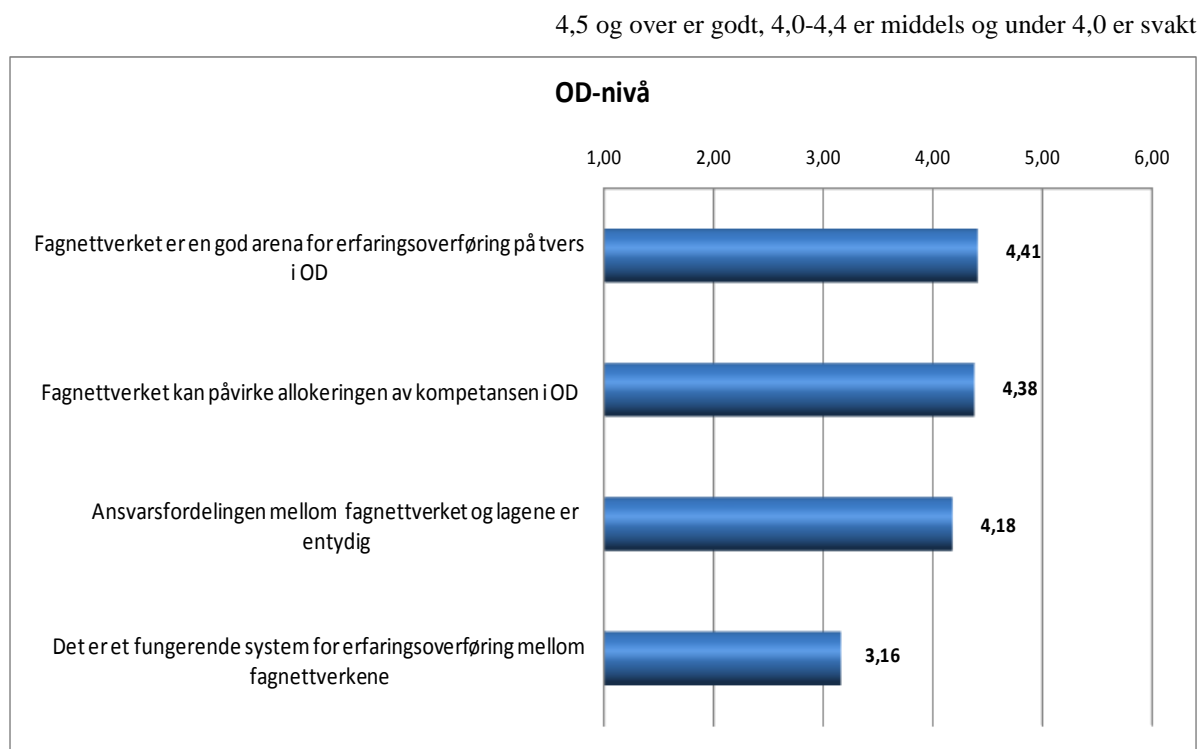
Høyest skår får at de opplever at *det er en positiv holdning til erfaringsdeling* og at det er *åpen kommunikasjon i fagnettverket*. Dette var respondentene i intervjuene også enig i og mente at dette var en viktig suksessfaktor for at fagnettverket skulle fungere godt. De mente at disse utsagnene var gjensidig avhengig av hverandre og opplevde at både nyansatte og seniorer hadde like muligheter til å komme med innspill og forslag.

Utsagnet om at *fagnettverket er en god arena for personlig læring* fikk litt lavere skår en de overnevnte, men mange er enig i at dette er godt. Respondentene i intervjuene mente at fagnettverket som læringsarena var avhengig av hvor lenge en hadde vært ansatt og hvor mange nye faglige utfordringer fagnettverket har. De mente at erfaringsdeling og læring var tett knyttet sammen og vil utfylle hverandre på mange områder. Den største læringen fikk fagnettverket når medlemmene hadde felles arbeidsprosesser der de delte erfaringer med hverandre.

Spørreundersøkelsen viser at respondentene gir lavest skår på om fagnettverket har god oversikt over *hvilken kompetanse som mangler*. Noen flere tror at fagnettverket har en *god oversikt over kompetansebeholdningen til fagnettverket*. Respondentene fra intervjuene ga det samme inntrykket, men kunne ikke med sikkerhet si noe om kompetansegapet i fagnettverket. Dette mente de var nyttig informasjon som medlemmene i fagnettverket burde ha kjennskap til. De fleste opplevde at fagnettverket hadde tilstrekkelig kompetanse til å utføre de oppgaver de var tillagt, men at begrensningene var mer av ressursmessig karakter. Enkelte medlemmer hadde mer arbeidsbelastning enn andre, og dette kunne bidra til at oppgaver ikke ble utført slik de ønsket. De fleste mente det var fagkoordinators oppgave å ha denne oversikten og melde fra til ledelsen dersom det var behov for å tilføre fagnettverket ressurser med den kompetansen de manglet.

6.1.1.3 Hvilken nytte har OD av fagnettverkene?

Her ønsker jeg å se på hvordan respondentene opplever at fagnettverket kan bidra til nytte for OD som helhet. På alle spørsmålene ligger svarene jevnt over lavere enn på individnivået og for fagnettverkene



Figur 11: Hva får OD ut av fagnettverket?

Respondentene i spørreundersøkelsen er litt enig til enig i at *fagnettverkene er en middels god arena for erfaringsoverføring på tvers i OD*. Her var respondentene i intervjuene mer positiv og var klar på at erfaringsoverføring fra fagnettverkene til de faste lagene var både viktig og nyttig for OD. Disse lagene er flerfaglige og her har medlemmene i fagnettverkene mye å bidra med for å få felles forståelse for hverandres fagområder. I de lagene som mangler nødvendig kjernekompetanse blir fagkoordinatorne eller enkeltmedlemmer kontaktet etter behov dersom det er områder lagene trenger kompetanse på. Dette fungerer godt og respondentene opplever at lagene på denne måten får den hjelpen og kunnskapen de trenger for å løse sine oppgaver.

I følge Laghåndboka 2010 skal fagnettverket og fagkoordinatorne *allokere kompetanse* og bidra til at lagene har den kompetansen de har behov for. Resultatet fra spørreundersøkelsen viser at respondentene er litt enig til enig i at dette blir gjort. En av respondentene har kommentert at det er ledelsen som til slutt tar avgjørelsene. I intervjuene ga respondentene tilbakemelding om at de også opplevde at fagnettverkene og fagkoordinatorne hadde en aktiv rolle når lag skulle bemannes, men at den endelige avgjørelsen ble tatt av ledelsen. Det gjaldt både faste lag og prosjektlag, men igjen ble det kommentert at i den grad dette ikke skjedde var det mangel på ressurser som begrenset allokeringen.

Utsagnet om at *ansvarsfordelingen mellom fagnettverkene og lagene var entydig* er respondentene fra spørreundersøkelsen middels enig i. Respondentene fra intervjuene var mer enig i at det på de fleste områder var avklart hva som var ansvarsområder til fagnettverkene og lagene. Det er lagene som har produktansvaret og fagnettverkens oppgave er å kvalitetssikre produktene før presentasjon for hovedledelsen. De var usikre på hvor *entydige* disse grenseflatene er definert, men mente at de ikke opplevde dette som et problem ut fra at medlemmene opptrer på de samme arenaer, og at arbeidsprosessene derfor kunne bli vanskelige å skille. De fleste var opptatt av at det var viktigere å fokusere på at produktene hadde høy kvalitet og ikke på hvor arbeidet ble utført.

På utsagnet om at det er et *fungerende system for erfaringsoverføring mellom fagnettverkene* var de fleste litt uenig og dette utsagnet får svakeste skåret for fagnettverkene. Dette var også

det utsagnet som fikk flest kommentarer på spørreundersøkelsen¹⁶ Respondentene på intervjuene var enig i dette, men påpekte at det var mer et spørsmål om effektiv tidsforbruk enn at det ikke var interesse for dette. De mente at OD har flere arenaer der dette blir ivarettatt, som for eksempel fellesmøtene for områdelagene¹⁷ Der blir det tatt opp saker som er av interesse for alle fagnettverkene og der blir det presentert cases og produkter med flerfaglig innhold.

6.1.2 Motivasjonsfaktorer for erfaringsdeling og læring

I min undersøkelse ønsket jeg å se hvilke belønningsmidler som motiverte til å dele kompetanse blant medlemmene i fagnettverkene. Dette kan hjelpe meg til å svare på forskningsspørsmålet om hvordan medlemmene kan motiveres til erfaringsdeling og læring.

I Styrende dokumenter er belønning beskrevet slik:

Belønning (utover regulær lønn).

Tiltak som støtter ODs personalpolitikk:

OD kan belønne enkeltmedarbeidere, lag og fagnettverk for godt utført arbeid.

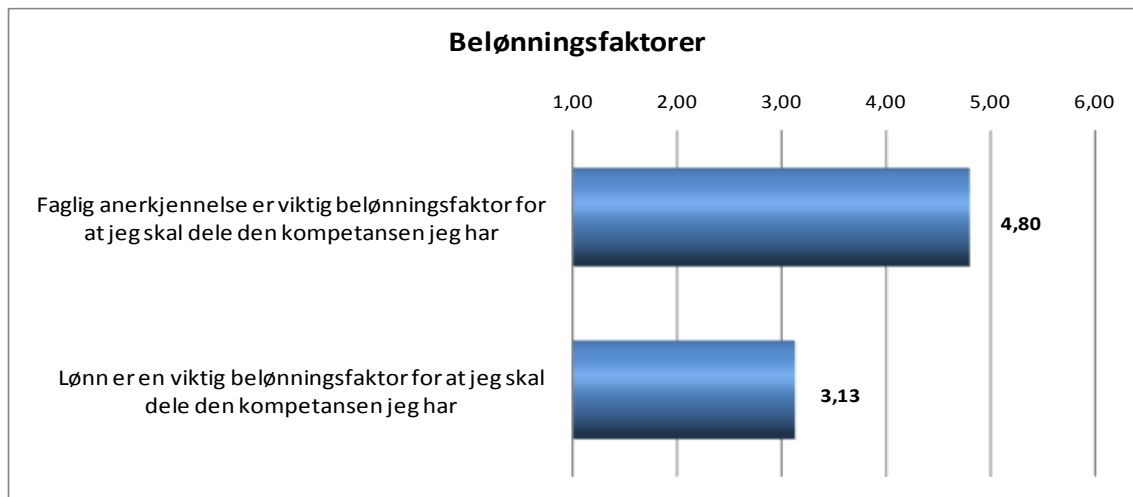
Følgende virkemidler kan brukes:

- *Spesielle opplærings- og utviklingstiltak innenfor ODs forvaltningsoppgaver*
- *Utfordrende oppgaver som innebærer større ansvar og eksponering internt i OD og hos næringen og departement*
- *Økonomisk godtgjørelse for tidsavgrensede funksjoner (f eks formelle ledere, andre ledelsesfunksjoner som pådriver i fagnettverkene, koordinatore for lag, veileder for lærlingene).*

¹⁶ Vedlegg 2, Survey til spørreundersøkelsen, kommentarer

¹⁷ Områdelagene er faste lag med oppfølging av feltene i driftsfasen

4,5 og over er godt, 4,0-4,4 er middels og under 4,0 er svakt



Figur 12: Belønningsfaktorer

I spørreundersøkelsen ble respondentene spurt om *hvor viktig belønningsfaktorer som lønn og faglig anerkjennelse var for at de ville dele sin kompetanse*. Figur 12 viser at lønn som en viktig ubelønningsfaktor får svak tilslutning, og har også det laveste skåret i hele spørreundersøkelsen.

Selv om jeg brekker dette ned i antall år ansatt i OD¹⁸ vil faglig anerkjennelse få størst utslag for alle gruppene. I gruppen *ansatt mindre enn 2 år i OD* må det bemerkes at resultatet på lønn kan gi et feil bilde ut fra at det i denne gruppen er noen seniorer som har en tilleggspensjon i tillegg til lønn fra OD. Hvor mye dette slår ut på resultatene er vanskelig å si, men jeg antar at lønn kanskje ikke vil være en like stor belønningsfaktor for disse respondentene som for de nyutdannede.

Faglig anerkjennelse ser ut til å være viktig uavhengig av om respondentene i denne gruppen er nyutdannet eller har lang erfaring. Også i gruppene *ansatt 2-10 år* og *ansatt mer enn 10 år* får faglig anerkjennelse større utslag enn lønn¹⁹.

18. Vedlegg 3, Oversikt over resultatene fra spørreundersøkelsen

19 Vedlegg 3, Oversikt over resultatene fra spørreundersøkelsen

Fra respondentene i intervjuene var tilbakemeldingen det samme. De var klar på at faglig anerkjennelse var både en viktig motivasjons- og belønningsfaktor for at de skulle dele sin kompetanse. Det var forskjellig oppfatning om hvilke belønningssystemer som ble brukt i fagnettverket. Dette var et område som ble lite diskutert og den vanligste belønningsformen var å gi tilbakemeldinger til hverandre etter for eksempel presentasjoner. Reaksjonen til respondentene var alt fra at ”*det er kjekt å få skryt*” til ”*det er ikke nødvendig å få tilbakemelding på alt en gjør*”.

Enkelte opplevde at det var belønning at de fikk delta på konferanser og kurs, mens andre syntes at medlemmene og fagkoordinator burde være mer bevisst på at enkelte hadde behov for anerkjennelse og konstruktive tilbakemeldinger for å kunne bidra mer aktivt.

De opplevde at det var lite fokus på belønning i fagnettverkene, og at å ha synlige og kjente belønningsfaktorer kunne være et forbedringsområde for å optimalisere erfaringsdeling og læring i fagnettverkene.

6.1.3 Kompetanseutvikling

Her ønsker jeg å se hvordan fagnettverkene opplever at de bidrar til ODs kompetanseutvikling. Dette kan gi grunnlag for å svare på forskningsspørsmålet om fagnettverkene har en synlig strategi på kompetanseutvikling.

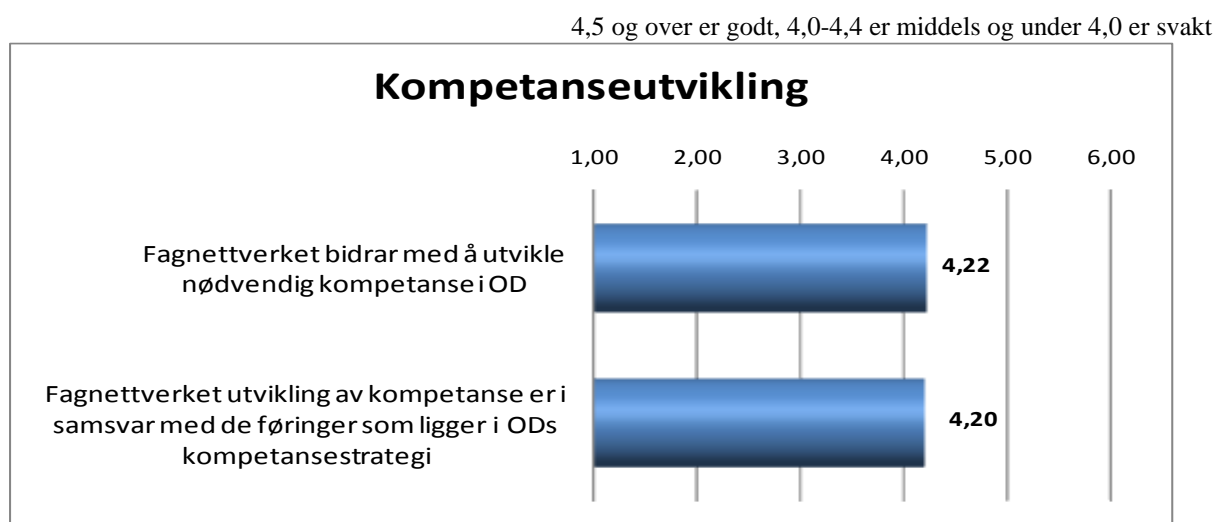
I Laghåndboka 2010 er det beskrevet hvordan OD skal utvikle kompetanse:

Kompetanseutvikling skal brukes som et kontinuerlig og målrettet virkemiddel for å sikre at medarbeiderne har den kompetanse som trengs for at OD skal nå sine mål. For å tilpasse seg utfordringene og mangfoldet i oppgavene, vil OD videreutvikle en kompetent organisasjon ved å:

- *beholde dyktige medarbeidere ved å videreutvikle en arbeidsplass som både er faglig utfordrende og trivelig*
- *arbeide systematisk med kompetanseutviklingsplaner og sørge for erfaringsoverføring mellom erfarne og nytilsatte medarbeidere*
- *videreutvikle medarbeidere til å bli tydelige pådrivere og premissettere i alle faser av petroleumsvirksomheten*

Kompetansedefinisjonen til OD er:

Kunnskap (viten om hva) X evne (viten om hvordan) X vilje (viten om relasjoner)



Figur 13: Kompetanseutvikling

I utsagnet om *fagnettverket bidrar med å utvikle nødvendig kompetanse i OD* svarte de fleste respondentene at de var litt enig i dette. Respondentene i intervjuene var litt mer enig og begrunnet svarene ut fra nå-situsjonen. De mente at det var vanskelig si noe om framtiden ut fra at det går mot aldring av eksisterende felt og det trengs kjennskap til ny teknologi for å utvinne restpotensialet og mulighetene for å fase inn småfelt før installasjonene når en kritisk alder. De var litt usikre på om dagens kompetanse kunne overføres uten at OD fikk tilført nye ressurser, eller at det ble satset målrettet på kompetanseheving innen disse områdene.

Svarene fra utsagnet om *fagnettverket utvikling av kompetanse er i samsvar med de føringer som ligger i ODs kompetansestrategi* var respondentene i spørreundersøkelsen middels enig i dette. Dette var også hovedinntrykket mitt fra intervjuene. OD kom tidlig i 2010 med kompetansestrategi for 2010-2014 som har blitt presentert på allmøte, og de opplevde at de hadde tilstrekkelig kjennskap til denne. Den nye kompetansestrategien var blitt lite diskutert i fagnettverkene og respondentene mente dette var ledelsens og fagkoordinatorenes ansvar å ivareta og å ha den oversikten som var nødvendig.

I følge Laghåndboka 2010 skal fagkoordinator ha

oversikt over eksisterende kompetanse på fagområder fagnettverket har ansvar for, og med utgangspunkt i ODs kompetansestrategi, og ha oversikt over hvilken kompetanse fagnettverket skal ha.

Respondentene hadde ikke kjennskap til hvilken oversikt fagkoordinatorerne hadde på fagnettverkets kompetanse. Det ble opplyst om at dette ligger på fagkoordinatorenes personlige brukerområde og er ikke tilgjengelig for verken ledelsen eller medlemmene i fagnettverkene.

Strategiske plan 2010-2014, Kompetansestrategi 2010-2014 og Laghåndboka 2010, beskriver hvilke satsningsområder OD har framover. Disse styrende dokumentene er blitt presentert på allmøte og alle ansatte er blitt oppfordret til å sette seg inn i hva dette innebærer for den enkelte. Figur 14 viser hvordan de styrende dokumentene påvirker fagnettverkens kompetanseutvikling og hvilke kompetanseområder OD ønsker å ha.²⁰

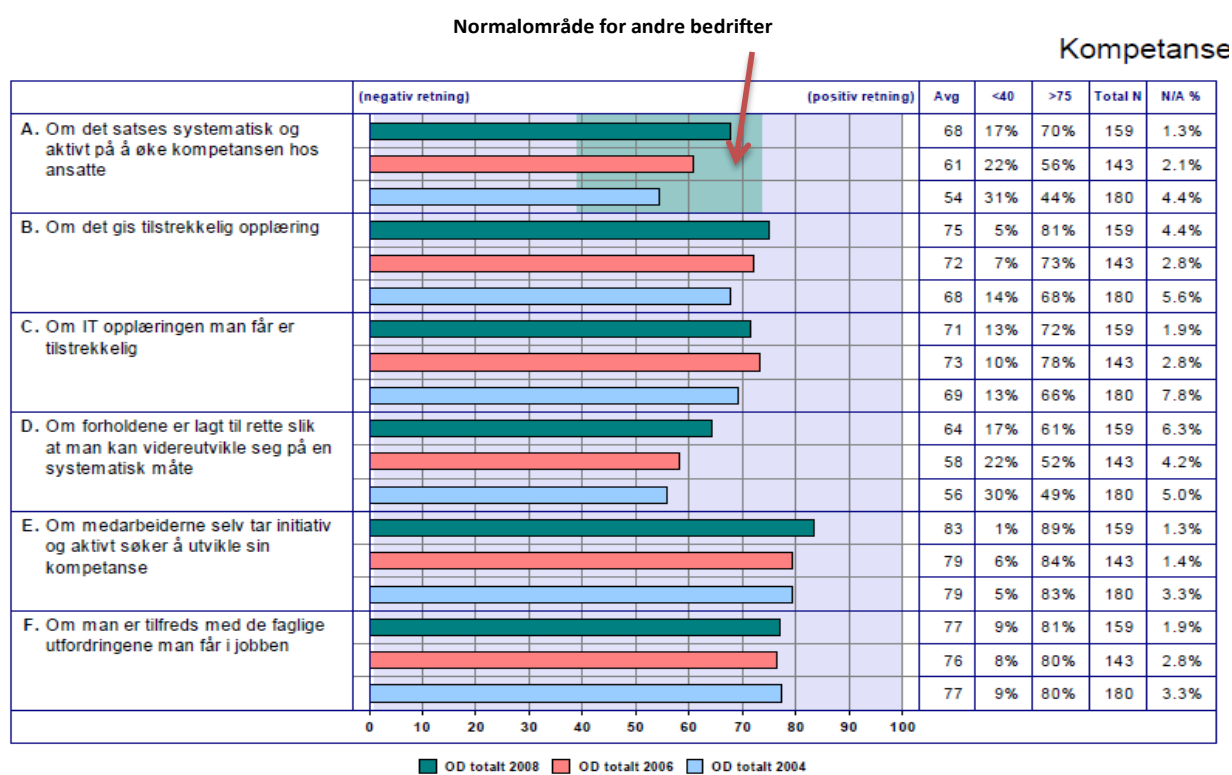


Figur 14 Oversikt over ODs strategiske plan og kompetansestrategi 2010-2014.

²⁰ Vedlegg 6: Kompetanseområder framstiller OD slik, ref Laghåndboka 2010

For å vise hvordan organisasjonen opplever kompetanse over tid i OD, har jeg valgt å ta med resultatene fra Humetrica Organisasjonsanalyse for 2004, 2006 og 2008, figur 15. Denne viser en positiv økning fra 2004 til 2008 på spørsmål A: *Om det satses systematisk og aktivt på å øke kompetansen hos de ansatte* og spørsmål D: *Om forholdene er lagt til rette slik at man videreutvikle seg på en systematisk måte*.

Denne undersøkelsen viser at de ansatte opplever at det satses på å ha en systematisk kompetanseutvikling og at forholdene blir lagt til rette for dette. Ny undersøkelse skal utføres høsten 2010 og vil vise om OD klarer å opprettholde disse positive trendene innen strategisk kompetanseutvikling.



D Generell rapport 2008

Spørsmålene B - F er laget ut fra ODs ønsker og behov

OD Generell totalt 2008

Figur 15: Humetrica Organisasjonsanalyse, OD totalt 2004-2008

6.2 Funn fra intervjuene som ikke er dekket av spørreundersøkelsen

I intervjuene fikk jeg anledning til å få kartlagt og utdypet enkelte forhold som jeg mente var sentrale for oppgaven. Jeg har valgt ut spørsmål som spørreundersøkelsen ikke omfattet, og som jeg mener styrker mitt datamateriale for å få et bedre grunnlag for å si noe om erfaringsdeling og læring i fagnettverkene.

Begrepsforståelsen

For å kunne sjekke ut om respondentene hadde kjennskap til sentrale begreper fra teorien som jeg bruker i oppgaven, og at vi definerer disse innen samme ramme, valgte jeg å starte intervjuene med å be dem om å beskrive følgende begrep:

1. erfaringsdeling
2. læring
3. motivasjon
4. refleksjon
5. taus kunnskap

De fire første begrepene redegjorde alle respondentene for på en god måte. Noen ga også eksempler på hvordan disse påvirket både livs- og arbeidssituasjonen deres.

Begrepet *taus kunnskap* var ukjent for de fleste respondentene og det kom forslag om at dette var ”*kunnskap en ikke visste en hadde, kunnskap en ønsket å holde skjult eller kunnskap en ikke opplevde som verdifull.*” De ble spurt om de ønsket at jeg skulle definere begrepet slik teorien bruker dette og alle svarte positivt på dette. En ga tilbakemelding om at *erfaringskunnskap* var et bedre ord å forholde seg til og at vedkommende ikke opplevde at *taus kunnskap* var et godt og allment forståelig begrep. De andre ga tilbakemelding om at de opplevde begrepet noe abstrakt, men var beskrivende og forståelig ut fra den definisjonen jeg ga av dem.

Alle ga uttrykk for at de opplevde at det er mye taus kunnskap i fagnettverkene. Mange har arbeidet lenge i OD og innen petroleumsvirksomheten, og arbeidsoppgavene de har i dag gjenspeiler ikke den fagutdanningen de tok da de var yngre. Spesielt ble det nevnt at disse medarbeiderne hadde en forvaltningskompetanse som var veldig verdifull både i fagnettverket og i OD. For å kunne omsette og verdsette den tause kunnskapen i organisasjonen var flere inne på at nettopp fagnettverkene kunne være en god arena for å oppnå dette. Det kom flere forslag på hvordan dette best kunne ivaretas og de fleste mente at medlemmene burde oppmuntres til flere presentasjoner og aktiv deltakelse i arbeidsprosesser der taus kunnskap lettere kan deles.

Respondentene ble spurt om de opplevde at det var *åpenhet for nytenking i fagnettverket*. Her var det spredning på svarene og enkelte fagnettverk syntes det var nyttig å prøve ut nye

arbeidsmetoder slik at de hadde kjennskap til hva som ble benyttet ellers i næringen. Andre mente at så lenge de metodene de brukte tjente sin hensikt så de ingen grunn til å endre på de rutinene som var innarbeidet. Alle var opptatt av at OD skal ha gode systemer for tolkning av data, men siden opplæring tar tid burde det kartlegges hvor stor gevinst nye metoder vil gi før det ble iverksatt endringer. En av respondentene uttrykte seg slik: *OD er først og fremst et fagdirektorat for OED og skal ikke drive med forskning på nye metoder for å kartlegge ressursene. Dette er informasjon som kan innhentes fra forskningsmiljøene og operatørene etter behov.*

Det var stor enighet om at for å lykkes med erfaringsdeling og læring i fagnettverket var det en forutsetning at det var tillit og respekt mellom medlemmene. Det må være rom for meningsutveksling som inkluderer både juniorer og seniorer. Nyansatte blir godt ivaretatt i fagnettverket av sin fadder og blir inkludert i arbeidsprosesser så tidlig som mulig.

I tillegg er det opprettet mentorordning der det er erfaringsoverføring fra seniorer til juniorer som har vært gjennom fadderprosessen og er klar for mer selvstendige arbeidsoppgaver. Fagnettverkene har ikke et felles system for hvordan dette utføres, men de løser denne oppgaven slik det best passer i forhold til deres behov og fagområde.

På spørsmålet om *hva som fremmer erfaringsdeling og læring i fagnettverket*, var det spesielt den fleksible organisasjonsmodellen til OD som ble nevnt. Ledelsen har tillagt fagnettverkene og den enkelte ansatte mye myndighet, og dette opplevde de som positivt for motivasjon til erfaringsdeling og å lære nye ting. OD har lang erfaring med lagorganisasjon og de opplevde at dette hadde medvirket til at erfaringsdeling var blitt innarbeidet i organisasjonskulturen. De fleste har arbeidsoppgaver i flere lag der de ivaretar sitt fagområde, og opplevde at det er en stor støtte i å ha et fagnettverk der de kunne søke råd og ta opp faglige problemstillinger. Det er lagene som har produktansvaret og spesielt ved bestillinger fra OED, men fagnettverkene har ansvar for å kvalitetssikre og kvalitetskontrollere sluttproduktet før dette presenteres for hovedledelsen. Dette fører til at medlemmene i nettverkene får erfaring med å arbeide med forskjellige problemstillinger og områder på sokkelen.

Det som kan *hemme erfaringsdeling og læring i fagnettverket* er at sterke personer dominerer for mye og ikke slipper andre til. Her har fagkoordinator et spesielt ansvar for at dette ikke hemmer kommunikasjonen, men at alle blir hørt og sett. Dette er ikke et stort problem, men

alle var opptatt av at dette kunne ha uheldige virkninger både for nyansatte og for de som kanskje ikke tar ordet i tide og utide.

Alle nettverkene har mapper der informasjon blir lagt tilgjengelig for alle i OD. Dette kan være møtereferat, internt faglig arbeid, interne- og eksterne presentasjoner. Egne mapper ble ofte brukt og de så på det som svært nyttig å ha en samlet oversikt for arbeidet i fagnettverket.

Hvor mye respondentene hentet informasjon fra andre fagnettverk var avhengig av hvor lett gjenfinnbar dataene var. Et ankepunkt er at det ikke er en enhetlig mappestruktur for fagnettverkene og det kan være en stor utfordring å finne fram til den informasjon en ønsker fra andre fagnettverk. Informasjon ble i stor grad innhentet med forespørsler til den aktuelle fagkoordinator eller til medlemmene i fagnettverket.

Ledelsen deltar sjelden på fagnettmøtene uten at det er spesielle tema som presenteres. Det var flere som ønsket et større engasjement og opplevde at ledelsen viste liten interesse for fagnettverkets arbeid. Fra ledelsen ble det opplyst at det ikke var på grunn av manglende interesse, med at de har et fast ressursmøte på samme tidspunkt som fagnettverkene har de ukentlige møtene. Ledelsen får tilsendt agenda for fagnettmøtene innen sitt fagområde og melder sin interesse der de ser at de ønsker å delta. Ledelsen har i tillegg jevnlig samtale med fagkoordinatorene for å holde seg oppdatert på arbeidet i fagnettverkene og opplever at dette er en tilfredsstillende oppfølging.

Det er også kontakt mellom ledelsen og fagkoordinatorene etter den årlige medarbeider-samtalen der de sammenholder ønsker fra medlemmene om blant annet faglig utvikling, hvordan den enkelte opplever erfaringsdeling og hvordan fagnettverket oppleves som læringsarena.

Det er ikke utarbeidet et *felles system for fagnettverkene for å synliggjøre erfaringsdeling og læring* som en ressurs, men de fleste opplever at fagnettverkene ivaretar dette på en god måte. Fagnettverkene ønsker i størst mulig grad å lage egne systemer som er tilpasset de behov de har og et felles system opplever de fleste som lite hensiktsmessig.

Respondentene ble også spurt om de opplevde at *ODs organisasjonsmodell var en fordel eller ulempe for erfaringsdeling og læring i fagnettverket*. Her var det kun en som opplevde at

dette var en ulempe og begrunnet det med at personalleder har for stort kontrollspenn, og dette medfører at de har for liten tid til individuell oppfølging av de ansatte. De andre framhevet at det var positivt med en fleksibel organisasjon der de ansatte kunne arbeide i flere lag som hadde flere områder og utfordringer innenfor sitt fagfelt. De kan melde sin interesse til fagkoordinator eller ledelsen og be om enten å få bytte lag eller bli medlem av nyopprettede lag, alt etter arbeidskapasitet og interesse. Dette ble framhevet som en stor fordel for både faglig erfaringsdeling og læring. Spesielt de som har vært ansatt lenge og har erfaring fra da OD hadde en hierarkisk struktur, kunne ikke tenke seg tilbake til denne rigide organisasjonsformen.

6.3 Teori og empiri

I teoridelen har jeg redegjort for de teoriene som jeg mener er relevant å bruke for å se om jeg kan finne svar på oppgavens problemstilling om hvilke utfordringer en flat organisasjon som OD har for å få til erfaringsdeling og læring i fagnettverkene. De teoriene jeg ser er overførbar til fagnettverkene er Argyris og Schön sin teori om enkelt- og dobbelkretslæring, Nonakas læringspiral for eksplisitt og taus kunnskap, og Senges fem disipliner der systemtenking er sentral og viser at de fem disiplinene henger sammen for å oppnå en lærende organisasjon. For å se om OD har gode systemer for kompetanseutvikling har jeg i hovedsak sett på hva Lai (2004) og Nordhaug (2004, 2007) sier om kompetanseutvikling, og om hvilke suksessfaktorer som må være tilstede for å få dette til.

For å kunne operasjonalisere teoriene har jeg utført en spørreundersøkelse og sju intervjuer der jeg søker å finne ut om fagnettverkene i OD har de forutsetninger og fenomener som teoriene forutsetter for å oppnå læring og erfaringsdeling. Funn om fagnettverkene som læringsarena har blitt analysert både på individ- og fagnettverksnivå, samt hvordan fagnettverkene kan påvirke læring i OD. Det er liten spredning i funnene og de fleste svarene er rangert mellom god og middels, figur 8. Dette kan tolkes slik at fagnettverkene har en felles forståelse og opplevelse av hvordan læring og erfaringsdeling blir ivaretatt og verdsatt.

Teoriene om individuell- og organisatorisk læring kan ut fra de funnene jeg har gjort, overføres til hvordan læring skjer i fagnettverkene. Det er først og fremst medlemmene som lærer og dette omsetter de med erfaringsdeling til fagnettverket. Motivasjon til å dele erfaringer er

det utsagnet som får høyest skår i spørreundersøkelsen, og det er også stor enighet om at det er etablert positive holdninger til å dele erfaringer i fagnettverket.

I lagene ligger den tverrfaglige kompetansen og fagnettverkernes oppgave er å utvikle og ivareta fagkompetansen innen de definerte kjerneområdene. Når de ansatte beveger seg på flere arenaer både mottar og gir de kunnskap videre til kolleger. Respondentene opplever at fagnettverkene er en god arena for erfaringsdelingen og læringen, og medlemmene motiveres og får brukt den kompetansen de har. Nonakas kunnskapsspiral gir en god illustrasjon på hvordan kunnskap produseres i fagnettverkene, og omsettes både der og overføres til de faste lagene.

Taus kunnskap er vanskelig å registrere og dersom det ikke er tilrettelagt for arbeidsprosesser for overføring av denne kunnskapen er den vanskelig å vedlikeholde og videreutvikle slik at flest mulig kan benytte seg av den. Ser en på demografien til OD, figur 3, har 63 prosent av de ansatte mer enn 10 års tjenestetid, og den tause kunnskapen disse har både innen fag- og forvaltningskompetanse er viktig å få overført til nyansatte. Ca 30 prosent av de ansatte har mindre enn 3 års tjenestetid, og selv om det her er en del seniorer med lang erfaring fra petroleumsnæringen, bør spesielt den tause kunnskapen med ODs forvaltningskompetanse være et satsningsområde å overbringe til denne gruppen. Kjennskap til de muligheter og begrensninger regelverket setter er nødvendig når råd og anbefalinger skal gis både til OED og næringen.

Fagnettverkene har en åpen kommunikasjon og dette gir mulighet til at både nyansatte og seniorer med lang fartstid i OD får dele sine erfaringer og lære av hverandre. Ved å ha åpen kommunikasjon og vilje til å dele erfaringer kan dette gi gode vilkår for å utvikle nye arbeidsprosesser som kan gi forbedringer og nye måter å løse problemer på.

Næringen er i stadig utvikling og OD må være åpen for å se nye måter å utvinne petroleumsressursene på, og at dette blir ivaretatt på en best mulig måte. Dette krever også at nye arbeidsmetoder må tas i bruk og at det er åpenhet for forbedringsområder som kan gi bedre resultater. Dette gjelder innen de petroleumsfaglige områdene som fagnettverkene har kjernekompetanse på, og vil også påvirke regelverksutviklingen som må fange opp og tilrettelegge for de utfordringene som vil komme i fremtiden. Denne måten å arbeide på ser jeg er overførbart til Argyris og Schön sin teori om enkelt- og dobbelkretslæring. Ved å

korrigerende handlinger for å få bedre resultater kan dette gi en kontinuerlig forbedring av arbeidsprosessene slik at OD framstår som en framsynt organisasjon.

På spørsmålet på hva som skal til for at medlemmene i fagnettverkene vil dele sin kompetanse, får faglig anerkjennelse mye høyere skår enn lønn som belønningsfaktor. Dette kan jeg ta inn mot Hertzbergs motivasjonsteori der han sier at anerkjennelse er en faktor som motiverer til å yte noe ekstra. Lønn er hygienefaktor som må være oppfylt for at det skal kunne motivere, men dette skaper ikke i seg selv motivasjon.

Senge har utarbeidet fem disipliner som han mener må være tilstede for å oppnå en lærende organisasjon. Ser en på tre første disipliner til Senge som omfatter *personlig mestring, mentale modeller og felles visjoner*, viser funnene at fagnettverkene har disse elementene i seg. Medlemmene i fagnettverkene er motiverte kunnskapsmedarbeidere som opplever å få bruke sin kompetanse, de er åpne for andres kunnskap og arbeider for at fagnettverket skal kunne bidra med kompetanse inn i hele organisasjonen. Den fjerde disiplinen som omhandler teamlæring og blir ivaretatt i fagnettverkene med felles arbeidsprosesser der samhandling, deling av erfaringer og åpen kommunikasjon er viktig. OD har erfaring med lagorganisering²¹ siden 1997 og dette er en innarbeidet arbeidsform som lar seg enkelt overføre til fagnettverkene.

Den femte disiplinen til Senge er systemtenking. Dette mener Senge er den mest sentrale disiplinen som binder de andre disiplinene sammen slik at disse ikke blir stående som enkeltstående prosesser. Senge sier at ledelsen har et spesielt ansvar for systemtenking og dette er en forutsetning for å kunne utvikle en lærende organisasjon.

Lai (2004) sier at systematisk kompetanseutvikling dreier seg om tiltak for å oppnå eller forsterke læring i organisasjoner. For å kunne nyttiggjøre seg den kompetansen de ansatte har og videreutvikle denne, må det også være et system som synliggjør verdien av å dele erfaringer og lære av hverandre. For å oppnå læring både på det individuelle og organisatoriske nivået må det være utarbeidet målrettede tiltak for hvordan

21 OD bruker ordet lag isteden for team

kompetanseutvikling skal styres. Kart-legging av kompetansegapet er nødvendig for å kunne møte de utfordringene som framtiden kan gi. Dette er i samsvar med de teorier jeg også finner hos Nordhaug (2004, 2007) der han mener at hvis ledelsen ønsker å øke kompetansen blant de ansatte er det viktig å planlegge systematisk og sette dette inn i et system.

ODs kompetansestrategi 2010-2014 er et overordnet styringsverktøy som skal bidra til å sikre at OD har hensiktsmessig kompetanseutvikling. Ledelsen har det overordnede ansvaret for ODs kompetanseutvikling, og fagkoordinatorerne har fått delegert myndighet til å kartlegge kompetansegapet, og påse at kompetanseutviklingen er i samsvar med de behov som settes fra både fra ledelsen, myndighetene og andre aktører.

Ut fra dette kan det tolkes som at OD har systemer for systematisk kompetanseutvikling og at dette er ivaretatt på det strategiske nivået.

Ser en på funnene fra spørreundersøkelsen er respondentene bare litt enig i at OD har god oversikt over hvilken kompetanse de har og hvilken kompetanse de mangler. Dette ble også bekreftet i intervjuene.

På utsagnet om at fagnettverkene bidrar med å utvikle nødvendig kompetanse i OD svarer respondentene i spørreundersøkelsen også her at de er litt enige. Respondentene i intervjuene er litt mer positiv, men synes det er vanskelig å vite hvilken kompetanse som vil bli etterspurt i framtiden.

Tilsvarende resultat ble gitt fra respondentene i spørreundersøkelsen på spørsmålet om fagnettverkets utvikling av kompetanse er i samsvar med de føringer som ligger i ODs kompetansestrategi. Respondentene i intervjuene var inne på at dette ansvaret lå på et strategisk nivå og det var ledelsen som burde ivareta dette etter innspill fra fagkoordinatorerne og fagnettverkene. I hvor stor grad dette ble gjort var respondentene usikre på.

Svarene som ble gitt kan tyde på at den usikkerheten som respondentene har kan knyttes til at informasjon om fagnettverkens kompetanse ikke er tilgjengelig for dem. De tror at fagkoordinator har oversikt over eksisterende kompetanse og at strategi for kompetanseutvikling er ivaretatt, men noen synlige og sporbare systemer er det ikke.

Her ser jeg en kobling opp mot Argyris og Schön (1996) sine handlingsteorier om uttrykt teori og bruksteori, og det blir et avvik. Ledelsen har utarbeidet en kompetansestrategi for OD og har delegert myndigheten til fagkoordinatoren å ivareta dette. Etter de opplysningene jeg har innhentet kan jeg ikke se at det er etablert et kvalitetssystem der ledelsen kan etterprøve at dette faktisk blir gjort, og i hvilken form fagkoordinatorerne registrerer kompetansegapet. Her kan viktigheten med Senges systemtenking kobles inn og viser at det ikke er innarbeidet i ODs strategi for kompetanseutvikling å ha synlige systemer for å fremme erfaringsdeling og læring i fagnettverkene.

7 Konklusjon

Jeg vil her oppsummere hovedinntrykkene mine og ut fra dette trekke en konklusjon om teorivalgene mine kan operasjonaliseres med empirien fra de funn jeg har gjort i spørreundersøkelsen og intervjuene, og hjelpe meg å finne svar på oppgavens problemstilling.

- **Hvilke utfordringer har en flat organisasjon som OD for å få til erfaringsdeling og læring gjennom fagnettverkene?**

For å kunne finne best mulig svar på dette har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål som er belyst gjennom både teori og empiri.

1. Er fagnettverkene gode arenaer for erfaringsdeling og læring?

I spørreundersøkelsen og intervjuene har jeg søkt å få svar på om fagnettverkene er en god læringsarena. Høy skår på spørreundersøkelsen fikk spørsmålet om respondentene var motivert for å dele erfaringer med andre gjennom nettverket og om det var etablert positive holdninger til å dele erfaringer mellom deltakerne. Her svarte de fleste at de var enig i dette og det ble også bekreftet i intervjuene. Svarene fra respondentene i spørreundersøkelsen at de er enig i at fagnettverket er en god arena for personlig læring har et litt høyere skår enn at erfaringsdeling i fagnettverket er viktig for min faglige utvikling, men begge ligger mellom litt enig og enig.

Ut fra disse funnene har jeg konkludert med at forskningsspørsmål 1 at fagnettverkene er gode arenaer for erfaringsdeling og læring ble bekreftet i både spørreundersøkelsen og intervjuene.

2. Hvordan kan medarbeiderne i fagnettverkene motiveres til erfaringsdeling og læring?

Respondentene ble spurt om det var faglig anerkjennelse eller lønn som var den viktigste belønningsfaktoren for at de skulle dele den kompetansen de hadde. Her hadde faglig anerkjennelse høyt skår og de fleste var enig i dette, mens lønn som belønningsfaktor fikk det laveste skåret totalt i hele spørreundersøkelsen og de fleste var litt uenig i dette. Dette var også respondentene i intervjuene enig i.

Ser en dette i sammenheng med at respondentene gir høyeste skår i spørreundersøkelsen på at de er motivert til å dele erfaringer med andre gjennom fagnettverket, er faglig anerkjennelse en viktig motivasjonsfaktor for at erfaringsdeling og læring skal finne sted.

Ut fra dette konkluderer jeg med at faglig anerkjennelse er en viktig motivasjonsfaktor for å oppnå erfaringsdeling og læring.

3. Har fagnettverkene en synlig strategi for kompetanseutvikling?

Fagnettverkets strategi for kompetanseutvikling er forankret i ODs kompetanseplan 2010-2014. Fagkoordinatorerne er delegert myndighet fra ledelsen til å ha oversikt over fagnettverkernes kompetanse og hvilke behov de har. De skal også gi tilbakemelding til ledelsen dersom det er kompetanse som mangler, og gi innspill til den strategiske kompetanseutviklingen i OD.

På spørsmålet om fagnettverkene har en synlig strategi for kompetanseutvikling svarer respondentene på spørreundersøkelsen at de er litt enig til enig i at fagnettverket har god oversikt over deres kompetanse. På spørsmålene om fagnettverket bidrar med å utvikle nødvendig kompetanse i OD, om fagnettverkets utvikling av kompetanse er i samsvar med de føringer som ligger i ODs kompetansestrategi, og om fagnettverket har god oversikt over hvilken kompetanse som mangler, svarer respondentene at de er litt enig i dette.

Respondentene i intervjuene bekrefter dette, men mener at de opplever at dette blir ivaretatt av fagkoordinator. Grunnen til at de ikke kan svare utfyllende på dette er at de ikke har tilgang til denne informasjonen, og at oversiktene over kompetansebeholdningen ikke er lagt ut på et åpent område for fagnettverket.

Fagnettverkernes strategi for kompetanseutvikling ligger synlig forankret i ODs kompetansestrategi, men ut fra respondentenes tilbakemelding har fagnettverkene ikke en god måte å formidle dette på fagnettsnivå. Oversiktene er ikke tilgjengelig for verken ledelsen, fagnettverkene eller andre i OD.

Min opplevelse er at her har fagkoordinator en utfordring som de må løse for å kunne få en god strategi for kompetanseutvikling som fagnettverkene føler eierskap til.

Etter gjennomgang av forskningsspørsmålene har jeg sett på om disse kan hjelpe meg å finne svar på oppgavens problemstilling:

- **Hvilke utfordringer har en flat organisasjon som OD for å få til erfaringsdeling og læring gjennom fagnettverkene?**

En flat organisasjon med få ledere der mye myndighet er tillagt organisasjonen, vil kreve gode overordnede systemer for oppfølging av kompetanseutviklingen i organisasjonen. Med et stort kontrollspenn vil ledelsen ha begrensede muligheter for detaljkontroll, og det er heller ikke ønskelig å ha et slikt rigid system. De ansatte må oppmuntres og istandsettes av ledelsen til å kunne ivareta den myndigheten de har fått delegert for å bidra til at organisasjonen har den kompetansen som kreves.

Ut fra en helhetsvurdering av dataene fra spørreundersøkelsen og intervjuene har jeg funnet at den største utfordringen ledelsen i OD har, er å lage sporbare systemer for oppfølging av den myndigheten de har delegert til fagkoordinatorne og fagnettverkene om å ivareta at OD har synlige oversikter over eventuelle kompetansegap. Dette kan sikre at det blir en helhetlig kompetanseutvikling for alle fagnettverkene, og at dette er forankret i styrende dokumenter som Strategisk plan 2010, Kompetansestrategi 2010 og Laghåndboka 2010.

For å gi innspill til hvordan noen av disse utfordringene kan løses har jeg valgt å formulere tre forslag til forbedringer. Disse forbedringene mener jeg vil hjelpe både ledelsen og fagnettverkene til å få bedre oversikt over kompetansebeholdningen, samt fremme erfaringsdeling og læring både i fagnettverket og mellom fagnettverkene, og også få en sideeffekt ut til lagene der produktansvaret ligger.

Forslag til forbedringer:

1. Kompetanseoversikt

Fagkoordinator er delegert myndighet fra ledelsen til å ha oversikt over fagnettverkernes eksisterende kompetanse og den kompetansen de skal ha for å kunne utføre sine oppgaver. Etter det jeg har fått informasjon om er ikke denne oversikten tilgjengelig for andre enn den enkelte fagkoordinator.

Mitt forslag er at denne oversikten legges ut i mappene til det enkelte fagnettverk slik at det er kjent både for ledelsen, medlemmene og andre i OD, hvor stort kompetansegapet er. Oversiktene over fagnettverkernes kompetanse bør ha en felles struktur slik at det blir en enhetlig måte å registrere dette på. Det vil også øke brukervennligheten.

Et åpent system innebærer at medlemmene kan ha en aktiv rolle i å styrke fagnettverket ved å vise interesse for områder der OD mangler kompetanse. Dette kan gjøres ved at de melder sin interesse for kurs og opplæring, eller tar etterutdanning i de områder fagnettverket har et kompetansegap. En annen gevinst er at ledelsen lettere kan påse at den delegerte myndigheten blir ivaretatt på en helhetlig og sporbar måte.

2. Felles mappestruktur for fagnettverkene

Det er i dag ingen felles mappestruktur for fagnettverkene og det er vanskelig for andre fagnettverk å finne fram til hva som er lagret på disse områdene. Mange bruker unødig mye tid på å søke etter dokumenter, og velger heller å kontakte fagkoordinator eller medlemmene i fagnettverket for å få hjelp til å finne det de ønsker. En annen risiko med at dataene er vanskelig å spore er at dette kan føre til unødig dobbeltarbeid og det brukes ressurser på å utføre arbeidsoppgaver som allerede er utført.

En felles mappestruktur vil være et ryddig system som vil gjøre innholdet mer tilgjengelig for alle fagnettverkene og andre ansatte i OD. Dette kan også bidra til at erfaringsoverføring mellom fagnettverkene styrkes. Hvordan det enkelte fagnettverket vil organisere mappene på de underliggende nivå kan de selv avgjøre etter de behov de har. En forutsetning for at dette skal gi gevinst er at mappene og dokumentene gis entydige navn slik at innholdet er lett å identifisere, og at det legges inn med emneord slik at de er søkbare.

3. Motivasjon

Med belønning mener jeg i denne sammenheng først og fremst nonmonetære systemer. Motivering i form av konstruktive tilbakemeldinger og faglig anerkjennelse bør innarbeides som en del av organisasjonskulturen. Det bør være kjent i fagnettverkene hvilke belønningsmidler som benyttes og hvordan de ansatte kan oppnå dette. Dette kan for eksempel være deltakelse på kurs eller konferanser, intern og ekstern rotasjon, eller mulighet for etterutdanning etter fagnettverkets eller ODs behov.

Det er i dag ingen synlige overordnede retningslinjer for hvordan fagnettverkene belønner medlemmene for erfaringsdeling eller læring. De overordnede retningslinjene som finnes for belønning er generelle og gir stort rom for tolkning fra fagnettverk til fagnettverk, og fra medlem til medlem. Ved å ha synlige og kjente belønningssystemer kan dette motivere medlemmene til å styrke fagnettverkets kompetanseutvikling og bidra til å forsterke erfaringsdeling og læring.

8 Referanser

8.1 Litteratur

- Argyris, C. (1990). *Bryt forsvarsrutinene. Hvordan lette organisasjonslæring*. Universitetsforlaget / Prentice Hall.
- Argyris, C. (1993) *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, Jossey-Bass Publishers San Francisco, CA:
- Argyris, Chris & Donald A. Schön (1996), *Organizational Learning II: Theory, Method and Practise*. New York: Addison-Wesley.
- Berggren, C, Gillstrøm, L, Gillstrøm, L, Ostling, B. (1998) *Praktisk kompetanseutvikling* TI-forlaget
- Blaikie, N. (2000): *Designing Social Research*. Blackwell Publishers
- Busch, Tor og Vanebo, Jan Ole (2003): *Organisasjon og ledelse*. (5.utgave). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E.(2004) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Gyldendal Norsk Forlag AS 3. utg. 2. opplag 2005
- Busch, T. og Vanebo, J. O. (2003): *Organisasjon og ledelse, et integrert perspektiv*, Universitetsforlaget AS, 5. utgave
- Busch, T., Vanebo. J.O. (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon..* Oslo: Universitetsforlaget. 4. utgave
- Choo, C. H. (2006). *The Knowing Organization. How Organizations Use Information to Create Knowledge, Construct Meaning, and Make Decisions*. Oxford University Press.
- French W. L., Bell, C. H., (1999). *Organizational Development. Behavioural Science Interventions for Organizational Improvement*. Prentice Hall International, Inc., New Jersey. Sixth Edition
- Hatch, M.J. and Schultz, M.S. (2004) *Organizational Identity: A Reader*. Oxford: Oxford University Press.
- Illeris, K (2000) *Læring, - aktuell læringsteori i spenningsfeltet mellom Piaget, Freud og Marx..* (Roskilde Universitetsforlag 1999), Gyldendals Akademisk 1 utgave, 2. opplag.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget. 2. opplag 2006

- Jacobsen, D. I. (2004). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Høyskoleforlaget
- Kaufmann A og Kaufmann G. (2007) *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Fagbokforlaget, 5. opplag
- Kolb, David (1984) *Experiential learning : experience as the source of learning and development*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall
- Lai, Linda, 2004, *Strategisk kompetansestyring* Fagbokforlaget 2. utgave
- Lindøe, P. H. (2003) *Erfaringslæring og evaluering*. Tiden Norsk Forlag AS.
- Marnburg, Einar (2001) *Den selvutviklende virksomhet: Idèpillarer i lærende organisasjoner*, Gyldendal
- March, JG og Olsen, J P (1976). *Ambiguity and Choice in Organizational*. Bergen. Universitetsforlaget.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. and Ghoshal, S. (2003). *The strategy process. Concepts, Contexts and Cases*. Pearson Education Limited, England.
- Morgan, G. (1998) *Organisasjonsbilder*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Moxnes, P, (2000) *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet*. Forlaget Paul Moxnes
- Nonaka, I. (1994). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1
- Nordhaug, Odd m ml, (1990). *Læring i organisasjoner* Tano A.S.
- Nordhaug, Odd, (2004). *Strategisk kompetanseledelse: teori og praksis* Universitetsforlaget
- Nordhaug, Odd (2007), *LMR – Ledelse av Menneskelige Ressurser: Målrettet Personal- og Kompetanseledelse*. Universitetsforlaget, 2007
- Repstad Pål, (2002) *Mellom nærhet og distanse*. Universitetsforlagets Metodebibliotek, 3. opplag
- Roos, Göran, von Krogh, Georg & Roos, Johan (2002). *Innføring i Strategi* Fagbokforlaget, Bergen. . 4. utgave,
- Røvik, Kjell Arne (2007): *Trender og translasjoner* Universitetsforlaget, Oslo
- Senge, P.M. (1991), *Den femte disiplin*. Oslo: Hjemmets bokforlag
- Shaw, P. (2002). *Changing Conversations in Organizations. A complexity approach to change*. Routledge.
- Stacey Ralph D. (2008) *Hvordan kunnskap vokser fram. Et kompleksitetsprespektiv på læring og kompetanseutvikling*. Routledge 2001. Gyldendal Norsk Forlag AS 2008.

- Von Krogh, G., Ichijo, K. og Nonaka, K (2001) *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner* Oslo: NKS forlaget
- Wadel, Carl Cato. (2002) *Læring i lærende organisasjoner* Flekkefjord: SEEK a/s
- Wadel, Carl Cato. (2007) "Medarbeidersamhandling og medarbeiderledelse i en lagbasert organisasjon" Avhandling for graden dr, philos. Universitetet Bergen.

8.2 Internett

- Oljedirektoratet www.npd.no
- Tildelingsbrev til Oljedirektoratet 2010
http://www.regjeringen.no/upload/OED/pdf%20filer/tildelingsbrev/Tildelingsbrev%202010/Oljedirektoratet_%202010.pdf
- Brukerundersøkelse for Oljedirektoratet våren 2007, Statskonsult rapport 2007:21
<http://www.npd.no/no/Nyheter/Nyheter/2007/OD-far-positiv-respons-i-brukerundersokelse-/>
- **Feil! Hyperkoblingsreferansen er ugyldig.** Olje- og energidepartementet www.oed.no
- Petroleumstilsynet www.ptil.no
- Stortingsmelding nr. 17 (2002-2003) Om statlige tilsyn.
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/regpubl/stmeld/20022003/stmeld-nr-17-2002-2003-.html?id=134860>

9 Vedlegg

Vedlegg 1: Invitasjon til spørreundersøkelsen

Emne: Undersøkelse i forbindelse med masteroppgave i endringsledelse, UiS

Masteroppgave i Endringsledelse

Jeg er ansatt i OD og er deltidsstudent på universitetet i Stavanger for å ta en master i endringsledelse. Som tema for masteroppgaven har jeg valgt å skrive om hvilke utfordringer en flat organisasjon kan møte når strategier for erfaringsdeling og læring skal utarbeides og gjennomføres.

Ledelsen er positiv til at jeg har valgt å bruke OD som case og jeg ønsker å undersøke om den kompetansestrategien OD har valgt kan forankres i et utvalg av teorier om læring.

For å avgrense oppgaven har jeg valgt å undersøke hvordan læring og erfaringsdeling oppleves i fagnettverkene. For å få gode data å arbeide med har jeg laget et skjema med påstander som jeg ønsker dere svarer på.

For å gjøre det enklere å samle inn data fra nettverkene har Bukerstøtten laget en spørreundersøkelse som genererer svarene fra dere elektronisk.

Undersøkelsen er anonymisert så langt det har vært mulig og svarene vil kun bli benyttet i min masteroppgave. Resultatene fra undersøkelsen vil hjelpe meg til å finne områder å se nærmere på og også være til hjelp i de intervjuene jeg planlegger.

Lenke til undersøkelsen finner du her: [Lenke](#)

Svarfristen er fredag 19. mars 2010

Dersom du har noen spørsmål om undersøkelsen er det fint om du tar kontakt med meg på e-post eller kommer innom kontoret mitt når jeg er på OD-huset.

Tusen takk for at du tar deg tid til å svare på denne undersøkelsen.

Vennlig hilsen Helene

Vedlegg 2: Survey til spørreundersøkelsen

Undersøkelse: Respond to this Survey

* Alle spørsmål må besvares

Fagnettverk *

- F-Feltutv
- F-Geofag
- F-Juridisk
- F-PetrOkonomi
- F-ResTek

År ansatt i OD *

- Mindre enn 2 år
- 2-10 år
- mer enn 10 år

Kryss av der du mener utsagnet stemmer best med din erfaring i det fagnettverket du er med i.
Rangering: 1 Helt uenig, 2 Uenig, 3 Litt uenig, 4 Litt enig, 5 Enig, 6 Helt enig. *

	Helt uenig					Helt enig	Vet ikke/ Ikke relevant
	1	2	3	4	5	6	
- Fagnettverket er en god arena for personlig læring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Fagnettverket er en god arena for erfaringsoverføring på tvers i OD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Det er en åpen kommunikasjon i fagnettverket	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- I fagnettverket er det etablert en positiv holdning til å dele erfaringer mellom deltakerne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Jeg er motivert til å dele erfaringer med andre gjennom fagnettverket
- Jeg får konstruktiv tilbakemelding på det jeg bidrar med i fagnettverket
- Jeg gir selv konstruktive tilbakemeldinger til mine kolleger i fagnettverket
- Erfaringsdeling i fagnettverket er viktig for min faglige utvikling
- Jeg får anvende min kompetanse og erfaring i fagnettverket
- Fagnettverket har god oversikt over vår kompetanse
- Fagnettverket har god oversikt over hvilken kompetanse vi mangler
- Fagnettverket bidrar med å utvikle nødvendig kompetanse i OD
- Fagnettverkets utvikling av kompetanse er i samsvar med de føringer som ligger i ODs kompetansestrategi
- Det er et fungerende system for erfaringsoverføring mellom fagnettverkene
- Fagnettverket kan påvirke allokeringen av kompetansen i OD
- Fagkoordinators rolle er klar for meg
- Ansvarsfordelingen mellom fagnettverket og lagene er entydig
- Eksterne kurs/konferanser er viktig for min faglige utvikling

- Lønn er en viktig belønningsfaktor for at jeg skal dele den kompetansen jeg har
- Faglig anerkjennelse er viktig belønningsfaktor for at jeg skal dele den kompetansen jeg har

Kommentarer:

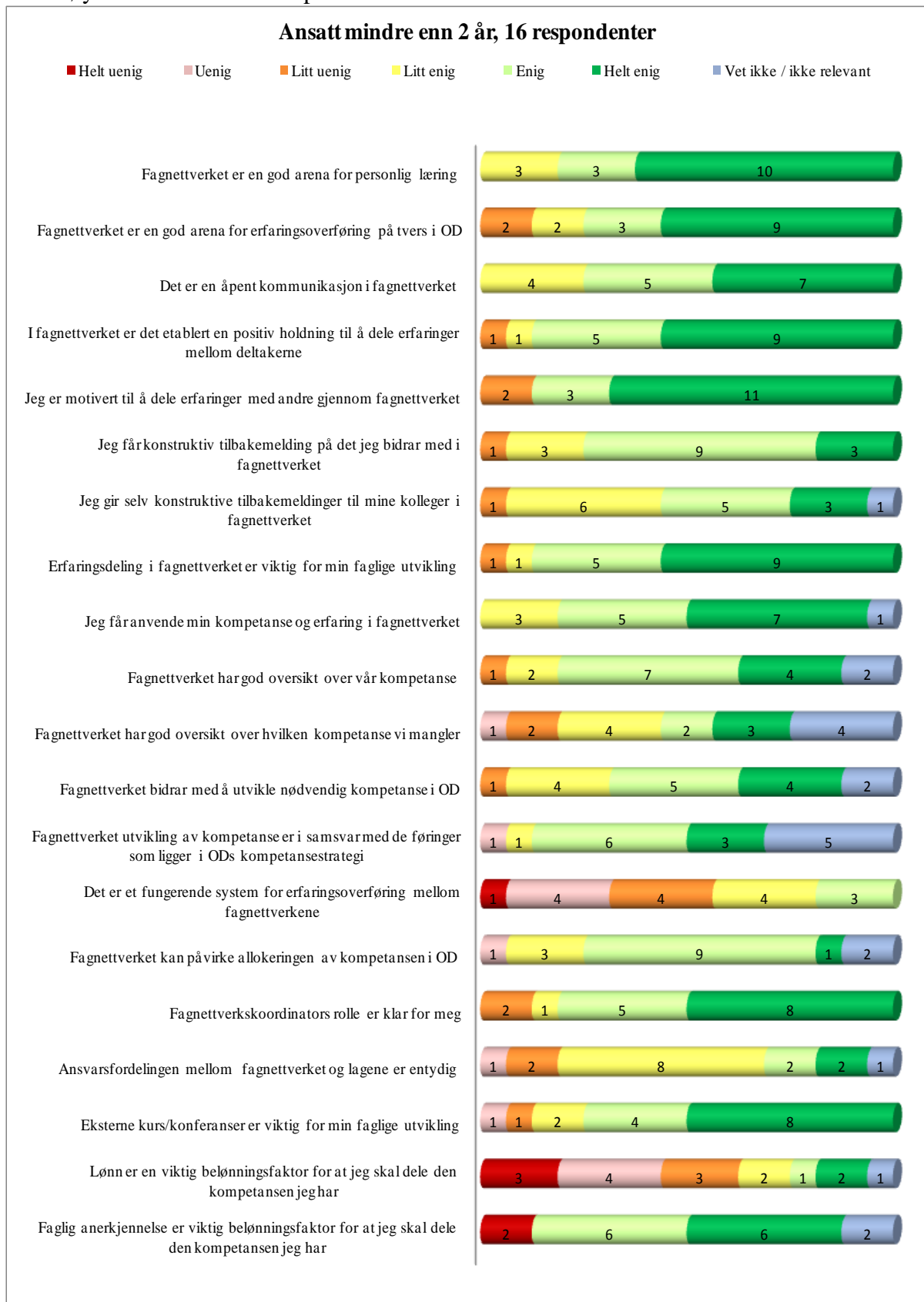
I undersøkelsen er det et kommentarfelt der respondentene kunne gi tilbakemeldinger:

Har du noen forslag som kan forbedre fagnettverket?

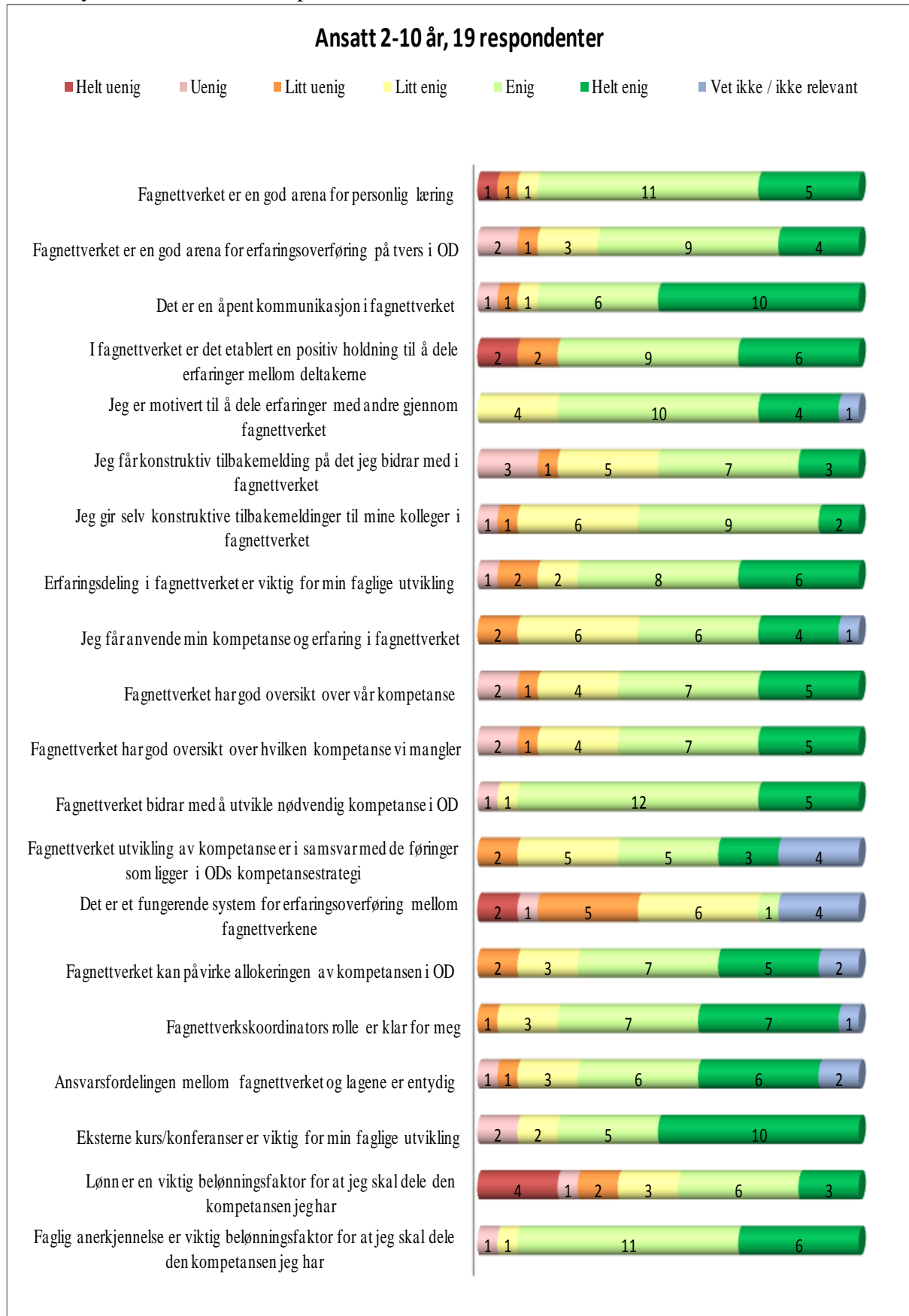
- *Kommentar ang. spørsmål om fagnettverket kan påvirke allokeringen av kompetansen i OD. Fagnettverkskoordinator gjør en svært god jobb her, men avgjørelsene tas til slutt i ledelsen. Særlig gjelder dette arbeid i konsesjonsrunder der mye av kompetansen blir "låst". Ellers kommentar som kan forbedre fagnettverket er at man er enda flinkere til å presentere arbeid som gjøres i lagene.*
- *Bedre samarbeid mellom nettverkene. Bruk av rotasjon og utplassering.*
- *Det bør arrangeres flere fellesmøter med korte presentasjoner om hva hver enkelt gjør.*
- *Større grad av internettverk samarbeider*
- *Få til fagnettverk fellesmøter; 3-4 ganger i året. Erfaringsmessig gir dette god erfaringsoverføring....og ikke minst læring.*
- *Koordinator pålegges å bruke tid på fagnettet selv om andre ting er spennende eller presserende. Bedre forberedelse ved at de som skal ha innlegg legger ut info på forhånd. Dette inkluderer "Hvorfor tar jeg opp dette?" (For å lære selv, et bestemt spørsmål en vil diskutere, "Info" er for uklart.) Alle saker bør belyses ift styrende dokumenter, særlig faglig styrende dokumenter (Økonominettverk: kost/nyttehåndboken). Lisenshåndbok, PUD-veileder, ODs strategiske dokumenter, ODs verdigrunnlag (som få husker) er andre eksempler.*
- *Arenaer på tvers av fagnettene*

Vedlegg 3: Oversikt over resultatene fra spørreundersøkelsen

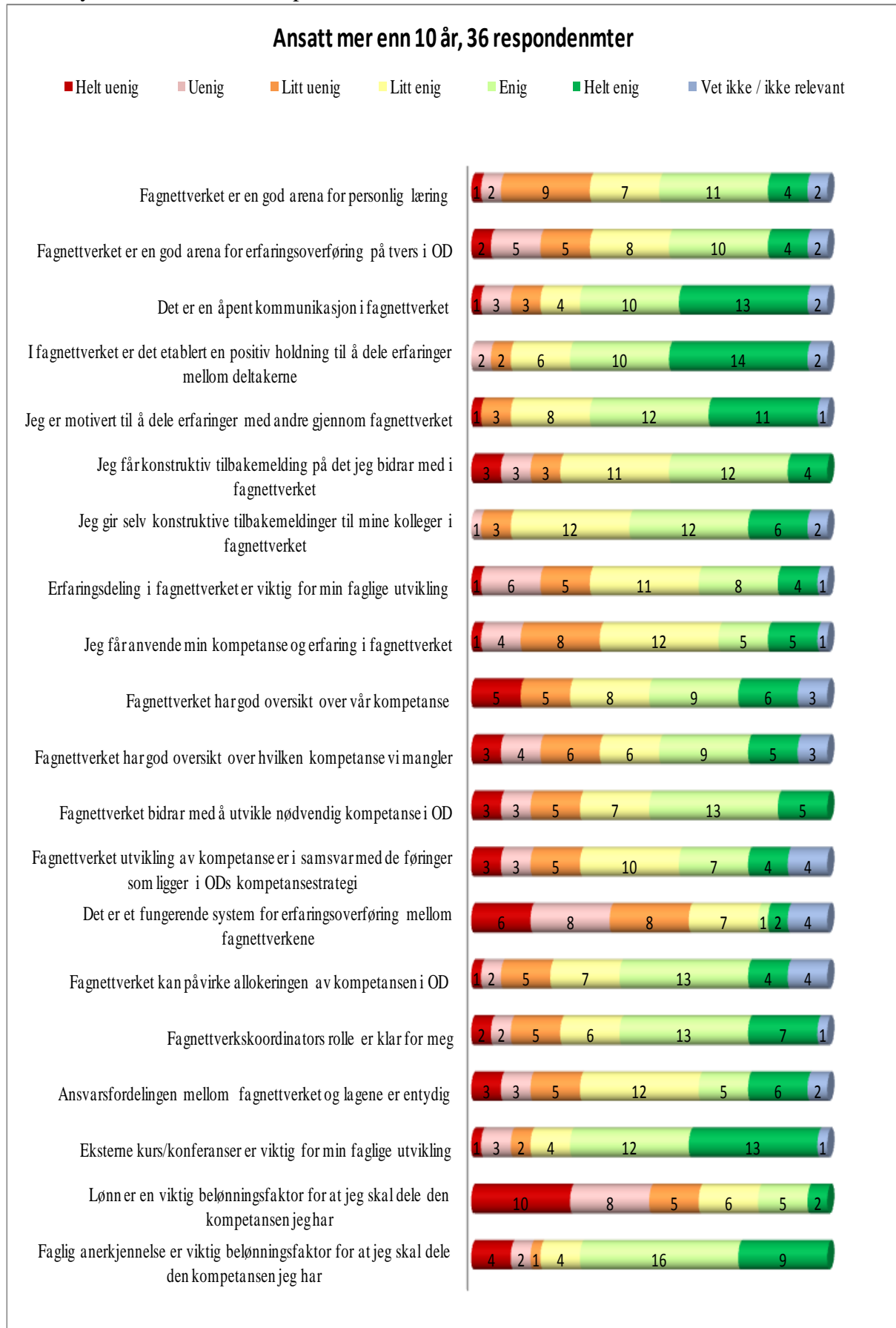
Tall i søylene viser antall svar på hvert alternativ



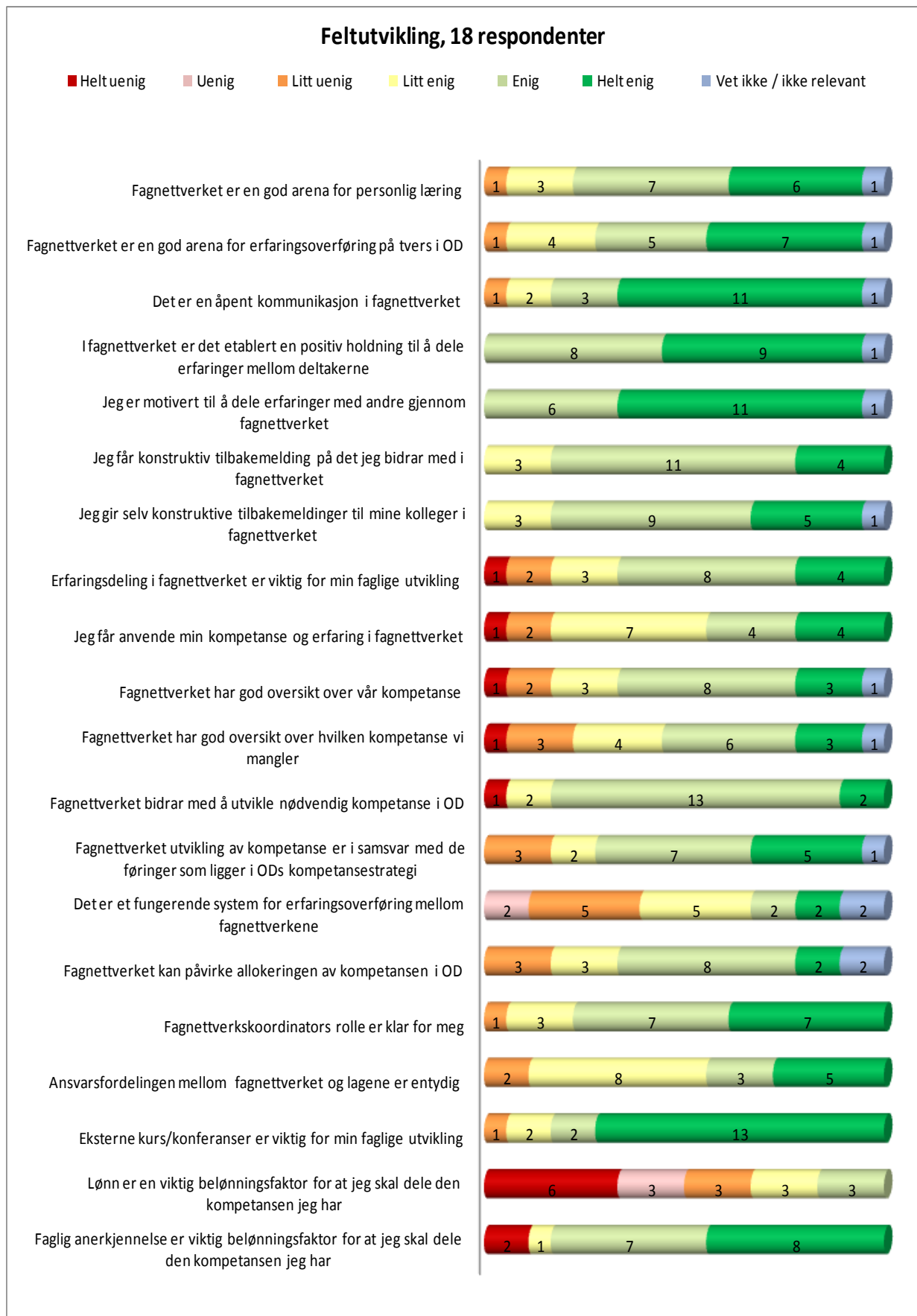
Tall i søylene viser antall svar på hvert alternativ



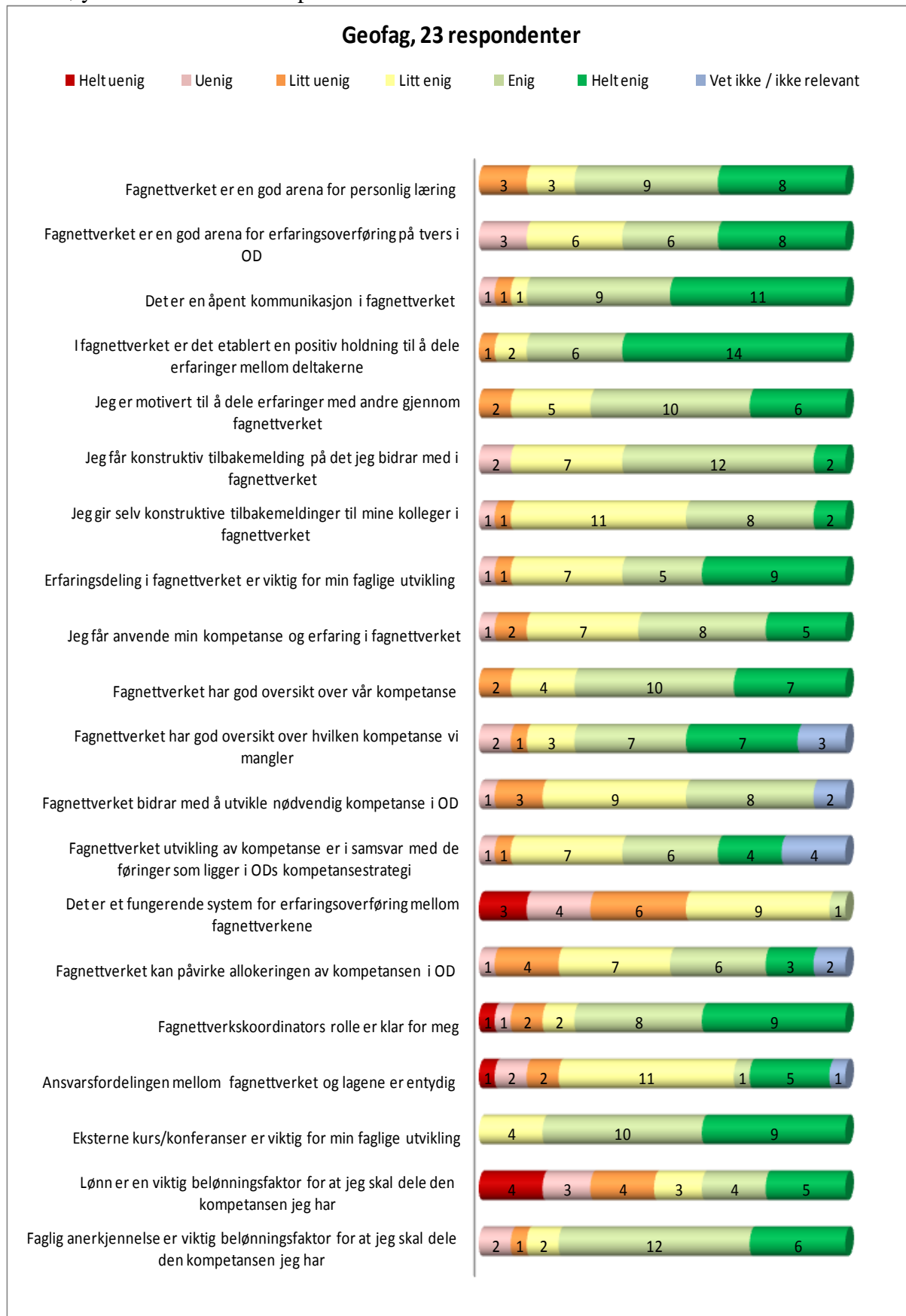
Tall i søylene viser antall svar på hvert alternativ



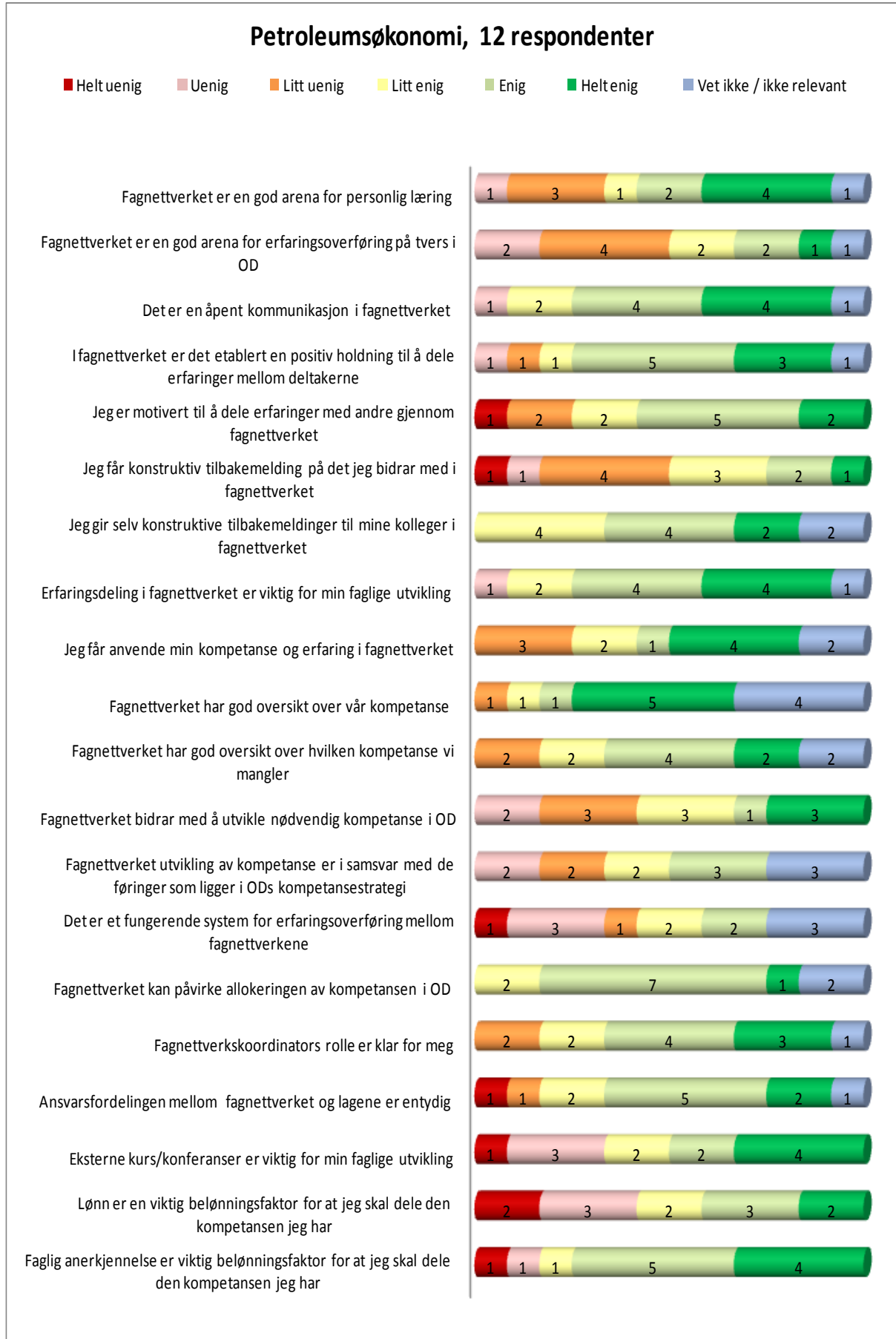
Tall i søylene viser antall svar på hvert alternativ



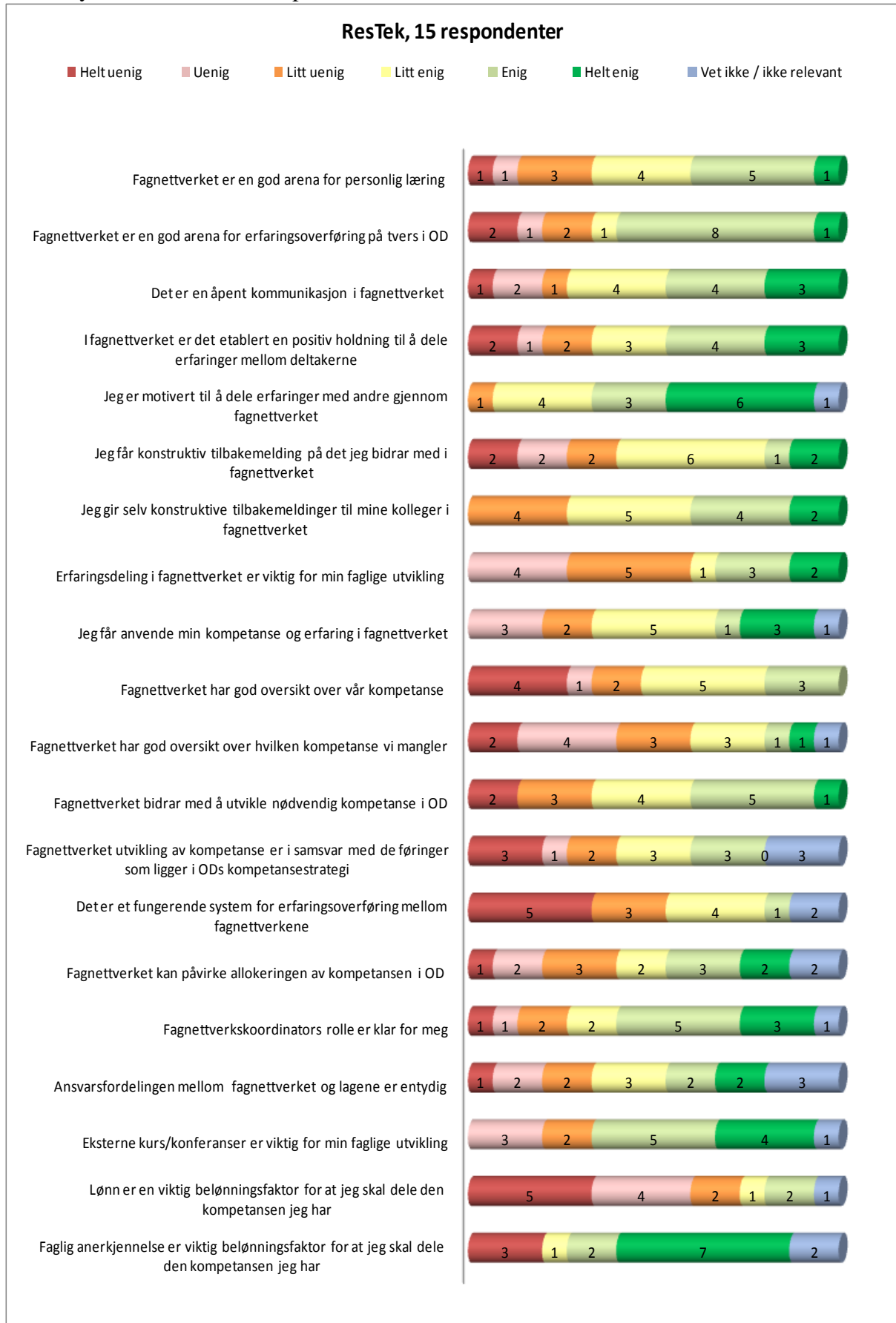
Tall i søylene viser antall svar på hvert alternativ



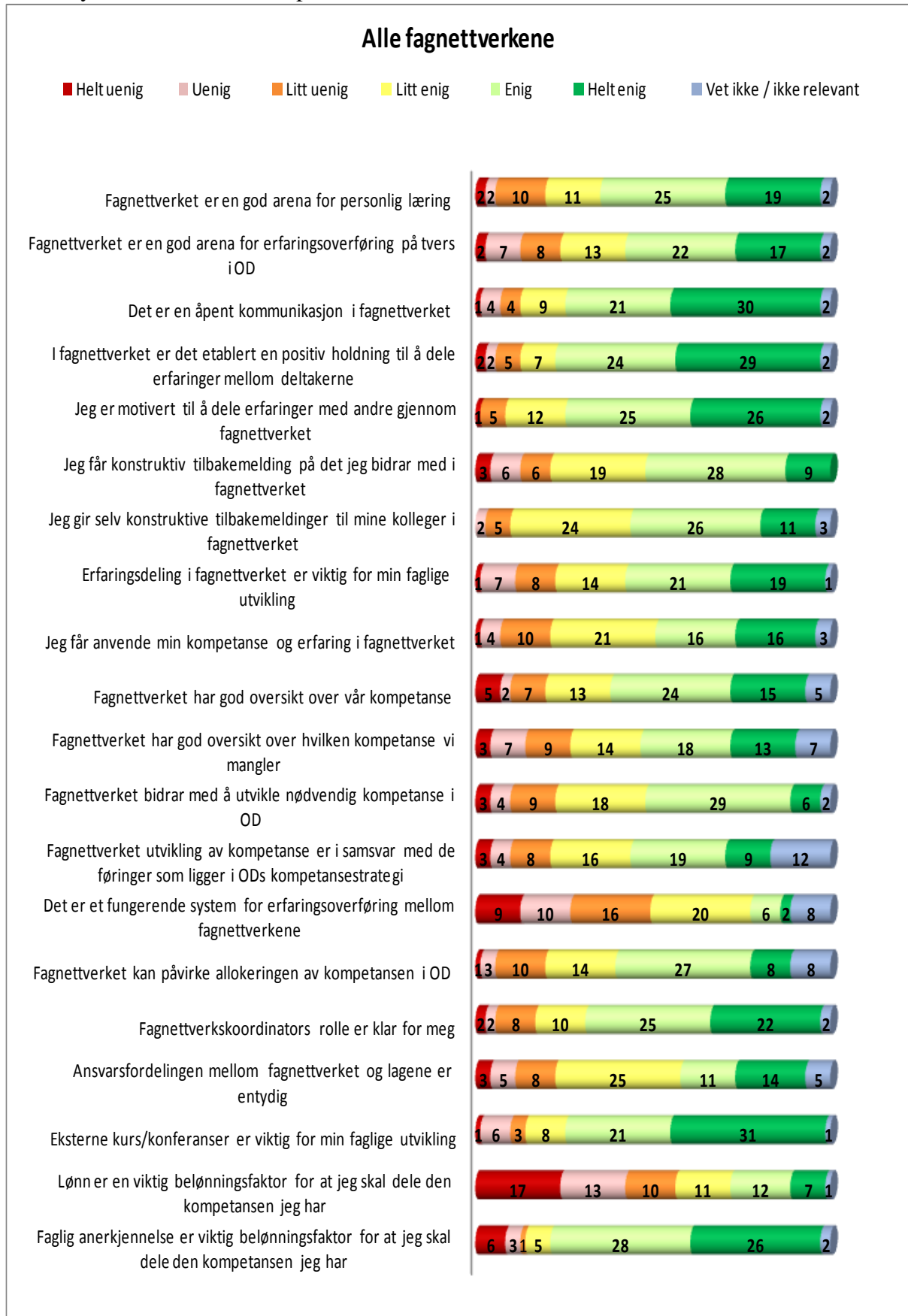
Tall i søylene viser antall svar på hvert alternativ



Tall i søylene viser antall svar på hvert alternativ



Tall i søylene viser antall svar på hvert alternativ



Vedlegg 4: Invitasjon til intervjuene

Emne: Intervju i forbindelse med masteroppgave i endringsledelse, UiS

Intervju i forbindelse med masteroppgave i Endringsledelse ved universitetet i Stavanger

Jeg er deltidsstudent på universitetet i Stavanger og våren 2010 skriver jeg en masteroppgave i endringsledelse. Som tema har jeg valgt å skrive om hvilke utfordringer en flat organisasjon kan møte når strategier for erfaringsdeling og læring skal utarbeides og gjennomføres. Masteroppgaven skal leveres 15. juni 2010.

Jeg har fått ledelsens tillatelse til å bruke OD som case og ønsker å undersøke om den kompetansestrategien OD har valgt kan forankres i et utvalg av teorier om læring. For å avgrense oppgaven har jeg valgt å undersøke hvordan læring og erfaringsdeling oppleves i fagnettverkene.

Jeg har nå utført en spørreundersøkelse i fagnettverkene og ut fra de funn som er gjort ønsker jeg å intervju deg for å få mer utfyllende opplysninger. Spørsmålene vil ikke være av personlig karakter, men omfatte erfaringsdeling og læring opp mot ODs styrende dokumenter.

For meg er det viktig å gi deg anonymitet, men for å lette kunne konsentrere meg om samtalen ønsker jeg å ta opp Intervjuet på en lydfile. Samtalen vår vil bli transkribert og lydfilen makulert når masteroppgaven er ferdig skrevet. Samtalen vil ta 1- 1, 5 time.

Tid for intervjuet har jeg planlagt uken etter påske, uke 14, eller tentativt uke 15. Jeg er fleksibel og ønsker at du velger en tid som passer for deg. De tidspunktene jeg er opptatt er lagt inn i min kalender.

Håper du stiller deg positiv til denne forespørselen og at jeg snarlig får tilbakemelding om et tidspunkt som passer deg.

Dersom du har noen spørsmål om intervjuet er det fint om du tar kontakt med meg på e-post.

Vennlig hilsen Helene

Vedlegg 5: Intervjuguide

Tittel på masteroppgaven: Erfaringsdeling og læring i en flat organisasjon

Introduksjon:

- **Kort presentasjon av masteroppgaven**
- **Takk for at du stiller til dette intervjuet.**
- **Det vil bli laget en lydfile av samtalen vår. Denne vil bli slette når masteroppgaven er ferdig.**
- **Du kan velge om det er spørsmål du ikke ønsker å svare på og ønsker du å avslutte intervjuet gir du beskjed om dette**

1. Begrepsforståelse:

Hva legger du i begrepne;

- Erfaringsdeling
- Læring
- Motivasjon
- Refleksjon
- Taus kunnskap

2. Erfaringsdeling og læring i praksis i fagnettverkene

- a) Hva er dine erfaringer med erfaringsdeling og læring i fagnettverket?
- b) Hvilken betydning har tverrfaglig samarbeid for erfaringsdeling i fagnettverket?
- c) Er medlemmene i fagnettverket flinke til å dele kunnskap og erfaringer med hverandre?
- d) Opplever du at enkelte ikke ønsker å dele sin kunnskap og sine erfaringer?
- e) Er fagnettverket en god arena for læring?
- f) Vil du si at det er åpenhet for nytenkning i fagnettverket?
- g) Ser du det som en reell utfordring at OD mister verdifull kunnskap og erfaringene når noen slutter i OD?
- h) Hva gjør fagnettverket for at taus kunnskap skal bli tilgjengelig for flere.?

3. Tilretteleggig for erfaringsdeling og læring

- a) Har OD fysisk tilrettelagt med treffsteder for at erfaringsdeling og læring skal være en del av det daglige arbeidet?
- b) Er det tilrettelagt for at fagnettverket kan møtes for dialog eller der kollektiv refleksjon kan utløses?
- c) Hvordan belønnes medarbeidere i fagnettverket for å være motivatorer?
- d) Hvilken betydning har elektroniske hjelpemidler (e-post, intranett, osv.) for kunnskapsdeling på fagnettverket?
- e) Hva mener du er viktig for å lykkes med erfaringsdeling og læring i fagnettverket?
- f) Hva fremmer erfaringsdeling og læring i fagnettverket?
- g) Hva hemmer erfaringsdeling og læring i fagnettverket?

4. Kommunikasjon

- a) Hvilke forhold er av betydning for å skape en god dialog i fagnettverket?
- b) Kommuniserer ledelsen med fagnettverket på en konstruktiv måte?
- c) Er det åpenhet i fagnettverket for å forklare, lytte, stille spørsmål og forstå budskap?
- d) Har fagnettverket et samarbeid mellom medlemmene?
- e) Opplever du at det er grupperinger (klikker/subkulturer) i fagnettverket som ønsker å holde andre utenfor?
- f) Er det utarbeidet en plan for hvordan nyansatte blir mottatt i fagnettverket?

5. Kompetanseutvikling

- a) Har fagnettverket et sporbart system for å synliggjøre kompetansen i fagnettverket?
- b) Er kompetansebehovet dekket i fagnettverket?
- c) Hvordan tilrettelegges og ivaretas kompetansen i fagnettverket?
- d) Har fagnettverket en eller flere personer som inspirerer til kunnskapsutvikling?
- e) Finnes det noen form for belønning til de som er gode på å dele kunnskap med andre?
- f) Er det noen i fagnettverket som har kompetanse som er ekstra vanskelig å erstatte? Hva gjør fagnettverket for å sikre at dette ikke blir sårbart?
- g) Har fagnettverket utarbeidet egne kriterier og regler for hvordan kunnskap skal håndteres og verdsettes?

- h) Opplever du at fagnettverket har en kompetanse og kunnskap som er unik, og dermed vanskelig å kopiere?
- i) Hvilken kunnskap mener du er den viktigste i fagnettverket, den implisitte eller den eksplisitte (taus kunnskap)?
- j) Finnes det uformelle arenaer for erfaringsdeling og læring utfor fagnettverket?
- k) Hvor opplever du at den beste kompetanseutviklingen skjer?
 - Fagnettverket
 - Interne arbeidsprosesser
 - Laget/lagene
 - Interne kurs
 - Eksterne kurs
 - Jobbrotaasjon
 - Andre arenaer?

6. Strategi

- a) Har OD en overordnet strategi for å håndtere kunnskap og innovasjon (nytenking)?
- b) Finnes det noen kartlegging av hvilken kunnskap som man tror det vil være nødvendig å ha i fremtiden?
- c) Finnes det noen plan på hvordan kunnskap skal deles og overføres i fagnettverket?
- d) Samles det inn systematisk kunnskap som bearbeides og gjøres tilgjengelig for alle?
- e) Hva gjør ledelsen for å motivere fagnettverket til erfaringsdeling og læring?
- f) Hvordan legges det til rette for kompetansedeling mellom fagnettverkene?
- g) Blir tilbakemeldinger om erfaringsdeling gitt i medarbeidersamtalene systematisert og gjort tilgjengelig for fagnettverkene?
- h) Er ODs organisasjonsform en fordel eller ulempe for erfaringsdeling og læring i fagnettverkenet?
 - **Er det noen områder du synes jeg burde vektlegge i oppgaven?**

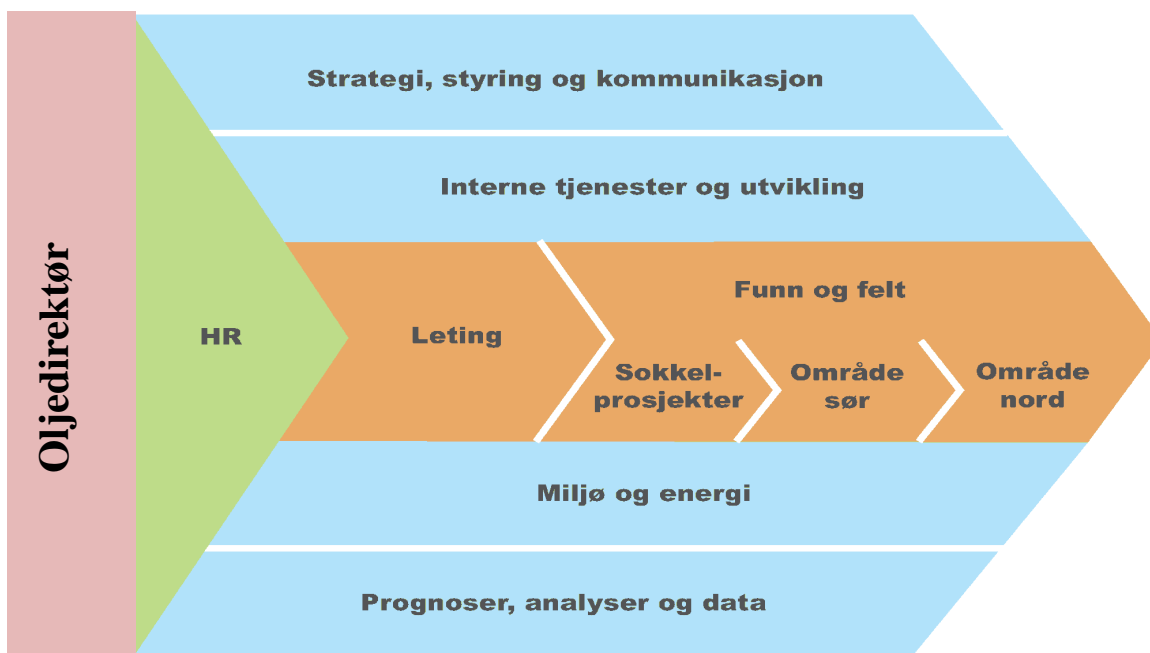
Vedlegg 6: ODs kompetanseområder

Kompetanseområder framstiller OD slik, ref Laghåndboka 2010

	Inndeling	Mål
HVA	Faglig kompetanse	OD skal ha medarbeidere med fagkompetanse til å legge premisser for og muliggjøre oppnåelse av ODs overordnede mål gjennom våre produkter og roller, og ved effektiv drift av OD
	Tverrfaglig kompetanse	OD skal ha medarbeidere med kompetanse til å forstå andre fagområder enn eget og ha dialog på tvers av fag, slik at vi kan foreta tverrfaglige vurderinger og gi helhetlige råd
	Forvaltningskompetanse	OD skal ha medarbeidere med kompetanse til å forstå ODs mål og roller, inkludert regelverk, virkemidler, formell saksgang og behandling, slik at vi kan utøve vår myndighet og sette rammer
	Omgivelseskompetanse	OD skal ha medarbeidere med kompetanse til å forstå trender og utviklingstrekk i næring og myndighetsforvaltning, slik at vi gjenspeiler dette i våre oppgaver, planer, og strategier
HVORDAN	Samhandlingskompetanse	OD skal ha medarbeidere med relasjonelle ferdigheter som evner å kommunisere og formidle, slik at samhandling og effektive arbeidsprosesser bidrar til gode produkter
	Omstillingskompetanse	OD skal ha medarbeidere med lærings- og endringskompetanse som kan jobbe med ulike oppgaver i vår fleksible organisasjon og som ønsker å lære og å lære bort
	Ledelseskompetanse	OD skal ha medarbeidere med kompetanse til å lede seg selv og andre gjennom beslutningsprosesser, prioriteringer, planlegging, gjennomføring og evaluering
	Jobbteknisk kompetanse	OD skal ha medarbeidere med kompetanse til å bruke tilgjengelig verktøy slik at jobben kan utføres mest mulig effektivt

Vedlegg 7: ODs organisasjonsmodell

ODs direktørportefølje og resultatområder 2010



15.6.2009

Vedlegg 8: Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



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

Einar Brandsdal
Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag
Universitetet i Stavanger
Postboks 8002 Postterminalen
4068 STAVANGER

Vår dato: 28.04.2010

Vår ref: 24068 / 2 / IBH

Deres dato:

Deres ref:

KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 18.03.2010. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 27.04.2010. Meldingen gjelder prosjektet:

24068	<i>Erfaringsdeling og læring i en flat organisasjon</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Universitetet i Stavanger, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Einar Brandsdal</i>
Student	<i>Helene Davidsen</i>

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

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

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

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 05.07.2010, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Ingvild Bergan

Kontaktperson: Ingvild Bergan tlf: 55 58 32 32

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Helene Davidsen, Olav Liljekransstien 14, 4021 STAVANGER

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrr.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no