

MASTEROPPGAVE

Master i yrkespedagogikk

2014

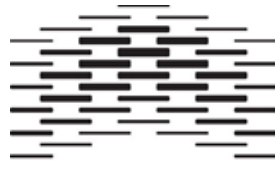
Kultursyn i BYGGOPP

Strategier, forståelse og praksis

Simon Rostgaard

Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier

Institutt for yrkesfaglærerutdanning



HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS

Forord

Jeg vil rette en stor takk til opplæringskontoret BYGGOPP Hedmark/Oppland v/Gerd Kjølstad, for tilrettelegging og gjennomføring av dette forskningsarbeidet i organisasjonen. En takk til min veileder ved Høyskolen i Oslo og Akershus, førstelektor Adam Vogt. Jeg vil selvfølgelig også takke mine medstudenter som har gitt meg god støtte. Til slutt trekker jeg frem min gode diskusjonspartner og ordkløver Svein Jacobsen, som bidro med inspirasjon til tekst og innhold.

Sammendrag

Organisasjonskulturer har i årtier vært et utviklingsområde innenfor organisasjon og arbeidslivsforskning. Innen organisasjonsforskning, pedagogisk forskning og forskning innenfor helse- og omsorgssektor blir kulturbegrepet betraktet som en viktig faktor. Ved å bevisstgjøre og forankre kulturelle elementer som verdier og holdninger kan disse forklare og påvirke fenomener som arbeidsmiljø, læreprosesser og organisasjonsledelse.

I dette utviklingsarbeidet fokuseres det på å synliggjøre en organisasjonskultur.

Problemstillingen for utviklingsarbeidet ble formulert som «Hvordan øke bevisstheten om organisasjonskulturen og videreutvikle denne sammen med opplæringskontoret BYGGOPP Hedmark /Oppland?». Oppgavens tema ble dannet ut i fra samhandlingsprosesser innen yrkesfaglig opplæring. Begrepet organisasjonskultur ble stadig nevnt, uten at dette ble forklart eller satt i en kontekst. Dette medførte et ønske om å belyse fenomenet for å bevisstgjøre og tilrettelegge, og danne ny kunnskap som kunne videreutvikles. Den teoretiske tilnærming ble gjort ved å se på ulike perspektiv og hvordan dette kan gjenspeile måter organisasjonskultur kan sees på.

Arbeidet bygger på en læringsstrategi hvor man ser på organisasjonen som kontinuerlig utviklende og endringsvillig. Godt forankret i sosiokulturelt perspektiv må grunnleggende elementer påvirkes for å endre oppfattelse eller handlemåter. Intensjonen for utviklingsarbeidet var å få frem en forståelse av et nåtids- og fremtidsperspektiv. Gjennom denne nye kunnskapen om organisasjonskulturen kunne nye utviklings- og endringsprosesser fremkomme.

Forståelse i oppgaven bygger på en definisjon av organisasjonskultur, hvor beskrevne teorielementer danner grunnlaget for dette perspektivet. Mitt utgangspunkt er preget av sosiale og fenomenologiske tilnærminger som er praktisk rettet. Kriterier for undersøkelsene ble utarbeidet ved et utvalg av kulturelle områder, synliggjort gjennom samfunnssyn, et organisasjonssyn, menneskesyn og kunnskapssyn. De ulike kulturelle kjennetegn ble definert som samarbeid, innovasjon, effektivitet og kontroll. For å kunne få frem bredere kunnskap om organisasjonen, drøfter undersøkelsen dette ut i fra fire dimensjoner, meta-, virksomhets-, organisasjons- og indiddimensjon. Ved hjelp av denne kunnskapen er målet å øke handlingskompetansen, både hos en enkelte medarbeider og samlet som organisasjon.

Det ble valgt aksjonsforskning som forskningsdesign. De metodiske tilnærminger ble gjennomført ved bruk av både kvalitativ og kvantitative metoder, både individuelt og i en

metodetriangulering. Ved å drøfte innkomne data opp mot de ulike kjennetegn på kulturene, danner dette grunnlaget for undersøkelsen.

Utviklingsarbeidet involverte virksomheten på flere nivåer. I gjennomføringen av forskning og forankring av dette arbeidet, ble det søkt å etablere og opprettholde ulike dialogprosesser. Utviklingsprosessene bygget på likeverd og åpen meningsutveksling, som baserte seg på oppriktighet og sannferdighet. Det var dermed lagt opp til at meningsdannelser skjedde gjennom den gode argumentasjon.

Mine funn handler om fremkomne ønsker om en mer innovativ kultur for utvikling av selve opplæringen. Opplæringsansvarlige i virksomhetene hadde en helt klar oppfattelse av viktigheten ved opplæringen, men måtte stadig prioritere i sin ressursbruk. For å kunne bedre opplæringstilbudet, må det fokuseres mer på organisering og oppfølging. For å kunne utvikle arbeidsmiljø og organiseringsprosesser, handler dette om mer ressurser, og da spesielt tidsressurser.

Den viktigste lærdommen fra utviklingsarbeidet finner jeg ikke i min forforståelse eller i dialogarbeidet med ledelsen av opplæringskontoret. «Ekte kunnskap» om organisasjonskulturen fant jeg gjennom den opplevde kulturforståelse. Fremkomne utfordringer handler om forventninger mellom nåværende opplevde tilstand og en ønsket tilstand. Med et situerte læringsperspektiv tydeliggjøres viktige utviklingsselementer som handlingsorientering, samhandling og erfaringsdeling. Jeg mener at virksomheten er tjent med å kartlegge verdier og holdninger for å tilrettelegge for utvikling. Ut ifra et slikt perspektiv antas det at den lærende organisasjonen må ha målsetninger om å utvikle sin egen bærekraftighet gjennom støttende læringsmiljøer, konkretiserte læreprosesser og god ledelse.

Summary

Organizational Cultures has for decades been a developing area for research within the organization and working life. Within organizational, educational and health care sector research the concept of culture considered a major factor. By raising awareness and agreeing upon cultural elements such as values and attitudes, it is possible to use these to explain and influence working environments, learning processes and an organizations management.

In this research, the focus is on highlighting the organizational culture. The issue of development was formulated as «How to raise awareness of organizational culture and develop this together with training office BYGGOPP Hedmark / Oppland?». The thesis topic was formed from collaborative process within vocational training. The term organizational culture is often used, without being explained or put into a context. This led to a wish to shed light on the phenomenon to raise awareness, facilitate and create new knowledge that could be developed further. The theoretical approach was made by looking at different perspectives and how this may reflect the ways organizational culture can be viewed.

The work is based on a learning strategy where one looks at the organization as a constantly evolving and willing to change. Well rooted in a sociocultural perspective, the basic elements are influenced to change perceptions or behaviors. The intention of the development was to produce an understanding of both the present- and future perspectives. Through this new knowledge about organizational culture can new development and change processes come to light.

The understanding in the research is built upon a definition of organizational culture, where the presented theory elements form the basis of this perspective. My practical approach to the research is characterized by the use of social and phenomenological perspectives. The criteria for the surveys is based upon a set of areas from the perspective of the society, the organization, a human perspective and a knowledge perspective. The different cultural characteristics were defined as cooperation, innovation, efficiency and control. In order to provide a wider knowledge of the organization the study discusses this based on four dimensions, meta -, corporate-, organizational- and individual dimensions. With the help of this knowledge, the goal is to increase the collaborative competence of both an individual and an organization.

Action-research was chosen for research design. The methodological approaches were conducted using both qualitative and quantitative methods, both individually and in a

triangulation. The basis of the study was formed by looking at the retrieved data against the different characteristics of the cultures.

The development process involved the organization on multiple levels. During the conducting of the research and agreement of this work, it was sought to establish and maintain various dialogue processes. The development processes built upon equality and the open exchange of views that was based on sincerity and truthfulness. It was thus envisaged that the formation of the meanings happened through the good argumentation.

The findings in my research are based upon a wish for a more innovative culture for the development of training. Those responsible for training in the enterprises had a clear understanding for the importance of education, but were constantly forced to make choices regarding prioritizing this.

From my understanding, the most important lesson from the research appears to be missing from the discussions I have had with the management of the training department. " Real knowledge" of the organizational culture was found through the perceived cultural understanding. The challenge that developed, is about expectations between the current experienced state and the desired state. Within a situated learning perspective important development elements such as act orientation, collaboration and experience sharing become more defined. My argumentation is that the business is best served by mapping values and attitudes in order to facilitate development. Based on this perspective, it is assumed that the learning organization must have goals to develop their own sustainability through supportive learning environments, concretized learning processes and good management.

Innhold

1.	Innledning	1
1.1	Bakgrunnsinformasjon	1
1.2	Valg av tema og tilnærming	1
1.3	Forskningsoppgavens mål	2
1.4	Problemstilling.	2
1.5	Operasjonalisering av problemformulering.	2
1.6	Teoretisk forankring	3
1.7	Valg av forskningsdesign	4
1.8	Aksjonsforskning i praksisfeltet	5
1.9	Oppgavens hoveddeler	6
2	Utvikling og endringsarbeid i organisasjoner.....	8
2.1	Tilnærming til utviklingsarbeidet	8
2.2	Utvikling av profesjonell handlingskompetanse	8
2.2.1	Elementer av handlingskompetanse	9
2.3	Rammefaktorer for utviklingsarbeid	11
2.4	Utviklingssyn i BYGGOPP	12
2.5	LEAN- konseptet som utviklingsstrategi	12
2.6	Forskningsarbeid i et sosiokulturelt perspektiv	14
2.7	En lærende organisasjon	14
2.7.1	Strukturkvalitet	15
2.7.2	Prosesskvalitet	17
2.7.3	Resultatkvalitet	20
2.8	Forskningsarbeidets strategiske tilnærming	20

3	Organisasjonskultur, etikk og verdier.....	23
3.1	En kulturell forståelse.....	23
3.2	En forståelse av organisasjonskultur	23
3.3	Et kulturelt systemperspektiv	26
3.3.1	Elementer i det kulturelle systemet	26
3.3.2	Meta-etisk utviklingsarbeid.....	28
3.4	Vurdering av kultursynet.....	29
3.4.1	Kriterier for kultursynet	30
3.4.2	Kjennetegn på ulike kulturer.....	32
3.4.3	Vurderingsdimensjoner i organisasjonen.....	34
3.5	Sammendrag av forståelsen.....	36
4	Aksjonsverktøy	37
4.1	Aksjonsforskning	37
4.1.1	Aksjonslæring	37
4.1.2	Interaktiv aksjonsforskning.....	37
4.1.3	Prosesser og planer for den interaktive aksjonsforskningen.....	38
4.1.4	Aksjonenes læringsløyfer	38
4.1.5	Aksjonens læringsprosess	39
4.1.6	Aksjonens vurderingsfaser.....	41
4.2	Metodisk tilnærming	42
4.2.1	Utviklings- og undersøkelses design.....	42
4.2.2	Kvalitetskrav til metodebruken	43
4.3	Kvalitative metoder	45
4.3.1	Tekstanalyse.....	45
4.3.2	Kvalitativt intervju	46
4.3.3	Vurdering av kvalitative data.....	47

4.4	Dialogbaserte og utviklingsbaserte prosesser	48
4.4.1	Mål for prosessen	48
4.4.2	Dialogbasert prosessmodell	49
4.4.3	Utviklingsbasert prosessmodell	50
4.5	Metodetriangulering	51
4.5.1	Kvalitative og kvantitative data.....	51
4.5.2	Spørreskjemaundersøkelse.....	52
4.5.3	Vurdering ved triangulering av data	53
5	Aksjonene	55
5.1	Tekstanalyse	55
5.1.1	Gjennomføring av analysen	55
5.1.2	Vurderinger og analyser av tekstgrunlaget	55
5.2	Intervjuundersøkelse	61
5.2.1	Gjennomføring av intervjuene	61
5.2.2	Vurdering og analyser av data fra intervjuene	62
5.3	Utvikling av spørsmål til spørreskjemaundersøkelse.....	67
5.3.1	Gjennomføring av dialogprosess	67
5.3.2	Vurderinger av dialogprosess.....	68
5.4	Spørreskjemaundersøkelse	69
5.4.1	Gjennomføring av spørreskjemaundersøkelsen	69
5.4.2	Resultater og analyser av spørreskjemaundersøkelsen	71
5.5	Vurdering av forskningens samlede empiriske data.....	82
5.5.1	Gjennomføring av analytisk vurdering	82
5.5.2	Vurderinger og analyser.....	83
6	Aksjonsforskning - etter aksjonen	89
6.1	Metodediskusjon	89

6.2	Prosessvurdering	90
6.3	Resultater fra læreprosessene	91
6.4	Fremkomne utfordringer	92
6.5	Forslag til videre utvikling	92
Referanseliste.....		95
Vedlegg		98
	Vedlegg 1 Aksjonsplan.....	98
	Vedlegg 2 Skjema for tekstanalyse	99
	Vedlegg 3 Virksomhetsplan for EBA.....	100
	Vedlegg 4 Etikkplakat for EBA.....	107
	Vedlegg 5 Intervjuguide	111
	Vedlegg 6 Invitasjon til deltagelse i forskningsprosjekt	113
	Vedlegg 7 Utredning for utviklingsprosessen	115
	Vedlegg 8 Presentasjon for dialogprosessen	118
	Vedlegg 9 Spørsmål til spørreskjemaundersøkelsen	121
	Vedlegg 10 Invitasjon til deltagelse i spørreskjemaundersøkelse	124

Figur- liste

Figur 1-1	Oppbyggingen av aksjonsprosessene	5
Figur 2-1	Elementer i handlingskompetansen.....	9
Figur 2-2	Den lærende organisasjons fem grunndisipliner tolket etter Peter Senger.....	15
Figur 2-3	Modell for organisasjonslæring (Argyris og Schön).....	19
Figur 2-4	Tre grunnleggende spørsmål for en lærende organisasjon, i flg. Davis A. Garvin.....	20
Figur 2-5	Strategisk tilnærming	21
Figur 3-1	Begrepsmodell for organisasjonskultur etter Allaire og Firsirotu.....	25
Figur 3-2	Modell for elementer i det kulturelle systemet (Cameron & Quinn, 2013)	27

Figur 3-3 Etisk modell, tolkning av beskrivelsen til Frode Nyeng	29
Figur 3-4 Rammeverk for verdiforståelse	30
Figur 3-5 Kjennetegn på samarbeid og endringsarbeid.....	32
Figur 3-6 Organisasjonsdimensjoner	34
Figur 3-7 Analysemodellens dimensjoner.....	35
Figur 4-1 Erfaringslæring.....	39
Figur 4-2 Aksjonens læringsløyper	40
Figur 4-3 Modell av aksjonens vurderingsfaser.....	41
Figur 4-4 Modell av undersøkelsens metodetriangulering.....	43
Figur 4-5 Vurderingsprosess av kvalitative data.....	47
Figur 4-6 Oversiktsmodell for ulike variabler som inngår i undersøkelsen.....	52
Figur 4-7 Vurderingsprosess av data fra metodetriangulering.....	53
Figur 4-8 Modell av kodingsfaser	53
Figur 5-1 Besvarelser A1 Begrepsavklaring samarbeid.....	72
Figur 5-2 Besvarelser A2 Samarbeid på arbeidsplassen	72
Figur 5-3 Besvarelser B1 Begrepsavklaring innovasjon.....	73
Figur 5-4 Besvarelse B2 Innovasjon på arbeidsplassen	74
Figur 5-5 Besvarelse C1 Begrepsavklaring effektivitet	75
Figur 5-6 Besvarelse C2 Effektivitet på arbeidsplassen.....	76
Figur 5-7 Besvarelse D1 Begrepsavklaring kontroll.....	77
Figur 5-8 Besvarelse D2 Kontroll på arbeidsplassen	77
Figur 5-9 Besvarelse E1 Opplevelse av konkurrerende kulturer.....	79
Figur 5-10 Besvarelse E2 Ønsket fordeling av konkurrerende kulturer.....	80
Figur 5-11 Tolkning av virksomhetsdimensjonen	84
Figur 5-12 Flerdimensjonal oppfattelse i et nå- perspektivet.....	85
Figur 5-13 Flerdimensjonal oppfattelse i et ønskeperspektiv	87

Tabell- liste

Tabell 5-1 Lærlinger og medlemsbedrifter i BYGGOPP Hedmark/Oppland.....	70
-------------------------------------------------------------------------	----

1. Innledning

I dette utviklingsarbeidet er målet å synliggjøre deler av organisasjonskulturen i opplæringskontoret BYGGOPP Hedmark/Oppland (BYGGOPP). Designet er utarbeidet som en aksjonsforskning hvor utviklingsarbeidet er tenkt som erfaringsbaserte prosesser i organisasjonen. Hensikten er å få frem kunnskap om hvordan motstridende kultursyn oppleves i virksomhetens ulike forvaltningsnivå. De fremkomne empiriske data og erfaringer forsøkes tolket, analyseres og testes, slik at det kan skape grunnlag for en forståelse av organisasjonens syn på holdninger og verdier.

1.1 Bakgrunnsinformasjon

BYGGOPP er en landsdekkende kjede bestående av 10 opplæringskontorer med tilknytning til bransjeorganisasjonen Entreprenørforeningen - Bygg og Anlegg (EBA).

Opplæringskontorene er regionale aktører innenfor yrkesorientering, rekruttering og fag-/yrkesutdanning. EBA sentralt har felles strategier for opplæringsvirksomheten, som skal sikre kvalitet og forutsigbarhet. Arbeidet til det enkelte opplæringskontoret er tilpasset lokal ressursbruk og kultur.

1.2 Valg av tema og tilnærming

Temaet i oppgaven tar utgangspunkt i samspill og samarbeid mellom utdanning, forskning og arbeidsliv. Intensjonene i Stortingsmeldingen «Utdanning for velferd» (Meld.St.13, 2012) er mange, noen støtter opp om å gjøre samfunnet rikere, andre for å gjøre menneskers liv bedre. Det bærende perspektiv er uansett å se på mennesker som samfunnets viktigste ressurs. Ved å se dette i et organisasjonsperspektiv kan man si at medarbeiderne er den viktigste ressursen i organisasjonen. Med bakgrunn i stadig forandringer av samfunnets krav og individenes behov, forutsettes det en organisasjonskultur som innehar forandringsvilje og tilpasningsdyktighet. For å kunne oppnå det, må enhver organisasjon jevnlig se på seg selv og undersøke hvilke kulturer den er bærer av. En gitt kultur preger både den individuelle og den felles identitet de ansatte bærer med seg og formidler. Hvis organisasjonen har en felles grunnleggende forståelse av eget kultursyn, kan både den individuelle og virksomhetens handlingskompetanse styrkes.

1.3 Forskningsoppgavens mål

Hensikten med forskningsoppgaven er å kartlegge, bevisstgjøre og utvikle en forståelse av organisasjonskulturen i BYGGOPP. Forskingen tar sikte på å gi og øke kunnskap om verdier og holdninger som et grunnlag for videre utvikling av en kultur. Dette utviklingsperspektivet tar utgangspunkt i at etiske forståelser gjenspeiles både i tankesett og handlingsmønster. Ny kulturell kunnskap kan dermed legge grunnlag for å påvirke både yrkesidentitet og handlingskompetanse. Dette danner grunnlag for å videreutvikle en kultur for læring og utvikling.

1.4 Problemstilling.

Målet med denne oppgaven er å få en større og mer helhetlig forståelse av et organisasjonsområde. Man kan se på problemstillingen på mange forskjellige måter. Både innenfor anvendelsesområdet av forskningen, og hvilke samfunnsforhold som skal beskrives, er det utredet modeller og beskrivelser for fremstilling (Grønmo, 2004). Ut ifra oppgavens komplekse tema og utviklingsprosess, vil en gjennomgående kategorisering av problemstillingen være lite egnet. Oppgavens problemstillinger vil dermed inneholde et bredt spekter av innfallsvinkler, der hensikten er å fremskaffe og utvikle kunnskap om holdninger og verdier i BYGGOPP. Dermed ble følgende problemstilling formulert:

Hvordan øke bevisstheten om organisasjonskulturen og videreutvikle denne sammen med opplæringskontoret BYGGOPP Hedmark /Oppland?

1.5 Operasjonalisering av problemformulering.

En konkretisering av problemstilling gjøres på følgende områder:

Forståelse av strategier og handlingsplaner i BYGGOPP

For å sette i gang et utviklingsprosjekt må en ha en forståelse av det man skal endre. Ved å ta utgangspunkt i styringsdokumenter til EBA/BYGGOPP, ønskes det å få frem etiske verdier og strategiske mål for organisasjonen. Arbeidet har til hensikt å tydeliggjøre organisasjonens overordnede syn på etiske verdier og holdninger. Denne nye kunnskapen skal være med å forankre og legitimere utviklingsarbeidet i organisasjonen.

Forståelsen av kultursynet hos opplæringsansvarlige i BYGGOPP

Utviklingsprosjektet har som mål å synliggjøre den kunnskap som er i organisasjonen. Kunnskap om organisasjonskulturen ved opplæringskontoret hentes inn gjennom

intervjuprosesser. I undersøkelsen er det ment å tydeliggjøre kultursynet til utvalgte opplæringsledere tilknyttet organisasjonen. Hensikten er å få frem empiriske data om en rådende forståelse hos de som formidler kunnskap i organisasjonen.

Utvikle kvantitative og kvalitative spørsmål gjennom prosessarbeid

Utvikling av felles kunnskap om organisasjonskulturen må skje i et felleskap. Med bakgrunn i empiriske data fra overnevnte undersøkelser, vil dette bli å utvikle spørsmål for en undersøkelse med flermetodedesign. På denne måten forankres utviklingsarbeidet i organisasjonen. Dette arbeidet er tiltenkt en gruppe bestående av ledelse og styret i opplæringskontoret. Hensikten er å forankre prosessen i organisasjonen og gi muligheter for å praksisrette det videre utviklingsarbeidet.

Kartlegge opplevelsen av konkurrerende kulturer i BYGGOPP

Hvilken opplevelse har lærlingene i opplæringskontoret av organisasjonskulturen? Med hjelp av det overnevnte utviklingsarbeidet skal det spørres om individuell forståelse av ulike kulturelle perspektiver i arbeidsmiljøet. Undersøkelsen er tenkt gjennomført på alle lærlingene som er tilknyttet BYGGOPP.

Vurdere empiriske data fra forskning og utviklingsarbeidet

For å kunne vurdere undersøkelsenes data, må de bearbeides. Ved å analysere innsamlede data fra de gjennomførte aksjonene opp imot utviklingsarbeidets vurderingselementer, vil ny kunnskap bli synliggjort. Hensikten er å få frem større bevissthet rundt kultursynet på flere nivåer i organisasjonen. Denne nye kunnskapen om organisasjonskulturen kan danne et godt grunnlag for videreutvikling av organisasjonen.

1.6 Teoretisk forankring

Organisasjonsforskning innen et sosiokulturelt perspektiv har gitt ny forståelse av menneskelig samspill og betydningen av kvaliteten på samspillet mellom mennesker.

Forståelsen av hva som avgjør utviklings- og endringsprosesser, har gitt innsikt i menneskets mulighet til livslang læring og utvikling. Ulik forskning har påvist flere felles betingelser som det bør arbeides med for å utløse og forsterke menneskelige ressurser i en organisasjon.

Denne oppgaven trekker frem forskning rundt «den lærende organisasjon» (Garvin, 2003; Lave & Wenger, 1991; Senge, 1999) og «organisasjonslæring» (Argyris & Schön, 1996; Wenger, McDermott, & Snyder, 2002).

Dette utviklingsarbeidet er forankret i følgende punkter:

- Det som gir mening, gir motivasjon, og dermed en større delaktighet. Opplevelse av meningsfullhet engasjerer følelsesmessig. Motiverte opplever belastninger som utfordringer, og finner mening i det som skjer. Positive erfaringer tas med videre.
- Det som er forståelig hindrer fremtidige overraskelser. Rammevilkår for innhold og utviklingsprosesser bygger på tilnærming, forståelse, og systematikk.
- Håndterbarhet handler om opplevelsen av tilgjengelige ressurser. Resurser i denne sammenheng kan være opplæringskontoret, opplæringsansvarlige, strukturer, kulturer. Ressursene kan kontrolleres enten av individet selv, eller av andre utenfor.

Ved å se på den kulturelle forståelsen i organisasjonen, vil disse overnevnte betingelsene være grunnleggende for planleggingen av en læringsstrategi nettopp for dette utviklingsarbeidet.

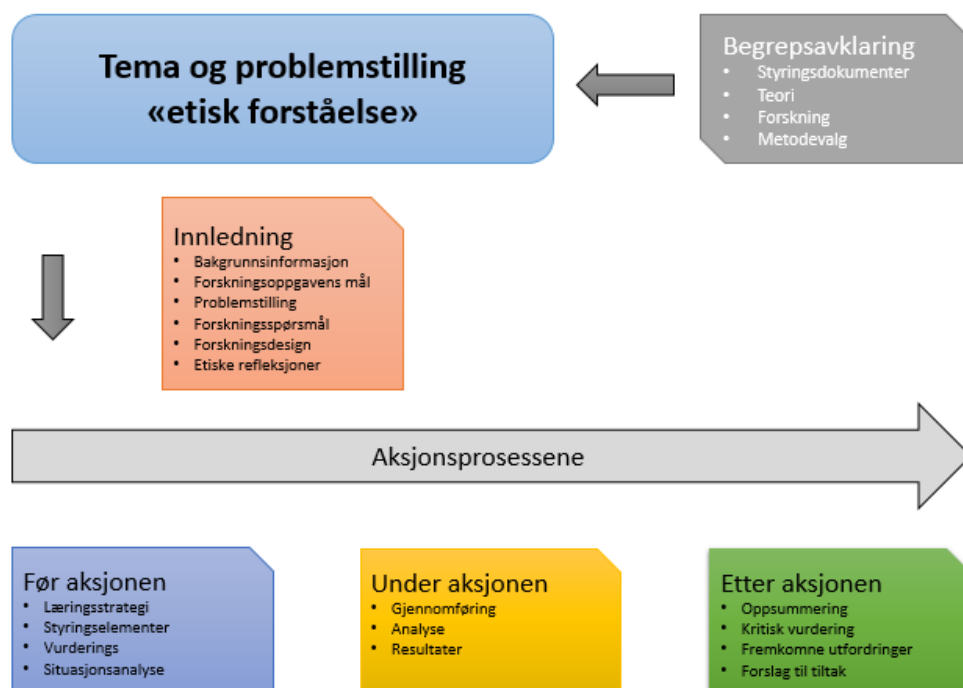
1.7 Valg av forskningsdesign

I denne oppgaven er det blitt valgt aksjonsforskning som forskningsdesign. Med bakgrunn i innsamling av data i BYGGOPP, skal det utarbeides et systematisk forskningsopplegg som skal:

- Identifisere organisasjonskultur.
- Fokusere på utviklingsprosesser i organisasjonen.
- Skape aktiv deltakelse blant deltagere tilknyttet organisasjonen.

Ved hjelp av prosjektet skal man kunne identifisere faktorer som kan brukes til å styrke utviklingsprosesser ved opplæringskontoret.

Det er utformet en modell som synligjør forskjellige arbeidsprosesser med valgte forskningsdesign, dette framkommer i fig. 1.1.



Figur 1-1 Oppbyggingen av aksjonsprosessene

Innholdet i modellen (fig 1-1) består av fire hoveddeler. Den innledende delen tar opp bakgrunnen for valgte utviklingsarbeid og setter opp de forskningsmessige spørsmålene for å kunne utføre et utviklingsarbeid. Selve aksjonen er delt inn i tre hovedområder. Det første området er kalt «Før aksjonen». Der synliggjøres en læringsstrategi for dette utviklingsarbeidet som fokuserer på en teoretisk og metodisk forståelse av aksjonens tematikk. Det andre området er kalt «Under aksjonen» og er den utførende delen av aksjonen. Gjennomføring av aksjonens metodiske prosesser beskrives og dokumenteres. Det tredje og siste området er kalt «Etter aksjonen» og er den oppsummerende delen av aksjonen. Fremkomne kunnskaper vil bli presentert og konkludert. Betragtninger av veien videre for utviklingsarbeidet vil også bli tydeliggjort.

1.8 Aksjonsforskning i praksisfeltet

Et viktig forarbeid er å reflektere over egen rolle i forskningsarbeidet. Følgende dilemmaer ses på:

- Kan en være både aksjonsforsker og styre utviklingsarbeid i en organisasjon?

Ut fra mine antagelser hersket det ulike meninger i BYGGOPP om en slik aksjon. Dermed oppleves det som viktig med en tydelig presentasjon og innsalg av utviklingsarbeidet, over for alle i arbeidsfellesskapet. Videre er åpenhet rundt innholdet og utviklingen, suksesskriterier for et hvert prosessarbeid.

Ved å vurdere min deltakelse i aksjonslæring ut fra et likeverdighetsperspektiv er det naturlig å reise spørsmålet med meg som en aktiv deltaker. Deltakerrollen kan være vanskelig ut i fra at aksjonens arbeidsoppgaver og ansvar gjør at forsker og øvrige deltagere ikke er likeverdige. Likevel er det grunn til å tro at jeg kan bygge inn en stor grad av likeverdighet ved å være lyttende og forståelsesfull, og ikke innta en dominerende posisjon i utviklingsmiljøet. I denne sammenheng vil empati være en avgjørende faktor for forskerens legitimitet i organisasjonen. Ut fra denne argumentasjonen er det ingen grunn til å si at jeg som forsker ikke kan iverksette aksjonsforskning eller aksjonslæring i en organisasjon. Min korte fartstid i forskerrollen kan man være kritisk til, og man kan stille spørsmål ved både min kompetanse og om jeg har legitimitet i arbeidsfellesskapet til å gjennomføre aksjonsforskningen.

Likeverdigheten er ikke alltid like enkelt. Spesielt hvis et arbeidsfellesskap betrakter forskeren som vitenskapelig ekspert, ikke er en av dem og har svar på de fleste spørsmålene som angår forskningsarbeidet.

I et slikt perspektiv må min formelle og uformelle kompetanse synliggjøres på en slik måte at det bryter ned en eventuell motstand. Sigmund Grønmo (Grønmo, 2004) beskriver aksjonsforskerrollen som krevende og at forskeren må både være «flue på veggen» og «kleggen». Dette handler om at forskerens rolle må være delaktig i forskningsfeltet samtidig som forskeren må betrakte med en observerende rolle. Hvorvidt jeg kan være aksjonsforsker eller leder av aksjonslæringsprosessene må selvfølgelig avklares ut fra forskningsformålet og problemstillingen. Videre handler det om tilnærmingen for forskningen, og hvilke utfordringer som identifiseres.

Derfor må aksjonens forankring i organisasjonen være avklart, gi rom for deltakelse og ikke minst basere seg på et bredt kunnskapsgrunnlag. En eventuell motstand mot forskningsarbeidet vil bli håndtert i samarbeid med daglig leder og styret for BYGGOPP.

1.9 Oppgavens hoveddeler

Forskningsrapporten er bygget opp med utviklingsarbeidet fordelt i ulike kapitler. Dette for å samle temaer og forståelse i en bevisst systematikk, om hvor innholdet naturlig hører hjemme:

Følgende kapitler er beskrevet:

- Kapitel 1 beskriver bakgrunnen for aksjonen, forskningsspørsmålet, operasjonalisering av det som skal undersøkes, teoretisk forankring, etiske betraktninger av forskerrollen, forskningsdesign og oversikt over oppbyggingen av oppgaven.
- Kapitel 2 tar for seg læringsperspektiv for aksjonen. For å systematisere den teoretiske tilnærming, er det utarbeidet en strategisk forståelse. Ulike faktorer i denne strategien er utdypet i kapitel 3, 4, 5 og 6.
- Kapitel 3 viser en tilnærming til den tematiske forståelsen i forsknings- og utviklingsarbeidet. Tilnærmingen avgrenses og viser de områdene som blir ansett som viktige for videre arbeid.
- Kapitel 4 viser forskningsverktøyet for denne aksjonen. Metodiske valg og innfallsvinkler blir utdypet for aksjonsprosessene.
- Kapitel 5 omhandler gjennomføringsfasen av aksjonen. Dette viser bruk av forskningsmetoder, vurderinger, resultater og analyser.
- Kapitel 6 oppsummerer aksjonen og består av kritiske vurderinger, fremkomne utfordringer, og forslag til tiltak.

2 Utvikling og endringsarbeid i organisasjoner

I denne innledende delen av aksjonen vil det trekkes fram ulike perspektiver innen forskjellige utviklings- og endringsarbeid. Hensikten er å få frem relevant teori for dette arbeidet og se sammenheng mellom forståelsesmodeller, tidligere erfaringer og en tilnærming til problemstillingen. Dette forståelsesperspektivet er ment å danne grunnlaget for utviklingsarbeidet.

2.1 Tilnærming til utviklingsarbeidet

Dette utviklingsarbeidet tar utgangspunkt i prosessen rundt forståelse og tydeliggjøring av verdier og holdninger i en virksomhet. Det finnes ulike syn på hvordan verdier kan oppleves og hvilke samarbeidsformer det skal være i utviklingsarbeid og implementering av dette arbeidet. Det er derfor ikke enkelt å se på verdisyn i en organisasjon. For det første er det usikkerhet rundt begrepet kultur som fenomen og hvordan dette kan forankres og forklares i en organisasjon. For det andre er det usikkert om den aktuelle organisasjonen har det samme begrepsinnholdet i forståelsen av sine roller, som meg som utforsker. Alle disse rammefaktorene vanskeliggjør å avklare “den perfekte” samarbeidsform presist. Med bakgrunn i disse betraktningene er det valgt en forståelsesmodell som er tydeliggjort som et strategisk grunnlag. Siden dette er et tema med mange perspektiver og dimensjoner, er målet for denne fremgangsmåten å oppnå en mer komplett forståelse av fenomenene som det forskes på.

2.2 Utvikling av profesjonell handlingskompetanse

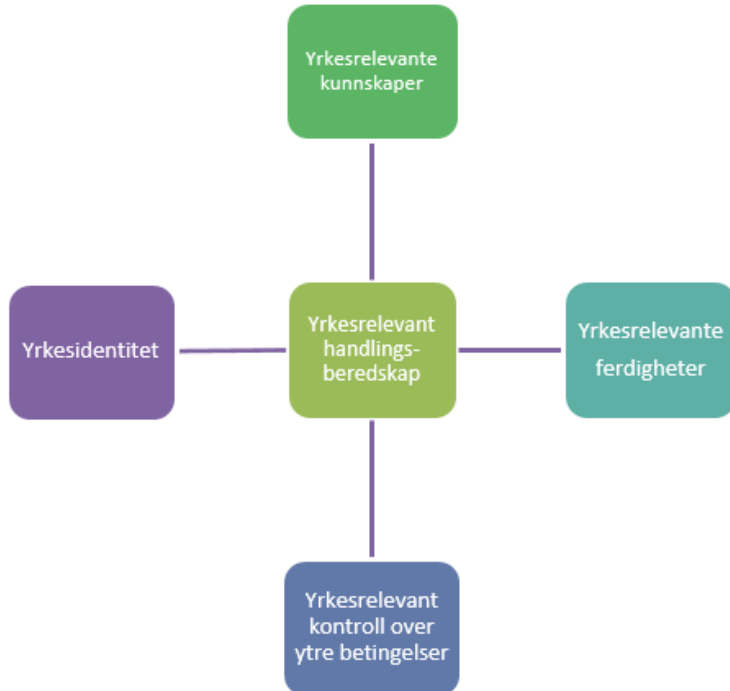
Utviklingsarbeidet tematikk, opplever tradisjoner innenfor profesjonsforskningen som relevant. Denne forståelsen tar utgangspunktet i arbeidsplassens organisering og praksis, hvor man ser på både individorienterte- og praksisfelleskapets behov i organisasjonen (Nygren, 2004). Ved å utvikle praksisfelleskapet, vil oppgaver i organisasjonen være tildelt de forskjellige deltagende individene. Disse oppgavene kan man si er «profesjonelle arbeidsoppgaver» som gjennomføres i et «profesjonelt arbeid» og utføres av «profesjonelle personer». I dette perspektivet handler profesjonalisering av arbeidsoppgaver om å organisere interesser, utvikle ideologer, presisere målsetninger og utvikle strategier for å nå målene som er satt opp (Nygren, 2004). Ut i fra disse ulike arbeidsoppgavene kommer det frem at en må ha kompetanse innen ulike områder for å kunne utføre profesjonelle arbeidsoppgaver. Med bakgrunn i overnevnte profesjonsforståelse vil det i denne oppgaven bli brukt begrepet

«Handlingskompetanse» som et samlebegrep for operativ kompetanse hos «profesjonelle personer».

Kontinuerlige endringer i samfunnet utfordrer organisasjonen og den enkelte medarbeider på mange felt. Endringene gjennom ny kunnskap og utvikling medfører en større kompleksitet og krav om mer kunnskap enn før. Den handlingsorienterte kompetansen både individuelt og i et praksisfelleskap, vil være under stadig endring og utvikling. Med bakgrunn i slike utfordringer opplever mange profesjonsgrupper stadig større krav til ny kompetanse for å håndtere endringene og utfordringene i hverdagen.

2.2.1 Elementer av handlingskompetanse

Begrepet «handlingskompetanse» kan defineres snevert til spesifikke oppgaver. Det kan også omhandle generelle kunnskaper og ferdigheter som kan komme til nytte på mange områder innenfor en organisasjon eller som personlig kompetanse. I dette utviklingsarbeidet beskrives handlingskompetanse ut i fra fem grunnleggende elementer. Elementenes innhold er bearbeidet ut i fra erfaringer i «kryssildprosjektet» (Nygren, 2004). Det er utformet en innholds-modell som er synliggjort i figur 2-1.



Figur 2-1 Elementer i handlingskompetansen

Modellen viser elementene som kan påvirke handlingskompetansen. Innholdet i hovedelementene er beskrevet i generelle vendinger, men konkretiserer forståelsen med praktiske eksempler.

All kunnskap som er relevant i profesjonell praksis kan defineres innenfor elementet «yrkesrelevant kunnskap». Dette betyr at kunnskapen som en ansatt har opparbeidet seg innen ulike deler av sitt liv, kan sees på som yrkesrelevant kunnskap. Den profesjonelle praksis må operere med kunnskap innen flere områder. Det kan være om lover og regler, egne personlighetstrekk, samarbeidspartnere og organisering. Den mest yrkesrelevante kunnskapen er allikevel å kunne se årsaker eller forklaringer på fenomener eller problemer innenfor gjeldende område. For å ta i bruk kunnskap i målrettet profesjonell praksis, må yrkesrelevant ferdighet trenes opp. Personalforvaltning gir for eksempel kunnskap om rettigheter og plikter til de ansatte. Ved å utføre denne typen forvaltningsarbeid transformeres overnevnte kunnskapseksempel til deler av en yrkesrelevant ferdighet. For å kunne bruke de opptrente ferdighetene, må man ha innsikt, kjennskap og erfaring med sin egen personlighet. Dermed vil den ansattes allmenne innsikt og kunnskap være avgjørende for hvordan han/hun opptrer i samhandling med andre mennesker. Hensikten er dermed å bruke kunnskapen som et middel til måloppnåelse innenfor profesjonell praksis.

Tydelige rammebetingelser er en forutsetning for å kunne mestre bestemte oppgaver i profesjonell praksis. Den yrkesrelevante kontroll kan være både individuell og i samhandling med andre. Nygren henviser til Abbott (Abbott, 1988) der begrepet kontroll beskrives som et vesentlig begrep i forbindelse med arbeidsfordeling innenfor profesjonell virksomhet. Et eksempel er at håndverkeren, som skal utføre en jobb, er avhengig av prosjekteringsavdelingen for å kunne fremskaffe riktig dokumentasjon. Dette gjelder både å kunne mestre tilgang og bruk av denne tjenesten som ansatt. Men også prosjekteringsavdelingen må samhandle med praksisfelleskapet og produsere de riktige dokumentene på riktig sted og til riktig tid.

Yrkesidentitet utvikles gjennom deltagelse i utdanning, videreutdanning og yrkespraksis i ulike praksisfelleskap. Det skilles mellom kollektiv og individuell yrkesidentitet. Den kollektive yrkesidentiteten utvikles gjennom aktiv identifisering med praksisfelleskapets oppgaver, metoder, verdier og ideologier. Den individuelle yrkesidentitet utvikles av en aktiv identifisering av seg selv som legitim deltager, i et profesjonelt praksisfelleskap. Begge former fungerer som handlingsdirigerende og veiledende i profesjonelle praksisfelleskap.

Handlingsberedskap dannes ved bruk av i de øvrige elementene i modellen. Yrkesrelevant handlingsberedskap sees her som en bestemt handlingstendens i form av intrigert helhet. Denne helheten mener Nygren består av emosjonell, kognitiv og ideologisk beredskap til å løse eller utføre bestemte arbeidsoppgaver på. (Nygren, 2004) For medarbeidere i BYGGOPP vil dermed handlinger være preget av følelsesmessige tanker og oppfatninger tilknyttet forståelsen av organisasjonskulturen.

I dette arbeidet vil det være naturlig å se på deler av den kollektive yrkesidentifiseringen. For å bevisstgjøre og utvikle verdiforståelsen, er verdigrunnet en viktig del av individuell identifisering i praksisfellesskapet.

2.3 Rammefaktorer for utviklingsarbeid

For å kunne undersøke problemstillingen settes det søkelys på forutsetninger for utviklingsarbeidet. Kontinuerlig endring er nødvendig i en omskiftende og konkurransepreget verden. Utviklings- og endringsprosesser varierer fra organisasjoners ulike kulturer og ytre påvirkninger. Generelt kan man si at dette handler om kunnskap, læringstradisjoner og systematikk.

Kunnskap er et helt sentralt begrep i forbindelse med utvikling og endringsarbeid. I begrepet ligger det hvilken forståelse man søker og hvordan den skal organiseres og gjennomføres. Tradisjonelt betraktes kunnskap som noe man kan uttrykke i ord som påstander eller teorier. Skal man klare å bidra til en bevisstgjøring av en faktisk kompetanse, må en tenke grundig igjennom hvordan man tror mennesker og virksomheter kan lære å tilegne seg ulike typer kunnskap.

En vanlig definisjon av læring, er at dette har funnet sted når det skjer en utvikling. Hvis man snur på formuleringen, kan en si at for en utvikling skal skje, må det skje læring. På bakgrunn av denne påstanden er tilrettelegging for ulike læringsprosesser en naturlig del av et utviklingsarbeid. Ved at forskningsarbeidet skal hente ny kunnskap om virkelighetssynet og handlingsmønstre, må en systematisk forståelse av læreprosessen utarbeides. Ut fra dette resonnetet kan man hevde at en tydeliggjort utviklingsstrategi kan tilrettelegge for, initiere, oppmuntre og støtte læring i virksomheten. Dermed kan en utviklingsstrategi være både styrende, veiledende og kontrollerende.

Utviklings- og endringsstrategier defineres forskjellig. Det forekommer som tilpasninger til ulike læringsperspektiver, forskjellige kulturelle tradisjoner og aktuelle behov for kunnskap.

Begrepet strategi brukes generelt om de metoder, teknikker eller data man kan eller bør benytte for å utvikle ny kunnskap. For å kunne bruke en strategi handler dette dermed om bevissthet rundt egen tenkning og handling.

2.4 Utviklingssyn i BYGGOPP

Bygg- og anleggsbransjen er preget av mange ulike prosjekter og produksjonsprosesser, tilknyttet forskjellige prosjektorganisasjoner. Dette handler om komplekse tekniske og sosiale samhandlinger som krever unik kompetanse og kontinuerlige utviklingsprosesser.

Utviklingsperspektivet antas å bære preget av et sosiotekniske perspektiv (Røvik, 1998).

Denne tradisjonen er opptatt av viktigheten av å få et dynamisk samspill mellom tekniske arbeidsprosesser og sosiale systemer (mennesker, felles samhandling) (Womack, Jones, & Roos, 1991). Ved å se på hva som påvirker utviklings- og endringsprosesser i BYGGOPP, tar forskningsoppgaven utgangspunkt i de forskjellige styringsplaner for organisasjonen. Siden opplæringskontoret er en del av EBA, gjelder bransjeforbundets virksomhetsplan og strategier også for BYGGOPP.

EBA viser til en utviklingsstrategi som benevnes som LEAN. Det tydeliggjør en tilknytting til konseptet ved bla. å tilby sine medlemsbedrifter opplæring i strategi og metodikk om temaet, gjennom sin kursbase¹. Det er ikke dokumentert annen tilknytting til dette utviklingssynet i den dokumentasjon som forskningsarbeidet har fått tilgang til. Det antas likevel at en sosiotekniske tankegang råder i bransjen. Dette med bakgrunn i det produksjonsorienterte praksisfellesskapet, hvor kulturen preges av at den største andelen av de ansatte har håndverksmessig eller teknisk relatert utdanning.

2.5 LEAN- konseptet som utviklingsstrategi

LEAN-konseptet ble utviklet som forbedringsmetoder for bilproduksjon hos den japanske virksomheten Toyota. Forskere fra Massachusetts Institute of Technology (MIT) beskrev fenomenet som «LEAN Production» og var først fremst en modell for forbedring av vareproduksjon (Womack et al., 1991). Fritt oversatt til norsk betyr det «slank produksjon». Konseptet har til hensikt å identifisere og eliminere urasjonelle rutiner og handlinger i et produksjonssystem. Hensikten er å øke kvaliteten på det som produseres og samtidig redusere produksjonstid og kostnader. Ideene bak utviklingsstrategien har spredd seg utover i mange

¹ <http://www.ebanett.no/article.php?articleID=1921&categoryID=546>

forskjellige virksomheter, verden over. Dagens LEAN-konsept beskrives som et utviklingsverktøy for systematiske forbedringer av virksomhetens produksjon og samhandling. Konseptet er i stadig utvikling og det hevdes at det amerikanske LEAN-konseptet blir sett på som en videreføring av både JIT², Kanban³ og TQM⁴. (Dahlgaard & Dahlgaard-Park, 2011). Norsk ledelsesfilosofi er antageligvis sterk preget av ideer fra en vestlig organisasjons- og ledelseskultur. Det særegne for vårt arbeidsliv er sterke føringer gjennom trepartssamarbeidet mellom staten, arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene (Bygdås & Falkum, 2012). Bruk av LEAN er nok meget forskjellig og dermed vil det som oppnås, være tilsvarende varierende. I endringsperspektivet til en norsk virksomhet har ledelsen en lovfestet styringsrett, men den er i større grad enn i andre lands arbeidskulturer delt med ansatte og deres organisasjoner. Dette tydeliggjøres gjennom samarbeidssystemer, avtalte rettigheter og lovfestede demokratiske ordninger. Ved å tilpasse LEAN til konteksten og sammenhengen det skal anvendes i, kan man dermed hevde at konseptet kan tilpasses og implementeres i hvilken som helst virksomhet.

Erfaringer i fra bedriften REC (Bygdås & Falkum, 2012) viser hvordan LEAN-konseptet kan brukes til å utvikle og endre strukturelle arbeidsprosesser. Konseptet beskrives som en styringsstruktur for ledelsen i organisasjonen, hvor hensikten var en systematisk forbedring av produksjonen i virksomheten. Refererte forskningsarbeid beskriver at forutsetningene for styringsstrukturen, var at de ansatte måtte innrette seg og følge styringsverktøyets ut i fra ledelsens avtalefestede styringsrett. Prosessen med å påvirke medarbeiderne til involvering, motivasjon og handling, henvises som en ledelsesutfordring med innvalg gjennom bedriftsdemokratiet (Bygdås & Falkum, 2012).

Selv om det henvises til at LEAN-konseptet er basert på lokale forutsetninger og er tilpasningsdyktig, antas det at resultatene ved bruk av metodikken, best egner seg til å utvikle og endre strukturelle arbeidsprosesser. Strukturendringer kan defineres som markedsforhold, teknologiutvikling, ytre endringer, lønnsomhetsproblemer. Ut fra dette resonnementet kan man hevde at LEAN – konseptet ikke er et komplett utviklingsverktøy. For å kunne utarbeide en læringsstrategi for dette forskningsarbeidet, må dermed utviklingsarbeidet suppleres med en teoretisk og metodisk forståelse av læreprosesser.

² JIT = Just-in-time; tilpasset levering av varer/ deler, slik at venting og lagerhold unngås

³ Kanban = Metodisk system for behovsprøvd produksjon.

⁴ TQM = Total Quality Management

2.6 *Forskningsarbeid i et sosiokulturelt perspektiv*

Med bakgrunn i overnevnte utfordringer ses det nærmere på et sosiokulturelt læringsperspektiv. Ved å se på organisasjoner som samhandlende og erfaringsdelende steder kan de oppfattes som både systematiske og praktiske. Dette utviklingsperspektiv baserer seg på en teoriforståelse fra situert læring (Lave & Wenger, 1991) og tilnærming til praksisfelleskapet (Wenger et al., 2002). Den situerte læring har hentet impulser fra tidligere forskning med bakgrunn i tradisjonell sosiokulturell forståelse. Det kan nevnes forståelsesmodeller som «det pragmatiske syn» og virksomhetsteori. Situert læring legger avgjørende vekt på at kunnskap blir konstruert gjennom samhandling og ikke primært gjennom individuelle prosesser. Derfor blir interaksjon (gjensidig påvirkning, samarbeid) sett på som helt grunnleggende for læring, ikke bare som et positivt element i læringsmiljøet (Dysthe, 2001). Sett fra et utviklingsperspektiv er individet alltid «situert», det vil si at det alltid er del av en kontekst og kan ikke forstås adskilt fra de steder og aktiviteter hvor læring produseres. Derfor omfatter interaksjonsprosessene også samspillet mellom de som skal lære og de kulturelle redskapene.

2.7 *En lærende organisasjon*

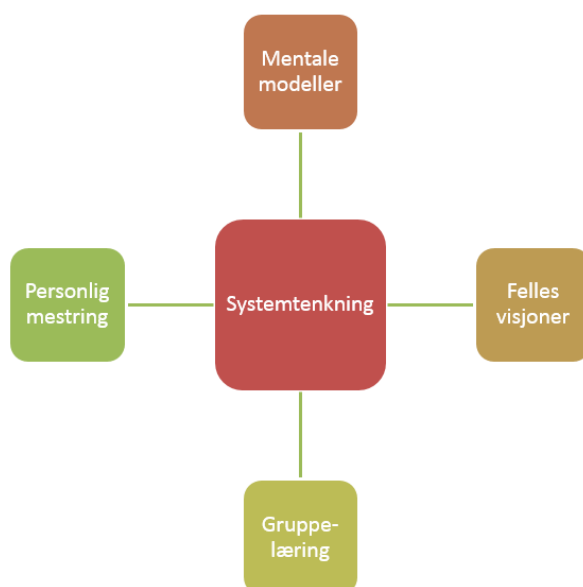
Dette omhandler forståelsesmodeller for utviklingsprosesser i organisasjoner. Peter Senge populariserte temaet i sin bok *The Fifth Discipline* (Senge, 1999). Han beskrev lærende organisasjoner som steder der folk kontinuerlig kunne utvide sin kapasitet til å skape resultater de virkelig ønsker. For å kunne nå disse ønsker, må nye og ekspansive mønstre for tenkning møte gode kår, og kollektiv samhandling settes fri. Med gitte forutsetninger kan mennesker lære å lære sammen (Senge, 1999). Gjennom en slik politikk/praksis kan organisasjonen være bedre rustet til å møte samfunnets stadige transformasjoner (Røvik, 2007). Den grunnleggende ide i «en lærende organisasjon» handler dermed om tilrettelegging for utvikling i organisasjonen. Tanken er å implementere bevisste strukturmodeller, slik at medarbeidere opplever reelle påvirkningsmuligheter og deltagelse ved gjensidig å utvikle hverandres prestasjoner. Hensikten er å legge til rette for individuell utvikling som gagnar organisasjonens behov og oppdrag. Fenomenet «lærende organisasjoner» kan dermed beskrives med to reelle funksjoner. En funksjon er tilrettelegging for utvikling av mennesker. Den andre omhandler mulighetene til å benytte den menneskelige utviklingen som finner sted, som en ressurs for økt produktivitet og brukervennlighet i organisasjonen. Dette beskriver dermed et ønsket organisasjonsperspektiv, hvor alle involverte stadig streber etter å øke deres

evne til å skape resultater de virkelig ønsker å oppnå. Perspektivet utfordrer organisasjonen til å utvikle nye måter å tenke på, hvor den kollektive visjonen om å skape det beste er satt fri, og der alle kontinuerlig lærer å lære sammen.

For å få frem form og innhold i dette forståelsesmodellen brukes begreper som strukturkvalitet, prosesskvalitet og resultat-kvalitet (Udir, 2012). Strukturkvaliteten er ment å referere til hvordan virksomheten organiserer konkrete strukturerte utviklingstiltak, mens prosesskvaliteten skal vise til ulike måter organisasjonen skaper og deler kunnskap på. Resultatkvaliteten brukes til å indikere graden av måloppnåelse i forhold til problemstilling.

2.7.1 Strukturkvalitet

Dimensjonen som skiller denne forståelsen fra mer tradisjonelle organisasjonsteorier er tydeliggjøringen av visse grunnleggende disipliner for å innovere organisasjonen. En disiplin sees av Senge som en serie av prinsipper og praksis som man studerer, mestrer og integrerer individuelt og i organisasjonens liv. Hensikten med fokusere på angitte disipliner, er å utvikle et arbeidsmiljø hvor opplæringskontorets aktører opplever mestring gjennom helhetsforståelse i komplekse og dynamiske sammenhenger. Dermed kreves bevissthet rundt egne handlinger, tydeliggjøring av egne mål, dialog og samhandling mot individuelle mål og felleskapets visjoner. Disiplinene er navngitt som følger: systemtenkning, felles visjoner, personlig mestring, mentale modeller, og gruppelæring.



Figur 2-2 Den lærende organisasjons fem grunndisipliner tolket etter Peter Senge

Ved å se denne strukturelle forståelsen opp imot dette utviklingsarbeidet (fig 2-1), fremstilles disiplinene som følger:

Systemisk tenkning er fundamentet i denne strategien. Man kan se på det som senteret hvor de andre disiplinene integreres og smelter dem inn i en sammenheng bestående av teori og praksis. Systemtenkningen skal strebe etter å forstå komplekse og dynamiske sammenhenger og se en helhet i organisasjonen.

For å tydeliggjøre forskningsmålet og forankre dette i organisasjonen, er det utarbeidet en visjon. Den kan i denne sammenheng tydeliggjøres som problemstillingen for forskningsarbeidet. Utviklings- og endringsarbeidet er avhengig av at ledelsen har kapasitet til å holde og dele dette bildet av fremtiden man søker å skape. Ifølge Senge (Senge, 1999) eksisterer en felles visjon ikke før den er knyttet til personlige visjoner hos involverte deltagere. Ved å ta utgangspunkt i problemstillingen og dertil hørende forskningsspørsmål, oppmuntrer dette til eksperimentering og innovasjon. Det kan hevdes at det å skape en følelse av å ha noe å strekke seg etter, er avgjørende og grunnleggende for en lærende organisasjon. Oppmerksomheten og bevisstgjøring rundt forskningstematikken virker som en forsterkende prosess som øker oppmerksomhet, klarhet og forståelse. Forskningsarbeidet er avhengig av at aktører i organisasjonen klarer å heve seg over forutinntatt systemtenkning. Forutsetningene ligger i refleksjon over individuelle antagelser, holdninger og praksis.

I en organisasjon vil det alltid være generaliserte tankebilder og inntrykk som påvirker hvordan verden forstås og hvordan det handles. Mentale modeller kan sette søkelyset på betraktninger, antagelser og oppfattelser som påvirker virkelighetssynet og handlingsmønsteret. Disiplinen handler dermed om en systematisering av abstrakte refleksjoner over forståelser og praksis i organisasjonen. I utviklingsarbeidet vil bevisstgjøring av innholdet i verdier og tankeperspektiver være en naturlig del av prosessen. Ved utvikling av mentale modeller vil det være nødvendig å lære nye ferdigheter og utvikle nye retninger, og det er institusjonell læring som fremmer en slik endring. Donald A Schön (Schön, 1983) beskriver noe tilsvarende som et «profesjonelt repertoar». Bevisstheten om virkningen av abstrakte forutsetninger på atferd, er en fundamental forutsetning for å kunne utvikle evnen til å reflektere over handling.

Personlig mestring og individuell læring er en forutsetning for at organisasjonen skal lære. Peter Senge utaler at individuell læring ikke garanterer organisatorisk læring, men uten dette skjer ingen organisatorisk læring (Senge, 1999). Læringsperspektivet forklares med at

enkeltindividets mestring er en kontinuerlig avklaring og utdyping av individets personlige syn. Gjennom en personlige utviklingen kan man opprettholde en målrettet energi, utvikle tålmodighet og se virkeligheten objektivt. Denne prosessen kan defineres som en livslang disiplin innenfor utvikling av kompetanse og ferdigheter. Forskningsarbeidet har som et grunnleggende mål å arbeide med bevisstgjørelsesprosesser fra den abstrakte til den observerbare adferd. Dette handler derfor om personlig involvering hos deltagende aktører i BYGGOPP. Viktige elementer som aktørene vil møte gjennom denne deltagelse er interesser, motivasjon og erkjenne strukturelle spenninger og begrensninger.

Gruppelæring er en læringsprosess der man samkjører og utvikler kapasiteten til et praksisfellesskap for å skape resultater deltagerne virkelig ønsker (Senge, 1999).

Læringsprosessen i dette utviklingsarbeidet bygger på problemstilling, individuell mestring og samhandling hos virksomhetens aktører. Sentralt i et situert læringsperspektiv fremheves fenomenet «legitim perifer deltagelse» (Lave & Wenger, 1991; Wenger et al., 2002). Dette kan forklares ved å si at legitimering refererer til at en er akseptert og tar del i ressurser, og nye deltagere må bli tilkjennegitt en posisjon som potensielt medlem av praksisfellesskapet.

Med perifer menes en plassering i det sosiale rommet som igjen synliggjør ulike muligheter til å være en del av fellesskapet. Deltagelse i praksisfellesskaper innebærer læringen (Lave & Wenger, 1991; Wenger et al., 2002). Dermed baserer utviklingsarbeidet seg på dialog som samhandlingsform, hvor evner og kapasitet til deltagerne er forutsetninger i inngåelsen av samhandlingen. Dialogen og en situert samhandling gjør det mulig å skape en kontekst som kan håndtere kunnskap.

I dette utviklingsarbeidet er et av målene å synliggjøre spenningsforholdet mellom konkurrerende læringsverdier. «Competing Values Modell» velger å se på de ulike læringsverdiene gjennom to forskjellige dimensjoner (Cameron & Quinn, 2013). Den kreative spenningen utvikles gjennom polarisering av læringsstrategiene, med utgangspunkt mellom den nåværende tilstand og en ønsket tilstand (Senge, 1999). For å kunne bevisstgjøre og utvikle etiske verdier må dette systematiseres. Hensikten er selvfølgelig å utvikle motivasjon for handling, som kan bringe virksomheten frem mot en ønsket tilstand.

2.7.2 Prosesskvalitet

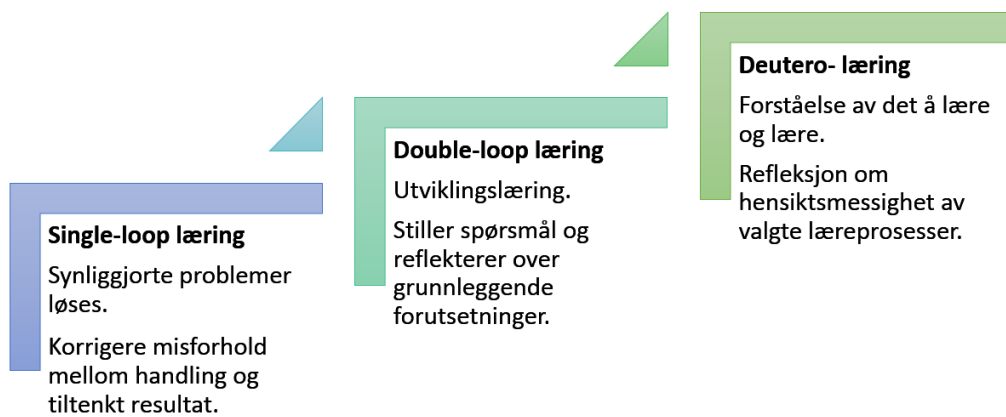
Ved å se på prosesskvalitet i en lærende organisasjon, tar man utgangspunkt i at virksomheten bevisst legger til rette for et miljø som fremmer læring. DiBella & Nevis trakk opp et skille mellom begrepene lærende organisasjon og organisasjonslæring (DiBella & Nevis, 1998). I et

situert læringsperspektiv omhandler begrepet organisasjonslæringen, læringsteori som gjelder kunnskapstilegnelse i sosiale fellesskap. Derved kan organisasjonslæring ses som sosiale prosesser hvor det som læres, både blir gjort tilgjengelig for organisasjonen og forblir en del av dens identitet. Læringsmiljøet i dette utviklingsarbeidet oppfattes som sosial interaksjon og samarbeid hvor en motivasjonelle kraft for læring oppstår. Dermed er det naturlig at læreprosesser tilrettelegges gjennom en sosial prosess.

Situert læringsteori (Wenger et al., 2002) avviser at kunnskap er noe abstrakt som kan tas ut av sin kontekst. Kunnskap ses som noe som ikke kan adskilles fra de anledninger og aktiviteter hvor den er blitt produsert. Ved implementering av ny kunnskap om etiske verdier, må dette ikke tas ut av sin sammenheng hvis det skal bli ekte. Kunnskap må læres der kunnskapen er i bruk, og læring skjer gjennom selve deltagelsen i autentiske praksisfellesskap. Den praktiserte kunnskap er i dette arbeidet den «ekte kunnskap» og må ikke forveksles med beskrevet kunnskap. Argyris (Argyris & Schön, 1996) skiller mellom uttalte teorier og praktiserte teorier ved å henviser til at uttalt teori ikke blir særlig troverdig med mindre den vises i utøvd handling. Det situerte læringsperspektiv henviser derfor til handlingsorientering, samhandling og erfaringsdeling.

For å kunne systematisere samhandlingen og erfaringsdelingen oppleves Kolb's (Kolb, 1984) teorimodell for erfaringslæringen, som relevant. Modellen tydeliggjør læringsprosessen som en sirkel med faste inndelte faser. Lærings sirkelen kan fremme ny kunnskap ved at man erfarer, reflekterer og deretter bruker den nye forståelsen som grunnlag for nye praksis. Ved å bruke definerte læringsløyper i dette utviklingsarbeidet, blir læreprosessene mer systematiske, oversiktlige og etterprøvbare. Modellen for erfaringslæring blir brukt innenfor lederopplæring, organisasjonsutvikling og undervisning (Kolb, 1984).

For å kunne vurdere kompleksitet i læringsprosessene skilles det mellom ulike nivåer av læring. Argyris og Schön (Argyris & Schön, 1978) presenterer skillet mellom single-loop læring, dobbel-loop læring og deuterolæring, Hensikten med forskernes nivådeling er å vise ulike typer læring og dermed forskjellige tilretteleggingsbehov. Noe er enkelt å lære seg, andre læreprosesser krever større innsikt. Ved større kompleksitet er refleksjonen større og forhåpentlig læringen bedre kvalitetssikret.



Figur 2-3 Modell for organisasjonslæring (Argyris og Schön)

Modellen (fig. 2-1) tydeliggjør flere nivåer for kompleksitet ved organisasjonslæringen. Ved å betrakte Argyris og Schön's modell kom følgende frem:

Single-loop læring skjer når usynliggjorte problemer løses. Læringsituasjoner oppstår når mennesker prøver å korrigerer misforhold mellom handlinger og tiltenkte resultater. Denne typen læring endrer ikke de grunnleggende forutsetninger i virksomheten. Dette medfører at enkeltkretslæring begrenser seg til å stille endimensjonale spørsmål for å lokke fram et endimensjonalt svar. Enkeltkretslæring er til stede når mål, verdier og ikke minst når strategien er tatt for gitt.

Double-loop læring refererer til en type generativ læring. Dette nivået stiller spørsmål og reflekter over grunnleggende forutsetninger. I dette utviklingsarbeidet representeres virksomheten gjennom eksisterende normer, prosedyrer, retningslinjer og målsettinger. Disse underliggende forhold kan både hemme og fremme læring. Dobbeltkretslæring handler altså ikke bare om bearbeiding av objektive fakta, men også om årsakene og motivene bak disse fakta.

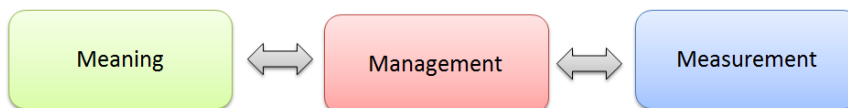
Det tredje nivået benevnes som deutero- læring og omhandler forståelsen av det å lære å lære. Hensikten for utviklingsarbeidet er å vise hvordan virksomheten lærer å utføre både single-loop og double-loop læring. Ved at endringsprosessene i virksomheten makter å bruke deutero- læring på et overordnet bevissthetsnivå, vil man kunne vurdere hensikten med virksomhetens valgte læringsprosesser. Med denne innsikten kan man justere og om nødvendig endre disse valgene når grunnlaget ikke lenger bedømmes som holdbart.

Det kan oppstå organisasjonslæring på alle tre nivåer, mens andre og tredje læringsnivå antas å være av avgjørende betydning for å forbedre omstillingsevne og suksess i organisasjoner. Schön skriver at organisasjonslæring refererer til den organisatoriske kapasitet, og henviser

til en bevissthet rundt virksomhetens kapasitet til å forstå og løse problemer (Argyris & Schön, 1996). Denne teoretiske modellen er opptatt av å legge til rette for et kontinuerlig arbeid med å designe og re-designe organisasjonskultur, strukturer og teknikker, til stadig skiftende forutsetninger i virksomheten og virkeligheten rundt.

2.7.3 Resultatkvalitet

Ved å betrakte resultatkvalitet i en lærende organisasjon, er fremstillingen og bruk av resultater forskjellig ut i fra hvilke virkeområder og kulturelle forståelser virksomheten har. For å få frem en måte å se resultater av en læreprosess, har dette arbeidet tatt utgangspunkt i Davis A. Garvin's arbeid (Garvin, 1993) som beskriver tre grunnleggende områder som er viktige for resultater av et utviklingsarbeid (fig. 2.3).



Figur 2-4 Tre grunnleggende spørsmål for en lærende organisasjon, i flg. Davis A. Garvin

Garvin hevder at et utviklingsarbeid kan styres ved å stille tre grunnleggende spørsmål. Det første spørsmålet skal avdekke en forståelse (Meaning). Man trenger en velbegrunnet oppfattelse av innholdet i temaet en skal arbeide med. Denne forståelsen må være praktisk, enkel og forankret i virkeligheten. Det andre spørsmålet handler om styringsverktøyet (Management). Man trenger klare retningslinjer for praksis, fylt med operasjonelle råd, snarere enn høye ambisjoner. Det tredje spørsmålet er opptatt av et vurderingsperspektiv («Measurement»). Man trenger verktøy for å vurdere en organisasjons hastighet og grad av læring for å sikre at noe faktisk skjer (Garvin, 1993). For å systematisere læringsprosessen, må kunnskap fra disse områdene synliggjøres og deles både individuelt og i fellesskapet. Bevisstgjøringen og deling av strukturert kunnskap er avgjørende for effekten av prosessen og resultatene tilslutt. Vurdering av resultatene fra dette arbeidet handler om å få frem «en sann verdiforståelse».

2.8 Forskningsarbeidets strategiske tilnærming

Gjennom den foregående presentasjon av utviklings og endringsstrategier vises det at det er mange ulike perspektiver å ta hensyn til. Dette handler om å ha en forståelse av problemstillingens tematikk, konkurrerende kultursyn, forskjellige kontekster, læringsnivå og situert læringsforståelse.

EBA legger vekt på bruk av utviklings og endringsstrategi tilknyttet LEAN-konseptet. Som en læringsstrategi kan man hevde at konseptet kan tilpasses og implementeres i hvilken som helst virksomhet. Erfaringer (Bygdås & Falkum, 2012) viser at LEAN- konseptet nok er best egnet til single-loop og double-loop læring. Sett i forhold til tematikken i denne oppgaven blir det dermed vanskelig å utarbeide en helhetlig strategi med dette konseptet.

Ved å gripe tak i problemstillingens tema ut i fra et sosiokulturelt forståelsesperspektiv, velges teoretiske forståelse innenfor «lærende organisasjoner og organisasjonslæring». Hensikten er å vise styringselementer i en læringsstrategi for dette utviklingsarbeidet. Strategien skal gjennom styringselementene beskrive systemtenkningen innenfor forskningsoppgaven. De kritiske spørsmål (Garvin, 1993) oppfattes som relevant for dette utviklingsarbeidet. Spørsmålene setter fokus på viktige områder som forståelse, styringselementer og vurderingsverktøy. Denne praktiske tilnærmingen til teori og metodikk, tydeliggjør forskningsarbeidets læringsstrategi. Innholdet for denne læringsstrategien er vises i fig. 2.4.



Figur 2-5 Strategisk tilnærming

Modellens første punkt «Forståelse», skal synliggjøre kulturbegrepet og organisasjonskulturen som fenomen. Ved å gjøre rede for ulike perspektiver innenfor verdiforståelse og etisk teori, beskriver dette kjerneområdet til utviklingsarbeidet. I det andre punktet, «Aksjonsverktøy», fremheves en metodisk tilnærming til individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå. Den bærende ideen i aksjonen er at organisasjonen skal utvikle seg systematisk gjennom erfaring i et praksisfelleskap. Videre tydeliggjør punktet «Vurderingsverktøy» systematiseringen av resultater og vurderinger i utviklingsarbeidet. Hensikten er at man skal fremskaffe ny kunnskap for å kunne videreføre fremkomne erfaringer fra utviklingsarbeidet. Ved å legge til rette for en oversiktlig struktur i utarbeidelsen av strategien, vil det videre arbeidet med aksjonen antageligvis bli betydelig enklere. I følgende kapitler vil resultater av arbeidet bli presentert.

3 Organisasjonskultur, etikk og verdier

I dette kapitlet vil det redegjøres for en bred kulturforståelse. Presentasjon av teoretiske perspektiver innenfor organisasjonskultur, skal gi grunnlag for prosjektets undersøkelser. Dette vil medføre en utdypning av begrepsapparatet, slik at dette arbeidet, kan forstås i riktig kontekst.

3.1 En kulturell forståelse

Kulturforståelse kan sees som brytinger mellom ulike vitenskapelige kulturer, mellom vitenskap og politikk, mellom vitenskap og byråkrati, mellom erfaringsbasert og vitenskapsbasert kunnskap. Denne forståelsen kan handle om integrasjon eller tilpassing mellom ulike kunnskapsformer og presentasjonsformer. For å definere en forståelse av hva kulturbegrepet inneholder, brukes Aud Kråbøl (Korbøl, 1988), hvor hun refererer til definisjon av etnografen Tylor: «*Kultur eller sivilisasjon, forstått i vid etnografisk betydning, er den komplekse helhet som omfatter kunnskap, tro, kunst, moral, lover, skikker og alle andre ferdigheter og vaner som mennesket har ervervet som medlem av samfunnet*»(Korbøl, 1988, p. 27). Den mest grunnleggende utfordringen i denne sammenheng er å kunne forstå koplingen mellom kulturforståelsen og organiseringsform.

3.2 En forståelse av organisasjonskultur

Ved å se på fenomenet organisasjonskultur oppleves det som naturlig å involvere flere forskjellige forskningstradisjoner. Dermed vil det vises til teorier og begreper innen både samfunnsvitenskapen og organisasjons- og ledelsesforskning. Gjennom disse sammensatte betraktninger blir det forsøkt å komme frem til en grunnleggende forståelse.

De kulturelle former som eksisterer i en organisasjon er betinget av transaksjonsmønstre og eiendoms- og rettighetsfordeling blant organisasjonens aktører(Haugstveit, 2007). Ved å godta at kultur preges av mange faktorer, må det antas at ulike kulturer kan oppstå under ulike forutsetninger. Ut fra et slik perspektivet kan det tas for gitt at det eksisterer og utvikles produktive og resultatfremmende kulturer, samtidig som det er kulturformer der disse faktorene ikke er vektlagt eller representert. For å kunne påvirke eller endre en kultur, er det dermed en forutsetning at man utfordrer grunnleggende vilkår i kulturformen. Disse synspunktene danner utgangspunkt for drøfting og fortolkninger av organisasjonskulturen.

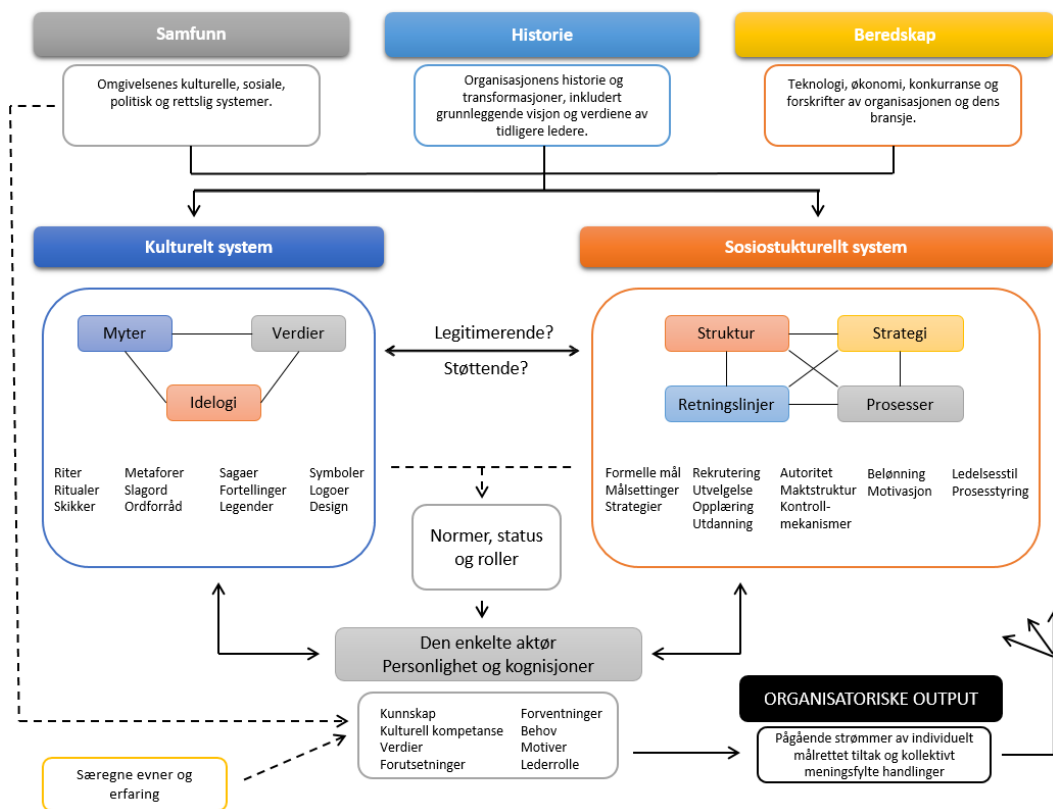
Gjennom sosiale og fenomenologiske tilnæringer vil man finne bidrag til en praksisrettet forståelse av fenomenet. Ved å se på organisasjoner som sosiale fenomener av ideasjonell karakter, beskriver den kognitive teorien kultur som en felles kunnskap. Symbolistene vektlegger meningsfellesskapet, mens strukturalister ser på kultur som en manifestering av ubevisste handlinger (Haugstveit, 2007). Ved å betrakte disse sosiale og fenomenologiske tilnæringer, kommer det frem tre ulike perspektiver (Martin, 1992). Et perspektiv retter oppmerksomheten mot integrering, som tar utgangspunkt i en kultur hvor mennesker deler. En synliggjort felles forståelse skaper tilhørighet, forutsigbarhet og motivasjon for de involverte. Et annet perspektiv handler om differensiering som tar utgangspunkt i at kulturen viser seg gjennom forskjellige grupper i organisasjoner. Dette vises ofte som ulike forventninger og interessekonflikter. Den tredje måten å se det på beskrives som fragmenteringsperspektivet. Ved å ta utgangspunkt i at kultur er tvetydig og noe man ikke vet noe om, kan man si at kulturen er iboende i organisasjonen. Det hevdes at den beste måten å vise organisasjonskultur på, er å se dem gjennom alle tre perspektiver, og dermed avsløre en «helhetlig» sannhet (Martin, 1992).

I dette utviklingsarbeidet tas det utgangspunkt i at EBA oppfatter kultur som en variabel i organisasjonen. Dette begrunnes med henvisninger til bruk av Total Quality Management (TQM) som en grunnleggende forståelse i virksomheten. Dette ledelsesverktøyet baserer seg på premisser om at kvaliteten på produkter og prosesser, er et ansvar for alle som er involvert i organisasjonen (Røvik, 2007). For å styre angitte kjerneområder i virksomhetens brukes målstyring (Henriksen & Vetlesen, 2006). Dermed er det en grunnleggende oppfatning om at kultur er vektlagt ut i fra et integreringsperspektiv. En sentral forståelse er dermed at en sterk kultur i en organisasjon er noe som produserer resultater. Gjennom disse forståelsene er bevisst bruk av symbolsk eller transformerende ledelse, noe som kan forsterke resultatene (Røvik, 2007).

Innenfor den kognitive tradisjon vektlegges det hvordan organisasjonens aktører oppfatter virkeligheten og hva slags regler kommunikasjonen følger (Smircich, 1983). Ved å sette dette perspektivet i et system lansert Linda Harris og Vernon Cronen (Harris & Cronen, 1978) begrepet «Master contract». Begrepet ble brukt til å definere forståelsen av fenomenet bedriftskultur og innbefatter organisasjonens selvbilde, grunnleggende regler og atferdsregulerende normer. Ved å beskrive organisasjonen som et nettverk av felles referanser tydeliggjorde Argyris og Schön (Argyris & Schön, 1978) dette som oppfattede kunnskapsstrukturer. Derfor kan dette ses på som forståelsesrammer for menneskelig

samhandling. Ut ifra et praktisk utviklingsperspektiv, handler dette om hvilken kunnskapsstruktur og forståelsesramme som preger organisasjonen, og hvilke regler som styrer og veileder handling i en organisasjon. Ut ifra et kognitivt perspektiv skal det ved hjelp av en kartlegging av felles referanser, faktisk være mulig å forstå, diagnostisere og endre organisasjoner.

Yvan Allaire og Mihaela E. Firsirotu (Allaire & Firsirotu, 1984) viser gjennom sin forskning at det finnes ulike forståelsesrammer innen organisasjonsteorien. De forutsetter at organisasjonskulturen vil kunne være både lik og ulik kultur avhengig av samfunnssystemet man opererer i. I deres forståelse bygges det opp forutsetninger om at det i organisasjoner er et atskilt sosioteknisk og ideasjonelt system. Dermed vil organisasjonens effektivitet være avhengig av hvilke tolkninger og transaksjoner det er i mellom organisasjonens indre systemer (Røvik, 2007). Som en forutsetning for et slikt perspektiv oppfattes kulturen som en symbolsk forståelse. Dette begrunnes med at språket blir uttrykt og tydeliggjort gjennom en felles meningsramme og allment tilgjengelige ytringer, men læres også individuelt (Allaire & Firsirotu, 1984). Dermed kan det oppstå betydelige variasjoner i forhold til de kognitive strukturer som legges inn, og ulikheter i det kompetansenivå det bygger på. Ved bruk av denne forståelsen vises de sammensatte systemene i en organisasjon (fig 3-1).



Figur 3-1 Begrepsmodell for organisasjonskultur etter Allaire og Firsirotu

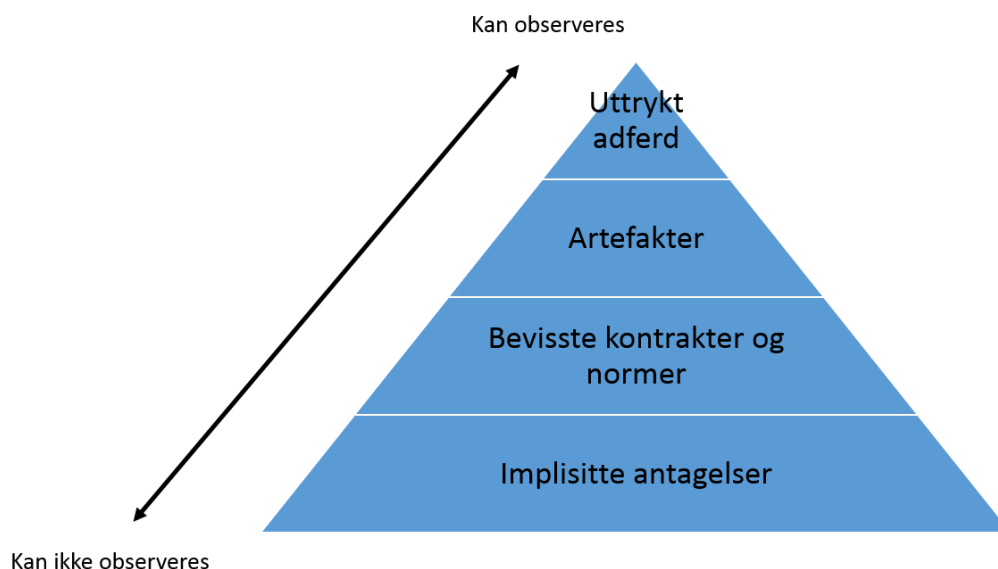
Med dette grunnlag er det tydeliggjort en begrepsmodell hvor organisasjonskulturen er skilt fra organisasjonens sosiolektiske systemer. Slik ses handlinger i organisasjonen som prosesser og produkter av menneskers samhandling. Det er enkeltindivider som er bærere av denne kulturen, og kvaliteten og kompetansen er avhengig av individenes samhandlingsprosess. Ved å se på samhandlingsdimensjonen mellom disse to hovedsystemene kan ytterpunktene oppleves som harmoni og integrasjon eller konflikt og disharmoni. Systemene kan legitimere og støtte hverandre eller fungere gjensidig negativt forsterkende. Individuelle aktører som tenker og handler enhetlig, vil som gruppe kunne bidra til å styrke organisasjonen. Disse kollektive handlingene vil da i tillegg oppleves som målrettede, meningsfulle og individuelt utviklende, som igjen vil forsterke den positive effekten ytterligere.

3.3 Et kulturelt systemperspektiv

Innen et symbolsk perspektiv, ser en kultur som et system av symboler og meningsfellesskap. Man forsøker å forstå og omsette virkeligheten gjennom kulturelle symboler og opplevelser som er meningsfulle for aktører innen en gitt setting. En er opptatt av praktiske spørsmål som hvordan man skaper og opprettholder meningsfellesskap, organisasjonsfølelse og hvordan aktører skal opptre koordinert og målrettet (Smircich & Morgan, 1982). Styringsverktøyet for dette kulturelle systemet blir definert som bruk av språk, bilder og symbolske handlinger.

3.3.1 Elementer i det kulturelle systemet

For å påvirke dette kulturelle systemet er det en forutsetning å vite hvilke faktorer som kan prege innholdet i en kultur. Grunnen til at det kulturelle systemet som faktor ikke har den store oppmerksomhet, er at det inneholder verdier som tas for gitt. Disse elementene er tilstede i organisasjonen som underliggende antagelser, forventinger, kollektiv hukommelse og definisjoner (Cameron & Quinn, 2013). De representerer en forståelse og gjenspeiler den ledende ideologen i organisasjonen. Den gir medarbeidere en følelse av identitet og den sørger for uskreven og ofte taus kunnskap om hvordan man skal komme overens med organisasjonen. Det kulturelle systemet har derfor en stabiliserende effekt i det sosiale systemet, som medarbeiderne opplever. Dessverre er de fleste ikke bevisst egen kultur før den blir utfordret. Ved å erfare kultur gjennom konfrontering av innholdet, kan den bli tydelig og bevisstgjort. Den største utfordringen er at kulturen er usynlig det meste av tiden.



Figur 3-2 Modell for elementer i det kulturelle systemet (Cameron & Quinn, 2013)

Figur 3-2 illustrerer elementer i kultursystemet som kan komme til uttrykk i en bevisstgjøringsprosess. Modellen (Cameron & Quinn, 2013) viser de kulturelle elementene som ulike nivåer, helt fra det som tas for gitt og er uobserverbart, til kulturelle uttrykk som er mer åpne og synlig for omverden. Nivåinndelingen beskrives som følger:

Det grunnleggende nivå viser de underforståtte antagelsene, det er denne kulturen som definerer de menneskelige vilkår og relasjoner til omverden. Disse antagelsene blir ikke gjenkjent med mindre de blir utfordret av ikke-sammenlignende eller motsigende antagelser.

Det andre nivået beskriver retningslinjer og normer som tydeliggjøres i organisasjonen. Dette kan handle om bevisstgjort organisering for samhandling. Dette kan også representeres gjennom antagelser om hvordan muliggjøre vellykkede prestasjoner, hvordan man skal organisere arbeidet eller hvordan man skal belønne medarbeidere.

Det neste nivået tydeliggjør artefaktene i organisasjonen. Her vises sansbare objekter som aktører i organisasjonen skaper gjennom handlingsmønstre. Dette baserer seg på normer og holdninger som igjen er basert på grunnleggende antagelser. Dette kan omfatte alt fra fysiske gjenstander som utseende, klær og bygninger, til verbale manifestasjoner som fortellinger, myter, historier og vitser.

Den mest åpenbare manifestasjon av kultur er uttrykt adferd hos aktører i den aktuelle kultur. I en organisasjon vises dette gjennom hvordan mennesker samhandler, personlige eierskap og hvilken grad av innovasjon og aktiviteter som blir akseptert eller oppmuntret til.

For å kunne arbeide aktivt med å påvirke kulturen, må organisasjonen være seg bevisst aktørenes underforståtte antagelser. Yvan Allaire og Mihaela E. Firsirotu (Allaire & Firsirotu, 1984) viser i sin modell⁵ til tre elementer i det kulturelle systemet, ideologi, myter og verdier. De mener innholdet i disse tre ulike kategorier dekker bredden av antagelser i en kultur. Ideologien i en organisasjon ligger ofte i en grunnleggende historisk begrunnelse. Virksomheter i privat sektor kan være preget av både produksjonsorienterte og administrative ideologier. Dette kan gi utslag i skikk og bruk, eller bestemte ritualer som markerer hedring av tidligere gjerninger, hendelser eller videreføring av tradisjoner. Myter kan oppleves som fortellinger med tilsnitt av historiske sagaer eller personifiserte legender. Disse fortellingene kan være både positivt og negativt ladet. Det kan også være forbundet med enkeltpersoner, eller deler av eller hele organisasjonen. Verdier beskriver hva man verdsetter, ønsker å være og dermed handler etter. Verdiene dannes gjennom deltagelse i samfunnet, i organisasjonen, mennesker man forholder deg til og hvordan du behandler kunnskap på, Vurdering danner dermed grunnlaget for hvordan man opplever, forstår og vurderer verden rundt seg. Oppfattede verdier kan medføre handlinger som påvirker hele organisasjonen og kan utføres både av enkeltindivider, grupper og hele organisasjonen. Disse tre overnevnte elementene må dermed tydeliggjøres, for å kunne bli de grunnleggende utrykte antagelsene i et kulturelt system. For organisasjoner vil en satsning på det kulturelle systemet, styrke psykologisk integrasjon og være identitetsdannende (Karlsen, 2006).

Ved å ha belyse fenomenet kulturelle system, fremkommer en mengde perspektiver og temaer som kunne forskes på. I problemstillingen henvises det til undersøkelse og utvikling av kulturelle verdier og holdninger, noe som naturlig avgrenser dette forskningsarbeidet. Dermed vil oppmerksomheten bli rettet kun mot etiske elementer i det kulturelle systemet. Det bærende i dette arbeidet vil dermed være å hige mot ny kunnskap om en verdiforståelse i virksomheten BYGGOPP. Hensikten er å forsterke og legitimere valg av holdninger.

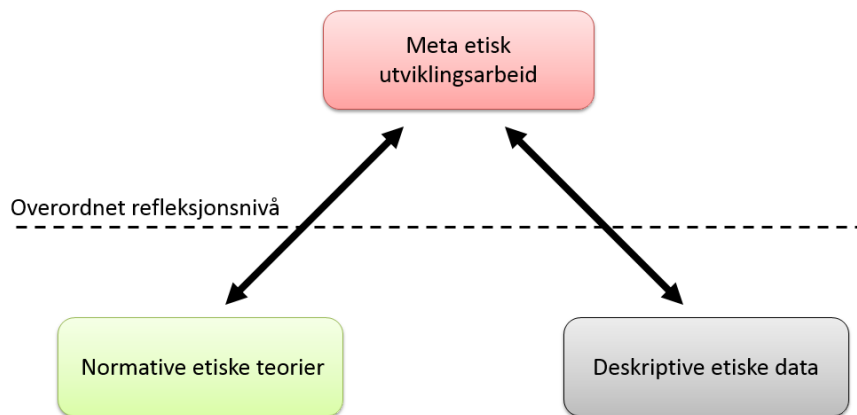
3.3.2 Meta-etisk utviklingsarbeid

For å kunne utvikle forståelsen av verdisynet i det grunnleggende nivå⁶, må en vite hvilke verktøy som kan brukes til arbeidet. Etisk teori beskriver vitenskapelig tilnærming til verdier, og hvordan ulike prosesser kan gjennomføres. Når man ser på fenomenet etikk, er det mange

⁵ Jf. Figur 3-1 Begrepsmodell for organisasjonskultur etter Allaire og Firsirotu

⁶ Jf. Figur 3 2 Modell for elementer i det kulturelle systemet (Cameron & Quinn, 2013)

ulike retninger og forståelser. Dette forskningsarbeidet velger å tolke Frode Nyengs arbeid (Nyeng, 1999) som en teoretisk prosessforståelse innenfor dialog og utviklingsarbeid.



Figur 3-3 Etisk modell, tolkning av beskrivelsen til Frode Nyeng

Modellen (fig.3-3) viser et begrepsapparat for etiske verdier som synliggjør tre ulike elementer, et normativt, et deskriptivt og et meta-nivå. Ut ifra det normative element kan ulike teoriperspektiv velges. Normative etiske teorier handler om drøftinger av hvilke moralske normer og verdier som bør gjelde. Disse teoriene forsøker systematisk og filosofisk å begrunne disse verdiene og normene.

Det deskriptive element tydeliggjør hvilke moralske verdier, prinsipper og vurderingsmåter som faktisk former folks holdninger, verdier og normer. For å kunne avdekke denne komplekse kunnskap, samles det informasjon ved å brukes ulike former for undersøkelser.

Elementet meta-nivået skal vise betydningen av, og gyldighet ved at normative prinsipper og normer blir synliggjort. Det meta-etiske området handler ikke om å beskrive rådende moraloppfatninger, men å si noe om, og eventuelt på hvilken måte beskrivelsene av disse kan levere argumenter for normative oppfatninger(Nyeng, 1999). I dette forskningsarbeidet er denne prosessmodellen brukt i en dialogprosess, hvor kunnskap skal formidles, utvelges og forankres. Gjennom utviklingsarbeidet skal det fremkomme kunnskap som bevisstgjør de underforståtte antagelsene. Denne kunnskap kan danne et grunnlag for videre utviklingsarbeid i BYGGOPP.

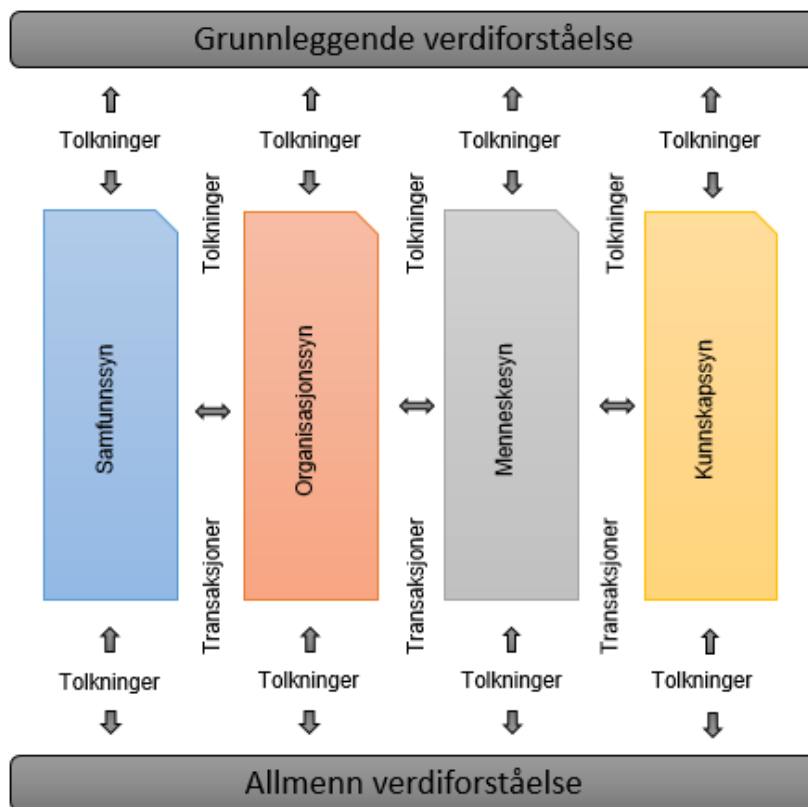
3.4 Vurdering av kultursynet

Det er gjort mange forsøk på å vurdere resultater innen lærende organisasjoner. Innenfor produksjonsrelaterte organisasjoner er det tradisjoner for å bruke metoder som «lærings-

kurver» eller «indikatorer på gitte resultatmål» Bakgrunnen for utvikling av disse metoder har vært å påvirke produksjonsvolum, kostnader og kvalitetssikring. Når det gjelder vurdering av holdninger og verdier i lærende organisasjoner, er det gjennomført ulike studier (Cameron & Quinn, 2013; Garvin, 2003; Røvik, 2007). En universell standard er ikke utarbeidet og dette har nok sammenheng med organisasjonenes forskjellige behov, problemstillinger og rammevilkår.

3.4.1 Kriterier for kultursynet

Ved å skulle prøve å avdekke verdisynet i BYGGOPP, må ulike områder innenfor en verdiforståelse defineres. Hensikten er å tydeliggjøre et tematisk grunnlag for undersøkelsene, som er teoretisk forankret. John I. Goodlad (Goodlad, 1979) viste gjennom sitt arbeid med læreplananalyser å være bevisst de underliggende faktorene i det man skulle undersøke. Ut i fra denne forståelsen er det laget et rammeverk for å vise utvalgte områder av en verdiforståelse.



Figur 3-4 Rammeverk for verdiforståelse

Rammeverket (fig. 3-5) presenterer hvordan definerte områder er tenkt satt sammen for å kunne undersøke temaet og hente relevant kunnskap. Figuren prøver samtidig å vise de

komplekse og sammensatte prosessene som en felles forståelse medfører. De angitte verdiorrådene er gjennomgående indikatorer for denne aksjonsforskningen og danner grunnlaget for etterprøvbareheten av utviklingsarbeidet. Rammeverkets fire områder danner dermed grunnlaget for kartleggingen av verdiforståelsen i BYGGOPP. Disse områdene begrunnes med følgende utdypning:

Med samfunnssyn er det meningen å avdekke verdier som knytter BYGGOPP sin virksomhet til samfunnet. Hensikten er å fremme organisasjonens verdier ved en erkjennelse av et samfunnsansvar. Det henvises til forskning som påpeker en stor grad av individualisme som en grunnleggende verdi i det norske samfunn (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Ved å definere opplæring av gode fagarbeider, som et av BYGGOPP sine hovedmål, kan samfunnsansvar fremkomme gjennom begreper som felles forvaltning og individuell tilhørighet. Samfunnsforvaltningen til BYGGOPP styres gjennom nasjonale rammevilkår, bransjekrav og behov til medlemsbedriftene. Dermed kan styringsgrunnlaget både være preget av nasjonale og regionale verdier. En individuell erkjennelse av tilhørighet medfører et personlig ansvar (Kunnskapsdepartementet, 1996). Slik kan det knyttes forventninger til personlig ansvar hos den enkelte aktør i BYGGOPP. Gjennom metodisk tilnærming og analyse av empiriske data, skal dette fremheve en opplevelse av opplæringskontorets samfunnsverdier.

Med området organisasjonssyn er det meningen å avdekke verdier som knytter aktører til opplæringskontoret og det å være en del av dette. Hensikten er å få frem organisasjonens verdier ved en erkjennelse av en organisasjonstilhørighet. Et sosiokulturelt perspektiv oppfatter organisasjoner som et samhandlende og erfaringsdelende sted (Wenger et al., 2002). Målet er dermed å tydeliggjøre i hvilken grad praksisfellesskapet påvirker medarbeiderne og organisasjonens verdier. Analysen av empiriske data fra området skal få frem holdninger som preger organisasjonsform og samhandling i BYGGOPP.

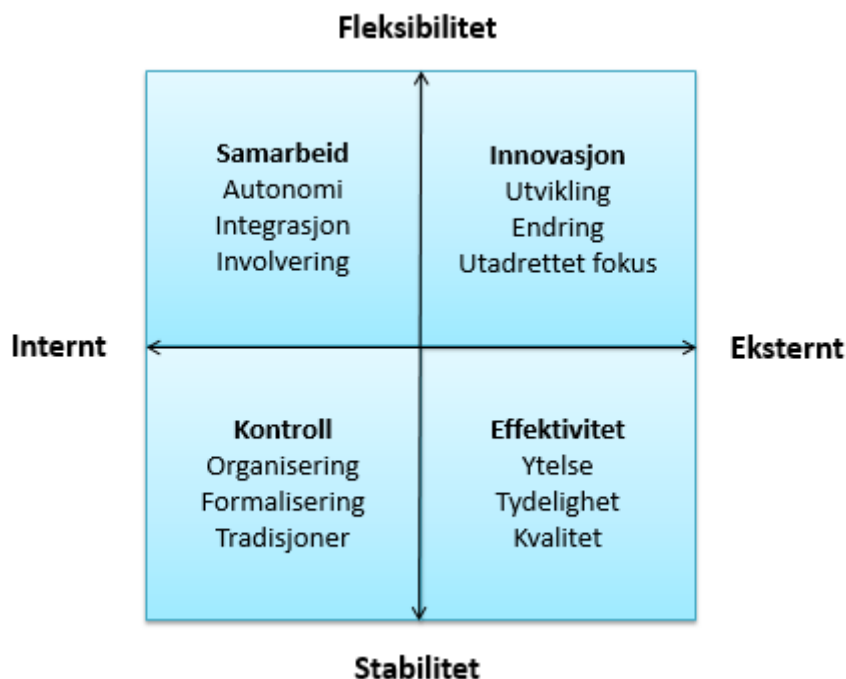
Ved å se på menneskesynet er det meningen å avdekke verdier om menneskeverdet hos ansatte i medlemsbedrifter til BYGGOPP. Hensikten er å få frem et verdisyn i forhold til menneskets likeverd. Egalitetsprinsippene i menneskerettighetene (FNs-menneskerettigheter, 1948) beskriver at likeverd har en dypere mening enn en formell likhet. Og likhet er selvsagt noe annet enn konformitet (Lingås, 2011). Det forventes dermed å tydeliggjøre i hvilken grad man opplever en rangering av personer eller grupper i organisasjonen. Vurdering av empiriske data fra dette området skal få frem verdier og holdninger i forhold til medmennesket.

Med kunnskapssynet er det meningen å avdekke synet på kunnskapsutvikling og læring hos aktører i BYGGOPP. Hensikten er å få frem et verdisyn på alle former for kunnskapstilnærming. Et sosiokulturelt perspektiv legger avgjørende vekt på at kunnskap blir konstruert gjennom samhandling og i en kontekst. Derfor blir interaksjon og samarbeid sett på som grunnleggende elementer for læring, ikke bare som noe positivt i læringsmiljøet (Dysthe, 2001). Målet er å få frem holdninger til utviklings- og endringsarbeid. Gjennom analysen av empiriske data fra området forventes det dermed å få frem holdninger til organisering av kompetanseheving og læreprosesser.

3.4.2 Kjennetegn på ulike kulturer

For å kunne systematisere vurderingen av innsamlede data brukes «Competing Values Modell» (Cameron & Quinn, 2013). Modellen er bygget opp rundt et rammeverk av konkurrerende verdier, hvor disse verdiene tydeliggjør ulike kulturer.

Innholdet i disse kulturene står både i spenningsforhold og harmonisering til hverandre. Disse ulikhetene er fremstilt i figur 3-5 hvor det presenteres som kjennetegn på kultur med motstridende egenskaper.



Figur 3-5 Kjennetegn på samarbeid og endringsarbeid

Rammeverket (fig 3-5) bygget på to dimensjoner (intern – ekstern / stabilitet - fleksibilitet). Dermed vil de konkurrerende verdier til sammen utgjør 4 deler. Disse delene representerer kjerneverdier og tydeliggjør motsigende eller konkurrerende antagelser.

De kulturelle ulikheter forstås slik:

Samhandlingskulturen kjennetegner forståelse av praksisfellesskapet, som praksisrelaterte handlinger eller kommunikasjon mellom enkeltpersoner og grupper. Det kan være sosial opplevelse som både kan oppstå gjennom samarbeid og konflikter. Denne kulturen kan defineres som et delende arbeidsmiljø, hvor de involverte er samhandlende og erfaringsdelende. Ledelseskulturen blir ansett som mentor og organisasjonen holdes sammen gjennom lojalitet og tradisjoner. Forpliktelsene er høye. Organisasjonen vektlegger den langsiktige gevinsten av personalutvikling og vektlegger samsvar og moral. Suksess blir definert gjennom oppmerksomhet overfor brukere og å være opptatt av å ivareta mennesker. Organisasjonen setter stor pris på teamarbeid, deltagelse og generell enighet blant involverte aktører.

Den innovative kulturen er et dynamisk, entreprenørpreget og kreativt arbeidsmiljø. De involverte preges av at de tør å ta sjanser. Ledere anses for å være innovatører og risikotakere. Bindemidlet mellom forskjellige aktører i organisasjonen er forpliktelsen til eksperimentering og bruk av innovasjon. Det å være i forkant vektlegges. Organisasjonen vektlegger mål som vekst og tilknytting av nye ressurser. Suksess betyr å tilegne seg unike og nye produkter eller tjenester. Organisasjonen oppfordrer dermed til individuelle initiativ og frihet. For å oppnå resultater innenfor denne kulturen, er en forutsetning raske endringer.

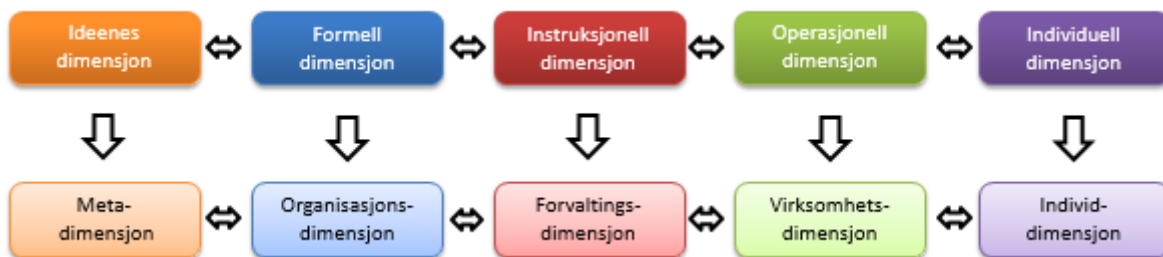
En kontrollerende kultur er et svært formaliserende og strukturert arbeidsmiljø. Prosedyrer og retningslinjer styrer hva de som arbeider skal gjøre. Lederen setter sin stolthet i å være en god koordinator og organisator, og som er svært effektiv. Å opprettholde en organisasjon hvor alt går på skinner er meget viktig. Dette medfører høy beredskap og detaljorientering. Formelle regler og retningslinjer holder organisasjonen sammen. Den langsiktige hovedvekten legges på stabilitet og en effektiv og smertefri ytelse hos organisasjonen. Suksess blir definert gjennom en pålitelig leveranse, at planlegging går bra og det er lave kostnader. De som arbeider i en slik kultur trigges med sikring av ansettelsesforhold og forutsigbarhet.

En effektivitetskultur er opptatt av resultatet i organisasjonen, det handler om å få arbeidsoppgaver gjort. De som arbeider i en slik kultur er opptatt av konkurranse og målorientering. Ledere er pådrivere, produsenter og konkurrenter. Limet som holder

organisasjonene sammen er å vektlegge en vinnerkultur. Rykte og suksess er felles interesse. Organisasjonens langsiktige mål er konkurransepreget handling og målbare resultater. Suksess blir definert gjennom konkurransedyktighet, og det å være ledende i markedet er viktig. Organisasjonsstilen er en pådriver for konkurranseevnen.

3.4.3 Vurderingsdimensjoner i organisasjonen

For å kunne få frem forskjellige perspektiver i undersøkelsen, er det valgt å bruke deler av læreplananalysen til John I. Goodlad (Goodlad, 1979). Han tok utgangspunkt i nettopp det komplekse som oppstår når mennesker samarbeider, deler kunnskap og lærer av hverandre. Ved å se på organisasjonens forvaltningsnivåer som ulike dimensjoner, kan det synliggjøre en dybde i strukturen. Ulike opplevelser av organisasjonenes antagelser kan dermed fremkomme som ny kunnskap.



Figur 3-6 Organisasjonsdimensjoner

I fig. 3-7 formidles fem dimensjoner i to versjoner. Øverst er John I. Goodlad (Goodlad, 1979) sine oversatte dimensjonsbegrep og nederst er de omskrevne operative begrepsbenevnelser som er valgt for denne utviklingsprosessen. Tolkningen av arbeidet til Goodlad oppleves som relevant og praktisk rettet siden hensikten er å kunne utdype og finne eventuelle empiriske data ved utviklingsarbeidet. Det antas å være vanskelig å avdekke denne kunnskapen ved bruken av data fra enkeltstående kvantitative eller kvalitative undersøkelser. Ut i fra et vurderingsperspektiv av de fem angitte dimensjoner, forstås dette slik:

Meta-dimensjonen tar for seg overordnede diskusjoner om utviklingsprosessen. Her handler det om møter mellom forskers situasjonsanalyse og organisasjonskultur. Forståelsen av innhold og prosess må være relevant for opplæringskontorets ledelse. Dette for at de skal være delaktig og dermed forankre utviklingsarbeidet. Forskerens arbeid vil både være planleggende, deltagende og dokumenterende. Dialog og utviklingsprosesser er hovedområder innenfor dette utviklingsarbeidet.

Organisasjonsdimensjonen tar for seg den styrende delen av opplæringskontoret. Her handler det om samfunnsansvar, politiske overbevisninger, verdier og holdninger. Dermed ligger det både ambisjoner og tolkninger av organisasjonens interesser i denne dimensjonen.

Forvaltningsdimensjonen tar for seg den forvaltende del av organisasjonen. Her handler det om forståelse og formidling av vedtak fra organisasjonsdimensjonen. For å kunne konkretisere formelle vedtak, må det tolkes for å kunne kommuniseres til organisasjonens systemtenkning og forståelse.

Virksomhetsdimensjonen tar for seg den operasjonelle del av opplæringskontoret. Her handler det om formidling og forankring av hva den forvaltende dimensjonen har utarbeidet. For å kunne konkretisere forskjellige forvaltningsoppdrag, må det tilpasses for å kunne kommuniseres og implementeres til brukere av tjenester til BYGGOPP, både faglig og sosialt.

Individ- dimensjonen tar for seg erfaringer fra brukerne i opplæringskontoret. Her handler det om forståelser, holdninger og verdier. Oppfatninger av utarbeidede verdispørsmål kan dermed gi ny kunnskap om oppfattelsen av verdisynet, både som enkeltindivid og som et praksisfelleskap.

Som en avgrensning utgår «Forvaltningsdimensjonen» som vurderingspunkt. Dette begrunnes med følgende:

- Forvaltningsdimensjonen representerer det instruksjonelle i organisasjonen. Dimensjonen er vanskelig å vurdere som objektiv kunnskap og dermed lite relevant å dokumentere for denne undersøkelsen.

Ved å se på erfaringer fra Curriculum Inquiry (Goodlad, 1979, p. 347) valgte Goodlad å trekke ut «Ideenens dimensjon» med bakgrunn i kompleksiteten i hans arbeid. Disse ulike valgene er nok gjort ut i fra forskjellig forståelse og innhold i dimensjonene. Det sammenfallende er allikevel viktigheten av å begrunne konteksten og ta sine valg deretter.

De gjenstående dimensjoner i denne analysen er dermed angitt i figur 3-7.



Figur 3-7 Analysemodellens dimensjoner

Disse utvalgte dimensjoner skal anvendes for å synliggjøre verdispørsmål på ulike vurderingsnivå i organisasjonen. Dette gjelder både enkeltvis og i et samlende perspektiv. Slik skal denne utvelgelsen kunne styrke selve undersøkelsen.

3.5 Sammendrag av forståelsen

Dette kapitlet ansees som grunnleggende teoretisk forståelse for undersøkelsen. Innholdet reflekter over flere måter å analysere de kulturelle forståelsene i en organisasjon. Arbeidet baserer seg på en forskningsmodell som fremstiller de ulike områdene innenfor organisasjonskulturen på en direkte og praktisk måte. Fenomenet verdier er definert inn i det kulturelle systemet. For å kunne systematisere en prosess, fra bevisstgjøring av antagelser til en aktiv bevisst handling, er det tydeliggjort hvilke elementer som kan defineres og brukes. Ved at oppgaven tar mål av seg å påvise og utvikle organisasjonskulturen i BYGGOPP, må undersøkelsen planlegges, gjennomføres og vurderes slik at det blir muligheter for overføring av ny kunnskap. Kriterier, kjennetegn og valg av organisasjonsdimensjoner er tilkjenegitt for å tydeliggjøre innhenting av data og analytisk vurdering.

Ved å se på denne komplekse tematikken, er det viktig å være ydmyk og åpen for ulike kulturforståelse og perspektiver. Utviklingsarbeidet har derfor til hensikt å legge til rette for en økt bevissthet hos den enkelte medarbeider og praksisfelleskapet. Denne bevisstgjøringen kan brukes til å heve handlingskompetansen i organisasjonen.

4 Aksjonsverktøy

Aksjonens systematiske metodiske tilnærming består av å definere og tydeliggjøre valgte styringselementer. Erfaringer fra egne og andres forståelse brukes som referanser for utviklingsarbeidet. Ut i fra denne fremstilling skal det være mulig å oppfatte og styre tiltenkte prosesser i aksjonen.

4.1 Aksjonsforskning

Aksjonsforskning er en fellesbetegnelse på mange retninger med ulike overbyggende tradisjoner eller motiv. I all aksjonsforskning er fokus rettet både mot handlinger og mot forskning rundt disse handlingene. Slik sett blir tanker og ideer forent med praksisfeltet både i refleksjoner rundt praksis og utprøving i praksis (Postholm, 2007). Gudveig Gjørund (Hepsø & Kongsvik, 2009) refererer til Davydd Greenwood og Morten Levin. De beskriver at aksjonsforskning kan bidra til demokratiske endringsprosesser i organisasjonen, gjennom samarbeid mellom forsker og dem det blir forsket på. Forskning, handling og deltagelse utgjør i felleskap aksjonsforskning. Denne undersøkelsen legger opp til et metodisk arbeid innenfor rammene av aksjonsforskning. Dette gjelder både innsamling av data og ved å gi ansatte på egen arbeidsplass eierskap i forskningen.

4.1.1 Aksjonslæring

Aksjonslæring som fenomen kan forklares som en læringsforståelse. Dette handler om tankemåter, perspektiver og ståsted som kan få frem ny kunnskap (DiBella & Nevis, 1998). Sett ut i fra utviklingsperspektivet, må organisasjoner kontinuerlig tilpasse sin kunnskap til forandringer i omgivelsen. Fornyelse og endring kan kun skje gjennom læring og kan ses på som en utømmelig ressurs i organisasjoner. Chris Argyris og Donald A Schön (Argyris & Schön, 1996) sin forståelsesmodell brukes til å skille ulike læringsnivåer i denne interaktive aksjonen. Dette utviklingsarbeidet er lagt opp til å involvere alle læringsnivåer i denne modellen. Det er ønskelig å tydeliggjøre aksjonslæringen slik at en kan vurdere hensiktsmessigheten av egne læringsprosesser og kunne justere og om nødvendig endre disse valgene når grunnlaget ikke lenger bedømmes som holdbart.

4.1.2 Interaktiv aksjonsforskning

Ved å ta utgangspunkt i at oppgavens problemstilling like gjerne kunne ha komme fra praksisfeltet som fra forskerhold, viser dette den allmenne relevansen. Det kunne like gjerne

være medarbeidere i opplæringskontoret som hadde tatt initiativ til aksjonsforskningsarbeidet. For å få frem dette gjensidige forholdet mellom forsker og forskningsdeltakere, kan denne formen for aksjonsforskning benevnes som «interaktiv aksjonsforskning» (Postholm, 2007). Dette samlebegrepet inkluderer dermed både forskning rundt aksjoner og læring av disse aksjonene. I dette utviklingsarbeidet vil «interaktiv aksjonsforskning» heretter brukes som et samlebegrep for både aksjonsforskning og aksjonslæring.

4.1.3 Prosesser og planer for den interaktive aksjonsforskningen

Som tidligere beskrevet, tydeliggjør forskningsdesignet hvordan forskningsopplegget er bygd opp og hva som forventes skal skje innenfor aksjonens tidsperiode. Det er lagt opp til at forsker skal delta aktivt i feltet som studeres for å finne forbedringer gjennom deltagende observasjon (Grønmo, 2004). Hensikten er å gjennomføre interaktivt en aksjonsforskning, som skal utvikle ny kunnskap om verdiforståelsen i BYGGOPP.

Det er utarbeidet en aksjonsplan hvor den interaktive aksjonsforskningen er skjematisk planlagt i forhold til en tidsramme. Skjemaet tydeliggjør også arbeidsoppgaver i den enkelte læringsløyfe. Aksjonsplanen skal dermed synliggjøre planleggingen og hvordan den skal dokumenteres. Videre viser aksjonsplanen hvem som skal delta og når det hele skal foregå.⁷

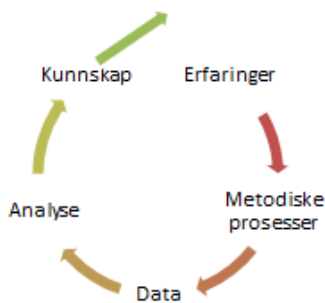
Det knyttes usikkerhet til hvilke forskyvninger som må gjøres med planleggingen av den interaktive aksjonsforskningen. Usikkerheten skyldes i hovedsak involvering av ansatte i medlemsbedrifter til opplæringskontoret og utviklingsprosesser i forskningsarbeidet. Ut ifra tidens store endringer underveis i aksjonen er en utdypende prosessplan tatt ut av oppgaven.

4.1.4 Aksjonenes læringsløyfer

Læringsløyferne i aksjonen er lagt opp til utviklings- og endringsarbeid gjennom erfaringslære. David A Kolb (Kolb, 1984) tydeliggjør at erfaringslæring stiller flere krav til de som deltar i en læringsprosess. Han fremholder at læring i sin natur er spenningskappende og konfliktfylt. Poul Moxnes (Moxnes, 2000) beskriver læring som eksperimentering hvor læring er å oppdage og utprøve nye ting for senere å reflektere over utførte handlinger. Derfor er erfaringslæring en prosess, ikke en oppsamling av fakta. Ny kunnskap, ferdigheter og holdninger oppnås gjennom konfronterende møter på flere nivå (Kolb, 1984). Ut ifra dette er

⁷ Jf. Vedlegg 1 Aksjonsplan

det utarbeidet en læringsløyefemodell med fem faser, som er tilpasset denne interaktive aksjonsforskningen. Modellen er gjengitt i figur 4-1.



Figur 4-1 Erfaringslæring

Læringsløyefens fem angitte faser, forstås slik:

Erfart kunnskap, funn og resultater fra utredninger og undersøkelser danner grunnlaget for den enkelte læringsløyfen i denne interaktive aksjonsforskningen.

Gjennom planlagte metodiske prosesser, er det meningen å skulle gi grunnlag for ny viten i form av empiriske data. I denne interaktive aksjonsforskningen er det valgt flere forskjellige metodiske tilnærminger. Dermed er det både kvantitative, kvalitative og ulike prosessmodeller som brukes metodisk.

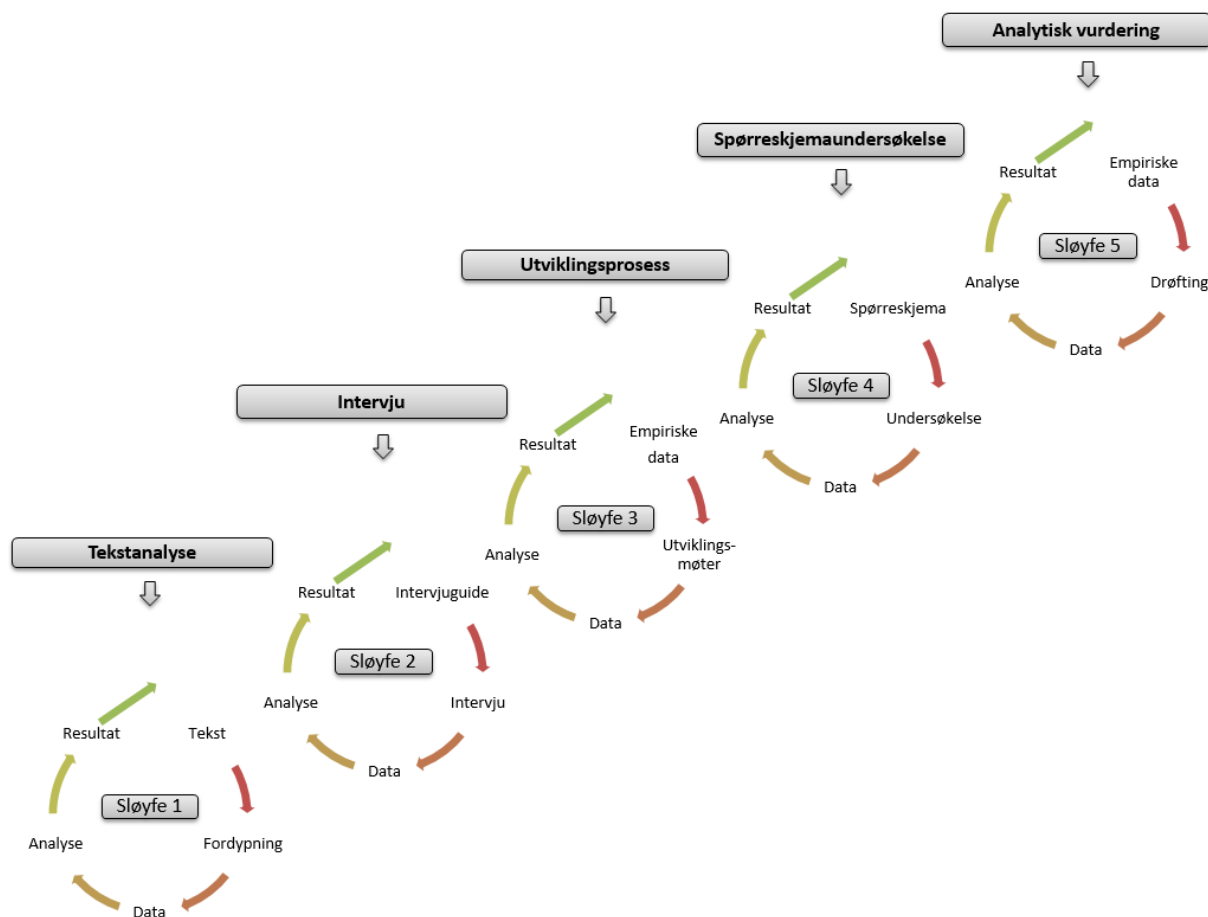
Resultater fra de metodiske prosessene presenteres som systematiske empiriske data. Presentasjonsformen vil variere i forhold til om dataene er kvalitativt forstående eller kvantifiserbare.

Analytiske vurderinger av de empiriske data, vil gjennomføres ut i fra metodiske kvalitetskrav. Vurderingsarbeidet reflekterer empiriske data opp imot utarbeidede analysemodeller.

Læringsløyfen gir ny kunnskap som er forankret i forskningsarbeidet og gir mandat til å videreføre denne kunnskap til neste læringsløyfe.

4.1.5 Aksjonens læringsprosess

Den interaktive aksjonsforskning består av 5 ulike læringsløyfer, hvor de enkelte sløyfene samler opp data og overfører kunnskap til neste læringsløyfe. Fig 4.2 viser hvordan nivåene er tenkt å henge sammen.



Figur 4-2 Aksjonens læringsløyper

Første aksjon skal gjennomføres som tekstanalyse av strategier og handlingsplaner utarbeidet av EBA. Hensikten er å skaffe legitimitet for arbeidet og forankre det i organisasjonens forståelse. Resultater fra tekstanalysen vil bli dokumentert.

Andre aksjon skal gjennomføres som en kvalitativ intervjuundersøkelse på utvalgte medarbeidere ved BYGGOPP. Hensikten er å skaffe empiriske data om kulturforståelsen i organisasjonen. Resultatene fra den kvalitative undersøkelsen vil bli analysert og dokumentert.

Tredje aksjon skal gjennomføres som en kulturanalyse med bakgrunn i innhentede empiriske data. Prosessen er tenkt som en utvikling med formell forankring sammen med styret for BYGGOPP Hedmark/Oppland. Hensikten er å kunne utarbeide og forankre verdispørsmål til en spørreundersøkelse. Data fra utviklingsprosessen vil bli dokumentert.

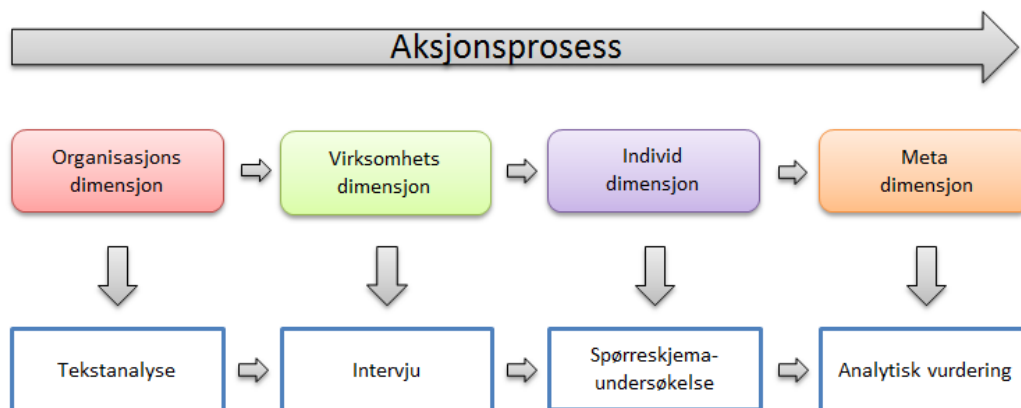
Fjerde aksjon skal gjennomføres som en spørreskjemaundersøkelse med flermetodedesign(Ringdal, 2009) og er tiltenkt alle læringer tilknyttet opplæringskontoret.

Hensikten er å skaffe empiriske data om kulturforståelsen hos lærlingene. Resultatene fra undersøkelsen vil bli analysert og dokumentert.

Femte aksjon skal gjennomføres som en analytisk vurdering, hvor vurderinger fra aksjonens ulike undersøkelser analyseres opp mot hverandre. Resultatene skal få frem ny kunnskap med tilhørende analytiske vurderinger. Hensikten er at den nye kunnskapen kan brukes til videre utvikling av organisasjonskulturen ved Opplæringskontoret.

4.1.6 Aksjonens vurderingsfaser

Det er utarbeidet en oversikt som belyser vurderingsfasene i utviklingsarbeidet (fig. 4.3). Modellen viser rekkefølgen og sammenheng mellom de ulike prosesser i aksjonen. Hensikten er å kunne synliggjøre på en systematisk måte, hvor kunnskapen blir hentet fra, når den blir analysert og hvilken kunnskap som blir brukt til det videre arbeidet.



Figur 4-3 Modell av aksjonens vurderingsfaser

Modellen viser aksjonenes ulike vurderingsfaser. Vurdering av sekundære data fra tekstanalysen klarlegger empiriske data fra organisasjonsdimensjonen, og vurdering av innsamlede data fra intervjurunden synliggjør empiriske data fra virksomhetsdimensjonen. Den tredje vurdering viser empirisk data fra spørreskjemaundersøkelsen som dermed får frem individdimensjonen i organisasjonen. En sammenfattende analytisk vurdering gjennomføres med bakgrunn i de tre første vurderingsfaser. Ved at denne siste vurderingsfasen søker etter en helhetlig vurdering av forskningsarbeidet, blir meta-dimensjonen dermed arena for utviklingsorienterte tanker og ideer. Disse vurderingspunktene er tidligere nevnt i avgrensingen av dimensjoner, men for å tilpasse dem til aksjonsprosessen er meta-dimensjonen flyttet fra å være innledende dimensjonsforståelse til å være avsluttende dimensjon. Mulighetene ved en slik fremgangsmåte er å kunne synliggjøre og vurdere

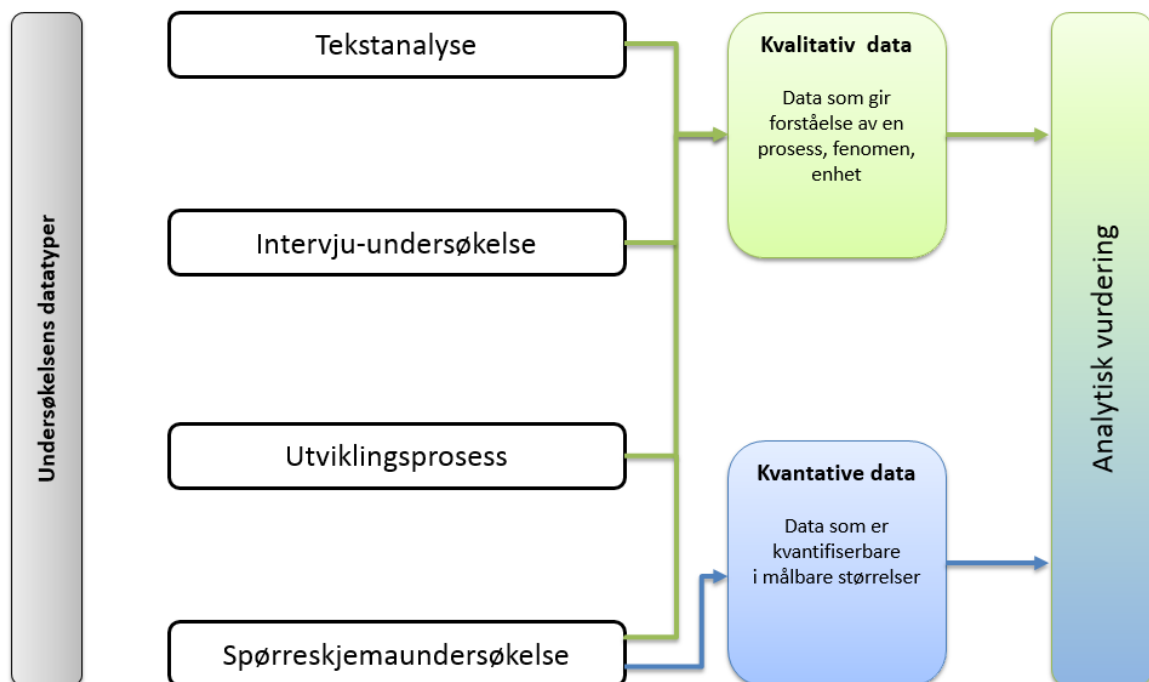
kunnskap, både i et kort og lengre perspektiv. Modellen viser da at ny kunnskap vil kunne beskrives, både i den enkelte undersøkelse og som et helhetlig utviklingsarbeid.

4.2 Metodisk tilnærming

Den metodiske tilnærmingen innebærer systematisk å lete etter og prøve ut ny kunnskap. I denne aksjonen er det valgt vitenskapelige metoder som skal tilstrebe å være systematisk problemløsende, men samtidig skal gi muligheter for eksperimentering.

4.2.1 Utviklings- og undersøkelses design

For å kunne styrke utviklingsarbeidet, er det valgt flere innfallsvinkler og metoder. Hensikten er å kunne belyse og kvalitetssikre de empiriske data. En kombinasjon av metoder blir gjerne omtalt som metodetriangulering. Metodetriangulering innebærer at bestemte fenomen studeres fra ulike synsvinkler og synspunkt, og problemstillingen belyses ved hjelp av forskjellige metoder og data (Grønmo, 2004). Valg av flermetodedesign (Ringdal, 2009), er med bakgrunn i grunnlaget for undersøkelsen. De empiriske data som skal få frem ny kunnskap, er samlet inn gjennom både kvalitativ og kvantitativ metodebruk (fig. 4-3). Disse ulike metodene samler inn data med ulike egenskaper. For å kunne være et systematisk og etterrettelig forskningsarbeid, er det viktig å synliggjøre hvordan metodene generer ulike kunnskap.



Figur 4-4 Modell av undersøkelsens metodetriangulering

Modellen beskriver metodene som generer forskjellige typer av empiriske data. Hensikten er å kunne synliggjøre måten kunnskapen om verdiforståelsen er innhentet på, slik at den blir brukt som tiltenkt i undersøkelsen. De kvalitative og kvantitative data sees på gjennom ulik tilnærming og kan defineres som myke og harde data. I dette arbeidet bruker man kvalitative metoder som skal få frem en forståelse av prosesser og verdiforståelsen i BYGGOPP. Den kvantitative metodebruken skal få frem målbare enheter på bakgrunn av en utviklet verdiforståelse. Innenfor metodetriangulering gis det muligheter for å kvantifisere kvalitative data (Grønmo 2004). Ved å bruke flermetodedesign i spørreskjemaundersøkelsen samler man inn både kvantifiserbare data og individuelle forståelser på bakgrunn av en utviklet verdiforståelse. Når sammenfatningen av den avsluttende analytiske vurderingen skjer gjennom en metodetriangulering, vil det formidles gjennom både målbare størrelser og utdypende tekst. Det antas at dette vil kunne styrke validiteten og reliabiliteten i undersøkelsen.

4.2.2 Kvalitetskrav til metodebruken

For å oppnå god reliabilitet og validitet er det systematisk arbeidet med å implementere dette i forskningsarbeidet.

Reliabilitet er avhengig av i hvilken grad en undersøkelse kan etterprøves (Ringdal, 2009). En konklusjon er reliabel om andre kommer til den samme konklusjonen, ved bruk av de samme premisser. I forskningsarbeid er det derfor viktig å fremvise det underliggende arbeid for en konklusjon. Oppbyggingen, dokumentasjonen og kvaliteten av arbeidet er med på å avgjøre innholdets reliabilitet. Reliabiliteten i denne oppgaven, kan forsvares ut ifra en beskrivelse av innledende bakgrunnsinformasjons⁸, læringsstrategien⁹, teoriforståelse¹⁰, en gjennomarbeidet metodebeskrivelse¹¹, resultatene av aksjonen og de relevante innsamlede data¹². I mitt valg av metodetriangulering som tilnærmingen, bruker jeg en tydelig beskrevet problemstilling av hva jeg vil ha frem av opplysninger, datagrunnlaget og videre hvordan jeg har analysert disse

⁸ Jf. Kap.1. Innledning

⁹ Jf. Kap.2 Utvikling og endringsarbeid i organisasjoner

¹⁰Jf. Kap.3 Organisasjonskultur, etikk og verdier

¹¹Jf. Kap.4 Aksjonsverktøy/ Kap.5 Aksjonene

¹² Jf. Kap.5 Aksjonene

dataene. Videre vil jeg henwise til den kritiske holdningen¹³ jeg har hatt til eget arbeid. Mine kritiske refleksjoner er brukt ved utarbeidelse av utviklingsarbeidet. Det ble gjort for å være logisk og strukturert, og for å styrke etterprøvbareheten.

Validitet refererer til gyldighet eller sannhet. En gyldig fortolkning streber etter sann kunnskap. For å utdype begrepet, kan det være en fordel å skille mellom tre kriterier for sannhet i forbindelse med forskning: korrespondansteoretisk, koherensteoretisk og pragmatisk sannhetsteoretisk (Kvale, 1997).

- Korrespondansekriteriet sier noe om kunnskapene er sammenfallende med den sanne og objektive virkeligheten, med forventninger om en sann fortolkning.
- Koherenskrteriet bygger på at et flertall av enkeltindividers fortolkninger anses som en felles og tilnærmet allmenngyldig fortolkning. Når det framkommer sammenfattede forståelser, anses denne fortolkningen for å være så nær det objektive som det er mulig å komme på det aktuelle tidspunkt.
- Det pragmatiske dreier seg om nytten av kunnskapene forskningen frambringer, og deres praktiske konsekvenser.

Jeg har valgt å vektlegge forståelsen og retter oppmerksomhet mot hva som omfatter utviklingsarbeidets temaer, slik at disse kunne sees som objektive sannheter. Videre legger jeg vekt på at resultatene så godt som mulig representerer de fenomener og den virkeligheten jeg utforsker. På denne måten nærmer jeg meg korrespondanse- og koherenskrteriet. Gjennom dialog og forankring av utviklingsarbeidet, antar jeg at dette tar vare på relevansen av ny kunnskap som det refereres til i pragmatiske kriterier. Med disse kvalitetskriteriene øker sannsynligheten for at jeg klarer å fortolke fenomenet på en valid måte.

Validitet er også forbundet med i hvilken grad en spørreskjemaundersøkelse er i overensstemmelse med variabelen vi ønsker å måle. Ringdal beskriver følgende:

«innholdvaliditet går mer presist på om utvalget av indikatorer gir en rimelig dekning av en hypotetisk populasjon av indikatorer. Det vil si om målet dekker de viktigste aspekter av begrepet» (Ringdal, 2009, p. 87). Spørreskjemaundersøkelsens tema dekker ikke et

helhetsbilde vedrørende de forhold som antas å ha betydning for verdiforståelsen. Det er tatt hensyn til gjennomførbarhet, men samtidig er det benyttet relevante spørsmål for å belyse de forhold som er av interesse. Begrepsvaliditeten menes å være ivaretatt i forhold til utarbeidede

¹³ Jf. Kap.1.7 Aksjonsforskning i praksisfeltet/ Kap.6.2 Prosessvurdering

spørreskjema, hvor de ulike relevante påstandene blir fremsatt. Ved å ta hensyn til innholdsvaliditeten antas utarbeidede spørsmål som relevante.

4.3 Kvalitative metoder

Kvalitativ forskning handler om å innhente så pålitelig kunnskap som mulig for å kunne belyse et fenomen, fortolke denne informasjonen og beskriver en mangfoldig og variert virksomhet (Grønmo, 2004). Det kvalitative designet som er valgt, bygger på det Kvale (Kvale, 1997) karakteriserer som en fenomenografisk strategi. Systematikken er bygget opp over følgende temaer: planlegging, gjennomføring, analyse og dokumentasjon. Målet er å framskaffe kunnskaper på grunnlag av både en tekstanalyse og et visst antall intervjuer. Beskrivelsen av denne metoden bygger på data fra en anerkjent metodisk forståelse (Kvale, 1997), som dermed kan styrke en systematisk tilnærming. Dette kan igjen medføre en større forståelse, noe som tydeliggjør og styrker undersøkelsene.

4.3.1 Tekstanalyse

Det er valgt en kvalitativ tekstanalyse for gjennomgangen av planer og strategier for bransjeorganisasjonen. Denne analysen er en hermeneutisk forståelse, hvor en er opptatt av meningens kompleksitet, nyanser og helhet. Derfor er analysen opptatt av å se teksten med et helhetlig blikk, og er anti-positivistisk og skeptisk til vidtgående utdypning av temaene.

Tekstanalysens utgangspunkt baserer seg på planer og strategier for bransjeorganisasjonen. Egne erfaringer fra samarbeid med opplæringskontoret og kunnskap om bransjen, representerer grunnlag for kjennskap til feltet og dets aktører. Temaer for tekstanalysen ble formulert gjennom utformingen av problemstillingen. En avklaring av begreper resulterte i en operasjonalisering av spørsmålene i en analyseguide¹⁴. En god analyseguide var ment å sikre en mer valid og reliabel undersøkelse.

Undersøkelsen tar for seg forståelsen ved fenomenet “etiske verdier” (vedlegg 5 Skjema for tekstanalyse). For å få til en kartlegging av fenomenet etiske verdier, har undersøkelsen flere variabler som det bør tas hensyn til.

Det er tatt utgangspunkt i følgende temaer:

¹⁴ Jf. Vedlegg 2 Skjema for tekstanalyse

Del 1 Forståelse: For å frem kunnskap, kartlegges innholdet i virksomhetsplanen for begrepet «etiske verdier». Dette for å kunne få forståelse av hvilket innhold de tillegger sitt verdigrunnlag. For å undersøke en organisasjonskulturell forståelse, er begreper som samfunnssyn, organisasjonssyn menneskesyn og kunnskapssyn brukt for å utdype analysen.

Del 2 Satsningsområder: For å få frem satsningsområder, er målet å fremheve virksomhetens strategiske og operative områder.

Del 3 Konkretisering av etisk satsing: Ved å se på fremkomne verdier og holdninger i strategidokumentene, skal dette danne grunnlag for videre utvikling i prosessarbeidet. Målet er økt kunnskap om virksomhetens strategiske syn på etikk. Det vektlegges å drøfte disse opp mot angitte kjennetegn for utviklingsarbeidet. Kjennetegnene er beskrevet som følgende begreper: samarbeid, innovasjon, effektivitet og kontroll

Gjennom disse temaene er målet å avdekke grunnleggende data om etiske verdier på en valid måte. Tekstanalysen kan eventuelt konkludere med ny kunnskap som brukes i framtidige tiltak.

4.3.2 Kvalitativt intervju

Som metode for intervjuet er det valgt et kvalitativ design. Dette for å kunne kartlegge en forståelse av fenomenet “verdisyn” hos utvalgte fagledere i BYGGOPP. For å få frem forskjellige perspektiver på dette, har undersøkelsen vektlagt flere ulike områder innenfor kultursynet som det tas hensyn til.

For å styrke innholds-validiteten (Grønmo, 2004), er undersøkelsen delt inn etter tidligere nevnte temaer som jeg søker etter å få frem kunnskap om:

- Samfunnssyn skal føre til at fagledere reflekterer over ulike samfunnskrav. Både omfang og viktighet av temaer kan gi et bilde av samfunnsansvar og hvordan medlemsbedriftene forholder seg til samfunnsdeltagelse.
- Organisasjonssyn skal føre til at fagledere reflekterer over rammevilkår og egen organisering. Både systemtenkning og omfang kan gi et bilde av hvordan man forholder seg til organiseringen og roller i BYGGOPP.
- Menneskesyn skal føre til at fagledere reflekterer over det enkelte mennesket sett opp imot likeverdsprinsipper. Både omfang og viktighet av forståelsen gir et bilde av hvordan medlemsbedriftene forholder seg til enkeltindividet og grupper. Dette kan

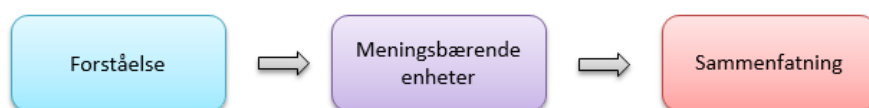
være både innenfor egen arbeidsplass og de som man møter i arbeidsrelaterte situasjoner.

- Kunnskapssyn skal føre til at fagledere reflekterer over utdanning og læring. Kunnskap handler om hva ulike utdanningsperspektiver inneholder og hvordan læreprosesser skal organiseres og utføres. Påstander, teorier, taus kunnskap og handlingskompetanse kan gi et bilde av hvordan medlemsbedriftene forholder seg til utdanningsperspektiver.

Ved å fokusere på innholdet gjennom disse områdene, håper jeg å få frem grunnleggende data om verdisynet. En avklaring av begreper resulterte i en operasjonalisering av spørsmålene i en intervjuguide¹⁵. En god intervjuguide var ment å sikre en mer valid og reliabel undersøkelse.

4.3.3 Vurdering av kvalitative data

For å vurdere de kvalitative data velges deler av Kvaless seks trinns kvalitative analyse. Designet er bygget opp etter det som karakteriseres som en fenomenografisk strategi ved planlegging, gjennomføring og analyse av innsamlede data (Kvale, 1997). Denne anerkjente metodiske forståelsen kan gi ny kunnskap om fenomenene som vurderes. De kvalitative dataene analyseres etter tre trinn, dette er synliggjort i figur 4-4.



Figur 4-5 Vurderingsprosess av kvalitative data

Modellen beskriver de ulike fasene i analysen av kvalitative data. Disse tre fasene beskrives på følgende måte:

I første del av vurderingsprosessen er det meningen å bli kjent med materialet som skal bearbeides. For dette arbeidet gjelder både vurdering av data fra en tekstanalyse og et intervju. Ved en transkripsjon blir det foretatt en overføring av rådata til andre generasjons data. Dette skjer gjennom overføring av tekst til en ny form for tekst. Enhver transkripsjon fra en kontekst til en annen innebærer en rekke vurderinger, beslutninger og mulige endringer (Inglar, 2009). Gjennomføring av en transkripsjon vil medføre at den første vurderingen av dataene er foretatt.

¹⁵ Jf. Vedlegg 4 Intervjuguide

Andre del er tenkt som en klargjøring av materialet for å belyse problemstilling og for å kunne fokusere på den delen av materialet som skal undersøkes nærmere. Ved at kjennetegn på ulike kulturer er definert, brukes disse som indikatorer for meningsbærende enheter. Forforståelsen fra den første delen er den bærende kunnskapen. Gjennom en systematisk gjennomgang av materialet bearbeides dette for å identifisere meningsbærende enheter. Hvert av temaene representerer dermed ideer om ulike sider av problemstillingen som skal belyses. Ved å bearbeide de innsamlede data, kan de meningsbærende enhetene systematiseres gjennom en koding. Dette innebærer å samle og strukturere data ved å se dem gjennom forskningsarbeidets utvalgte vurderingskriterier. Kodingen innebærer en systematisk rekontekstualisering, der deler av innsamlede data hentes ut av sin opprinnelige sammenheng, for å kunne settes i sammenheng med beslektede elementer. Kodingsprosessen av de meningsbærende enhetene kan i praksis foregå på mange ulike måter, men i dette arbeidet er det valgt å systematisere grunnlagsdata i dataprogrammet ATLAS. Ti.¹⁶

Det tredje trinn er den egentlige analysen, hvor data fra tidligere deler av analysearbeidet samordnes og tolkes for å gi nye meninger. Ved systematisk å tydeliggjøre meninger, kan man kondensere eller fortette utvalgte innhold i de meningsbærende enhetene. Videre kan kodeprosessene tydeliggjøres gjennom en meningskategorisering. Ved å skaffe oversikt, sorteres materialet i forskjellige kategorier som omhandler ulike meningsaspekter. Denne utarbeidede beskrivelsen har til hensikt å konkretisere innholdet ved å omsette innsamlede rådata til en mer generell form.

4.4 Dialogbaserte og utviklingsbaserte prosesser

Bakgrunnen for dialogprosessen er å kunne legitimere, forankre og utvikle forskningsarbeidet i BYGGOPP. Denne prosessen skal dermed involvere ledelse og styret i virksomheten. For å få frem en systematisk tilnærming, er det tatt utgangspunkt i erfaringsbaserte data innen utvalgte kulturområder, en etisk dialogprosess preget av diskursetikkens tanker og forståelse, og en styringsstruktur utarbeidet etter planleggingsmodellen.

4.4.1 Mål for prosessen

Denne aksjonen baserer seg på erfaringsbaserte empiriske data fra tekstanalysen og intervjuet. Prosessen skal utvikle spørsmål, for å få frem kunnskap om lærlingenes oppfattelse av

¹⁶ <http://www.atlasti.com/index.html>

virksomhetens kultursyn. For å styrke innholds-validiteten (Grønmo, 2004) er undersøkelsen delt inn etter tidligere nevnte kjennetegn¹⁷ som søker etter å få frem kunnskap om:

- Samhandlingskulturen: Skal føre til at medarbeidere reflekterer over samarbeid i arbeidsmiljøet. Med konkretiserte spørsmål kan dette gi et bilde av delingskultur og hvordan brukere av virksomheten forholder seg til samhandling og erfaringsdeling.
- Den innovative kulturen: Skal føre til at medarbeidere reflekterer over kreativitet i arbeidsmiljøet. Med konkretiserte spørsmål kan dette gi et bilde av hvordan de oppfatter utviklings- og endringsarbeid i virksomheten.
- En kontrollerende kultur: Skal føre til at medarbeidere reflekterer over prosedyrer og retningslinjer i arbeidsmiljøet. Med konkretiserte spørsmål kan dette gi et bilde av koordinering og organisering i arbeidsmiljøet.
- En effektivitetskultur: Skal føre til at medarbeidere reflekterer over konkurranse og resultater i arbeidsmiljøet. Med konkretiserte spørsmål kan dette gi et bilde av målorientering og hvordan brukere av virksomheten forholder seg til konkurransedyktighet.

4.4.2 Dialogbasert prosessmodell

Diskursetikken tydeliggjør pragmatiske forutsetninger for en dialog og er bygger på flere teorier fra NY-frankfurterskolen (Nyeng, 1999). Blant alle de normer som stiller krav til dialogens deltakere, forsøker diskursetikken å sortere ut hvilke og i hvilken grad normer kan begrunnes med praktisk fornuft. Diskursetikken tar utgangspunkt i den form enhver fornuftig samtale må ha. Den rasjonelle dialogen er dermed tiltenkt å følge forutsetninger som:

- En åpen meningsutveksling for alle deltagere. Denne pragmatiske forutsetning gjør at det kreves åpenhet rundt dialogen. Dette gjelder både informasjon fra pågående arbeid og kritiske tilbakemeldinger underveis. Dette er dermed en lite ekskluderende diskusjonsform.
- Fokus på likeverd blant deltagere i dialogen. Alle tilskrives et potensiale til å frembringe argumenter i temaet, som kan bidra til gode løsninger.
- Deltagerne opptrer oppriktige og sannferdige. Det er alltid en fare for at deltagerne kan ha fordel av å unnlate oppfatninger og motiver. Derfor er det viktig å vise at egen interesse kan påvirke dialogen og dermed den beste konklusjon med andre.

¹⁷ Jf. Kap. 3.4.2 Kjennetegn på ulike kulturer

- Meningsdannelse må ikke skje under tvang. Diktert og påtvungen meningsdannelse er ikke et virkemiddel som preger en rasjonell dialog mellom likeverdige mennesker.
- Meningsdannelsen må skje gjennom det gode argument. Dermed skal diskusjonen ikke dreie seg om løsninger som begunstiger seg selv eller ens egen interessegruppe. Det er viktig å gjennomføre rasjonelle diskusjoner for felles beste og ikke da dialogen falle hen til forhandlinger.

4.4.3 Utviklingsbasert prosessmodell

En prosessmodell handler om å kunne organisere et utviklingsarbeid. Ved å bruke etterutdanningsmateriellet for fagopplæring (Halland & Nore, 2010), refereres det til planleggingsmodellen (Bjørndal & Lieberg, 1978). Modellen er også kjent som helhetsmodellen eller relasjonsmodellen (Hiim & Hippe, 2006). Relasjonstenkning gir uttrykk for at flere utvalgte faktorer er integrert i et nettverk der det er viktig å tenke gjennom mål og midler og hvilke relasjoner det er mellom de ulike faktorene i formidling. Ved bruk av planleggingsmodellen har man et metodisk verktøy, hvor en har et overblikk og system for å kunne foreta en rekke systematiske valg knyttet til hvilke ressurser man har til rådighet.

Planleggingsmodellen legger følgende føringer for utviklingsprosesser:

- Rammen for prosessen skal oppleves tydelig for deltagerne. Forutsetning for utviklingsarbeidet er lagt gjennom tilnærmingen til tematikken i både målanalysen og situasjonsanalysen. Videre er det utarbeidet skjema for aksjonsprosess og aksjonsplan.
- Læreforutsetningene blant deltagerne i dialogprosessen må synliggjøres. Det antas at alle deltagere er motivert for å kunne dele sine erfaringer. Ved å diskutere innhold og måter å organisere arbeid på, finnes det nok ulike meninger om hvordan dette skal gjøres.
- Målet for prosessen er gitt gjennom problemstillingen for denne aksjonen. Hensikten er å gi føringer for utviklingsarbeidet, og tjene som referanse når det skal vurderes i hvilken grad målet er nådd.
- Innholdet i prosessen skal formidle hvilket verdisyn som skal undersøkes. Med bakgrunn i forforståelsen¹⁸ viser situasjonsanalysen¹⁹ en forståelse hvor det

¹⁸ Jf. kap.3 Organisasjonskultur, etikk og verdier

¹⁹ Jf. Vedlegg 7 Utredning for utviklingsprosessen

synliggjøres erfaringer opp imot teoretiske rammer. Dette er eksempler på hvordan man kan omsette abstrakte kunnskap til konkret og praktisk handling.

- Læreprosesser forutsetter bl.a. opplevelser, konfrontasjoner og bevisstgjøring av verdisynet. Utvikling er her tenkt å skje i et samspill med styret. Det er læringsprosessen og de arbeidsmåtene man velger å bruke, som realiserer læringsresultatet. Gode læreprosess i utviklingsarbeidet vil virke motiverende og endringsskapende for deltagerne.
- Vurdering av resultatet av prosessen sier noe om måloppnåelsen – sluttresultatet. Hensikten med denne produksjonsprosessen er å utvikle spørsmål for en spørreskjemaundersøkelse. Dermed konkretiseres sluttresultatet i kunnskap som skal brukes i neste aksjon. Dokumentasjon av arbeidet vil bedre forutsetninger for validitet og reliabilitet av ny kunnskap.

Ved å fokusere på innholdet gjennom denne forståelsesrammen, er målet å kunne utforme gode samarbeidsformer for dette utviklingsarbeidet. Et systematisk grunnlag for kunnskap og samarbeid, er ment å sikre et mer valid og reliabelt forskningsarbeid.

4.5 Metodetriangulering

Det er ikke kun én metodisk tilnæringsmåte som er den eneste rette, og begrensninger i kvantitative og kvalitative metoder kan styrkes ved bruk av et flermetode-design(Grønmo, 2004). I dette vurderingsarbeidet ser man seg tjent med å kombinere bruk av ulike metoder. Vurderingen vil bli mer nyansert, perspektivrik, og kan oppleves som en helhetlig forståelse, samtidig som eventuelt samsvar mellom data ut fra ulike tolkninger kan styrke forskningsarbeidet.

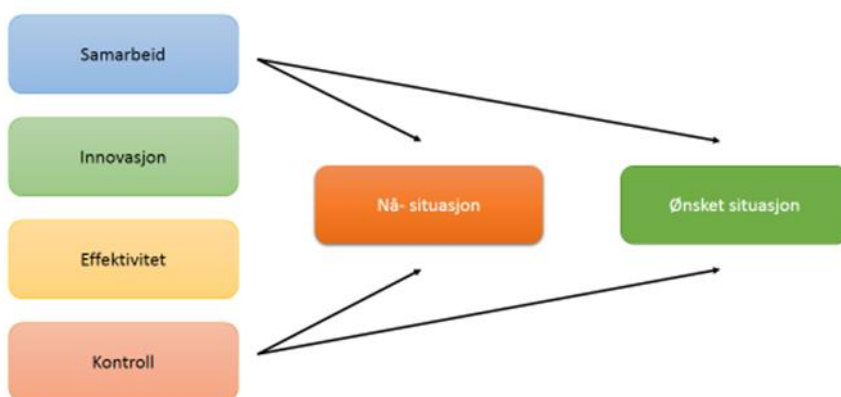
4.5.1 Kvalitative og kvantitative data

Dette forskningsarbeid triangulerer med empiriske data som har bakgrunn i fra kvalitativ og kvantativ metodebruk. Ved å bruke metodetriangulering kan man få bekreftet og underbygget avsluttede analytiske vurderingen av datasamlingen i utviklingsarbeidet. Bruk av data fra begge metodene styrker presentasjonen av de empiriske data og danner grunnlag for nye kunnskap. I arbeidet med metodetriangulering henviser Creswell (Creswell, 2013) til et design beskrevet som «convergent parallel mixed methods». Her fremstilles en metodisk tilnærming som fletter sammen kvalitative og kvantitative data. En av utfordringene ved triangulering av metoder er en «miksing» og integrering av innsamlede data med ulike egenskaper(Røykene,

2006). Denne «miksingen» foregår i dataanalysen og under tolkningen av funnene. I integreringen av data vil nok forskerens syn på metodetriangulering gjøre seg gjeldende, og hensikten ved å triangulere blir synlig.

4.5.2 Spørreskjemaundersøkelse

Det er valgt et designperspektiv hvor data samles inn gjennom en spørreundersøkelse. Målet for dette er å kunne kartlegge en opplevelse av fenomenet “verdisyn” hos lærlinger i BYGGOPP. Det er valgt en metodetriangulering med både kvalitativ og kvantativ tilnærming. Dette innebærer at spørreundersøkelsen er systematisk oppbygd for å samle inn data fra et utvalg, for å gi både individuelle oppfattelser og kvantifiserbare beskrivelse. Utvalgskriteriene beskrives gjennom enheter og variabler (Ringdal, 2009). Undersøkelsens enheter er lærlinger i opplæringskontoret. Variablene i denne undersøkelsens verdier, testes ut på konkurrerende kulturbegrep i et nåtids- og fremtids perspektiv. Modellen nedenfor (figur 4.6) viser dimensjonene som inngår i undersøkelsen, og uttrykker visuelt hvordan de aktuelle variablene forholder seg til hverandre.



Figur 4-6 Oversiktsmodell for ulike variabler som inngår i undersøkelsen.

Undersøkelsen er konstruert for å få frem fire variabler som omhandler kjennetegn på konkurrerende kulturer, og to variabler som omhandler et nåtidsperspektiv og et fremtidsperspektiv. I analysekapittelet kan de utvalgte kulturbegrepene benyttes enkeltvis opp mot besvarelser som skal kartlegge nåværende forståelse og fremtidsønsker. Det ble utarbeidet spørsmål til spørreskjemaundersøkelsen i aksjon 3. Påstander og spørsmål er utformet for å få svar på undersøkelsens utvalgte variabler. På bakgrunn av et systematisk utarbeidet spørreskjema, påstår jeg at man kan få frem fenomener som problemstillingen setter søkelyset på.

4.5.3 Vurdering ved triangulering av data

Med bakgrunnen i en triangulering med kvalitative og kvantativ data, velges en pragmatisk vurderingsprosedyre hentet fra Malterud (Malterud, 2011). Hensikten er å gi klarhet i aktuelle valg som er gjort i forhold til en vurdering, samt hvilke krav som stilles i denne sammenhengen. Datatrianguleringen analyseres etter en prosedyre med fire trinn, dette og synliggjort i figur 4-7.



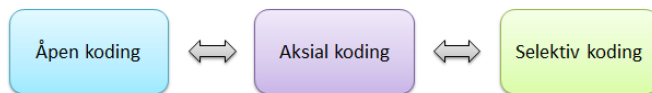
Figur 4-7 Vurderingsprosess av data fra metodetriangulering

Forståelse

I første trinn av vurderingsprosessen er det meningen å bli kjent med materialet som skal vurderes. Ved bearbeiding av materialet vil forskjellige deler av innholdet ses i sammenheng med temaer som fremtrer i lys av problemstillingen. Slike temaer er ikke utviklet som følge av systematisk, kritisk refleksjon, men representerer et første steg i organiseringen av materialet. Denne delen av analysen har dermed som intensjon å utvikle en helhetlig forståelse av det som skal utforskes.

Koding

For å systematisere de empiriske data, er det valgt en induktiv metode som koder tekst. Kodingsprosessen bygger på en prosedyrebeskrivelse fra «Grounded Theory» (Corbin & Strauss, 2008) og er delt inn i tre faser: åpen, aksial og selektiv koding (figur 4-8).



Figur 4-8 Modell av kodingsfaser

Den åpne kodingen gjennomføres med utgangspunkt i fra den helhetlige forståelsen. Kodingen skjer gjennom å sette navnermerker på meningsbærende deler og beskrive fenomener i tekstene. Ved en åpen koding vil et variabelt antall koder være gjort synlige. Med utgangspunkt i disse kodene kan en aksial koding sortere og gruppere kodene slik at nye fenomener dannes. Den selektive kodingen går ut på å finne overordnede kategorier i utarbeidede grupper. Disse overordnede kategoriene velges dermed som sentrale tema for å kunne forklare undersøkelsens funn.

Analyse

I det tredje trinn skal man abstrahere den kunnskapen som hver av kodegruppene representerer. Ved systematisk å tydeliggjøre meninger, er målet å fortette utvalgte innhold i de meningsbærende enhetene. For å få oversikt over de empiriske data, sorteres materialet i forskjellige sub-grupper som omhandler ulike meningsaspekter ved ulike kulturfenomener. Det videre analysearbeidet handler om sub-gruppene som enkeltstående analyseenheter. Gjennom å fortette innholdet i hver sub-gruppe, er det meningen å utvikle en abstrahert beskrivelse. Datatriangulering vil bli brukt i analysefasen for å kunne visualisere resultater fra kodingen. Det benyttes et oppsummerende skjema for å kvantifisere funnene i kodingen. Denne utarbeidede beskrivelsen har til hensikt å konkretisere innholdet ved å omsette kodede data til en mer generell form.

Sammenfatning

I fjerde trinn skal analysens utarbeidede data rekontekstualiseres. Analytiske funn skal sammenfattes og kan dermed skape nye beskrivelser, begreper eller visuelle fremstillinger. Med utgangspunkt i kondenserte data, utvalgte sitater og visualiserte data, lages en innholdsbeskrivelse for hver kodegruppe. I vurderingsbeskrivelsen anvendes meningsbærende elementer i fra analysen, for å underbygge av vurderinger og funn. Med bakgrunn i å gi leseren innsikt og tillit, må en sammenfatning være lojal i forhold til grunnleggende datasamling.

5 Aksjonene

I dette kapitlet vises den interaktive aksjonsforskningen frem. For å tydeliggjøre utviklingsarbeidets fremkomne innhold beskrives dette i de ulike læringsløyper. Dette handler dermed om metodisk tilnærming hvor innsamlede data fra prosessene vurderes og analyseres.

5.1 Tekstanalyse

I den første aksjonen tok jeg for meg innholdet i en tekstanalyse. En slik prosess krever planlegging, gjennomføring vurderinger og dokumentasjon. Gjennom et systematisk og kvalitetsorientert arbeid analyseres og sammenfattes de empiriske data.

5.1.1 Gjennomføring av analysen

Ved gjennomføringen av tekstanalysen var min oppmerksomhet rettet mot undersøkelsens tematikk, innholdet i utvalgte dokumentene og vurdering av teksten. Det som gjengis i denne rapporten er verken rådata eller gjengitte tekst, men en analysert versjon. Den er gjort med bakgrunn i den tolkning som den strategiske dokumentasjonen tilkjenner. Den forståelse jeg får ved å lese en tekst, avhenger av de spørsmål jeg stiller til teksten. Desto flere perspektiver en kan legge inn i analysene, dess flere tolkninger kan en finne.

Følgende strategisk dokumentasjon ble valgt for analysen:

- Virksomhetsplanen EBA 2010-2013²⁰
- Etikkplakat for EBA²¹

For å kunne etterprøve oppbyggingen av tekstanalysen henvises til oppgavens ulike forståelser og datagrunnlag.

5.1.2 Vurderinger og analyser av tekstgrunnet

I dette kapitlet presenterer jeg de bearbejdede dataene. En bearbejdelse innebærer en fortolkning, men det er vektlagt å vurdere ut i fra utvalgte kulturelle kriterier, kjennetegn og aktuelle vurderingsdimensjoner. Det henvises til kapitel 3.4 hvor vurderingselementenes innhold utdypes. Det er forsøkt å gjøre behandlingen av dataene på en trygg og reflektert

²⁰ Jf. Vedlegg 3 Virksomhetsplan for EBA

²¹ Jf. Vedlegg 7 Etikkplakat for EBA

måte, både for å ivareta kvalitetskravene og tydeliggjøre innholdet i dataene. Tekstene analyseres og vurderes kritisk for å få frem organisasjonens etiske satsningsområder.

Dataene er presentert som tekst og refererer til angitte dokumenter. Det er prøvd å etterfølge en nøktern komprimering i presentasjonen av funnene. Gjennom avsluttende analyse forsøkes det å finne data som underbygger aktuelle behov. Dette for å se sammenhenger med fremtidige utviklingsarbeid.

Del 1 Bransjeforeningens verdigrunnlag

Del 1 i tekstanalysen fokuserer på å få en forståelse av fenomenet «etiske satsningsområder». Dette gjøres for å få en oppfattelse av hva EBA strekker seg etter. Dette kan legge et grunnlag for utvikling av ny kunnskap.

For å kunne tydeliggjøre EBA sitt strategiske grunnlag, har bransjeforbundet utarbeidet en virksomhetsplan. Planen er bygget systematisk opp med bransjeforeningens visjon, verdiforståelse og etiske retningslinjer. Visjonen ” *Vi bygger en bærekraftig fremtid* ” viser til virksomhetsområdet for bransjeforeningen. «Bærekraftig» er brukt både innen samfunns- og virksomhetsutvikling. Begrepet «bærekraftig» kan tolkes som det å ta vare på daglige behov, uten å ødelegge fremtidige muligheter. Man kan si at visjonen beskriver utvikling og endringssyn, både i et nåtids- og et fremtidsperspektiv. Ved at EBA er tilsluttet NHO, tar planer og strategier utgangspunktet i et velfungerende næringsliv med en sterk og effektiv verdiskaping. I kraft av sin størrelse og omfang, har BA- næringen stor betydning for landet. EBA er opptatt av at bransjene skal fremstå som ansvarlige og bevisste samfunnsaktører. For at bransjeforeningen skal strekke seg mot dette ansvaret, satses det på å utvikle og endre kulturen i bransjen. Virksomhetsplanen trekker spesielt frem utviklingsperspektiver preget av seriøsitet og respekt for egen bransje og samfunnet forøvrig.

EBA deler verdibegrepene med NHO sentralt, der det defineres gjennom følgende utdypning: Begrepet «Modig» viser til en styrke og innsikt til å utfordre de etablerte sannheter, og flytter grenser for seg selv og hos andre. Viktigheten av utvikling og deling av kunnskap gjennom samhandling, er tydeliggjort i begrepet «Samspillende». Å være «tilgjengelig» for omverden, oppnås gjennom kommunikasjon. I et samhandlingsperspektiv bør en viktig faktor være å forstå og gjøre seg forstått. Begrepet «Troverdige» handler om å inneha og anvende faglig kunnskap på en slik måte at innhold kan oppleves som robust og tillitsvekkende.

EBA har utarbeidet sine egne etiske retningslinjer(etikkplakaten). Retningslinjene er ment å være et middel til å konkretisere felles holdninger og verdier. Ved å betrakte de strategiske

dokumentene gjennom forskningsoppgavens fire utvalgte kulturområder, er det kommet frem til følgende forståelse:

EBA er en stor samfunnsaktør, ut i fra en lokal og nasjonal verdiskapning. Bransjens samfunnssyn er å bygge for mennesker og bidra til bedring av livskvalitet. Gjennom dette arbeidet vises ansvarlighet ved å fokusere på produktivitet, kvalitet og livsløpskostnader. Organisasjonen representerer en av landets største næringer, og har et organisasjonssyn som bygger på omdømme. Det satses på utøvelse av god forretningsetikk som skal gi en mer respektert og lønnsom byggenæring. For å styrke bransjenes integritet arbeides det med nulltoleranse ved problemstillinger som prissamarbeid, markedsdeling eller mottak av ytelser. For å styrke «samspillet» i bransjen, arbeides det for at bransjen preges av positiv omtale, god dialog og respekt for både konkurrenter og kollegaer. Ut ifra et slikt perspektiv kan for eksempel ikke svart arbeid tolereres.

Bransjens største ressurs er menneskene som arbeider der. EBA ser det som viktig å ta vare på og utvikle medarbeidere. Ved å skape en større kulturforståelse legges det til rette for å lede mennesker i bransjens ulike oppdrag. Denne forståelsen kommer frem i medarbeidernes ulike behov og holdninger til kulturer, generasjoner og kjønn. Gjennom FoU arbeid vises det til motivasjonstiltak. Bransjeforbundet oppmuntrer til utviklings- og endringsstrategi innenfor etisk arbeid.

Ved at bransjen er i stadig endring, vet EBA at det kreves et bevisst forhold til utvikling og implementering av kunnskap. Bransjeforeningen viser til at det utvikles kontinuerlig ny kunnskap som skaper merverdi for både brukere av og aktører i bransjen. Dette skjer gjennom stadige nye løsningsorienterte samarbeidsmodeller hvor kundens behov er i fokus. Ved å tilrettelegge for åpne arbeidsprosesser, kan dette føre til større forståelse og erfaringsdeling.

Ved første gjennomlesning virker dette verdigrunnlaget systematisk og godt gjennomarbeidet. Gjennom analysens bearbeidelse, oppleves enkelte deler av verdigrunnlaget som lånte honnørord. Et område er de sentrale verdibegrepene som kun er forklart i generelle vendinger. Det er ikke noe galt i å bruke sentrale vedtatte verdibegreper, men en forutsetning må da være å vise til egen forståelse og tydeliggjøre hvilket innhold man legger i begrepene. Hensikten med å fremheve verdibegreper må vel være å kunne speile bransjeforeningens holdning og handling opp imot en felles forståelse.

Et annet område er bransjen som samfunnsaktør. Det oppfattes som litt snevert å definere samfunnsansvaret ved å henviser til resultater av byggeaktivitet. Det er helt klart

hovedaktiviteten for medlemsbedriftene, men med deres store omfang av aktiviteter, påvirker de samfunnet på mange områder. Det kan nevnes utdanningsområder, hvor bransjen helt klart har definerte behov og hvor den selv er en del av yrkesfaglig opplæring.

Et tredje område er ønsker om å utvikle og endre både holdninger og praksis.

Bransjeforeningen oppleves som litt tvetydige i sine omdømmetiltak, ved å fremme ønsker om både påbud, regulering og samarbeid. Dermed ser det ut som om de vil styre deler av rammevilkårene for bransjen slik at man kan samarbeide. Hvordan et samarbeidet skal utvikles eller endres kommer ikke frem. Ut i fra mine vurderinger oppleves det dermed litt uklart hvilke handlings- og læringsstrategier bransjeforeningen satser på.

Del 2 Satsningsområder

I tekstanalysens del 2, vektlegges det å kartlegge hvilke satsningsområder som er viktig for EBA. Opplysninger om dette fremkommer i de strategiske plandokumentene.

EBA har som grunnlag for sine handlingsplaner valgt ut både strategiske og operative satsningsområder. Målet med dette er å tydeliggjøre ulike tematiske dimensjoner. Den strategiske satsning definerer bransjeforeningens grunnlag for en ønsket resultatoppnåelse. De operative områdene beskriver forventninger til organisering av EBA, og hva den skal være for sine brukere. En nærmere beskrivelse av områdene viser hvor organisasjonen vil og tanker om hvordan dette skal oppnås.

Det strategiske området er delt inn i tre hovedområder, etikk og omdømme, næringspolitikk og rekruttering og kompetanse. Sett ut i fra forståelsen (Del 1 Forståelse), er de strategiske områdene godt forankret både i visjon, verdier og etiske retningslinjer.

Det satses aktivt for å utvikle en bransjekultur som kan påvirke og endre omdømme i bransjen. Arbeidet skal være forankret i EBA sine verdibegreper og etiske retningslinjer. Det at EBA beskriver et bredt spekter av forventninger om hvordan man ønsker bransjen skal fremstå, oppleves som utfordrende. Bransjeforeningen vil arbeide for å påvirke medlemsbedriftene gjennom å utvikle og implementere verdier og holdninger. Et av tiltakene er å implementere innholdet i de etiske retningslinjene, nettopp for å utvikle en felles forståelse hos medlemmene. Bransjeforeningen vil også arbeide aktivt for tilrettelegging av forutsigbare rammevilkår innenfor områder i bygg- og anleggsnæringen. Tiltak som å fremme næringens syn overfor offentlige myndigheter og ulike bransjeaktørene, blir vektlagt. Formidlingen av utvalgt informasjon bør skje gjennom forsknings- og erfaringsbasert kunnskap. På den næringspolitiske arena samarbeider EBA tett med Byggenæringens

Landsforening (BNL) og Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO). Rekruttering og kompetanse oppfattes som bærende element i EBA. Har man ikke mennesker med den riktige kompetansen, vil dette påvirke fremtidig drift negativt. Bygg og anleggsbransjens rekruttering har mange forhold og behov å ta hensyn til, og dette skjer gjennom ulike tilnærminger og kanaler.

Bransjeforeningen har gjennom sine egne opplæringskontor(BYGGOPP) valgt å satse på lærlingordningen innen fag- og yrkesopplæring. Denne utdanningspolitikken har sterke tradisjoner, men både endringer i status, innhold og opplæring gir store utfordringer for yrkesfagene. For å kunne rekruttere nok ungdommer til fagopplæringen, arbeides det aktivt med veiledning om bransjens muligheter. Etterutdanning og oppdatering av kompetanse satses på ved å utvikle stadig nye kurspakker for medlemsbedriftene. Kurspakkene skal være preget av kvalitet, systematikk og relevant faglig innhold.

For at EBA som organisasjon skal være attraktiv og nyttig for sine medlemmer, må det forventes å være en kunnskapsrik, løsningsorientert og operativ organisasjon. Medlemmene må kunne få hjelp til arbeidsgiverspørsmål og bygnings- og nærings-jus. Dette er tenkt gjennom en åpen erfaringsbasert dialog og gjennomføring av faglige relevante kurstilbud. EBA må dermed være en tilpassningsdyktig organisasjon, hvor det råder et utviklingsorientert syn, der FoU-arbeid brukes til å styrke og utvikle kunnskapsbasert informasjon innen satsningsområdene.

For at EBA skal kunne utvikle bransjeforeningen i ønsket retning, må den tilby medlemsbedriftene ulike servicefunksjoner. Bransjeforeningen funksjoner er beskrevet som følger:

- *Kommunikasjonssenter for informasjonsspredning*
- *Rådgivningstjeneste med juridisk arbeidslivskompetanse*
- *Yrkesfaglig opplæringskontor for medlemsbedriftene (BYGGOPP)*
- *Faglig kompetansesenter for kurs og etterutdanning*
- *Nettverksbygger i BA-bransjen*

Ved å se på satsningsområdene under ett, var opplevelsen at disse prioriterte områdene henger godt sammen. Du kan ikke profilere deg i næringspolitikk uten å profilere mål og ønsker. Det er heller ikke noen hensikt å profilere seg hvis man ikke har mennesker eller kompetanse til å

gjennomføre det man formidler. Utfordringen kan være hvordan man prioriterer mellom disse viktige områdene, men dette vises ikke i undersøkte dokumenter.

Del 3 Oppsummering av tekstanalysen

Tekstanalysens del 3 fokuserer på å synliggjøre en etisk satsing. Det vektlegges å drøfte fremkomne verdier opp mot kulturelle kjennetegn som samarbeid, innovasjon, effektivitet og kontroll. Bakgrunn for interessen for disse begreper, er å kunne konkretisere verdigrunnet for utvikling og endringsarbeid.

EBA oppfatter etikk som en viktig faktor innenfor et utviklings og endringsperspektiv. Bransjeforeningen tar for seg den etiske forståelsen ved å konkretisere holdninger og verdier for sine satsningsområdene. For å avgrense noe og gjøre det relevant for problemstillingen, begrenses denne analysen til å se på konkretisering av etisk satsning i BYGGOPP. Det sees både som eksterne og interne utfordringer.

Strategidokumentene henviser til fenomenet «etiske verdier» som virkemiddel, hvor begrepene refereres til uten å beskrive hva det vektlegger. Innholdet av verdier kan dermed preges av ulike antagelser og forventninger. Det henvises til beskrevne kulturelle systemperspektiv i kapittel 3.3 som beskriver at den største utfordringen er at kulturen er usynlig det meste av tiden. Uten en bredere utdypning av verdibegrepet kan det oppstå individuelle oppfatninger som igjen kan danne måter å se og gjøre ting på. Ut ifra en slik situasjon kan verdibegrepene bli tolket eller bli oppfattet på en helt annen måte enn de var tiltenkt.

Samhandling er en sentral forståelse i BYGGOPP. Opplæringskontoret skal være en serviceenhet for medlemsbedriftenes opplæring av fagarbeidere. Denne rekrutteringen skal organiseres og tilrettelegges. For å få til denne samhandlingen, må menneskelig dialog være ivarettatt.

Bransjen er innovativ gjennom sin samfunnsdeltagelse. Dette vises gjennom en dynamisk tilpasning til stadig skiftende produkter, tekniske løsninger, mennesker og markeder. Et av de store satsningsområdene til EBA er omdømmebygging. Et av tiltakene er satsning på utviklings- og endringsarbeid av etiske verdier og holdninger i opplæringen av fremtidige fagarbeidere. For å oppnå resultater innenfor denne området, er endringsvilje hos medlemsbedriftene en forutsetning.

Bygg og anleggsbransjen er preget av prosjekter og produksjonsprosesser og effektivitet er noe bransjen arbeider med hele tiden. Ved at medlemsbedriftenes fremmer verdiskapning, synliggjøres begreper som produktivitet, kvalitet og livsløpskostnader. BYGGOPP er en del av denne kulturen og dette medfører en effektivitets-kultur hvor ulike ressurser kontinuerlig blir vurdert, utviklet og endret. Konkurransedyktighet og det å være ledende i markedet er en viktig faktor.

Opplæringen preges av kontroll gjennom formalisert og strukturert organisering. Prosedyrer og retningslinjer antas å styre arbeidet. For at opplæringen skal bli systematisk og likeverdig, satser opplæringskontoret på å følge opp kriterier og kjennetegn i læretiden. Suksess blir definert gjennom en tilgjengelighet og at planlagte løp går bra.

5.2 Intervjuundersøkelse

I denne delen beskrives den andre aksjonen. Innholdet skal vise gjennomføringen av en kvalitativ intervjuundersøkelse, resultatene av undersøkelsen og en analyse av resultatene. Gjennom et systematisk metodisk arbeid antas det at vurderinger og analyse sikrer ny kunnskap.

5.2.1 Gjennomføring av intervjuene

I følgende tekst beskrives praktiske forhold som påvirker intervjuet. Kvaliteten i arbeidet er noe som ble vurdert fortløpende i hele prosessen.

Utvalget av deltagere til intervjuet var seks inviterte medarbeidere. Alle seks personene hadde rollen som opplæringsansvarlige. Ved at de utvalgte representerte seks medlemsbedrifter, var målet at man kunne få frem et bredt bilde av medarbeiderne sitt verdisyn og samtidig dekke det geografisk området for kontoret.

Med bakgrunn i praktiske forhold og etiske hensyn ble det informert om når og hvordan gjennomføringen av undersøkelsen skulle foregå. Dette ble gjort på grunn av forankring av undersøkelsen hos den enkelte inviterte deltager. I epost²² ble det invitert til deltagelse samtidig som det ble informert om:

- Hensikten med undersøkelsen
- Innholdet i undersøkelsen.

²² Jf. Vedlegg 6 Invitasjon til deltagelse i forskningsprosjekt

- Utviklingsperspektivet.
- Anonymisering av dataene.
- Dokumentasjon og publisering av dataene.
- Hvordan resultatene skulle dokumenteres og publiseres.

Det vil si at de involverte medarbeidere har vært informert om undersøkelsen og hvordan resultatene skulle bli brukt.

Ved gjennomføringen av intervjuene var oppmerksomheten rettet mot tematikken i undersøkelsen og mot relasjonene mellom informanten og meg som intervjuer. Dialogen som ble skapt i intervjuet, dannet basis for konstruksjonen av dataene. Det var mitt håp at en samtale i en god atmosfære kunne føre til at deltagerne utviklet ny innsikt. Det ble lagt vekt på å utfordre informanten til å fortelle og til å reflektere over sine erfaringer og meninger. For å oppnå en trygg atmosfære ble det valgt et uforstyrret miljø for intervjuet.

Intervjuene ble dokumentert ved å bli tatt opp som lydopptak. Disse opptakene ble lagret som empiriske data, slik at jeg i etterkant kunne arbeide med dem. For å bevare inntrykkene så ferske så mulig, ble det prioritert å skrive ut lydopptakene fra intervjuene så raskt som mulig.

5.2.2 Vurdering og analyser av data fra intervjuene

De bearbejdede dataene fra intervjuet presenteres her. En bearbejdelse innebærer en fortolkning, hvor tidligere tankeprosesser i utviklingsarbeidet vil prege resultatene. Dataene er forsøkt behandlet for å ivareta kvalitetskravene og tydeliggjøre innholdet. Innholdet analyseres og vurderes kritisk for å få frem virksomhetens etiske verdier. Det henvises til kapitel 3.4 hvor vurderingselementene utdypes igjennom begreper som kriterier, kjennetegn og dimensjoner.

Dataene er presentert som tekst, og utdyper de fremkomne verdiene og holdningene i undersøkelsen. Jeg har prøvd å utføre en nøktern komprimering i presentasjonen av funnene. Gjennom analyseprosesser har jeg forsøkt å frem organisasjonskulturelle kjennetegn som undersøkelsen underbygger med data. Dette for å danne et empirisk grunnlag for det videre utviklingsarbeidet.

De opplæringsansvarliges virkelighet

Virksomhetene i bygg og anleggsbransjen blir beskrevet som prosjektorienterte organisasjoner. Tilbakemeldinger viser til en høy innovasjon- og effektivitets-kultur hvor bedriftenes ressurser kontinuerlig blir vurdert, utviklet og endret.

Bransjeforeningen EBA er opptatt av å kunne rekruttere nok fagfolk til bransjen. For å kunne tilby medlemsbedriftene en servicefunksjoner innen fag- og yrkesopplæring, er opplæringskontoret BYGGOPP opprettet. Gjennom en tilrettelegging av opplæring håper man å systematisere og styrke faglig rekrutteringen. Det er stor enighet om at det arbeidet som BYGGOPP utfører er viktig for medlemsbedriftene. Dette handler om opplevelser av tilgjengelig kunnskap og kompetanser som medlemsbedriftene aktivt deler og bruker. Ved å katalogisere innkommende data i gjennom organisering, rekruttering og opplæring, fremkommer kulturelle verdier og holdninger i virksomheten.

BYGGOPP blir beskrevet som en viktig støttespiller i opplæringsarbeidet. Organiseringen av opplæringen er fordelt slik at opplæringskontoret har en overordnet rolle for rutiner og dokumentasjon, mens selve fagopplæringen foregår i medlemsbedriftene. Opplæringslederne opplever kontoret som en serviceenhet hvor det både organiseres, tilrettelegges og støtter medlemsbedriftene arbeid. Det kom frem klare tilbakemeldinger om at kontoret dekket relevante behov i bedriftene. Her er noen eksempler: «*Er det noe utforutsett som dukker opp, blir det ordnet opp i*» og «*Daglig leder er meget tilgjengelig og er tilsynelatende alle steder*».

BYGGOPP har en formaliserende og strukturert organisering og arbeidet styres av prosedyrer og retningslinjer. Opplæringskontoret setter sin stolthet i å være en god koordinator og organisator, som oppleves svært effektivt. Dette medfører at kontoret er opptatt av høy beredskap og detaljorientering. Opplæringskontorets langsiktige satsning ligger i stabilitet og effektiv tjeneste til medlemsbedriftene.

Organiseringen av virksomheten bærer selvfølgelig preg av interne kulturer hvor samhandling og kontroll er begrep som blir utdypet. Tilbakemelding fra de responderende tyder på at BYGGOPP sin rolle er godt avklart og fremstår som et støttende tiltak for medlemsbedriftene. Fremtidige ønsker og behov handler ikke så mye om opplæringskontorets organisering, men mer om utvidede interne ressurser til opplæringen i bedriften. Suksess rundt BYGGOPP sin organisering kan dermed oppfattes som tilgjengelighet og at planlagte løp går bra.

Bygg og anleggsbransjen har et rekrutteringsbehov. I fremtiden trengs det nye fagarbeidere for både å bære faglige tradisjoner videre og utvikle bedriftens virksomhet. En av

utfordringen for rekruttering til bransjen er et dårlig omdømme. BYGGOPP har vært en pådriver mot ungdomsskoler for skaffe positiv oppmerksomhet rundt bransjen og bedre rekrutteringsgrunnlaget til videregående opplæring.

Fremtidige lærlinger tester yrkesfagene og arbeidsmiljø gjennom praksisutplassering i skolefaget «Prosjekt til fordypning» (PTF). Bedriftene bruker PTF som en aktiv rekrutteringspolitikk, spesielt for Vg2 elever i de videregående skolene. Dette består i å formidle et positivt omdømme av både den enkelte bedrift og bransjen som helhet. Bransjen må fremstå som attraktiv, og profileres som et arbeidsfellesskap som baserer seg på samhandling, utvikling og effektivitet. Opplæringslederne har delte erfaringer med å samarbeidet med de videregående skolene. Noen opplever en god og ryddig dialog hvor samarbeidet mellom skole og bedrift fungerer bra men andre melder om store utfordringer og lurer på om skolen er bevisst sitt opplæringsansvar. Det handler om dårlig planlegging av praksisperiodene og oppfølging av elever. Ved gjennomføring av praksisutplassering i bedriftene oppleves det som lite profesjonelt at skolen eller lærer ikke følger opp.

Det blir formidlet om stort fokus på rekrutteringen av lærlinger. Dette har medført en større bevissthet rundt utvelgelsen av de fremtidige fagarbeidere på alle nivåer i bedriften. Det fremkommer tre gjennomgående kriterier for å komme i posisjon til en lærekontrakt. Det første er å ta et individuelt initiativ, hvor man ringer, sender søknad eller personlig oppsøker bedriften for presentasjon. Kriteriene til formelle faglige krav er at man har bestått alle fag i videregående skole. Den siste, men aller viktigste kriteriet, er om man klarer å tilpasse og innordne seg det sosiale spillet i arbeidsfellesskapet.

Ved at BYGGOPP og medlemsbedriftene aktivt går ut og rekrutterer til lærlingordningen, viser organisasjonens frem sin kultur eksternt. Gjennom rekrutteringen av lærlinger må medlemsbedrifter vise at de er innovative ved å skape et attraktivt omdømme. Dette kan vises gjennom aktiv samhandling- og effektivitetskultur hvor ulike ressurser kontinuerlig blir vurdert, utviklet og endret.

«Det er bevisste og aktive mennesker som blir lærlinger hos oss». Derfor handler det om en individuell tilrettelegging å få å kunne utvikle seg i bransjens. *«Vi gir den beste opplæring som bedriften kan gi hvis de velger oss».* Opplæringen er kompleks, men medlemsbedriftenes opplæring handler om bevisstgjøring og utvikling av verdier og holdninger for arbeidsmiljøet og praktisk mengdetrening i fagområder.

Dette arbeid foregår gjennom deltagelse i praksisfelleskapet, hvor overføring av kunnskap organiseres som samhandlinger. Samhandlingskulturen er forklart ut i fra forståelsen av rettigheter, plikter og holdninger i bedriften. Ved et førstgangsintrykk kan både individer og miljøet virke konservativt og lite imøtekommende. Aksepten i praksisfelleskapet vil kunne oppnås gjennom tilpasning til kulturens grunnleggende forventninger. Fellestrekk i disse forventningene er å møte opp og gjøre seg klar før arbeidet starter. Forholde seg til og videreføre erfaringer og kunnskap både i de enkelte arbeidsoppgaver og i sosiale samhandlinger på arbeidsplassen. Videre at man utfører og fullfører de tingene som man er satt til i arbeidstiden og ikke driver med andre ting f.eks. ringer i mobil eller forlenger avtalt hviletid og pauser. Ved at det er akkord eller andre former for fastpris på arbeidet, kreves samhandling ut i fra praksisfelleskapet behov. Det er en forutsetning at den enkelte produserer det man skal, til rett tid. Praksisrelaterte handlinger og kommunikasjon mellom enkeltpersoner og grupper er viktige elementer. Arbeidsplassens verdier og holdninger fungerer derfor som en «sosial oppdragelse», hvor du må innordne deg og gjøre det som er forventet. Sosiale opplevelser beskriver både samarbeid og konflikter i arbeidsmiljøet. Man skal ikke undervurdere tyngden av denne påvirkningen når man møter byggebransjen for første gang, men det er et arbeidsmiljø der du blir tatt god imot.

Den faglige opplæringen er tilrettelagt i henhold til det enkelte fag sin læreplan. Ut ifra et overordnet perspektiv opplever medlemsbedriftene læreplanens kompetansemål som relevante. Siden enkelte av fagene representerer en stor faglig bredde, ses det som utfordrende å tilrettelegge for enkelte av kompetansemålene. Her nevnes forslag om at enkelte fagområder kunne vært delt opp i flere fagbrev, for å kunne få en bedre spissing av fagkompetansen. Et annet forslag var å lage kompetansemålene enda rundere, slik at den lokale tilpasning i opplæringen blir vektlagt. Alle opplæringslederne presiserte at det er vanskelig å gi praktisk opplæring i noe som bedriftene ikke driver med.

BYGGOPP har tatt i bruk et digitalt oppfølgingsprogram (OLK Web). Gjennom dette verktøyet dokumenteres lærlingens opplæring gjennom opplæringsplaner.

Opplæringskontoret har arbeidet mye med å utarbeide og sette fokus på hele læreplanen gjennom interne planer for opplæringen. Dette handler om forankring av læreplaner, og analyser og dokumentasjon av læreprosessen. Opplevelsen er at dette utviklingsarbeidet begynner å bli allemannseie. Ved enkle kontrollrutiner kan både medlemsbedriften og opplæringskontoret følge dokumentert opplæring hos den enkelte lærling. Dette gir

muligheter for å veilede, og å tydeliggjøre forventninger hos både lærling, bedrift og opplæringskontor.

For å kunne samordne faglig og sosial utvikling, er oppfølging viktig. Opplæringskontorets verktøy og rutiner må brukes, og medlemsbedriften forplikter seg til å følge opp den enkelte lærling gjennom dette systemet.

Inngåelse av lærekontrakter markeres med en samling mellom nye lærlinger, opplæringsansvarlige i bedriften og opplæringskontoret. Her informeres om krav, plikter og rettigheter i læretiden og hvilke forventninger det er til lærlingen. Opplæringsrollene blir tydeliggjort og viktigheten av deltagelse i praksisfelleskapet blir presisert.

Tilbakemeldinger i læringsmiljøet blir normalt rapportert til både lærling og opplæringsansvarlig. Ved halvårs- samtalene er både lærling, instruktør og faglig leder med i dialogen. Virksomheten evaluerer kontinuerlig sosiale problemstillinger og faglig progresjon for den enkelte lærling. Bedriften erkjenner at noen mennesker samarbeider bedre sammen enn andre. Dette tas det en konsekvens av og arbeidsmiljøet korrigeres etter overnevnte tilbakemeldinger. *«Vi er en prosess-styrt organisasjon hvor styrken er å fremheve og organisere de som samarbeider best»*. Opplæringsansvarlig vurderer og setter i verk disse endringene.

En stor del av arbeidsoppgavene til leder i opplæringskontoret er oppfølging av læringene. Oppgaven kan være som vitne eller som representant for lærlingen, slik at det kan oppleves som et kvalitetssikring for alle parter. Læringsamlinger og kursvirksomhet er også noe som det kontinuerlig samarbeides om. Den sentrale kompetansen som EBA har i sin kursbase blir brukt aktivt. Det er mest fokus på holdningsskapende kurs som HMS- og livsstilkurs. Markering av beståtte fag/svenneprøver er ment for å hedre kandidaten, og vise at lærlingtiden er over og en ny fagarbeider har blitt uteksaminert.

I en opplæringsperiode vil man bli en del av virksomhetenes organisasjonskultur. Medlemsbedriftens etiske forventninger er så sterke at hver enkelt medarbeider må velge å bli en del av kulturen eller trekke seg ut. De etiske forventningene ligger i verdier og holdninger, men også i rutiner og regler. Gjennom flere medarbeiderundersøkelser er arbeidsmiljøet målt til å være veldig bra og folk er fornøyd med å jobbe i bedriften. Selv med denne tilfredsheten og tryggheten i arbeidsmiljøet, kommer det frem skepsis for det ukjente. Hvis nye personer skal inn på arbeidsplassen og de er annerledes eller oppfører seg fremmedartet, er arbeidsmiljøet skeptisk eller ikke inkluderende. I de fleste tilfeller ordner dette seg med å bli

kjent med personene som representerer noe annet, men forutsetningen er at de deltar i praksisfelleskapet og kan utføre godt faglig arbeid. Opplæringslederne har ikke opplevd å måtte gå inn og arbeide med holdninger i forhold til ekskludering fra deltagelse i praksisfelleskapet og har dermed ingen bevisst politikk på dette.

Oppsummering av intervjuene

Opplæringsansvarliges oppfatninger av organisasjonen vises gjennom et bredt spekter av meninger. Ved å fremheve denne praktiserte adferd manifesteres organisasjonskulturen, hvor underliggende verdier, normer og handlingsmønstre konkretiseres i aktiv handling. Det henvises til kapittel 3.3 som viser til at en bevisstgjøring av det kulturelle systemet har en stabiliserende effekt i det sosiale systemet. De viser sterke kulturfaktorer som samarbeid og effektivitet, hvor tilrettelegging av opplæringen krever flere former for samarbeid. Dette kan være innenfor både organisering av opplæringskontor og i læreprosesser. Det å arbeide sammen, krever delaktighet og utvikling. Videre fremkommer kulturfaktorer som innovasjon og kontroll. For å rekruttere nye medarbeidere, må bedriftene presentere seg som interessante og med muligheter for utvikling. Dette medfører en profilering av den utviklende og endringsvillige bedriften, der det er muligheter for å delta. Ved å bli en del av dette praksisfelleskapet forplikter man seg til levere gjennom målorientering og konkurransedyktighet. Kontrollen brukes for å følge opp rutiner, regler og læringssystemer. Denne aktive gjengivelsen av kulturelle verdier og holdninger i organisasjonskulturen viser en forvaltingsdimensjon med god oversikt og refleksjon over eget ståsted. En ytterligere bevisstgjøring av felles verdibegreper kan medføre større bevissthet rundt strategiske valg og handlinger.

5.3 Utvikling av spørsmål til spørreskjemaundersøkelse

Innholdet i den tredje aksjonen skal beskrive gjennomføring og vurderinger i en utviklingsprosess. Gjennom et systematisk metodisk arbeid antas det at vurderinger og analyse sikrer ny kunnskap.

5.3.1 Gjennomføring av dialogprosess

Samarbeid mellom mennesker påvirkes av mange faktorer. I gjennomføringen av denne dialogprosessene var oppmerksomhet rettet mot tematikken og funn gjort i foregående undersøkelser. Prosessens deltakere var styrets seks representanter og daglig leder for kontoret. Utvalget representerer ledelsesnivået for medlemsbedriftene og selve

opplæringskontoret. Dialogen som ble skapt mellom deltagerne, dannet basis for kunnskapsutviklingen. Det var mitt håp at samtaler, i en god atmosfære ville utvikle ny innsikt om temaet. Det ble lagt vekt på å utfordre aktørene til å fortelle og til å reflektere over sine erfaringer og meninger. Ved å foretatt kritiske vurderinger underveis skulle dette sikre kvalitet i alle fasene av arbeidet.

For å få bredest mulig datagrunnlag, ble det utarbeidet dokumentasjon i forkant av utviklingsprosessen. For å tydeliggjøre tematikken, ble det utarbeidet informasjon²³ til styret og daglig leder av opplæringskontoret. Her ble det presentert en sammenfattet kortversjon av hovedfunnene fra tekstanalysen og intervjuene. Videre ble det fremlagt forslag til spørsmål og kriterier for spørreundersøkelsen. For å kunne fremstille saken tydelig, ble det også laget presentasjon av saken på lysark²⁴.

5.3.2 Vurderinger av dialogprosess

Vurderinger fra dialogprosessen presenteres her. En bearbeidelse av data innebærer en fortolkning, dermed vil mine tankeprosesser prege arbeidet.

Den fremlagte utredningen utgjorde rammen i dialogen. Funnene som ble presentert var en positiv tilbakemelding fra medarbeidere som var godt forankret i EBA sin organisasjonskultur og stolte over å arbeide i denne bransjen. Styret var opptatt av den innhentede informasjonen og det kom frem reaksjoner på sammendraget. Noen hadde forventet flere kritiske holdninger hos de opplæringsansvarlige og opplevde at funnene kun var positivt fremstilt. Andre var overveldet over de positive tilbakemeldingene som opplæringskontoret fikk. Jeg opplever denne tilnærmingen som aktiv deltagelse og ser en dialog som er forankring til utviklingsarbeidet.

Hensikten med å vise funnene var å få frem grunnleggende verdier og holdninger i virksomheten. Det utarbeidede forslaget til spørsmål, skulle utvikles og konkretiseres gjennom klare tilbakemeldinger om begrepsinnhold. På bakgrunn av denne kunnskapen skulle dialogprosessen fatte beslutninger om spørsmålstillingen i spørreskjemaundersøkelsen.

Det ble ikke den store meningsutvekslingen om oppbyggingen av spørreskjemaundersøkelsen. Alle var enige i at utarbeidede kjennetegn tydeliggjøre relevante kulturperspektiver og

²³ Jf. Vedlegg 7 Utredning for utviklingsprosessen

²⁴ Jf. Vedlegg 8 Presentasjon for dialogprosessen

samtykket at de var bærende elementer i undersøkelsen. Kjennetegnene beskrives i kapittel 3.4.2.

Spørreskjemaundersøkelsen ble utarbeidet for å få en bredest mulig datainnsamling. Dette ble tilrettelagt med å utarbeide et skjema med både kvalitative og kvantitative utspørring. På spørreskjemaet skulle dette løses med valg av variabler, valgbare kriterier og åpne fritekstbokser.

En del ord og vendinger i foreslåtte spørsmål opplevdes som «høyttravende og akademiske». For å kunne presentere undersøkelsen for lærlingene, måtte det utarbeides et mer «jordnært språk». I denne prosessen ble en del av begrepene forklart og utdypet og dermed kom det fram forslag til andre synonymer eller begreper.

Siden det ikke var satt av tid til å utarbeide et nytt utkast til spørreskjemaundersøkelsen, ble jeg vist den tillit å ta med den økte innsikt, og bearbeide dette til en ferdig undersøkelse. Ut ifra dette er følgende spørreskjemaundersøkelse utarbeidet²⁵.

5.4 Spørreskjemaundersøkelse

I dette kapitlet beskrives den fjerde aksjonen. Innholdet skal vise oppbygging av en spørreskjemaundersøkelse, resultatene av undersøkelsen og en analyse av resultatene.

5.4.1 Gjennomføring av spørreskjemaundersøkelsen

Med bakgrunn i å kunne gjennomføre oppgaven på best mulig måte, forutsatt dette at jeg fikk motivert populasjonen til å respondere. Derfor måtte informasjonen være engasjerende og forståelig. Intensjonen var å sikre at alle fikk en tilnærmet lik forståelse vedrørende gjennomføringen av undersøkelsen.

Alle lærlingene i opplæringskontoret ble invitert til å delta, og de har bakgrunn fra følgende virksomheter (tabell 5-1):

²⁵ Jf. Vedlegg 9 Spørsmål til spørreskjemaundersøkelsen

Tabell 5-1 Læringer og medlemsbedrifter i BYGGOPP Hedmark/Oppland

Bedrift	Antall læringer	
AS Miljøbygg	7	Læringer
Entreprenørcompagniet Sør AS (Eco Sør AS)	3	Læringer
Evensen & Evensen AS	4	Læringer
Gjermundshaug Anlegg AS	7	Læringer
Hagen og Godager AS	6	Læringer
Martin M. Bakken AS	9	Læringer
Mesta Drift as	0	Læringer
Moelven ByggModul AS	6	Læringer
Multi-Bygg AS	2	Læringer
NCC Construction AS	1	Læringer
Oppland Entreprenør AS	2	Læringer
Syljuåsen AS	10	Læringer
Toten Bygg og Anlegg AS	11	Læringer
Tronrud MjøsBygg AS	3	Læringer
Veidekke Entreprenør AS	9	Læringer
Veidekke Entreprenør AS Region Anlegg	2	Læringer
Ø. M. Fjeld AS	19	Læringer
Læringer totalt	101	Læringer

Undersøkelsen ble gjennomført som en nettundersøkelse. Informasjon til lærlingene viste tema, organisering og gjennomføringen av undersøkelsen. Informasjonen baserte seg på følgende punkter:

- Hensikten med undersøkelsen.
- Innholdet i undersøkelsen.
- Utviklingsperspektivet.
- Frivillig deltagelse.
- Anonymisering av dataene.
- Dokumentasjon og publisering av dataene.

Det vil si at alle involverte parter har vært informert om undersøkelsen, deltagelse, behandling av innsamlede data og publiseringen av resultatene.

For å gjennomføre undersøkelsen har jeg brukt it-verktøyet «Adobe® FormsCentral»²⁶. Dette er et web- basert spørreverkøy, hvor man setter opp spørreskjemaet digitalt og sender invitasjon pr. e-post til deltagerne. Invitasjonen inneholder en link til undersøkelsen. Når

²⁶ https://www.adobe.com/formscentral/nb_NO/home.html

deltagerne har respondert, er besvarelsene klar for analyse. Resultatene av undersøkelsen er tenkt overført til et regneark (MS Excel) hvor man systematisk kan bearbeide innkomne data. Drøfting av resultatene opp mot tematikk, delspørsmål og teori blir gjort i den avsluttende del av oppgaven.

5.4.2 Resultater og analyser av spørreskjemaundersøkelsen

I dette kapitlet presenterer jeg de bearbejdede dataene. En bearbejdelse innebærer en fortolkning, men jeg har lagt vekt på å følge innholdet i vurderingsverktøyet som var satt opp for undersøkelsen. Det henvises til kapitel 3.4 hvor vurderingselementene utdypes igjennom begreper som kriterier, kjennetegn og dimensjoner. Jeg har forsøkt å gjøre behandlingen av dataene på en trygg og reflektert måte, for å fremstille et valid innhold

Av det totale antall lærlinger som ble kontaktet, responderte 30 % på forespørselen. Dette store frafallet medfører en usikkerhet om de empiriske data reflekterer bredde og dybde om de responderende. Med bevissthet rundt den lav svarprosenten vil jeg måtte ta hensyn til dette i tolkningene av de innsamlede data. Ut fra dette antar jeg at resultatene gir et akseptabelt bilde av opplevd organisasjonskultur.

Dataene er presentert i en sammenfatning mellom tekst og figurer. Teksten refererer både til diagrammer og tabeller, men utdyper også verdier som er kommet frem i innhentede data. Jeg har prøvd å gjennomføre en nøktern komprimering i presentasjonen av funnene. Gjennom avsluttende analyse forsøkes det å finne data som underbygger fremtidige behov for tilrettelegging.

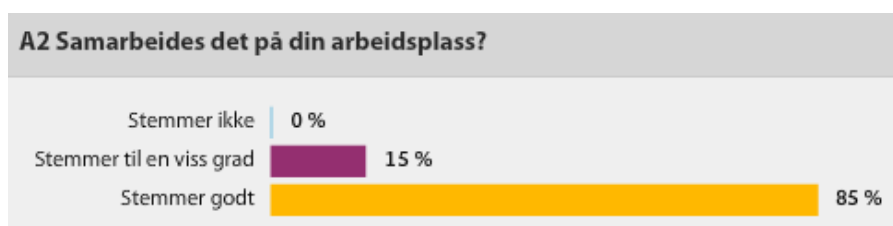
Samarbeid

Spørreskjemaundersøkelsens del A fokuserer på å kartlegge hva lærlingene forbinder med samarbeid i praksisfelleskapet. For å få frem meningsinnhold, er det innledningsvis formulert påstander som man kan identifisere seg med. Videre blir det oppfordret til å utdype egen forståelse i fritekst. For å få både et nå- og et fremtidsperspektiv, blir det til slutt i del A spurt om graden av samhandling pr. i dag og hvordan lærlingen kunne ønske seg et fremtidig samarbeid.



Figur 5-1 Besvarelser A1 Begrepsavklaring samarbeid

I fig 5-1 presenteres resultat fra påstandene om begrepet «samarbeid». I besvarelsene viser dataene at 93% av populasjonen stiller seg bak påstanden «å jobbe sammen» som en forståelse av begrepet. I fritekstfeltet bekreftes dette på følgende måte: «*Da man jobber sammen så gjør det jobben mye enklere og bedre*». Videre besvares påstandene «passe på hverandre!» og «utvikling» med 44% på 37 %. Dette utdypes med følgende tekst: «*Det handler også om å passe på hverandre, sånn at man kan hjelpe hverandre til å unngå feil osv.*». Påstanden «delaktighet» responderes med 26%. Jeg oppfatter dette som en forståelse av samhandling gjennom både individuell deltagelse og tilhørighet i praksisfelleskapet. Samarbeidet forplikter og gir motivasjon, og en beskriver dette som «*Moral. Gir mer arbeidslyst*». Jeg tror det menes at verdier og holdninger påvirker handlingsdirigerende aktiviteter



Figur 5-2 Besvarelser A2 Samarbeid på arbeidsplassen

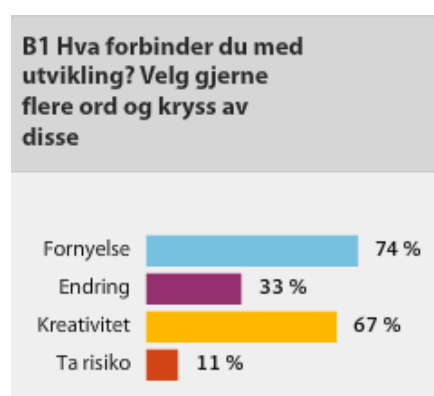
I fig 5-2 presenteres resultat fra påstandene om samarbeid på arbeidsplassen i et nåperspektiv. I besvarelsene viser dataene at 85 % av populasjonen mener dette stemmer godt. Den kartlagte opplevelsen viser at respondentene mener at det samarbeides på deres arbeidsplass. Sitater i fra friteksten underbygger dette godt, «*Vet ikke, for jeg synes samarbeidet på byggeplassen er ganske bra*», «*Har det bra slik vi har det nå, egentlig*», «*At*

det forblir som det er nå». Videre besvares påstandene «Stemmer til en viss grad» med 15%. Dermed er det en stor andel av de forespurte som opplever at det samarbeidet som de forventer ikke alltid stemmer med det som foregår på deres arbeidsplass. Påstanden «Stemmer ikke» er det responderer med 0%.

For å betrakte hvordan samarbeid ideelt kan tilrettelegges, kan dette ses ut fra flere perspektiver. I et overordnet perspektiv er tilbakemeldingen at samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er viktig. Videre at begrep som delaktighet, kommunikasjon og god kjemi med kollegaer og samarbeidspartnere viktige elementer. Ønsker til selve praksisfelleskapet beskrives slik, «*I ett fremtidig samarbeid kunne jeg tenkt meg å jobbe med en eller flere personer med godt humør, arbeidslyst og som er ydmyk*». Ønsker går også på å ha kollegaer som man kan ha god kjemi med både i samtaler og praktiske handlinger, at man følger opp hverandres arbeid, slik at man gjennom aktiv deltagelse får større innsikt i jobben og deretter øker motivasjon og effektivitet.

Utvikling

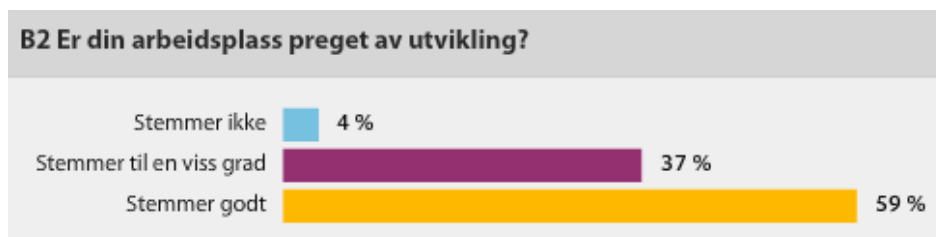
Spørreskjemaundersøkelsens del B fokuserer på å kartlegge hva lærlingene forbinder med utvikling i praksisfelleskapet. For å vise innholdet, er det innledningsvis formulert påstander som man kan identifisere seg med. Videre blir det oppfordret til å utdype egen forståelse i fritekst. For å få både et nå- og et fremtidsperspektiv, blir det til slutt i del B spurt om i hvilken grad utvikling preger arbeidsmiljøet pr. i dag og hvordan populasjonen kunne ønske seg et fremtidig utviklingsarbeid.



Figur 5-3 Besvarelser B1 Begrepsavklaring innovasjon

I fig 5-3 presenteres resultat fra påstandene om begrepet «utvikling». I besvarelsene viser dataene at 74 % av populasjonen stiller seg bak påstanden «fornyelse» som en forståelse av begrepet. I friteksten kommer utsagn som «*Tørre å prøve noe nytt.*» og «*Prøve nye ting som er kommet opp i seinere tid, ikke fortsette med de gamle måtene*». Videre besvares påstandene

«kreativitet» og «endring» med 67% på 33 %. Jeg oppfatter dette som en forståelse av innovasjon gjennom både individuell endring og kreativitet i praksisfelleskapet. Utvikling krever fornyelse, og en beskriver dette som en faglig progresjon, og en annen nevner dette rett og slett som en forbedringsprosess. Påstanden «ta risiko» er det responderer med 11%. Dette kan tolkes som en opplevelse av at fornyelse og endring ikke ses på som å «Farlig», men medfører noe positivt. Jeg opplever at utviklings- og endringsarbeid beskrives som uunngåelig og ønskelig ved at lærlingene oppfatter dette som positivt og fornyende.



Figur 5-4 Besvarelse B2 Innovasjon på arbeidsplassen

I fig 5-4 presenteres resultat fra påstandene om innovasjon på arbeidsplassen i et nåperspektiv. I besvarelsene viser dataene at 59 % av populasjonen mener dette stemmer godt. Respondentene mener at arbeidsplassen er utviklingsorientert. Sitater i fra friteksten beskriver dette slik, «Bedriften gjør så godt den kan får å rette seg til et mer krevende marked». Videre besvares påstandene «Stemmer til en viss grad» med 37%. En stor del av respondentene opplever dermed at utvikling og endring ikke er kontinuerlig og synes det er kanskje er greit? «Synes det fungerer bra på min arbeidsplass». Ved at påstanden «Stemmer ikke» er det respondert med 4%, finnes det lærlinger som ikke opplever en utviklingskultur på sin arbeidsplass, i det hele tatt. Det antas at undersøkelsen fanger opp noe akutt frustrasjon, noe som bør tas med i vurderingen av arbeidsmiljøet.

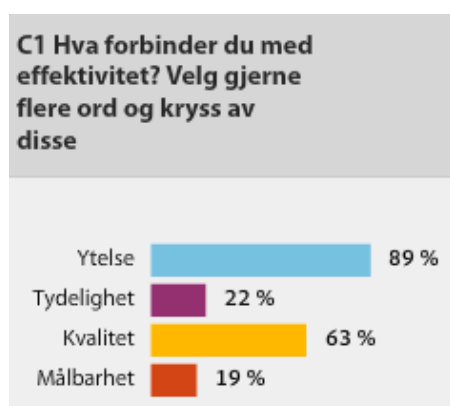
Sett fra et overordnet perspektiv beskriver lærlingene en fremtidig utvikling som en satsning på mer kunnskap og skape kvalitet. I friteksten blir det nevnt begreper som nyskapende, innovativt, modernitet. Tilbakemeldingen reflekterer ut i fra et produksjonsorientert syn: «At det skal bli høyere effektivitet og kvalitet over det vi produserer», og det å ta vare på seg selv og hverandre: «En respektert arbeidsplass, som opprettholder helse miljø og sikkerhet».

For å få til en utvikling, blir det pekt på samarbeidsformer: «Mer samarbeid mellom formenn og arbeidere», «At det jobbes sammen for å finne den riktige utviklingen». Det nevnes utfordringer rundt holdninger til utviklingsarbeid mellom eldre og yngre arbeidstager. Når man har arbeidet i bedriften lenge, kan det være vanskelig å motta betraktninger fra en ung arbeidstaker. Disse unge personene ønsker seg utviklingsprosesser som går mer på faglighet

og er praktiskrelatert: «Målet er å bli en god og erfaren håndverker», «Å bli mer selvstendig og forstå arbeidet bedre». Noen nevner viktige elementer for å få til en utviklingsprosess. Dette handler om å tørre å prøve nye ting, både ved å prøve ut ting alene og sammen med andre.

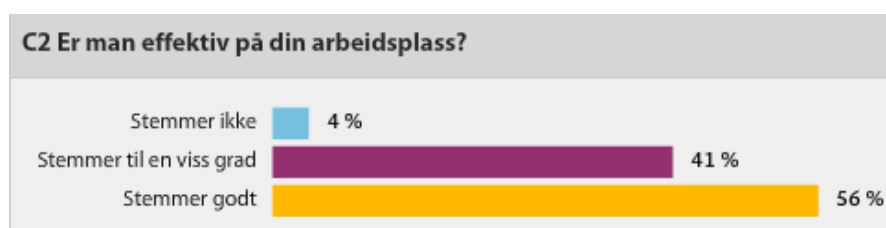
Effektivitet

I spørreskjemaundersøkelsens del C fokuserer på å kartlegge hva lærlingene forbinder med effektivitet i praksisfelleskapet. For å tydeliggjøre innholdet er det innledningsvis formulert påstander som man kan identifisere seg med. Videre blir det oppfordret til å utdype egen forståelse i fritekst. For å få både et nå- og et fremtidsperspektiv, blir det til slutt i del C spurt om i hvilken grad effektivitet preger arbeidsmiljøet pr. i dag og hvordan lærlingene kunne ønske seg å påvirke effektivitet.



Figur 5-5 Besvarelse C1 Begrepsavklaring effektivitet

I fig 5-5 presenteres resultat fra påstandene om begrepet «effektivitet». I besvarelsene viser dataene at 89 % av populasjonen stiller seg bak påstanden «Ytelse» som en forståelse av begrepet. I friteksten kommer det kun frem utsagn som er produksjonsrelatert. Jeg oppfatter dette som en forståelse av effektivitet gjennom individuell ytelse i et målbart praksisfelleskap. Videre besvares påstanden «Kvalitet» med 63%. Påstanden «Tydelighet» og «Målbarhet» er det responderer med 22% og 19%. Kriteriene «Tydelighet» og «Kvalitet» kan nok oppleves som noe abstrakt og samtidig konkret. Ved å henvise til struktur- og prosesskvalitet oppleves dette som abstrakt for lærlingene, mens resultatkvalitet er noe man blir målt på hele tiden.



Figur 5-6 Besvarelse C2 Effektivitet på arbeidsplassen

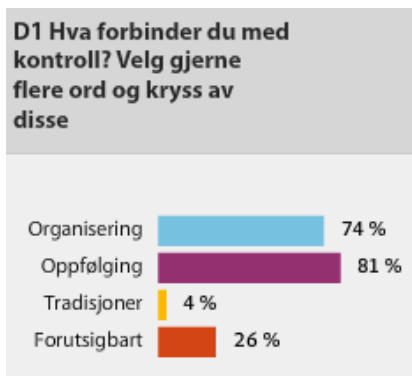
I fig 5-6 presenteres resultat fra påstandene om effektivitet på arbeidsplassen i et nå-perspektiv. I besvarelsene viser dataene at 56 % av populasjonen mener dette stemmer godt. Videre besvares påstandene «Stemmer til en viss grad» med 41%. Et stort utvalg av respondentene mener at arbeidsplassen er preget av effektivitet og beskriver dette slik: «Synes effektiviteten er bra på min arbeidsplass, med tanke på at man har lange dager med tungt fysisk arbeid», «Vet ikke, for det er ganske god effektivitet på byggeplassen fra før av». Påstanden «Stemmer ikke» er det responderer med 4%. Dermed opplever en liten del av respondentene at ytelse og kvalitet ikke er en del av kulturen og prosesser på arbeidsplassen kunne vært forbedret.

Det fremkommer ønsker i friteksten som ser det kulturelle ut i fra ulike perspektiver. Fra et overordnet perspektiv beskrives en fremtidig forbedring av effektivitet som en satsning på bedre ledelse og planlegging. Her blir det nevnt begreper som selvstendighet, kvalitet og motivasjon. Tilbakemeldingen reflekterer ut i fra produksjonsorientert syn: «Med erfaring kommer effektivitet. Det eneste jeg kan gjøre er å holde meg fokusert i jobben å stå på», «Prestere bedre» og «Være mere effektiv og hoppe over på noe nytt med en gang man er ferdig med en ting».

For å få til en utvikling blir det pekt på effektivitetstiltak: «Få enda mer kunnskap», «Jobbe hardt og bra» og «Stå på og gjøre de oppgavene man får på en riktig, bra og effektiv måte». Her kommer det også frem faktorer som har negativ effekt: «Jobbe jevnt og trutt uten å stresse. Det fører ikke til noe bedre produktivitet og tærer på folket». Noen mener også at teknisk utstyr og nytt verktøy kunne hjelpe på effektiviteten. Tiltak som refereres til utenlandsk arbeidskraft; «Utvikle engelsk kunnskaper verbalt for å kunne kommunisere fortere med utenlandsk arbeidskraft».

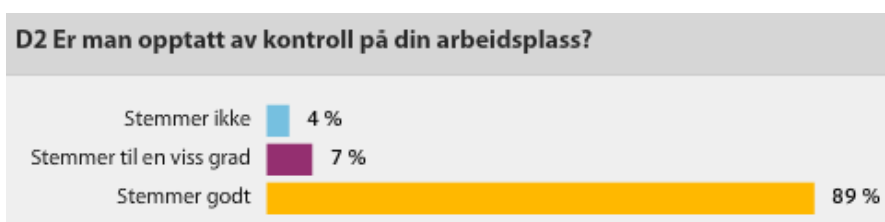
Kontroll

Spørreskjemaundersøkelsen del D fokuserer på å kartlegge hva lærlingene forbinder med kontroll i praksisfelleskapet. For å tydeliggjøre innholdet er det innledningsvis formulert påstander som man kan identifisere seg med. Videre blir det oppfordret til å utdype egen forståelse i fritekst. For å få både et nå- og et fremtidsperspektiv, blir det til slutt i del D spurt om i hvilken grad kontroll preger arbeidsmiljøet pr. i dag, og hvordan lærlingene kunne ønske seg fremtidig kontroll.



Figur 5-7 Besvarelse D1 Begrepsavklaring kontroll

I fig 5-7 presenteres resultat fra påstandene om begrepet «kontroll». Dataene viser at 81 % av populasjonen stiller seg bak påstanden «Oppfølging» som en forståelse av begrepet. Videre besvares påstanden «Organisering» med 74%. I friteksten kommer det kun frem utsagn som er kvalitetsrelatert. Jeg oppfatter dette som en forståelse av at kontrollert organisering og oppfølging øker kvaliteten. Påstanden «Forutsigbarhet» og «Tradisjoner» er respondert med 26% og 4 %. Det er et mindre antall respondenter som opplever dette som forutsigbart med kontrollkultur. At de ikke opplever det som tradisjoner i bransjen, kan ha noe med den korte yrkeskarrieren lærlingen har. Jeg opplever at kontrollkulturen beskrives som en synliggjøring av individuell ytelse i et målbart praksisfelleskapet. Dette kan gjelde opplevelsen av styringssystemene, sosial aktivitet og oppfølging av lærlinger i bedriftene. Kontrollkulturen oppfattes antageligvis ikke bare som positiv, og kan virke utfordrende for dem som får negative tilbakemeldinger.



Figur 5-8 Besvarelse D2 Kontroll på arbeidsplassen

I fig 5-8 presenteres resultat fra påstandene om kontroll på arbeidsplassen i et nå-perspektiv. Dataene viser at 89 % av populasjonen mener dette stemmer godt. Respondentene mener at arbeidsplassen er opptatt av kontroll. Sitater i fra friteksten beskriver dette slik: «Må ha kontroll på hva folk gjør til rett tid for å vite hvor mye masse og arbeidsmann må ha for hver dag», «God oversikt over hvem som gjør hva og hvor det jobber» og «At man passer på at ting blir gjort riktig». Videre besvares påstandene «Stemmer til en viss grad» og «Stemmer

ikke» med 7% og 4%. Dermed opplever en liten del av de respondentene at organisering og oppfølging ikke er kontinuerlige og at prosesser på arbeidsplassen kunne vært forbedret.

Det fremkommer ønsker i friteksten som ser kontrollkulturen ut i fra ulike perspektiver. Fra et overordnet perspektiv beskrives en fremtidig kontroll som en satsning på bedre ledelse og organisering. Her blir det nevnt forutsigbare holdninger til å ta vare på seg selv og andre.

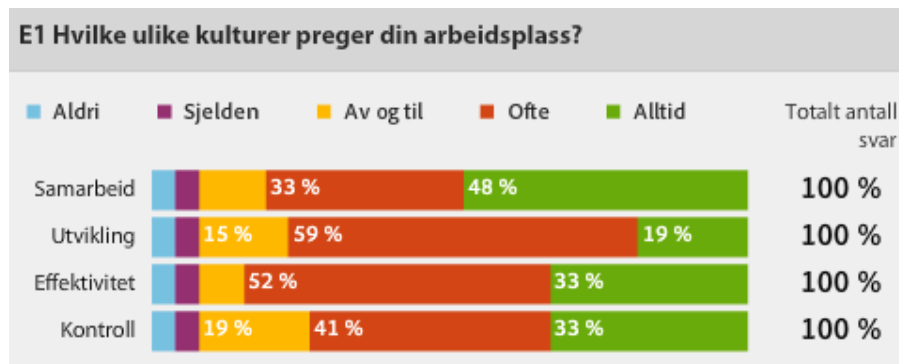
Noen tilbakemeldingen reflekterer ut i fra et opplæringsperspektiv: «*Kontroll på forståelser av faget, og grundige undersøkelser av nødvendige verktøy på arbeidsplass*», «*Bruke det som en nyttig del det av å holde kontroll på diverse utstyr og maskiner, uten å bruke det til å finne syndebukker når noe går galt*». Andre ser det fra et produksjonsorientert syn:

«*Fremdriftsplaner hjelper veldig på å ha kontroll. Så man alltid vet hva en person skal drive med til enhver tid*», «*Å kunne vite hva som blir de neste byggetrinnene under prosessen*» og «*Bedre dokumentasjon av utført arbeid*». Her reflekter respondentene ut i fra fire kjente perspektiver i en produksjonsprosess, planlegging, gjennomføring, vurdering og dokumentasjon.

For å få til en utvikling blir det pekt på ulike kontrolltiltak: «*Bedre opplysning om planer for prosjekter fra byggeledere til fagarbeiderne*», «*Bedre organisering, Ha ting i orden*» og «*Flere hms runder kanskje?*». Her kommer det også frem faktorer som nevner noe om opplæringen: «*Bli bedre kjent med arbeidet*». Noen mener også at kontroll av teknisk utstyr, faglig jobbutførsel og dokumentasjon kunne vært gode tiltak.

Kulturbegrep

Spørreskjemaundersøkelsen del E fokuserer på å kartlegge hvordan lærlingene opplever de ulike kulturene i praksisfelleskapet. For å tydeliggjøre innholdet er de tidligere fire kulturbegrepene satt inn og det er formulert påstander som man kan identifisere seg med. For å få både et nåtids- og et fremtidsperspektiv, er det lagt inn ulike spørsmål om i hvilken grad kontroll preger arbeidsmiljøet pr. i dag og hvordan populasjonen kunne ønske seg fremtidig kontroll. Videre blir det oppfordret til å utdype egen forståelse i fritekst.



Figur 5-9 Besvarelse E1 Opplevelse av konkurrerende kulturer

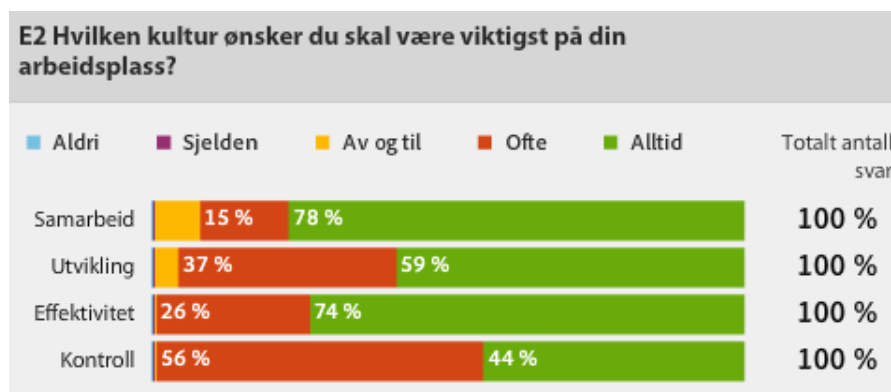
I fig 5-9 presenteres resultat fra spørsmål om de ulike kulturene i et nåtidsperspektiv. Den første raden viser kartleggingen av samarbeidskulturen. Dataene viser at 48 % av populasjonen stiller seg bak påstanden om at arbeidsplassen «Alltid» preges av samarbeid. Videre besvares påstanden om at kulturen preges av samarbeid «Ofte» med 33%. Påstanden om at samarbeidet oppfattes som «Av og til», «Sjelden» og «Aldri» er det respondert med 11%, 4% og 4%. Flertallet av respondentene mener at arbeidskulturen bærer preg av et mer eller mindre kontinuerlig samarbeid. Samtidig er det 20 % av de spurte som opplever liten eller ingen grad av samarbeid. Ut ifra at besvarelser i A2 bekreftes denne oppfattelsen i spørsmålet E1. Her kommer det frem at 84% av populasjonen sier seg enig i at det er samarbeid på arbeidsplassen mens 16% opplever dette av og til.

Den andre raden viser tilbakemeldinger om utviklingskulturen. Dataene viser at 19 % av populasjonen stiller seg bak påstanden om at arbeidsplassen «Alltid» preges av utvikling. Videre besvares påstanden om at kulturen preges av utviklingen «Ofte» med 59%. Påstanden om at utvikling oppfattes som «Av og til», «Sjelden» og «Aldri» er det responderer med 15%, 4% og 4%. Respondentene opplever at arbeidsplassen preges av en utviklingskultur. Her antas det at effektivitet kan oppleves forskjellig ut fra arbeidsoppgaver, praksisfelleskap og arbeidssted.

Rad nummer tre viser resultater om effektivitetskulturen. Dataene viser at 33 % av populasjonen stiller seg bak påstanden om at arbeidsplassen «Alltid» preges av effektivitet. Videre besvares påstanden om at kulturen preges av effektivitet «Ofte» med 52%. Påstanden om at effektivitet oppfattes som «Av og til», «Sjelden» og «Aldri» er det responderer med 7%, 4% og 4%. Effektiviteten oppleves i større eller mindre grad av de fleste forespurte. Det spesielle er at 15 % av de responderende opplever aldri, sjelden eller av og til effektivitetskulturen på arbeidsplassen. Tilbakemeldinger fra friteksten viser en oppfattelse av eksisterende effektivitetskultus preger organisasjonen gjennom ytelse og kvalitet.

Den siste raden viser tilbakemeldinger om kontrollkulturen. Dataene viser at 33 % av populasjonen stiller seg bak påstanden om at arbeidsplassen «Alltid» preges av kontroll. Videre besvares påstanden om at kulturen preges av kontroll «Ofte» med 41%. Påstanden om at kontroll oppfattes som «Av og til», «Sjelden» og «Aldri» er det responderer med 19%, 4% og 4%. Forståelsen av kontrollkulturen preges av dermed av en opplevd organisering og oppfølging.

Ved å se på fremkomne tilbakemeldinger for en nå-situasjon, er det en bred oppfatning av at de fire forespurte kulturene preger arbeidsplassene. Det kommer frem noen variasjoner av hvor ofte disse kulturene er i aktiv bruk og kulturbegrepet «Kontroll» har et noe lavere skår enn de andre kulturene.



Figur 5-10 Besvarelse E2 Ønsket fordeling av konkurrerende kulturer

I fig 5-10 presenteres resultat fra spørsmål om de ulike kulturene i et fremtidsperspektiv. I den første raden vises ønsker for samarbeidskulturen. Dataene viser at 78 % av populasjonen ønsker at arbeidsplassen «Alltid» bør preges av samarbeid. Videre besvares påstanden om at kulturen skal preges av samarbeid «Ofte» med 15%. Påstanden om samarbeidet som oppfattes «Av og til» er respondert med 7%. Påstandene «Sjelden» og «Aldri» er det ikke respondert på. De fleste respondenten verdsetter en samarbeidskultur som styrkes i forhold til dagens

opplevde samarbeid. Det er også enkelte som vil ha et litt mer avmålt forhold til samarbeidskulturen og distanserer seg med ønske om samarbeid av og til.

Tilbakemeldinger om utviklingskulturen er blir vist på rad nummer to. Dataene viser at 59 % av populasjonen ønsker at arbeidsplassen «Alltid» bør preges av utvikling. Videre besvares påstanden om at kulturen skal preges av utvikling «Ofte» med 37%. Påstanden om utvikling som oppfattes «Av og til» er det respondert med 4%. Påstandene «Sjelden» og «Aldri» er det ikke respondert på. Respondentene er opptatt av å ha en mer kontinuerlig utviklingsorientert arbeidsplass, enn det som preger dagen arbeidsplasser. I friteksten kommer det frem antydninger på «gammel vane er vond å vende». Dette tolker jeg til at enkelte opplever holdninger som kan beskrives som «slik har vi alltid gjort her» og «slik er vel best»

Rad nummer tre viser ønsker for en effektivitetskultur. Dataene viser at 74 % av populasjonen ønsker at arbeidsplassen «Alltid» bør preges av effektivitet. Videre besvares påstanden om at kulturen skal preges av effektivitet «Ofte» med 26%. Påstandene «Av og til», «Sjelden» og «Aldri» er det ikke respondert på. Det er også her ønske om å øke effektivitetskulturen i forhold til dagens opplevelse. Dette kan ha en sammenheng med tanker om at fungerer en av de konkurrerende kulturperspektivene, vil de andre perspektivene følge etter. Dermed vil en økning av alle de ulike kulturelle områdene føre til at bedriften blir mer effektiv.

Den siste raden viser ønsker for kontrollkulturen. Dataene viser at 44 % av populasjonen ønsker at arbeidsplassen «Alltid» bør preges av kontroll. Videre besvares påstanden om at kulturen skal preges av kontroll «Ofte» med 56%. Påstandene «Av og til», «Sjelden» og «Aldri» er det ikke respondert på. De responderende vil ha mer fokus på kontrollkulturen. Dette tolkes som positivt ut i fra antatte ønsker om mer oppfølging og bedret organisering av arbeidsplassen.

Ved å se på fremkomne tilbakemeldinger ut i fra et ønsket perspektiv, er det en bred oppfatning av at de fire forespurte kulturene er viktige faktorer på arbeidsplassene. Tilbakemeldingen viser noen variasjoner på hvor viktige disse kulturene ses på. Kulturbegrepet «Samarbeid» har et noe lavere skår enn de andre kulturene.

Sammendrag av spørreskjemaundersøkelsen

Undersøkelsen bekrefter at lærlingene har et bevisst forhold til aktuelle kulturområder. Forståelsen av de kulturelle begrepene viser at det underbygger en felles oppfattelsen av verdier, normer og handlingsmønstre. Det henvises til beskrevne kulturelle systemperspektiv i kapittel 3.3 hvor disse grunnleggende elementene kan representere en forståelse og gjenspeiler den ledende ideologen i organisasjonen. Spørsmål rundt en nåtidsopplevelse og et ønsket fremtidsperspektiv bekrefter en bred oppfatning av kulturområdene. De fire kulturelle perspektivene ses som viktige element i arbeidsmiljøet. Lærlingene tilkjenner at de er opptatt av å kunne styrke visse områder, mens andre henviser til at det fungerer greit pr. i dag. Enkelte av respondentene reflekterer også over sammenhengen og fordeler av samarbeid mellom disse fire kulturene. Dette vises i gjennom følgende sitater: *«Utvikling og samarbeid skaper bedre trivsel på arbeidsplassen, samt som utvikling og samarbeid skaper også mer effektivitet og kontroll.»*, *«Bra samarbeid øker effektiviteten som igjen kan føre til bra utvikling.»* og *«Fordi uten full kontroll på byggeplassen får man ikke effektivitet, å uten effektivitet klarer vi heller ikke å utvikle arbeidet. Men uten kontroll og KOMUNIKASJON så er det umulig å ha et godt samarbeid mellom arbeiderne og ledelsen. Kontroll er nøklene til et godt produkt»*

5.5 Vurdering av forskningens samlede empiriske data

I dette kapitlet beskrives den femte aksjonen. Innholdet skal tydeliggjøre en metodisk analyse av resultatene fra undersøkelsene i utviklingsprosessen. Gjennom denne systematiske tilnærmingen sikres forhåpentligvis reliabilitet, validitet og ny kunnskap.

5.5.1 Gjennomføring av analytisk vurdering

Resultater og analyser fra tre undersøkelser ble bearbeidet. Det ble gjennomført en blanding av data ved at kvantitative og kvalitative tilnærmingene ble mikset sammen i analysen. Ut i fra en pragmatisk vurdering ble innholdet sett i sammenheng med temaer som fremtrer i lys av problemstillingen. Ved bruk av beskrevet vurderingsprosedyre i kapittel 4.5.3, bringes de ulike sett av resultater sammen. Resultatene av analysen er grunnlag for en visuell fremstilling, for lettere å kunne sammenligne og tolke ny kunnskap. En sammenslått vurdering innebærer dermed å transformere en kvantitativ resultattype til kvalitative data.

5.5.2 Vurderinger og analyser

De bearbejdede empiriske dataene presenteres her. En bearbejdelse innebærer en fortolkning, men jeg har lagt vekt på å betrakte kultursynet gjennom angitt vurderingsverktøy. Det henvises til kapitel 3.4 hvor vurderingselementene utdypes igjennom begreper som kriterier, kjennetegn og dimensjoner. Dataene er presentert i en sammenfatning av tekst og figurer. Teksten refererer til verdier og holdninger, som er kommet frem i innhentede data. Innholdet i figurene er satt sammen av data med ulike egenskaper og skal danne et bilde som skal underbygges med tekst. Gjennom analyse og kritiske vurderinger har jeg forsøkt å tydeliggjøre innholdet i de innsamlede dataene. Dette for å få frem forskjeller og sammenhenger mellom undersøkelsene i aksjonen.

Organisasjonen har virksomhetsplaner med ambisjoner og denne felles forståelsen danner en grunnlag for hva og hvor organisasjonen vil. For dette utviklingsarbeidet er det tatt utgangspunkt i etiske verdier og holdninger til BYGGOPP sin organisasjonskultur. Analysen ses gjennom tre ulike perspektiver: organisasjons-, virksomhets- og individdimensjonen.

Betraktninger fra organisasjonsdimensjonen

EBA har klare målsetninger om å rekruttere fagarbejdere gjennom norsk fag- og yrkesopplæring. Det er opprettet regionale opplæringskontor for medlemmer av bransjeforeningen. Disse kontorene skal være serviceenheter for rekruttering og opplæring. Det enkelte opplæringskontor bygger på en samhandling mellom medlemsbedrifter og opplæringskontor, hvor kulturen er preget av dialog og samarbeid. Dette handler selvfølgelig om å sikre kvalitet gjennom struktur, prosess og resultater.

Arbeidsoppgaver beskrives som aktiv rekruttering til fag innenfor bransjen og den yrkesrelevante opplæringen skal ivaretas gjennom oppfølging og tilrettelegging for læring. Bransjen har lange tradisjoner for fag- og yrkesopplæring, og opplæringskontorene har som oppgave å samordne rekrutteringen. Dette skal skje gjennom aktiv påvirkning av ungdom til å søke fag innenfor bransjen. Her ligger det utfordringer om det å både få nok elever til å søke seg til bransjen og få ressurssterke elever til å velge denne opplæringen.

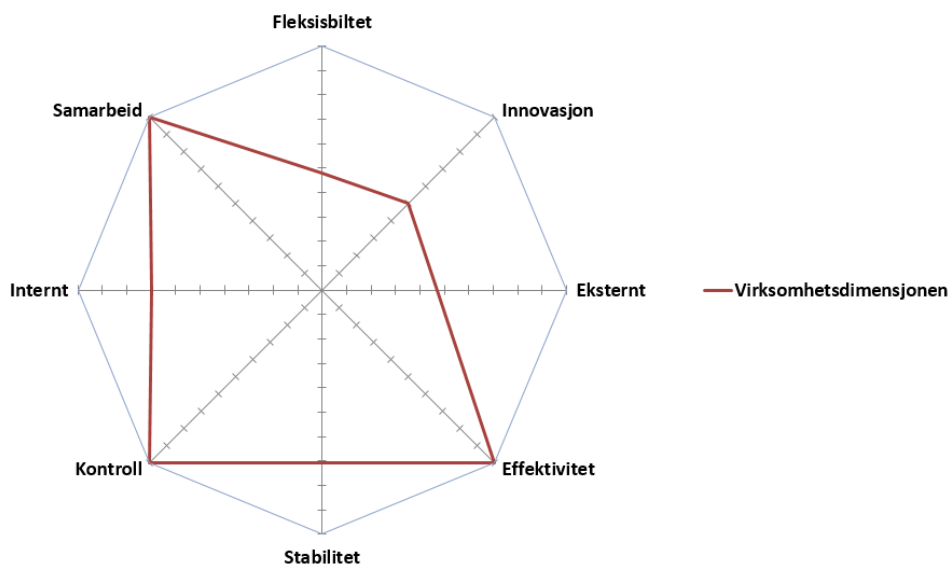
Yrkesrelevant opplæringen skal foregå som individuell opplæring i virksomhetens praksisfelleskap. Ved å tilrettelegge for planlegging, gjennomføring, vurdering og dokumentering av arbeidsoppgaver, kan opplæringens strukturorientertes. For å kunne formalisere, følge opp og kvalitetssikre, velger opplæringskontoret rutiner og prosedyrer som

er kontrollerbare. Dette innebærer en kontrollkultur som har til hensikt å ha tydelige rammer og forutsetninger slik at den kan dokumenteres og vurderes.

Opplæringskontorets tilstedeværelse og tette oppfølging skal gjøre at de er en premissleverandør og dermed være en effektiv og viktig faktor for bransjeforeningens ønsker. Ut i fra denne beskrivelse av en oppfattet organisasjonsdimensjon, vil dette bli drøftet opp imot innsamlede empiriske data fra virksomhets- og individ dimensjonen.

Betraktninger fra virksomhetsdimensjonen

Medlemsbedriften er opptatt av operasjonell drift. De opplæringsansvarlig representerer og formidler medlemsbedriftenes virkelighetsforståelse. Intervjuene tilkjenner en konkretisert virksomhetsbeskrivelse ut i fra angitte kriterier.



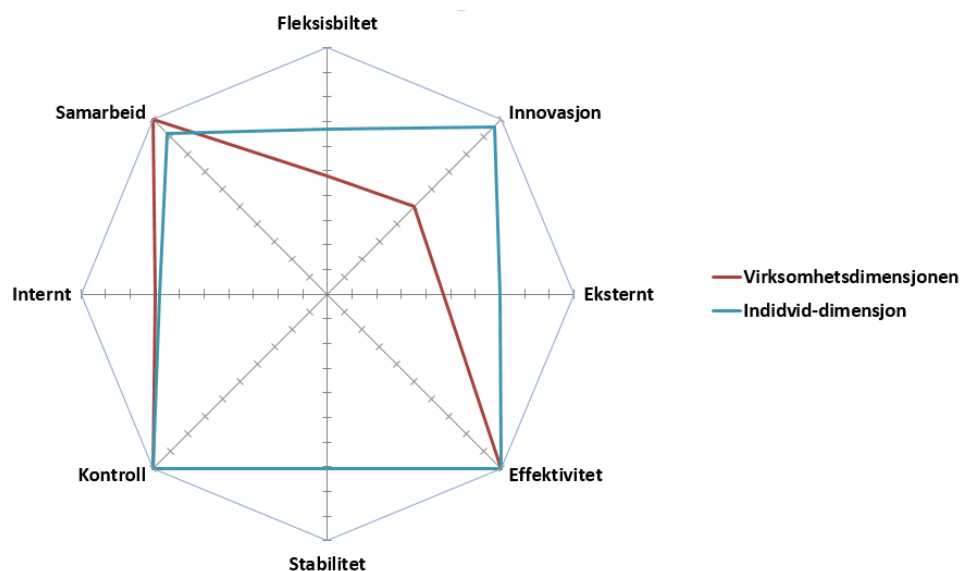
Figur 5-11 Tolkning av virksomhetsdimensjonen

I fig 5-11 presenteres resultat fra analyserte data fra intervjuene som omhandler undersøkte kulturbegreper. Kodede data antyder hvordan en sammensatt organisasjonskultur oppleves. Her fremstilles et arbeidsmiljø som bærer spesielt preg av samhandlings-, kontroll- og effektivitetskulturer. Dette er tidligere begrunnet med at i produksjonsmiljøer er bedriftene avhengig av samarbeid, både individuelt og i felleskap. Medarbeidere som ikke er sosialt tilpassningsdyktige i praksisfelleskapet, ville ikke kunne arbeide der over lengere tidsrom. Samarbeidsmiljøet antas å være en trygghets- og motivasjonsfaktor som foregår både i mellommenneskelig relasjonsarbeid og sosiotekniske prosesser. Dette samarbeidet bygger dermed en identitet, hvor verdier og holdninger til tilhørighet, lojalitet og stolthet blir formet. For å kunne organisere denne samhandlingen, må det følges opp og tilrettelegges for. Den enkelte medlemsbedrift fremstiller ulike lærings- og organisasjonskulturer og det formidles

gamle og nye tanker om hvordan mennesker kan motiveres, følges opp og styres. Det presenteres syn om «god gammeldags ledelsesfilosofi» med lineære strukturer, hvor ansvar blir delegert nedover. Og det er tanker om «lærende organisasjoner», hvor man motivere medarbeidere ved å gi kunnskap og ansvar. Grunnleggende premisser i bransjen handler om beinharde krav til effektivitet for å kunne produsere billig nok til en god kvalitet. For å ta vare på disse unike produksjonsmiljøene trenger man antageligvis en litt innadvendt trygghet på at «slik gjør vi her og slik er vi». Denne streben etter stabilitet i arbeidsmiljøene er nok bakgrunnen for at innovasjonskulturen ikke er like fremtredende som de tre andre kulturene.

Betraktninger fra individdimensjonen

Den enkelte medarbeider er opptatt av sitt læringsmiljø. Lærlinger representerer og deler erfaringer fra virksomhetens arbeidsmiljø. Opplysninger fra spørreskjemaundersøkelsen handler om forståelser, holdninger og verdier.



Figur 5-12 Flerdimensjonal oppfattelse i et nå-perspektivet

I fig 5-12 presenteres analyserte resultat fra spørreskjemaundersøkelsen opp mot de kodede data fra virksomhetsdimensjonen. Ved å presentere data med ulike egenskaper i samme figur, er det tenkt som en visuell tilnærming for å styrke tekstens innhold. Utvalget av data fra individ-dimensjonen er gjort ut i fra fakta om at respondentene alltid eller ofte opplever at arbeidsplassen preges av de fire undersøkte kulturbegreper. Ved å anta at det er små forskjeller mellom å oppleve noe alltid eller ofte, danner dette et hovedbilde av hva lærlingen oppfatter av organisasjonskulturen i sitt læringsmiljø.

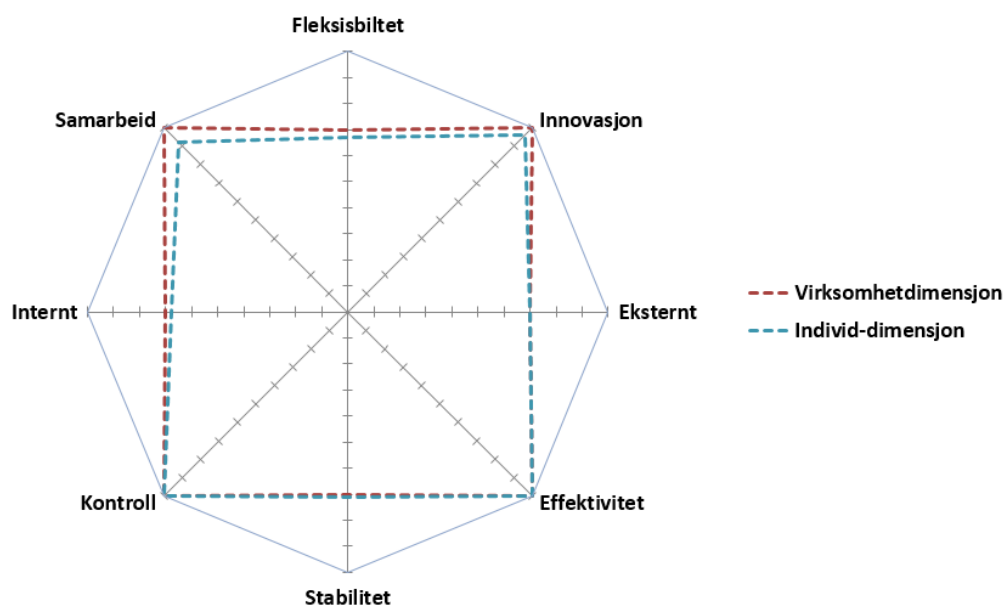
I individ-dimensjonen fremkommer det at arbeidsmiljøet bærer preg av et mer eller mindre kontinuerlig samarbeid. Innholdet i dette samarbeidet handler om å arbeide sammen og være

delaktig, passe på hverandre og utvikle samhandling. Viktigheten av samhandlingen er sammenfallende med virksomhetsdimensjonens fremstillinger. Spørreskjemaundersøkelsen tydeliggjør allikevel noen utfordringer rundt samhandling. En liten andel av lærlingene opplever lav grad av samarbeid på arbeidsplass. Det er alltid ulike oppfattelser om hva som kan ha innvirkning på hva samarbeidet er. Ulike erfaringer med samhandling kan være preget av sosial tilpasninger eller korrigerende av faglig tilnærming. Med bakgrunn i virksomhetsdimensjonens oppfattelse av at man ikke «overlever» lenge uten å delta eller å være involvert, er dette noe organisasjonen bør være bevisst på.

Tilbakemeldinger om innovasjonskulturen viser at lærlingene opplever utvikling på arbeidsplassen. I den visuelle fremstilling fremkommer virksomhetsdimensjonen vesentlig lavere. Noe av bakgrunnen antas å ha med utvalg av respondenter å gjøre. Lærlingenes individuelle opplærings situasjon antas å virke utviklende, der endring og fornyelse oppleves som relevant. Innovasjon i virksomhetsdimensjonen oppleves antageligvis mindre relevant for kulturen i produksjonsmiljøet. Det avdekkes at noen av lærlingene ikke opplever arbeidsmiljøet som utviklingsorientert. Her antas det at lengre perioder med ensformige arbeidsoppgaver kan prege oppfatninger, og kan vise utfordringer med individuell tilrettelegging innen både opplæringsopplegg og organisasjonskultur.

Begge undersøkelsene gir tilbakemeldinger på at effektivitetskulturen preges av et produksjonsorientert arbeidsmiljø. Gjennom verdiskapningen skal det synliggjøres begreper som produktivitet, kvalitet og livsløpskostnader. I en produksjonsprosess er det tydelige forventninger til at både individ og arbeidslag gjennomfører en planlagte produksjon.

For kontrollkulturen varierer illustrerte tilbakemeldinger mellom virksomhets- og individdimensjonene. Virksomheten er antageligvis mest opptatt av å ha en sosial oversikt og mulighet for å styre produksjonsprosesser. Lærlingene forbinder kontrollbegrepet med organisering og oppfølging. Her fanges nok opp ulike perspektiver av individuelle og virksomhetens opplevelser. Enkelte lærlinger som sier de ikke opplever kontrollkulturen. Dette kan tolkes til at de ikke får den oppfølging de skal ha i læretiden eller deltar i aktuelle praksisfellskap.



Figur 5-13 Flerdimensjonal oppfattelse i et ønskeperspektiv

I fig 5-13 presenteres utvidede resultat fra spørreskjemaundersøkelsens ønskeperspektiv opp mot tidligere presenterte data fra intervjuene. Utvalget av data fra spørreskjemaundersøkelsen er gjort ut i fra fakta om hvilke av de fire kulturene som alltid eller ofte ønskes å prege arbeidsplassen. Ved å anta at det er liten forskjell mellom å oppleve noe alltid eller ofte, danner dette et bredere bilde av hva lærlingen ønsker av organisasjonskulturen i sitt læringsmiljø.

Sammendrag og funn

Kulturelle ønsker for arbeidsmiljøet er rimelig samstemt i overnevnte dimensjoner. Organisasjonen viser til det å arbeide sammen, og bekrefter at man ser samhandling som et viktig element i arbeidsmiljøet. Det ligger kulturelle forventinger om å fornye seg og være kreativ, Disse endringene skal oppfattes som attraktivt og legge grunnlag for motivasjon og nyteknig i virksomheten. Å legge til rette for at arbeidsmiljøet kan både yte og levere kvalitet er en forutsetning. Ønsket om god organisering og oppfølging oppleves som relevant for samhandling, utvikling og effektivitet.

For å konkretisere fremkomne utfordringer brukes kvalitetsbegrepet fra oppgavens læringsstrategi til å synliggjøre relevante funn for videre arbeid.

Sett ut i fra en strukturkvalitet fremkommer det flere kritiske bemerkninger i intervjuene, om dagens opplæringssystem. I mange tilfeller handler det om individuell frustrasjon over ikke å bli sett eller prioritert. Men enkelte temaer fremtrer som utfordringer for alle. De opplæringsansvarliges ansvar innfor opplæringen oppleves som stort og ansvarsfullt. De

opplever både stolthet og ydmykhet ved å arbeide med opplæring av bedriftens fremtidige ressurspersoner. Men det oppleves som stressende og frustrerende at det er så knappe tidsressurser på dette området. Det å skulle organisere og følge opp gode læringsmiljø er en utfordring. Spesielt når ting ikke fungerer og noen trenger mer oppfølging. Hva og hvem skal man prioritere? Det fremkom ønsker om en mer innovativ kultur for utvikling av selve opplæringen. For å kunne arbeide med dette, er det stort sett mer ressurser som hjelper, og da spesielt tidsressurser.

Ved å betrakte prosesskvaliteten i læringsmiljøet, fremkom det oppløftende opplysninger i de empiriske data. I tilbakemeldinger fra spørreskjemaundersøkelsen ser man at lærlingene generelt opplever organiseringen, samhold og oppfølging i sine læringsmiljø som kontinuerlig og god. Videre ønsker de å styrke kulturen i fremtidsperspektiv. Dette viser en bevissthet rundt hvilket kulturelt bilde det er i organisasjonen og hvilke satsningsområder som er ønsket. At noen få responderende ikke tilkjenner denne opplevelsen, kan handle om at virksomhetene eller opplæringskontoret ikke har mulighet til å dekke alle individuelle behov. For å styrke organisasjonskultur og videreutvikle verdier og holdninger, kan det være flere praktiske tilnærminger å velge imellom. Med gitte forutsetninger kan mennesker lære å lære sammen.

6 Aksjonsforskning - etter aksjonen

I dette kapitlet presenteres en drøfting og konklusjon av undersøkt tematikk for denne oppgaven. Den første delen tar for seg oppgavens metodisk tilnærming. Deretter fremkommer kritiske refleksjoner til prosessene i aksjonen. Videre belyser jeg utfordringer på grunnlag av resultatorienterte funn og avslutter med forslag som jeg mener bør prioriteres i framtidige utviklingsarbeid. Jeg antar dermed å belyse de ulike utviklingstiltak, gjennom fremkomne data og analyse i undersøkelsen.

6.1 Metodediskusjon

Forhold vedrørende undersøkelsens strukturelle kvalitet er viktig å vurdere. Dette kan gjøres ved å påpeke eventuelle kritikkverdige forhold ved eget forskningsarbeid. Bakgrunnen for denne årvåkenheten er å mane til nøyaktighet og etterrettelighet underveis, men også for å påpeke at ulike valg kan gjøres og at ikke alle nødvendigvis er like gode (Ringdal, 2007). Samtidig er det ikke alltid enkelt å peke på gode alternativer, da ulike forhold kan ligge til grunn for de valg jeg har gjort. Uansett er slik kritikk ønskelig, og danner grunnlaget for bedret reliabilitet og validitet i forskningen og motiverer til en videre utforskning av feltet.

I systemtenkningen til min læringsstrategi er det flere ting som kunne bedret metodebruken i mitt arbeid. Selv om det ble lagt arbeid i systematisering og forståelse av forskningstematikken, opplevdes det ikke som at prosessen ble forsterket etter hvert som arbeidet skred frem. Selv om styret og ledelse stadig ble oppdatert, fikk jeg inntrykk av at dette ikke ble sett på som et genuint utviklingsarbeid. Tilbakemeldinger kunne heller tolkes som «at man fikk se hva som kom ut av dette». Jeg kunne antageligvis fått til et bedre utviklingsmiljø ved å ha arbeidet mer med mentale tankemodeller. Læreprosessen kunne antageligvis blitt styrket med å polarisere en nåværende tilstand og en ønsket tilstand. Dette gjelder innfor både personlig mestring og gruppelæring.

Ved å rette et kritisk blikk på utviklingsarbeidets metodiske oppbyggingen, er det flere ting som kunne ha forbedret undersøkelsens funn. For å kunne gjøre metodiske forbedringer ved fremtidige forskningsarbeider, vil jeg trekke frem synspunkter om min metodebruk.

I bruk av tekstanalyse bør man vurdere tekstgrunnlaget og hva det beskriver. I dette tilfellet ser jeg i etterkant at virksomhetsplanen i liten grad konkretiserer sitt målrettede arbeid og var mer rettet mot gjengivelse av informasjon for beslutningsvedtak. Dette medførte en

tekstanalyse med mange personlige antagelser og meninger og som måtte bekreftes med andre metodeder av undersøkelsen.

I utarbeidelsen av intervjuguide kunne jeg valgt og tydeliggjort innholdet bedre i spørsmålene. Ved at intervjuet ble gjennomført som en halvstrukturert dialogsamtale, var erfaringene at det var viktig å strukturere og korrigere samtaleemnet fortløpende. Selv om det ble gjennomført et prøveintervju, kom disse utfordringene ikke tydelig frem før igangsetting av intervjuprosessen. Dette kunne vært løst med en stikkordsliste av innholdsvalide begreper som kunne brukes i dialogen som en huskelapp.

Utformingen av spørreskjemaet kunne åpnet for at de responderende kunne svare på flere kriterier som ble fremsatt under samme spørsmål. Dette begrunnes med at begrepene hadde overlappende betydning. Det kan dermed stilles spørsmål ved om denne undersøkelsen skulle vært gjennomført som et kvalitativt intervju. Ved en slik metodebruk kunne man antageligvis fått en bredere og dypere forståelse av problemstillingen. Som et fremtidig tiltak forslås det at spørreskjemaundersøkelser må testes ut på et visst antall utvalgte respondenter før undersøkelsen legges ut til hele populasjonen.

6.2 Prosessvurdering

I arbeidet med å bevisstgjøre og utvikle organisasjonskulturen ble flere komplekse læreprosesser benyttet. Det er prosesser som tar utgangspunkt i og bygger videre på utviklingsarbeidets innsamlede data. Her er synliggjorde problemstillinger som både er bearbeidet og praktisk løst. Utviklingsarbeidet skjer gjennom drøftinger og refleksjoner over grunnleggende forutsetninger i organisasjonen. Organisasjonslæringen er å få til en bevissthet og innsikt, slik at de avgjørelsene som var grunnlag for utviklingen blir hensiktsmessige.

Jeg opplever at BYGGOPP har vist en bevissthet rundt sin organisatoriske kapasitet til å forstå og løse fremkomne utfordringer. Gjennom denne utviklingsorienteringen opplever jeg at virksomheten kontinuerlig er opptatt av å designe og re-designe organisasjonskultur, strukturer og teknikker.

Jeg arbeider innenfor yrkesfaglig utdanningen i Hedmark Fylkeskommune og et av mine arbeidsområder er samarbeid med aktuelle opplæringskontor. Det at jeg utforsker en del av mitt nåværende arbeidsområde har sine forskningsmessige konsekvenser. Fred Nichols Kerlinger beskriver at ved å se det fra det positivistiske paradigmet, kan egne erfaringer og meninger medføre systematiske og skjeve oppfatninger i fortolkningene (Inglar, 2009). Men

jeg mener det også kan ses på som en ressurs at jeg har en forståelse av den kulturen som skal undersøkes. Jeg vet hva jeg kan og bør se etter, og jeg vet en del om det som gjelder av organisasjonskultur i bransjen. Jeg har brukt disse kunnskapene når jeg forsøkte å avklare forhold rundt dette kulturelle fenomenet.

For å rette et kritisk søkelys på meg selv i dette arbeidet, var det dermed nyttig å reflektere over egne meninger og eget ståsted. Jeg begynte arbeidet med oppgavens tema med en uklar forståelse av hvordan etiske verdier og holdninger kunne påvirke en virksomhet. Gjennom fordypning i andres oppfattelse av temaet fikk jeg en bredere og dypere forståelse av begreper og teorimodeller rundt fenomenet «organisasjonskultur». Dette medførte at arbeidet med undersøkelsen fikk et annet perspektiv enn det utgangspunkt som jeg hadde. Perspektivet gikk fra å være preget av den nære oppfattelsen av verdier, til å se organisasjonskulturelle sammenhenger ut i fra et metanivå. Det viktigste ble dermed å kunne hente erfaringer ut i fra prosessen man hadde vært igjennom og videreformidle forbedringspotensial for fremtidige utviklingsarbeid. Disse refleksjonene har bevisstgjort meg på hvordan jeg påvirker og påvirkes av innsamlede data og i analysen av dem.

6.3 Resultater fra læreprosessene

For å kunne danne meg en teoretisk forståelse av fenomenet organisasjonskulturen, har jeg brukt både nyere og eldre litteraturreferanser. Mitt utgangspunkt var å få frem grunnleggende historisk teori og knytte dette opp mot nyere forskning. Dermed har jeg prøvd å trekke opp historiske linjer i teorireferansene og bekreftet dem med til dels nyere beskrivelser. Den røde tråden er at kultur er mulig å påvirke og at den kan utvikles og endres. Det utfordrende med organisasjonskulturen er at en del elementer ikke er mulige å observere og er kun tilsted som underliggende antagelser, forventinger, kollektiv hukommelse og definisjoner. Det vurderingsverktøy som er utarbeidet for denne oppgaven vil aldri gi et fullkommet bilde av virkeligheten. I mangel av gode alternativer vil kriterier og kjennetegn være verktøy for å gi et representativt bilde av rådende organisasjonskultur. Spesielt har de ulike dimensjonene fått frem en bredde og dybde som har gjort analysearbeidet enklere.

Den valgte forskningsstrategien er formet og tilpasset etter problemstillingen og de operative behov som fremkommer. Det kan stilles spørsmål om dette prosjektet kunne vært tjent med andre rammevilkår en det denne aksjonsforskningen tilkjenner. Det henvises bla. til liten utprøving av ny kunnskap i praksis. Jeg vil allikevel forsvare bruk av designet med god forankring av prosjektet gjennom ulike dialogprosesser. Erfaringer fra dette utviklingsarbeidet

antas å medføre en enklere videreføring av ulike endringsprosesser og implementering av fremkommet kunnskap.

Det brukes mange ulike metoder i læringssløyfene, og dette medfører også ulike egenskaper hos de empiriske dataene. Det kan hevdes at triangulering med kvalitative og kvantativ data gir uovervinnelige problemer og at denne usamsheten ikke klarer å gi «valid kunnskap». Jeg mener likevel at min pragmatiske vurderinger gir ny kunnskap. Ut fra disse gjeldene omstendigheter er det ikke lagt skjul på fremgangsmåten eller fremstilling.

Aksjonens funn er ikke sensasjonelle, men bekrefter et kulturbilde som preges av felles oppfatninger på flere nivåer i organisasjonen. Denne homogene forståelsen viser at både den enkelte medarbeider og praksisfelleskapet preges av en sterk organisasjonskultur.

Disse funnene er et øyeblikksbilde som kan forandre seg inne forholdsvis kort tid. Dette medfører at denne kunnskapen fort kan være gammelt nytt. Derfor oppfordres det til å jevnlig å kartlegge kulturelle oppfattelser i organisasjonen.

6.4 Fremkomne utfordringer

I denne undersøkelsen er det kartlagt forståelse og opplevelser av organisasjonskultur i opplæringskontoret BYGGOPP. Fremkomne funn handler om forventinger av nåværende tilstand og en ønsket tilstand. Avklaring av forventinger til læringskulturer er grunnleggende for samarbeidsfaktorer i enhver organisasjon. Ved deltagelse er oppfattelse av samhandling, innovasjon, effektivitet og kontroll dermed ytterst viktig.

Dette aktualiserer et viktig spørsmål om forventinger og organiseringen av et fremtidig utviklingsarbeid:

- Hvordan kan man legge til rette for implementering av ny kunnskap hos brukere av organisasjonen BYGGOPP?

Med bakgrunn i denne utfordring vil jeg komme med forslag til utviklingstiltak. Dette for eventuelt å besvare noen av de fremtidige utfordringene som er belyst i fremkomne data.

6.5 Forslag til videre utvikling

Ved å se på næringslivets etterspurte behov for FoU er det viktig å tydeliggjøre relevans av forskningsarbeider og konkretisere bruk av erfaringsbasert kunnskap i videre utviklingsprosesser.

Som en del av studiet blir masteroppgaven publisert på utdanningsstedets domene²⁷.

Hensikten med «å legge ut» oppgaven handler om å dele kunnskap. Gjennom publisering av forskningsarbeidet vil forståelse, verktøy og vurderinger fremkomme. For å kunne være mer målrettet mot det næringsliv som forskningen har funnet sted, vil det være naturlig å utarbeide en form for rapport om arbeidets innhold og funn. Innholdet kan være tilpasset et internt bedriftsdokument eller synligjøres gjennom en eksternt bransjerelaterte artikkel.

Implementering av kunnskapen og det videre utviklingsarbeidet i virksomhetene er avhengig av både strategier og kontekst i organisasjonen. Gjennom noen få grunnleggende elementer kan man legge til rette for at virksomheten er en lærende organisasjon (Garvin, Edmondson, & Gino, 2008). For å følge opp og videreutvikle organisasjonskulturen foreslås følgende satsningsområder:

En aktiv satsning på støttende læringsmiljø gjennom faglige og inkluderende arbeidsmiljøer. Gjennom deltagelse i sosialt og faglig fellesskap ligger forventinger om å føle seg ivaretatt og trygg. Men for å fremme læring, må parksisfelleskapet anerkjenne verdien av motstridende ideer og ta sjansen på å utvikle ukjent kunnskap. Derfor må det vær kultur for ulike synspunkter, når utfordringer synligjøres eller problemstillinger legges frem. Et konkret tiltak er å gjøre dialogen i arbeidsmiljøet fremover-rettet ved å fokusere på et endringspotensiale. Konkretisering av nåværende oppfattelser og fremtidige ønsker er et godt utgangspunkt for utvikling. Disse prosessene vil kreve en organisatorisk innsats som må implementeres både individuelt og som felleskap.

Et læringsmiljø som fokuserer på praksisnære læreprosesser. Ved å basere seg på både individuelle og samhandlende identifisering og løsningsorientering, vil dette kunne utvikle medarbeidernes handlingskompetanse. For å sikre kunnskap i etterkant av aktivitet, oppdrag eller prosjekt, bør det fokuseres på evalueringsrutiner. Momenter i en slik prosess kan være «Hva skulle vi gjøre?», «Hva skjedde faktisk? Hvorfor?» og «Hva gjør vi gjøre neste gang?». Dette arbeidet medfører at erfaringer fra de enkelte læreprosessene blir tydelige og kan brukes til nye utviklingsprosesser.

Et organisasjonsperspektiv som satser på utviklingsledelse. Styrke og utvikle arbeidsmiljøet ved å sette av tid på utfordringer, identifisering, kunnskapsoverføring, refleksjon og konkretiseres. For å forsterke dette perspektivet kan man utfordre til kreativitet. Et tiltak er å

²⁷ Open Digital Archive <https://oda.hio.no/jspui/>

spørre om: «Hva er dine rammevilkår?» og «Hvilke alternativer har du vurdert?». Hensikten er å generere «open-minded» diskusjon, noe som er avgjørende for å lære.

Referanseliste

- Abbott, A. A. (1988). *Professional choices - values at work*. Silver Spring, Md.: NASW.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). *Theories of Organizational Culture*. Universite du Quebec, Montreal, Canada.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: theory, method, and practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Bjørndal, B., & Lieberg, S. (1978). *Nye veier i didaktikken?: en innføring i didaktiske emner og begreper*. Oslo: Aschehoug.
- Bygdås, A., & Falkum, E. (2012). LEAN i solnedgangen. In A. AS (Ed.), *Veskt og fall i RECs Waferfabrikk på Herøya*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2008). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design:: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Los Angeles: SAGE Publications Inc.
- Dahlgaard, J. J., & Dahlgaard-Park, S. M. (2011). Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *Emerald*.
- DiBella, A. J., & Nevis, E. C. (1998). *How organizations learn: an integrated strategy for building learning capability*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Dysthe, O. (2001). *Dialog, samspel og læring*. Oslo: Abstrakt forl.
- FNs-menneskerettigheter. (1948). UN charter 1948. <http://www.un.org/en/documents/udhr/>
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harv Bus Rev*. 1993 Jul-Aug;71(4):, 78-91.
- Garvin, D. A. (2003). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*: Harvard Business School Press.
- Garvin, D. A., Edmondson, A., C., & Gino, F. (2008). Is Yours a Leaning Organization. *Harvard Business Review* 86, no. 3 (March 2008).
- Goodlad, J. I. (1979). *Curriculum Inquiry*: McGraw Hill.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl.
- Halland, G., & Nore, H. (2010). Veiledning til bruk av materiell Temahefte 8. http://www.udir.no/PageFiles/1323/UDIR_Kurslederhefte8_nettpdf?epslanguage=no
- Harris, L., & Cronen, V. E. (1978). A Rules-Based Model for the Analysis and Evaluation of Organizational Communication. ERIC Note: Paper presented at the Annual Meeting of the International Communication Association (Chicago, Illinois, April 25-29, 1978). Distributed by ERIC Clearinghouse, 1978.

- Haugstveit, Y. (2007) Organisasjonskulturens teorimodeller. *Notat nr. 7 - 2007*. Elverum: Høgskolen i Hedmark.
- Henriksen, J.-O., & Vetlesen, A. J. (2006). *Nærhet og distanse: grunnlag, verdier og etiske teorier i arbeid med mennesker*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hepsø, I. L., & Kongsvik, T. Ø. (2009). *Forskning som endringsverktøy i organisasjoner: forståelse og utvikling av praksis*. Trondheim: Tapir akademisk forl.
- Hiim, H., & Hippe, E. (2006). *Praksisveiledning i lærerutdanningen: en didaktisk veiledningsstrategi*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.
- Inglar, T. (2009). *Erfaringslæring og yrkesfaglærere: en kvalitativ studie*. Lillestrøm: Høgskolen i Akershus.
- Karlsen, G. E. (2006). *Utdanning, styring og marked: norsk utdanningspolitikk i et internasjonalt perspektiv*. Oslo: Universitetsforl.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Korbøl, A. (1988). *Kulturforskjeller og gjensidig forståelse* (Vol. 2:1988). Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Kunnskapsdepartementet. (1996). *NOU 1996:22 Lærerutdanning*. Retrieved from <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/nouer/1996/nou-1996-22/6/3/1.html?id=342285>.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lingås, L. G. (2011). *Etikk for pedagoger*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*. Oslo: Universitetsforl.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*: Oxford University Press, USA.
- Meld.St.13. (2012). *Utdanning for velferd*. Retrieved from <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/2011-2012/meld-st-13-20112012.html?showdetailedtableofcontents=true&id=672836>.
- Moxnes, P. (2000). *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet*. Oslo: P. Moxnes.
- Nyeng, F. (1999). *Etiske teorier: en systematisk fremstilling av syv etiske teoriretninger*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Nygren, P. (2004). *Handlingskompetanse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Postholm, M. B. (Ed.). (2007). *Forsk med! : lærere og forskere i læringsarbeid*. [Oslo]: Damm.
- Ringdal, K. (2009). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.

- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Røykene, K. (2006). *Metodetriangulering* (U. i. B. Senter for Vitenskapsteori Ed.). Bergen: Betanien Diakonale høgskole, Bergen.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Senge, P. M. (1999). *Den femte disiplin: kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo: Egmont Hjemmets bokforl.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis: Cornell University.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioural Science*, 18(3), 257-273.
- Udir. (2012). Utdanningsspeilet 2012 kap. 6. *Kvalitetsutvikling i fag- og yrkesopplæringen*. <http://www.udir.no/Upload/Fagopplaring/USFY.pdf?epslanguage=no>
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1991). *The machine that changed the world: [the story of lean production]*. New York, N.Y.: HarperPerennial.

Vedlegg

Vedlegg 1 Aksjonsplan

<i>Aksjonsplan</i>			
<i>Spørsmål</i>	<i>Dokumentasjon</i>	<i>Hvem</i>	<i>Når</i>
Presentasjon og godkjenning			Jan. – Feb. 13
Presentasjon av forskningsarbeidet	Vedlegg 3	Forsker/ledelse	Jan. 13
Godkjenning i styret	Vedlegg 4	Forsker/ledelse	Feb. 13
Tekstanalyse			Mars – april 13
Presentasjon av metodebruk	kap.4.3	Forsker	Mars 13
Gjennomføring av aksjonen	kap.6.1	Forsker	Mars 13
Rådata	Vedlegg 5	Forsker	Mars 13
Skjema for tekstanalyse	Vedlegg 6	Forsker	Mars 13
Analyse og resultater	kap.6.1.3	Forsker	Aug. 13
Intervju - undersøkelse			Mai – Sep. 13
Presentasjon av metodebruk	kap.4.3	Forsker	Mai 13
Gjennomføring av aksjonen	kap.6.2		
Spørsmålsguide	Vedlegg 7	Forsker	Aug. 13
Rådata	Mp3 filer	Forsker/medarbeidere	Sep. 13
Transkribering	Tekstfiler	Ekstern tjeneste	Sep. 13
Analyse og resultater	kap.6.2.3	Forsker	Sep. 13
Utviklingsprosess			Okt. – Nov 13
Presentasjon av metodebruk	kap.4.4	Forsker	Okt. 13
Gjennomføring av aksjonen	kap.6.3		Okt. 13
Grunnlagsdata for utviklingsprosessen	Vedlegg 8	Forsker	Okt. 13
Presentasjon av aksjon 1-2	Vedlegg 9	Forsker	Okt. 13
Forslag til lærling-undersøkelsen	Vedlegg 10	Forsker	Okt. 13
Utviklingsmøter(ref.)	Vedlegg 11	Forsker/ledelse	Okt. 13
Analyse og resultater	kap.6.3.3	Forsker	Nov 13
Spørreskjemaundersøkelse			Nov. –Des. 13
Presentasjon av metodebruk	kap.4.5	Forsker	Nov. 13
Gjennomføring av aksjonen	kap.6.4	Forsker	Nov. 13
Spørsmålsskjema	Vedlegg 9	Forsker	Nov. 13
Invitasjon til spørreskjemaundersøkelse	Vedlegg 10	Alle lærlinger	Nov. 13
Analyse og resultater	kap.6.4.3	Forsker	Des. 13
Analytisk vurdering			Jan. – Feb.14
Presentasjon av metodebruk	kap.4.6	Forsker	Jan. 14
Gjennomføring av aksjonen	kap.6.5	Forsker	Jan. 14
Analyse og resultater	kap.6.5.3	Forsker	Feb. 14

Vedlegg 2 Skjema for tekstanalyse

Del 1 Forståelse	
Beskrivelse	Notater
<p>Fokus på av begrepene etiske verdier.</p> <p>Viktige kriterier:</p> <ul style="list-style-type: none">• Samfunnssyn• Organisasjonssyn• Menneskesyn• Kunnskapssyn	
Del 2 Satsningsområder	
Beskrivelse	Notater
<p>Fokus på hvorfor etiske verdier er viktig.</p> <p>Viktige momenter:</p> <ul style="list-style-type: none">• Strategiske områder• Operative områder	
Del 3 Konkretisering av etisk satsing	
Beskrivelse	Notater
<p>Fokus på konkurrerende kulturer</p> <p>Viktige kjennetegn:</p> <ul style="list-style-type: none">• Samarbeid• Innovasjon• Effektivitet• Kontroll	

Vedlegg 3 Virksomhetsplan for EBA



VIRKSOMHETSPLAN EBA 2010-2013



Innhold

Virksomhetsplan for EBA

1. Visjon
2. Formål for EBA
3. Verdier og etikkplakat
4. Hovedoppgaver for EBA
5. Aktivitetsplaner 2010 - 2013
6. Samvirkekart – Aktivitetsplaner 2010 – 2013
7. Kommunikasjon i EBA
8. Handlingsplan

VIRKSOMHETSPLAN EBA 2010-2013

1. Visjon

"Vi bygger en bærekraftig fremtid"

(Når det offentlige og private skal realisere bygg- og anleggsprosjekter og vedlikeholde dem, EBA bedriftene realiserer dette.)

2. EBA s formål er å arbeide for:

- Nyskapende og lønnsom BA-næring
- Seriøs og respektert BA-næring
- Bærekraftig og forutsigbare rammevilkår.
- Å synliggjøre næringens betydning for landets verdiskapning og utvikling.
- Å ivareta og fremme entreprenørenes felles bransjeinteresse.
- Å representere entreprenørene overfor andre institusjoner, organisasjoner, myndigheter og samfunn for øvrig.

3. Verdier

MODIG

SAMSPILLENDE

TILGJENGELIG

TROVERDIG

Dette er de samme verdiene som NHO fellesskapet har definert.
EBA har med utgangspunkt i verdiene formulert en etikkplakat, uttrykt som holdninger.

Etikk plakat:

- **Vi tar samfunnsansvar**
- Vi tar ansvar som en av landets største næringer for å fremme verdiskapning både lokalt og nasjonalt
- Vi tolererer ikke svart arbeid
- Vi fokuserer på produktivitet, kvalitet og livsløpskostnader
- Vi bygger for mennesker og bidrar til bedre livskvalitet.
- **Vi utøver god forretningsetikk**
- Fokus på etikk gir en bedre respektert og lønnsom byggenæring
- Vi tolererer ikke prissamarbeid og markedsdeling
- Vi verken gir eller mottar ytelser som kan trekke vår integritet i tvil
- Vi omtaler konkurrenter og kollegaer med respekt.
- **Vi skaper merverdi for våre kunder og øvrige samarbeidspartnere**
- Vi skal fremme alternative samarbeidsmodeller
- Vi er løsningsorienterte og setter kundens behov i fokus
- Vi arbeider for rimelige og rettferdige kontraktsbetingelser mellom alle parter i verdikjeden
- Vi velger bort useriøse kunder, underentreprenører og leverandører

VIRKSOMHETSPLAN EBA 2010-2013

- *Vi tar vare på og utvikler våre medarbeidere*
- Vi ivaretar alltid hensynet til Helse, Miljø og Sikkerhet
- Vi respekterer medarbeideres behov for balanse mellom jobb og privat.
- Vi kjennetegnes ved gjensidig respekt mellom forskjellige kulturer, generasjoner og kjønn.
- Vi har belønningssystemer som samtidig motiverer til god etikk
- Vi leder mennesker, ikke bare prosjekter

4. Hovedoppgaver for EBA

Strategiske og operative fokusområder for EBA, gjeldende til en hver tid, med tilhørende handlingsplaner for en definert tidsperiode, danner grunnlag for ønsket resultat oppnåelse i EBA.

EBA har definert fokus på følgende *strategisk områder*:

- Etikk og Omdømme
- Næringspolitikk
- Kompetanse og rekruttering

EBA har definert fokus på følgende *operative områder*:

- Arbeidsgiver spørsmål
- Bygnings- og næringsjus
- FoU, produktivitet
- Medlemsservice
- HMS

Internt i EBA organisasjonen skal EBA ha fokus på servicefunksjoner som:

- Juridisk rådgivning og bistand
- Byggopp- opplæringskontor
- Informasjonsspredning
- Kurs og etterutdanningstilbud
- Arbeidsgiverspørsmål og rådgivning
- Et lokalt nettverk og tilhørighet
- Forsikringer

Med bakgrunn i sentrale utviklingstrekk i samfunnet og for næringen (ref. vedlegg til styremøte 5. mai 2010, sak 5), strukturen i EBAs strategiske og operative fokusområder, har EBA vurdert hvilke utfordringer vi står overfor i et 5 års perspektiv (2010 – 2015).

Utfordringer

EBA har kategorisert utfordringene i utadrettete utfordringer og innadrettete utfordringer.

Utadrettet

- 1.0 Klima, Energi og Miljø
- 1.1 Det offentlige som byggherre og bestiller
- 1.2 Samferdsel (NTP), investeringsmarkedet og drift og vedlikehold av vei og vedlikehold av jernbane
- 1.3 Rekruttering og kompetanseutvikling i næringen
- 1.4 Seriositet i næringen

VIRKSOMHETSPLAN EBA 2010-2013

1.5 Produktivitet, innovasjon- /kompetanseutvikling.

Innadrettet

- 2.1 Fragmentering i næringen
- 2.2 Seriositet i næringen
- 2.3 Rekruttering og kompetanseutvikling i næringen
- 2.4 Produktivitet, innovasjon- /kompetanseutvikling

5. Aktivitetsplaner 2010 - 2013

Nærmere beskrivelse av de oppgaver EBA skal prioritere i perioden 2010 – 2013, basert på de utfordringene vi står overfor.

5.0 *Klima, energi og miljø (KEM)*

- 5.0.1 EBA skal utarbeide en tydelig profil og plan for hvordan vi skal adressere rammer, krav og ønsker på vegne av entreprenørene innenfor KEM-områdene.
Det arbeidet skal gjøres gjennom EBAs KEM utvalg og i dialog med BNL.
Stikkord:
Helhetlige tilnærminger/ løsninger for å møte fremtidig utfordringer som en følge av klimaendringer.
Energieffektivisering av eksisterende. bygningsmasse
Livsløpsvurderinger
Sikre godt samspill mellom vern og oppgradering
Miljøbelastning over livsløpet
- 5.0.2 EBA skal avklare ansvarsforhold ifm. avfall, farlig avfall og forurenset grunn.
- 5.0.3 Substitusjonsplikt i BA-bedrifter. Sikre at ChemXchange kan bli en effektiv videreutvikling av BASS for å ta hånd om dokumentasjon av miljøfarlige produkter og håndtering av dette (Reach-kravet).
- 5.0.4 EBA skal påvirke det offentlige til å ta tak i VA-anlegg i offentlig sektor.

5.1 *Det offentlige som byggherre og bestiller*

- 5.1.1 Utarbeide maler og veiledere til bruk på DIFIs hjemmeside for å hjelpe offentlig bestillere til å bli bedre bestillere.
- 5.1.2 EBA skal være en pådriver i å utvikle mulighetsrom som offentlige anskaffelsesregelverket gir mht. konkurransegrunnlag, tildelingskriterier og kvalifikasjonskriterier. EBA vil arbeide for objektive kriterier utover kun pris samt bidra med å utvikle bedre evalueringsmodeller.
- 5.1.3 EBA skal påvirke offentlige bestillere til å benytte kjente gjennomføringsmodeller og standardkontrakter der det forefinnes, og begrense tillegg og avvik fra standard kontrakter.
- 5.1.4 EBA skal bidra til at nye gjennomføringsmodeller blir systematisk utviklet og implementert, (både som innovasjonsdriver og rekrutteringsdriver).

VIRKSOMHETSPLAN EBA 2010-2013

5.2. Samferdsel (*Nasjonal Transport Plan*), nyinvesteringer og etterslep på vei og jernbane

- 5.2.1 EBA skal være en pådriver i forkant av neste NTP, og påvirke slik at samferdselsinvesteringer skjermes mot årlig budsjetteringer.
- 5.2.2 EBA skal være en aktiv pådriver slik at vei og jernbane skal skje gjennom helhetlig og strekningsvise utbygninger.
- 5.2.3 EBA skal bidra til å få Samferdselskolen til å bli en arena for utvikling av morgendagens ledere innenfor vei og jernbane
- 5.2.4 EBA skal bidra til å få forståelse av at kapasitet kommer som et resultat av forutsigbarhet.
- 5.2.5 EBA skal bidra til å få en felles forståelse av hva et velfungerende marked er.
- 5.2.6 EBA skal være en pådriver i å utvikle kunde/leverandørmarkedet til gjensidig tillit.
- 5.2.7 Innenfor DOV-markedet, være en pådriver i å få funksjonskontrakter til å fungere, ta igjen etterslep, få til omfattende tilstandsregistrering, arbeide mot urimelige kontraktsvilkår.

5.3 Rekruttering og kompetanseutvikling i næringen

Utadrettet

- 5.3.1 EBA skal aktivt bruke Byggopp som effektivt verktøy for å få lærlinger til BA - fagene.
- 5.3.2 EBA skal arbeide målbevisst med omdømme som rekrutteringsvirkemiddel.
- 5.3.3 Større forutsigbarhet fra det offentlig innenfor samferdsel og offentlig byggeri som driver for rekruttering til og innovasjon og kompetanseheving i bedriftene.
- 5.3.4 EBA skal arbeide for å øke antall EBA bedrifter som tar inn lærlinger.
- 5.3.5 EBA skal arbeide for konkret kompetanseløft for å bidra til samfunnets ambisjon om å energieffektivisere eksisterende bygningsmasse og å møte fremtidig klimaendringer.

Innadrettet:

- 5.3.6 EBA skal sikre effektiv drift av Entreprenørskolen for etterutdanning av ansatte i medlemsbedriftene.
- 5.3.7 EBA skal gjennomføre rådgiversamlinger i regi av lokalavdelingene for rådgivere i ungdomsskole og vgs. for å sikre god rådgivning om BA - fagene.
- 5.3.8 EBA skal bidra til å tilby etterutdanninger til fagutdannede, i fellesskap med BNL.
- 5.3.9 EBA og EBAs kompetanseutvalg skal jobbe for å øke bevisstheten om behovet for kompetanseutvikling og rekruttering i medlemsbedriftene.

5.4 Seriositet i næringen

Utadrettet

- 5.4.1 EBA skal bidra til at offentlige bestillere fremmer seriositet i sine konkurransegrunnlag ved å sette krav til bransjesystemer som Startbank, BASS, lærlingordning m.m.
- 5.4.2 EBA skal arbeide systematisk med HMS hjelpemidler for å bidra til at EBA bedriftene har kontinuerlig fokus på HMS
- 5.4.3 EBA skal arbeide for å redusere uklare ansvars- risikoforhold mellom entreprenører og underentreprenører, rådgivere og arkitekter (EBA).

VIRKSOMHETSPLAN EBA 2010-2013

- 5.4.4 EBA har som mål å samarbeide aktivt med Skatte etaten for å komme svart arbeid til livs, gjennom bl.a. incentivprogrammer.
- 5.4.5 EBA skal etablere partsamarbeid med Arbeidstilsynet, for å gjøre det vanskeligere å være - useriøs.
- 5.4.6 EBA skal samarbeide med FF og NAF, og etablere samarbeidsarenaer som sikrer seriøsitet.
- 5.4.7 EBA skal arbeide for bedre omdømme i forbrukermarkedet gjennom etablering av "byggegaranti" ordning for forbrukerkjøp (<100' kroner) og samarbeid med Forbrukerrådet og Finn.no.

Innadrettet

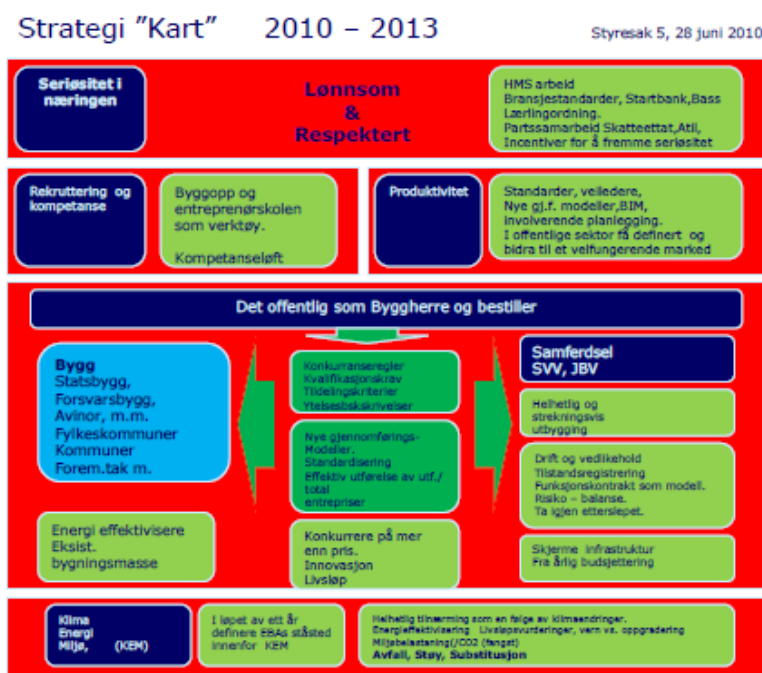
- 5.4.8 EBA skal arbeide for et lavt sykefravær bl.a. gjennom medlemskap i nye IA-avtaler
- 5.4.9 EBA skal arbeide for å få opp bruken av StartBank og gi den et innhold som gjør det som et naturlig valg for aktører i verdikjeden.
- 5.4.10 EBA har som mål at det, i samarbeid med bransjeforeningene og BNL administrasjon, skal etableres en felles forståelse for og presentasjon av statistikk og tallgrunnlag knyttet til byggenæringen (EBA og BNL).

5.5 Produktivitet

Utadrettet og innadrettet

- 5.5.1 EBA skal utarbeide veiledere på utvalgte områder, ulike kontraktsmodeller, UE-entreprise, innleie, rådgivere, arkitekter, som kan bidra til effektiv entreprisgjennomføring og produktivitet.
- 5.5.2. Systematisk utprøving av nye gjennomføringsmodeller, stikkord: involverende prosesser, livsløp.
- 5.5.3 EBA skal søke om FoU midler for å få belyst begrepet "et velfungerende marked" i offentlig sektor.
- 5.5.4 Bidra til at BIM blir gradvis bedre kjent og brukt.
- 5.5.5 Etablere nettverk

6. Forenklet aktivitets "kart" 2010 – 2013 (Kortversjon)



VIRKSOMHETSPLAN EBA 2010-2013

7. Kommunikasjon

EBA skal kommunisere overfor:

- Medlemmene
- Bransjene
- Næringene
- Myndigheter
- Media
- Folk flest

På en positiv og troverdig måte.

I kommunikasjon som handler om å påvirke politiske beslutninger og å komme i tidlig inngrep i beslutningsprosesser for å sikre gode rammevilkår for EBA bedriftene skal EBA i fellesskap med BNL ha en strategi som handler om:

"Vi er en hjelper" – strategi

Videre skal all vår kommunikasjon være forankret i:

"Vi baserer våre uttalelser på fakta"

I dette arbeidet skal vi benytte aktivt bedriftseksempler, statistikk og faglige utredninger for å underbygge våre standpunkt. Det vi gir fra oss skal preges av kvalitet og fakta.

I tillegg vil det være sentralt å bygge strategiske, langsiktige allianser og samarbeide med andre aktører fra sak til sak. Det vil være en fordel utover BNL fellesskapet å søke allianser hos arkitektene, rådgivende ingeniører.

EBAAs viktigste kommunikasjonsarena handler om:

Internt å ha en åpen, klar og tydelig kommunikasjon med medlemsbedriftene slik at EBA forstår medlemmenes problemstillinger, bruker medlemsbedriftenes kompetanse-/ kompetansepersoner på saker som kan fremme fellesskapets interesser.

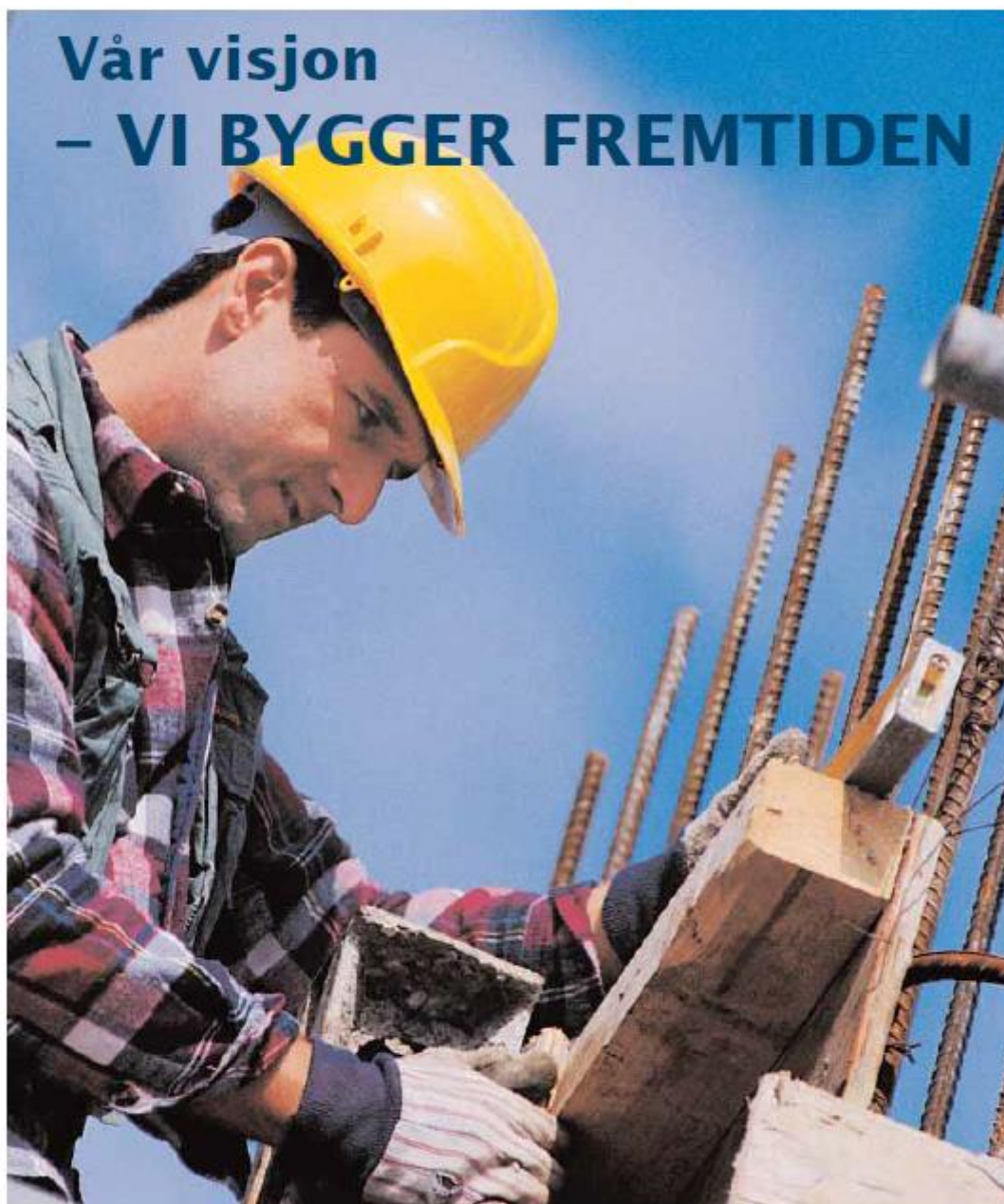
Eksternt skal EBA påvirke de miljøer der lovgivning -, budsjetter-, forskrifter og vedtekter utformes, og om nødvendig bruke media for å få frem sitt syn.

8. Handlingsplan 2010 – 2013

Handlingsplaner er utarbeidet som et arbeidsverktøy for administrasjon og grunnlag for rapportering til styret om status i arbeidet, se eget vedlegg *Handlingsplaner 2010 – 2013*.

(Handlingsplanene vil på noen områder bli ytterligere detaljert og konkretisert av så vel administrasjonen som utvalgene. Denne prosessen er ikke helt ferdig i juni 2010.)

EBA's Etikkplakat



EBA

Entreprenørforeningen – Bygg og Anlegg

EBAs Etikkplakat

- *Vi tar samfunnsansvar*
- *Vi utøver god forretningsetikk*
- *Vi skaper merverdi for våre kunder og øvrige samarbeidspartnere*
- *Vi tar vare på og utvikler våre medarbeidere*

«Vi tar samfunnsansvar»

- Vi tar ansvar som en av landets største næringer for å fremme verdiskaping både lokalt og nasjonalt.
- Vi tolererer ikke svart arbeid.
- Vi fokuserer på produktivitet, kvalitet og livsløpskostnader.
- Vi bygger for mennesker og bidrar til bedre livskvalitet.

«Vi utøver god forretningsetikk»

- Fokus på etikk gir en respektert og lønnsom byggenæring.
- Vi tolererer ikke prissamarbeid og markedsdeling.
- Vi verken gir eller mottar ytelser som kan trekke vår integritet i tvil.
- Vi omtaler konkurrenter og kollegaer med respekt.

«Vi skaper merverdi for våre kunder og øvrige samarbeidspartnere»

- Vi skal fremme alternative samarbeidsmodeller.
- Vi er løsningsorienterte og setter kundens behov i fokus.
- Vi arbeider for rimelige og rettferdige kontraktsbetingelser mellom alle parter i verdikjeden.
- Vi velger bort useriøse kunder, underentreprenører og leverandører.

«Vi tar vare på og utvikler våre medarbeidere»

- Vi ivaretar alltid hensynet til Helse, Miljø og Sikkerhet.
- Vi respekterer medarbeideres behov for balanse mellom jobb og privatliv.
- Vi kjennetegnes ved en gjensidig respekt mellom forskjellige kulturer, generasjoner og kjønn.
- Vi har belønningssystemer som samtidig motiverer til god etikk.
- Vi leder mennesker, ikke bare prosjekter.

Den gyldne regel:

***Gjør mot andre
det du ønsker at andre
skal gjøre mot deg!***

Vedlegg 5 Intervjuguide

Tema 1 Samfunnssyn		
Temaet samfunnssyn er forankret i samfunnets felles verdier og samfunnsansvaret til organisasjonen		
Spørsmål	Oppfølging	Begrunnelse
Hvordan oppfatter du BYGGOPP's samfunnssyn / samfunnsansvar?	Din oppfattelse av samfunnsansvar på ulike nivåer i virksomheten: <ul style="list-style-type: none"> • Opplæringskontoret? • Medlemsbedriften? • Den enkelte fagleder? • Ditt eget samfunnsansvar - hva legger du vekt på? 	For å få en forståelse av hva brukeren forstår med begrepet samfunnsansvar knyttet opp mot virksomhetens arbeidsoppgaver.
Ser du behov for endringer / videreutvikling BYGGOPP's samfunnssyn / samfunnsansvar?	Din oppfattelse om endring og utviklingsbehov av samfunnssynet på ulike nivåer i virksomheten: <ul style="list-style-type: none"> • Opplæringskontoret? • Medlemsbedriften? • Den enkelte fagleder? • Ditt eget samfunnsansvar - hva legger du vekt på? 	For å få en forståelse av brukerens egnet ståsted og virksomhetens utøvelse av samfunnsansvar i et fremtidsperspektiv.
Hvilke muligheter har du for å være med å påvirke utviklingen på dette området?	Er det muligheter for utøvelse og utvikling av dette i din rolle i virksomheten? Både gode og dårlige kjennetegn	For å få en forståelse av brukerens muligheter for påvirkning i virksomhetens utøvelse av samfunnsansvar i et fremtidsperspektiv.

Tema 2 Organisasjonssyn		
Temaet organisasjonssyn er forankret i opplevelsen av ansvarsfordeling, samarbeid og organisering av VGO		
Spørsmål	Oppfølging	Begrunnelse
Hvordan oppfatter du BYGGOPP's organiseringssyn?	Din oppfattelse av ansvarsfordeling og samarbeidsformer på ulike nivåer i virksomheten: <ul style="list-style-type: none"> • Opplæringskontoret? • Medlemsbedriften? • Den enkelte fagleder? • Ditt eget samfunnsansvar - hva legger du vekt på? 	For å få en forståelse av hva brukeren forstår med begrepet organisasjonssyn knyttet opp mot virksomhetens organiseringsmodell.
Ser du behov for endringer / videreutvikling BYGGOPP's organiseringssyn?	Din oppfattelse om endring og utviklingsbehov av ansvarsfordeling og samarbeidsformer på ulike nivåer i virksomheten: <ul style="list-style-type: none"> • Opplæringskontoret? • Medlemsbedriften? • Den enkelte fagleder? • Ditt eget samfunnsansvar - hva legger du vekt på? 	For å få en forståelse av brukerens egnet ståsted og virksomhetens utøvelse av gjeldene styringsmodell i et fremtidsperspektiv.
Hvilke muligheter har du for å være med å påvirke utviklingen på dette området?	Er det muligheter for utøvelse og utvikling av dette i din rolle i enheten? Både gode og dårlige kjennetegn	For å få en forståelse av brukerens muligheter for påvirkning i virksomhetens utøvelse av organisasjonssyn.

Forsetter neste side

Tema 3 Menneskesyn		
Temaet menneskesyn er forankret i holdninger og handlinger overfor medmennesker i og utenfor organisasjonen		
Spørsmål	Oppfølging	Begrunnelse
Hvordan oppfatter du BYGGOPP's menneskesyn?	Din oppfattelse av menneskesynet på ulike nivåer i virksomheten: <ul style="list-style-type: none"> • Opplæringskontoret? • Medlemsbedriften? • Den enkelte fagleder? • Ditt eget samfunnsansvar - hva legger du vekt på? 	For å få en forståelse av hva brukeren forstår med begrepet menneskesyn knyttet opp mot virksomhetens syn på menneskeverdet.
Ser du behov for endringer / videreutvikling BYGGOPP's menneskesyn?	Din oppfattelse om endring og utviklingsbehov av menneskeverdet på ulike nivåer i virksomheten: <ul style="list-style-type: none"> • Opplæringskontoret? • Medlemsbedriften? • Den enkelte fagleder? • Ditt eget samfunnsansvar - hva legger du vekt på? 	For å få en forståelse av brukerens egnet ståsted og virksomhetens utøvelse av gjeldene menneskeverd i et fremtidsperspektiv.
Hvilke muligheter har du for å være med å påvirke utviklingen på dette området?	Er det muligheter for utøvelse og utvikling av dette i din rolle i enheten? Både gode og dårlige kjennetegn	For å få en forståelse av brukerens muligheter for påvirkning i virksomhetens utøvelse av menneskesyn.

Tema 4 Kunnskapssyn		
Temaet kunnskapssyn er forankret i oppfattelse av og formidling av kunnskap i organisasjoner		
Spørsmål	Oppfølging	Begrunnelse
Hvordan oppfatter du BYGGOPP's kunnskapssyn?	Din oppfattelse av kunnskapssynet på ulike nivåer i virksomheten: <ul style="list-style-type: none"> • Opplæringskontoret? • Medlemsbedriften? • Den enkelte fagleder? • Ditt eget samfunnsansvar - hva legger du vekt på? 	For å få en forståelse av hva brukeren forstår med begrepet kunnskapssyn knyttet opp mot virksomhetens syn på kunnskap.
Ser du behov for endringer / videreutvikling BYGGOPP's kunnskapssyn?	Din oppfattelse om endring og utviklingsbehov av kunnskapssynet på ulike nivåer i virksomheten: <ul style="list-style-type: none"> • Opplæringskontoret? • Medlemsbedriften? • Den enkelte fagleder? • Ditt eget samfunnsansvar - hva legger du vekt på? 	For å få en forståelse av hva brukeren forstår med virksomhetens utøvelse av gjeldene kunnskapssyn i et fremtidsperspektiv.
Hvilke muligheter har du for å være med å påvirke utviklingen på dette området?	Er det muligheter for utøvelse og utvikling av dette i din rolle i enheten? Både gode og dårlige kjennetegn	For å få en forståelse av brukerens muligheter for påvirkning i virksomhetens utøvelse av kunnskapssyn.

Vedlegg 6 Invitasjon til deltagelse i forskningsprosjekt

Til deltagere i intervju-undersøkelse

Du inviteres til en undersøkelse i BYGGOPP Hedmark/Oppland om verdiforståelse i opplæringskontorets organisasjonskultur.

Undersøkelsen er lagt opp som et intervju, der du er en av utvalgte faglige ledere som blir invitert til deltagelse. Hensikten er å få frem verdier knyttet til organisasjonskulturen og hvordan faglige ledere opplever dette i organisasjonen. Resultater fra undersøkelsen skal anvendes i et videre utviklingsarbeid i opplæringskontoret.

Det vil være frivillig å delta i intervju-undersøkelsen. Informantene kan dermed trekke seg når som helst uten å gi begrunnelse.

Data for undersøkelsen vil bli samlet inn, og disse vil bli makulert ved prosjektslutt. Alle data vil bli anonymisert og oppbevart i sikkerhet.

Det vil bli informert om resultatet av forskningsarbeidet til ansvarlige i BYGGOPP Hedmark/Oppland. Komplette versjon av forskningsoppgaven blir gjort tilgjengelig når arbeidet er godkjent.

Vedlagt ligger en beskrivelse av de ulike temaene som undersøkelsen har fokus på. Det er en fordel om du leser dokumentet og gjør deg noen tanker om innholdet før intervjuet.

Med vennlig hilsen

Simon Rostgaard

Vedlegg til invitasjon om intervju-undersøkelse

Temaer i intervjuet

Denne informasjonen skal fremheve hva det blir fokusert på i det enkelte intervju. Hensikten er at denne undersøkelsen skal få frem verdiforståelse om organisasjonskulturen innen ulike områder, både ut i fra et her- og nå perspektiv og et fremtidsperspektiv. Kartleggingen vektlegger oppfattelsen av organiseringen av opplæringskontoret, tilknyttede lærebedrifter og den enkelte fagleder.

Følgende tematiske områder vil bli spurt om i intervjuet:

Samfunnssyn

Spørsmål og problemstillinger for dette området skal forsøke å avdekke verdier som knytter virksomhetens opp mot samfunnet. Temaet har til hensikt å få frem kunnskap om opplæringskontorets samfunnsansvar.

Organisasjonssyn

Spørsmål og problemstillinger for dette området skal forsøke å avdekke verdier som knytter brukere til opplæringskontoret og det å være en del av denne virksomheten. Temaet har til hensikt å få frem organisasjonens verdier ved en erkjennelse av et organisasjonstilhørighet.

Menneskesyn

Spørsmål og problemstillinger for dette området skal forsøke å avdekke verdier om menneskeverdet hos brukere av opplæringskontoret. Temaet har til hensikt å få frem et verdisyn i forhold til menneskeverd og likeverd i organisasjonen.

Kunnskapssyn

Spørsmål og problemstillinger for dette området skal forsøke å avdekke synet på kunnskapsutvikling og læring hos brukere av opplæringskontoret. Temaet har til hensikt å få frem et verdisyn på oppfattede former for kunnskapstilnærming.

Vedlegg 7 Utredning for utviklingsprosessen

Utredning for utviklingsarbeid

30.10.2013

Innholdet i denne rapporten skal danne grunnlag for utviklingsprosess med BYGGOPP. Arbeidet består i å utvikle spørsmål som er relevante for brukere av BYGGOPP. Tidligere undersøkelser har tydeliggjort grunnlaget for denne undersøkelsens inneholde. For å kunne korte ned utviklingsprosessen legges det ved forslag til spørsmålstillinger for undersøkelsen.

Grunnlag for vurderingsarbeidet

For å kunne gjennomføre utviklingsarbeidet, er det valgt flere innfallsvinkler og metoder. Hensikten er å kunne belyse og kvalitetssikre de empiriske data.

Følgende kvalitative metoder ble brukt til gjennomførte undersøkelser:

Tekstanalysen

Tekstanalysen har tatt utgangspunkt i planer og strategier for bransjeorganisasjonen. Temaer og spørsmål for tekstanalysen er blitt formulert ut i fra problemstillingen hvor tilnærming til teksten var å kartlegge konkrete verdispørsmål.

Forskningsintervju

Intervjuet har tatt utgangspunkt å kartlegge en forståelse av fenomenet "organisasjonskultur" hos utvalgte opplæringsansvarlige i BYGGOPP. Temaer og spørsmål for intervjuguiden ble formulert ut i fra problemstillingen. Tilnærming til innsamlede data var å kartlegge konkrete holdninger og verdier.

Vurderingsform

Det er vektlagt å vurdere undersøkelsens data ved hjelp av et verktøy for å vurdere organisasjonskultur (OCAI).

Fremkomne holdninger og verdier er vurdert opp imot følgende konkurrerende kulturbegrep:

- Samhandlingskulturen
- Den innovative kulturen
- Effektivitetskulturen
- Den kontrollierende kultur

Oppfattelsen av de ulike kultursynene ligger til grunn for følgende tekst under tittelen «Vurdering»

Forslag til spørsmål er synliggjort bakerst i dette dokumentet.

Vurdering

BYGGOPP beskrives som en serviceenhet som både organiserer, tilrettelegger og støtter medlemsbedriftene i opplæring av fremtidige fagarbeidere. Samhandlingskulturen er forklart ut i fra en forståelse av rettigheter og plikter i praksisfelleskapet. I undersøkelsene fremkommer måter opplæringen organiserer på, helt ned på konkret samhandling på den enkelte arbeidsplass. Praksisrelaterte handlinger eller kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper er viktige elementer. Sosiale opplevelser beskriver både samarbeid og konflikter i arbeidsmiljøet. Suksess blir definert gjennom oppmerksom overfor brukere og å være opptatt av å ivareta mennesker.

Opplæringen preges av innovasjon og dynamisk entreprenørånd. Medlemsbedriftene er opptatt av arbeidsmiljø med forutsigbarhet og tydelighet men samtidig kreativitet. Stabilitet er viktig men en utvikling som tilsier fremdrift og vekst er en forutsetning i bransjen. Bindemidlet mellom deltagere i disse praksisfelleskapene baserer seg på felles etiske forpliktelser og individuell handlekraft. For å oppnå resultater innfor denne kulturen, er en forutsetning raske endringer.

Bygg og anleggsbransjen er preget av prosjekter og produksjonsprosesser. BYGGOPP er en del av denne bransjen og dette medfører en effektivitets-kultur hvor ulike ressurser kontinuerlig blir vurdert, utviklet og endret. Medlemsbedriftene er pådrivere, produsenter og konkurrenter og har en kultur som er opptatt av konkurranse og målorientering. Tilbakemeldinger fra de som arbeider i her, beskriver en kultur hvor man handler ut fra å få ting unna og er opptatt av å målstyre resultater. Konkurransedyktighet og det å være ledene i markedet er viktig.

BYGGOPP preges av svært formaliserende og strukturert organisering. Prosedyrer og retningslinjer styrer arbeidet. Opplæringskontoret setter sin stolthet i å være en god koordinator og organisator, som oppleves svært effektivt. Dette medfører høy beredskap og detaljorientering. Langsiktige satsning legges på stabilitet og en effektiv og smertefri ytelse til medlemsbedriftene. Suksess blir definert gjennom en tilgjengelighet og at planlagte løp går bra.

Simon Rostgaard

Vedlegg: Forslag til spørsmål i spørreskjemaundersøkelsen

Forslag til spørsmål i spørreskjemaundersøkelsen

Hva forbinder du med samarbeid? <ul style="list-style-type: none"> • Velg gjerne flere ord og kryss av disse. • Bruke gjerne fritekstfeltet og skriv ord som du mener passer bedre. 	Samhandling Utvikle Delaktighet Passe på hverandre Fritekst	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Samarbeider ditt arbeidsmiljø? <ul style="list-style-type: none"> • Velg påstanden som passer best og kryss av denne. 	Stemmer ikke Stemmer til en viss grad Stemmer godt	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Hvordan ønsker du samarbeid? <ul style="list-style-type: none"> • Beskriv dette i fritekstfeltet 	Fritekst	<input type="checkbox"/>
Hva forbinder du med innovasjon? <ul style="list-style-type: none"> • Velg gjerne flere ord og kryss av disse. • Bruke gjerne fritekstfeltet og skriv ord som du mener passer bedre. 	Utvikling Endring Kreativitet Ta risiko Fritekst	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Er det innovasjon i ditt arbeidsmiljø? <ul style="list-style-type: none"> • Velg påstanden som passer best og kryss av denne. 	Stemmer ikke Stemmer til en viss grad Stemmer godt	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Hvordan ønsker du innovasjon? <ul style="list-style-type: none"> • Beskriv dette i fritekstfeltet 	Fritekst	<input type="checkbox"/>
Hva forbinder du med effektivitet? <ul style="list-style-type: none"> • Velg gjerne flere ord og kryss av disse. • Bruke gjerne fritekstfeltet og skriv ord som du mener passer bedre. 	Ytelse Tydelighet Kvalitet Målbarhet Fritekst	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Er ditt arbeidsmiljø effektivt? <ul style="list-style-type: none"> • Velg påstanden som passer best og kryss av denne. 	Stemmer ikke Stemmer til en viss grad Stemmer godt	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Hvordan ønsker du effektivitet? <ul style="list-style-type: none"> • Beskriv dette i fritekstfeltet 	Fritekst	<input type="checkbox"/>
Hva forbinder du med kontroll? <ul style="list-style-type: none"> • Velg gjerne flere ord og kryss av disse. • Bruke gjerne fritekstfeltet og skriv ord som du mener passer bedre. 	Organisering Standardisert Tradisjoner Forutsigbart Fritekst	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Er det kontroll i ditt arbeidsmiljø? <ul style="list-style-type: none"> • Velg påstanden som passer best og kryss av denne. 	Stemmer ikke Stemmer til en viss grad Stemmer godt	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Hvordan ønsker du kontroll? <ul style="list-style-type: none"> • Beskriv dette i fritekstfeltet 	Fritekstfelt	<input type="checkbox"/>
Hvilken kultur opplever du på din arbeidsmiljøet? <ul style="list-style-type: none"> • Fordel hundre poeng på fire kulturene, ranger etter hva du opplever i ditt arbeidsmiljø 	Samarbeid Innovasjon Effektivitet Kontroll	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Hvilken kultur ønsker du på din arbeidsmiljøet? <ul style="list-style-type: none"> • Fordel hundre poeng på fire kulturene, ranger etter hvilken kultur du ønsker skal prege ditt arbeidsmiljø 	Samarbeid Innovasjon Effektivitet Kontroll	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Skriv mer om temaet hvis du ønsker	Fritekst	

Vedlegg 8 Presentasjon for dialogprosessen

Bevisstgjøring av kultursynet

Strategier, forståelse og praksis

Presentasjon
Simon Rostgaard 07.11.13



Mål for utviklingsarbeidet

Øke bevisstheten om organisasjonskulturen og videreutvikle denne sammen med opplæringskontoret BYGGOPP Hedmark /Oppland?

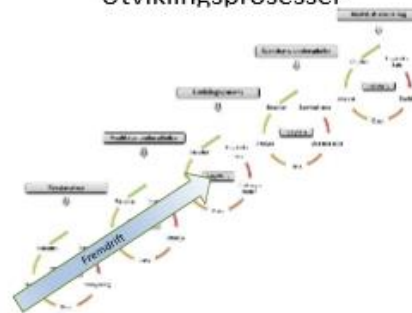


Tiltenkt hensikt

Utvikle økt handlingskompetanse gjennom felles forståelse av organisasjonskulturen.



Utviklingsprosesser



Tekstanalyse

Strategiske planer for BYGGOPP:

- Virksomhetsplanen
- Etikklakaten for EBA

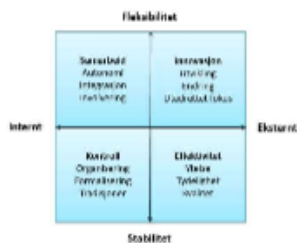


Kartlegging av kultursyn

Gjennomført intervju-undersøkelse for å få frem kunnskap om kultursynet.



Vurdering av innsamlede data



7

Samarbeid

BYGGOPP beskrives som en serviceenhet som både organiserer, tilrettelegger og støtter medlemsbedriftene i opplæring av fremtidige fagarbeidere.

Samhandlingskulturen er forklart ut i fra en forståelse av rettigheter og plikter i praksisfelleskapet.

I undersøkelsene fremkommer måter opplæringen organiserer på, helt ned på konkret samhandling på den enkelte arbeidsplass. Praksisrelaterte handlinger eller kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper er viktige elementer.

Sosiale opplevelser beskriver både samarbeid og konflikter i arbeidsmiljøet.

Suksess blir definert gjennom oppmerksom overfor brukere og å være opptatt av å ivareta mennesker.

8

Innovasjon

Opplæringen preges av innovasjon og dynamisk entreprenørånd. Medlemsbedriftene er opptatt av arbeidsmiljø med forutsigbarhet og tydelighet men samtidig kreativitet.

Stabilitet er viktig men en utvikling som tilsier fremdrift og vekst er en forutsetning i bransjen.

Bindemidlet mellom deltagere i disse praksisfelleskapene baserer seg på felles etiske forpliktelser og individuell handlekraft.

For å oppnå resultater innfor denne kulturen, er en forutsetning raske endringer.

9

Effektivitet

Bygg og anleggsbransjen er preget av prosjekter og produksjonsprosesser. BYGGOPP er en del av denne bransjen og dette medfører en effektivitets-kultur hvor ulike ressurser kontinuerlig blir vurdert, utviklet og endret.

Medlemsbedriftene er pådrivere, produsenter og konkurrenter og har en kultur som er opptatt av konkurranse og målorientering.

Tilbakemeldinger fra de som arbeider i her, beskriver en kultur hvor man handler ut fra å få ting unna og er opptatt av å målstyre resultater.

Konkurransedyktighet og det å være ledene i markedet er viktig.

10

Kontroll

BYGGOPP preges av svært formaliserende og strukturert organisering. Prosedyrer og retningslinjer styrer arbeidet.

Opplæringskontoret setter sin stolthet i å være en god koordinator og organisator, som oppleves svært effektivt. Dette medfører høy beredskap og detaljorientering.

Langsiktige satsning legges på stabilitet og en effektiv og smertefri ytelse til medlemsbedriftene.

Suksess blir definert gjennom en tilgjengelighet og at planlagte løp går bra.

11

Tilbakemelding på kultursynet

Hvordan utarbeide innhold til en spørreskjema-undersøkelse?

Hensikten er å undersøke og etterprøve den innsamlede kunnskapen om organisasjonskulturen.



12

Vedlegg 9 Spørsmål til spørreskjemaundersøkelsen

Undersøkelse om organisasjonskultur



A1 Hva forbinder du med samarbeid?

Velg gjerne flere ord og kryss av disse

- Å jobbe sammen
- Utvikling
- Delaktighet
- Passe på hverandre

Bruk gjerne fritekstfeltet og skriv ord som du mener passer bedre.

A2 Samarbeides det på din arbeidsplass?

- Stemmer ikke
- Stemmer til en viss grad
- Stemmer godt

A3 Hvordan kunne du tenke deg et fremtidig samarbeid?

B1 Hva forbinder du med utvikling?

Velg gjerne flere ord og kryss av disse

- Fornyelse
- Endring
- Kreativitet
- Ta risiko

Bruk gjerne fritekstfeltet og skriv ord som du mener passer bedre.

B2 Er din arbeidsplass preget av utvikling?

- Stemmer ikke
- Stemmer til en viss grad
- Stemmer godt

B3 Hvordan kunne du tenke deg en fremtidig utvikling?

C1 Hva forbinder du med effektivitet?

Velg gjerne flere ord og kryss av disse

- Ytelse
- Tydelighet
- Kvalitet
- Målbarhet

Bruk gjerne fritekstfeltet og skriv ord som du mener passer bedre.

C2 Er man effektiv på din arbeidsplass?

- Stemmer ikke
- Stemmer til en viss grad
- Stemmer godt

C3 Hvordan kunne du tenke deg å påvirke effektiviteten?

D1 Hva forbinder du med kontroll?

Velg gjerne flere ord og kryss av disse

- Organisering
- Oppfølging
- Tradisjoner
- Forutsigbart

Bruk gjerne fritekstfeltet og skriv ord som du mener passer bedre.

D2 Er man opptatt av kontroll på din arbeidsplass?

- Stemmer ikke
- Stemmer til en viss grad
- Stemmer godt

D3 Hvordan kunne du tenke deg en fremtidig kontroll?

E1 Hvilke ulike kulturer preger din arbeidsplass?

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte	Alltid
Samarbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effektivitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontroll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E2 Hvilken kultur ønsker du skal være viktigst på din arbeidsplass?

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte	Alltid
Samarbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effektivitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontroll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E3 Hvorfor ønsker du å vektlegge disse kulturene slik?

Send inn

Vedlegg 10 Invitasjon til deltagelse i spørreskjemaundersøkelse

Invitasjon til spørreundersøkelse

Jeg vil gjerne invitere deg til en spørreundersøkelse om opplæringskontoret, BYGGOPP.

Hensikten med undersøkelsen er å få frem hvordan du som lærlinger, opplever ulike kulturer i organisasjonen.

Resultater fra undersøkelsen skal anvendes til utvikling av opplæringskontoret.

Undersøkelsen kan besvares her:

<https://adobeformscentral.com/?f=zmywtMDuV%2ABxG-A25QNe%2Ag>

Det vil være frivillig å delta i undersøkelsen. Du kan dermed trekke seg når som helst uten å gi begrunnelse.

Data fra undersøkelsen vil bli samlet inn, anonymisert og oppbevart i sikkerhet. Alle data vil bli makulert ved prosjektslutt.

Det vil bli informert om resultatet av forskningsarbeidet til ansvarlige i BYGGOPP Hedmark/Oppland. Komplette versjon av forskningsoppgaven blir gjort tilgjengelig når arbeidet er godkjent.

Takk for din deltagelse!

Med vennlig hilsen

Simon Rostgaard