

LÆRING I VEKSTSELSKAPER

- en empirisk studie av sammenhengen mellom organisasjoners læringsevne og vedvarende økonomisk utvikling i vekstselskaper

LEARNING IN GROWTH COMPANIES

- an empirical study of the correlation between organisations' learning ability and sustained financial development in growth companies

Øyvind Helland & Eirik Løvbakken

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP
Institutt for økonomi- og ressursforvaltning
Masteroppgave 30 slip. 2012



Forord

Denne oppgaven representerer avslutningen på et toårig masterstudium i *entreprenørskap og innovasjon* ved institutt for økonomi- og ressursforvaltning ved Universitetet for Miljø- og Biovitenskap.

Forfatterne av denne oppgaven ønsker å rette en stor takk til bi-veileder, PhD student, Casper Claudi Rasmussen og hovedveileder Professor Anders Lunnan for støtte, gode diskusjoner og råd.

En spesiell takk rettes til Eirik Fjellså Hærem, Cathrine Helland og Anne Sylvi Helland for konstruktive tilbakemeldinger og korrektur.

I tillegg ønsker vi å takke selskapene for deres tid og besvarelser.

Til slutt rettes en stor takk til familie, venner og kjærester for støtte og motivasjon gjennom studien.

Ås, mai 2012

Eirik Løvbakken

Øyvind Helland

Abstract

This study examines the conditions present for learning in growth companies. Companies are selected on the basis of Dagens Næringsliv's gazelle measurements for companies with high growth. Eight companies have been selected, and a distinction is made between companies that have experienced high growth over time and companies that have experienced growth, but have later stagnated. The companies being examined are the same, two and two, with regards to industry, location and period of growth.

The companies' learning ability is examined by measuring four components: supportive learning environment, concrete learning processes, development- and application of vision, and leadership behavior that enhances learning. These have been identified as a common feature of theories of learning in organizations. Based on interviews with leaders of the companies and questionnaires answered by the staff, we try to identify any differences in relation to conditions for learning between the two company groups.

The study indicates that high levels of supportive learning environment, is positively correlated with continuous high growth. In addition, we see trends suggesting that experimentation and risk-taking, associated with the development of products and services is correlated with continuous growth. The companies that have experienced high growth over time apparently also have more systematic methods for knowledge sharing. As our last finding, we identify a greater degree of invitation to dialogue from leaders in the companies with continuous growth than in companies that have stagnated.

Sammendrag

Denne studien undersøker forutsetninger for læring i vekstselskaper. Selskapene er valgt ut på bakgrunn av Dagens Næringslivs gassellemål for selskaper med høy vekst. Åtte selskaper er valgt ut, hvor det skilles mellom selskaper som har opplevd høy vekst over lengre tid og selskaper som tidligere har opplevd vekst, men som har stagnert. Selskapene som undersøkes er like, to og to, med hensyn til bransje, lokalisering og vekstperiode.

Selskapenes læringsevne undersøkes ved måling av fire komponenter; *støttende læringsmiljø, konkrete læringsprosesser, utvikling- og anvendelse av visjon, og lederatferd som støtter læring*. Disse er identifisert som fellestrekk ved teorier om læring i organisasjoner. Basert på dybdeintervjuer med lederne i selskapene og spørreskjemaer besvart av de ansatte forsøker vi å identifisere eventuelle forskjeller knyttet til forutsetninger for læring mellom de to selskapsgruppene.

Studien gir klare indikasjoner på at høy grad av støttende læringsmiljø er positivt korrelert med kontinuerlig høy vekst. I tillegg ser vi tendenser som tyder på at eksperimentering og risikovillighet knyttet til utvikling av produkter og tjenester har sammenheng med kontinuerlig vekst. Selskapene som har opplevd høy vekst over tid har tilsynelatende også mer systematiske metoder for kunnskapsdeling. Som siste funn identifiseres større grad av oppfordring til dialog fra leder i selskapene med kontinuerlig vekst enn i selskapene som har stagnert.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| Forord | 0 |
| Abstract | 1 |
| Sammendrag | 2 |
| 1.0 Introduksjon | 5 |
| 1.1 Teoretisk retning..... | 6 |
| 1.2 Forskningsområde..... | 7 |
| 1.2.1 Læring i organisasjoner..... | 7 |
| 1.2.2 Organisasjons- vekst/ytelse..... | 8 |
| 1.3 Problemdefinering..... | 9 |
| 1.4 Forskningsdesign..... | 9 |
| 1.5 Begrensninger..... | 10 |
| 1.6 Oppgavens struktur..... | 11 |
| 2.0 Teori | 11 |
| 2.1 Vekst..... | 12 |
| 2.1.1 Hva er vekst?..... | 12 |
| 2.1.2 Ulike typer vekst..... | 12 |
| 2.1.3 Ulike retninger innen forskningen på vekst..... | 13 |
| 2.1.4 Ulike faktorer som påvirker vekst..... | 13 |
| 2.1.5 Gasselbedrifter..... | 14 |
| 2.2 Sammenheng mellom vekst og læring i organisasjoner..... | 15 |
| 2.3 Læring..... | 17 |
| 2.3.1 Organisasjonslæring..... | 20 |
| 2.3.2 Lærende organisasjoner..... | 21 |
| 2.3.2.1 Peter Senges <i>The fifth discipline</i> | 22 |
| 2.3.2.2 Argyris og Schöns Enkel- og Dobbelkretslæring, og deres Modell- I og II..... | 25 |
| 2.3.2.4 Nonaka og Haeckel om kunnskapsskapelse og prosesser..... | 27 |
| 2.3.3 Organisasjonslæring som konsekvens av å være en lærende organisasjon..... | 28 |
| 2.3.4 Utvidelse av læringsbegrepet..... | 28 |
| 2.3.4.1 Entrepreneurial Orientation..... | 29 |
| 2.3.4.2 Dynamic Capabilities..... | 31 |
| 2.3.4.3 Absorptive Capacity..... | 33 |
| 2.3.4.4 Utvidelse av læringsbegrepet - avrundende tanker..... | 34 |
| 2.4 Operasjonalisering av læringsbegrep i relasjon til vekst..... | 35 |
| 2.4.1 Fellestrekk definisjon..... | 35 |
| 2.4.2 Fellestrekk komponenter..... | 36 |
| 2.4.3 Rammeverk for undersøkelse av læring i vekstelskaper..... | 38 |
| 2.4.3.1 "Learning Organization Survey"..... | 38 |
| 2.4.3.2 DLOQ..... | 39 |
| 2.4.3.3 Utviklingen av eget rammeverk..... | 41 |
| 2.5 Problemstilling..... | 42 |
| 3.0 Metode | 43 |
| 3.1 Casestudiedesign..... | 44 |
| 3.1.1 Problemstilling..... | 44 |
| 3.1.2 Teoretiske antakelser..... | 44 |
| 3.1.3 Analyseenheter..... | 45 |
| 3.1.4 Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene..... | 45 |

| | |
|---|------------|
| 3.1.5 Kriterier for å tolke funnene..... | 46 |
| 3.2 Utvikling av intervjuguide | 46 |
| 3.3 Metode for dataanalyse..... | 46 |
| 3.4 Metodetriangulering..... | 47 |
| 3.5 Begrensninger..... | 47 |
| 3.6 Validitet og reliabilitet..... | 48 |
| 3.6.1 Validitet..... | 48 |
| 3.6.1.1 Intern validitet..... | 48 |
| 3.6.1.2 Begrepsvaliditet..... | 48 |
| 3.6.1.3 Ekstern validitet..... | 49 |
| 3.6.2 Reliabilitet..... | 49 |
| 4.0 Beskrivelse av vekstselskapene..... | 49 |
| 5.0 Analyse..... | 51 |
| 5.1 Oppsummering analyse..... | 51 |
| 5.2 Under-problemstillinger | 51 |
| 5.2.1 Hvordan er graden av støttende læringsmiljøet i selskaper med sterk vekst sammenlignet med i selskaper som har stagnert?..... | 51 |
| 5.2.2 Hvordan er læringsprosessene i selskaper med sterk vekst sammenlignet med i selskaper som har stagnert?..... | 54 |
| 5.2.3 Hvordan er visjonen utviklet og anvendt i selskaper med sterk vekst sammenlignet med i selskaper som har stagnert?..... | 58 |
| 5.2.4 Hvordan utøves ledelse i selskaper med sterk vekst sammenlignet med i selskaper som har stagnert?..... | 60 |
| 5.3 Hovedproblemstilling | 62 |
| 6.0 Diskusjon..... | 66 |
| 6.1 Måling av læringsevne..... | 66 |
| 6.2 Valg av kriterier for vekst..... | 66 |
| 6.3 Valg av selskaper | 67 |
| 6.4 Valg av metode..... | 67 |
| 6.5 Dybdeintervju kontra spørreskjema..... | 68 |
| 6.6 Læring og vekst..... | 68 |
| 7.0 Oppsummering..... | 72 |
| 7.1 Anbefalinger til fremtidig forskning..... | 72 |
| Vedlegg 1 Intervjuguide | 74 |
| Vedlegg 2 Transkripsjon | 76 |
| Vedlegg 3 Tverrsnitt basert inndeling av data..... | 115 |
| Vedlegg 4 Gradering av særtrekk, Dybdeintervju..... | 129 |
| Vedlegg 5 Analyseguide..... | 130 |
| Vedlegg 6 Spørreskjema..... | 134 |
| Vedlegg 7 Besvarelser spørreskjema..... | 144 |
| Vedlegg 8 Gradering av særtrekk, spørreskjema | 152 |
| Referanseliste | 153 |

1.0 Introduksjon

I debatten rundt norsk næringslivs fremtid er det et vesentlig spørsmål å stille; *hvilke styrker har vi i Norge?* Mange enes om at det er kunnskapsnivået som må veie opp for høye driftskostnader og økende konkurranse i et globalt marked. Både kunder og leverandører har i langt større grad tilgang på informasjon enn tidligere. Dette medfører tøffere konkurranse og mer skiftende kundepreferanser (Einarsen og Skogstad, 2008). Den som er best til å innhente, tilegne seg og benytte seg av informasjon har dermed et stort konkurransefortrinn i dagens marked (Einarsen og Skogstad, 2008). Dette støttes av Nonaka (1991) som sier at ”i en økonomi hvor det eneste som er sikkert er usikkerhet, er det én kilde til vedvarende konkurransefortrinn, og det er kunnskap”.

Barney et al. (2001) utdyper og sier det er de verdifulle, ukopierbare og unike ressursene i et selskap som utgjør konkurransefortrinn. Selskapers samlede kunnskapsbase er en slik ressurs, og kvaliteten og anvendelsen av denne er i stor grad avgjørende for om man lykkes i et globalt markedet. Selv ledende selskaper er avhengige av kontinuerlig utvikling av sin kunnskapsbase, for å imøtekomme fremtidens utfordringer (Matusik og Hill, 1998). López et al. (2005) definerer organisasjonslæring som en dynamisk prosess av skapelse, tilegnelse og integrering av kunnskap, rettet mot utvikling av ressurser og evner som tillater organisasjonen en bedre finansiell ytelse. Det er derfor sannsynlig at selskaper med stor læringsevne har større mulighet for å oppnå vekst- her med utgangspunkt i finansiell ytelse, enn selskaper med liten grad av læringsevne.

Vekstselskaper utgjør en liten andel av selskapene i Norge, men deres bidrag til verdiskapning og nye arbeidsplasser er avgjørende for samfunnet (Birch 1979). Vekstselskaper er derfor i seg selv spennende, men vi ønsker å undersøke de selskapene som har vokst hurtig over lengre tid. Fra 2002 til 2011 har totalt 13000 norske selskaper oppfylt kriteriene for å bli en "gasselbedrift". Frem til 2010 var det om lag 600 selskaper som hadde oppfylt kriteriene fire ganger eller mer. Dersom det er mulig å identifisere egenskaper ved disse selskapene med høy vekst over lengre tid, som ikke er til stede i selskapene uten denne veksten, er det verdifullt for flere parter. Fra et nasjonalt perspektiv, er denne informasjonen viktig da selskaper som vokser skaper arbeidsplasser og verdier (Storey og Greene, 2010). Dette kan igjen redusere arbeidsledighet og samtidig bidra til økte skatteinntekter for den norske stat. På bakgrunn av en slik kartlegging vil også ulike nasjonale støtteordninger ha et bedre vurderingsgrunnlag og dermed sørge for at støtten går til de selskapene som gir mest tilbake til samfunnet. På lik

linje med det offentlige støtteapparatet er funnene i en slik undersøkelse interessante for private investorer. I tillegg er kompetansehevingen fra en slik undersøkelse fordelaktig for entreprenører og ledere i form av økt kunnskap om hvordan man kan skape en organisasjon rustet for vekst.

En rekke forskere omtaler læringsevne som den viktigste forutsetningen for vekst (Fiol og Lyles (1985), Dogson (1993), Dixon (1994), Nevis et al. (1995), og Bontis et al. (2002)), men Ellinger et al. (2002) hevder få empiriske studier har undersøkt forholdet mellom konseptet om den lærende organisasjon og selskapers finansielle ytelse. Dette betyr at begrepet står i fare for å bli en ledelseskjepphest som promoterer som en kur for en rekke organisasjonelle problemer, uten at man kan si noe om de egentlige effektene av å være en lærende organisasjon (Ellinger et al., 2002). Denne studien vil derfor undersøke forholdet mellom læring og vekst.

Studien tar utgangspunkt i selskaper som har opplevd høy vekst over lengre tid. Disse selskapene sammenliknes med selskaper som tidligere har opplevd vekst, men som senere har stagnert. Det betyr at enkelte selskaper som i tidligere studier er definert som vekstselskaper, her defineres som stagnerte. Utgangspunktet for utvelgelse av selskaper er gassellemålet, benyttet av Dagens Næringsliv. For innsamling av data benyttes metodetriangulering hvor dybdeintervjuer med lederne i selskapene vurderes i forhold til spørreskjemaer besvart av de ansatte. Dette skal gjøre oss i stand til å besvare hovedproblemstillingen:

Hvordan har man lagt til rette for læring og kunnskapsdeling i selskaper som har opplevd høy vekst over tid sammenliknet med i selskaper som har opplevd vekst i tidligere fase, men som har stagnert?

I de følgende punkt i innledningen vil vi gjennomgå teoretisk retning, forskningsområde, problemdefinerings, forskningsdesign, begrensninger og oppgavens struktur.

1.1 Teoretisk retning

De fleste selskaper som opplever sterk vekst over flere år innehar en form for konkurransefortrinn. For å svare på problemstillingen har vi valgt å ta utgangspunkt i et ressursbasert syn. Med dette utgangspunkt ser vi på sammenhengen mellom interne ressurser og ytelsen i organisasjoner (Barney 1999). Bærekraftige konkurransefortrinn kommer fra

evner og ressurser en organisasjon innehar som er verdifulle, sjeldne, vanskelige å imitere, og immaterielle eiendeler som lederegenskaper, prosesser og rutiner, samt fra informasjonen og kunnskapen den besitter (Barney et. al 2001) . Teece (1998) hevder at immaterielle eiendeler som kunnskap og kompetanse over tid har blitt de viktigste driverne for konkurransefortrinn. Dette kan knyttes til en organisasjons evne til å lære hvor Lopez et al., (2005) definerer organisasjonslæring som en dynamisk prosess av skapelse, tilegnelse og integrering av kunnskap, rettet mot utvikling av ressurser og evner som tillater organisasjonen en bedre ytelse.

1.2 Forskningsområde

Det finnes flere studier som omtaler ulike faktorer for læring og læringsevne. Vår studie er basert på flere perspektiver, hvor to kilder har hatt særskilt innflytelse; Garvin, Edmondson og Gino (2008) med sitt rammeverk for ”Learning Organization Survey”, og Watkins og Marsick (1996) med sin konseptualisering av den lærende organisasjon i form av spørreskjemaet "Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. Dette gjelder både i oppsummeringen og identifiseringen av fellestrekk ved de ulike belyste perspektivene. Forskningen som førte til de to rammeverkene viser hvordan de fire komponentene; *støttende læringsmiljø, konkrete læringsprosesser, lederatferd som støtter læring, og utvikling og anvendelse av visjon*, utgjør fundamentet for læringsevne.

Vår studie undersøker de samme fire faktorene hos åtte selskaper, i fire ulike bransjer. Det er utfordrende å undersøke læring direkte, da vi skal undersøke ulike bransjer, samtidig som vi forsøker å innfri ønsket om å kunne sammenlikne funnene i ettertid. Derfor velger vi å se konkret på de fire nevnte komponentene som forutsetninger for læring i en organisasjon. Læringsevne blir da summen av tilstedeværelse av de ulike egenskaper som skal til for potensielt å være læringsdyktig. Vår studie undersøker fire vekstselskaper som har opplevd høy vekst over lengre tid, og fire selskaper som tidligere har vokst, men som senere har stagnert. Vi forsøker å se om det kan identifiseres en sammenheng mellom grad av læringsevne og grad av ytelse- målt i form av økonomisk utvikling.

1.2.1 Læring i organisasjoner

De ulike som har forsket på læring i organisasjoner benytter forskjellige terminologier og definisjoner. Basert på vår gjennomgang av litteraturen ser vi at forskerne i større eller mindre grad enes om noen fellestrekk. Man snakker om fire ulike dimensjoner eller faser av

definisjoner på den lærende organisasjon: 1) Informasjons- eller kunnskaps- innhenting og/eller skapelse, gjennom eksterne kilder eller intern utvikling, 2) spredning av informasjonen eller kunnskapen til ulike nivåer og deler av organisasjonen, 3) felles tolkning og integrering av informasjonen eller kunnskapen, og 4) benyttelse av denne informasjonen eller kunnskapen (Lopez et al. (2005), Njuguna (2009), Argyris og Schön (1996), Jacobsen og Thorsvik (2008), Senge (1990), Daft & Weick (1984), Cohen og Levinthal (1990) etc.) Basert på disse punktene har vi utviklet en definisjon for hvordan en lærende organisasjon skal ses i denne oppgaven:

”En lærende organisasjon arbeider aktivt for; å innhente, og skape, informasjon og kunnskap, å spre denne på ulike nivåer og deler av organisasjonen, i fellesskap tolke og integrere denne i eksisterende kunnskapsbaser, for så å benytte seg av kunnskapsbasen og oppnå konkurransefortrinn.”

1.2.2 Organisasjons- vekst/ytelse

Vekst i organisasjoner defineres på forskjellige måter, avhengig av hvilke faktorer man måler utviklingen av. De mest benyttede målene for vekst i en organisasjonssammenheng er utvikling i; antall ansatte, omsetning, driftsresultat, markedsandeler og/eller resultat før skatt (Davidsson, Delmar og Wiklund, 2006). I vår studie har vi valgt å definere vekst på bakgrunn av "Gaselle"-kriteriene til Dagens Næringsliv. Årsaken til dette valget er at undersøkelsen har vært konsistent over tid, samt at begrepet og kriteriene benyttes internasjonalt, blant annet i Sverige, Danmark og USA. Dette betyr at det finnes forskning og litteratur med utgangspunkt i like mål på vekst.

Kravene for å bli en Gasellebedrift er (Dagens Næringsliv, 2007):

- Levert godkjente regnskaper.
- Minst doblet omsetningen over fire år.
- Omsetning på over en million kroner første år.
- Positivt samlet driftsresultat.
- Unngått negativ vekst.
- Vært aksjeselskap.

1.3 Problemdefinering

Det finnes flere faktorer som har en forklaringsverdi knyttet til høye vekstrater. Etter å ha gjennomgått flere av faktorene ble læring identifisert som en grunnleggende forutsetning for flere av disse. Vår problemstilling er derfor:

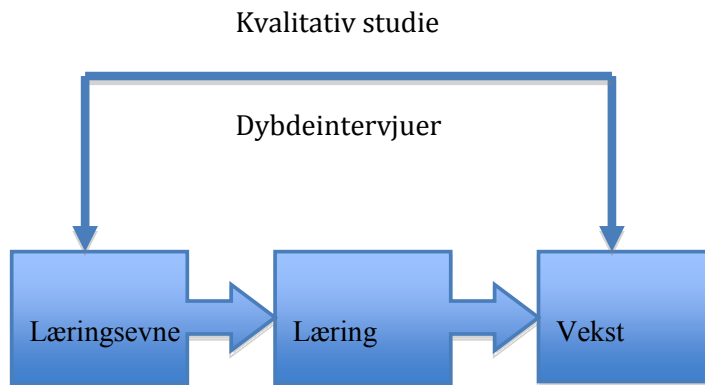
Hvordan har man lagt til rette for læring og kunnskapsdeling i selskaper som har opplevd høy vekst over tid sammenliknet med i selskaper som har opplevd vekst i tidligere fase, men som har stagnert?

Denne problemstillingen kan brytes ned til tre spørsmål som besvares i studien:

- Hvordan kan vi måle et selskaps læringsevne?
- Hva er sammenhengen mellom læringsevne og læring?
- Hva er sammenhengen mellom læring og kontinuerlig høy vekst?

1.4 Forskningsdesign

Studien består av flere områder som blir besvart teoretisk og undersøkt kvalitativt. Før den kvalitative fremgangsmetoden ble utformet vurderte vi sammenhengen mellom læringsevne, læring og vekst. Studien er visualisert i figuren under:



Figur 1

Sammenhengen mellom læringsevne, læring og vekst blir vist teoretisk. Vi søker å empirisk undersøke sammenhengen mellom læringsevne og vekst i bedrifter gjennom en flercasestudie med et kvalitativt datagrunnlag, hvor vi sammenlikner to ulike grupper av selskaper.

Selskapene som undersøkes samsvarer med hensyn til bransje, lokalisering og vekst i samme periode, hvor vi har identifisert to og to selskaper som er like på disse kriteriene. Det som skiller selskapene er at det ene selskapet har vært *gasele* én gang, mens det andre har vært det minimum fire ganger. Selskapet som har vært *gasele* én gang blir del av gruppen med selskaper som har opplevd vekst tidligere, men som senere har redusert vekst (stagnert), mens selskapet som har blitt *gasele* fire eller fler ganger havner i gruppen med kontinuerlig høy vekst. Hver gruppe består av fire selskaper.

Det finnes mye forskning på læring og kunnskap i organisasjoner. Vår studie skiller seg likevel ut fordi den tar utgangspunkt i selskaper som har opplevd høy vekst over lengre tid. Disse selskapene sammenliknes med selskaper som tidligere har opplevd vekst, men som har stagnert. Det betyr at enkelte selskaper som i tidligere studier har blitt definert som vekstselskaper, her blir definert som selskaper som har stagnert.

Flere studier på feltet benytter seg av spørreskjemaer besvart av ledere i ulike selskaper. Svakheter med dette er at man ofte finner ulikheter mellom bransjer og at spørreskjemaene ikke er tilpasset hver enkelt. I tillegg kan spørreskjemaer ha vanskeligheter med å beskrive fenomener. Vi har derfor gjennomført en kvalitativ undersøkelse. Gjennom dialog med ledere i ulike vekstselskaper får vi en mer reflektert innsikt i hvordan de fire ulike læringskomponentene fungerer i virkeligheten. For å gjøre analysen mer robust deler vi også ut spørreskjema til tilfeldig valgte ansatte i hvert selskap. Ved å gjøre dette tilfører vi noe nytt til forskningen på feltet. Mens tidligere forskning har fokusert på lederens oppfattelse alene, kan vi også si noe om de ansattes opplevelse av komponentene. Dersom det viser seg å være store avvik mellom leder og ansattes oppfatning av tilstedeværelsen til de fire komponentene i bedriften, kan dette være en indikasjon på at tidligere forskning, som bare har innhentet svar fra lederen, har svakheter.

1.5 Begrensninger

Som ved all forskning av denne typen er det umulig å undersøke alle faktorer som påvirker fenomenet som undersøkes. For å kunne svare på hovedproblemstillingen må virkeligheten forenkles og studien begrenses (Johannessen et al., 2011). Vi har derfor redusert antall faktorer som skal undersøkes til de litteraturen beskriver som kjernekomponentene for å oppnå læring i organisasjoner. For undersøkelsen av læringsevne er kjernekomponentene vi

har anvendt i studien *støttende læringsmiljø, konkrete læringsprosesser, lederatferd som støtter læring og utvikling- og anvendelse av visjon*.

Det har blitt forsket mye på hvilke faktorer som fører til vekst. Det finnes mange faktorer som ikke er knyttet direkte til læring som også kan ha en forklaringsverdi. Vi har etter beste evne forsøkt å redusere forklaringskraften til andre variabler, blant annet gjennom å sammenlikne selskaper som har opplevd vekst i samme periode, på lik lokasjon og i samme bransje. Ved å ta hensyn til disse kriteriene får vi bare selskaper som har opplevd de samme konjunktorene, lovendringene og generelle utviklinger i markedet.

Kriteriene for hva som er å regne som et vekstselskap er også forenklet og konkretisert. Vi har valgt å bruke kravene til Gasseundersøkelsen til Dagens Næringsliv hvor dobling av omsetning innen fire år er hovedkriteriet. Av samfunnsmessige hensyn, kunne kriteriet vært en gitt multiplisering av antall ansatte innenfor en definert tidsramme, men dette finnes ikke gode, tilgjengelige data på.

1.6 Oppgavens struktur

I det videre vil det gis en innføring i teori som omhandler vekst, for deretter å belyse teori om læring. Deretter vil sammenhengen mellom de to vises teoretisk, før operasjonaliseringen av læringsbegrepet i relasjon til vekst beskrives. Dette resulterer i punkt 2.5 hvor vi, på bakgrunn av det foregående, definerer problemstillingen som skal besvares gjennom studien. Dette følges av punkt 3.0 Metode, hvor fremgangsmåten for å undersøke- og besvare problemstillingen gjennomgås. Neste hovedpunkt inneholder en beskrivelse av vekstselskapene som undersøkes i denne studien. Deretter kommer analysen av disse selskapene i punkt 5.0, som følges opp i punkt 6.0 med diskusjon. Oppgavens siste hovedpunkt er oppsummering, som finnes under 7.0.

2.0 Teori

For å besvare problemstillingen har vi gjennomgått relevant litteratur. I det følgende vil vi presentere relevante forskere, akademiske bidrag og empiriske studier knyttet til vekst og læring i organisasjoner. Teoridelen avsluttes med en presentasjon av det teoretiske rammeverket som skal benyttes for å besvare problemstillingen. Sentralt i denne

litteraturgjennomgangen er ønsket om å identifisere faktorer som utgjør de viktigste forutsetningene for læring i selskaper.

2.1 Vekst

Vekstselskaper utgjør, som nevnt, en liten andel av selskapene i Norge, men deres bidrag til verdiskapning og nye arbeidsplasser er avgjørende for samfunnet (Birch 1979). Kunnskap om selskaper som klarer å opprettholde denne veksten over tid er derfor av stor betydning.

I denne delen av oppgaven vil vi gjennomgå hva vekst er, i tillegg til å gi et innblikk i ulike typer for vekst, retninger innen forskning på vekst og ulike faktorer som påvirker vekst. Denne delen avsluttes med en beskrivelse av gassellekriteriene, som er utgangspunktet for utvelgelse av vekstselskaper i denne studien.

2.1.1 Hva er vekst?

Vekst i organisasjoner er en betegnelse hvis betydning kan variere, avhengig av hvilke mål man ser på utviklingen av. De mest benyttede målene for vekst i en organisasjonssammenheng er utvikling i; antall ansatte, omsetning, driftsresultat, markedsandeler og/eller resultat før skatt.

2.1.2 Ulike typer vekst

Forskningen har også delt vekst inn i ulike vekstmåter. I studien McKelvie og Wiklund (2010) definerer tre typer vekst. Videre forklarer de hvordan dette har blitt oversatt i mye forskning og påpeker hvor viktig det er. De tre typene vekst er *organisk*, *vekst gjennom oppkjøp* (uorganisk vekst) og en *hybridløsning* som er en blanding av de to foregående. Organisk vekst, også kjent som intern vekst, er naturlig vekst hvis selskapet for eksempel opplever økt etterspørsel og ansetter flere for å møte etterspørselen. Denne formen for vekst er vanligst for mindre selskaper (McKelvie, Wiklund og Davidsson, 2006). Vekst gjennom oppkjøp skjer ved kjøp av konkurrenter, eller selskaper i andre bransjer. Denne formen er vanligst for store selskaper. McKelvie, Wiklund og Davidsson (2006) hevder at denne formen for vekst kan ha en negativ påvirkning på samfunnet. Når et større selskap kjøper opp et annet, fører ofte effektivisering til at antall ansatte reduseres. Dette medfører at antall ansatte totalt for de to selskapene ofte blir lavere etter et oppkjøp, hvilket isolert sett er negativt for samfunnet (McKelvie, Wiklund og Davidsson, 2006).

2.1.3 Ulike retninger innen forskningen på vekst

Storey og Greene (2010) beskriver ulike tilnæringer for å forklare selskapers vekst. *Den evolusjonære tilnærmingen* henspiller på en biologisk metafor om at bedriften utvikler seg etter et deterministisk mønster. *Stagemodellen* hevder at bedriften følger et gitt livsløp (Greiner 1972), mens teorien kalt *Populasjonsøkologi* argumenterer for at ressursene i bedriftens omgivelser avgjør skjebnen til bedriften (Baum 1996). Dette står i motsetning til den *ressursbaserte* tilnærmingen, som vi benytter, der vekst i bedrifter oppstår med bakgrunn i de unike interne ressursene som finnes i en bedrift (Barney 1986,1991).

Tilnærmingene om *sosiale nettverk* forklarer vekstbedrifter utifra deres evne til å utnytte eksterne ressurser, altså avhenger vekst av størrelsen på den sosiale kapitalen man kan spille på (Coleman 1988). I tillegg omtales det positive utbyttet bedrifter oppnår ved å være lokalisert geografisk nærme hverandre, altså i klynger (Marshall 1890, Porter 2003). Denne tilnærmingen står igjen i kontrast til ledertilnærmingen som fokuserer på enkeltpersonen entreprenøren og dennes psykologiske profil og atferd (Wiklund og Shepherd 2003). Videre omtaler Storey og Greene(2010) *økonomisk tilnærming*- mens andre som hevder at vekst skapes av *flaks* – at man er på rett sted til rett tid.

2.1.4 Ulike faktorer som påvirker vekst

Forskere har gjennom mange år forsøkt å finne en *oppskrift* på hva som skal til for å skape vekstbedrifter. Storey (1994) gjennomgår en rekke tidligere studier som settes sammen til en modell. Modellen er bygd opp av tre sirkler som alle beskjerer hverandre. De tre sirklene representerer hver sin hovedgruppe faktorer som må finnes i små vekstselskaper. Den første hovedgruppen er *entreprenøren(e)* selv. Denne gruppen tar for seg motivasjon, arbeidsløshet, utdanning, ledererfaring, antall som etablerer selskapet, om man tidligere har vært selvstendig næringsdrivende, familiehistorie, sosial marginalitet, funksjonelle ferdigheter, trening, alder, tidligere uhell som selvstendig næringsdrivende, tidligere erfaring fra bransjen, tidligere erfaring fra selskaper med lik størrelse og kjønn. Den andre hovedgruppen, *selskapet*, tar for seg selskapets alder, bransje, foretaksform, lokalisering, størrelse og eierskap. Den tredje og siste hovedgruppen, *strategi*, omfatter ansattes opplæring, lederes opplæring, ekstern kapital, hvor sofistikert teknologien i selskapet er, markedsposisjon, markedstilpasning, planlegging, nye produkter, ledelsesrekruttering, offentlig støtte, konsentrasjon av kunder, konkurranse, bruk av ekstern rådgivning, og eksport (Storey 1994).

Hansen og Hamilton (2011) finner flere elementer som er tilstede hos vekstselskaper som ikke er tilstede hos ikke-voksende selskaper. Entreprenøren er *mulighetsorientert* og har *ambisjoner om vekst* i tillegg til at mulighetsorienteringen videreføres til de ansatte. Videre støtter strategien *innovasjon og fleksibilitet* enten i forhold til profesjonelle tjenester eller produkter og en støttende kultur. Vekstselskapene har et bredere nettverk samtidig som det er mer *målrettet*. Entreprenørene i vekstselskapene omtales også som mer *utadvendte og åpne for læring* fra interne og eksterne kilder. Denne studien er for øvrig ikke utviklet for organisasjonslæring, men organisasjonslæring ligger til grunn for disse vekstfaktorene (Hansen og Hamilton 2011).

2.1.5 Gasselebedrifter

Birch (1979) identifiserte de små selskapene som de mest bidragsytende i forhold til skapelsen av nye arbeidsplasser. Han fattet stor interesse rundt en gruppe selskaper han kalte gaseller. Birch estimerte at gasselleselskapene utgjorde bare fire prosent av selskapene i USA, men at de bidro til 70 prosent av alle nye jobber. Gasselleselskapenes vekstrate overgikk også Fortune 500 selskapene, *elefantene*, og de vanlige selskapene, *musene* (Birch 1979).

Kriteriene for å være et gasselleselskap i USA er blitt standardisert og satt til minimum tjue prosent økning i omsetning årlig i fire sammenhengende år, og en minimums omsetning i det året man starter å måle på en million dollar. Dette betyr at de i løpet av fire år har doblet omsetningen sin fra grunnåret.

I Norge gjennomfører avisen Dagens Næringsliv, med hjelp av kredittopplysningsbyrået Dun&Bradstreet, en årlig gjennomgang og rangering av aksjeselskapene i Norge for å måle vekst. Målingene tar utgangspunkt i innrapporterte data fra Brønnøysundregisteret og alle aksjeselskap i Norge blir evaluert. På bakgrunn av evalueringen blir de selskapene som imøtekommer kravene klassifisert som Gasselebedrifter. Dagens Næringsliv har gjennomført undersøkelsene siden 2002 og i dag utgjør Gasellene rundt to prosent av alle aksjeselskaper i Norge.

Kravene for å bli en Gasellebedrift er:

- Levert godkjente regnskaper.
- Minst doblet omsetningen over fire år.
- Omsetning på over én million kroner første år.
- Positivt samlet driftsresultat.
- Unngått negativ vekst.
- Vært aksjeselskap.

2.2 Sammenheng mellom vekst og læring i organisasjoner

Det er skrevet flere bøker og gjennomført flere studier om hvordan læring og kunnskap er en viktig egenskap som styrker et selskaps konkurransevne og vekst. I det følgende diskuteres litteratur og forskning som belyser sammenhengen mellom læring og vekst.

Siden 60-tallet har handelsbarrierer for varer og tjenester blitt redusert og liberalisert. Dette har, ifølge Teece (1998), medført at selskaper ikke lenger kan gjemme seg bak disse og på den måten dele markedet med få eller ingen konkurrenter. Videre har fraktkostnadene gått vesentlig ned og tilgangen på informasjon vedrørende markedsmuligheter internasjonalt er i mye større grad tilgjengelig, noe som samlet sett har gitt økt konkurranse (Teece, 1998).

Teece (1998) hevder at immaterielle eiendeler som kunnskap og kompetanse over tid har endret posisjon til å bli de viktigste driverne for konkurransefortrinn. Dette synet støttes også av Gold, Malhotra og Segars (2001) som hevder den største endring i næringslivet de siste årene er raskere og mer dynamiske markedsforhold. Dette har skapt et incentiv for å benytte og styrke immaterielle eiendeler som kunnskap for å styrke evne til bærekraftig konkurransekraft over tid. Friedman og Olaisen (1999) er inne på samme spor, men hevder at de viktigste årsakene til at intellektuell kapital og kompetanse har fått en mer vesentlig rolle for selskapers konkurransevne er at konkurransefremmende faktorer som tilgang på kapital og teknologi over tid har blitt mer tilgjengelig for langt større deler av næringslivet.

Katz og Kahn (1966) argumenterer for at det ultimate kriteriet for organisasjonell ytelse er langtidsoverlevelse og vekst, og for å oppnå dette må organisasjoner tilpasse seg omgivelsene og forbli konkurransedyktige og innovative. Konkurransesituasjon i de ulike markedene er,

ifølge López et al. (2005), karakterisert av markedsglobalisering, større kompleksitet og økende forandringer, hvilket forsterker behovet for fleksibilitet og differensiering. Dette medfører at de tradisjonelle kildene til konkurransefortrinn ikke lenger er viktigst, da disse ser ut til å bli lettere tilgjengelige for *alle* (López et al., 2005). For å kunne overleve og oppnå fordeler under disse omstendighetene er det nødvendig å være i stand til å innhente- og benytte seg av ny kunnskap. Dette er essensielle forutsetninger for å kunne gjøre ting på nye måter (López et al., 2005).

Lumpkin og Lichtenstein (2005) hevder at organisasjonslæring styrker et selskaps evne til å identifisere muligheter og hjelper dem til å effektivt forfølge nye muligheter.

Matusik og Hill (1998) hevder at selskaper innehar en rekke ressurser, men at det er de ressursene som er verdifulle, ukopierbare og unike som utgjør et konkurransefortrinn.

Kunnskapen til selskaper er ifølge Matusik og Hill (1998) en slik ressurs. Flere og flere selskaper utvikler kunnskap og anser det som en forutsetning for å overleve i den økte konkurransen. Raske endringer i etterspørsel og stadig imitering fra konkurrenter gjør det viktig for selv ledende selskaper å kontinuerlig utvikle ny kunnskap (Matusik og Hill, 1998).

Nonaka (1991) hevder at "i en økonomi hvor det eneste som er sikkert er usikkerhet, er det én kilde til vedvarende konkurransefortrinn og det er kunnskap".

Lópes, Peón og Ordás (2005), finner empiriske bevis for at organisasjonslæring bidrar til både ansatt- og kundetilfredshet, samt økonomiske resultater. Hansen og Hamilton (2011) ser på hvilke faktorer som skiller små vekstselskaper og små selskaper uten vekst, og finner at vekstselskapene har større ambisjoner, at de hele tiden søker etter muligheter i markedet og at de i mye større grad er åpne for læring både fra interne og eksterne ressurser.

Njuguna (2009) omtaler det som er helt vesentlig for organisasjoner som opererer i markeder med lav vekst og høy konkurranseintensitet, nemlig å arbeide for skapelsen av konkurransefortrinn. Viktigheten av konkurransefortrinn og differensierende kompetanse for et selskaps suksess og vekst har økt betraktelig det siste tiåret (Njuguna, 2009). Ifølge Barney et al. (2001) oppnår man bærekraftig konkurransefortrinn gjennom evner og ressurser en organisasjon innehar som er verdifulle, sjeldne, og er vanskelige å imitere. Barney (1991) argumenterer videre for at de interne prosessene knyttet til læring er så komplekse, helhetlige og innarbeidede i organisasjonskulturen, at de vanskelig kan la seg overføre eller kopiere til andre selskaper. I denne forbindelse vil den som er best til å innhente, tilegne seg og benytte

seg av informasjon ha et stort konkurransefortrinn i dagens marked (Einarsen og Skogstad, 2008).

Til tross for mye forskning på læring har det vært vanskelig for organisasjoner å benytte seg av denne av flere grunner. For det første har mange av diskusjonene rundt lærende organisasjoner vært for generelle og omfattende (Garvin, Edmondson og Gino, 2008). Dette har medført vanskeligheter med å konkretisere tiltak for at organisasjoner skal oppnå læring. For det andre er det problematisk at begrepet har blitt rettet mot den øverste ledelsen i selskapet, heller enn mot mellomledere som styrer enhetene hvor det kritiske, organisasjonelle arbeidet utføres (Garvin, Edmondson og Gino, 2008). Mellomlederne har på denne måten ingen mulighet til å vurdere hvordan deres enhets læring bidrar til organisasjonen som helhet. I vår undersøkelse er dette mindre problematisk da alle bedriftene som har blitt undersøkt har mindre enn 60 ansatte, og den øverste lederen har således kort avstand til alle deler av organisasjonen. I tillegg til dette stiller vi spørsmål direkte til medarbeiderne i organisasjonen, slik at et eventuelt avvik mellom leder og medarbeideres oppfatninger kan oppdages. Den tredje årsaken til vanskelighetene er at man har manglet redskaper og standarder for vurdering av hvordan organisasjonen skårer på disse områdene (Garvin, Edmondson og Gino, 2008).

Ellinger et al. (2002) hevder at få empiriske studier har undersøkt forholdet mellom konseptet om den lærende organisasjon og selskapers finansielle ytelse. Dette medfører at begrepet står i fare for å bli en ledelseskjepphest som promoterer som en kur for en rekke organisasjonelle problemer, uten at man kan si noe om de egentlige effektene av å være en lærende organisasjon (Ellinger et al., 2002). Konseptet er veletablert og talsmenn for viktigheten av læring foreslår at benyttelsen av lærende-organisasjonsstrategier bør fremme individuell-, team-, og organisasjonell læring og at slik forbedret læring bør gi økt ytelse for bedriften (Ellinger et al., 2002). På den annen side, hevder Ellinger et al. (2002), er det meste av litteraturen på området basert på annen teori heller enn praksis, og følgelig er en av de største forskningsutfordringene å få innsikt i forholdet mellom lærende organisasjonskarakteristika og organisasjonell ytelse, hvilket også er målsetningen med denne oppgaven.

2.3 Læring

Denne studien tar utgangspunkt i læring som forutsetning for vekst, og denne sammenhengen er utdypet i det foregående. I det følgende gis en beskrivelse av hva læring er. Deretter vil

organisasjonslæring og lærende organisasjoner belyses, hvorpå vi ender med konsepter som, vi mener, baserer seg på læringsbegrepet under punkt 2.3.4 Utvidelse av læringsbegrepet.

Læring kan defineres på et omfattende antall ulike måter. De fleste har noen fellestrekk, som for eksempel at læring er knyttet til faktisk eller potensiell endring i atferd. Andre definisjoner har hovedfokus på kunnskapsutvikling som følge av læring. Læring er allikevel mangfoldig, og for å forstå det totale bildet av hvilke muligheter læring skaper er man avhengig av å få begrepet belyst fra flere perspektiv (Antonacopoulou et al., 2006).

Når det videre skal forskes på læring i organisasjoner må vi være bevisst hvilket perspektiv som er utgangspunkt, fordi det vil bli styrende for begrepsforståelsen og vitenskapelig teoretisering (Filstad, 2010).

Av behaviorister, en retning innen psykologien, kan læring defineres som en varig endring i atferdsmekanismer på bakgrunn av erfaring med stimuli og/eller responser (Domjan, 2009). Å se en endring i atferd er, isolert sett, ikke tilstrekkelig for å si at man har oppnådd læring (Filstad, 2010). En endring av atferd kan også skyldes modning, tretthet, sykdom og sansetilvenning (Domjan, 2009). Endring må forstås som integrert i læringsprosessen, men begrepet læring favner mer (Filstad, 2010).

Innen kognitiv psykologi ser man på læring som et resultat av menneskets mentale prosesser, hvor informasjonsbehandling og hukommelse er viktige begreper for å forstå læringsprosessen (Filstad, 2010). Man kan skille mellom to prosesseringsstrategier; *top-down* og *bottom-up* (Matlin, 2009). Top-down refererer til en strategi man anvender om man kan hente nødvendig informasjon fra hukommelsen for å løse en oppgave eller tolke en situasjon. Nye observasjoner settes i sammenheng med det man vet fra før, og man oppnår ny innsikt i et fenomen. Bottom-up-prosessering brukes i nye situasjoner hvor det man observerer ikke tilsvarer tidligere erfaringer (Matlin, 2009). Man utvider her sine mentale modeller med den nye informasjonen som hentes inn.

Sett i et organisasjonsperspektiv kan man observere top-down-prosessering når en organisasjon møter en, frem til nå, ukjent problemstilling relatert til kjente markeder eller kjente produkter. Man forsøker da å bygge på tidligere opparbeidet kunnskap for å løse problemet, samtidig som man åpner opp for refleksjon rundt de nye observasjonene. Bottom-

up, på den annen side, kan relateres til møte med nye markeder eller produkter. Det er fordeler og ulemper knyttet til begge prosesseringsstrategiene. Den mest åpenbare ulempen ved top-down er at man kan ha problemer med å løsrive seg fra metodene som har blitt benyttet ved tidligere problemløsning. Dette er hva Argyris (1991) omtaler, når han hevder at eksisterende kunnskapsstrukturer binder tankeprosesser og skjerner for ny læring (Einarsen & Skogstad, 2008). Ulempen ved bottom-up er at man utsettes for stor grad av usikkerhet i møte med nye problemer. Fordelene er motsatsene; at man ved top-down kan bygge på tidligere erfaring, og ved bottom-up at man ikke er farget av tidligere erfaring i møte med problemet.

Argyris (1991) har en handlingsrettet definisjon på læring, som fremhever at læring innebærer forbedringer: ”Læring forekommer når vi oppdager og korrigerer feil. Feil er alle misforhold mellom det vi intenderer at en handling skal frembringe og det som faktisk forekommer når vi utfører handlingen. Det er et misforhold mellom intensjon og resultat. Læring forekommer også når vi fremkaller et samsvar mellom intensjon og resultat for første gang. Læring er også et handlingskonsept. Læring er ikke bare å få ny innsikt eller en ny idé. Læring forekommer når vi handler effektivt, når vi oppdager og korrigerer feil”. Argyris (1991) hevder at man ved å resonnerer nytt og effektivt rundt egen atferd vil bryte ned forsvarsmekanismer som blokkerer læring.

Andre som definerer læring har hovedfokus på generering av kunnskap og kompetanse; Lai (2004) ser på læring som ”tilegnelse av ny eller endret kompetanse- i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger- som gir relativt varige endringer i en persons atferdspotensial”, mens Dalin (1993) definerer læring som ”prosessene som fører til at den enkelte får nye kunnskaper, ferdigheter eller holdninger, eventuelt også forandrer eller styrker (...) tenkemåter, reaksjonsmåter, arbeidsvaner og kontaktformer vi er preget av”. Harrison (2005) ser på læring som “prosessen hvor kunnskap genereres”.

Til tross for ulike definisjoner og innfallsvinkler er man enige om at læring medfører utvikling og skapelse av noe nytt, enten det er nye tankesett, nye måter å handle på eller ny kunnskap. I resten av oppgaven ser vi på læring knyttet til organisasjoner.

2.3.1 Organisasjonslæring

Organisasjonslæring blir i økende grad ansett som en av de viktigste kildene til konkurransefortrinn i sammenheng med strategisk ledelse. Ett enslig tilfelle av organisasjonslæring kan være relativt enkelt å kopiere, men kontinuerlig organisasjonslæring har kumulative effekter som er langt vanskeligere å imitere (DeNisi et al., 2003). Dette understreker betydningen av læring for en organisasjon.

Det eksisterer konkurrerende formuleringer rundt konseptet organisasjonslæring. Hvilken betydning man bør tillegge begrepet er en pågående debatt (Stewart, 1996). De fleste definisjoner er fundert i sosial- og kognitiv psykologi og omhandler læringsprosesser (Lipshirtz, 2000), mens andre igjen fokuserer på systemendring. Filstad (2010) hevder organisasjonslæring refererer både til læringsprosessene innad i en organisasjon og til relasjonene de ansatte inngår i utenfor organisasjonen; eksterne interessenter, kunder, leverandører og konkurrenter. Cook og Yanow (1996, ref. i Njuguna, 2009) sier organisasjonslæring betegner summen av individuell- og kollektiv læring gjennom opplæringsprogram, erfaring, eksperimentering og arbeidsinteraksjoner innad i en organisasjon.

Miller (1996), på sin side, definerer organisasjonslæring som en prosess av koordinert systemendring, hvor individer og grupper i organisasjonen aktivt kan bygge og benytte organisasjonell hukommelse, struktur og kultur for å utvikle og forbedre organisasjonskapasiteten. Njuguna (2009) foreslår at organisasjonslæringsprosessen består av kunnskaps- ervervelse, distribusjon og benyttelse, samt transformering av denne kunnskapen til organisasjonsressurser som databaser, prosedyrer og systemer som kan benyttes for å utnytte organisasjonens potensiale.

López et al. (2005) definerer organisasjonslæring som en dynamisk prosess av skapelse, tilegnelse og integrering av kunnskap, rettet mot utvikling av ressurser og evner som tillater organisasjonen en bedre ytelse. Denne definisjonen forutsetter tre antakelser;

- 1) Organisasjonslæring innebærer ikke bare skapelse og tilegnelse av kunnskap, men også integrering i selskapet gjennom rutiner og aktiviteter.
- 2) Organisasjonslæring forutsetter ikke bare et nytt tenkesett, men også atferdsforandring. Dette betyr at læring finner sted i alle selskapets aktiviteter, og at alle nivåer av organisasjonen er involvert.
- 3) Organisasjonslæring er en prosess som fokuserer på forbedring av ytelse, hvilket vil oppnås om prosessen

forbundet med å utvikle organisasjonell læring utfyller de øvrige bevisste organisasjonelle tiltakene rettet mot forbedring av ytelse (López et al. 2005).

Ifølge Argyris (1977) er organisasjonslæring “en prosess hvor man oppdager og korrigerer feil”. Argyris og Schön (1996) mener at organisasjonslæring forekommer når individer i en organisasjon møter en problematisk situasjon og fordyper seg i denne på vegne av organisasjonen. For at man skal oppnå organisasjonslæring gjennom disse prosessene, må resultatene fra slike undersøkelser få konsekvenser for hvordan organisasjonen opererer. Videre hevder de at tre forutsetninger må være til stede for å oppnå læring; *et produkt, en prosess og et individ*. Produktet er det som skal læres, prosessen består i å erverve, benytte og lagre informasjon, mens hele mottakeren av produktet og brukeren av prosessene er et individ (Argyris og Schön, 1996).

Jacobsen og Thorsvik (2008) definerer læring i organisasjoner som ”en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer atferd på grunnlag av denne kunnskapen”. De hevder at prosessen organisasjonene går gjennom når de lærer inneholder oppdagelse av stimuli, gjennomføring av problemanalyse, utarbeidelse av tiltak for å løse utfordringen og å foreta endringer for å løse denne (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Som Argyris og Schön mener de altså at organisasjonslæring kan knyttes til møtet med en problematisk situasjon og at man fordyper seg i denne før man iverksetter tiltak for å løse den. Det er gjennom repetisjon av denne prosessen at man lærer.

Teece et al. (1997) påpeker at læringsprosessen er sosial og kollektiv, og at den ikke bare forekommer gjennom imitasjonen og emulering av individers læring, men også gjennom samarbeid og interaksjon i søken etter forståelse av et komplekst problem. Kunnskapen som genereres på denne måten transformeres til nye modeller for aktiviteter, rutiner og logikk i organisasjonen.

2.3.2 Lærende organisasjoner

Begrepet om *den lærende organisasjon* dukket første gang opp i litteraturen i USA og England sent på 1980- tallet, men kan spores helt tilbake til 1920- tallet (Harrison, 2005). Forskerne som undersøkte fenomenet læring har vært spesielt innflytelsesrike for utviklingen av konseptet. Blant disse kan nevnes Gardner (1963) og hans konsept om selv-fornyelse,

Lippitt (1969) med sitt rammeverk om organisasjonell fornyelse og Bateson (1972) sin teori om ”deutero-læring”, som går ut på å lære og lære (Harrison, 2005), og som senere ble utvidet og revidert av Argyris og Schön. Det var nevnte Argyris og Schön som først introduserte ideen om organisasjonslæring i 1978 i sin bok ”Organizational learning: A theory in action perspective”, og som dermed kan sees som opphavsmennene til interessen for den lærende organisasjon (Harrison, 2005). Sent på 1970- tallet og tidlig 1980- tallet ble sammenhengen mellom læring, trening og bedriftsytelse videre utviklet med integreringen av *handlingslæringskonsepter*- opprinnelig metoder for å få innsikt i forholdet mellom teori og praksis (Harrison2005).

2.3.2.1 Peter Senges *The fifth discipline*

Begrepet ”lærende organisasjoner” ble likevel først populært på 1990-tallet, gjennom organisasjonsforskeren Peter Senges bok ”The fifth discipline: The art and practice of learning organizations”. Han omtaler der en organisasjons ansatte og deres dyktighet forbundet med å skape, erverve-, tilegne seg og overføre kunnskap som sentralt for å fostre toleranse, åpne diskusjoner , samt systematisk og helhetlig tenkning (Garvin et al., 2008). Slike organisasjoner evner å tilpasse seg uforutsigbare endringer i omgivelsene raskere enn sine konkurrenter. Videre beskriver Senge den lærende organisasjon som et sted ”mennesker kontinuerlig utvider sin kapasitet til å skape resultatene de virkelig ønsker, hvor nye og ekspansive mønster av tenkning fostres, hvor kollektive aspirasjoner flyter fritt, og hvor mennesker kontinuerlig lærer hvordan de skal lære sammen” (Senge, 1990). Fem elementer som må være tilstedet for å skape en lærende organisasjon trekkes frem; *personlig mestring, mentale modeller, felles visjon, gruppelæring* og *systemtenkning*. Disse elementene utgjør det Senge (1990) kaller de fem disipliner:

- 1) *Personlig mestringsevne må utvikles og oppfordres til*. I selskaper med utfordringer og ønske om individuelle og kreative bidrag er det viktig med en positiv subjektiv mestringsevne. Ifølge Senge (1990) kan en organisasjon kun lære ved at dens medlemmer lærer, men individuell læring gir ikke noen garanti for organisasjonslæring. Begrepet personlig mestring innebærer å kontinuerlig kartlegge og utdype sin personlige visjon, konsentrere sine krefter, utvikle tålmodighet og oppfatte virkeligheten på en objektiv måte. Ledere som ønsker å legge til rette for personlig mestring må arbeide for å fremme et miljø hvor prinsippene bak personlig mestring praktiseres daglig. Dette gjøres gjennom å bygge en organisasjon hvor det

anses som trygt for individene å skape sine visjoner, hvor forpliktelse overfor sannferdighet er en norm, og hvor det forventes at man kontinuerlig utfordrer status quo. Senge hevder et slikt organisasjonsmiljø vil styrke personlig mestring; både ved å gi signaler om at personlig vekst og utvikling verdsettes i organisasjonen, og ved å gi den jobbutviklingen som er nødvendig for å utvikle personlig mestring (Senge 1990). Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2003) er det viktig at de ansatte får innsikt i hvordan selskapet fungerer rent økonomisk og administrativt. Dette for å forstå hvordan hver enkelts arbeid er en del av selskapets helhet, og det gir i tillegg motivasjon når man vet betydningen av arbeidet man gjør for andre i bedriften og for bedriften som helhet.

- 2) *Innsikt i egne mentale modeller.* Den andre disiplinen Senge (1990) omtaler er *mentale modeller*. Dette er inngrodde antakelser, generaliseringer eller tankebilder som påvirker vår oppfatning av verden og hvordan vi handler. Her handler det om å ”snu speilet innover”, slik at man får innsikt i våre indre, ubevisste bilder av verden, bringe dem til overflaten og vurdere dem nøye (Senge 1990). Her er man avhengig av å være mottakelig for andres meninger, slik at man i samtale med andre både argumenterer for eget syn og åpner seg for påvirkning fra andre. Fischer og Sortland (1994) kaller dette en lærende eller samarbeidende kommunikasjonsform. Å utvikle en organisasjons evne til å reflektere over- og arbeide med mentale modeller innebærer både å lære seg nye ferdigheter og å ta vare på og benytte organisatoriske nytenkninger slik at de nye ferdighetene blir en del av vanlig praksis i organisasjonen (Senge 1990).
- 3) *En visjon felles for hele organisasjonen.* Evnen til å skape et felles bilde av fremtiden man ønsker i en organisasjon er essensielt for å skape fremdrift, mening og engasjement hos medarbeidere i organisasjonen (Senge 1990). Det er viktig å ha et positivt ønske om fremtiden som blir formidlet og delt gjennom en visjon (Kaufmann og Kaufmann, 2003). I organisasjoner hvor man finner en oppriktig visjon vil, ifølge Senge (1990), mennesker skape og lære, ikke fordi det står i jobbeskrivelsen, men fordi de ønsker det og finner glede i det. Organisasjoner må strebe etter å omsette individuelle visjoner om til en felles visjon. I for mange selskaper ser man en tendens til at visjonen kretser rundt lederen og hans/hennes karisma, heller enn å være en ledestjerne som hele selskapet streber etter å følge og nå. Å skape en felles visjon

omfatter evnen til å avdekke felles bilder om fremtiden, som fremmer et ønske om deltakelse og bidrag fra de ansatte, heller enn lydighet (Senge 1990). Det lar seg ikke gjøre for en leder å diktere en visjon, den må bygges i samarbeid med de ansatte. Senge hevder visjonen ikke er en idé, men snarere en kraft i menneskehjertene av imponerende styrke. Visjonen kan være inspirert av en idé, men den favner langt mer. En visjon er klar, tydelig og håndgripelig dersom den er sterk nok til å vinne støtte fra mer enn ett menneske. Enkelt forklart er visjonen svaret på spørsmålet ”hva ønsker vi å skape i denne organisasjonen?”. Utarbeidelse av en felles visjon er essensielt for den lærende organisasjon fordi det gir fokus og energi til læringsprosessen. *Tilpassende læring* er mulig uten en visjon, men *skapende læring* vil bare skje dersom mennesker søker å utrette noe som virkelig har betydning for dem (Senge 1990). Den felles visjonen hever menneskers aspirasjoner og setter arbeidet man gjør i lys av et større mål knyttet til organisasjonens produkter eller tjenester. Slike større mål kan også bygges inn i organisasjonens stil, miljø og ånd, og visjoner som virkelig er felles vokser frem som et biprodukt av møter mellom individuelle visjoner. Dette krever miljø hvor enkeltmennesker i organisasjonen føler seg fri til å gi uttrykk for sine meninger og drømmer i samtaler med andre, men også at man lytter til hva andre har å si (Senge 1990).

- 4) *Stimulans av læring i team og grupper*. Disiplinen *gruppelæring* retter søkelys mot paradokset man ser i en gruppe engasjerte ledere Senge (1990) omtaler, hvor hver leder har en intelligenskvotient på over 120, men som får en felles IQ på 63 i gruppesammenheng. Utfordringen ligger hovedsakelig i at gruppemedlemmenes evne til å sette tidligere overbevisninger til side og på en genuin måte engasjere seg i fellesskapstenkning. Dialog i grupper med forskjellig kunnskap og innsikt er en god arena for å utvikle nye ideer, og det er av den grunn viktig at man har god ledelse slik at dette potensialet kan utnyttes. I tillegg er subjektiv mestringsevne og samarbeid internt i gruppen viktig (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Gruppelæring har tre kritiske dimensjoner ifølge Senge (1990); 1) Behovet for å tenke innsiktsfullt over komplekse spørsmål. Gruppen må lære seg å benytte potensialet som finnes i å sette flere hjerner sammen. 2) Behovet for innovativ og koordinert handling. Man søker å oppnå et operativt fellesskap hvor man utfyller hverandres kompetanse. 3) Påvirkningen gruppemedlemmene har på andre grupper.

5) *Oppmuntring til systemtenkning*. Det er helt avgjørende at de fem disiplinene utvikles parallelt. Dette skaper en utfordring, da det er langt vanskeligere å skape en helhet av integrerte verktøy enn å benytte dem hver for seg (Senge 1990). Av denne grunn er systemtenkning den femte disiplin og regnes som den viktigste av Senges disipliner (Filstad, 2010). *Systemtenkning* har til formål å integrere disipliner og smelte sammen teori og praksis. Systemtenkning sørger for at de andre disiplinene ikke forblir adskilte, men heller deler i et system hvor helheten blir større enn summen av de enkelte delene. Enkeltdelene består av generelle prinsipper, fra forskjellige felt som fysiske og humanistiske vitenskaper, teknikk og ledelse. Senge (1990) hevder at systemtenkning er viktigere enn noensinne fordi man overveldes av kompleksitet. Denne kompleksiteten kan undergrave selvtillit og ansvar, og systemtenkning er en disiplin for å se strukturene som ligger bak komplekse situasjoner og som dermed fungerer som motgift mot hjelpeløsheten kompleksiteten kan frembringe. Det er viktig at hver enkelt medarbeider ser på sitt arbeid som en del av selskapets helhet. Hvis man ser på arbeidsoppgaver på denne måten, som et ledd i en større prosess, og forstår verdien av det man gjør for de andre prosessene kan selv de mest ensformige jobbene bli mer spennende (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Senge (1990) ser systemtenkning som den femte disiplin fordi det er den begrepsmessige hjørnesteinen som underbygger alle de andre omtalte disiplinene. Man skal endre tankesettet fra å være opptatt av deler til å oppfatte helheter for at hvert enkelt medlem skal kunne se seg selv som en del av en større enhet. Systemtenkning blir dermed en hjørnestein for hvordan lærende organisasjoner ser sin verden og en lærende organisasjon kjennetegnes ved kontinuerlig forbedring av egen evne til å skape sin egen fremtid. (Senge 1990). *Overlevelseslæring* eller *tilpasningslæring* er nødvendig, men må for en lærende organisasjon suppleres med *generativ læring* som fremmer ens evne til å skape.

2.3.2.2 Argyris og Schöns Enkel- og Dobbelkretslæring, og deres Modell- I og II

Chris Argyris (1977) omtaler organisatorisk læring som en prosess hvor man oppdager og korrigerer feil, der feil i denne sammenhengen sees på som enhver form for kunnskap eller viten som hemmer læring. Når denne prosessen gjør organisasjonen i stand til å fortsette med de nåværende retningslinjer og/eller å oppnå sine mål omtales det som *enkelkretslæring*. Enkelkretslæring kan sammenliknes med en termostat som lærer når den er for varm eller kald, og som en konsekvens skrur varmen av eller på. Termostaten evner å utføre denne

oppgaven fordi den mottar informasjon om temperaturen i rommet, og kan derfor utføre riktig handling med bakgrunn i denne.

Argyris (1977) hevder at dersom termostaten var i stand til å sette spørsmål ved om den burde settes på for eksempel, 25 grader, ville den ikke bare vært i stand til å oppdage feil, men også å sette spørsmål ved de underliggende retningslinjer og mål som styrer avgjørelsen om temperaturvalg. Det er hva Argyris (1977) omtaler som *dobbelkretslæring*. Når man stiller spørsmålet ”gjør vi tingene riktig?” kalles det enkelkretslæring, mens når man stiller spørsmålet ”gjør vi de riktige tingene?” snakker vi om dobbelkretslæring. Dette er langt sjeldnere å observere i organisasjoner, da det ofte forekommer normer som hindrer dobbelkretslæring. En vanlig hindring for dobbelkretslæring er et manglende ønske om å innse eller innrømme feil.

Argyris (1977) hevder at mennesker har teorier de benytter for å planlegge- og utføre handlinger. Disse kalles handlingsteorier der det skilles mellom *modell I* og *modell II*-antakelser. Argyris og Schön (1978) sier det for mange mennesker er forskjeller i teoriene man uttalt baserer handlinger på og de man faktisk baserer handlinger på. I tillegg er man sjelden klar over innholdet i teoriene vi faktisk baserer våre handlinger på (Argyris, 1977). Mennesker som har dissonans mellom uttalt teori og handling, handler i henhold til modell I. Videre er det identifisert fire grunnleggende verdier mennesker som opererer etter modell I-antakelser alltid synes å strebe etter oppfyllelse av; 1) definering med egne ord betydningen av situasjonen de befinner seg i 2) å vinne 3) å undertrykke egne og andres følelser, og 4) å vektlegge det intellektuelle og ikke-vektlegge de emosjonelle aspektene ved problemer (Argyris, 1977). Dette utgjør effektive hinder både for individuell og organisatorisk læring, som betyr at man må forsøke å forandre menneskers utgangspunkt fra modell I-antakelser til modell II-antakelser.

Hovedmålene med modell II er å hjelpe mennesker til å produsere gyldig informasjon, ta velbegrunnede valg og å utvikle en intern forpliktelse til disse valgene (Argyris, 1977). Modell II er ikke motsatt av modell I, men mer hensiktsmessige antakelser å møte situasjoner med for å oppnå læring. En konsekvens av å benytte modell II er mestring forbundet med en kombinasjon av evnen til å forfekte egne synspunkter og evnen til å oppfordre til andre synspunkter rundt samme emne (Argyris, 1977). På motsatt side ser man at mange mennesker oppfordrer til diskusjon uten å ta inn over seg andres synspunkter. For å skape et miljø hvor

læring finner sted, må man legge til rette for flersidig kommunikasjon hvor et mangfold av meninger blir belyst og vurdert. Enkelkretslæring baserer seg i de fleste tilfeller på modell I-antakelser, mens dobbelkretslæring har modell II-antakelser som utgangspunkt. En lærende organisasjon vil legge til rette for benyttelse av modell II-antakelser, og oppnå dobbelkretslæring ved å oppfordre til stadig å utfordre eksisterende antakelser og prosesser.

2.3.2.4 Nonaka og Haeckel om kunnskapsskapelse og prosesser

Nonaka (1991) har en annen innfallsvinkel til emnet. Han benytter betegnelsen kunnskapsskapende selskaper om steder hvor det å finne opp ny kunnskap ikke er en spesialisert aktivitet, men heller en måte å oppføre seg på hvor alle fungerer som kunnskapsarbeidere gjennom det arbeidet de gjør. Ledere må kontinuerlig utfordre sine ansatte til å sette spørsmål ved ting de tar for gitt, og i de kunnskapsskapende selskapene arbeider menneskene i det Nonaka (1991) kaller en *kunnskapsspiral*, hvor man har fire steg som inngår i en dynamisk interaksjon. Første steg innebærer at medarbeideren tilegner seg den tause kunnskapen som opparbeides ved gjennomføring av en gitt oppgave. Neste steg går på å gjøre denne kunnskapen eksplisitt, slik at den kan deles. Deretter standardiseres denne kunnskapen, gjennom for eksempel å lage en manual, og den totale taus-kunnskapsbasen for selskapet utvides. Å forstå kunnskapsskapesprosessen ved å gjøre taus til eksplisitt kunnskap har, ifølge Nonaka (1991), direkte implikasjoner for hvordan ledere bør designe sine organisasjoner, samt fordele roller og ansvar innad. Dette er strukturene og praksisen som transformerer en organisasjons visjon om til innovative teknologier og produkter.

Haeckel (1999) omtaler implementering av prosesser og systemer som skal gjøre selskaper til en lærende organisme, som fortløpende lærer og forandrer seg på bakgrunn av både indre- og ytre stimulans. Lærende organisasjoner og deres ansatte beveger seg, ifølge Haeckel (1999), hele tiden i en syklisk prosess som består i å lære, oppfatte, handle, gi tilbakemelding, og på denne måten tilpasse seg omgivelsene. Denne type organisasjoner tar risiko, eksperimenterer fortløpende, handler, gjør feiltrinn, oppfatter tilbakemelding og justerer seg på bakgrunn av indre og ytre informasjon (Haeckel, 1999). Et fellestrekk mange slike selskaper har er at de sjeldent har strenge retningslinjer og standardiserte fremgangsmåter, men at de kontinuerlig utfordrer dagens prosesser og rutiner for hele tiden å forbedre seg.

2.3.3 Organisasjonslæring som konsekvens av å være en lærende organisasjon

I litteraturen knyttet til organisasjoner og læring er det uenighet knyttet til hva konseptet favner. Filstad (2010) gjør et klart skille mellom *organisasjonslæring* og *den lærende organisasjon*, hvor hun hevder at læring under konseptet lærende organisasjon først og fremst knyttes til evne til endring. Læring inkluderer imidlertid mye mer enn bare endring, og begrepet lærende organisasjon har ifølge Filstad (2010) blitt promotert av ledelseskonsulenter som en anbefalt måte å rekonstruere organisasjoner på i møtet med skiftende omgivelser.

I denne oppgaven forstår vi organisasjonslæring som en konsekvens av å være en lærende organisasjon; den lærende organisasjonen søker å skape forutsetninger for kontinuerlig læring både for individer og grupper innad i organisasjonen, samt for organisasjonen som helhet- for å oppnå organisasjonslæring og bedre ytelse.

Det er videre mulig å identifisere fellestrekk blant de ulike teoriene om organisasjonslæring og lærende organisasjoner. I det neste vil vi omtale perspektiver med ulike innfallsvinkler, men som alle tar utgangspunkt i læringsprosesser for å beskrive hvordan en organisasjon skal vokse. Deretter vil vi verifisere sammenhengen mellom læring og vekst teoretisk, før vi forsøker å finne fellestrekk ved teoriene om læring i organisasjoner. Med bakgrunn i dette vil vi komme frem til et godt teoretisk grunnlag for skapelsen av et rammeverk for vår forskning på lærende organisasjoner.

2.3.4 Utvidelse av læringsbegrepet

Man ser en stadig økende interesse for læring i organisasjoner, og i over tre tiår har forskning bidratt til utviklingen av organisasjonsteori og endringer i strategisk ledelse (López et al., 2005). Til tross for stadig mer forskning på feltet, har man hatt problemer med å komme til enighet om grunnleggende antakelser og konsepter. Dette har sammenheng med at emnet har blitt studert av forskere fra ulike fagfelt og med ulike innfallsvinkler (López et al., 2005).

Ifølge López et al. (2005) tenderer økonomer mot å se læring som enkle, kvantifiserbare forbedringer i ytelse, eller som vagt definerte positive utfall. Ledelseslitteraturen sammenstiller læring med bærekraftig effektivitet, mens litteraturen som omhandler innovasjonsteori ser læring som grunnlag for å øke innovasjonseffektivitet (López et al., 2005). Med utgangspunkt i de nevnte innfallsvinklene er forskerne mest opptatt av utfallet av

læring, mens man innen psykologi og organisasjonsteori har hovedfokus på læringsprosessene (López et al., 2005).

Læringsprosesser ligger til grunn for en rekke konsepter som har til hensikt å belyse forutsetninger for vekst. Det vil her vises eksempler på dette gjennom å gi et innblikk i tre konsepter som, vi mener, bygger på læringsbegrepet. Læringsprosesser er altså identifisert som fundament i teoriene som omtales i det følgende.

2.3.4.1 Entrepreneurial Orientation

Entreprenøriell Orientering (entrepreneurial orientation) har sitt opphav i strategilitteraturen (Rauch et al., 2009). Strategi er, ifølge Hart (1992), et organisasjonsfenomen som inkorporerer planlegging, analyser, beslutningstaking og mange aspekter ved en organisasjons kultur, verdisystem og misjon. Entreprenøriell orientering representerer de grunnleggende antakelsene og praksisene som utgjør fundamentet for entreprenørielle beslutninger og handlinger. Av dette tolker Rauch et al. (2009) at entreprenøriell orientering kan ses som de entreprenørielle strategiskapelsesprosessene som viktige beslutningstakere benytter for å vedta organisasjonens formål, opprettholde dens visjon og for å skape konkurransefortrinn. Lumpkin og Dess (1996) skiller, på sin side, mellom entreprenørskap og entreprenøriell orientering. Skillet er sammenliknbart med vanlig inndeling i strategisk ledelseslitteratur, hvor man skiller mellom innhold og prosess. I tidlig strategilitteratur var det vanlig å sidestille entreprenørskap med å starte en bedrift, altså ”ny inntreden” i markedet. Det entreprenørielle problemet kranset rundt det grunnleggende spørsmålet for strategiinnhold; ”hva skal vi drive med?” (Lumpkin og Dess, 1996). Svaret på dette utgjorde grunnlaget for bestemmelse av bedriftens domene og ga retningslinjer for sammenhengen mellom produkt og marked, samt ressursbenyttelse. Etterhvert som fagfeltet innen strategisk ledelse utviklet seg, ble fokus skiftet fra innhold til entreprenørielle prosesser (Lumpkin og Dess, 1996). Med entreprenørielle prosesser menes her de metodene, praksisene og beslutningsstilene ledere benytter for å handle entreprenørielt. Det skilles altså mellom *ny inntreden* som forklarer hva entreprenørskap består av (innhold), og entreprenøriell orientering som beskriver hvordan ”ny inntreden” foretas- altså hvordan prosesser, praksis og beslutningstakingende aktiviteter fører til noe nytt/en ny inntreden.

Det lar seg identifisere tre dimensjoner av entreprenøriell orientering som går igjen i litteraturen på feltet, som baserer seg på Millers (1983) konseptualisering (Rauch et al., 2009);

innovativitet, risikotaking og proaktivitet. Innovativitet er evnen til å engasjere seg i kreativitet og eksperimentering gjennom utviklingen av nye produkter og tjenester samt å inkorporere teknologisk lederskap gjennom satsning på FoU i nye prosesser. Risikotaking handler om å utføre vågale handlinger. Man beveger seg i ukjent terreng og satser signifikante mengder ressurser og penger uten visshet om å få disse igjen (Rauch et al., 2009). Proaktivitet handler om å se etter fremtidige muligheter og representeres ved introduksjonen av produkter og/eller tjenester som ligger i forkant av konkurrentene, for å dekke fremtidig etterspørsel.

Lumpkin og Dess (1996) foreslår at det finnes ytterligere to dimensjoner av entreprenøriell orientering; *konkurranseaggressivitet* og *autonomi*. Konkurranseaggressivitet beskriver her hvor hardt bedriften jobber for å utkonkurrere konkurrenter. Et konkurranseaggressivt selskap karakteriseres av en sterk offensiv holding og aggressive responser på konkurrentenes trusler. Autonomi refererer her til uavhengig handling som foretas av entreprenørielle ledere eller team. Formålet er her å frembringe og å realisere et nytt foretak. Ifølge George (2011) viser nyere forskning at dimensjonene av entreprenøriell orientering kan forekomme i ulike kombinasjoner, hvor hver kombinasjon representerer ulike uavhengig aspekter ved det multidimensjonale konseptet entreprenøriell orientering.

Læring, som definert tidligere, er en helt sentral del av konseptet om entreprenøriell orientering. Selskaper med entreprenøriell orientering opererer i komplekse og turbulente omgivelser (Lumpkin & Dess, 1996). Disse omgivelsene er åpne for ny informasjon og kunnskap, og utgjør dermed en kontekst som bidrar til informasjons- anskaffelse og spredning (Wang, 2008). Jo mer entreprenørielt orientert et selskap er, jo mer proaktivt søker det å scanne omgivelsene (Daft & Weick, 1984), og informasjons- anskaffelse og spredning blir dermed essensielt. Videre er entreprenørielt orienterte selskaper innovative og risikovillige. Dette fordrer en organisasjonskultur hvor læring forekommer som en konsekvens av utforskning og eksperimentering (Slater & Narver, 1995). Ifølge Sinkula (1994) må selskaper som skal høste fruktene av å være entreprenørielt orienterte forplikte seg til å lære, og til å være mottakelige for ny informasjon og nye måter å gjøre ting på. Det aller viktigste punktet er likevel, ifølge Sinkula (1994), at man i fellesskap tolker informasjonen, og at man søker å oppnå enighet om betydningen av denne. Av dette kan man lese at det er gjennom å være læringsorientert et selskap maksimerer effekten av entreprenøriell orientering (Wang, 2008).

2.3.4.2 Dynamic Capabilities

Den nåværende diskusjonen rundt dynamiske kapabiliteter (dynamic capabilities) i litteraturen er fundert i den evolusjonære teorien om selskapet av Nelson og Winter (Zahra et al., 2006). Denne teorien har hentet inspirasjon fra blant andre March og Simon (1993), som foreslår at ledere slår seg til ro med tilfredsstillende løsninger heller enn å søke optimale løsninger. Dette skyldes at de tar beslutninger under usikkerhet, samtidig som de er begrenset rasjonelle (Zahra et al., 2006). Ledere verken skaper eller burde skape bastante løsninger eller rutiner, men heller sørge for kontinuerlig å rekonfigurere eller revidere evnene de har utviklet (Zahra et al., 2006). Ifølge March (1991) er det spesielt viktig at selskaper utfordrer sine rutiner når de opererer i dynamiske omgivelser. Skapelsen av nye rutiner utgjør grunnlaget for selskapets kunnskapsbase.

Teece et al. (1997) definerer dynamiske kapabiliteter som ”en bedrifts evne til å integrere, bygge og rekonfigurere interne og eksterne kompetanser for å håndtere raskt-skiftende forandringer i omgivelsene”, mens Zollo og Winter (2002) bruker ”et lært og stabilt mønster av kollektiv aktivitet som organisasjonen systematisk genererer og modifiserer sine operasjonelle rutiner gjennom, i jakten på forbedret effektivitet”. Til tross for uenigheter om nøyaktig definisjon er hovedantakelsen i rammeverket at kjernekompetanse bør brukes til å lage kort-tids konkurranseposisjoner som kan brukes til å bygge lang-tids konkurransefortrinn (Zahra et al., 2006).

Skapelsen av nye rutiner danner altså grunnlaget for selskapets kunnskapsbase. Dette arbeidet baserer seg på; 1) Substantive egenskaper: egenskapene man besitter som er forbundet med å løse et konkret problem. 2) Karakteristikk ved omgivelsene: tilstedeværelsen av raskt-skiftende problemer. 3) Høyere ordens dynamiske kapabiliteter for å endre egenskaper: evnen til å endre måten selskapet løser sine problemer på (Zahra et al., 2006). Egenskapene og ressursene man benytter for å løse et problem, kalles altså substantive egenskaper. Dynamiske egenskaper er derimot evnen til å endre eksisterende substantive egenskaper. Zahra et al. (2006) påpeker at dynamiske kapabiliteter alene ikke er tilstrekkelig for å oppnå overlegne resultater. De må bygges på substantive egenskaper som er gode. Det argumenteres likevel for at ved et gitt tilfelle der to selskaper har like substantive kapabiliteter, vil selskapet med best dynamiske egenskaper sannsynligvis løse utfordringer tidligere enn det andre.

Teece et al. (1997) omtaler tre organisatoriske nøkkelprosesser som er sentrale; 1) Evne til læring: både sosial og kollektiv læring er sentralt. Organisasjonskunnskapen som genereres finner man i nye mønster av aktiviteter, i det som blir rutiner. Rutiner er her ansett som mønstre av interaksjon som representerer suksessfulle løsninger på spesifikke problemer. Man ser på repetisjon og eksperimentering som grunnlag for å finne bedre og raskere måter å utføre oppgaver på. Videre kan samarbeid og partnerskap være kilder til organisasjonslæring, som hjelper selskapet å legge merke til dysfunksjonelle rutiner og forhindre strategiske ”blind-spots” (Teece et al., 1997). 2) Koordinering av interne og eksterne aktiviteter: Den effektive koordineringen eller integreringen av interne, strategiske ressurser er avgjørende for et selskaps ytelser. Videre omtales sammenhengen mellom interne og eksterne aktiviteter som stadig mer nødvendig for å oppnå konkurransefortrinn (Teece et al., 1997). Garvin (1988) hevder at god ytelse er drevet av selskapets evne til å innhente, prosessere og bruke informasjon- for å samordne kundeopplevelser med ingeniørens designvalg, og for å koordinere fabrikker og leverandører. 3) Evne til transformering av eksisterende eiendeler: Raskt-skiftende markeder krever evnen til å rekonfigurere selskapets eiendelsstruktur og evne til å transformere nødvendige interne og eksterne ressurser. Kapasiteten til forandring avhenger av evnen til å ”scanne” omgivelsene, evaluere markeder og adoptere ”beste praksis” for raskt å oppnå rekonfigurering og transformering før konkurrentene. Dette kan man oppnå gjennom desentralisering, lokal selvstendighet og strategiske allianser (Teece et al., 1997).

Wall et al. (2010) omtaler en fjerde nøkkelprosess omtalt som tilknytning av nettverksressurser. Forretningsforbindelser utenfor organisasjonen gir tilgang til kompletterende ressurser. Det er viktig for nettverksforbindelser at gjensidig tillit opparbeides og at man har fokus på å skape en vinn-vinn situasjon hvor alle parter tjener på samarbeidet. Ifølge Hall (1993) kjennetegnes disse nettverkene av korte avstander mellom mennesker som dermed ikke hemmes av organisasjonsmessige strukturer. Dette kan i mange tilfeller være den beste måten å koble bedriften til eksterne ressurser, da det kan gjennomføres uten oppbygging av egenkapital, i tillegg til at risikoen forbundet med å investere i feil ressurser reduseres (Wall et al., 2010).

Læring og kunnskapshåndtering er sentrale komponenter for en endringsdyktig organisasjon, altså sterke dynamiske kapabiliteter (Wall et al., 2010). Zahra et al. (2006) hevder effekten av dynamiske kapabiliteter avhenger av kvaliteten på organisasjonens kunnskapsbase.

Anvendelse av dynamiske kapabiliteter i situasjoner hvor implementeringen av dem ikke er påkrevd, eller basert på feilaktige årsak-virkning- antakelser, kan skade heller enn bedre prestasjonsutfallet for organisasjonen. Bruk av ressurser ved introduksjon av nye egenskaper og rekonfigurering av eksisterende egenskaper, kan altså være en ren kostnad for organisasjonen. Dette kommer i tillegg til den potensielle kostnaden forbundet med å feilestimere behovet for endring. Til tross for at slike kapabiliteter utvikles for å oppnå strategiske fordeler, gir det ingen garanti for organisasjonell suksess (Zahra et al., 2006). Det man derimot kan si med trygghet er at når kunnskapsbasen utvides, bør også de positive utfallene av lærings- og endringsprosessene øke (Zahra et al., 2006).

2.3.4.3 Absorptive Capacity

Forskere har benyttet begrepet *Absorptive Capacity* (ACAP) til å forklare organisasjonsmessige fenomener som går over flere analysenivåer ved å påberope seg at de har benyttet perspektiver fra organisasjonell læring, industriell økonomi, ressursbasert tilnærming og dynamiske kapabiliteter (Zahra & George, 2002). Forskere er i stor grad enige om hva Absorptive Capacity innebærer- en bedrifts evne til å forvalte kunnskap, men likevel spriker definisjoner og operasjonaliseringer av begrepet betraktelig (Zahra & George, 2002).

Mowery og Oxley (1995) definerer ACAP som ” et bredt spekter av ferdigheter, som reflekterer behovet for å håndtere de tause komponentene av overført kunnskap, så vel som hyppig behov for å modifisere en utenlandsk-hentet kunnskap for innenlandske anvendelser”, men den vanligste definisjonen finner vi hos Cohen og Levinthal (1990) hvor ACAP sees som “et selskaps evne til å gjenkjenne verdien av ny, ekstern informasjon, assimilere den og benytte den til kommersielle formål”. Videre ser de på evnen til å utnytte ekstern kunnskap som en kritisk del av innovasjonsevnen til et selskap, og hevder denne evnen til å evaluere og utnytte ekstern kunnskap i stor grad er en funksjon av tidligere relatert kunnskap selskapet har opparbeidet seg (Cohen og Levinthal, 1990). Denne tidligere opparbeidede kunnskapen kan inkludere basisferdigheter, men kan også inkludere kunnskap om seneste utvikling innen vitenskap eller teknologi. Det er altså denne opparbeidede kunnskapen som gjør selskapet i stand til å gjenkjenne verdien av ny informasjon, som deretter settes sammen og benyttes kommersielt (Cohen og Levinthal, 1990). Dette krever at ny kunnskap blir evaluert, som avhenger av tidligere opparbeidet kunnskap. Jo større bredde av kunnskap et selskap besitter, jo større evne har det til å gjenkjenne og benytte seg av eksterne ideer og stimuli (Smith,

2010). Dette kan sammenstilles med det som tidligere i oppgaven har blitt omtalt som *top-down-prosessering*.

For at et selskap skal ha høy grad av innovasjonsevne trengs i tillegg til ekstern innflytelse evnen til internt å frembringe ideer (Smith, 2010). Assimilering som prosess avhenger av at man klarer å innhente informasjon om eksterne ideer, i tillegg til at man absorberer disse ideene innad i organisasjonen (Smith, 2010). Med bakgrunn i dette vektlegger ACAP- teorien betydningen av interne kommunikasjonssystemer som muliggjør effektiv overføring av kunnskap på tvers av ulike deler av organisasjonen (Smith, 2010). Ettlíe (2006) hevder det er en kontinuerlig spenning mellom innadvendt og utadrettet absorberende kapasitet. Et selskap som har stor absorberende kapasitet evner å balansere de to på en god måte (Smith, 2010).

Bruce og Moger (1999) argumenterer for at bedrifter som har et spesielt fokus på effektivisering og kostnadsreduksjon, hvor arbeiderne har stor grad av rutinepreget arbeid, risikerer å svekke sin absorberingskapasitet. Dette skyldes at arbeidsoppgavene reduserer erfaringsmangfoldet i organisasjonen, og at man som et resultat av dette har begrenset opparbeidet kunnskap, slik at det blir vanskelig å benytte seg av ekstern informasjon (Smith, 2010).

Den fremste årsaken til at konseptet *Absorptive Capacity* har blitt hyppig benyttet, blant annet innen innovasjonsteori, er ifølge Smith (2010) at det bringer sammen og integrerer et stort antall ideer og fagfelt. Dette inkluderer ideer om teknologisk evolusjon, læringsprosesser og netverksbygging. Konseptet vektlegger i stor grad viktigheten av evnen til å lære. Cohen og Levinthal (1990) identifiserer spesielt tre faktorer som kritiske for å utvikle og utvide en organisasjons evne til å lære, og dermed dens evne til å assimilere og benytte nye ideer; 1) eksponering for relevant kunnskap i omgivelsene, 2) tilstedeværelsen av tidligere opparbeidet, relevant kunnskap og 3) erfaringsmangfold innad i organisasjonen.

2.3.4.4 Utvidelse av læringsbegrepet - avrundende tanker

Det oppstår til stadighet nye konsepter som skal hjelpe bedrifter med å møte fremtidens utfordringer (Klev & Levin, 2009). Dette betyr at markedet for tjenester som belyser sammenhengen mellom teori og praksis er stort. Det er, ifølge Klev & Levin (2009), indikasjoner på at bedrifter og organisasjoner har et stadig økende behov for ekstern hjelp til problemløsning. De nevnte teoriene har alle blitt populære i relasjon til en stadig mer global

økonomi. Med dagens teknologi har man i langt større grad tilgang til informasjon enn tidligere (Einarsen & Skogstad, 2008). Dette betyr at man har tøffere konkurranse og mer skiftende kundepreferanser. I denne forbindelse vil den som er best til å innhente eller skape, tilegne seg og benytte seg av informasjon ha et stort konkurransefortrinn (Einarsen & Skogstad, 2008).

2.4 Operasjonalisering av læringsbegrep i relasjon til vekst

I det foregående har vi diskutert et mangfold av viktige bidrag, som har gitt innsikt i fenomenet *læring*, med et spesielt fokus på læring i organisasjoner. Læring er komplekst, og for å forstå det totale bildet av begrepet er man avhengig av å få det belyst fra flere perspektiv. Til tross for stadig mer forskning på feltet har man hatt problemer med å komme til enighet om grunnleggende antakelser og konsepter.

I det følgende identifiserer vi fellestrekk ved de ulike perspektivene og teoriene som er belyst. Disse utgjør rammeverket for vår forskning på vekst i lærende organisasjoner.

2.4.1 Fellestrekk definisjon

De ulike som har forsket på læring i organisasjoner benytter ulike terminologier og definisjoner. Basert på vår gjennomgang og diskusjon av litteraturen ser vi likevel at man i større eller mindre grad enes om noen fellestrekk. Man kan snakke om fire ulike dimensjoner eller faser av definisjoner i en lærende organisasjon: 1) Informasjons- eller kunnskaps-innhenting og/eller skapelse, gjennom eksterne kilder eller intern utvikling, 2) spredning av informasjon eller kunnskap til ulike nivåer og deler av organisasjonen, 3) felles tolkning og integrering av informasjon eller kunnskap, og 4) benyttelse av denne informasjonen eller kunnskapen (Lopez et al. (2005), Njuguna (2009), Argyris og Schön (1996), Jacobsen og Thorsvik (2008), Senge (1990), Daft & Weick (1984), Cohen og Levinthal (1990) etc.) Basert på disse punktene har vi utviklet en definisjon for hvordan en lærende organisasjon er i denne oppgaven:

”En lærende organisasjon arbeider aktivt for; å innhente, og skape, informasjon og kunnskap, å spre denne på ulike nivåer og deler av organisasjonen, i fellesskap tolke og integrere denne i eksisterende kunnskapsbaser, for så å benytte seg av kunnskapsbasen og oppnå konkurransefortrinn.”

2.4.2 Fellestrekk komponenter

Videre ser vi det hensiktsmessig å dele inn i fire komponenter som går igjen i litteraturen, og som bør være til stede i en lærende organisasjon. Disse komponentene favner etter vårt syn essensen av de ulike perspektivene som er belyst om læring i organisasjoner; 1) *læringsmiljø*, 2) *konkrete læringsprosesser*, 3) *felles visjon* og 4) *ledertatferd*.

1) *Læringsmiljø*. Miljøet og kulturen i en organisasjon betegnes som essensielle for å oppnå læring. Teece et al. (1997) påpeker at læringsprosessen er sosial og kollektiv, og at den ikke bare forekommer gjennom imitasjonen og emulering av individers læring, men også gjennom samarbeid og interaksjon i søken etter forståelse av et komplekst problem. Samarbeid kan, ifølge Teece et al. (1997), være en kilde til organisasjonslæring. Senge (1990) omtaler viktigheten av å fostre toleranse, åpne diskusjoner, samt systematisk og helhetlig tenkning for å oppnå læring i en organisasjon. Dette innebærer en evne til å være mottakelig for andres meninger. Videre hevder han at ledere som ønsker å legge til rette for personlig mestring må arbeide for å fremme et miljø hvor prinsippene bak personlig mestring blir praktisert til daglig (Senge 1990). Kaufmann og Kaufmann (2003) fokuserer på verdien av samarbeid og hevder at grupper og team med forskjellig kunnskap kan være en kilde til utvikling av nye ideer, og at det av den grunn er viktig at man har god teamledelse slik at man klarer å utnytte dette potensialet. Argyris (1977) på sin side poengterer at en vanlig hindring for dobbelkretslæring er et manglende ønske om å innse eller innrømme feil, og at man må legge til rette for flersidig kommunikasjon for å skape et miljø hvor læring finner sted.

2) *Konkrete læringsprosesser*. Prosessene som gjør et selskap i stand til å innhente, skape, dele, integrere og benytte informasjon er særdeles avgjørende for å oppnå læring. Disse prosessene omtales på ulike måter av forskerne, men essensen er i stor grad den samme. Garvin (1988) hevder for eksempel at god ytelse er drevet av selskapets evne til å innhente, prosessere og bruke informasjon, eksempelvis samordning av kundeopplevelser med ingeniørens designvalg, og koordinering av fabrikker og leverandører. Slater & Narver (1995) mener læring forekommer som en konsekvens av utforskning og eksperimentering, hvor organisasjoner med prosedyrer for prøving og feiling på sikt vil få tilgang på flere ideer. For å oppnå organisasjonslæring gjennom prosesser med før- og etteranalyser, må resultatene fra slike undersøkelser ifølge Argyris og Schön (1996) få konsekvenser for hvordan organisasjonen opererer. Man kan oppnå dobbelkretslæring ved å oppfordre til stadig utfordring av eksisterende antakelser og prosesser, noe som fordrer at man skifter fra å stille spørsmålet ”gjør vi tingene riktig?” til heller å spørre ”gjør vi de riktige tingene?”. Det er også

dette Senge (1990) mener når han poengterer viktigheten av å utvikle en organisasjons evne til å reflektere over- og arbeide med mentale modeller. Dette innebærer både å lære seg nye ferdigheter og ta vare på og benytte organisatoriske nytenkninger slik at de nye ferdighetene blir en del av vanlig praksis i organisasjonen. March (1991) hevder det er spesielt viktig at selskaper utfordrer sine rutiner når man opererer i dynamiske omgivelser. Haeckel (1999) hevder også det er et fellestrekk ved mange lærende organisasjoner at de kontinuerlig utfordrer dagens prosesser og rutiner for å forbedre seg.

3) *Felles visjon*. Mange organisasjon har sett viktigheten av å ha en visjon. Men ifølge Senge (1990), ser man i for mange selskaper en tendens til at visjonen kretser rundt lederen og hans/hennes karisma, heller enn å fungere som en ledestjerne som hele selskapet streber etter å nå. Å skape en felles visjon omfatter evnen til å avdekke felles bilder om fremtiden, som fremmer et ønske om deltakelse og bidrag fra de ansatte, heller enn lydighet (Senge, 1990). Sinkula (1994) hevder man i et selskap må tolke informasjon i fellesskap, og at man må søke å oppnå enighet om veien videre for selskapet. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2003) er det viktig at de ansatte får innsikt i hvordan selskapet fungerer rent økonomisk og som et administrativt system for å forstå hvordan hver enkelts arbeid er en del av selskapets helhet. Å gi de ansatte en følelse av eierskap ved at de inkluderes i de viktigste prosessene øker motivasjon og trivsel. Eller med Senges (1990) ord; utarbeidelse av en felles visjon er essensielt for den lærende organisasjon fordi det gir fokus og energi til læringsprosessen.

4) *Lederatferd*. Zahra et al. (2006) hevder ledere verken skaper eller burde skape bastante rutiner, men heller sørge for å kontinuerlig rekonfigurere evnene de har utviklet. Videre hevder Nonaka (1991) at ledere kontinuerlig må utfordre sine ansatte til å stille spørsmål ved ting de tar for gitt, og at medarbeiderne skal oppfordres til å tenke nytt og til å prøve og feile. Det er også hva Argyris (1991) omtaler når han hevder at eksisterende kunnskapsstrukturer binder tankeprosesser og skjærer for ny læring. Argyris hevder lederen har et ansvar for å påvirke kulturen i organisasjonen, slik at medarbeiderne ikke er redde for å si sin mening og heller ikke er redd for å feile. I organisasjoner hvor feil medfører sanksjoner av negativ art vil læring tilsvarende hemmes. Argyris og Schön (1978) viser også gjennom det de kaller ”Modell II”- tankegang hvordan en leder som opptrer i henhold til denne vil vise støttende lederatferd som legger til rette for læring i organisasjonen.

2.4.3 Rammeverk for undersøkelse av læring i vekstselskaper

Basert på identifiseringen av disse fire komponentene, som synes å være fellestrekk for de ulike perspektivene på læring i organisasjoner, har vi valgt å bygge på to allerede eksisterende rammeverk for forskning på læring i organisasjoner; Garvin, Edmondson og Gino (2008) sitt rammeverk for *Learning Organization Survey* og Watkins og Marsicks (1993, 1996) *konseptualisering av den lærende organisasjon* (DLOQ). Rammeverket er utgangspunkt både for intervjuguide og spørreskjema. Vi gir først en kort innføring i disse to, før vi så følger opp med begrunnelse for valget.

2.4.3.1 "Learning Organization Survey"

Garvin, Edmondson og Gino (2008) presenterer et omfattende, men konkret måleinstrument for å vurdere læring innen en organisasjon. De identifiserer tre sentrale byggesteiner for å skape en lærende organisasjon; *støttende læringsmiljø, konkrete læringsprosesser* og *lederatferd som støtter læring*, hvor hver byggestein kan måles separat:

- *Støttende læringsmiljø*. Et miljø som fostrer læring har, ifølge Garvin, Edmondson og Gino (2008), fire særtrekk ; 1) Psykologisk trygghet; For at læring skal kunne oppnås må ansatte føle seg komfortable med å uttrykke sine synspunkt, også når disse synspunktene avviker fra deres lederes eller majoritetens synspunkter. 2) Verdsettelse av forskjeller; fordi læring forekommer når mennesker blir klar over motsettede ideer og synspunkter, og når man er åpen for- og verdsetter ulike synspunkter, tanker og ideer . Å oppfordre til deling av ulike verdensbilder øker energi og motivasjon og fostrer nytenkning. 3) Åpenhet for nye ideer: Ansatte bør oppfordres til å ta risiko og til å utforske det uprøvde og ukjente. Læring handler ikke kun om å korrigere feil og løse problemer. 4) Tid til refleksjon: et støttende læringsmiljø tillater tid for pauser fra handling, og oppfordrer til tankefull gjennomgang av organisasjonens prosesser (Garvin, Edmondson og Gino, 2008).
- *Konkrete læringsprosesser*. Om en organisasjon er lærende avhenger ifølge Garvin, Edmondson og Gino (2008) av at man har en rekke konkrete og utbredte tiltak og aktiviteter, her kalt konkrete læringsprosesser og praksiser. Læringsprosessene inkluderer generering, samling, tolkning og formidling av informasjon. Disse inkluderer igjen eksperimentering for å utvikle og teste nye produkter og tjenester, etterretning for å ha oversikt over konkurrenter, kunder og teknologiske trender,

disiplinerte analyser og tolkning for å identifisere og løse problemer og utdanning og trening for å utvikle både nye og etablerte ansatte (Garvin, Edmondson og Gino, 2008). For maksimal effekt må kunnskap deles på systematiske og klart definerte måter. Deling kan skje blant individer, grupper eller hele organisasjoner- på tvers av nivåer og avdelinger.

- *Lederatferd som forsterker læring*. Ledere har en sterk innflytelse på organisasjonell læring, og når ledere aktivt stiller spørsmål og lytter til sine ansatte, og dermed oppfordrer til debatt og dialog, vil menneskene i organisasjonen oppmuntres til å lære (Garvin, Edmondson og Gino, 2008). Om en leder signaliserer viktigheten av å bruke tid på problemidentifisering, kunnskapsoverføring og reflektive evalueringer etter aktiviteter, er det sannsynlig at disse aktivitetene vil blomstre. I tillegg hevder Garvin, Edmondson og Gino (2008) at når ledere gjennom egen atferd demonstrerer en villighet til å lytte til alternative synspunkter, vil de ansatte føle seg modige nok til å komme med nye ideer og alternativer.

De tre byggesteinene Garvin, Edmondson og Gino (2008) skisserer forsterker og overlapper til en viss grad hverandre. Som eksempel nevnes at man ser at lederatferd kan skape og opprettholde støttende læringsmiljøer, som igjen vil gjøre det lettere for mellomledere og ansatte å utføre konkrete læringsprosesser effektivt. Instrumentet Garvin, Edmondson og Gino (2008) har skapt er designet for å gi svar på spørsmålet ”i hvilken grad fungerer din enhet som en lærende organisasjon?”.

2.4.3.2 DLOQ

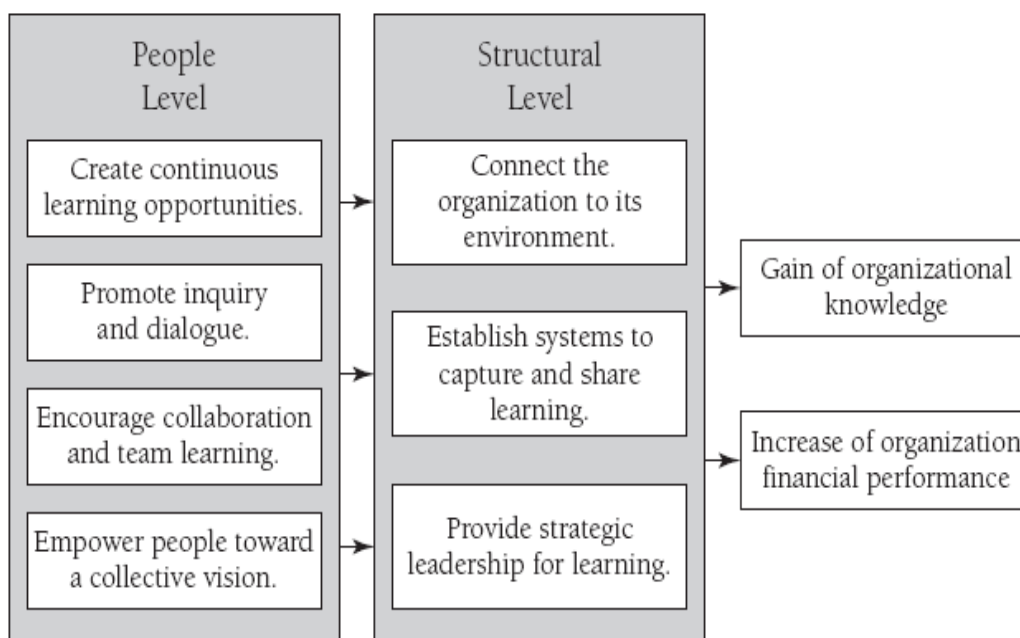
Watkins og Marsicks (1996) har i sin konseptualisering av den lærende organisasjon identifisert syv komplementære dimensjoner som bør være til stede i en organisasjon om man skal oppnå læring:

- *Skapelse av kontinuerlige læringsmuligheter* representerer organisasjonens innsats knyttet til å skape kontinuerlige læringsmuligheter for alle medlemmer.
- *Fremming av forespørsel og dialog* refererer til en organisasjons innsats forbundet med å skape en kultur preget av å stille spørsmål, tilbakemeldinger og eksperimentering.
- *Oppmuntring til samarbeid og team-læring* reflekterer samarbeids- holdninger og evner som underbygger den effektive benyttelsen av team (Watkins & Marsick, 1996).

- *Bemyndigelse av de ulike medarbeiderne mot en felles visjon* påpeker viktigheten av at organisasjonens prosesser skaper og deler en kollektivt visjon, og at man får informasjon av medlemmene i organisasjonen om gapet mellom nåværende situasjon og visjons-situasjonen (Yang, Watkins & Marsick, 2004).
- *Etablering av systemer for å fange opp og dele læring*
- *Kobling av organisasjonen til dens omgivelser* reflekterer global tenking og omhandler linken mellom organisasjonen og omverden.
- *Benyttelse av ledere som støtter læring på individuelt, team, og organisasjonsnivå* viser i hvilken grad lederen tenker strategisk om hvordan benytte læring for å skape endring og for å bevege organisasjonen i nye retninger eller inn i nye markeder (Yang, Watkins & Marsick, 2004).

Marsick og Watkins deler inn i tre nivåer i sitt rammeverk (Ellinger et al., 2002): 1) *medarbeider-nivå*, hvor man har kontinuerlig læring; 2) *strukturelt nivå*, hvor man har prosesser innhenting, tilegnelse og benyttelse av kunnskap ; 3) *hvilket leder til forbedringer i organisasjonens ytelse, og til slutt dens verdi*, som måles gjennom både finansielle eiendeler og ikke-finansiell intellektuell kapital (se Figur 2).

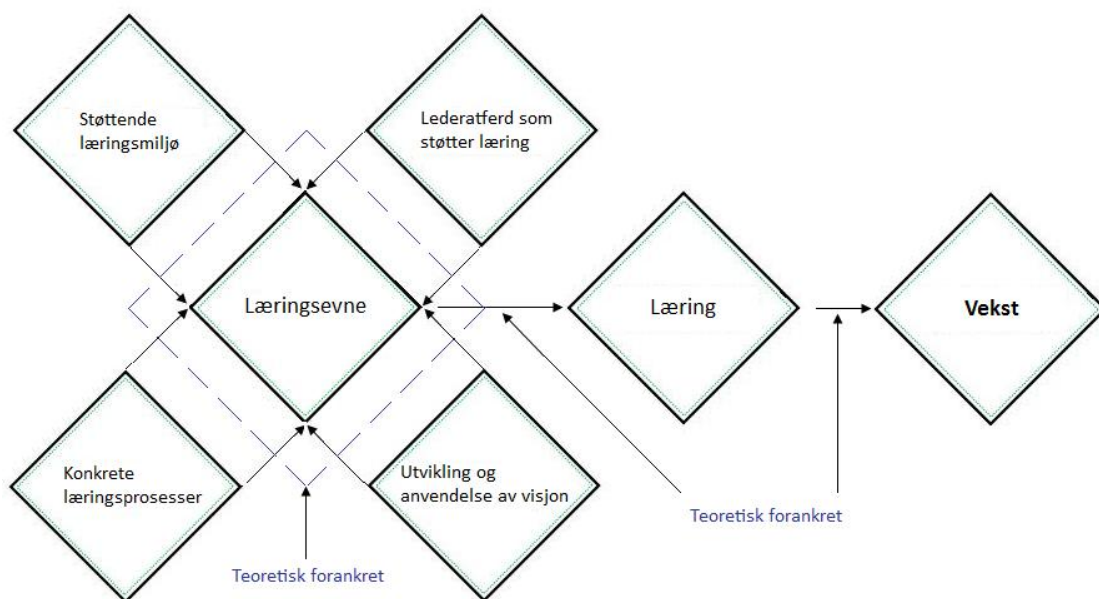
Figure 1. Nomological Network of the Dimensions of Learning Organization and Performance Outcomes



Figur 2 (Yang, Watkins & Marsick, 2004)

2.4.3.3 Utviklingen av eget rammeverk

Som utgangspunkt for å besvare problemstillingen benytter vi de tre byggesteinene til Garvin, Edmondson og Gino (2008); *støttende læringsmiljø, konkrete læringsprosesser og lederatferd som støtter læring*, i tillegg til Watkins og Marsicks' (1996) dimensjoner om *oppmuntring til samarbeid og team-læring*, og *bemyndigelse av de ulike medarbeiderne mot en felles visjon*. Dimensjonen *oppmuntring til samarbeid og team-læring* vil fungere som integrert i byggesteinen *støttende læringsmiljø*. Vårt rammeverk er illustrert i Figur 3. Videre i oppgaven vil byggesteinene omtales som komponenter, mens underpunktene for hver komponent omtales som særtrekk.



Figur 3

Måten vi har definert komponentene i vårt rammeverk på er fundert i læringsteorien. Valget om å integrere særtrekket *samarbeid og team-læring* i komponenten *støttende læringsmiljø* er tatt, fordi samarbeid og arbeidsmetoder er viktige for kulturen i en organisasjon (Schein, 2004). I denne sammenheng vektlegger Schein (1993) betydningen av dialog som fasciliterer og skaper nye muligheter for problemløsning og konflikthåndtering i grupper. Videre hevder Schein (1993) at det er essensielt, både innad i en gruppe og i en organisasjon som helhet, å legge til rette for at man skaper en felles virkelighet og gjensidig tillit, slik at alle kan si hva de faktisk mener. Dette står også i relasjon til å utvikle en felles visjon for selskapet, siden dette gir fokus og energi til læringsprosessen.

Begge rammeverkene er anerkjent som solide instrument for analyse av en lærende organisasjon. Watkins og Marsicks' *DLOQ* har blitt validert av en rekke forskere, hvor blant annet Redding (1997) foreslår at *DLOQ*-rammeverket er et av få som dekker alle læringsnivå i organisasjonen. Andre som har validert *DLOQ* og funnet at det gir pålitelig målingskårer er Song et al. (2009) og Sharifrad (2011). *Learning Organization Survey* av Garvin, Edmondson og Gino (2008) er et nyere måleinstrument, og man har dermed færre valideringsstudier knyttet til dette. Flere forskere har derimot benyttet dette verktøyet for undersøkelse av diverse organisasjoner og deres læringsevne, blant andre Gannon (2011) og Higgins et al. (2012).

2.5 Problemstilling

Det nevnte rammeverket skal gjøre oss i stand til å besvare både hovedproblemstillingen og under-problemstillingene, hvor under-problemstillingene samlet sett utgjør besvarelsen på hovedproblemstillingen:

Hovedproblemstilling:

Hvordan har man lagt til rette for læring og kunnskapsdeling i selskaper som har opplevd høy vekst over tid sammenliknet med i selskaper som har opplevd vekst i tidligere fase, men som har stagnert?

Under-problemstillinger:

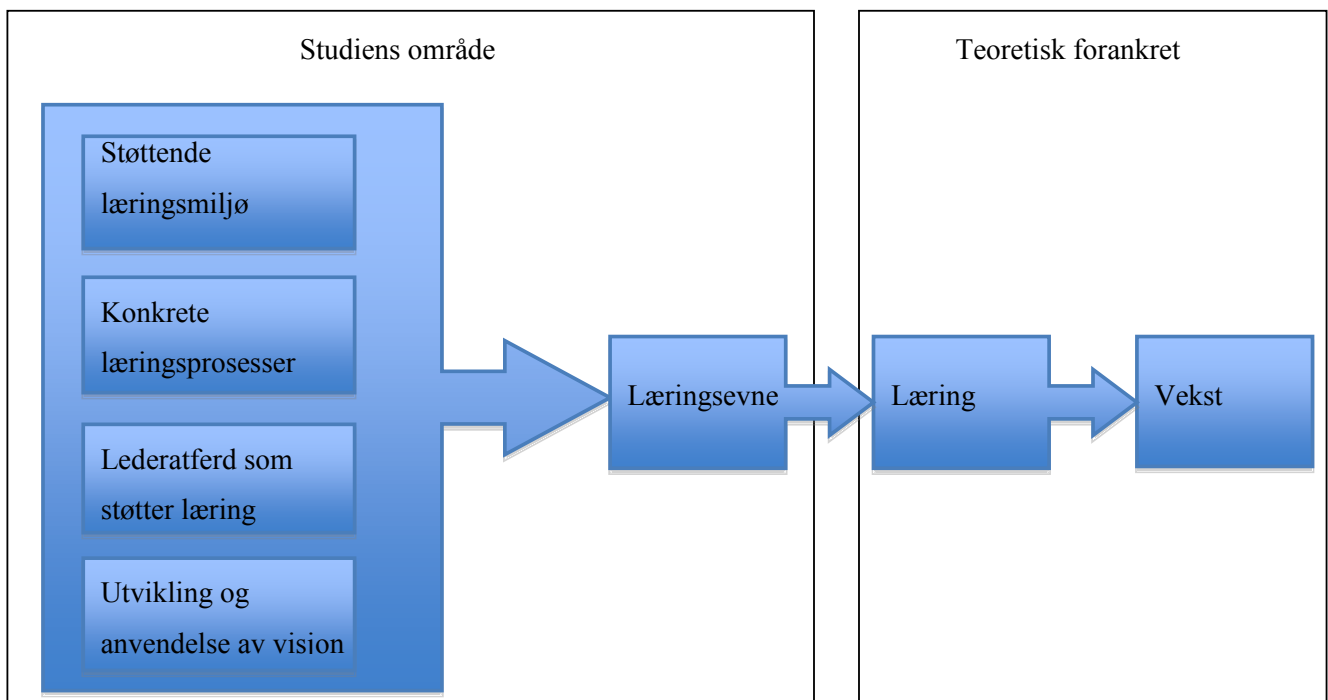
- *Hvordan er graden av støttende læringsmiljøet i selskaper med sterk vekst sammenliknet med i selskaper som har stagnerte?*
- *Hvordan er læringsprosessene i selskaper med sterk vekst sammenliknet med i selskaper som har stagnerte?*
- *Hvordan er visjonen utviklet og anvendt i selskaper med sterk vekst sammenliknet med i selskaper som har stagnerte?*
- *Hvordan utøves ledelse i selskaper med sterk vekst sammenliknet med i selskaper som har stagnerte?*

Videre vil vi belyse metode, hvor vi gjennomgår fremgangsmåten for å undersøke- og besvare problemstillingen.

3.0 Metode

Denne oppgaven tar utgangspunkt i et ressursbasert syn (RBV), hvor vi ser på sammenhengen mellom interne ressurser og ytelsen i organisasjoner. Vi søker å empirisk undersøke sammenhengen mellom læringsevne og vekst i bedrifter gjennom en flercasestudie med et kvalitativt datagrunnlag.

Fra teorikapittelet kommer det tydelig frem at det er, i det minste en heuristisk forbindelse mellom et støttende læringsmiljø, konkrete læringsprosesser, lederskap som støtter læring, felles utvikling av visjon og et selskaps læringsevne. Koblingen mellom læring og vekst er også teoretisk forankret. Studien søker å finne svar på om de fire komponentene er sterkere i selskapene som har opplevd vekst over lengre tid sammenlignet med selskapene som har stagnert.



Figur 4

Vi velger å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse i form av dybdeintervjuer da det gir større frihet for informanten til å uttrykke seg. Det er viktig for undersøkelsen å få innsyn i erfaringer og oppfatninger over tid slik at informanten får muligheten til å rekonstruere hendelser på en måte som andre analyser ikke åpner for. Videre omhandler undersøkelsen

sosiale fenomener, noe som også er utfordrende å fange gjennom annen metodebruk, da man søker å få frem kompleksiteten og nyansene (Johannessen et. al 2004).

3.1 Casestudiedesign

Undersøkelsen er utformet som et casestudiedesign, noe som er vanlig i organisasjonsforskning (Askheim og Grenness 2008). Videre er studien utviklet som en flercasestudie med et komparativt opplegg hvor hensikten er å sammenlikne to grupper, bestående av fire selskaper i hver, opp mot hverandre (stagnerte kontra kontinuerlig vekst).

Flere forskere har de siste tiårene vært med på å prege casedesign. Tre av de anerkjente er Merriam, Stake og Yin (Johannessen et. al 2004). Vi har valgt å bruke Yin sin tilnærming og benyttet oss av de fem fasene han har utarbeidet (Yin 2007). Disse fasene tar for seg problemstilling, teoretiske antakelser, analyseenheter, den logiske sammenhengen mellom data og antakelser og kriterier for å tolke funnene.

3.1.1 Problemstilling

I normale tilfeller starter et casestudie med et problem som kommer fra virkeligheten. Videre er denne metoden god for å besvare spørsmål som hvorfor og hvordan. Fremgangsmåten her er å utvikle en problemstilling med underspørsmål. Vårt studie er et slikt tilfelle, fra virkeligheten, og spørsmålet vi søker svar på formuleres med hvorfor eller hvordan.

3.1.2 Teoretiske antakelser

Etter å ha gjennomgått en rekke teorier har vi etablert noen antakelser. Vi starter bredt med flere potensielle årsaker til vekst, og ved avgrensning av oppgaven velger vi et ressursbasert syn med fokus på læring. Dette har god teoretisk forankring og det vil være spennende å undersøke hvordan læringsevnen er i selskaper med ulik vekst.

Antakelse 1: Selskaper som vokser mest er bedre på læring og kunnskapsdeling.

Antakelse 2: Basert på sammenlikning av intervju og spørreskjema: Lederne for selskapene med høy vekst over tid har en mer virkelighetsnær forståelse for forholdene i egen bedrift enn lederne for de stagnerte selskapene.

3.1.3 Analyseenheter

I denne studien er selskapene og deres ledere analyseenheter. I utvelgelsen av selskaper benytter vi en kriteriebestemt utvalgsstrategi (Patton 1990). Dagens Næringsliv har med hjelp av kredittvurderingsselskapet Dun&Bradstreet identifisert rundt 13 000 Gasselbedrifter siden 2002 (Perduco AS, 2011). I denne studien sammenlikner vi de to inndelte gruppene mot hverandre- gruppen med ”kontinuerlige vekstselskaper” og gruppen med ”vekstselskaper som har stagnert”. For å identifisere selskapene benytter vi oss av de årlige listene Dagens Næringsliv publiserer hvor alle de norske ”gasellene” er representert. For å få bedre innblikk i selskapene benytter vi oss av data fra Brønnøysundregisteret. I perioden frem til 2010 var det registrert litt under 600 (591) selskaper som hadde blitt kvalifisert som gaselle fire ganger eller mer. For de to og to selskapene som blir sammenlignet med hverandre har vi utarbeidet noen ytterligere kriterier.

Kriterier for utvelgelse av selskaper parvis:

- De operer i samme bransje.
- Har lik lokalisering.
- Har opplevd vekst i samme periode.
- Begge selskapene eksisterer i dag.

Ved å benytte oss av disse kriteriene gjør vi to ting. For det første, fører det til at vi sammenlikner to selskaper som har blitt påvirket av mest mulig like eksterne faktorer som konjunkturer og utvikling i markedet. På denne måten gjør vi et forsøk på å isolere faktorene studien har til hensikt å undersøke. For det andre, medfører dette at antall selskaper som potensielt kan være med i undersøkelsen reduseres kraftig. Det betyr at man er avhengig av høy responsrate fra identifiserte selskaper. Selskapene som har opplevd kontinuerlig høy vekst over tid benevnes videre i studien som A-selskaper og selskapene som tidligere har opplevd vekst for så å redusere vekstraten benevnes som B-selskaper.

3.1.4 Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene

Yin (2007) beskriver to analysestrategier. Den første strategien er teoristyrte og analysen er basert på teoretiske antakelser. Den andre er omtalt som en beskrivende casestudie. Den første blir beskrevet som den beste metoden og den andre bør bare brukes hvis man ikke har noe grunnlag for å utvikle teoretiske antakelser (Yin 2007). Som det kommer frem av de foregående punktene benytter vi et teoretisk grunnlag og vi danner to antakelser. Dataene blir

samlet inn ved hjelp av dybdeintervjuer med hjelp av en semistrukturert intervjuguide. Det betyr at alle blir stilt de samme hovedspørsmålene og de samme temaene vil bli tatt opp, men vi står fritt til å stille ulike oppfølgingsspørsmål underveis. Denne typen intervjuguide åpner også for å endre på rekkefølgen av spørsmålene, men med hensyn til analysen er dette ønskelig å unngå (Johannessen et. al 2004).

3.1.5 Kriterier for å tolke funnene

Funnene er tolket opp mot teorigrunnet og antakelsene. Dette vil vi komme tilbake til i diskusjonen, hvor vi analyserer funnene opp mot teori. Vi startet med å danne oss et helhetsinntrykk, hvor vi videre har identifisert og plukket ut viktige funn fra undersøkelsens hovedområder. Denne fremgangsmåten blir videre beskrevet i 3.3 Metode for dataanalyse.

3.2 Utvikling av intervjuguide

Intervjuguiden (Vedlegg 1) er basert på et måleinstrument utviklet av Garvin, Edmondson og Gino, professorer ved Harvard Business School. Testen "Learning Organization Survey" (LOS) er konstruert for å gjøre selskaper i stand til å måle sin egen læringsevne. Intervjuguiden er videreutviklet med integreringen av aspekter fra spørreundersøkelsen "Dimensions of the Learning Organization Questionnaire" (DLOQ), utviklet av Watkins og Marsick. Dette spørreskjemaet er utviklet for at bedrifter skal kunne måle hvordan de støtter og benytter seg av læring på individnivå, i grupper og som organisasjon. To komponenter fra DLOQ som LOS, etter vårt syn, ikke fanger opp i tilfredsstillende grad er samarbeid og læring i team, og utvikling av visjon. Samarbeid og læring i team vil derfor bli en integrert del av læringsmiljø, mens utvikling av visjon blir tilført som en ny komponent.

3.3 Metode for dataanalyse

Etter å ha gjennomført dybdeintervjuene med lederne på deres arbeidsplass ble lydopptakene transkribert (Vedlegg 2) og vi gjennomførte en tverrsnittbasert inndeling av data (Johannessen et. al 2004). Med denne metoden indekseres uttalelser og meningsinnhold på de fire komponentene og underliggende særtrekk i hvert selskap (Vedlegg 3). På bakgrunn av denne indekseringen er særtrekkene for komponentene i hvert selskap gradert, slik at det mulig å sammenlikne de to selskapsgruppene (Vedlegg 4). For indekseringen av dataene transkripsjonene representerer er det utviklet en analyseguide (Vedlegg 5), som er benyttet for å analysere intervjuene med hver enkelt leder. Denne guiden forklarer hvilke spørsmål som er

knyttet til de ulike særtrekkene. I analysen av selskapsgruppene tas det utgangspunkt i dataene fra den tverrsnittbaserte inndelingen, sitater fra transkripsjonen samt graderingene av de ulike særtrekkene basert på ledernes og ansattes besvarelser.

3.4 Metodetriangulering

I forbindelse med dybdeintervjuene i de åtte selskapene delte vi også ut spørreskjemaer til tilfeldig valgte ansatte. Spørreskjemaet (Vedlegg 6) er oversatt og satt sammen på bakgrunn av de to spørreskjemaene, *DLOQ* og *LOS*, som er nevnt tidligere. Dette spørreskjemaet undersøker de samme fire komponentene læringsmiljø, konkrete læringsprosesser og lederatferd som støtter læring og kunnskapsutveksling, samt utvikling- og anvendelse av visjon. Dataene som besvarelsene av spørreskjemaene genererte (Vedlegg 7), gir et innblikk i de ansattes oppfattelse av de fire komponentene og muligheten til å se om de er konsistente med-, eller eventuelt forskjellige fra leders uttalelser. Flere studier om vekst er basert på spørreskjemaer som er distribuert til ledere. Hvis det viser seg at det er et avvik mellom leders og ansattes oppfatning av de ulike komponentene, kan det indikere at det er problematisk å måle faktiske organisasjonsmessige forhold bare ved å henvende seg til leder. For å identifisere eventuelle avvik har vi gradert de ansattes besvarelser (Vedlegg 8), på samme måte som leders uttalelser i henhold til teori om utvalgte komponenter, for å muliggjøre en sammenlikning. Hvilke spørsmål som er knyttet til de ulike særtrekkene er også beskrevet i analyseguiden (Vedlegg 5).

3.5 Begrensninger

En generell utfordring forbundet med å måle vekst i organisasjoner er at studiene søker å finne svar på hvilke egenskaper selskapene hadde i tidligere perioder, da vekstperioden begynte, ved hjelp av å innhente informasjon fra selskapet slik det er i dag. Igjennom hele sitt livsløp har organisasjonen forandret seg og dataene man eventuelt samler inn i dag trenger derfor ikke være representative for tidligere år. I følge Davidsson, Delmar og Wiklund (2006), trenger man longitudinelle studier hvor man undersøker ulike faktorer over tid for å kunne beskrive hvorfor selskapene har vokst og er der de er i dag.

3.6 Validitet og reliabilitet

3.6.1 Validitet

Påfølgende underpunkter tar for seg tre ulike former for validitet. Intern-, begreps- og eksternvaliditet. Disse tre formene for validitet er ikke uavhengig av hverandre. For at man til slutt kan vurdere eksternvaliditet og overførbarhet, må studien ha en begrepsvaliditet som omhandler om man får svar på det man har til hensikt å undersøke, og som et utgangspunkt må studien ha en internvaliditet som linker variablene og resultat (Gibbert et al. 2008).

3.6.1.1 Intern validitet

Intern validitet tar for seg forankringen av den kausale sammenhengen mellom variablene og vekst som resultat. Dette mener vi kommer klart frem gjennom teoridelen, noe som styrker internvaliditeten. Det som svekker internvaliditeten er at det teoretisk er påpekt mange årsaker til vekst, som vi har beskrevet i teoridelen om vekst. Det betyr at studien åpner for faktorer utenfor modellen, spuriøse sammenhenger, som kan påvirke uten at vi har fanget dette opp med avgrensningen til læring denne oppgaven har. Noe annet som styrker internvaliditeten er trianguleringen som gir oss muligheten til å verifisere funnene fra fler perspektiver (Gibbert et al. 2008).

3.6.1.2 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditeten til en studie omfatter operasjonaliseringen. Validitet i kvalitative studier blir definert av Askheim og Grennes (2008) som "om vi undersøker det vi har til hensikt å undersøke"(Askheim og Grennes 2008). For å styrke validiteten har vi forklart hvordan hele studien har foreløpt og vi har som tidligere nevnt valgt å ta utgangspunkt i to kjente spørreundersøkelser, som er utformet for å måle læringsevne, i utformingen av intervjuguiden. Et annet element som kan styrke validitet i studien er at dybdeintervjuet ga oss muligheten til å være sikre på at respondenten forsto spørsmålene slik de var intendert. Det siste elementet som er med på å styrke begrepsvaliditeten er at vi har valgt å benytte oss av triangulering med spørreskjema som tidligere beskrevet. På denne måten har vi fått muligheten til å se på det samme fenomenet ved hjelp av ulike datainnsamlingsmetoder (Gibbert et al. 2008).

3.6.1.3 Ekstern validitet

Ekstern validitet går på generaliserbarhet, som tar for seg at vår studie skal ha overførbarhet til andre bedrifter, ikke bare beskrive de som er en del av studien. Casestudier gir ikke grunnlag for statistisk generalisering av en populasjon. Det casestudier, og vårt studie, kan bidra til er analytisk generaliserbarhet til teori (Gibbert et al. 2008).

3.6.2 Reliabilitet

Reliabiliteten i kvalitative studier er utfordrende, sammenlignet med kvantitative undersøkelser, da denne formen for studier blir preget av forskeren i gjennomføring og analyse (Johannessen et. al 2004). Reliabiliteten i denne studien er utfordrende da intervjuguiden og studien legger opp til åpne svar, noe som gjør etterprøvbarhet vanskelig i tillegg til at bedriftene hele tiden er i utvikling. For å styrke påliteligheten har vi beskrevet at vi har valgt å benytte oss av flercasestudie som forskningsdesign og at vi har anvendt Yin sin tilnærming. Videre har vi beskrevet at vi har benyttet oss av dybdeintervju med en semistrukturert intervjuguide (Vedlegg 1) og at intervjuguiden er utviklet på bakgrunn av to navngitte kvantitative spørreskjemaer. Dybdeintervjuene ble tatt opp med lydopptak noe som medførte at vi hadde anledning til å høre opptakene flere ganger og kvalitetssikre transkripsjonen. Transkripsjonene (Vedlegg 2) er også sendt til intervjuobjektene slik at de kunne sørge for at vi hadde forstått dem riktig. Videre har vi utviklet en analyseguide (Vedlegg 5) som beskriver hvilke spørsmål fra dybdeintervjuene og spørreskjemaene som er knyttet til de ulike særtrekkene. Denne guiden forklarer hvordan den tverrsnittbaserte inndelingen av data (Vedlegg 3) er gjennomført. Resultatet av denne inndelingen er også vedlagt for å vise fremgangsmetoden. Analyseguiden (Vedlegg 5) beskriver også hvilke svar i besvarelsene av spørreskjemaene (Vedlegg 7) som er knyttet til de ulike særtrekkene. På denne måten har vi etter beste evne beskrevet og dokumentert fremgangsmåten i metoden for å styrke reliabiliteten.

4.0 Beskrivelse av vekstselskapene

Vekst i organisasjoner er omdiskutert og måles på forskjellige måter. I denne studien er Gasselkriteriene til Dagens Næringsliv benyttet for å identifisere vekstselskaper, da de har vært konsistente over tid. Dette er en forenkling av virkeligheten, da det finnes mange selskaper som opplever en enorm vekst uten å oppfylle kravene, men det gir oss tilgang til historiske data som hjelper i utvelgelsen av selskaper. Vi ser på både vekstselskaper som har

opplevd høy vekst over lang tid, som har fortsatt å vokse, og vekstselskaper som har stagnert. De utvalgte selskapene som har opplevd kontinuerlig høy vekst over tid benevnes som A-selskaper og selskapene som tidligere har opplevd vekst for så å redusere vekstraten benevnes som B-selskaper.

Selskapene som er blitt karakterisert som stagnerte er kåret til gabellebedrift én gang for så å oppleve en reduksjon i veksten. Dette har medført at de ikke har blitt klassifisert som gabellebedrift flere ganger. Dette er altså suksessfulle selskaper, men de overgås av ”de beste” i sin bransje. For selskapene som har opplevd vekst over lengre tid har vi satt som krav at de må ha blitt gaseller minst fire ganger. Selskap 2B, som tilhører gruppen *selskaper som har stagnert*, har fått betegnelsen gableselskap to ganger. Vi valgte likevel å inkludere det i studien da selskap 2A, som det samsvarer med på de gitte kriteriene, har blitt *gabelle* hele åtte ganger. Dette er gjort fordi vi ønsker at høyteknologiselskaper skal være representert i undersøkelsen. Dette var eneste mulige samsvar mellom to høyteknologiselskaper, forutsatt at de andre kriteriene skulle oppfylles. Tabell 1 viser mer detaljert informasjon om de åtte selskapene.

| Selskap | 1A | 1B | 2A | 2B | 3A | 3B | 4A | 4B |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------------|-------------------|----------|----------|
| Antall ganger Gabelle | 5 | 1 | 8 | 2 | 4 | 1 | 6 | 1 |
| År 1. gang Gabelle | 2004 | 2002 | 2002 | 2006 | 2002 | 2002 | 2003 | 2002 |
| Omsetning 1. gang (mill) | 5,257 | 8,172 | 9,512 | 24,871 | 15,095 | 20,609 | 10,359 | 13,451 |
| Omsetning 2010 (mill) (09/08) | 14,657 | 17,155 | 32,263 | 27,146 | 92,792 | 19,113 | 22,558 | 21,461 |
| | | | 46,812 | 34,332 | | | 44,269 | 14,297 |
| Bransje | Regnskap/ revisjon | Regnskap/ revisjon | Maskinering | Maskinering | Reklame/ Event | Reklame/ Event | Arkitekt | Arkitekt |
| Lokalisering | Oslo | Oslo | Rogaland | Rogaland | Oslo | Oslo | Oslo | Oslo |
| Oppstartsår | 2001 | 1995 | 1996 | 1996 | 1998 | 1982 | 1983 | 1986 |
| Omsetningens vekst i prosent fra det året selskapet ble gabelle første gang til 2010 | 279% | 210% | 339% | 109% | 615% | 93% | 218% | 160% |
| 2009 | | | 492% | 138% | | | | |
| 2008 | | | | | | | 427% | 106% |

Tabell 1: (Kilde www.proff.no og Dagens Næringsliv sine årlige gabellelister.)

5.0 Analyse

I analysen besvarer vi hovedproblemstillingen; *Hvordan har man lagt til rette for læring og kunnskapsdeling i selskaper som har opplevd høy vekst over tid sammenliknet med i selskaper som har opplevd vekst i tidligere fase, men som har stagnert?* Dette gjøres gjennom å besvare underproblemstillingene. Svarene fra disse gjør oss samlet sett i stand til å besvare hovedproblemstillingen. De fire underproblemstillingene er som følger:

- *Hvordan er graden av støttende læringsmiljøet i selskaper med sterk vekst sammenliknet med selskaper som har stagnert?*
- *Hvordan er læringsprosessene i selskaper med sterk vekst sammenliknet med selskaper som har stagnert?*
- *Hvordan utøves ledelse i selskaper med sterk vekst sammenliknet med selskaper som har stagnert?*
- *Hvordan er visjonen utviklet og anvendt i selskaper med sterk vekst sammenliknet med selskaper som har stagnert?*

Terminologien A- og B-selskaper videreføres, hvor selskapene som har opplevd kontinuerlig høy vekst er omtalt som A-selskaper, og selskapene som har stagnert som B-selskaper.

5.1 Oppsummering analyse

Analysen av gir klare indikasjoner på at høy grad av støttende læringsmiljø er positivt korrelert med kontinuerlig høy vekst. I tillegg ser vi tendenser til at høy grad av tilstedeværelse av to av de definerte konkrete læringsprosessene er positivt korrelert med kontinuerlig høy vekst. Dette gjelder prosesser knyttet til utvikling av produkter og tjenester, samt prosesser knyttet til kunnskapsdeling. Det siste av de undersøkte særtrekkene som synes å være positivt korrelert med kontinuerlig høy vekst, er høy grad av oppfordring til dialog fra leder. De resterende undersøkte særtrekkene gir ingen tydelige signaler forbundet med vekst.

5.2 Under-problemstillinger

5.2.1 Hvordan er graden av støttende læringsmiljøet i selskaper med sterk vekst sammenliknet med i selskaper som har stagnert?

For å besvare under-problemstillingen vil de fem særtrekkene nå gjennomgå; *psykologisk trygghet, verdsettelse av forskjeller, åpenhet for nye ideer, tid til refleksjon, og samarbeid og*

team-læring som kjennetegner et miljø som fostrer læring (Garvin, Edmondson og Gino 2008).

Psykologisk trygghet

Gjennom dybdeintervjuene med lederne undersøker vi i hvilken grad de ansatte føler seg komfortable med å uttrykke sine synspunkter, også i tilfeller hvor disse avviker fra leders og flertallets. Med andre ord er dette et mål for toleranse. På bakgrunn av dybdeintervjuene med lederne i A-selskapene kan det virke som at psykologisk trygghet er en faktor som i stor grad er tilstede i A-selskapene, da alle de fire selskapene skårer høyt på dette særtrekket. Dette underbygges av at ansatte i tre av fire A-selskaper også gir toppskår til den opplevde psykologiske tryggheten i selskapene. Disse selskapene omtales som åpne, hvor de ansatte har arenaer hvor de føler seg komfortable med å ytre sine meninger;

”Takhøyden er veldig stor, alle får lov til å mene noe. Alle blir tatt med i diskusjoner” (Leder selskap 2A).

Dybdeintervjuene med lederne i B-selskapene gir en mer variabel skår for i hvilken grad de ansatte føler seg komfortable med å uttrykke sine meninger, også når disse avviker fra leders og flertallets synspunkter. To av selskapene får full skår, mens de to resterende selskapene får henholdsvis tre av fem-, og to av fem mulige, hvor fem anses som best i henhold til læringsteorien. Likevel opplever de ansatte i stor grad at psykologisk trygghet er tilstede i sine respektive selskaper.

Oppfordring til uttrykkelse av synspunkter

Videre undersøker vi hvorvidt de ansatte oppfordres til å uttrykke ulike synspunkter, og hvordan disse mottas i selskapene. I A-selskapene er det med utgangspunkt i leders uttalelser en relativ enighet om at de er gode til å få frem ulike synspunkter og at disse verdsettes. Uttalelsene til lederne for A-selskapene er i sterkt samsvar med svarene fra de ansatte. Med bakgrunn i dybdeintervjuene med lederne i B-selskapene er skårene lavere og mer varierte. De ansatte i B-selskapene gir også varierte skårer, men noe høyere enn sine ledere.

Åpenhet for nye ideer

Tredje særtrekk tar for seg åpenhet for nye ideer, hvor vi undersøker hvorvidt ansatte oppfordres til å ta risiko og til å utforske det uprøvde og ukjente. Dybdeintervjuene med A-selskapene gir en jevn høy skåre hos alle selskapene.

”Vi er ikke så veldig redd for endringer. Vi er nok litt motsatt, at vi hopper på litt for mange nye prosjekter, så vi er glade i å prøve nye ting” (Leder selskap 3A).

Svarene fra de ansatte indikerer også at A-selskapene er særst åpne og mottakelige for nye ideer og måter å gjøre ting på. Blant B-selskapene skårer man jevnt over lavere enn hos A-selskapene på grad av åpenhet for nye ideer basert på ledernes besvarelser på de relevante spørsmålene. Blant B-selskapene er det igjen et avvik mellom ledernes og de ansattes oppfattelse, hvor de ansatte jevnt over gir en høyere skår på åpenhet for nye ideer enn lederne.

Tid til refleksjon

Hvorvidt man har tid til pauser fra handling, og i hvilken grad man oppfordres til refleksjon rundt organisasjonens arbeidsmåter er det neste særtrekket som undersøkes. A-selskapene skårer lavere for dette særtrekket enn på foregående, hvor man i tillegg ser at det er en større variasjon mellom selskapene. Dette kommer frem både gjennom dybdeintervju- og spørreskjema-besvarelser. B-selskapene får også varierte, men enda lavere skårer for dette særtrekket, basert på analyse av svarene fra lederne. Fra de ansatte i B-selskapene rapporteres også varierte skårer, men i tillegg kan det nevnes at man ser et spesielt stort avvik mellom leders og ansattes oppfattelse av dette særtrekket i selskap 1B. På spørsmål om hvorvidt de ansatte har tid til refleksjon og vurderinger av sine arbeidsmetoder, svarte leder fra selskap 1B:

”Nei. Det har vært lite av det. Det er kanskje litt brutalt å si nei, men jeg må nok erkjenne at det har nok vært sånn. I hvert fall det siste året, kanskje de siste to og” (Leder selskap 1B).

På samme tid tyder skårer fra de ansatte på at man i selskapet, tvert imot, har god tid til refleksjon rundt arbeidsmetoder.

Oppmuntring til samarbeid og team-læring

Det femte og siste særtrekket ved selskaper som har et miljø som fostrer læring tar utgangspunkt i holdninger og evner som underbygger den effektive benyttelsen av team. Ledernes svar tyder generelt på at man i A-selskapene har fokus på effektiv benyttelse av team. Et tydelig unntak her er allikevel selskap 2A, hvor leders svar tyder på liten grad av samarbeid i team. Spørreskjemaene fra de ansatte for selskap 2A gir en langt høyere skåre enn det lederens svar ga, og dette representerer det første store avviket mellom leders- og ansattes opplevelse av et særtrekk blant A-selskapene. På bakgrunn av intervjuene med lederne i B-selskapene, synes det som disse selskapene har mindre grad av oppmuntring til samarbeid og team-læring. Igjen har de ansatte en annen opplevelse enn leder. De ansatte rapporterer jevnt over om en langt høyere grad av fokus på samarbeid og team-læring i selskapet, enn lederens svar tyder på.

Læringsmiljø oppsummert

Hovedtrekkene vil nå oppsummeres for å besvare underproblemstillingen *hvordan er graden av støttende læringsmiljøet i selskaper med sterk vekst sammenlignet med i selskaper som har stagnert?* Gjennomgående ser man at A-selskapene, basert på analyse av ledernes besvarelser, jevnt over skårer høyere enn B-selskapene på samtlige særtrekk. Læringsmiljøet i A-selskapene blir beskrevet som mer støttende enn læringsmiljøet i B-selskapene. I det ligger det at disse selskapene, i større grad enn B-selskapene, har en opplevelse av psykologisk trygghet, oppfordrer til uttrykkelse av ulike synspunkter, åpenhet for nye ideer, tid til refleksjon og at det i større grad oppmuntres til samarbeid og team-læring. Her må det riktig nok nevnes at også A-selskapene rapporterer om liten grad av tid til refleksjon. I tillegg kan man observere en større avstand mellom besvarelsene fra ledere og ansatte i B-selskapene, enn avstand mellom ledere og ansatte i A-selskapene.

5.2.2 Hvordan er læringsprosessene i selskaper med sterk vekst sammenlignet med i selskaper som har stagnert?

Om en organisasjon er lærende avhenger også av at man har en rekke konkrete og utbredte tiltak og aktiviteter, her kalt konkrete læringsprosesser og praksiser (Garvin, Edmondson og Gino, 2008). Besvarelsene fra intervju og spørreskjema tilknyttet de fem særtrekkene som inngår i dette; *utvikling av produkter og tjenester, innhenting av ekstern informasjon, analyser og tolkning, og systematisk kunnskapsdeling*, utgjør grunnlaget for besvarelse av denne underproblemstillingen.

Utvikling av produkter og tjenester

Svarene lederne i A-selskapene gir, angående prosesser knyttet til utvikling av produkter og tjenester, indikerer at dette er noe man generelt sett ikke har godt innarbeidede rutiner eller prosesser for. Dette gjenspeiles i utsagn fra leder i selskap 3A;

”Vi har ikke så veldig at nå skal vi sette oss ned og finne på noe, vi er litt sånn blir til mens vi går”(Leder selskap 3A).

Besvarelsene fra de ansatte i A-selskapene gir marginalt høyere skårer tilknyttet disse prosessene enn lederne. B-selskapene har, ifølge lederne, heller ikke godt definerte fremgangsmåter for utvikling av nye produkter og tjenester. Samtlige B-selskaper skårer lavt på dette særtrekket. De ansatte i disse selskapene opplever disse prosessene som bedre utviklet enn sine ledere.

Innhenting av informasjon om omgivelsene

Tiltak knyttet til innhenting av ekstern informasjon omhandler i hvilken grad selskapene har systemer for metodisk innhenting av informasjon om kunder, konkurrenter, samfunns- og teknologiske trender. Her har lederne i A-selskapene stor svingning i besvarelsene. To av dem har beskrivelser som tyder på at selskapene er relativt svake på dette særtrekket, mens de to resterende har relativt gode systemer for metodisk innhenting av informasjon. De ansattes besvarelser rangerer her sine respektive selskaper jevnt over høyere enn lederne. Lederne for B-selskapene har besvarelser som tyder på at de har omtrent samme nivå på sine systemer for innhenting av informasjon fra omgivelsene som A-selskapene. De ansatte i B-selskapene rapporterer, i likhet med de ansatte i A-selskapene, om noe høyere grad av tilstedeværelse av systemer for metodisk innhenting av informasjon.

Analyser og tolkning

Neste særtrekk som sies å styrke læringsevnen til en bedrift er om man foretar disiplinerte analyser og vurderinger av eksisterende arbeidsmetoder. Her tyder besvarelsene fra lederne i A-selskapene på at man har relativt godt innarbeidede metoder for å gjennomgå og vurdere eksisterende fremgangsmåter. De ansatte i disse selskapene gir på den annen side relativt dårlige tilbakemeldinger på graden av innarbeidede rutiner for gjennomgang av fremgangsmåter. Lederne i B-selskapene gir besvarelser på dette særtrekket som kan

sammenstiltes med besvarelsene fra lederne i A-selskapene, hvor man har relativt godt innarbeidede metoder for gjennomgang og vurdering av eksisterende fremgangsmåter;

”Man setter seg noen mål når man starter med prosjekter også skjer det jo ting underveis. Så etterpå så går man gjennom prosessen og ser på hva som kan gjøres bedre neste gang og hva har vi lært av den gangen her. Dette bruker vi også for å utvikle rutiner og systemer for hvordan vi jobber” (Leder selskap 4B).

De ansatte i B-selskapene gir her besvarelser som legger seg på nivå med de ansatte i A-selskapenes besvarelser, der skårene er noe lavere enn hos lederne.

Opplæring og videreutvikling

Neste særtrekk tar for seg i hvilken grad man har gode systemer og rutiner for opplæring og videreutvikling av de ansatte i selskapene. Om man baserer seg på ledernes besvarelser har man i A-selskapene gode system for opplæring og videreutvikling av de ansatte. Disse selskapene synes å ha spesielt gode rutiner for opplæring av nyansatte, mens det er et noe mer variabelt nivå på faglig oppdatering og videreutvikling av de mer erfarne ansatte i selskapene, hvilket reflekteres i leder for selskap 2As besvarelse;

”Vi har en opplæringsplan (...) som alle nyansatte hos oss skal innom og gjennomgå. (...) Hvis en ønsker det (videreutvikling, red. anm.), så har vi sagt at det er kun opp til deg selv hva du vil gjøre det til” (Leder selskap 2A).

Disse observasjonene støttes av spørreskjemaene som er fylt ut av de ansatte i A-selskapene. Blant B-selskapene finner man, basert på ledernes svar, at de fleste er gode på opplæring og videreutvikling, men at det er ett som skiller seg ut i negativ forstand. I selskap 1B opplyser leder om at man har dårlig definerte metoder for opplæring av nyansatte;

”Det har blitt litt på lykke og fromme, i forhold til at de personene vi har satt på det har blitt litt sånn ”det her fikser du, få lært opp den personen og lever varene”. Noen har lyktes og andre har ikke gjort det.” (Leder selskap 1B)

De ansatte i B-selskapene er jevnt over enige om at man har relativt gode systemer for opplæring og videreutvikling av de ansatte.

Systematisk kunnskapsdeling

Siste læringsprosess som undersøkes omhandler i hvilken grad kunnskap deles på systematiske og klart definerte måter i selskapet. Lederne for A-selskapene forteller her om selskaper som har generelt gode rutiner for kunnskapsdeling, men hvor det er litt variasjon selskapene imellom. For eksempel har man i selskap 2A en sentral som blir administrert av en kontomedarbeider, hvor skjermene er plassert rundt om i hele produksjonen- som benyttes for å formidle informasjon og nyheter. Annen hver måned har man et fast informasjonsmøte, hvor man har en fastsatt agenda med informasjon om HMS, produksjon, salg, teknologi og litt generelt. Dette kommer i tillegg til faste, daglige morgenmøter. De ansattes besvarelser fra A-selskapene avviker ikke i nevneverdig grad fra ledernes beskrivelser. Det synes som kunnskap deles på mindre systematiske måter i B-selskapene enn i A-selskapene, om man baserer seg på ledernes uttalelser, hvor tre av fire B-selskaper har lavere grad av systematisk kunnskapsdeling enn i de samsvarende A-selskapene. De ansattes besvarelser for B-selskapene ligger nærmere opp mot A-selskapenes besvarelser.

Konkrete læringsprosesser oppsummert

For å besvare underproblemstillingen om hvordan læringsprosessene i selskaper med sterk vekst er sammenlignet med i selskaper som har stagnert, følger nå et sammendrag av de fem, allerede gjennomgåtte, særtrekkene tilknyttet konkrete læringsprosesser.

Ingen av de to selskapsgruppene har særskilt gode prosesser for utvikling av produkter og tjenester, men det er forskjeller mellom de to, da A-selskapene operer på en måte som i større grad er positivt for deres læringsevne. Man opplyser i større grad om en villighet til å eksperimentere og til å ta risiko blant A-selskapene (jamfør selskap 2A og 3A). Når det kommer til innhenting av ekstern informasjon ser man innen de åtte selskapene en stor spredning uavhengig av selskapsgruppe og det kommer ikke frem at noen av gruppene er bedre enn den andre. I følge ledere, både for A-selskaper og B-selskaper, er det i selskapene relativt godt innarbeidede metoder for vurderinger av nåværende arbeidsmetoder og fremgangsmåter. Dette er ikke helt i samsvar med de ansattes tilbakemeldinger, men dette er felles for begge gruppene, og man ser ingen spesifikk forskjell på hvordan man foretar vurderinger av arbeidsmetoder og fremgangsmåter. Både A-selskapene og B-selskapene har gode systemer for opplæring av nye ansatte, hvor de fleste har en form for mentor/fadderordning hvor den nyansatte får en fast erfaren ansatt fra selskapet som følger den nyansatte tett i en gitt periode. Selskap 1B skiller seg ut her, i negativ forstand, ved ikke å

ha noe spesifisert opplegg for opplæring av nyansatte. Når det gjelder videreutvikling og faglig oppdatering er det større variasjon i hvilke tilbud man har. Noen selskaper, som selskap 1A, 2B og 4B, har velutviklede systemer hvor man både sørger for utnyttelse av eksternt og intern kunnskap for videreutvikling av de ansatte, mens andre selskaper som selskap 1B og 2A, i mindre grad har etablert slike systemer for videreutvikling. A-selskapene har klarere definerte og mer systematiske metoder for å dele kunnskap, enn B-selskapene har. Blant annet ser man på bakgrunn av besvarelsene at A-selskapene har mer systematiske gjennomføring av ulike former for møter og sammenkomster hvor hensikten er kunnskapsspredning i hele selskapet.

5.2.3 Hvordan er visjonen utviklet og anvendt i selskaper med sterk vekst sammenlignet med i selskaper som har stagnert?

Om man skal skape en lærende organisasjon bør, ifølge Marsick og Watkins (2004) de ansatte være med på utviklingen av visjonen til selskapet, samtidig som denne bør være tilpasset de ulike avdelingene i selskapet, og beslutninger som tas bør være konsistente med denne. Videre bør grunnleggende verdier som ligger til grunn for visjonen tas opp til vurdering og utfordres med jevne mellomrom, slik at man tar høyde for eventuelle endringer i omgivelsene. De tre særtrekkene som inngår i dette er; *utvikling av visjon, anvendelse av visjon, og utfordring av verdier og verdensbilde* og de benyttes her for å gi svar på underproblemstillingen.

Utvikling av visjon

Utsagnene til leder fra A-selskapene tyder på at disse selskapene ikke har hatt særlig stor grad av involvering fra de ansatte under prosessen med utvikling av visjonen. Unntakene her er selskap 3A, hvor de ansatte var direkte involvert i utformingsarbeidet;

”Den ble utviklet i den strategiprosessen (for å stake ut kursen til selskapet, red. anm.) sammen med de ansatte som deltok der” (Leder selskap 3A)

De ansatte i A-selskapene opplever seg, på den annen side, som mer delaktige i visjonsutviklingsprosessen enn det leder beretter om. Unntaket her er de ansatte i selskap 4A som gir lav skåre på deltakelse i utformingen, hvilket er i overensstemmelse med leder for selskap 4As uttalelser. Blant B-selskapene ser man en enorm spredning, hvor selskap 2B i meget stor grad har involvert sine ansatte i utvikling av visjonen;

”Da hadde vi med en ekstern person inne som hadde lange samtaler med meg og mange tilfeldig valgte rundt om i bedriften, hvor vi prøvde å dra ut hva er det som allerede i dag er våres sterke sider, hva kjennetegner oss i dag, hva er deres sterke sider, og tok utgangspunkt i de for å videreføre det vi allerede var god på” (Leder selskap 2B).

På den annen side har leder i selskap 3B på egenhånd utviklet visjonen, og i tillegg uttaler han at;

”Mine store visjoner holder jeg vanligvis for meg selv, fordi de blir litt for råe” (Leder selskap 3B).

Besvarelsene fra de ansatte i B-selskapene har mindre spredning enn det er i deres ledes uttalelser, og man skårer jevnt over relativt bra på grad av involvering av de ansatte i utvikling av visjon.

Anvendelse av visjon

A-selskapenes ledere rapporterer at visjonen i relativt stor grad anvendes i det daglige. I dette inngår at man tar beslutninger som er konsistente med denne, og at visjonen er tilpasset de ulike avdelingene i selskapet. De ansatte i A-selskapene deler stort sett denne oppfatningen. Lederne for B-selskapene gir varierte svar, men samlet sett rapporteres det om høy grad av anvendelse av visjonen i det daglige. Selskap 3B skiller seg negativt ut her, hvor leder fremhever at det ikke er så lenge siden visjonen ble lansert, og at man derfor er i en innarbeidingsfase. De ansatte i B-selskapene har besvarelser med skårer som modererer deres ledes uttalelser, og det er større avstand mellom leder og ansattes besvarelser i B-selskapene enn i A-selskapene.

Utfordring av grunnleggende verdier og antakelser

Når det kommer til hvorvidt grunnleggende verdier og antakelser blir tatt opp til vurdering jevnlig eller ikke, svarer lederne i A-selskapene variert, men man ser en generell tendens til lav grad av vurdering av grunnleggende verdier. De ansatte for disse selskapene er i mye større grad samstemte, hvor besvarelsene fra de utfylte spørreskjemaene tyder på at de ansatte opplever at selskapene jevnlig vurderer og utfordrer eksisterende verdier og antakelser. Lederne fra B-selskapene beskriver, som gruppe, like stor grad av utfordring og vurdering av

eksisterende verdier som lederne for A-selskapene. De ansattes besvarelser indikerer også her at de ansatte opplever en større grad av vurdering og utfordring av grunnleggende verdier og antakelser enn det lederne deres gjør.

Utvikling- og anvendelse av visjon oppsummert

For å besvare hvordan visjonen er utviklet og anvendt i selskaper med sterk vekst sammenlignet med i selskaper som har stagnert, baserer man seg på de tre overnevnte særtrekkene. I A-selskapene uttaler lederne at det ikke har vært særlig stor grad av involvering av de ansatte når det gjelder utviklingen av visjonen, bortsett fra i selskap 3A. B-selskapene viser her en enorm spredning i grad av involvering av de ansatte, men uttaler samlet sett omtrent det samme grad av involvering som lederne i A-selskapene. Selskap 2B skiller seg veldig ut blant de ulike selskapene, hvor leder beskriver at de har involvert en ekstern konsulent for å få inn mest mulig informasjon fra forskjellige deler av selskapet, som grunnlag for utvikling av visjonen. Både i A- og B-selskapene opplever de ansatte at de har vært mer involvert enn det leder gir uttrykk for. Både i A- og B-selskapene tyder uttalelser på at visjonen i stor grad anvendes i det daglige. I dette ligger som nevnt at beslutninger som tas er konsistente med denne, og at den er tilpasset ulike avdelinger i selskapene. Når det kommer til vurdering og utfordring av grunnleggende verdier og antakelser, svarer lederne både for A- og B-selskapene at deres selskaper ikke vurderer disse jevnlig. De ansattes besvarelser, fra begge gruppene, viser at de opplever at man i større grad utfordrer grunnleggende verdier jevnlig i de respektive selskapene.

5.2.4 Hvordan utøves ledelse i selskaper med sterk vekst sammenlignet med i selskaper som har stagnert?

Lederatferd som støtter læring krever, ifølge Garvin, Edmondson og Gino (2008), at leder *oppfordrer til dialog*. Dette bygger på å aktivt undersøke andres synspunkt ved å stille spørsmål og å lytte til svar. I tillegg skal en leder ha et *fokus på å legge til rette for tid til refleksjon og kunnskapsoverføring* for å underbygge læring i selskapet. Videre er *leders syn på ansatte* viktig, for å beskrive hvorvidt leder har tillit til sine ansatte og deres kompetanse, da dette er en forutsetning for at man skal kunne være åpen for å lytte til deres synspunkter.

Oppfordring til dialog

Uttalelsene fra lederne i A-selskapene tyder på at leder i disse selskapene i særskilt høy grad oppfordrer til dialog, hvilket reflekteres i leder for selskap 4As utsagn;

” Jeg har alltid en åpen dør. Også at man har evnen til å lytte til de ansatte. Så ikke diktatorisk, men demokratisk på lyttende vis ” (om egen lederstil, red. anm.) (Leder selskap 4A)

De ansatte i A-selskapene vurderer leders grad av oppfordring til dialog som lavere enn ledernes egne utsagn indikerer. Dette gjelder for tre av fire selskaper. Med utgangspunkt i ledernes egne uttalelser, ser man et stort spenn i hvilken grad av oppfordring til dialog man finner i de ulike B-selskapene. To av lederne har uttalelser som indikerer at man i stor grad oppfordrer til dialog, mens de to resterende lederne har uttalelser som peker i den andre retningen. Om man sammenlikner ledernes uttalelser med spørreskjemaene kommer det frem små avvik, bortsett fra i selskap 1B, hvor de ansatte beskriver leders grad av oppfordring til dialog som langt større enn det leders uttalelser antyder;

”Vi dytter folk ut på kanten iforhold til at en må stå ansvarlig for de handlingene man gjør innenfor de rammene som er satt, og da tvinger man jo ofte fram at folk da får være med og si sin mening og styre, men allikevel, som leder så må en være tydelig på styringen allikevel for å sette de rammene som må til og for å ta de grepene som må til for å få en god flyt” (Leder selskap 1B).

Tilretteleggelse for tid til refleksjon og kunnskapsoverføring

Grad av tilretteleggelse for tid til refleksjon og kunnskapsoverføring er lav for A-selskapene, basert på ledernes uttalelser. De ansatte opplever også at leder i liten grad legger til rette for tid til refleksjon rundt nåværende fremgangsmåter og kunnskapsoverføring. På bakgrunn av ledernes egne utsagn gjør lederne i B-selskapene det enda dårligere enn lederne i A-selskapene på dette særtrekket. I tillegg ser man, når man sammenlikner besvarelser fra de ansatte med ledernes besvarelser at det er større avvik mellom ledere- og ansatte i B-selskapene enn mellom ledere- og ansatte i A-selskapene.

Leders syn på ansatte

Lederne fra A-selskapene omtaler i stor grad at de har tillit til sine ansatte og deres kompetanse, hvilket sees som en forutsetning for at man skal kunne være åpen for å lytte til deres synspunkter. De ansattes besvarelser tyder på at leders grad av tillit til sine ansatte ikke alltid kommer til syne i atferden han/hun demonstrerer. I B-selskapene indikerer også svarene fra lederne at de har høy grad av tillit til sine ansatte og deres kompetanse;

”Jeg er flink til å kunne stole på andre, de som er bedre enn meg- jeg henger meg ikke så mye opp i deres jobb, men lar dem få spillerom der” (Leder selskap 2B).

De ansattes besvarelser i B-selskapene tyder på at leders grad av tillit til sine ansatte heller ikke her alltid kommer til syne i atferden han/hun demonstrerer.

For å besvare hvordan ledelse utøves i selskaper med sterk vekst sammenlignet med i selskaper som har stagnert, tas det utgangspunkt i de tre belyste særtrekkene ovenfor. Det er identifisert forskjeller mellom de to selskapsgruppene- hvordan lederne uttaler at de oppfordrer til dialog. I A-selskapene beskriver lederne at de selv i høy grad aktivt undersøker andres synpunkt ved å stille spørsmål, lytte til svar og ved å oppfordre til debatt og dialog. I B-selskapene er det større variasjon innad i gruppen, hvor to har uttalelser som tyder på at de i høy grad oppfordrer til dialog, mens de to andre har svar som indikerer at man i mindre grad aktivt oppfordrer til dialog. De ansatte i A-selskapene vurderer graden av oppfordring til dialog som lavere enn sine respektive ledere. B-selskapene, på den annen side, har mindre avvik mellom leders- og ansattes besvarelser, med unntak av selskap 1B, hvor de ansatte tilskriver sin leder større grad av aktiv oppfordring til dialog enn leders egne uttalelser tyder på. Uttalelser fra lederne i tilnærmet alle selskaper tyder på at man i begge selskapsgruppene har lite fokus på tilretteleggelse for tid til refleksjon og kunnskapsoverføring. Disse uttalelsene tyder også på at B-selskapene gjør det enda litt dårligere på dette særtrekket, i henhold til læringsteorien, enn A-selskapene gjør. Svarene fra de ansatte i A-selskapene samsvarer med leders uttalelser. I B-selskapene er avvikene mellom ledernes- og de ansattes besvarelser større enn blant A-selskapene. Igjen kan selskap 1B nevnes som mest avvikende, hvor de ansatte tilskriver leder mer fokus på tilretteleggelse for tid tilrefleksjon og kunnskapsoverføring, enn leders egne uttalelser tyder på. Både lederne i A-selskapene og lederne i B-selskapene uttrykker at de har høy grad av tillit til sine ansatte og deres kompetanse, mens de ansatte både fra A-selskapene og B-selskapene rapporterer at denne høye graden av tillit ikke alltid kommer til syne i leders atferd.

5.3 Hovedproblemstilling

Hvordan har man lagt til rette for læring og kunnskapsdeling i selskaper som har opplevd høy vekst over tid sammenliknet med i selskaper som har opplevd vekst i tidligere fase, men som har stagnert?

Som utgangspunkt for å besvare problemstillingen er det utviklet et rammeverk bestående av fire komponenter; *støttende læringsmiljø, konkrete læringsprosesser, utvikling- og anvendelse av visjon, og lederatferd som støtter læring*. Vi vurderer graden av tilstedeværelse av disse fire komponentene, hvor høy grad av tilstedeværelse av de ulike indikerer, i henhold til teorien, høy grad av læringsevne i selskapet. Hvorvidt våre undersøkelser indikerer en sammenheng mellom læringsevne og høy vekst over tid vil nå, med bakgrunn i de overnevnte underproblemstillingene, belyses.

Støttende læringsmiljø

Dybdeintervjuene og spørreskjemaene sammen indikerer en tydelig forskjell mellom grad av støttende læringsmiljø i selskapene som har opplevd høy vekst over tid (A-selskapene) sammenliknet med grad av støttende læringsmiljø i selskapene som har opplevd vekst i tidligere fase, men som har stagnert (B-selskapene). A-selskapenes læringsmiljø kan beskrives med en høyere grad av psykologisk trygghet for de ansatte, større grad av oppfordring til uttrykkelse av ulike synspunkter, en større åpenhet for nye ideer og at man i større grad oppmuntrer til samarbeid og team-læring, enn det som er tilfellet i B-selskapene.

Konkrete læringsprosesser

Fra analysen om konkrete læringsprosesser ser man at resultatene her er mindre entydige enn tilfellet er for analysen av grad av støttende læringsmiljø. Det man generelt ser er at både A-selskaper og B-selskaper har lavere grad av tilstedeværelse av disse særtrekkene enn tilfellet var for særtrekkene innen grad av støttende læringsmiljø. Allikevel tyder studien på at det er noen forskjeller, mellom A- og B-selskapene, knyttet til hvordan man har lagt til rette for enkelte konkrete læringsprosesser. A-selskapene synes å ha lagt bedre tilrette for utvikling av produkter og tjenester, hvor man opplyser om større villighet til å eksperimentere og til å ta risiko, enn man gjør i B-selskapene. Videre har A-selskapene klarere definerte og mer systematiske metoder for kunnskapsdeling enn B-selskapene har. Innen særtrekkene innhenting av informasjon om omgivelsene, analyser og tolkning og opplæring og videreutvikling identifiseres relativt store variasjoner mellom selskapene, men dette forekommer uavhengig av selskapsgruppe.

Utvikling- og anvendelse av visjon

Analysen av hvorvidt, og i så fall hvordan, visjonen benyttes i de ulike selskapene for å fremme læring, indikerer at det ikke er markante forskjeller mellom de to selskapsgruppene.

Man kan identifisere et stort spenn i graden av læringsfremmende tiltak knyttet til visjon i de ulike selskapene. Ved utvikling av visjon har to av selskapene involvert de ansatte i stor grad, henholdsvis selskap 2B og 3A, mens ledergruppen i de resterende selskapene har utviklet visjonen mer eller mindre på egenhånd. Begge grupper av selskaper opplyser videre at de i stor grad anvender visjonen i det daglige, og det lar seg ikke identifisere nevneverdige forskjeller her. Heller ikke når det kommer til hvorvidt selskapene utfordrer grunnleggende verdier og antakelser jevnlig, er det markante forskjeller mellom selskapsgruppene. I større grad kan man observere forskjeller mellom de ulike selskapene, uavhengig av selskapsgruppe.

Lederatferd som støtter læring

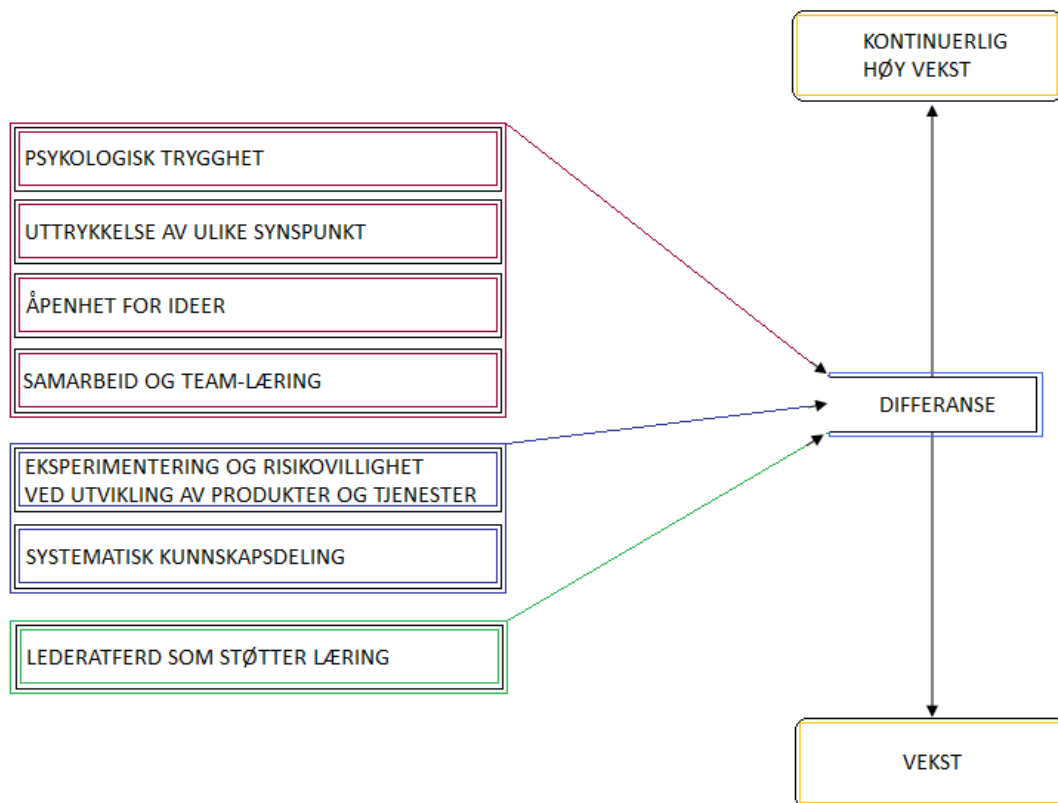
Fra analysen om lederatferd ser man at resultatene også her er mindre entydige enn tilfellet er for analysen av grad av støttende læringsmiljø. Basert på dybdeintervjuene med lederne i de ulike selskapene ser man en tydelig indikasjon på at lederne i A-selskapene i større grad søker andres synspunkt ved å stille spørsmål, lytte til svar og ved å oppfordre til debatt og dialog, enn lederne samlet gjør i B-selskapene. Det må nevnes at de ansatte i A-selskapene vurderer graden av oppfordring til dialog som lavere enn sine respektive ledere. Analysen tyder videre på at både A- og B-selskapene har lav grad av fokus på tilretteleggelse for tid til refleksjon og kunnskapsdeling, men at B-selskapene gjør det marginalt dårligere enn A-selskapene på dette særtrekket. På det siste særtrekket innenfor lederatferd, som kan sees som kontrollspørsmål tilknyttet grad av oppfordring til dialog, ser man at lederne i både A- og B-selskapene har uttalelser som indikerer at de har stor grad av tillit til sine ansatte og deres kompetanse, hvilket utgjør et godt grunnlag for å være mottakelig for innspill fra de ansatte.

Oppsummering hovedproblemstilling

Det er her vist hvordan man har lagt til rette for læring og kunnskapsdeling i selskaper som har opplevd høy vekst over tid sammenliknet med i selskaper som har opplevd vekst i tidligere fase, men som har stagnert. Grad av støttende læringsmiljø synes å være den mest markante forskjellen mellom A- og B-selskapene, hvor analysen antyder at A-selskapene har et mer støttende læringsmiljø, hvilket gir bedre forutsetninger for læring og kunnskapsdeling enn man har i B-selskapene. I tillegg indikerer analysen at A-selskapene har bedre prosesser for utvikling av produkter og tjenester, samt metoder for mer systematisk kunnskapsdeling enn man har i B-selskapene. Analysen av komponenten utvikling og anvendelse av visjon indikerer at denne i stor grad er lik både for A-selskaper og B-selskaper. På den annen side

tyder analysen av lederatferd på at lederne for A-selskapene i større grad enn lederne for B-selskapene oppfordrer til dialog.

Det gis i denne studien klare indikasjoner på at høy grad av støttende læringsmiljø er positivt korrelert med kontinuerlig høy vekst. I tillegg ser vi tendenser som tyder på at høy grad av tilstedeværelse av prosesser knyttet til utvikling av produkter og tjenester, samt prosesser knyttet til kunnskapsdeling er positivt korrelert med kontinuerlig høy vekst. Det siste særtrekket som synes å være positivt korrelert med kontinuerlig høy vekst er høy grad av oppfordring til dialog fra leder. De resterende undersøkte særtrekkene gir ingen tydelige signaler forbundet med vekst. Funnene er presentert i *Figur 5*.



Figur 5

6.0 Diskusjon

I denne delen diskuterer vi seks hovedområder. Vi starter vi med å diskutere utfordringer vedrørende måling av læringsevne. Deretter omtaler vi valg av kriterier for vekst før vi diskuterer utvelgelse av selskaper og spesielt et av selskapene som skiller seg ut. Videre diskuterer vi valg av metode og dybdeintervju kontra spørreskjema før vi til slutt diskuterer læring og vekst. Dette er hoveddelen i diskusjonen. Deretter introduserer nye antakelser basert på funn i analysen.

6.1 Måling av læringsevne

Læring som fenomen er utfordrende å undersøke da de direkte utfallene av læring i stor grad er u håndgripelige. I tillegg undersøkes selskaper fra ulike bransjer, og det er derfor viktig å skape et så nøytralt utgangspunkt som mulig, slik at man reduserer mulighetene for skjevheter i besvarelsene. I denne studien undersøkes ulike parametere, som i teorien identifiseres som de viktigste for å påvirke en organisasjons læringsevne, for å beskrive i hvilken grad forutsetninger for læring er tilstede i de undersøkte selskapene. Det å operasjonalisere læringsfenomenet på denne måten gjør at vi blir i stand til å sammenlikne de ulike selskapene, men det kan samtidig medføre at mer eller mindre viktige aspekter ved fenomenet læring ikke fanges opp.

6.2 Valg av kriterier for vekst

Vekst i selskaper blir målt på forskjellige måter og avhengig av hvilken innfallsvinkel man har for å være interessert i vekst vil man også benytte seg av forskjellige mål. Sett fra et samfunnsmessig perspektiv ville vekst i antall ansatte være interessant, mens for en aksjonær eller investor, som ønsker avkastning på sine investeringer, vil økonomiske tilnærminger til måling av vekst være mer interessant. For den gruppen selskaper som her er undersøkt finnes ikke tilgjengelige historiske data for antall ansatte. Dagens Næringslivs Gasseundersøkelse har blitt gjennomført siden 2002 og gir i den forbindelse en unik oversikt over ulike vekstselskapers økonomiske utvikling over tid. Kriteriene Dagens Næringsliv benytter har vært konsistente siden starten, men er grunnlag for diskusjon i forbindelse med om de utgjør et godt mål på vekst. Kriteriene er, slik de er formulert, veldig rigide. Enten oppfyller man alle kriteriene og betegnes som et høytytende selskap, ellers defineres man som et ikke-høytytende selskap. Dette kunne med fordel vært mer nyansert, for eksempel med kategorier

for ulike grader av selskapsytelse, da vekst er et komplekst fenomen. Et annet moment som er problematisk med disse kriteriene, er at konjunktursvingninger i markedet alene kan medføre at selskaper som gjør det langt bedre enn bransjenormen allikevel ikke oppfyller kravene. Kravene slik de er utformet er også lettere oppnåelige for små og unge selskaper, da det er lettere å doble omsetning fra én til to millioner, enn fra femti til hundre millioner. Til tross for disse momentene anses datamaterialet fra Gasselundersøkelsene som det beste utgangspunktet for utvelgelse av selskaper til denne studien. Ved å benytte Dagens Næringslivs kriterier for vekst kan en også ta utgangspunkt i deres datamateriale, hvilket er fordelaktig for identifisering av selskaper til de to gruppene. Med utgangspunkt i det overnevnte kan man påpeke at også B-selskapene har vært vekstselskaper og fortsatt vokser, men ikke i høy nok grad til å oppnå gassellevingene igjen. Dette kan være en årsak til at også B-selskapene har høy grad av tilstedeværelse av flere særtrekk for lærende organisasjoner.

6.3 Valg av selskaper

Selskapene er valgt ut med en kriteriebasert utvalgsstrategi. Her utgjør kriteriene som benyttes for Gassellevingene, sammen med egendefinerte kriterier, grunnlaget for å finne to og to selskaper som samsvarer. Disse selskapene deler gitte karakteristika, men er forskjellige med hensyn til hvor mange ganger de har blitt gaseller. Det har vist seg å være svært utfordrende å identifisere åtte selskaper hvor to og to sammen oppfyller de nevnte kravene. Selskap 2B, som tilhører gruppen med selskaper som har stagnert (B-selskaper), har fått betegnelsen gasselleving to ganger. Dette selskapet sammenliknes med selskap 2A som har fått denne betegnelsen hele åtte ganger, og i mangel på alternative samsvar innen høyteknologisektoren, ble det besluttet å gå videre med disse selskapene i undersøkelsen. Analysen indikerer at dette kan ha vært et feiltrinn. Selskap 2B har ifølge analysen bedre forutsetninger for læring enn de andre B-selskapene, noe som også trekker opp helhetsvurderingen av B-selskapene som gruppe. På den annen side var det umulig å forutsi at dette selskapet skulle ha forhold som var lagt bedre til rette for læring, enn det man har i selskap 2A.

6.4 Valg av metode

Metoden som er benyttet for datainnsamling er i hovedsak dybdeintervju med lederne i selskapene. I tillegg supplerer man med spørreskjemaer, besvart av de ansatte. Skjemaene måler de samme fire komponentene som dybdeintervjuene. Datamaterialet fra

dybdeintervjuene er benyttet som hovedkilde til analysen og svarene fra spørreskjemaene er benyttet for å få belyst graden av tilstedeværelse av de ulike læringskomponentene, fra ulike perspektiver. Dybdeintervjuene har gitt nyanserte og beskrivende svar, men flere av de elementene som er undersøkt er det også interessant å få en vurdering av fra de ansatte. I tillegg blir man i stand til å avdekke eventuelle store avvik mellom leder og ansattes besvarelser.

Spørreskjemaet er standardisert, hvilket har gjort oss i stand til å sammenlikne de ulike selskapene. Dette medfører en risiko forbundet med at spørreskjemaet kan være bedre tilpasset noen selskaper/bransjer enn andre. Dermed står man i fare for å få skjevheter i besvarelseskårene. Dette vil være gjeldende når man vurderer bransje mot bransje, men denne feilkilden er minimert da begge gruppene i denne undersøkelsen har selskaper fra de samme bransjene.

6.5 Dybdeintervju kontra spørreskjema

En av de teoretiske antakelsene man har formulert omhandler at lederne i A-selskapene er mer samstemte med sine ansatte, enn lederne i B-selskapene er med sine ansatte (Antakelse 2: 3.1.2 Teoretiske antakelser). Analysen indikerer at det, i selskapene som er undersøkt, er et større avvik mellom leders og ansattes besvarelser i B-selskapene enn i A-selskapene. Dette avviket kan, på den annen side, i stor grad tilskrives selskap 1B, hvor de ansattes oppfattelse av grad av tilstedeværelsen av læringskomponentene er langt større enn leders. I andre enden av skalaen kan nevnes selskap 3A, hvor man ser særs stor grad av enighet mellom leder og ansatte.

6.6 Læring og vekst

Med bakgrunn i læringsteorien formulerte vi *Antakelse 1* (Antakelse 1: 3.1.2 Teoretiske antakelser), som sier at forholdene ligger bedre til rette for læring i selskapene som har opplevd høy vekst over tid, sammenliknet med selskapene som betegnes som å ha stagnert. Analysen viser at selskapene med kontinuerlig høy vekst har forutsetninger for høyere grad av støttende læringsmiljø, enn man har i B-selskapene. I tillegg finner man indikasjoner på at to konkrete læringsprosesser og spesielt én type lederatferd er korrelert med kontinuerlig høy vekst.

Funn fra analysen tyder på at høy vekst over lengre tid har større sannsynlighet for å forekomme i selskaper hvor man har høy grad av; psykologisk trygghet, oppfordring til uttrykkelse av ulike synspunkter, åpenhet for nye ideer og oppmuntring til samarbeid og teamlæring. Dette står godt i forhold til Senges (1990) funn , hvor han hevder at ledere som ønsker å legge til rette for personlig mestring må arbeide for å fremme et miljø der det anses som trygt for individene å skape sine visjoner, hvor forpliktelse overfor sannferdighet er en norm, og hvor det forventes at man kontinuerlig skal utfordre status quo (Senge 1990). Dette tolkes som at det åpnes opp for nye ideer og synspunkter gjennom å skape den psykologiske tryggheten som er nødvendig for å oppnå mestring. Selskapene som har høy grad av trygghet har gode forutsetninger for å lære, som igjen, ifølge Lópes, Peón og Ordás (2005), fører til bedre økonomiske resultater.

I denne undersøkelsen gis ikke indikasjoner på at de konkrete læringsprosessene som helhet er relatert til kontinuerlig høy vekst. Vi finner at prosessene knyttet til utvikling av produkter og tjenester, og kunnskapsdeling i større grad er til stede i A-selskapene enn i B-selskapene. Dette tyder på at disse elementene er positivt korrelert med kontinuerlig høy vekst. Det er interessant å merke seg at selskapene fra begge gruppene i liten grad systematisk innhenter informasjon om omgivelsene. Om man skal ta utgangspunkt i teorien, har både A- og B-selskapene her et potensial for å bli bedre. Ifølge Einarsen og Skogstad (2008) vil den som er best til å innhente, tilegne seg- og å benytte seg av informasjon ha et stort konkurransefortrinn. Spesielt i selskap 2A og 2B viser man liten interesse for å innhente informasjon om konkurrenter. Deres ledes uttalelser tyder på at dette er noe som går igjen i bransjen de opererer i;

”Nei (de innhenter ikke informasjon om konkurrenter, red.anm.). De vi konkurrerer med- vi vet hvilke kunder de har og vi vet hvilke produkter de kjøper, men det er veldig sånn gentleman’s agreement, slik at en ikke trækker i andres bed” (Selskap 2A).

Grunnen til at man identifiserer lavere grad av tilstedeværelse av noen av de ulike læringsprosessene kan være at rammeverket i større grad er tilpasset selskaper med flere ansatte enn tilfellet er i denne undersøkelsen. Selskapene i undersøkelsen er små- og mellomstore bedrifter og de fleste har langt færre enn 50 ansatte. Man kan se for seg at det er kortere avstand mellom hver enkelt ansatt i mindre selskaper, og at man derfor ikke har det samme behovet for overordnede systemer for kunnskapsdeling.

Visjonskomponenten gir i analysen ingen tydelige forskjellsindikasjoner mellom de to selskapsgruppene. Det finnes to selskaper som skiller seg ut i positiv forstand i forbindelse med utvikling og anvendelse av visjon; Selskap 2B og 3A. Lederne synes i de resterende selskapene i mindre grad å ha et bevisst forhold til visjonen enn det man kunne forestille seg på bakgrunn av teorien. Denne observasjonen er gjeldende for begge selskapsgruppene. Dette baseres på at lederne i flere av selskapene ikke hadde visjonen tydelig definert, men at de heller uttalte elementer som samlet sett utgjorde en visjon. Disse elementene virket å være trukket direkte ut fra kjerneområdene til selskapene, hvilket gjenspeiles i besvarelsene for anvendelse av visjon, hvor de fleste har stor grad av samsvar mellom visjonselementene og hvordan deres respektive selskap opererer.

For å undersøke i hvilken grad lederatferden til de ulike lederne støtter læring, har man i større grad støttet seg til de ansattes besvarelser, sammen med indirekte spørsmål til leder. Dette er gjort fordi det er viktig å få frem hvordan de ansatte faktisk opplever leder, og ikke bare vektlegge leders egne uttalelser om egen atferd. Samtidig oppleves det her som viktig å inkludere dybdeintervjuene med leder, da atferdsnyanser vanskelig lar seg beskrive gjennom besvarelser fra et spørreskjema alene. Det er interessant å merke seg at flere studier, som har lederatferd som årsakskomponent, baserer seg på spørreskjemaer kun utdelt til ledere (blant annet Wiersema & Bantel (1992)). Analysen fra denne undersøkelsen indikerer et avvik mellom leders uttalelser og de ansattes oppfatning av ulike forhold knyttet til læringskomponentene. Dette gjelder også forhold knyttet til lederatferd.

Videre er det funnet indikasjoner på at lederne i A-selskapene i høyere grad oppfordrer til dialog enn lederne i B-selskapene. Man kan forestille seg at en leder som oppfordrer til dialog påvirker miljøet i selskapet, med den konsekvens at de ansatte opplever en høyere grad av psykologisk trygghet, enn tilfellet er i selskaper hvor leder ikke gjør dette. I selskaper hvor de ansatte opplever høy grad av psykologisk trygghet er det sannsynlig at det er lett å uttrykke sine meninger, hvilket resulterer i at ulike synspunkter kommer frem. Dette skaper en større åpenhet for ideer, og samarbeid fungerer bedre. Den psykologiske trygghetene vil også kunne ha en direkte effekt på prosessene knyttet til utvikling av produkter og tjenester. Dersom de ansatte opplever en solid trygghet, er de mer villige til å eksperimentere og ta risiko, da det å feile ikke blir brukt mot en. Høy grad av eksperimentering og risikotaking ved utvikling av produkter og tjenester omtales i læringsteorien som fremmende for læring.

Med utgangspunkt i at psykologisk trygghet fører til; at ulike synspunkter kommer frem, større åpenhet for ideer, og at samarbeid fungerer bedre, er grunnlaget, gjennom disse nevnte særtrekkene, dannet for kunnskapsdeling i selskapet. I tillegg kan leder påvirke graden av kunnskapsdeling ved å legge til rette for konkrete systemer for delingen av denne. Man kan anta at lederen i selskapene spiller en mer vesentlig rolle enn det som kommer frem i undersøkelsen, og at vedkommende har stor innflytelse på utviklingen av de konkrete læringsprosessene, og anvendelsen av disse. Dette leder til følgende antakelser:

P1: En leder som oppfordrer til dialog fremmer psykologisk trygghet i selskapet.

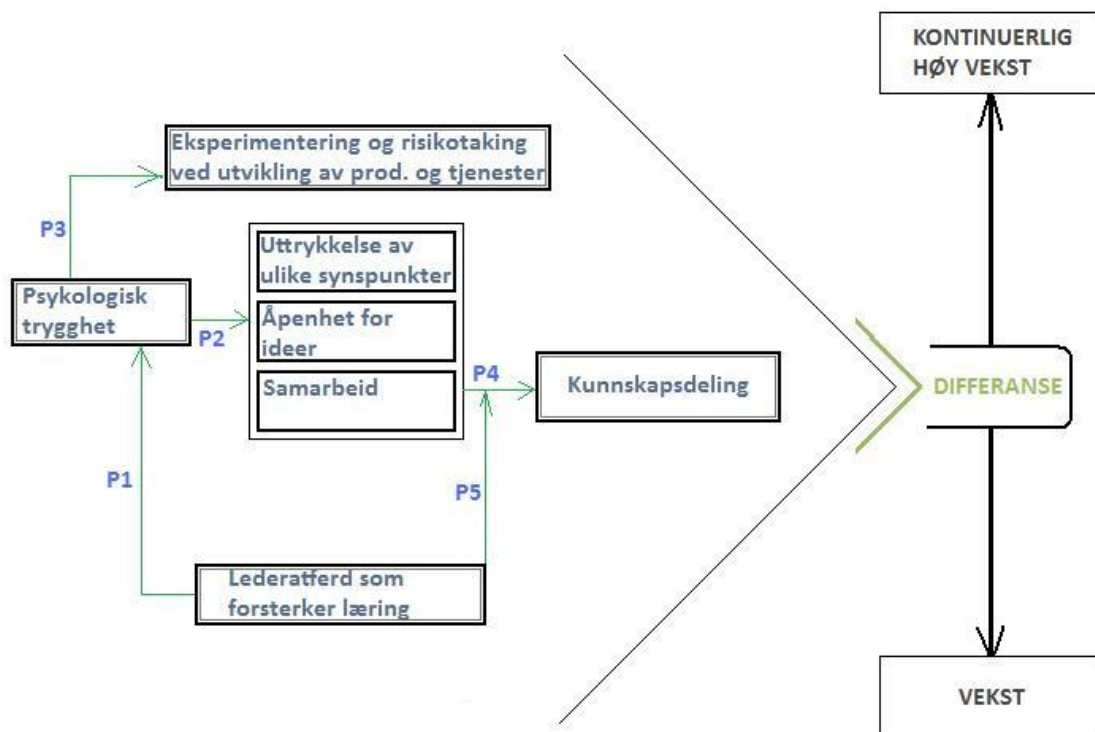
P2: Psykologisk trygghet fremmer uttrykkelse av ulike synspunkter, større åpenhet for ideer, og bedre samarbeid.

P3: Psykologisk trygghet fremmer eksperimentering og risikotaking ved utvikling av nye produkter og tjenester.

P4: Uttrykkelse av ulike synspunkter, åpenhet for ideer og godt samarbeid fører til kunnskapsdeling.

P5: Leder kan påvirke kunnskapsdelingen i selskapet ved å skape konkrete systemer for kunnskapsoverføring.

Disse antakelsene presenteres i *Figur 6*.



Figur 6

7.0 Oppsummering

Denne studien viser indikasjoner på at skapelse av et støttende læringsmiljø er viktig for selskaper som ønsker å oppnå kontinuerlig høy vekst. Videre indikerer analysen at ledere i selskaper som ønsker kontinuerlig høy vekst bør oppfordre til eksperimentering og risikotaking i forbindelse med utvikling av produkter og tjenester. Undersøkelsen tyder også på at selskaper med kontinuerlig høy vekst har mer systematiske, og klarere definerte metoder for deling av kunnskap enn selskapene som har stagnert. Analysen av undersøkelsen viser også at grad av oppmuntring til dialog fra leder skiller selskapene med kontinuerlig vekst, og selskapene som har stagnert. Man får gjennom studien indikasjoner på at selskaper med ledere som i høy grad oppfordrer til dialog har større sannsynlighet for å oppleve høy vekst over tid enn selskaper med ledere som i liten grad oppfordrer til dialog. Det er ikke funnet forskjeller mellom de to selskapsgruppene når det gjelder utvikling- og anvendelse av visjon, hvilket tyder på at dette ikke er en utslagsgivende faktor for kontinuerlig høy vekst. Det samme kan sies om konkrete læringsprosesser knyttet til; innhenting av informasjon om omgivelsene, analyser og tolkning av nåværende arbeidsmetoder, og opplæring og videreutvikling av de ansatte. Vi kan ikke, på bakgrunn av denne undersøkelsen, si noe om de ulike komponentenes effekt alene, da vi må anta at de i større eller mindre grad påvirker hverandre.

7.1 Anbefalinger til fremtidig forskning

Det finnes mange aspekter ved læring og vekst som er interessante å undersøke mer inngående enn det man har muligheten til i en masteroppgave. Med bakgrunn i denne studien har vi i punkt 6.6 formulert fem antakelser som sier noe om årsak- virkningssammenheng mellom de ulike særtrekkene som synes å ha en påvirkning på læringsevne. Disse antakelsene kan med fordel undersøkes i fremtidig forskning.

For studien som nå er beskrevet, og for videre undersøkelse av andre aspekter ved læring satt i forbindelse med vekst, kan det være fornuftig å vurdere om man bør være mer spesifikk, og eventuelt undersøke kun én bransje. Ved å gjøre dette muliggjør man tilpasning av spørsmål til bransjen. I denne sammenheng kan spørreskjemaene utviklet av Garvin, Edmondson og Gino (2008), og Watkins og Marsick (1996) nevnes, hvor man må vurdere hvorvidt svar på de nåværende spørsmålene påvirkes av bransje og selskapets størrelse.

Videre kan det være et behov for å skape bedre vekstmål som åpner for kategorisering etter forskjellig ytelse. Ved å muliggjøre en mer nyansert klassifisering av selskapene, åpner man for å kunne si noe om hvilke faktorer som er viktige for selskaper i de ulike kategoriene. Andre faktorer som burde tas hensyn til ved måling av vekst er, etter vårt syn, veksttype og antall ansatte.

For å kunne beskrive forutsetninger for læring bedre, mener vi det ville være gunstig å benytte seg av observasjon i kombinasjon med dybdeintervju. Dette baserer vi på egne observasjoner av forholdet mellom ledernes og de ansattes besvarelser, som indikerer at Argyris og Schöns (1978) påstand om at det er forskjell mellom det folk sier at de gjør og det de faktisk gjør, er reell. Observasjon gir altså en mulighet til å observere atferden slik den faktisk er. I tillegg vil det være hensiktsmessig å gjennomføre longitudinelle studier. Dette fordi selskaper er i kontinuerlig utvikling, hvor et selskaps tilstand i dag er et resultat av denne utviklingen. I denne sammenheng medfører det en risiko å kun basere seg på leders utsagn om hva som har vært, da disse utsagnene kan være særdeles upresise i forhold til historien.

Vedlegg 1 Intervjuguide

1.0 Organisasjonskultur

- 1.1 Hva kjennetegner organisasjonskulturen i selskapet?
- 1.2 Opplever du at de ansatte uttrykker sine meninger eller holder tilbake?
- 1.3 Hvordan er det vanlig at de ansatte uttrykker sine meninger? (Ovenfor medarbeidere eller ledelse)
- 1.4 Hvordan blir generelt sett nye ideer mottatt i selskapet?
 - Hvordan stiller ledelsen seg til nye måter å gjøre ting på?
 - Hvordan stiller de ansatte seg til nye måter å gjøre ting på?
 - Finnes det noen endringsmotstand?
- 1.5 Hvordan foregår beslutningsprosessene i selskapet?
 - Demokratisk eller ikke-demokratisk prosess?
- 1.6 Hvordan arbeider man i bedriften?
 - Mest individuelt eller i grupper/team?
- 1.7 Ved gruppearbeid/samarbeid, hvordan setter man sammen gruppene?
 - Hvilke kriterier har dere for sammensetning?
 - Har man satt av tid til å få gruppene til å fungere sammen?
 - Hvordan gjøres det i så fall?
- 1.8 Hvordan mottas avvikende synspunkter i bedriften? (Avvikende fra flertallets)
- 1.9 Har de ansatte tid til refleksjon og vurdering av arbeidsmetoder?

2.0 Prosesser

- 2.1 Har man metoder for å vurdere og forbedre eksisterende fremgangsmetoder?
- 2.2 Hvordan arbeider bedriften med utvikling av produkter/tjenester?
 - Hvor kommer ideene fra i denne bedriften?
 - Ansatte, kunder, leverandører og konkurrenter
 - Har man systemer/foraer for å fange opp idéforslag?
 - Hvordan fungerer disse?
- 2.3 Har man vurderinger/evalueringer før og etter prosjekter?
 - Hvordan benyttes i så fall kunnskapen disse genererer?
- 2.4 Har man systemer/metoder for deling av informasjon og kunnskap i bedriften?
- 2.5 Har man systemer/metoder for å hente inn informasjon om:
 - Kunder?
 - Konkurrenter?
 - Samfunnstrender/ lovendringer av betydning?

Teknologiske trender?

2.6 Hvordan praktiseres opplæring i bedriften av nyansatte?

2.7 Har man fokus på videreutdanning av erfarne ansatte?

Eks: Periodisk opplæring, ny stilling eller ny satsning?

2.8 Hvordan brukes "eksperter" (folk med spesiell ekspertise/kompetanse) innenfra bedriften?

2.9 Hvordan brukes "eksperter" (folk med spesiell ekspertise/kompetanse) utenfor bedriften?

3.0 Visjon

3.1 Har selskapet en visjon?

Hvis JA: hvordan lyder den?

Hvis NEI: Har man noen grunnleggende verdier eller antakelser man forholder seg til?

3.2 Hvordan ble visjonen utviklet?

Ledelsen eller med de ansatte?

Er visjonen tilpasset ulike deler av bedriften?

3.3 Benyttes visjonen i det daglige?

I så fall hvordan?

Er beslutninger som tas konsistente med visjonen og underliggende verdier?

3.4 Har grunnleggende verdier vært de samme helt fra starten av, eller blir veletablerte perspektiver/antakelser/verdier vurdert jevnlig?

4.0 Lederatferd

4.1 Hvordan vil du beskrive din lederstil?

4.2 Hva er din største styrke som leder?

4.3 Hvilke utfordringer opplever du at du har som leder?

4.4 Hva kjennetegner dine ansatte?

4.5 Hvor kommer informasjonen du baserer dine beslutninger på fra?

4.6 Blir problemer du møter løst gjennom dialog eller på egenhånd?

4.7 Hva opplever du at motiverer de ansatte?

4.8 Hvilke kriterier/hensyn har du/tar du når du rekrutterer nye medarbeidere?

5.0 Til slutt

5.1 Hva mener du er den/de viktigste årsaken(e) til at dere har lyktes?

Vedlegg 2 Transkripsjon

Selskap 1A

1.0 Organisasjonskultur

1.1 Hva kjennetegner organisasjonskulturen i selskapet?

Det er ikke lett å svare på. Vi består av fem partnere eller fire ansvarlige revisorer, fem eiere, hvor vi har løpende dialoger, møter, og så har vi også løpende mandagsmøter hver mandag hvor man får diskutert og sagt hva man mener om ting. Alle de ansatte deltar. Vi har også satset mye på medarbeidersamtaler hvor vi har oppfølging av punkter hvor vi skal ha hatt en forbedring, ved hjelp av et dataverktøy.

1.2 & 1.3 Opplever du at de ansatte uttrykker sine meninger eller holder tilbake? Og hvordan er det isåfall vanlig at de uttrykker dem?

Jeg tror de ansatte uttrykker sine meninger, jeg håper ihvertfall det. Både i teamene og på mandagsmøtene våre. Det er jo også dem som er litt mer sjenerte og som åpner seg mer ved de sosiale arrangementene våre.

1.4 Hvordan blir generelt sett nye ideer mottatt i selskapet?

Vi er litt ydmyke med det at man skjønner at det er de nye ansatte som kan mest eller kommer til å kunne mest etterhvert. Vi har blant annet to stykker på masterstudiet i revisjon, som lærer og driver mye av det faglige egentlig.

Er det forskjell på måten dere i ledelsen og de ansatte tar imot nye ideer på?

(Hvordan stiller ledelsen seg til nye måter å utføre arbeid på?)

Hvordan stiller de ansatte seg til nye måter å utføre arbeid på?)

Det går jo litt tregt alltid, begge veier – både i ledelsen og blant de ansatte. Men vi er jo veldig åpne for nye ideer, det er jo det vi overlever på.

1.5 Hvordan foregår beslutningsprosessene i selskapet?

- Demokratisk eller ikke demokratisk prosess?

Det vil jeg beskrive som en demokratisk prosess.

1.6 Hvordan arbeider man i bedriften, mest individuelt eller i grupper/team?

Vi jobber i team slik at man er to eller tre sammen og diskuterer kunder.

1.7 Ved gruppearbeid/samarbeid, hvordan setter man sammen gruppene?

Man diskuterer det internt på de mandagsmøtene hvor vi i ledergruppen sitter, men også alle sammen og man prøver også i medarbeidersamtalene og få avklart ting. Det er jo enkelte man arbeider bedre sammen med enn andre, det prøver man også å diskutere. Jeg føler at vi fungerer greit sammen og vi prøver å jobbe på tvers av hverandre hele tiden egentlig. Vi har skilt det slik at jeg er ansvarlig for de andre lederne i medarbeidersamtalene, også har de andre lederne ansvaret for de ansatte. De har tre-fire stykker hver som de har ansvaret for. På den måten får man informasjon.

Har man satt av tid til å få gruppene til å fungere sammen? Hvordan gjøres isåfall dette?

Det er jo enkelte man arbeider bedre sammen med enn andre, det prøver man å diskutere. Også har vi en god del sosiale aktiviteter i bedriften.

1.8 Hvordan mottas avvikende synspunkter i bedriften? (Avvikende fra flertallets)

1.9 Har de ansatte tid til refleksjoner og vurdering av arbeidsmetoder?

Vi har det på høsten ihvertfall, i den rolige perioden. Sånn i perioden rundt årsoppgjøret har man stort sett en plan man følger, men på høsten prøver man å tenke; er det andre ting man kan gjøre? Det er også roligere på høsten og da kan vi kanskje gjøre mer ting da som vi slipper å gjøre i årsoppgjøret da det er veldig hektisk.

2.0 Prosesser

2.1 Har man metoder for å vurdere og forbedre eksisterende fremgangsmetoder?

2.2 Hvordan arbeider bedriften med utvikling av nye produkter/tjenester?

Vi har startet en corporateavdeling fordi det ble en grense på revisjon, før så måtte alle aksjeselskaper revideres, men så kom det en grense på fem millioner, og da var det mange da som begynte å føre regnskap, men det valgte vi å ikke gjøre da, så gikk vi heller over på en sånn konsulentavdeling, hvor vi da skal jobbe mer med fusjoner og fisjoner og verdsettelse og sånne ting da. Det er også bedre for de studentene vi har på master som kan komme tilbake og gjøre litt mer sånn, ikke bare tradisjonell revisjon da. Og det er vel også der markedet også vil øke fremover da. Det har jo også blitt veldig mye sammenslåinger i revisjonsbransjen, men vi ønsker fortsatt å være en selvstendig bedrift.

Vi har laget en brosjyre med alle de nye tjenestene, men etterhvert som det ble aktuelt å komme i gang med tingene, så kjører man en prosess på det hvor de i den spesielle avdelingen utvikler en mal, men skal også de andre jobbe med tingene etterhvert da. Men det her er kanskje snakk om tre prosent av omsetningen vår, men allikevel- det vil vokse etterhvert da.

Hvor kommer ideene fra i denne bedriften?

Det er jo noen kunder som ønsker de og de tingene da. Vi bruker for eksempel et årsoppgjøringsprogram som heter "total", men så ønsket plutselig kunden vår å benytte et annet program, og da måtte han medarbeideren vår sette seg inn i det og bruke det programmet da. Så vi er tilpasningsdyktige i forhold til hva kunden ber om.

Har man systemer for å fange opp idéforslag?

Nei, de kommer vel som regel inn til oss eller at man tar ting opp på mandagsmøtet eller så, men en del er jo sjenerte så det er ikke så lett å gjøre det der. Det kan jo også være på forskjellige sånne byturer hvor man da også får nye ideer, hvor noen kan åpne seg og komme med nye forslag til ting. Vi har en god del sosiale aktiviteter i bedriften.

Har man vurderinger/evalueringer før og etter prosjekter?

2.3 Har man vurderinger/evalueringer før og etter prosjekter?

Ja, vi diskuterer jo det. Det er litt forskjellig, noen blir tatt på teamet, men hvis det er ting man har gjort veldig dårlig eller veldig bra så blir det også tatt i fellesskap da. Vi har noe som heter "diskusjon i team" som man begynner med før man setter i gang med arbeidet med kunden hver høst. Så blir man litt kjent med kunden og finner ut hvor det er risiko forbundet med den og den kunden.

2.4 Har man systemer/metoder for deling av informasjon og kunnskap i bedriften?

Det prøver vi å gjøre i disse mandagsmøtene. Vi jobber i team slik at man er to eller tre sammen og diskuterer kunder, men om det er spesielle ting tar man dette opp i mandagsmøtet. Særlig i forbindelse med fremdrift i årsoppgjøret da – hvordan ligger alle an, er det noen som har veldig mye å gjøre, som da kan få avlastning fra noen andre og så videre. Og er det noen spesielle ting på skatt eller regelfronten som dukker opp er det veldig greit å få diskutert også det i plenum så alle er informerte.

2.5 Hvordan innhenter bedriften informasjon om kunder og behov?

Vi har annonse på google, proff og gule sider, og vi går inn på nettstedet ”soliditet” og vurderer nye kunder. Der finner vi informasjon om kundene, om de er noe å satse på osv. Vanligvis kommer kunden til oss. Vi har ikke gått aktivt ut for å skaffe kunder, det er mer at kundene kommer til oss også vurderer vi de.

I forbindelse med opphøret av revisjonsplikten hadde vi et møte med revisorforeningen hvor de la frem forskjellige planer, og vi har diskutert med andre advokater og regnskapsførere som mener det er et behov for det, og ser at det er veldig greit med det nye Corporate-opplegget egentlig.

Hvordan innhenter bedriften informasjon om konkurrenter?

Vi har ikke sett så veldig mye på det enda egentlig, kan jo gå inn på forskjellige dataverktøy, Ravninfo- se hvor mange revisjonskunder konkurrenter har, men vi ser heller for oss at de fleste mindre revisjonskontorer vil bli samarbeidspartnere med de her nye produktene. Du kan ikke bekrefte en fusjon, eller arbeide med en fusjonsbalanse og samtidig bekrefte den, det kan deres revisor gjøre, mens vi kan gjøre den forberedende jobben. Vi tenker mer at vi går i samarbeid med andre revisorer, men også regnskapsførere da. Det gjelder de små og mellomstore. De store de driver jo helt for seg selv.

Vi har sett noe på sammenlikninger med konkurrenter med tanke på lønnsomhet o.l., og vi ser at vi har en del å gå på der, men vi jobber vel ikke så mye som mange av de andre gjør. En del har mye høyere omsetning per ansatte, men det er fordi de jobber enda mer overtid. Vi prøver å få tid til mer familieliv osv. Men allikevel så har vi jo klart å vokse greit.

Hvordan innhenter bedriften informasjon om teknologiske trender?

Har egentlig ikke noe særskilt system for det. Men vi er jo veldig avhengige av data da, sånn at vi også kan sitte hjemme og jobbe, eller ute hos kunder. De nyutdannede bringer med seg kunnskap om nye verktøy som vi vurderer.

2.6 Hvordan praktiseres opplæring i bedriften?

For Nyansatte:

Da blir det oppnevnt en fadder for den nyansatte som da følger den nyansatte tett de første 14 dagene eller noe sånn noe, så begynner den nyansatte å jobbe på egenhånd også blir det da løpende vurdert arbeid som det gis tilbakemeldinger på. Og nyansatte får også egne kunder sånn at man fordeler porteføljen utover nyansatte.

For Erfarne ansatte:

Både internt og eksternt blir de erfarne videreutdannet. Tidligere var vi veldig mye med under kursene til revisorforeningen, men nå har vi begynt å arrangere kurs selv. Det er også et nytt

markedsområde, hvor vi leier inn eksterne forelesere, hvor vi også annonserer kursene slik at andre kan delta- andre revisorer eller regnskapsførere, slik at vi får ned kostnaden og samtidig får økt markedsføringseffekten på det. Nå har vi jo nådd femten, seksten stykker, så det blir ganske mye om man skal sende de på kursene til revisorforeningen fremfor å ha det selv.

2.8 Hvordan brukes "eksperter" innenfra bedriften?

Vi jobber slik at man har partner og kanskje en eller to medarbeidere hvor man diskuterer også for hver enkelt kunde. Vi har noe som heter ”diskusjon i team” som man begynner med før man setter i gang med arbeidet med kunden hver høst. Så blir man litt kjent med kunden og finner ut hvor det er risiko forbundet med den og den kunden.

2.9 Hvordan brukes "eksperter" utenfor bedriften?

Vi bruker advokater og andre eksterne. Det er mest advokater vi bruker.

3.0 Visjon

3.1 Har selskapet en visjon, og hvordan lyder isåfall denne?

”Å sørge for at alle ansatte er fornøyde og friske, sånn at de er motiverte og engasjerte medarbeidere, som da utfører kvalitetstjenester til våre kunder og samarbeidspartnere.” De ansatte er den viktigste ressursen, de kommer foran kundene kan du si. Har man dyktige ansatte så får man og beholder kundene.

3.2 Hvordan ble visjonen utviklet?

I utgangspunktet var det ledergruppen som utviklet visjonen. Men vi hadde et seminar i høst hvor alle de ansatte også skulle komme med sine meninger. Seminaret omhandlet ”Hvordan bli bedre ledere” – det var ledelse og medarbeiderskap. Vi hadde de gutta fra ”moods of norway” inne som forelesere og hadde praktisk oppgaveløsing sammen med alle de ansatte.

3.3 Benyttes visjonen i det daglige?

Man prøver å ta beslutninger som er konsistente med grunnverdiene i selskapet.

3.4 Har grunnleggende verdier vært de samme helt fra starten av, eller blir veletablerte perspektiver/antakelser/verdier jevnlig vurdert?

De har vel stort sett vært de samme.

4.0 Lederatferd

4.1 Hvordan vil du beskrive din lederstil?

Jeg er åpen og inkluderende. Kanskje litt vel. Det er en flat struktur her, det er lite sånn ovenifra og ned. Det er kanskje en del da som syns at det ikke blir så tydelig lederskap når man er såpass inkluderende. Men det er sånn man er som person. Jeg tror alle de andre også i ledelsen eller teamet er på samme måten egentlig.

4.2 Hva er din største styrke som leder?

At jeg er åpen og inkluderende.

4.3 Hvilke utfordringer opplever du at du har som leder?

Det er vel det med at en del da synes at det ikke blir så tydelig lederskap når man er såpass inkluderende.

4.4 Hva kjennetegner dine ansatte?

De er godt utdannet, dyktige og joviale. Det er jo ganske spesielt, du har én kontormedarbeider, ellers har alle omtrent samme utdanning. Det er jo sånn det blir med denne type virksomheter. I motsetning til om man er en handels eller produksjonsbedrift hvor man har mer adskilte oppgaver.

4.5 Hvor kommer informasjonen du baserer dine beslutninger på fra?

Jeg er veldig åpen for innspill fra de ansatte.

4.6 Blir problemer du møter løst gjennom dialog eller på egenhånd?

Det går stort sett på dialog.

4.7 Hva opplever du at motiverer de ansatte?

4.8 Hvilke kriterier/hensyn har du/tar du når du rekrutterer nye medarbeidere?

5.0 TIL SLUTT:

5.1 Hva mener du er den/de viktigste årsaken(e) til at dere har lyktes? (overlevelse, vekst)

Det er vel at vi har hatt tro på det vi holder på med. Jeg startet helt alene, så har det vokst på etterhvert. Man har også vært heldig å få beholde de flinke ansatte, det er vel det egentlig. At man har en hyggelig kultur som bygger seg oppover.

Selskap 1B

1.0 Organisasjonskultur

1.1 Hva kjennetegner organisasjonskulturen i selskapet?

Det kjennetegnes for mange av en kristelig dybde- verdiene som spiller ut fra sambandet. Det ligger nok litt til grunn for kulturen, som er viktig for oss. Det henger litt sammen med hele markedstenkningen. Videre så kjennetegnes nok kulturen litt av ikke å være en karrierepreget gjeng. Det er snilt. Samtidig som at det er fokus på leveranse og en profesjonalitet i det man gjør. Men med menneskelig hensynstaking.

1.2 & 1.3 Opplever du at de ansatte kan uttrykke sine meninger, eller at de holder tilbake?

Jeg håper jo de kan det da. Men det er en viktig greie. Vi har en såpass flat struktur som overhode mulig og har fokus på ansvarliggjøring. Vi dytter folk ut på kanten iforhold til at en må stå ansvarlig for de handlingene man gjør innenfor de rammene som er satt, og da tvinger man jo ofte fram at folk da får være med og si sin mening og styre, men allikevel, som leder så må en være tydelig på styringen allikevel for å sette de rammene som må til og for å ta de grepene som må til for å få en god flyt. Jeg opplever at vi har en lav terskel for det. Vi inviterer ihvertfall til det, men dere vet hvordan det er med oss mennesker, det er ikke alltid man gjør det man sier og tenker likevel. Det er en utfordring som leder å vite hvor man ligger hen i landskapet. Det er ihvertfall et ønske om det – at man skal få frem bredden.

1.4 Hvordan blir generelt sett nye idéer mottatt i selskapet?

Vi er ihvertfall utrolig åpne for nytenkning, og det er litt av det som er utfordrende lederfilosofi, som man kanskje synes var litt voldsomt i begynnelsen. Som leder er jeg opptatt av terrenget i en virksomhet, dette er hele tiden i endring. Og da er det å ha folk som kjenner litt tanker om hvordan ting kan gjøres bedre utrolig viktig. Så det er noe vi oppfordrer til. Vi har for eksempel en ansatt som har direkte i tittelen sin, som skal være en proaktiv optimeringstenker. Han er med og bidrar til nytenkning, og drar de andre, og det smitter jo litt til de andre, hvor folk ser at de også kan bidra hvis de vil, mens noen ikke har interesse av det.

Men for de som har det som sin personlighet da gir vi veldig åpenhet for det og utfordrer folk. Vi har kanskje gått litt for langt noen ganger i tillegg til å utfordre, uten at vi har helt sett konsekvensene av det. Men det har også vært noe av årsaken til veksten de senere årene, nettopp det at vi har åpnet litt for å ta mye risiko.

Vi som sitter i posisjoner for å kunne gjennomføre endring har jo alltid noen tanker om at vi kan gjøre ting på en ny måte, men så er det de som skal produsere jobben som er den stabile grunnmuren, som skal stritte litt imot, for hvis ikke vil alt rakne, for noen av oss kan gå litt for fort fram. Og da tror jeg at en del i selskapet holder litt igjen, men ikke mer enn at det er sunt. Det har ikke vært noen ødeleggende motstand, langt ifra, det har vært en veldig velvilje i nytenkningen som vi har gjort de siste fire åra.

1.5 Hvordan foregår beslutningsprosesser i selskapet?

Det foregår utrolig ad hoc, det er minutt til minutt mer eller mindre, som igjen nok kan være litt frustrerende for noen, og som er lett å gjøre når du ikke er for stor, nå ser vi at nå har vi økt såpass mye de siste to åra, vi kan liksom ikke bare beslutte i nuet, også plutselig i en periode neste "nu". Vi må få litt mer forandringer i flere fora har vi tenkt nå. Det har vært utrolig lite strukturerte beslutningsformer.

Vil du karakterisere det som demokratiske prosesser eller ikke-demokratiske når man tar beslutninger?

Det er jo ikke demokratiske beslutninger sånn at alle blir spurt. Da går det for seint. Og noen vil nok synes at det kanskje har vært litt lite av det. Men som jeg sier tror jeg vi må bli litt flinkere på det nå, fordi at det har blitt såpass mye større og at vi så mange flere mennesker, med hensyn både på til det interne og kunder, at vi ikke bare kan ha en eller to som bare kjører på hele veien. Så det avhenger litt av sted og tid, hvor i livssyklusen en bedrift er, så man trenger en fin balansegang mellom det å være litt sånn "boss" og "buddy". Det er litt av spenningen med det å være i en sånn posisjon.

1.6 Hvordan arbeider man i bedriften, er man organisert i team eller jobbes det mye individuelt?

Noen jobber i team, men det er svært få som kun tilhører ett team. Det er mange som står som mellomledere og som da har mennesker med seg for å kunne gjennomføre en kundeportefølje, men så kan det være forskjellige inni bildet på det igjen. Slik at bedriften egentlig er et stort team med veldig mye underteam/nettverk, og mye individuelt arbeid. Så det er en utrolig sammenkobling av mye rart. Og for andre utenforstående kan det virke litt rotete tror jeg. Men vi har greid å skape et nettverk som fungerer. Det er alltid noen som samarbeider med noen, det er ingen som jobber helt alene, men vi har ytterpunkter – noen som alltid jobber sammen og noen som nesten aldri gjør det. Med teknologien og den måten å jobbe på, så gjør det at alle er en "one big happy family" i totalen. Vi prøver å unngå og skifte for mye i kunder og ansatte, og for mange endringer i konstellasjonene, men det er alltid bevegelse, ihvertfall når det er sånn vekstsituasjon.

1.7 Ved gruppearbeid/samarbeid: hvordan setter man sammen gruppen?

Vi gjør oss veldig mye tanker om det, det er en av de kritiske beslutningene vi tar- hvem som skal jobbe sammen med hvem, og ikke minst med hvilke kunder. Men om vi er så veldig gode til å sette oss ned og inkalle til møte og spørre veldig om du kunne tenke deg og samarbeide med den og den, det har vi kanskje ikke alltid gjort. Vi er mer kanskje "litt på" og har som regel truffet med våre ønsker, også kommer man selvfølgelig med forslag om man kan gjøre det sånn og sånn også blir de som regel med på det. Og hvis de ikke er det så finner vi en annen løsning. Men utfordringen som nok mange kan kjenne på er "tørr jeg si nei når lederne sier at sånn skal det være?", selv om vi mener at det skal være et åpent spørsmål og at folk

skal kunne si nei. Men det har vi nok brent oss litt på at det ikke alltid er like lett å si nei- at noen burde sagt nei fordi de kanskje har for mye å gjøre eller liknende, men at en føler en må si ja for nå går toget. Så det er noe vi jobber med å bli litt flinkere på.

Hvilke kriterier har dere når dere setter sammen grupper?

Har egentlig ikke noen sånne kriterier, men det handler jo fryktelig mye om å kjenne de personene man skal sette sammen. Å finne kjemien. Da kan de godt være utrolig forskjellige på mange måter, kanskje bør de nok være komplementære, men man må kjenne på magefølelsen at dette er personer som vil trives i lag da. De trenger ikke å fungere sammen som venner, men at de kan fungere sammen og løse et professionelt oppdrag. Det ser jeg etter.

1.8 Hvordan mottas avvikende synspunkter i bedriften?

Når det er ting som gjør at maskineriet begynner å "hikke", enten det er teknologi eller om det er menneskelig samarbeid, så tar vi den praten og spør "hva er dette her nå?". Og på denne måten har vi avverget mange ting- grobunn til konflikter. Vi er veldig tydelige på ting og kaller en spade en spade- og leder med sunt bondevett da. Vi har et lederverktøy som vi kaller møtepunkt og det er noe som en leder skal gjøre hver måned- at alle ansatte skal ha en arena, som det her, hvor vi møtes og prater om livet eller jobben og om det tar ett minutt eller en halvtime er ett fett for min del, men det er nettopp for å sikre at hver og en i selskapet skal vite at man har en arena hvor en kan få tatt ut sine tanker, for å fange opp eventuelle sånne avvik da. Og hvis de to har en mening eller oppførsel som forkludrer vårt arbeidsmiljø eller måten å jobbe på eller noe sånnt, så stiller vi dem på valg; "enten skifter du mening eller så kan du kanskje tenke deg å gjøre noe annet". Det er sånn det må bli. Det gjør vi med kunder og. Vi er nok en litt annen type leder, den yngre generasjonen ledere, som ikke feier noe under teppet, men som "facer" det før det blir så stort at det velter hele lasset. Vi ønsker at ting skal flyte hele tiden, og da må vi få bort slike "obstackles".

1.9 Har de ansatte tid til refleksjon og vurdering av sine arbeidsmetoder?

Nei. Det har vært lite av det. Det er kanskje litt brutalt å si nei, men jeg må nok erkjenne at det har nok vært sånn, ihvertfall det siste året, kanskje de siste to og. Men vi ønsker jo at det skal være rom for det.

2.0 Prosesser

2.1 Har man metoder for å vurdere og forbedre eksisterende fremgangsmetoder?

Ja, det har vært noe av suksesskriteriet vårt, at en av våre viktigste ledere har det i sin stillingsinstruks at han skal ligge og tenke på ting, om natta, når som helst hvor som helst. Komme opp med nye løsninger. Og det gjør han hele tiden. Det har vært en utrolig viktig bit i og henge med og å være best i faget. En må ha litt forskningsmiljø i en regnskapsbedrift for å utvikle seg.

2.2 Hvordan arbeider bedriften med utvikling av produkter/tjenester?

Regnskap er regnskap på en måte. Men det som kanskje kan dekke svaret på spørsmålet er hvordan vi utfører tjenesten og hvordan kunden mottar den. Der er det rimelig stor forskjell på oss og et mer gammeldags regnskapselskap da. Der er vi hele tid i utvikling. Det er hvordan det her blir gjort som skiller klinten fra hveten her. Der utvikler vi oss og utvikler nye tjenester da. På selve leveransen av produkter er det ikke så mye nytt som skjer. Det er nok litt mer og gå fra den regnskapsboksen, det har jo vært en veldig effektivisering av den, over til litt rådgivning da. Det blir en annen type tjeneste igjen da. Vi ønsker å bli et type kompetansesenter som skal hjelpe andre med å forstå økonomien sin.

2.3 Har man vurderinger/evalueringer før og etter prosjekter/store endringer?

Nei, per nå så har vi ikke gjort det. Vi har gjort motsatt av det alle teoribøker gjør. Og alle de store konsulenselskaper gjør- det er helt sikkert. I 2007 så var selskapet mer eller mindre konkurs, og det var sånn at vi måtte ta noen grep og da har du ikke tid til mange vurderinger. Det er litt magefølelse det går på og å ta noen sjangser da. Så vi har ikke gjort det. Og det har vi lykkes med så langt- å ikke gjøre. Det handler nok mye om at vi har vært tre ledere på toppen som har hatt en unik, komplementær ressurs og kompetansebakgrunn og et veldig sammenfallende personlighetsregister. Vi har hatt kombinasjonen av våre faglige sider og teft på ting, og da har vi droppet alle sånne ting. Til våre leverandørers store forferdelse innimellom og. Vi har tatt noen sjangser, vi har gjort det.

Hvor kommer idéer fra i denne bedriften?

De kommer fra hodet. Og de kommer ifra analyser, det vi fanger opp hos kundene våre da. Det dukker opp behov fortløpende hos kunden som enten vi sier ”sorry mac, dette kan ikke vi dekke” eller ”dette kan vi dekke”, eller vi kan kanskje prøve å dekke det i morgen. Det må sammenstilles hva som faktisk fins ute der med hva vi faktisk har kapasitet til å bli gode på. Vi har også sagt nei til mye fordi vi prøver ikke å finn’opp noe bare for å finn’opp noe, det må være et behov der. Det skapes ideer sammen med kunden, også prøver vi å sette disse sammen med vårt kart da.

2.4 Har man systemer/foraer for deling av informasjon og kunnskap i bedriften?

Ja, jeg vil si det. Det handler som sagt fryktelig mye om menneskelig kontakt her, og vi deler jo informasjon, hvis en kan si det, mye av sånn type rutinedokumenter og greier som vi jobber etter. Så den faglige biten den deles jo i og med at vi har en fagavdeling med en kvalitetssjef og en oppdragsansvarlig og der er det mye utveksling av kompetanse, erfaring og utvikling av rutiner. Når det gjelder kommunikasjon fra mitt ståsted, eller bedriften sitt ståsted, så er det type internettgreie, også blir det litt mail, at du sender ut fellesinformasjon for å prøve og holde alle felles informerte om hva vi gjør. Også har vi et sånn kommunikasjonsverktøy via ”skya” hvor man kan se hvem som er på jobb og ha videokonferanser og sånnt noe. Så det gjør at vi får knyttet hele selskapet sammen selv om vi sitter så spredt.

2.5 Har man systemer/metoder for å hente inn informasjon om kunder?

Ja, det har vi og kvalitativt, litt det samme her- at vi snakker sammen. Vi utfører tjenester for dem hver dag, det er ikke sånn maskinell greie som skjer en gang i måneden. Så da blir det veldig mye menneskelig kontakt, da utveksler jo regnskapsfører og kunde veldig mye informasjon, og på den måten får vi fanga opp eventuelle ting i kundeforholdet, eller at det dukker opp et behov som kunden har da. Også har vi sendt ut en formell henvendelse og, det er en stund siden sist det da, bare for å høre ”er det noe mer vi kan gjøre så fortell oss det, så kan vi eventuelt ta tak i det”. Så det handler egentlig veldig mye om menneskelig kontakt.

Har man systemer/metoder for å hente inn informasjon om konkurrenter?

Jeg er ikke så veldig metodisk i min væremåte, men jeg fanger jo opp en del ting, sjekker litt på nettet og du henger jo litt med. Og når du er ute i salgsmøter og skal fange kunder, så er det alltid noen andre som prøver det samme. Og da får du jo info om det da, og faktisk også gjennom leverandører, for de er jo og leverandører til våre konkurrenter. Så da får vi jo litt informasjon om hvordan vi selv tror vi står i markedet i forhold til produktleveranse og tjenesteleveranse, og selvfølgelig om kundetilfredshet i forhold til de vi har og som gjør at vi og kan få nye.

2.6 Hvordan praktiseres opplæring i bedriften?

Det kan det nok være mange svar på. Noen opplever nok at det er skikkelig dårlig, mens noen opplever at det har gått veldig bra. Det henger nok litt sammen med at det ikke er før det siste året at det har tatt av helt med nyansettelser og vi har ikke hatt noe apparat for det fordi vi er ikke vant med det. Vi har egentlig bare økt kundemassen betraktelig fordi vi har blitt mer produktive, så vi har nesten ikke ansatt noen nye folk, vi har egentlig blitt færre folk. Fra 2008 til 2010 så gikk vi ned i antall ansatte. Men poenget nå er ihvertfall da at nyansatte skal ha en mentor som den skal jobbe tett sammen med, så det blir en type junior-senior sammenheng. Det skal være en dedikert intern person hos oss som skal følge opp og gi nødvendig opplæring, både teknologisk og prosessmessig og forståelsen av hvordan vi gjør ting, det kulturelle og alt det her, mer enn at vi har sånne opplæringsprogrammer, det har vi ikke fått til enda. Men vi har noen ideer om at vi burde komt oss dit da. Det har blitt litt på ”lykke og fromme”, i forhold til at de personene vi har satt på det har blitt litt sånn ”det her fikse du, få lært opp den personen og lever varene”. Noen har lyktes og andre har ikke gjort det.

2.7 Har man fokus på videreutdanning eller faglig oppdatering av de erfarne og hvordan brukes eksperter internt?

De autoriserte er på NARF-kurs, for å opprette autorisasjonen sin så er de pliktige til det. Også kjører vi internkurs, nå når vi har blitt såpass store at vi har egne dedikerte fagpersoner som har sitt fagområde, både når det gjelder utstyret og når det gjelder fagterminologien.

2.8 Hvordan brukes "eksperter" innenfra bedriften?

2.9 Hvordan brukes "eksperter" utenfor bedriften?

Det er som jeg nevnte disse NARF-kursene. Men vi ønsker på sikt å ha kursing internt, fordi det er relativt kostbart å sende ut en og en på kurs. Så hvis vi kan lage et kurs som får med seg det eksterne fagbehovet og samtidig mer relatert til hvordan vi ønsker og gjøre ting så kan man få mer effekt utav læringen håper vi.

3.0 Visjon

3.1 Har selskapet en visjon, hvordan lyder isåfall denne?

Den lyder som følger; Best på papirløst regnskap for kristne og ideelle organisasjoner.

3.2 Hvordan ble visjonen utviklet?

Den ble utviklet på operataket. Det lederteamet vårt er veldig dynamiske, så det bare oppstod. Men den har vært i utvikling selvfølgelig. Visjon i seg selv er jo bare vas egentlig, men jeg syns allikevel at det faktisk har litt å si, mer enn jeg trodde en periode, fordi det er ett eller annet med at du trenger å ha noe å strekke deg etter og så ønsket jeg at vi skulle samles om ”hva er vår kjernegreie?”, og hvis det kan linkes til kundesegmentet og fortelle om hva vi gjør så ender vi opp på den. Vi skal være en helt papirløs regnskapsbedrift, og vi ønsker å være litt sånn kyniske på segmentering av markedet vårt, derfor er det kun i det ideelle markedet vi er i. Og fortrinnsvis og det kristne igjen da. Og da ble det den setningen. Vi hadde en diskusjon på, internt i ledergruppen, om vi skulle ta med den setningen om hvem markedet vårt er, og at den kunne snevre det inn. Men igjen tilbake til kultur da, så er jo det noe av hele grunnhistorien til NØS, at man er fundamentert på kristne grunnverdier. Ikke fordi vi drives gjennom misjonsorganisasjonen, men at de folkene som jobber her faktisk har det som sin personlige bakgrunn, og da henger det sammen med motivasjon igjen da. Derfor er det viktig for oss å ha med at kundene våre skal ha samme verdisyn som oss.

I 2008 hadde vi en samling hvor vi tok opp verdier og ”hva vil vi?” og sånn, men det er det. Ellers har ikke de ansatte vært med på utviklingen av visjonen. Mitt inntrykk er at det ikke har vært så viktig for dem så lenge vi ikke rokker ved det kristne verdisynet.

3.3 Benyttes visjonen i det daglige?

Den benyttes veldig praktisk, i forbindelse med at vi sier nei til kunder som ikke har det samme verdisynet som oss. Og det at vi er papirløse er vi jo og i praksis. Det er opplagt at det er en veldig klar sammenheng mellom det vi sier og det vi gjør da.

3.4 Har grunnleggende verdier vært det samme helt fra starten av, eller blir gr.leggende verdier og perspektiver vurdert jevnlig?

Fundamentet i NØS har jo vært likt fra dag én, siden det ble startet i 1994. Det har vi egentlig ikke rokka ved. Det gjør nok at kulturen er veldig sterk da, alle mennesker som jobber her identifiserer seg veldig med den kulturen som er, så lenge vi ikke har bølla det til. Det har vært strategisk viktig for meg som leder og ikke gjøre noe med den, fordi det er et suksesskriterie for bedriften da, de menneskene som er her faktisk.

4.0 Lederatferd

4.1 Hvordan vil du beskrive din lederstil?

Den er veldig direkte, en blanding av ”boss” og ”buddy”. Jeg kan være knallhard i enkelte situasjoner, mens i andre en bløtfisk, hvor det er behov for det. Ikke fordi man skal være falsk, men det handler om at en bedrift består av mennesker og vi som mennesker trenger litt forskjellig type ledelse ettersom hvordan vi har det, både på individnivå og organisasjonsnivå. Så når bedriften var på konkursens rand, var det en blanding mellom en veldig nærhet til enkelte individer som hadde kjempeutfordringer, og litt sånn knallhard ledelse i det å få brutt nytt land da. Spontan og handlekraftig vil jeg nok si at jeg er.

4.2 Hva er din største styrke som leder?

Det er nok å se mennesket sine enkeltkvaliteter og å koble det opp mot bedriften sitt behov. Og ikke minst å se potensialet i mennesket. Jeg klarer å koble de behovene bedriften har med de kvalitetene mennesket har. Det er min styrke.

4.3 Hvilke utfordringer opplever du at du har som leder?

Utfordringene er knyttet til å forstå fakta, å forstå virkeligheten til mennesket. Fordi hver en tjenesteytende bedrift selger timer, så min inntekt knytter seg til at folk jobber og at andre er villige til å betale. Utfordringen ligger i å finne den matchen mellom behovet en kunde har og den kapasiteten vi faktisk har, og en kapasitet er igjen dynamisk i henhold til hva et menneske tror eller føler at han/hun har tid til å gjøre. Om det da samstemmer med den sitt virkelige indre landskap. Fordi det kan hende at noen pusher seg lenger enn strengt tatt sunt, og så får du sykemelding, det burde man ha sett som leder.

4.4 Hva kjennetegner dine ansatte?

De er en veldig arbeidsvillig og positiv gjeng. Det vil nok være hovedbegrepene tror jeg. Ingen lurer seg unna, alle har en utrolig innsatsvilje i å levere varen. Det er en takknemlig posisjon å være i som leder.

4.5 Hvor kommer informasjonen du baserer dine beslutninger på fra?

Den kommer fra menneskene som jeg har rundt meg. Ansatte, underordna, overordna, kunder, leverandører. Alle stakeholderene egentlig.

4.6 Blir problemer du møter løst gjennom dialog eller på egenhånd?

Mye i samråd med de personene som en naturlig tenker er en del av utfordringen eller problemet. Håper ihvertfall at det er det som skjer. Man har gjort seg opp tanker på forhånd,

også blir de prøvd, enten at du er så sikker på at de er riktige at ”sånn blir det”, eller at man tenker høyt sammen og finner en løsning.

4.7 Hva opplever du at motiverer de ansatte?

De får jobbe med et professionelt verktøy tror jeg er viktig, og at deres faglige ønsker og indre kvaliteter stemmer med behovet hos kunden, og at de opplever at de dekker en annens behov, det tror jeg kanskje er viktigste motivasjonsfaktor. Og den motivasjonsfaktoren blir da ødelagt hvis jeg styrer bedriften i en slik retning som gjør at bestiller er vilkårlig og ikke har de samme grunnverdiene som de ansatte.

4.8 Hvilke kriterier/hensyn tar man når man rekrutterer nye medarbeidere?

Kriteriene handler om å forstå eget behov og å finne da den mulige dekningen av disse behovene hos det mennesket som vi rekrutterer. Om det da er teknologisk forståelse, faglig forståelse eller personlige kvaliteter iforhold til matching av kultur, så er det en 360 graders vurdering der da, og den personen fremfor deg er utrolig viktig i forhold til hvordan vi ser at personen kan bli en blomst for oss da.

5.0 Til slutt

5.1 Hva mener du er den/de viktigste årsaken(e) til at dere har lyktes?

Den viktigste grunnen er igjen menneskene i posisjoner som kan skape endring. Som vil endring. Og som har teft til å forstå hva denne bedriften kan gjøre som dekker et markedsbehov. Det har vi lyktes veldig med, og da har de menneskene igjen tatt gode beslutninger. Dette har hjulpet til å nå viktige mål, og til å forstå hva som er det viktigste for kunden. Kanskje det viktigste punktet er at uten en hands-on ledelse kan du bare glemme å gå i samme retning og å ta riktige beslutninger.

Selskap 2A

1.0 Organisasjonskultur

1.1 Hva kjennetegner organisasjonskulturen i selskapet?

Det som kjennetegner kulturen er at det er en veldig flat organisasjon. Det er kort ifra bannen til toppen. Takhøyden er veldig stor, alle får lov til å mene noe. Alle blir tatt med i diskusjoner. Også er vi en veldig beslutningssterk organisasjon, og handlekraftig ikke minst.

1.2 Opplever du at de ansatte uttrykker sine meninger eller holder tilbake?

Ja, det gjør de.

1.3 Gjennom hvilke foraer er det vanlig at de ansatte uttrykker sine meninger?

Det skjer gjennom daglig kontakt, men vi har daglige morgenmøter, hvor det er en del funksjoner involvert. Jeg er involvert når jeg har lyst og føler for det, men der sitter det ”salg”, ”kvalitet”, skiftleder og produksjonsleder. Så dveler vi litt med det som har vært- i går, snakker litt om hvorvidt det har vært noen avvik, snakker mye om status på ordre vi har- hvordan vi ligger an, og så tas en vurdering ut ifra status- hva en gjør videre. F. eks: Vi skal levere noe på fredag, men det ser ut som vi må skyve det til tirsdag, hva gjør vi? Skal vi sette inn mer ressurser for å klare det, eller skal vi gå i dialog med kunden og spør om utsettelse? Det er egentlig en dårlig løsning på sikt, men av og til må en gjør det, hvis trykket er stort nok. Det som er dumt med å utsette ting er at man forskyver alt det andre og. Så den beste løsningen er egentlig, selv om det koster litt ekstra, å sette inn ressursene som trengs.

1.4 Hvordan blir generelt sett nye ideer mottatt i selskapet?

Alle ideer blir mottatt med et åpent sinn. Og jeg mener at hvis en slutter å komme med nye ideer, og slutter å ta imot nye innspill da kan man heller finne på noe annet. For det er igrunden det det handler om hele tiden. For det første skal du bli bedre i det som du holder på med, for det andre så skal du tørre å tenke litt annerledes. Organisasjonen her er sammensatt av folk som ikke har noen generell bakgrunn til å kunne, på papiret, si at dette har vi greie på. Vi har veldig mye erfaring fra forskjellige bransjer, og det teamet som er satt i sammen her som en ledergruppe er veldig forskjellige, og veldig dyktige på sine plan og vi må tørre å prøve, for det er ingen av oss som har gjort dette før- bygd en bedrift fra bunnen av også opp. Det er ikke noe fasitsvar egentlig, men hvis en klarer å ha fokus på at en skal ha det gøy, at en skal føle at det en gjør betyr noe- at en ser resultater; at f.eks det vi gjorde for et halvt år siden, det slår positivt ut nå. Så det er ihvertfall jeg veldig opptatt av, vi skal tørre og prøve. For hvis en ikke prøver så vet en jo ikke hvordan det går.

Er det forskjell i innstillingen til ledelsen og de ansatte i hvordan man stiller seg til nye måter å gjøre ting på?

Nei, jeg vil si vi er veldig ”open minded” både ledelsen og ute ved maskinene.

1.5 Hvordan foregår beslutningsprosessene i selskapet?

Nå kom jeg inn ganske brått i fjor på denne tiden, og måtte overta som daglig leder, og har fungert som daglig leder fram til første april i år, og er vel nå offisielt daglig leder per i dag. Det som preget organisasjonen litt når jeg kom inn var at der var beslutningsvegrelse, handlingslammelse- det er ord som jeg har tatt vekk fra organisasjonen, for det skal det ikke være her. Vi skal belyse en utfordring eller kall det et problem- problem er og et ord jeg har tatt vekk for problemer kommer uansett så vi ser heller på det som en utfordring, vi skal beslutte noe, også skal vi gjøre noe med det. Så er vi ferdige med det, og går videre på neste oppgave. Det er ingen organisasjoner som vil fungere hvis en kjører for lenge med at en vegrer seg for å ta beslutninger og faktisk gjør noe med de. Så akkurat den delen der går veldig greit. Vi tar beslutninger hver dag, store ting, små ting, på alle plan i organisasjonen, så beslutninger skal en ta og så skal en sette det ut i handling. Hvis ikke så skjer det ingenting, da snakker vi bare om ting. Beslutninger tas på en demokratisk måte. Vi kommer sammen fem stykker også tas en beslutning, og vi er enige om at vi alle skal være tro mot den beslutningen.

1.6 Hvordan arbeider man i bedriften- mest individuelt eller i grupper?

Det er et team selv om vi jobber veldig individuelt. Vi har jo et arbeidssystem her som gjør at en må jobbe i samme systemet, samtidig som en har sine forskjellige stasjoner, så hver operatør har sin arbeidsstasjon, men alt inngår i samme system. Så de fleste føler nok at de arbeider sammen med noen, selv om en bare kan stå en person ved hver maskin om gangen, men jeg tror de ser litt større på det enn som så.

1.7 Ved gruppearbeid/samarbeid, hvordan setter man sammen gruppen?

Faller bort da man arbeider individuelt.

1.8 Hvordan mottas avvikende synspunkter?

1.9 Har de ansatte tid til refleksjon og vurdering av arbeidsmetoder?

Ja. Det varierer veldig, men mange ganger så har de en syklustid som vi kaller for ”maskiner i inngrep” hvor maskinene gjør jobben, og da er operatøren egentlig fristilt, da sitter han egentlig bare og følger med. Da har han veldig god tid til å reflektere. Men vi har ikke så godt sammenlikningsgrunnlag, for det er aldri de samme tingene vi kjører igjennom.

2.0 Prosesser

2.1 *Har man metoder for å vurdere og forbedre eksisterende fremgangsmåter?*

Vi bruker jo, nå er ikke alt svart hvitt, noe sammenlikning har vi, vi kan benytte litt historikk til å se, så vi benytter en del statistiske metoder for å finne måter å gjøre ting annerledes på.

2.2 *Hvordan arbeider bedriften med utvikling av nye tjenester?*

Vi arbeider egentlig ikke med det, for å si det slik, vi reindyrker de hovedprosessene, de som vi gjør her. Men vi tilbyr andre tjenester hvis kunden ønsker det, sånn som lakkering, sveising, gjenging, for vi har jo en del nettverk rundt oss som vi må ha, for det er faktisk alt i en jobb som vi kan påta oss selv. Men vi gjør det, men vi kjøper tjenesten ute. Men jeg vil ikke si at vi jobber aktivt med å utvide det tjenestespekteret vi har.

2.3 *Har man vurderinger/evalueringer før og etter prosjektet?*

Ja, nå kjører ikke vi så veldig på det en tradisjonelt sett kaller et prosjekt, men vi får kanskje inn en jobb som består av veldig mange deler som inngår, og som til slutt skal settes sammen. De evalueringene vi gjør i forkant av et slikt prosjekt, det er at vi sjekker kapasitet- er det en av våre største kunder sier vi uansett aldri nei, vi regner på den og sender tilbud. Det vi så gjør er å detaljbygge strukturene på dette, da sier vi litt om hva delen heter, laster opp tegningen, legger den ved, og vi legger på en type material som tegningen sier noe om, samtidig som vi gjør dette sjekker vi og tilgjengeligheten- hvor mye material har vi inne, så genereres dette over i en salgsordre- denne jobben genererer da et behov for material som da en innkjøper må inn i innkjøpsmodulen og hente ut..... Når man kommer til den tid dette skal leveres igjen så samles alle trådene igjen, lager forsendelsespapir og dokumentasjon og genererer en faktura. Når denne er generert vil en med en gang se om vi tjente penger på denne jobben eller ikke.

2.4 *Har man systemer eller foraer for deling av informasjon og kunnskap i bedriften?*

Ja, det har vi. Vi har en sentral som blir administrert av hun som er kontormedarbeider her, hvor vi kjører litt generell info, det står skjermert rundt i hele hallen, rullende info- vi kan velge litt hvordan vi vil vise dette, om vi vil ha annenhver slide med info og nyheter, så det er en måte vi benytter for å formidle informasjon. Vi har fast infomøte annenhver måned, der vi har en ganske fast agenda- det blir litt HMS, litt om produksjon, salg og teknologi og litt generelt. Så blir det jo informert fortløpende hvis det er ting det skal informeres om, så samles hele gjengen. Men generell informasjon ruller hele døgnet på skjermene.

2.5 *Har man systemer eller metoder for å hente inn informasjon om kunder?*

Nei, egentlig ikke, fordi det er litt spesielt i denne bransjen. De kundene som vi har, og som vi kommer til å få i fremtiden, det blir ikke sånne som vi henter ut av det blå. Det blir kanskje en kontakt hos en kunde vi har i dag som slutter og finner på noe annet, så begynner han i en annen bedrift og blir kontakt, så det blir sånn via via.

Har man systemer eller metoder for å hente inn informasjon om konkurrenter?

Nei. De vi konkurrerer med, vi vet hvilke kunder de har og vi vet hvilke produkter de kjører, men det er veldig sånn gentleman's agreement slik at en ikke trør i andres bed, ved mindre kunden deres kommer og kontakter oss. Så det er ganske spesielt her i denne regionen, at det er slik det er. Det er veldig klare regler for hvordan du skal, både med tanke på arbeidsfolk og hvordan du skal te deg med tanke på tegninger og informasjon som du sitter på. At du ikke bare hiver rundt med tegninger- en skal holde det litt tett, men jeg har ikke problemer med å si hvilke kunder vi har fordi det vet de fra før. Kundene våre er veldig åpne om hvem de kjøper tjenester av. Nei, vi har ikke noe behov for konkurrentinformasjon.

Har man systemer eller metoder for å hente inn informasjon om teknologiske trender?

Ja, vi deltar på messer, også har vi miniseminar- vi møter mange av de som leverer verktøy og maskiner som kjører slike miniseminar. Der er vi veldig aktive. Det er et veldig høyt teknisk nivå her ute, nettopp fordi de får utfolde seg selv. De må utfolde seg selv fordi de har en veldig hektisk hverdag- de må hele tiden tilegne seg ny kunnskap om hvordan en skal gjøre for å løse ting. Så ja, vi spiller veldig på lag med de som leverer verktøy og maskiner til oss, og så er det diskusjonsforaer i tillegg et par ganger i året hvor folk i bransjen diskuterer alt mulig egentlig.

2.6 Hvordan praktiseres opplæring for de nyansatte i bedriften?

Der har vi en opplæringsplan eller vi har et skjema med punkter som alle nyansatte hos oss skal innom og gjennomgå. Første dagen skal de få arbeidsklær og de skal få et arbeidsreglement og de skal få kontrakt, og bli informerte om generelt hvordan ting er. Det er litt forskjellig fra stilling til stilling, hvis det er en operatør det er snakk om skal de innom saging, innom måling, og litt sånn også kjøre maskiner. Så vi har en egen plan på det. Vi har jo en egen opplæringsansvarlig som sitter og styrer med litt sånne ting. Lærlinger følger jo sin læreplan igjennom opplæringskontoret, men vi har spikra og sagt at slik skal det være når vi ansetter nye folk, da skal de følge den listen. Ikke så veldig formelle ting, men vanlige ting.

2.7 Har man fokus på videreutvikling/utdanning av de erfarne?

Ja hvis en ønsker det, så har vi sagt at det kun er opp til deg selv hva du vil gjøre det til dette her. Hvis du vil være operatør i tolv år så er det helt i orden. Men dukker der opp nye stillinger, nye områder en kan jobbe innfor, og ikke minst at de vil, så har vi ingen problemer med å trekke dem ut og si at da kjører vi deg over til en annen stilling. Men første kriterie er at de må ville det selv.

2.8 Hvordan brukes interne "eksperter"?

De blir brukt aktivt hver dag. Vil ikke si de har spesialkompetanse men de har veldig brei kompetanse innen det de holder på med. Det er klart det er veldig naturlig for en som ikke har denne kunnskapen å spørre de mer erfarne.

2.9 Hvordan brukes eksterne "eksperter"?

Ja, i større eller mindre grad. Vi har jo en del faste verktøyleverandører som kommer her. De er jo eksperter på sitt felt og kan komme inn og "sparre" litt med oss. Vi kan si at vi opplever de verktøyene sånn og sånn og så får man informasjon om alternativer. Sånn sett så spiller man på spesialkompetanse hver dag. Og så har vi programmeringsverktøy som heter Gibbs-KAN som vi har tatt eksternt for å gjøre det bedre med de produktene vi skal kjøre.

3.0 Visjon

3.1 Har selskapet en visjon, hvordan lyder isåfall denne?

Vi skal bli best på det som vi holder på med, nemlig dreining og fresing eller maskinering. Levering av brønnutstyr til oljeservice. Vi skal og ha en sunn og god økonomi. Vi skal være forsiktige i måten vi ekspanderer på. Vi er veldig preget av den jærskulturen her at vi skal bygge stein for stein. Vi skal passe på at pengestrømmen inn er større enn pengestrømmen ut. En skal ha en del faste ting som en skal betale på. Vi har vel ca. 50/50 av leasa maskiner og eide maskiner. Vi må aldri havne bakpå og ikke investere på noen år, for da til slutt så vil en eie maskinene selv, men du blir utrangert på det som går på teknologi og følger ikke med i utviklingen. Den dagen vi slutter å investere i nye maskiner og den slags, så har vi egentlig begynt å grave vår egen grav.

3.2 Hvordan ble visjonen utviklet?

Det er vel vi i ledelsen som har satt navn på det eller ord på det- hva vi egentlig vil. Men hvis det hadde kommet en utenifra og gått oss i sømmene så hadde nok vedkommende forstått etter en stund at det var faktisk det de ansatte ville, for alle higer egentlig etter å lære. Å lære mer hele tiden. Men det er ledelsen som har satt ord på visjonen.

3.3 Benyttes visjonen i det daglige?

Ja den gjør det.

3.4 Har grunnleggende verdier eller antakelser som ligger til grunn for visjonen vært de samme fra starten av?

Ja.

4.0 Lederatferd

4.1 Hvordan vil du beskrive din lederstil?

Jeg har vært her i åtte år og jeg har hatt veldig mange forskjellige funksjoner- har vært i alle unntatt å være operatør. Jeg kan produksjon, jeg begynte selv som lærling i en produksjonsbedrift, og jobde med direkte produksjon i ti år. Og har hatt en del kurs og sånn oppigjennom, så jeg vil si at jeg ser utfordringene i hverdagen. Jeg hører og ser, også er jeg veldig på den at man fremdeles skal ha den flate strukturen. Døren her er aldri lukket, utenom når jeg har folk her. Så jeg har en veldig enkel filosofi, altså hvis du gir ansvar så tar folk ansvar. Men det skal være litt begge veier, for det er veldig greit, det er ingen problem å gi en operatør fri i to dager f.eks., for jeg vet at jeg vil få de to dagene igjen. Så vi gir mye, men vi får veldig mye igjen.

4.2 Hva er din største styrke som leder?

Det vil jeg si er at jeg handler når jeg må handle. Det har igjen med det med beslutning og handling å gjøre.

4.3 Hva er den største utfordringen du opplever som leder?

Kan jeg si personal, det er jo alltid utfordrende, fordi det er pesonal vi lever av. Men personalsaker ser jeg som veldig utfordrende, særlig de med negativt fortegn.

4.4 Hva vil du si kjennetegner dine ansatte?

Veldig ansvarsbevisste. De har et veldig eierforhold til det de holder på med. Og ikke minst, de er lojale.

4.5 Hvor kommer informasjonen som du baserer dine beslutninger på fra?

Livets skole. Det vil jeg si. Veldig mye av det jeg baserer mine beslutninger på det går på erfaring, historie. Selverfarte ting.

4.6 Blir problemer du møter løst gjennom dialog eller på egenhånd?

Jeg kaller det ikke for det, jeg kaller det utfordringer. Jeg vil fordele den sånn ca. 70/30, 70% gjennom dialog og 30% på egenhånd.

4.7 Hva opplever du at motiverer de ansatte?

Handling. At de ansatte ser at det er en levende organisasjon der det hele tiden skjer noe. Det vet jeg motiverer de ansatte.

4.8 Hvilke kriterier eller hensyn har du/tar du når du rekrutterer nye ansatte?

Det er veldig individuelt. Det viktigste for meg er at en som kommer inn her og søker jobb har beina plantet godt nede på jorden. Vett hvor han er både i livet og teknisk, kunnskapsmessig, at de er ærlige med seg selv og ikke minst med dem han skal jobbe med. Du skal være ydmyk overfor de du arbeider sammen med. Er du best så er du best, og det er greit du vet det selv, men du trenger ikke gå rundt og fortelle det til alle andre. For alle andre vett at du er best.

5.0 Til slutt

5.1 Hva mener du er den/de viktigste årsaken(e) til at dere har lyktes?

Veldig enkelt svar. Vi har faktisk gjort ting litt annerledes enn andre som jeg sammelikner oss med. Eksempelvis, i stedet for å permittere folk i slutten av 2008/2009, så besluttet vi da på sommeren 2008 at vi skal ISO-sertifisere oss. Så vi satt i gang den prosessen. Også skal vi ha et nytt produksjonsstyringssystem. Så vi jobde med det i et år eller halvannet. Noe som gjør at vi i dag kommer veldig styrket ut av det som andre sliter med i dag. De fikk en knekk under finanskrisen, de tenkte bare kostnader, kostnader, kostnader, vi må kutte kostnader, også må vi selge ut også må vi si opp 12 stykk. Men nå har det snudd igjen, nå er ting på vei opp igjen, og jeg vil si at vi står bedre rustet i dag enn flere av de som vi konkurrerer med pga. at vi gjorde et par beslutninger. Vi så jo ikke at finanskrisen kom vi heller, men det var sånn generelt halvkjøpt i markedet, men vi sa at vi ihvertfall måtte gjør noe. Og vi er veldig ærlige med det som vi holder på med, vi kaller en spade en spade. Jeg tror det er en sunn måte å gjøre ting på. Man trenger liksom ikke formalisere alt så voldsomt for verden er jo ganske enkel, ihvertfall her ute på Jæren. Vi vet hvor vi står og vet hvor vi skal. Og vi vet egentlig hva vi skal gjøre for å komme der.

Selskap 2B

1.0 Organisasjonskultur

1.1 Hva kjennetegner organisasjonskulturen i selskapet?

Det som kjennetegner vår organisasjon er at den er veldig åpen, veldig flat, den er lite hierarkisk. Dette er jo en relativt liten bedrift som ligger på en liten plass, slik at her er det mennesker som kjenner hverandre utenom jobben. Og jeg anser de som jobber i vår produksjon som spesialister, og det trengs liten grad av ledelse, det er veldig selvstendige folk. I tillegg er det en teknologibedrift som gjør at kompetanseutveksling er veldig viktig, så det er veldig viktig å ha en åpen, lærende kultur.

1.2 Opplever du at de ansatte uttrykker sine meninger eller at de holder tilbake?

Det er sannsynligvis todelt, mange vet jeg at uttrykker sine meninger, og det har jeg ingen problemer med. Men så lenge du har med folk å gjøre skal du være ydmyk for at en del holder meninger igjen også. Når du har alt ifra lærlinger på 17 år til rutinerte CNC-operatør på 60 år, så vil de agere forskjellig, men vi prøver jo å få alle til å si sin mening. Det er det vi tjener mest på. Jeg vil si i sum så ja.

1.3 Hvordan er det vanlig at de ansatte uttrykker sine meninger?

Igen, det er en liten bedrift, åpen, hvor jeg snakker med de fleste hver dag. Ihvertfall de fleste dagene. Men vi har jo selvfølgelig disse allmennemøtene og direkte samtaler mann til mann med alle som jobber her, og i tillegg så har vi den uformelle hvor vi treffes i produksjonen eller over lunsjen og den type ting. I og med bedriftens størrelse så fungerer det fint, håper jeg og tror.

1.4 Hvordan blir generelt sett nye ideer mottatt i selskapet? Er det forskjell til hvordan ledelsen og de ansatte stiller seg til hvordan nye måter å gjøre ting på blir mottatt?

Jeg håper og tror at det ikke er endringsmotstand. Vi må hele tiden tilpasse oss, teknologien er hele tiden i en rivende utvikling i dette faget, som gjør at vi hele tiden må være åpne for å gjøre ting annerledes. Og jeg både håper og tror at vi er tilpasningsdyktige. Blant de ansatte er det igjen, både og, men jeg tror i sum at det er en nokså åpen gruppe.

1.5 Hvordan foregår beslutningsprosessene i selskapet?

Det varierer fra sak til sak. Ved ting som involverer alle, prøver vi ihvertfall å få med alle. Om vi lykkes 100 %, det tviler jeg vel på, men hvis vi lykkes ganske godt har vi kommet langt på vei. Det ærlige svaret på det er både og, folk er forskjellige- noen ønsker endringer og er åpne for det, mens andre holder mer igjen for endring og har holdningen at ”det var bedre før”.

1.6 Hvordan arbeider man i bedriften- mest individuelt, eller i grupper?

De fleste jobber mest individuelt. Men det er jo oppgaver hvor der kreves innflytelse fra fler, og da danner vi team på dem.

1.7 Ved gruppearbeid/samarbeid, hvordan setter man sammen gruppen?

Hovedsaklig er det kompetanse, altså gruppen i sum må ha den kompetansen de trenger for å løse den jobben de skal gjøre. Men så er det noe med at man og bør ha med andre, litt breiere hensyn som gjør at man får aksept for endring. For å få aksept for endring er det viktig at de som blir påvirket av den endringen er en del av gruppen for å kjenne grunnen til endringen og lettere kunne adoptere endringen.

Har man avsatt tid til å få gruppene til å fungere?

Mine tanker om det er at det avhenger av hvilken jobb du skal gjøre og hvor lenge den gruppen skal holde på. Til et stort prosjekt som går over flere år, hvor mangan folk er med, så måtte man gjort det annerledes enn hvis det bare er et lite konkret problem du løser veldig kjapt. Og vi holder mest på med det siste. Prosjekter som går til oljeindustrien, vi holder ikke på i årevis. Her er det snakk om ting som må løses fort. Derfor er det vel mest tid til faktisk å løse oppgaven.

1.8 Hvordan mottas avvikende synspunkter i bedriften?

Når man er i startfasen av et problem så er jo alle innspill gode innspill, også må man sortere ned etterhvert. I hvilken grad vi lykkes skal jeg ikke skrøyte for mye av, men vi prøver ihvertfall å dra med oss alle synspunktene, det er ihvertfall intensjonen.

1.9 Har de ansatte tid til refleksjon og vurdering av arbeidsmetoder?

Jeg håper jo det, men igjen, dette er en produksjonsbedrift hvor flertallet står og produserer deler rettet mot olje, og jeg vil nok gjerne tro at vi har et forbedringspotensiale i å kunne stoppe opp og forbedre en del prosesser. I en hektisk hverdag tror jeg nok dette var noe de fleste bedrifter ville vært tjent med. Vi har et program nå internt i bedriften som handler om ”hvis vi i år skal bli bedre enn i fjor, så gjør vi ikke det ved å gjøre ingenting, vi må gjøre noe aktivt for det”. Så der har vi systemer som vi innførte i fjor og viderefører i år, som skal dras litt erfaringer på akkurat det. Så jeg vil si at vi burde brukt mer tid på det, men vi jobber med saken.

2.0 Prosesser

2.1 Har man metoder for å vurdere og forbedre eksisterende fremgangsmåter.

Vi har et program nå internt i bedriften som handler om ”hvis vi i år skal bli bedre enn i fjor, så gjør vi ikke det ved å gjøre ingenting, vi må gjøre noe aktivt for det”. Så der har vi systemer som vi innførte i fjor og viderefører i år, som skal dras litt erfaringer på akkurat det. Så jeg vil si at vi burde brukt mer tid på det, men vi jobber med saken.

2.2 Hvordan arbeider bedriften med nye produkter og tjenester?

Vi har egentlig ingen egne produkter, så det jobber vi ingenting med, og vi har heller ingen intensjon om å ha det. Tjenester er jo der vi kommer inn. Slik det fungerer er at en kunde kommer inn med en tegning, også ønsker han pris og levering, og om vi kan lage (f.eks.) 50 av de. Så vår jobb er jo å gjøre det så effektivt og rett som mulig slik at kostnaden for kunden blir så lav som mulig, og at kvaliteten blir så høy som han ønsker. Så vi jobber konstant med å forbedre det, hvis ikke blir vi akterutseilt. Da er det andre som leverer samme tjeneste som kommer og tar alle jobbene fra oss, slik at det jobbes det kontinuerlig med, sammen med våre leverandører.

Hvor kommer ideer fra i denne bedriften?

Det viktigste da er kompetansen til de ansatte, at de lærer seg bedre metoder for å lage et eller annet her. Og det skjer i samarbeid med de leverandørene av maskiner og utstyr som vi har, og verktøyleverandører, for der sitter mye av kompetansen som vi må sørge for å dra til oss.

2.3 Har man vurderinger/evalueringer før og etter prosjekter?

Ja på de største, så går vi igjennom etterpå hva som var bra og hva som ikke var bra, og hva gjør vi annerledes neste gang. Men på mindre prosjekt gjør vi ikke det.

Hvordan benyttes den kunnskapen som evalueringene genererer?

Det må jo brukes til å gjøre ting bedre neste gang. Men det ligger jo og i ISO-sertifiseringen vår at man hele tiden skal kontinuerlig forbedre deg, det setter ISO krav til og vi er sertifisert, sånn at vi må gjøre oss noen erfaringer i de referatene der og ta med videre.

2.4 Har man systemer/foraer for deling av informasjon og kunnskap i bedriften?

Ikke systematisk, det har vi ikke, fordi igjen, dette er en liten gruppe som jobber veldig tett i det daglige, men det som er en ledelsesutfordring for oss er jo å sørge for at man har den gode kulturen for deling av kompetanse i det daglige. Så dette er ting som produksjonssjef blir utfordret på, om hvorvidt han klarer å få gruppen til å fungere på den måten. Og tilbakemeldingene fra ansatte er bra, men at vi kan bli enda bedre, det er tilbakemeldingene jeg får ihvertfall.

2.5 Har dere system/metoder for å hente inn informasjon om kunder?

Kundegruppen vår er at vi har få, men store kunder, som vi har en lang relasjon med, som vi kjenner godt. Så vi er jo jevnlig i dialog med de, og vi måler og oss selv på kundetilfredshet. Det gjør vi gjennom ISO-standarden, som en del av den, hvor vi måler hvor fornøyde de er med kvalitet, med pris, med kommunikasjon og sånn, og det gjøres gjennom årlige intervjuer. Så ja, det er det systemer for.

Har dere system/metoder for å hente inn informasjon om konkurrenter?

Nei, vi gjør lite konkurrentanalyser. Vi har lite fokus på konkurrentene og mye fokus på oss selv. Hvis vi begynner å tape oppdrag på enkelte områder, så må vi gå inn og se hvordan vi gjør de prosessene der, for å bli bedre. For kundene er sjelden tvungne til å velge oss, de må velge oss for det finnes konkurrenter for det meste. Det kan være vurderinger rundt type maskiner eller kompetanse.

Har dere system/metoder for å hente inn informasjon om teknologiske trender?

Ja, vi må hele tiden være ute i markedet for å finne ut hva som kommer av maskiner og utstyr, for vi bruker dyre og avanserte maskiner for å lage sånne deler, så vi må hele tiden fornye den maskinparken og se hva som kommer. Det samme med verktøy og. Så der er vi ute i markedet konstant og følger med.

2.6 Hvordan praktiseres opplæring av de nyansatte?

Da tar vi utgangspunkt i hvilket nivå den nyansatte står på, også må vi få ham opp på det ønskede nivået hvis han ikke allerede er der. Så det kan være alt fra maskinleverandør som kommer og holder interne kurs eller til at andre, mer erfarne medarbeidere må lære dem opp.

2.7 Har man videreutdanning/utvikling av de erfarne ansatte?

Det skjer i årlige medarbeidersamtaler, så jobber personalsjefen med det sammen med produksjonssjef for å finne ut hvilke områder den enkelte mener(.....) For som jeg sier, skal vi bli bedre enn i fjor så må vi gjøre noe aktivt i år kontra i fjor for å bli bedre. Men det er veldig individuelt, så vi prøver å legge en individuell plan for hva punkt vi skal sette inn på hver enkelt ansatt fra år til år. Men det er et nokså nytt prosjekt vi jobber med, så det vil jeg si at vi i Rush ikke har vært flinke til, men at vi begynner å bli nokså flinke på det.

2.8 Hvordan brukes interne "eksperter" til videreutvikling av de andre?

Ja, det er jo en del av dette prosjektet her, hvis noen har, la meg ta et eksempel; hvis noen sliter med KAM-programmering av maskinene sine så jobber vi nå med de som er best på KAM-programmering for å lære opp og dra med seg de andre. Så dette jobbes det nå veldig systematisk og godt med, men det er relativt nytt, vi startet med dette i slutten av fjoråret, vi har ikke vært så flinke på dette før, men vi gjør noe aktivt nå for å bli bedre, men hvor stor effekt det har fått nedover i organisasjonen enda, det er jeg litt usikker på i og med at det er så nytt, men vi satser tungt og systematisk på det, så jeg forventer at vi er veldig mye bedre på dette om to til tre år enn vi var for ett år siden ihvertfall.

2.9 Hvordan brukes eksterne "eksperter" til videreutvikling av de andre?

Ja, helt klart. Vi leier inn folk fra kompetansemiljøer slik at vi lærer opp i det vi ikke er så gode på selv.

3.0 Visjon

3.1 Har selskapet en visjon, hvordan lyder isåfall denne?

Vi skal ha en visjon om at vi skal være blant de beste i regionen på maskinering. Regionen er kanskje ikke så geografisk stort, men her er jo den største maskineringskompetansen, jæren er jo og veldig stor, men ryfylket og er veldig stort på maskinering. Så der har vi de tøffeste konkurrentene, så er vi best her, så ligger vi veldig høyt på verdensnivå. Også skal vi være en lokal hjørnesteinsbedrift, altså at vi tar ansvar lokalt. Det synes vi er viktig av reint fornuftige hensyn, også er det og med tanke på rekruttering. Vi har holdt på i mange år etterhvert og skal være aktive lokalt her.

3.2 Hvordan ble visjonen utviklet/Hvordan ble disse punktene utviklet?

Slik som våre kjerneverdier ble utarbeidet, da hadde vi med en ekstern person inne som hadde lange samtaler med meg og mangen tilfeldig valgte rundtom i bedriften, hvor vi prøvde å dra ut hva er det som allerede i dag er våres sterke sider, hva kjennetegner oss i dag, hva er deres sterke sider, og tok utgangspunkt i de for å videreføre det vi allerede var god på, for når vi gjorde denne jobben her for fire-fem år siden så hadde vi jo allerede eksistert i 20 år, så det var jo grunner til at vi hadde holdt ut i 20 år allerede, og vi prøvde og bygge videre på de.

Kvalitetsbevisste, leveringsdyktige, - det var fire sårne som henger på gangen- de begynner å bli godt innarbeidet etter hvert. Og på de tingene der skal vi være best.

3.3 Benyttes visjonen i det daglige?

Vi prøver på det. Vi prøver å bygge videre på de verdiene der og å støtte opp under med det, altså har du kjerneverdi at du skal være leveringsdyktig, så nytter det ikke å levere to dager for seint, det nytter ikke å si at vi ikke ble ferdige, ”sorry, vi får ta det seinere”. Og kvalitetsbevisste, da nytter det ikke å sende deler som bare nesten er gode nok, det må være perfekt slik som kunden krever det. Og da nytter det ikke å si at det ikke er så nøye når du har en slik kjerneverdi, da må du kjøre litt hardt på det. Så vi prøver å bygge opp under de med handlingene vi gjør.

3.4 Har grunnleggende verdier vært de samme helt fra starten av?

Ja igjen, jeg har jo ikke eid denne bedriften siden den var ny, så jeg overtok denne bedriften for fem-seks år siden, slik at vi da måtte ta utgangspunkt i da hva som skulle være våre verdier videre og det var det som mente måtte være tuftet på det som allerede var. Det skulle ikke komme inn et helt nytt sett verdier, men jeg vet jo fra tidligere eiere at det som går på levering og kvalitet var deres kjerneverdier og. Og det var det vi fant ut at det satt i ryggmargen allerede, det var det de mente vi var gode på, og derfor valgte vi å bygge videre på det.

4.0 Lederatferd

4.1 Hvordan vil du beskrive din lederstil?

I og med at vi har ansatte her hvor alle er flinkere i akkurat det de holder på med enn jeg er i akkurat det de holder på med, så derfor mener jeg at de må forskjellige medarbeiderne må gis ganske stort handlingsrom. Det er ganske liten grad av ledelse, vil mange definere det som, men jeg ser på min rolle mer som en tilrettelegger for at de skal kunne utføre det som er deres kjerneområde. Jeg tror nok jeg er en lite styrende leder egentlig, mange ting må delegeres, avgjørelser må strengt tatt tas på så lavt nivå som mulig for og å kunne være leveringsdyktige- du skal kunne ta de avgjørelsene kjapt. Skal du ha for mye omstendigheter for å kunne ta avgjørelser vil det ta for lang tid og vi vil ikke klare å være leveringsdyktige.

4.2 Hva er din største styrke som leder?

Jeg begynner etterhvert å få ganske lang bransjeerfaring, så jeg kjenner omgivelsene våre rimelig godt etterhvert, også tror jeg at jeg er flink til å kunne stole på andre, de som er bedre enn meg- jeg henger meg ikke så mye opp i deres jobb, men lar dem få spillerom der. Det er nok den største styrken.

4.3 Hva er de største utfordringene du opplever som leder?

Det er for eksempel hvis du skal ha endring da, så lenge du har folk som kan sin spesifikke arbeidsoppgave veldig mye bedre enn deg selv, så må du sørge for å fundamentert denne endringen godt nok blant de som skal bli påvirket, for igjen, hvis de kan sin del bedre enn deg så må man ha innsalg av disse tankene, og de må være deltakende i det fellesskapet der, hvis ikke kan det fort være at det som ser smart ut på toppen ikke er smart nok lenger nedover. Så det er en utfordring når du leder en gruppe med spesialister, det er jo bare å vise til sykehussakene på østlandet nå, hvor noen på toppen ser noe også er det de nedover som har mer kompetanse på det helsefaglige som ser utfordringer med dette her, og man får mye støy.

4.4 Hva kjennetegner dine ansatte?

De har veldig høy kompetanse på den spesifikke jobben de gjør, slik at de er veldig flinke til akkurat å lage denne delen- lage de tingene de skal, og de maskinene og det utstyret som de har. Det som er typisk for denne gruppen er at det er en lokal gjeng egentlig, hvor kultur og alt slikt blir litt enklere. Det er en del utfordringer, vel og merke, hvis du har veldig internasjonale personale må du ta andre hensyn. Her er det en kultur som er veldig homogen. Så de går godt overens, det har og noe med intern læring og gjøre- når de kjenner hverandre såpass godt, kjenner hverandre kanskje privat utenom jobb også, så går den biten lettere. Så høy grad av kompetanse på sin spesifikke oppgave og lokal homogen kultur.

4.5 Hvor kommer informasjonen du baserer dine beslutninger på fra?

Det er situasjonsbestemt, hvilket problem har vi med å gjøre? Men det viktigste når jeg skal ta fatt på et nytt problem, er jo at jeg har sikret meg nok kompetanse fra så bredt som mulig. Igjen, man må være litt realistiske med tanke på tid, men det er allikevel viktig for meg å søke brei kompetanse, både internt og eksternt. Er problemet internt, så prøver du å snakke med nok aktuelle folk internt på huset og finne da gjerne-, dra med hvis du trenger eksternt kompetanse så drar du inn det. Har vi mest mulig brei kompetanse så jobber vi frem en løsning. Prøver å ha en felles forståelse underveis. Jeg er også opptatt av at beslutningene ikke skal være så veldig ovenifra og ned, det tror jeg er en uting i den type kultur som vi har i dag, jeg ser at store foretak må angripe ting litt annerledes, men mye av prinsippene er de samme.

4.6 Blir problemer du møter løst gjennom dialog eller på egenhånd?

Jeg håper jo at de fleste mener at de blir løst gjennom dialog. Det vil jo de aller fleste. Og slik tror jeg det er i de aller fleste sakene her på huset. Mens det er klart det finnes situasjoner hvor du må skjære litt igjennom og ta en avgjørelse, det er noe med å være sitt ansvar bevisst og. Men jeg tror de fleste er, den typiske saken blir løst gjennom dialog.

4.7 Hva opplever du at motiverer de ansatte?

Det er å bli vist tillit, og å få tilbakemeldinger på jobben; hva er det som er bra, og hva er det som ikke er så bra? At de hele tiden får feed-back og får følelsen av at det de gjør er viktig. Hvis de føler at ting bare skurer og går, og at det ikke betyr så mye hva de gjør, så blir det demotiverende. Og det er en utfordring og hele tiden når man vokser. Jeg sier vi er små, men vi er 25 mann og alle skal ha tilbakemeldinger hele tiden og det er en utfordring som jeg vet vi til dels lykkes i og til dels skal bli bedre på. Så det motiverer hvis de får vist ansvar og blir satsa på, får ny opplæring og nye arbeidsoppgaver og har litt utfordring i jobben.

4.8 Hvilke kriterier eller hensyn tar du når du rekrutterer nye ansatte?

Kompetansen er selvfølgelig viktig- at de har den grunnleggende kompetansen. Og jeg er litt opptatt av at personer, for dette er jo grupper som jobber tett og bruker store deler av hverdagen sin på jobb, sånn at det er viktig at de står for noen av de samme verdiene. Kompetansen må ligge i bånd, også er det kultur og holdninger.

5.0 Til slutt

5.1 Hva mener du er den/de viktigste årsaken(e) til at dere har lyktes?

Det er at vi er gode på leveringsdyktighet og kvalitet. For de to tingene der, i tillegg til fleksibilitet- at vi kan snu oss raskt, det er helt kritisk. Og det er lett å si de tingene der, men det forplikter en handling. Man må holde kompetansenivået på de ansatte høyt og satse videre på de, fordi det er dem som lager hver enkelt del. Så uten medarbeidere som liker utfordringer og som har lyst å gå videre blir du akterutseilt med en gang.

Selskap 3A

1.0 Organisasjonskultur

1.1 Hva kjennetegner organisasjonskulturen i selskapet?

Hardtarbeidende. Vi har liksom den verdien at det skal være fint å jobbe hardt. Vi prøver og jobbe veldig hardt, og prøver å aldri si nei, men heller alltid komme opp med en løsning. Det er det viktigste, ellers er det vel at vi tror at vi kan få til alt.

1.2 Opplever du at de ansatte uttrykker sine meninger eller holder tilbake?

Det er lett for meg å si at det er lett å uttrykke sine meninger her. Men jeg tror det er sånn relativt lett. Alle ansatte har ansvar for egne arbeidsoppgaver og kan komme og gå når de vil. Alle er litt sin egen sjef. De har ihvertfall mye påvirkning på hvordan de gjør sine egne jobber. Vi har delt opp i flere team som på en måte blir som små bedrifter i bedriften. Så de har jo da egne mål og styrer egentlig sine egne hverdager akkurat som de vil- alt fra når de har ferie til om de skal ut og ta seg en pils eller møte kunder. Vi prøver å få til at det blir tatt flest mulig avgjørelser på et lavest mulig nivå. Slik at de ikke må avsjekke alt hele tiden. Men hvor lett det er å få oss til å endre organisatoriske ting- det er kanskje litt annerledes. Vi pleier alltid å høre på innspill. Et eksempel på det er at ideen til et av underselskapene kommer fra en ansatt. Han syns vi burde starte et reiseselskap, så sa vi ”ok, lag et business case på det”. Så gjorde han det, og vi syns det var bra, så vi starta det. Det er vanskelig for meg å vurdere hvor lett det er å uttrykke sine meninger, men vi håper det er lett ihvertfall.

1.3 Hvordan er det vanlig at de ansatte uttrykker sine meninger?

Vi har mandagsmøter hver mandag, hvor vi hovedsaklig gjennomgår driften og hva de forskjellige avdelingene driver med. Og ellers er det at man tar det opp på avdelingens nivå da, også har vi møte hver uke med avdelingsleder. Og da diskuterer vi blant annet sånne ting, men vi har ikke sånn jevnlig foraer hvor vi diskuterer med de ansatte hvor hele bedriften skal på en måte. Men vi er jo ikke så store, så det blir jo at vi snakker med alle, men det er ikke sånn organisert at man setter seg ned med hele bedriften.

1.4 Hvordan blir generelt sett nye ideer mottatt blant de ansatte i selskapet?

Vi er sånn relativt glad i å endre litt og sånnt. Vi er relativt unge mennesker som jobber her, så vi er ikke så veldig redd for endringer. Vi er nok litt motsatt, at vi hopper på litt for mange nye prosjekter, så vi er glad i å prøve nye ting. Det er jo sånn med mennesker at de ikke digger akkurat i det du skal i gang og forandre hverdagen dems. Man har vent seg til noen vaner, så det er alltid litt utfordringer, men vi endrer ganske mye, og begynner etter hvert å bli ganske flinke til å få de fleste til å bli med på endringene. Men det er selvfølgelig slik at jo eldre du er jo verre er det. Vi prøver å være åpne for at en hver ting skal kunne endres alltid, fordi det tror jeg du må. Fordi en sannhet i dag er jo ikke en sannhet om tre eller fem år.

1.5 Hvordan foregår beslutningsprosessene i selskapet?

Den endelige beslutningen er ikke demokratisk, jeg sitter alltid med en mulighet til å si nei. Men i praksis så kan jo ikke jeg, selv om jeg kan i teorien, så vil det jo være dumt å få alle mot meg. Men det er vi også litt opptatt av at det er ikke alltid at alle skal mene noe om alt. Det blir så mye byråkrati hvis alle skal uttrykke sin mening og vi skal stemme om alt, så blir det litt håpløst. Men vi tenker ofte slik som vi blant annet gjorde i en strategiprosess for to-tre år siden- da tok vi ikke bare med toppledelsen, men bruker folk fra litt forskjellige steder i organisasjonen, fordi det er egentlig viktig å vite hva den stillingen mener, på de forskjellige nivåene. Så det er ikke sånn at det bare er ledergruppen som tar alle avgjørelser, det kommer litt an på hva det er. Og vi har også et sånnt ukentlig møte med det vi kaller koordinatører, som er på en måte det nederste leddet som har faste ansatte. Vi prøver igjen å få til beslutninger på et lavest mulig nivå, selv om det ikke alltid er sikkert at de føler det sånn.

1.6 Hvordan arbeider man i bedriften? Individuelt eller i grupper?

Team, se over

1.7 Hvordan setter man sammen team eller grupper?

Det er faste team. Men vi prøver å se litt på kunder, prøver å se at dette teamet skal jobbe med disse tingene og disse kundene. Også prøver vi å mappe litt hvilke mennesker som passer til å jobbe med for eksempel de menneskene i Microsoft. Fordi man kan si hva man vil, men et godt kundeforhold handler ikke bare om hva du leverer, men også om at du skal fungere sammen med de menneskene du skal jobbe med. Det er veldig viktig. Så organiserer vi de med en teamleder en del prosjektleder og noen koordinatore.

Hvordan jobber man for at teamene skal fungere sammen?

De har egne budsjettmål på teamet og hver prosjektleder har sitt eget budsjettmål. Og en egen portefølje med kunder. Og de må da teamleder melde inn til ledergruppen én gang i uken, tall og hvordan de ligger an. Og om de har for mye folk eller for lite folk. De har egne teamkvelder og noen har også laget egne navn på teamet og de gjør litt ting i teamet for å få samarbeidet til å bli best mulig. Det er en sånn "fine line", fordi vi ønsker at de skal konkurrere teamene seg imellom, samtidig som de også må samarbeide på kryss av teamene fordi noen ganger er det en stor jobb hvor flere team jobber sammen.

1.8 Hvordan mottas veldig avvikende synspunkter i bedriften?

Hvis det er altfor mye så tviler jeg på at de jobber her altfor lenge. Ikke det at de må slutte, men da er det ikke noe hyggelig å arbeide med en helt annen virkelighetsoppfatning. Men nå er vi 65 ansatte og de er ikke alle like. Det er en del forskjellige, og det er helt greit, men de er nok innen samme sjanger. Det er nok ikke så mange kommunister her, så vi har jo noen verdier. Vi driver en business, vi skal tjene penger og derfor får man fra man går inn døra her lære hva dekningsbidrag er, og du har budsjettansvar og sånt. Og vi tror på markedsføring fordi det er det vi driver med her og vi skal stå på for kundene våres, så det er en del sånne grunnsyn- så hvis du skjærer helt med det så passer du ikke, og vi prøver å være litt sånn "JCP'sk", vi ønsker å ha en vinnerkultur og være vinnermennesker. Vi er litt like.

1.9 Har de ansatte tid til refleksjon og vurdering av arbeidsmetoder?

Noen prosjektledere føler nok at de er overlesset med arbeid. Men det er jo derfor vi har delt opp litt og og har en teamleder som skal ha det store overblikket og sette riktige mennesker og riktige metoder på det. Men vi har generelt mye å gjøre, samtidig så kommer det med erfaring. Den personen som omsetter desidert mest av prosjektlederne, han er også den som har mest normal arbeidstid. Han har vært her i tretten år, og da har du masse erfaring og kan rutine, mens en som er her første året sitter ofte lenge og syns det er helt jævlig mye å gjøre. Så hvis du har vært her veldig lenge så vet du ofte hva du skal gjøre. Men dette kan igjen være en ulempe rent kreativt, fordi man følger det samme mønsteret. Så det er ikke et helt klart ja eller nei svar på det.

2.0 Prosesser

2.1 Har man metoder for å vurdere og forbedre eksisterende fremgangsmåter?

Ja vi har alltid rapportmøter med kunder i tillegg til disse mandagsmøtene. Der går vi igjennom positivt og negativt. Og så prøver vi å gjøre det så mye som mulig internt. Vi kunne nok vært flinkere til å gjøre det i etterkant, det blir litt fort at du er på neste jobb, men vi prøver å lære. Tror aldri man blir flink nok der. Men er det noe som har gått veldig bra eller

veldig dårlig så stopper man opp for å reflektere, men hvis det har gått bra blir det ofte bare rapport med kunden.

2.2 Hvordan arbeider bedriften med utvikling av produkter/tjenester?

Det har mye vært mennesker som kommer til oss med gode ideer. Det er egentlig av at man ser hva andre gjør og hva kunder etterspør mer, så man vokser ofte sammen med kunden. Så vi har ikke så veldig at ”nå skal vi sette oss ned og finne på noe”, vi er litt sånn ”blir til mens vi går”. Derfor prøver vi sikkert mye nytt da.

Hvor kommer ideer fra i denne bedriften?

Det er ofte ansatte som kommer med en idé, også synes vi det høres smart ut. Vi eier oss selv og prøver å bruke det som en styrke- det vil si at ingen andre kan fortelle oss hva vi skal gjøre, så hvis vi føler at vi bør endre oss så gjør vi det. Det prøver vi å være bevisst på- å utnytte den styrken der. Fordi de færreste av de vi konkurrerer med har bare aktive eiere, og det vil si at de må spørre noen andre, og det må aldri vi.

Har man systemer for aktivt å fange opp ideer?

Nei, vi har ikke det. Vi burde sikkert hatt men nei vi har ikke noe bortsett fra at vi snakker om det. Det er jo det at vi er aktive mennesker og alltid prøver å tenke nye ideer.

2.3 Har man vurderinger/evalueringer før og etter prosjekter?

Ja vi har ihvertfall etteranalyser. Det bruker vi mye disse mandagsmøtene til, at vi går igjennom alt i de store casene som har vært gjort, også forteller man da selvfølgelig om hva som har gått bra, men vi er også veldig opptatt av hva som ikke er bra, for det er jo aldri alt som er bra i de store prosjektene. Vi prøver å ha organisatorisk læring for at vi helst ikke skal gå i samme tabbe, for det er jo litt dumt hvis vi har gjort en feil ting også er det andre som gjør samme feilen en gang til. Så der bruker vi en time i uka.

2.4 Har man systemer/foraer for deling av informasjon og kunnskap i bedriften?

Det er disse møtene våre, også er vi veldig flinke til å sende fellesmail, hvis vi ser en kul video på youtube eller geriljamarketing så sendes det rundt. Men vi har liksom ikke noe system som følger opp, men det burde vi sikkert ha.

2.5 Har man system/metoder for å hente inn informasjon om kunder/konkurrenter/trender i markedet?

Kunder og sånn gjør vi sånn konkurrentanalyser i forbindelse med- hvordan vi ligger an i omsetning og hvilke kunder tror vi de andre jobber med og sånn. Og også sånn i markedet følger vi mye med i media hvilke selskaper som bruker mye penger, og vi prøver å mappe opp kategorier. Så ser vi om vi mangler noen kategorier, også prøver vi oss gjerne i den/de.

Har man system/metoder for å hente inn informasjon om teknologiske trender?

Ja det har vi. Vi har jo kjøpt 51% av et selskap som heter ”pavement” som driver med teknologi som vi bruker mye på messer og sånn. Som er sånn teknologi som gjør oss i stand til å hente inn informasjon om kunder og leads osv. Også bruker vi smarttelefoner i forbindelse med rapporteringer når vi er ute. Og så bruker vi jo veldig mye events og sosiale medier som sånn ut mot sluttbruker.

2.6 Hvordan praktiseres opplæring i bedriften?

Da har vi en samling og en officemanager som setter de inn i alle systemer. Alle sånne basic ting. Og så har de en sånn freelance-base og et prosjektstyringsverktøy som de blir lært opp i.

Også har vi en økonomiansvarlig som gir dem opplæring i fakturahåndtering. Så ellers så blir de lært opp på teamet. Der ligger på en måte opplæringen til faget. Hvis du ikke har noen erfaring så jobber du da sammen med noen som har det.

2.7 Har man fokus på videreutvikling/utdanning av de erfarne?

På en del mennesker kjører vi med en lederutvikler kursing en fem-seks ganger i året, litt forskjellige kurs, hvor vi prøver å utvikle dem som person og eventuelt som ledere. Og hvor vi ser litt igjen, folk som har litt utfordringer, så plasseres de sammen med noen som er flinke på de feltene for å få utvikling der. Så har man da mulighet til å bli koordinator, prosjektleder, senior prosjektleder etc. Eller hvis du kommer med noen veldig gode ideer, så kan du starte en egen business i businessen.

2.8 Hvordan brukes interne ”eksperter”?

Vi prøver å lære av hverandre. Noen er bedre enn på sampling og noen er bedre på noe annet, så du blir på en måte lært opp etter hva du skal jobbe med.

2.9 Hvordan brukes eksterne ”eksperter”?

Vi har noe som heter ”information Tuesday”, som egentlig skulle vært hver måned, men det skal jeg ikke skryte på oss at vi klarer, hvor vi får litt råd utenifra. Det kan være alt fra PR til førstehjelpskurs, eller at det er om sikkerhet på arrangementer så vi prøver å hente inn en del råd.

3.0 Visjon

3.1 Har selskapet en visjon, og hvordan lyder isåfall denne?

JCP skal være et av Nordens ledende marketingselskap.

3.2 Hvordan ble visjonen utviklet?

Den ble utviklet i den strategiprosessen som vi har vært inne på tidligere, sammen med de ansatte som deltok der. Men hvor godt forankret den er, det er jeg litt usikker på. Vi er nok litt breiere nå enn vi var da. Og det er noe vi har tenkt på etter at vi har startet travel-delen av selskapet.

Er visjonen tilpasset ulike deler av bedriften?

Ja, nei den passer nok best til event. Så den krever litt jobbing med.

3.3 Benyttes visjonen i det daglige?

Det vi har vært litt bevisst på i Norge er at vi skal være den nest største aktøren etter Gyro- en tydelig nummer to. Vi skal være ledende og ledende er ikke nødvendigvis størst. Også bruker vi den ved at vi er i Sverige og Danmark i tillegg til bredden i tilbudene våre. Så vi bruker den, og er veldig bevisst på at vi ikke er i mål der.

3.4 Har grunnleggende verdier og antakelser vært de samme fra starten av?

Vi har noen verdier som vi er veldig stolt av- det at vi er hardtarbeidende. Det er jo nesten ikke lov å si i dag at man skal jobbe hardt, alt skal være så hyggelig og... , men vi er hardtarbeidende, også har vi fokus på at alt vi gjør skal være gøy, vi skal ikke begynne å lage sånne arrangementer der du er så kul at du.. det var en tid der det med ”lounge” var så kult, og du skulle bare stå i et hjørne og late som du kjeda deg for da var du utrolig kul, og da prøvde vi å være en motvekt til det- at det skulle være lov til å stå på bordet og ha det gøy da. Så det også er noen verdier vi prøver å ha til grunn. Også er det det der at vi skal liksom ikke si nei.

Hvis det er noe som ikke går, så kommer vi opp med en løsning. Dette har vært konsistent fra starten av.

4.0 Lederatferd

4.1 *Hvordan vil du beskrive din lederstil?*

Jeg er jo leder for hele Norden, så jeg er nok litt forskjellig fra han norske. Jeg er nok mer autoritær enn han. Jeg får høre at jeg er litt skremmende. Jeg tror jeg er tydelig, det vil jeg si. Det er jo ikke så lett å si sånno seg selv, men jeg synes jo ikke selv jeg er så autoritær, men jeg må jo stole på de andre når de sier at jeg er det. Det er nok min negative side at jeg er autoritær da, men ellers så er jeg veldig engasjert. Jeg er med på mye, jeg er jo på arrangementer selv, masse ute og jobber. Også er det slik at folk er inne og bruker kontoret mitt når jeg ikke er her, så jeg tror vel ikke at jeg er så skummel.

4.2 *Hva er din styrke som leder?*

Det som er styrken min er for eksempel når folk kommer og spør meg ”skal vi starte travel?”, og de begrunner det godt, så tørr jeg å gjøre det. Jeg er ikke så veldig redd for å prøve, så det er nok en styrke at man er ”gutsy”. Det er nok den største styrken tror jeg. Også er jeg ganske flink til å få med meg folk, få folk til å tro på det.

4.3 *Hva er den største utfordringen du selv føler at du har som leder?*

Det er det der at jeg kan være altfor streng uten at jeg tenker på det selv. Men jeg kan være veldig kort og direkte med noen slik at de synes det er ubehagelig. Det er en utrolig vanskelig tanke, synes jeg, å vende meg til og å huske på at hvis jeg er forbannet på noen så oppleves det verre enn om det er en av de andre. Jeg våkner ikke opp som sjef, jeg våkner jo opp som meg selv.

4.4 *Hva kjennetegner dine ansatte?*

De står på mye. De jobber målrettet og hardt, og hater å tape.

4.5 *Hvor kommer informasjonen du baserer dine beslutninger på fra?*

Hvis det er snakk om interne ting og sånnt, så har jeg sånn relativt god kontakt med folk forskjellige steder, og jeg er ikke så veldig redd for å søke informasjon hvis jeg trenger det. Jeg er ikke så veldig opptatt av å ikke gjøre noe som ”ikke er riktig”, fordi jeg vil ha den informasjonen jeg trenger. Men jeg sjekker jo ikke mailen til de ansatte og sånnt, men det gjør meg ikke noe å spørre noen litt direkte. Hvis det er en konflikt eller noe sånnt, så kan jeg godt snakke med den ene uten at den andre er tilstede, hvis jeg tenker at det er en fordel for den saken. Jeg prøver alltid å hente informasjon på den måten som man får tak i informasjon. Enkelte er for redd for- eller for opptatt av å opptre riktig, så ender de opp da med å lure på hva forskjellige folk mener, også får du egentlig ikke løst det. Jeg er mye mer på å finne ut, hvis det er et problem, hva det er og hva den og den mener. Jeg bruker litt tid for å snakke med folk i forskjellige posisjoner og på forskjellige team for å få greie på alt fra A til B. Jeg burde kanskje ikke gå forbi avdelingsledere, men hvis jeg tenker at det er hensiktsmessig så gjør jeg det og går direkte til informasjonskilden. Så slipper jeg å få informasjon som er tygd flere ganger.

4.6 *Blir problemer du møter løst gjennom dialog eller på egenhånd?*

Man må jo vite hva man snakker om (i relasjon til ovennevnte).

4.7 *Hva opplever du at motiverer de ansatte?*

Mål og kanskje det at man liker å vinne. Også ser jeg det at de fleste her har bonusmål der de kan tjene mer penger, at det i seg selv er motiverende. Men nummer én tror jeg er å være flinke, alle har lyst til å være flinke. Så er det faglig- at det er gøy å lage store arrangementer.

4.8 Hvilke kriterier/hensyn har du/tar du når du rekrutterer nye medarbeidere?

Først er det sånne basic ting som at du har riktig utdannelse og hvis du har gjort noen jobber før så sjekker vi om du har vært flink der. Men det er det mange som har. Vi er ikke så veldig opptatt av karakterer- de bør ikke være helt rævva, men vi er ikke så opptatt av det. Men så er det mye på personlighet, det er ganske avgjørende. Vi prøver å finne de menneskene som flest folk liker, fordi det er de som kommer til å gjøre det best ute hos kundene. Også må du prøve å mappe dem, må vite litt om ”hvor skal de?”, ”passer de der?” etc. Og så må de tåle en viss mengde stress. Men det vi er mest opptatt av er personlighet og om de passer inn i gruppen.

5.0 Til slutt

5.1 Hva mener du er den/de viktigste årsaken(e) til at dere har lyktes?

Jeg tror det er det at vi står på hele tiden, vi jobber hardt og hater å tape. Jeg tror vi er usnobbete, vi prøver å være litt usnobbete. Vi er fra Porsgrunn, jeg og han daglig lederen i Norge, vi prøver å spille litt på det, litt sånne jordnære verdier, vi prøver å være et sånn byrå der kunden gleder seg til møtet. Vi prøver alltid å levere det som er litt kulere enn det de tørr å gå for. De skal tenke at de ”er litt gærne de gutta”. Selv om vi er ca. 50/50 gutter og jenter akkurat nå, i vår bransje er det veldig mange prosjektledere som er jenter, vi ønsker å være litt gutteinspirert, vi ønsker å være de litt kule gutta. Det tror jeg har vært fint for mange av kundene våre er jenter. Det gjør oss litt annerledes, fordi det er nesten bare jenter hos konkurrentene våre. Også prøver vi å være litt sånn unge og sultne. Vi lever godt med at vi har ansatte som er unge mennesker som kanskje ikke er hos oss hele livet, men som bytter arbeidsplass etter tre til fem år- da får vi folk som vil opp og fram. I tillegg har vi vært heldige med markedet. Det er ikke bare at vi har vært flinke som har gjort at vi har lyktes, vi traff et marked som har vært voksende. Som følge av finanskrisen i 2008, når markedene stupte måtte vi tenke litt annerledes og vi måtte stå alle ”skulder til skulder” og ringe ”cold calls” til kunder. Alle i ledelsen ble med og ringte fire timer hver uke, fordi det funker ikke å piske de ansatte hvis de ikke ser at du gjør en innsats selv. Det tror jeg er sykt viktig at det er et felles ansvar for at bedriften går bra. Vi arbeider også mye med det å opptre som små, selv om vi er store. Vi skal ikke gå inn døra og tenke at vi omsetter for 200 millioner, vi er små vi og vi skal sparke de store på leggen selv om vi er større enn dem. Hvis du er størst eller best, da er det bare en mulighet da, så det må alltid være en tanke at man skal videre et sted.

Selskap 3B

1.0 Organisasjonskultur

1.1 Hva kjennetegner organisasjonskulturen i selskapet?

Det jeg prøver å jobbe med er at vi jobber teambasert. Vi jobber på forskjellige områder, vi har tre fire fem forskjellige forretningsområder, men samtidig så er alt innen kommunikasjon. Så når vi jobber med kunden så må vi sette sammen kompetanse fra disse forskjellige områdene i team. Så det at man hele tiden jobber sammen i team er vel det som jeg vil oppfatte er basert på kulturen. Det er ganske flatt, rent bortsett fra meg. La oss si det sånn at det er gangske flat struktur da og veldig teambasert.

1.2 Opplever du at det ansatte uttrykker sine meninger eller holder de tilbake?

Det er alltid sånn som er litt vanskelig å vite, Jeg tror jo at det er en åpenhet slik at de kan komme å si fra hvis det er ting som det mener kan bli gjort annerledes. Men man vet jo aldri, man kan aldri være sikker, men det er klart at, jeg oppfatter jo det, at dersom det er ting som

kan forbedres at de kommer med det. Det kan variere fra menneske til menneske og man har forskjellige kjemier med forskjellige mennesker, så at alle tørr det, det blir vanskelig å si. Det kan ha noe med hvor lenge man har jobbet her, hvor trygg man er i posisjoner og i teamene slik at å et fasit svar på alle, det vet jeg ikke, men at det er en viss åpenhet det tror jeg det er en kultur på som åpner for å si at dette kunne vært gjort bedre.

1.3 Hvordan er det vanlig at de ansatte uttrykker sine meninger ovenfor ledelse og ansatte?

Ja, altså, først vil man jo uttrykke det i teamene, hvis det er uenigheter i teamene eller at man er , at man har forskjellige oppfatninger av et problem, at man da først diskutere dette i teamene, det er helt vanlig, det er nesten kjedlig hvis alle er enig bestandig. Det er der det meste av det faglige skjer. Jeg er nesten ikke med på det faglige arbeidet . Jeg jobber nesten bare med utvikling av selskapet, personal, administrasjon, økonomi og visjon. Så der skjer all diskusjonen i teamene stort sett, men hvis det er utvikling av selskapet som så dann, så kommer de ofte til meg eller til en avdelingsleder, men de kommer ofte rett til meg.

1.4 Hvordan blir generelt sett nye ideer mottatt i selskapet (av ledelsen)?

Jeg håper at svaret er at det er jeg åpen for, for det er det som drar oss videre. Det å stå stille er det samme som at noen kommer til å gå forran oss. Så vi har en innovasjonstakt i forhold til at vi ønsker å være med på nye ting hele tiden. Samtidig i et miljø som dette så er det en lite utfordring fordi at du lever av timer, hver time som faktureres er penger, samtidig som hver time hvor man skal lære noe nytt, som vi kaller interntid, tar liksom av den økonomiske businessen, slik at det hele tiden er en balansegang, mellom det å lære nye ting, utvikle nye produkter og det å fakturere timer. Det er kanskje noe av det vanskeligste vi gjør i et selskap som dette, for å få den balansegangen både å tjene penger og det å utvikle oss. Så det blir en del diskusjoner på at denne tingen må vi la ligge nå. Vi må bestemme og prioritere hva vi ønsker å utvikle, hvilken kompetanse vi ønsker å gå videre med. Så det er nesten en daglig situasjon, hva skal vi gjøre i interntid, kontra hva som skal gjøres av ting på prosjekter. Fordelen vår er jo at vi får prosjekter som vi lærer av, og det er er det beste, å både tjene penger og å fornye kunnskap. For oss er det veldig viktig. Jeg ser på oss som en innovativ bedrift og innovasjon er en av våre verdier.

Hvordan blir generelt sett nye ideer mottatt av ansatte?

Nå er det som sagt noen som har jobbet med dette veldig lenge, så da har vi partnere også har vi noen som har vært her ganske kort, så har vi noen sånn midt i mellom, men jeg tror de synes det er spennende å stadig jobbe med nye ting. I ansettelsesfasen så er det noe som veklegges når folk begynner å jobbe her, at de hele tiden får jobbe med nye ting, at de ser at her kommer du inn på mange felt og at folk sier at en dag her er aldri lik. Det tror jeg folk synes er utrolig spennende, samtidig som det kan være stressende. Så det er alltid en balanse, men i utgangspunktet tror jeg at folk synes det er spennende. Og da må jeg si ærlig også at hvis man ikke synes det er spennende, da kan man nesten ikke jobbe her. Det er så hektisk og det er så mye som skjer, at hvis du ikke synes å hoppe fra ting til ting, kunder ringer og plutselig skal du skrive noe og så skal du være med i møte og hjelpe andre, så det er noe av atmosfæren og dynamikken i selskapet.

1.5 Hvordan foregår beslutningsprosesser i selskapet? Demokratiske/ikke-demokratiske

Jeg vil dele det i to, en ting er det faglige i teamarbeidet på en måte, der er det jo dynamikk i teamene, når man jobber i team så finnes det en teamleder, men den teamlederen kan nesten være junior, altså fordi, har man en oppgave så kan man få hjelp av noen som har vært her lenger, slik at da vil teamene og ttil syvende og sist teamleder som tar avgjørelsen. Hvis du går på bedriften som sådann, så er det nok en god del jeg som er involvert, men jeg prøver så

godt det går å utvikle andre mennesker gjennom at de får ansvar. Samtidig ser jeg at det ikke er mulig for meg å ta avgjørelser på alle områder, jeg er nødt for å deligere ansvar, eller så er det ikke mulig asså, da stopper det opp. Det er jo selvfølgelig en del ting som jeg kan etter å ha jobbet her i 25 år, så jeg trenger ikke bruke så lang tid. Jeg kan liksom ta en avgjørelse sånn(raskt). Jeg prøver så langt det går å la folk ta sine egne avgjørelser.

1.6 Hvordan arbeider man i bedriften?

Besvart tidligere!

1.7 Hvordan setter dere sammen teamene/gruppene?

I utgangspunktet, litt avhengig av hvordan kundene kommer inn, de kommer inn på forskjellige måter, vi har en frittstående selger, vi ha mail som kommer inn. Eller vi har kunder som kommer fra kunder. Det faller seg litt naturlig hvem som får kundeansvaret, det vet man egentlig påbakgrunn av hva de har jobbet med før. Der det er en match så får den lett ansvaret for kunden og da blir vedkommende ansvarlig for teamet. Og da er det vedkommende selv som bestemmer hvem som skal være med på teamet basert hvilken kompetanse som trengs og hvem som har tid. Også har man jo små diskusjoner om hva synes du, hvis det er store kunder så er jeg kanskje involvert lite grann.

Har man avsatt tid til å få teamene til å fungere sammen?

Vi har satt sammen teamene til de enkelte formål slik at teamene varierer, og på den måten så lærer man hverandre å kjenne på en helt annen måte, fordi man jobber sammen med forskjellige mennesker. Teamene byttes en hel del. For bedriften som helhet så har vi noe som vi kaller kreativ fredag som vi prøver å ha en gang i måneden hvos vi prøver å vise ting vi har gjort ellerrett og slett leie inn mennesker eller noen holder et lite foredrag om sitt området, så de andre kan lære, og der har vi litt øl og vi drar på byen etterpå, men jeg ser faktisk at folk har ikke tid, selv til det. Men så har vi jo det her, at vi opplever at folk ikke har tid. Jeg hadde håpet at vi skulle fått det til oftere men det kommer heller ikke av meg eller ledelsen, at vi ikke får det til, det er heller det at rett og slett så har vi ikke tid og da blir det bare tre fire som gjør det. Men det jeg har startet nå, det jeg kaller ”talking business” det er egentlig et fora hvor vi inviterer kundene til foredrag og da bruker vi eksterne, men også oss selv hvor vi holder foredrag om forskjellige temaer.

1.8 Hvordan mottas avvikende synspunkter i bedriften?

Det er godt spørsmål, det tror jeg kanskje ikke jeg er riktig til å svare på. Jeg deligerer nok mye og noen synes jeg kanskje burde vært mer involvert. Men samtidig så kan jeg, har jeg tenkt på så mye selv at da kan jeg være ganske klar, men i utgangspunktet så er jeg åpen for nye ideer i forhold til hvordan dra bedriften videre, men det kan nok være litt sånne administrative ting, foreksempel timeregistrering og sånne ting. Hver gang det kommer nye mennesker så er det noen som har nye meninger, men jeg har holdt på så lenge og på en måte har man testet ut andres vurderinger før og man har jo gått til det at man må la andres meninger komme frem også vet du at det går galt, men likevel så gjør du det for at de skal se at dette fungerte ikke. Men etterhvert som du holder på så har du ikke tid til å holde på å teste det samme en gang til. I det administrative så er jeg ikke så åpen for nye ideer, men utvikling av kompetanse, fag og team og hvordan man jobber og nye forretningsområder, der tror jeg at jeg er veldig åpen.

1.9 Har de ansatte tid til refleksjon og vurdering av arbeidsmetoder?

Ja det tror jeg, det tror jeg definitivt.

2.0 Prosesser

2.1 *Har man metoder for å vurdere og forbedre eksisterende fremgangsmetoder?*

Man må korrigere kursen noen ganger, hvordan man jobber for å jobbe maksimalt, men det er klart at noen ganger så kan teamleder ha for mange på teamet. Det kan ofte bety at budsjettene ryker, og da må vi gjøre en evaluering av hvorfor røk det nå. Da er ofte svaret at man har involvert for mye. For mange har vært med å diskutert også har man ”hatt-det-litt-gøy-biten” også ryker man. Og det kan man godt gjøre, men da må man vite det. Man kan godt gjøre det bevist for at noen skal være med og lære.

2.2 *Hvordan arbeider bedriften med utvikling av produkter og tjenester? Hvor kommer ideene fra?*

Det er der jeg jobber mest, det er det jeg elsker, det er derfor jeg ser at det å stå stille med de samme produktene hele tiden det betyr før eller siden døden. Du må utvikle deg, samtidig som det er kostnadskrevende og ressurskrevende å hele tiden utvikle seg. Vi begynte i 1980, vi var grafisk produksjon, men i dag er vårt raskest voksende område sosiale medier. Altså hjelpe bedrifter med sosiale medier. Vi har jo vært med en av de bedriftene som har klart å være med hele tiden, og det at jeg vil være med hele tiden, har også medført dårlige resultater. Men det er klart jeg diskuterer med folk hva vi tror er trenden fremover og så er det å håpe å treffe. Man kan jo bomme og. Så det er i utgangspunktet jeg som styrer den biten, jeg er veldig nysgjerrig på folk som har faglig kompetanse som er større enn min. Foredrag, seminarer og konkurranser er viktig, men også internt i huset og få spredt bred kunnskap og ideer i huset.

2.3 *Har man vurderinger/evalueringer før og etter prosjekter?*

Svaret er både ja og nei, jeg tror ikke man har det så stort på mindre prosjekter, men på større prosjekter så har man det. I forkant har man det alltid, men setter sammen hva er det oppgaven går ut på for å løse den. Man burde kanskje vært enda flinkere i etterkant og så spørre hva gikk bra og hva gikk dårlig her. Man gjør jo det på de større prosjektene, men på de mindre prosjektene så gjør man ikke det.

2.4 *Har man systemer for deling av informasjon og kunnskap i bedriften?*

Det er teamene og hvordan teamene settes sammen, at vi ikke har faste team tror jeg er ekstremt viktig, det at man bytter team og sprer kunnskap på tverrs av mennesker og team tror jeg er den viktigste forklaringen her.

2.5 *Har man systemer for innhenting av informasjon i bedriften om konkurrenter, kunder, samfunnstrender og teknologiske trender?*

2.6 *Hvordan praktiseres opplæring i bedriften ift nyansatte?*

Man får en person som på en måte er mentor, så har man en avdelingsleder som setter dem inn i hva man skal gjøre og går igjennom de tingene. Her lærer man vel gjennom å være med på teamene, det er en læringsprosess. Som jeg nevnte så har man noen ganger med personer i teamene som skriver timer, men som man vet ikke vil komme til å bli utfakturerbar og på den måten får man være med på prosessen fra første stund, isteden for å ha en teoretisk opplæring blir man kastet inn i teamene og på den måten lærer man, og undertegnede vet at dette ikke blir utfakturerbart. Denne mentorperioden varer i tre måneder ca.

2.7 *Hvordan praktiseres opplæring i bedriften ift erfarne?*

De erfarne lærer av de unge, altså det nye, mange av de som ble ansatt i fjor lærer jo oss som har vært her i 15 år. Det har med det teamgreiene å gjøre også. I tillegg sendte vi for eksempel

en av våre ansatte til Barcelona på mobilmesse og da hadde hun et foredrag når hun kom tilbake for å beskrive fremtiden på den fronten. Når jeg ansetter så spør jeg alltid om de har noe kompetanse som vi ikke har og som han/hun kan bidra med her. Etterhvert så ansetter man mennesker som kan ting som man selv ikke kan, for å komme videre. Og da må vedkommede som nesten er ny lære oss som ikke kan det, slik at det blir en kontinuerlig læringsprosess, istende for at man har sånne kursinger, det går mer på det administrative.

2.8 Hvordan brukes "eksperter" innenfra bedriften?

2.9 Hvordan brukes "eksperter utenfor bedriften?"

3.0 Visjon

3.1 Har selskapet en visjon, og i så fall hvordan lyder den?

Ja, mine store visjoner holder jeg vanligvis for meg selv, fordi de blir litt for råe. Vår visjon er at vi skal være en av de fem beste norske bedriftene innenfor kommunikasjon, spesielt digital kommunikasjon. Problemet er at verden forandrer seg så grenseløst fort at det man tror er situasjonen i dag, det er den ikke i morgen. Nå har vi vokst ganske mye, vi har vokst til 30 ansatte. Man har gjerne flere visjoner, jeg ønsker at vi skal bli kanskje en av de beste i Norge på teamarbeid.

3.2 Hvordan er visjonen/ de grunnleggende verdiene utviklet?

De er ikke utviklet med de ansatte, men de er støttet. Det tok meg fem år før jeg fant ut hva det burde være. Det letteste var ordet jordnær, fordi mange byråer er litt sånn høye på pæra og den biten, og dessuten så kommer vi fra østkanten, så vi føler oss litt jordnære. Så er det innovasjon, det er viktig, at vi hele tiden er på hugget. Også er vi et kreativt byrå så lekenhet og det å ha det morro ligger også litt i naturen. Disse ordene er nok tatt fra mitt hjerte, men jeg tror jeg har full støtte. Jeg går jo og spør folk sånn innimellom, men det har ikke vært en fellesprosess. Det har vært en prosess som jeg selv har tatt.

3.3 Hvordan benyttes visjonen i det daglige?

Det er ikke så lenge siden vi har lansert det, men det benyttes spesielt ved ansettelse. Først så kommer jo kompetanse, men ofte så er det mange som har riktig kompetanse og da ser jeg etter de verdiene på mennesker som ansettes om de kan gå inn å bygge teamet rennome. At man har et felles verdigrunnlag for å gå videre. Selfølgelig implementeres den i teamene.

3.4 Har de grunnleggende verdier etc. vært de samme helt fra starten av?

Se over

4.0 Lederatferd

4.1 Hvordan vil du beskrive din lederstil?

Jeg er nok engasjert. Litt visjonær. Som person så er jeg nok litt spontan. Jeg er nok ikke fullt så spontan som mange tror fordi at mye av det her som kan virke spontant er gjennomtenkt. Jeg hater at ting går tregt. Så jeg er nok, det går på engasjement og det å pushe litt. Samtidig som jeg pusher på at folk skal lære seg nye ting så pusher jeg samtidig på at de skal massefakturere. Men jeg gjør det med ett glimt i øyet. Det at jeg er engasjert og visjonær går nok på det at jeg vil videre, men jeg kunne nok vært flinkere på strukturer. Det teambaserte kunne nok vært satt mer i system. Det lærer jeg litt av de som kommer inn, og da forbedrer man seg sakte men sikkert. Jeg kan være klar og sterk hvis jeg vil. Også tror jeg at jeg er brukbar til å delegere. Noen vil kanskje si at jeg er litt lat, men det er et annet ord for å delegere. Det er ikke mulig i dag, i en kunnskapsbedrift, for en leder å sitte og ta alle

avgjørelser. Jeg har noen ord ift. Avgjørelser: ”hvis du ikke tar en avgjørelse, så blir avgjørelsen tatt for deg av andre” rett og slett. Og en avgjørelse som du tar for sent, hindrer deg i å komme i posisjon til å ta nye avgjørelser.

4.2 Hva er din største styrke som leder?

4.3 Hvilke utfordringer opplever du at du har som leder?

4.4 Hva kjennetegner dine ansatte?

Det går jo litt på verdiene da, noe jeg prøver å se etter, hvorvidt de er engasjerte, de elsker å lære, som gjør at vi hele tiden kan vokse videre. Jeg føler at dem er proaktive og innovative, så engasjement tror jeg, og innovativitet ville jeg sagt.

4.5 Hvor kommer informasjonen du baserer dine beslutninger på fra?

De kommer internt herifra, fra menneskene, men det kommer også ifra sosiale medier som jeg følger med på, på tv, også vil jeg si en intuitet, altså en mavefølelse.

4.6 Blir problemer du møter løst gjennom dialog eller på egenhånd?

Noen ganger på erfaring selv og noen ganger diskuteres det med ansatte

4.7 Hva opplever du at motiverer de ansatte?

Lære, læring, læring og utvikling. De å gå på kurs og at det hele tiden skjer noe. Det er klart at penger det motiverer det også, det sier seg selv.

4.8 Hvilke kriterier/hensyn har du/tar du når du rekrutterer nye medarbeidere?

Se over

At man kan faget, men å ansette mennesker er vanskelig. Vi har begynt å se mer og mer etter de verdiene.

5.0 Til slutt

5.1 Hva mener du er del/den viktigste årsaken til at dere har lyktes?

Det er rett og slett at vi har vært flinke til å lære nye ting og satt læring og kompetanseheving foran økonomiske resultater.

Selskap 4A

1.0 Organisasjonskultur

1.1 Hva kjennetegner organisasjonskulturen i selskapet?

Vi har en ganske åpen kultur, altså vi har en ledergruppe som har utviklet seg over tid, hvor man har trukket inn nye partnere. I og med at vi opprinnelige begynner og dra på åra, for å få større bredde i ledergruppen da. Men hovedsaken er jo å holde en ganske åpen kultur for meninger, innspill, særlig i prosjekter, men også i organisasjonen generelt, slik at det er god takhøyde.

1.2 Opplever du at de ansatte uttrykker sine meninger eller holder tilbake?

Det varierer litt med personlighet. Noen har veldig vanskelig for å prate hvis gruppen blir for stor, det avhenger av hvilket team de er i, eller om det er en stor forsamling. Så er det ofte varierende grad av involvering. Noen trives best i små grupperinger og noen reagerer med at de ikke tørr å si noe om de blir for store.

1.3 Hvordan er det vanlig at de ansatte uttrykker sine meninger?

Det er jo litt avhengig av hva saken gjelder, men i prinsippet så er det i teammøter, altså da i prosjektmøter. Også er det såkalte interne kontormøter, arbeidsmiljøutvalg- den type sammenkomster. Og i fellesmøter selvfølgelig. Men det er ofte færre som sier noe i de store fellesmøtene. For de har vi kanaler da, gjennom ansatt-valgte representanter.

1.4 Hvordan blir generelt sett nye ideer mottatt i selskapet?

Der har vi vel også en ganske åpen kultur, men det er klart der at i forhold til forbedringer er det fort at ledelsen kjører på det man er vant til å kjøre, altså at det kan være vanskelig å endre prosesser som er tungt innarbeidede gjennom flere år, men så lenge man er obs på det, så lenge man drøfter det og forkaster det som ikke passer, eller man ikke tror gir gevinst, så idémessig er det åpenhet, men det er klart at endringsprosesser ofte kan være tunge å få inn i et system da, i en bedrift som har holdt på i tyve/tredve år.

Hvordan stiller de ansatte seg til endringsprosesser?

De er ganske fleksible, ihvertfall i vår bransje, så må du nesten være det fordi det skjer så mye på kort tid innenfor ny innovasjon, ny miljøtankegang, nye krav i forskrifter etc. Så skal man være konkurransedyktig så må man være endringsdyktig også.

1.5 Hvordan foregår beslutningsprosesser i selskapet?

I faglige prosesser er det gjennom de teamene som ofte har en ansvarlig partner, så har de en prosjektleder, også jobbes det da med de beslutningene løpende i teamet. Hvis det er større forhold og kontraktmessige forhold så går det ofte til daglig leder eller til ledergruppen for beslutninger. Men generelle prosesser går ofte gjennom ansatte-valgte arbeidsmiljøutvalg som tar opp ting.

1.6 Hvordan arbeider man i bedriften- mest individuelt eller som grupper/team?

Det er stort sett i team. 90% jobber i ulike team-størrelser da, på 3 til 5 personer omtrent, mens et par-tre stykker jobber veldig individuelt på mindre prosjekter.

1.7 Ved gruppearbeid/teamarbeid: hvordan setter man sammen gruppen?

Vi prøver å balansere med at yngre med lite erfaring kommer inn i et balansert team da, fordi det har forskjellige krav til erfaring i et team, men selvfølgelig har du også forskjellige byggtyper, du har noen som er spesialister på visse sektorer og da blir de selvfølgelig ofte ledere i et slikt team- man prøver å veksle erfaring også slik at man får en bred basis da i erfaringsbakgrunn.

Har man satt av tid til å få gruppen til å fungere sammen?

Det er selvfølgelig alltid en utfordring, for det går på personligheter og du har gruppedynamikk, altså hvordan ulike team fungerer sammen. Der er det ofte at man må veksle eller flytte om på personer som ikke passer i team. Så det er mye både psykologi og personligheter som skal matche i team. Men over tid så kjenner man jo at ulike roller og styrker og svakheter, så man er nødt til å matche de teamene for å prosjektet til å bli. Vi har nok jobbet mest med de ansatte som en helhet, dratt på studieturer, sommerfester alle sammen og ansatte har fått lov til å være med på befaringer for å se helheten i prosjekter, uavhengig om de er fagansatte. Man bygger opp helheten i firmaet, en familie da. Det er viktig. Men prosessene rundt de mindre teamene har vi kanskje ikke vært så flinke på. Altså at du må gjøre noe med det lille teamet også for å feire små seirer også, og det har vi prøvd å gjøre noe med de senere par årene.

1.8 Hvordan mottas avvikende synspunkter i bedriften?

Det er ofte at det er oppe en debatt, det kan gå på datahåndtering, bruk, det kan være litt forskjellig fra person til person, men da har vi satt av et slags underansvar under ledelsen som har spesielle oppgaver. Og hvis det går inn på den sektoren, så har de bestemmelsesrett – må kjøre innenfor visse kjøreregler selv om vi har et annet syn. Man drøfter det selvfølgelig, for å få nye ideer, men man tar en gjennomskjæring dersom det er to helt ulike synspunkter- det blir avvist, eller rutinene gjøres om for å ta gode ideer inn.

1.9 Har de ansatte tid til refleksjon og vurdering av arbeidsmetoder?

Ja, vi kjører ganske tett med internseminarer, hvordan vi bør jobbe, gode ideer som bør spres osv. Slik at de ansatte kan komme opp med ideer som tas opp i en spesialgruppe på databruk eller DAK-system eller hvordan de kan strømlinjeforme søkeprosesser og den type ting. Slik at det finnes kanaler for å komme med gode innspill.

2.0 Prosesser

2.1 Har man metoder for å vurdere og forbedre eksisterende fremgangsmåter?

Ja det er ganske viktig for å få system på det, for ellers blir det liksom løse ideer i lufta, så blir det ikke tatt hånd om, så vi prøver å få strukturert det slik at man har oppdelte ansvarsområder også i partnergruppen da. Da skal man kunne komme signaler opp til den som har ansvar for den del av bedriften da. Også tar man det videre til en beslutning da, eller så implementerer man det.

2.2 Hvordan arbeider bedriften med utvikling av nye produkter/tjenester?

Du kan si vi jobber tett opp med kunder, ofte med kunder som er flere-gangs-kunder, det kan være offentlig sektor, for eksempel innen skolebygg, hvor vi har en gruppe som jobber veldig mye mot en sektor med offentlige byggherrer, og da får vi jo ofte tilbakemeldinger, slik at vi bygger opp en kompetansebase kan du si, som spres da i de skoleprosjektene. Sånn at vi prøver å få til et fortrinn med å utvikle det særskilte.

2.3 Hvordan vurderer og evaluerer man før og etter prosjekter?

Før prosjekter så gjør man jo analyse på grunn av økonomien, på grunn av sammensetningen, type oppgave osv. Det man ofte er for dårlige til er jo etteranalyser, fordi det ofte blir hodestups inn i nye prosjekter. Så etteranalyser har blitt hengende igjen, det blir ofte litt tilfeldig hvor mye tid man setter av, og hvor strukturert vi oppsummerer et prosjekt. Så det er noe vi arbeider med å forbedre, for å spre erfaringsgrunnlag til alle team da.

2.4 Har man systemer/foraer for deling av informasjon og kunnskap i bedriften?

Ja hvis det er spesialområder så prøver vi og kjøre at den gruppen som har mest med det å gjøre får jevnlig kurs, vi kjører da internseminarer, internt forelesninger osv. Slik at alle får nye impulser fra de nyhetene som folk plukker opp når de er ute på kurs og seminarer osv.

2.5 Har man systemer for å hente inn informasjon om kunder/konkurrenter?

Det er jo litt mer tilfeldig, men det går jo på at man sammenlikner seg med konkurrenter og følger med på hva de gjør, og at man i konkurransesammenhenger og fagsammenhenger plukker opp ideer. Både ved at man får tilbakemeldinger fra kunder og at man får det spredt i organisasjonen for å forbedre seg, også det man ser konkurrenter og samarbeidspartnere gjør.

Har man systemer for å hente inn informasjon om teknologiske trender?

Det skjer stort sett gjennom samarbeid med særlig faste ingeniørfirmaer som vi jobber med. Og hvor vi bygger opp kompetanse ved at vi henter inn yngre folk fra hvert sitt spesialfelt innenfor miljø, nye materialkrav eller liknende. Også er det kursing og seminarer og

selvfølgelig tidsskrifter og den type ting. Vi henter inn og deler internt for å bygge opp kunnskap.

2.6 Hvordan praktiseres opplæring i bedriften?

Nyansatte vil få en mentor eller intern fadder som hjelper de i gang med de prosessene som de ofte ikke lærer i studiet, men som du må ha vært noen år i faget for å forstå. Slik at de kommer inn i et system hvor de kan bygge opp ansvarsnivåer etterhvert som tiden går. Også er det selvfølgelig at de får litt fortrinn på nye kurs, nye seminarer osv. hvis det er spesielle fagområder de er inne på da eller har interesse for. At man bygger opp det med internkursing, eksternkursing og en mentorordning. Mentorordningen sklir over et par år, slik at de har en fast de kan spørre da. Men det veksler litt både avhengig av typen og hvordan og hvilket prosjekt. Det er ofte i teamet man lærer etterhvert som man bygger opp erfaringer.

2.7 Har man fokus på videreutdanning/utvikling av de erfarne?

Da er det ofte ekstern kursing, og ofte da internseminarer eller fagseminarer, diskusjoner og spesielle temaer og ting som skal endres eller endres av nye forskrifter el. liknende. Så sånnt tar vi ofte internt. Man sender ut en til kurs, så kommer han/hun tilbake og holder internforedrag om dette, fordi vi har ikke råd til å sende hele gjengen ut.

2.8 Hvordan brukes "eksperter" innenfra bedriften?

2.9 Hvordan brukes eksperter utenfra bedriften?

Vi har en "faglig torsdag" hvor vi trekker inn eksterne foredragsholdere, til spesielle temaer. Dette arrangeres kanskje en gang i måneden eller så.

3.0 Visjon

3.1 Har selskapet en visjon, og hvordan lyder i såfall denne?

Vi har satsset på å være ledende bedrift innenfor design og utvikling av arkitektur, og det blir ofte litt rundt. Vi har også satt kunden i fokus, altså at vi skal være en god samarbeidspartner for kundene, de skal kunne stole på det vi leverer osv. Og i tillegg satser vi bredt, slik at vi skal kunne ha en bred kundemasse da.

3.2 Hvordan er disse grunnverdiene utviklet?

Da den nye ledergruppen ble dannet satt vi opp en del hovedverdier. De ansatte har ikke direkte vært involvert i utviklingen av disse, men i det daglige kommer det frem satsningsområder, hvor skal vi hen og den diskusjonen. Men det er ikke formalisert som et sånn tema som skal utvikles med de ansatte, det har vært liksom en ledergruppeintensjon. Også vil vi få de ansatte med på denne tankegangen.

3.3 Benyttes visjonen i det daglige og preges beslutninger av denne?

Det er med på å definere hvilke konkurranser vi skal være med på og hvilke satsningsområder vi skal ha og hvilke vi skyver til side.

3.4 Har grunnleggende verdier etc. vært de samme helt fra starten?

Stort sett har de vært de samme, du kan si det har kommet noen nye punkter inn, og det går altså inn på sterkere fokus på miljø og bærekraftig utvikling som nå er veldig poengtert i tiden, så fronter vi det.

4.0 Lederatferd

4.1 Hvordan vil du karakterisere din lederstil?

Vi kan vel si at den er inkluderende, jeg har alltid en åpen dør. Også at man har evnen til å lytte til de ansatte. Så ikke diktatorisk, men demokratisk på lyttende vis.

4.2 Hva er dine styrker som leder?

Det er vel å få folk til å jobbe sammen, altså at man ikke overstyrer, altså lar teamene få frihet til å utvikle ting. At man ikke er så bastant på egne synspunkter, men at man lar det gro litt i underskogen for å si det sånn. Jeg tror de gror best hvis de får utvikle seg selv, fordi det er den menneskelige kapitalen vi jobber med, og da trives også folk mye bedre. Men selvfølgelig er det grenser hvor man korrigerer.

4.3 Hvilke utfordringer opplever du at du har som leder?

Ja det er jo da at man åpner for mange personligheter, og det handler om å få personer i team til å fungere sammen, i samme retning. I vår fagkultur så er det ofte at det er mange individualister, sånn at det å få disse til å fungere i team kan være den største utfordringen. Å få alle til å dra samme vei.

4.4 Hva kjennetegner dine ansatte?

Stor grad av åpenhet. Det er et veldig godt sosialt nettverk kan du si. Det er få konflikter i ansattegruppen, sånn at man føler seg mer som en grei familie. Og det har mye å si for at man klarer å dra hele det lasset sammen.

4.5 Hvor kommer informasjon du baserer dine beslutninger på fra?

Det er veldig varierende avhengig av hvilke beslutninger det er. Men åpenhet må være der for å få gode innspill til beslutninger og at de ansatte ikke føler at de blir overkjørt. Man må lytte til innspill og korrigere underveis, men av og til må noen skjære igjennom. Og da skal det være basert på at man forstår hvorfor en beslutning går i en retning, at man er klar over det.

4.6. Blir problemer du møter løst gjennom dialog eller på egenhånd?

4.7 Hva opplever du at motiverer de ansatte?

Det er mye at de føler seg involvert. At de blir hørt på og sett, og at de kan komme med innspill og utsagn osv., at de ikke er redd for å si ifra. Og selvfølgelig at de får lov til å bryne seg på faglige utfordringer som kanskje ligger litt over det de tror de mestrer. At de blir kastet ut på dypt vann og får faglig inspirasjon. Det er det som bidrar mest.

4.8 Hvilke kriterier/hensyn tar du når du rekrutterer nye medarbeidere?

Det er en todelt sak, hvor det går på faglig bakgrunn – hvor vi skal se at det er innenfor de faglige satsningsområdene som vi har, men vel så mye på personlighet- at personen er åpen og kan fungere hos oss sosialt. Det er blitt mer og mer viktig i utvelgelsen, at det ikke er såkalte fagidioter, men at det er en basiskunnskap som kan utvikles ved personlig utvikling som er vel så viktig.

5.0 Til slutt

5.1 Hva mener du er den/de viktigste årsaken(e) til at dere har lykke?

Det er vel i hovedsak at vi har hatt en god kunderelasjon, at vi har kunnet bygge på kunder som kommer tilbake. Og dermed at vi har fått referanser som ikke nødvendigvis står i ”glossy” magazines, men at du har altså kundespredning av det du gjør. Og at vi har kunnet bygge opp en bred basis med gode relasjoner da, som har gjort at vi har fått mer utav de kundene vi begynte med.

Selskap 4B

1.0 Organisasjonskultur

1.1 Hva kjennetegner organisasjonskulturen i selskapet?

Ja, at det er en ganske flat struktur, at det er mange eiere og at alle er deltagende i driften av firmaet. Internt har vi en uformell måte å forholde oss til hverandre på.

1.2 Opplever du at ansatte uttrykker sine meninger eller holder tilbake?

Jeg opplever at man er flinke til å uttrykke hva man mener her. Det gjenspeiler seg i kommunikasjonen mellom de som jobber her. At man er flinke til å si hva man mener.

1.3 Hvordan er det vanlig at de ansatte uttrykker sine meninger?

1.4 Hvordan blir generelt sett nye ideer mottatt i selskapet?

Det kommer an på om det er gode ideer eller ikke. Nei, altså vi møtes jo jevnlig alle i plenum også har vi også fora hvor det bare er eiere som møtes. Så det er litt avhengig av hva den ideen er, men man tar det opp og diskuterer hvorvidt det er noe å gå videre med eller ikke. Det er mulig at det spriker litt mellom de ansatte og ledelsen og hvordan vi forholder oss til nye måter å gjøre ting på. Man har forskjellige interreser i forhold til hva man ønsker å oppnå, så det varierer nok. Veldig ofte så pleier vi å ta det i fellesskap her, men det er litt avhengig av hvilken type problemstilling det er. Om det er noe som hører hjemme i ledergruppen eller om det er noe som hører hjemme i plenum.

1.5 Hvordan foregår beslutningsprosessen i selskapet?

Det er veldig mye beslutninger i fellesskap her, det er det, jeg vil si at det er god grad av medvirkning der.

1.6 Hvordan arbeider bedriften ? mest i grupper eller individuelt?

Vi er jo egentlig helt 100% prosjektbasert og som følge av det så må vi sette sammen team som stemmer med de prosjektene som vi jobber med til en hver tid. Det er veldig teambasert.

1.7 Hvordan setter dere sammen teamene?

Det avhenger av oppgaven, også må man se på kompetansen de forskjellige medarbeiderne her besitter. Og se hva som passer i den sammenhengen. Men så er det også mulighet for å bringe folk opp på et høyere kompetansenivå, utfordre de når de ikke har jobbet så mye med den type problemstillinger tidligere.

Er det avsatt tid/gjør man noe for at teamene skal fungere?

Det er ikke satt av tid, det er ikke budsjettert tid til hvert enkelt team sånn sett, men det blir jo på en måte opp til det teamet når man er godt i gang. Så styrer det seg selv i forhold til hvordan det opererer opp mot prosjektet. Man kan jo velge å gjøre sånne type ting for å bedre det sosiale. Det hender jo at vi drar på ekskursionsjoner og det blir jo både faglig og sosialt i forbindelse med prosjektene, men det er ikke på et overordnet nivå budsjettert spesifikt for hvert enkelt team.

1.8 Hvordan mottas avvikende synspunkter i bedriften?

Det blir som regel en diskusjon. Det er egentlig det, man diskuterer det i det fora hvor det kommer opp. Det hender jo at noen har veldig bestemte meninger og får det som de vil, men det er sjelden det blir sånn uten diskusjon.

1.9 Har de ansatte tid til refleksjon og vurdering av arbeidsmetoder?

Ja, det mener jeg vurderes fortløpende egentlig, det kommer ofte veldig mye synspunkter på arbeidsmetodene, på hva de synes vi kan gjøre bedre. Det er det mange som har et bevisst forhold til her.

2.0 Prosesser

2.1 Har dere metoder for å vurdere og forbedre eksisterende fremgangsmåter?

Ikke sånn fast rutine for akkurat det, men vi har jo foraer hvor vi møtes og tar opp ting, og vi noterer jo selvsagt sånne innspill som kommer.

2.2 Hvordan arbeider bedriften med utvikling av produkter og tjenester?

Ja, nå leverer vi i hovedsak rådgivingstjenester. Det er jo en kontinuerlig prosess med å evaluere det produktet vi leverer. Da går det jo mye på de tilbakemeldingene vi får fra oppdragsgiver også må vi hele tiden tilpasse oss de eksterne forholdene, lovverk, regelverk. Det er jo bevegelser i markedene som får konsekvenser for oss også. Vi synes det er viktig å ha en god spredning i type prosjekter fordi man er ekstremt konjunkturavhengig. Da er det veldig fint å ha flere ben å stå på.

Hvor kommer ideene fra i bedriften?

Det vurderes jo litt internt innad i bedriften utifra når vi ser på samfunnsmessige forhold, når vi ser hvor utviklingen går. Vi forholder oss til de strømningene som er i samfunnet, også går det litt på hva som etterspørres, og hva kan vi tilby, hva har vi lyst til å tilby? Det er veldig viktig med dialog med brukerne i prosjektet og det er det jo alltid, men det er på en måte de som besitter spesialkompetanse og hvordan de kommer til å bruke bygget når det er ferdig.

2.3 Har man vurderinger/evalueringer før og etter prosjekter?

Ja, det gjør vi. Man setter seg noen mål når man starter med prosjekter også skjer det jo ting underveis. Så etterpå så går man gjennom prosessen og ser på hva som kan gjøres bedre neste gang og hva har vi lært av den gangen her. Dette bruker vi også for å utvikle rutiner og systemer for hvordan vi jobber.

2.4 Har man systemer/foraer for deling av informasjon og kunnskap i bedriften?

Ja, vi møtes i plenum hver 14. dag, da er det mulighet enten for å ta opp noe eller presentere det man jobber med, også har vi diskusjoner rundt aktuelle temaer og det er på en måte en del av kvalitetssikringen. Hvis vi har avvik eller ting som vi har hatt problemstillinger i forbindelse med byggesaker og sånne ting, så tas det opp der og gjennomgås. Så må man prøve å finne løsninger for å unngå at eventuelle feil skjer igjen. I tillegg har det vært organisert et faglig forum, hvor det er litt strengt faglig innhold for kompetanseheving.

2.5 Har man systemer eller metoder for å hente inn informasjon om kunder?

Vi undersøker jo, vi gjør undersøkelser i markedet på hvilke type kunder ønsker vi å ha og hvordan hennvender vi oss mot dem. Vi får kunder mye gjennom utlysninger. Det kommer utlysninger også melder man seg på en prekvalifisering og så er det en konkurranse i forkant, også får man oppdraget på den måten. Eller så går det på at man er et kjent navn og har et rykte rett og slett.

Har man systemer eller metoder for å hente inn informasjon om konkurrenter, samfunnstrender og teknologiske trender?

Ja, vi går ikke inn å samler systematisk informasjon om konkurrenter, men vi holder oss orientert oom hva som skjer på fagfeltet. Sånn sett så vet man hva som foregår rundt omkring.

På samfunnstrender så følger vi godt med. Innenfor teknologi så er det jo bevegelser der og det skjer ting så vi holders oss oppdaterte der. Det går på produksjonsverktøy og bruken av det.

2.6 Hvordan praktiseres opplæring av nyansatte i bedriften?

Hvis man er nyansatt så er det gjerne en person her som blir kontaktperson for den nyansatte og viser litt rundt her og gir en innføring i hvordan ting fungerer her og bruken av de forskjellige programmene vi har her og innføring i forskjellige rutiner og sånt. Man blir satt til å jobbe med et prosjekt og da havner man jo i en sånn teamsetting. Det er sjelden man settes på et prosjekt alene her.

2.7 Hvordan praktiseres videreutdanning av erfarne ansatte?

Vi har budsjettert en fast pott per ansatt som går på kursing og kompetanseheving i løpet av året. Også vurderes det jo hvorvidt noen trenger et utdypende studie på et område, så tas det spesielt da.

2.8 Hvordan bruker dere interne eksperter for å videreutvikle ansatte?

Det går på å sette de sammen i team, sånn at man får den erfaringsoverføringen gjennom å jobbe med hverandre. Også er det jo noe med måten vi er organisert på, vi sitter jo tett på hverandre så det er lett å ta kontakt, er det noe man lurer på så går man bare å spør, så det er en grei sånn utveksling av erfaringer der.

2.9 Hvordan brukes eksterne eksperter for kompetanseheving i bedriften?

Det er sånn som vi har gjort i forbindelse med det faglige forumet. Noe av hensikten med det er at man skal kunne trekke inn eksterne forelesere.

3.0 Visjon

3.1 Har selskapet en visjon, og i så fall hvordan lyder den?

Den er ikke formulert i en punch line. Vi skal lage god arkitektur, det skal være et allright sted å jobbe for de som jobber her. Kort oppsummert.

3.2 Hvordan er verdiene utviklet? Med de ansatte?

Vi har jo et samarbeid om strategien for virksomheten i årene fremover så vi har hatt dialog med jevne mellomrom. Hva er det vi ønsker å satse på de neste fem årene, så går man inn å detaljerer det for kortere perioder innenfor den femårsplanen.

3.3 Benyttes verdiene i det daglige?

Ja også definerer man jo mål i de prosjektene man jobber i også så man har en slags minivisjon der da for prosjektet. Da er det oppdragsgivers krav og våre krav, også er det hva skal vi ha ut av dette prosjektet?

3.4 Har de grunnleggende verdiene vært de samme helt fra starten?

Ja, det har gått på de samme tingene hele veien, vi har hatt lyst til å tegne god arkitektur.

4.0 Lederatferd

4.1 Hvordan vil du beskrive din lederstil?

Det må jeg tenke på. Jeg synes det er vanskelig å svar om seg selv. Uformell

Jeg har ikke noen formell lederbakgrunn i det hele tatt, jeg har arkitekt bakgrunn. Det er jo litt sånn modellen er her at, det lederansvaret går litt på rundgang. Det vi mener er at det er viktig at folk får jobbe med det de er utdannet for og det er arkitektur og da går den lederbiten litt

sånn fra person til person. Det varierer jo hvor lengge man sitter i den rollen egentlig. Enkelte er bedre egnet for det enn andre.

4.2 Hva er din største styrke som leder?

4.3 Hvilke utfordringer opplever du at du har som leder?

4.4 Hva mener du kjennetegner dine ansatte?

De er innsatsvillige og opptatt av at det skal være bra å være her. Også er det opptatt av at vi skal gjøre bra ting. Det opplever jeg. Opptatt av det som er det beste for firmaet. Engasjerte

4.5 Hvor kommer informasjonen du baserer dine beslutninger på fra?

De fleste beslutningene tas internt på bakgrunn av den informasjonen vi får fra de som sitter på de forskjellige prosjektene. Det kommer fra de prosjektansvarlige og de som har andre ansvarsområder her inne i tillegg til eksterne kilder.

4.6 Blir problemene du møter løst gjennom dialog eller på egenhånd?

Det er begge deler, det ligger egne tanker bak dialogen.

4.7 Hva opplever du at motiverer de ansatte?

Et ønske om å tegne gode prosjekter, folk er veldig gira på at prosjektene skal bli fine. Det er tydelig å se. De legger en betydelig innsats ned i å gjøre prosjektene gode.

4.8 Hvilke hensyn/kriterier har du når du rekrutterer nye medarbeidere?

Det kommer an på situasjonen, men som vanlig så er jo bakgrunnen for at vi rekrutterer er at vi har behov for å fylle et konkret behov her i forhold til at vi har oppdrag som krever at vi har en økt mengde med folk her. Og da er det jo litt avhengig av hva slags type prosjekt det er. Da vurderes kompetansen utifra de behovene vi har her i prosjektene eller firmaet som helhet. Det er jo veldig viktig at man har noen som fungerer veldig godt sosialt også. Det er jo sånne ting som vi ser etter, at folk passer godt inn i miljøet her. Det er viktig for den som ansettes og de som jobber her fra før.

5.0 Til slutt

5.1 Hva mener du er delden viktigste årsaken til at dere har lyktes?

Det må være at vi leverer gode produkter, at vi har ansatte som er interreserte i å kontinuerlig forbedre og sørge for at vi fortsetter og gjøre de. For det vi ovelever på er prosjektene vi gjør og de tilbakemeldingene vi får fra kunder, at de er fornøyd og at vi er fornøyd med den jobben vi har gjort. At vi har jobber som vi liker å jobbe med.

Vedlegg 3 Tverrsnitt basert inndeling av data

Selskap 1A

Organisasjonskultur og samarbeidsmiljø

Psykologisk trygghet: Det synes å være et selskap preget av åpenhet, hvor man legger til rette for at de ulike skal få komme til orde- uavhengig av hvorvidt man er en av partnerne eller medarbeiderne. Man har ukentlige møter hvor alle i selskapet deltar, hvor ” man får diskutert og sagt hva man mener om ting”. Leder uttaler at han tror de ansatte uttrykker sine meninger,

og i tilfeller hvor enkelte har avvikende synspunkter fra resten av de ansatte, diskuterer man sakens kjerne for å komme til enighet.

Oppfordring til uttrykkelse av ulike synspunkter: Lederen hevder de ansatte oppfordres til å komme med sine synspunkter. Forane hvor det er vanligst å uttrykke sine meninger er her i ”mandagsmøtene”, hvor alle er samlet, og i teamene de ulike medarbeiderne inngår i. De mer sjenerte har en tendens til å åpne seg mer ved sosiale arrangementer man har. I tillegg beskrives beslutningsprosesser som demokratiske, og problemer man møter løses i stor grad med dialog.

Åpenhet for nye ideer: Leder sier at man ”er litt ydmyke med det at man skjønner at det er de nye ansatte som mest eller kommer til å kunne mest etterhvert”. Dette indikerer en åpenhet for nye tanker og ideer fra de ansatte, hvor innspill sees som verdifulle uavhengig av hvilket nivå de kommer fra. Selskapet betegnes av leder som veldig åpne for nye ideer, men at implementeringen av nye ting går litt tregt alltid – både blant ledelsen og de ansatte. Leder ser åpenhet for nye ideer som ”det vi overlever på”.

Tid til refleksjon: I denne bedriften er man litt avhengig av sesong, hvor medarbeidere i perioder hvor det er rolig, som om høsten, har tid til å reflektere over nåværende fremgangsmåter og metoder. I periodene hvor det er mest hektisk har man stort sett en plan man følger, og lite eller ingen tid til refleksjon.

Oppmuntring til samarbeid og team-læring: I bedriften arbeider man i team. Man er her to eller tre som arbeider sammen og diskuterer kunder. Sammensetning av gruppene skjer på bakgrunn av diskusjoner i ledergruppen, men også med bakgrunn i medarbeidersamtaler. Kriteriene for sammensetning synes å være hvorvidt man går godt sammen. Man har ikke avsatt særskilt tid til å få gruppene til å fungere sammen, bortsett fra disse forhåndsvurderingene som gjøres.

Konkrete læringsprosesser

Utvikling av produkter og tjenester: Man kjører i dette selskapet en prosess hvor det avdelingsvis utvikles en mal, som de andre avdelingene etterhvert skal jobbe videre med. Disse prosessene settes som regel i gang med bakgrunn i endringer i markedet eller lovverk. Leder sier at disse nyutviklede produktene/tjenestene kanskje utgjør tre prosent av omsetningen i dag, men at de vil vokse etterhvert.

Innhenting av informasjon om omgivelser: Selskapet går ikke aktivt ut for å skaffe kunder, det er kundene som kommer til dem. For å sjekke om kundene er attraktive foretas en sjekk på soliditet.no. Når det skjer endringer i lovverket søker man informasjon for å finne nye behov blant kunder. Men dette er ikke en proaktiv prosess. Bedriften innhenter ikke informasjon om konkurrenter, men ser heller etter selskaper som har komplementære tjenester som man kan inngå i hensiktsmessig partnerskap med. Man har ikke noe særskilt system for å innhente informasjon om samfunnsmessige eller teknologiske trender.

Analyser og tolkning: Man har kontinuerlige diskusjoner rundt kunder og prosjekter. Dette skjer for det meste i team, hvor man diskuterer arbeidet forbundet med hver enkelt kunde. Før man går i gang med arbeid med en kunde har man det de kaller ”diskusjon i team”. Er det ting man har gjort spesielt bra eller dårlig tas dette opp i fellesskap med alle. Men man har ikke særskilte systemer for å vurdere eksisterende fremgangsmåter/metoder.

Opplæring og videreutvikling: Man har her en fadderordning, hvor nyansatte følges tett opp i to uker, før den nyansatte begynner å arbeide på egenhånd med egne oppnevnte kunder. Her blir arbeidet som gjøres løpende vurdert av fadder. De erfarne ansatte blir videreutdannet både eksternt og internt. Man har begynt å leie inn eksterne foredragsholdere, hvor man arrangerer kurs hvor også andre revisorer eller regnskapsførere kan delta.

Kunnskapsdeling: Ikke noe overordnet kommunikasjonssystem for kunnskapsdeling i bedriften. Man benytter mandagsmøtene for situasjonsrapport og liknende. Man setter videre

sammen team på en slik måte at partnere samarbeider med én eller to medarbeidere hvor man diskuterer utfordringer.

Utvikling og anvendelse av visjon

Utvikling av visjon: Visjonen kan i større grad sees som intern styringsfilosofi heller enn hvor stort eller sterkt selskapet skal være i fremtiden. Ledergruppen utviklet visjonen, men man hadde et seminar hvor de ansatte skulle ytre sine meninger om denne og andre ting vedrørende selskapet. De ansatte har således ikke fått være med på utviklingen av den, men har hatt en viss grad av innflytelse for eksakt utforming.

Anvendelse av visjon: Visjonen er ikke spesialtilpasset de ulike avdelingene, men dette anses heller ikke å være nødvendig da den favner helheten. Man legger til rette for å oppnå visjonen i det daglige, hvor man tar beslutninger som er konsistente med denne.

Verdensbilde: Man har i selskapet hatt fokus på den samme filosofien og de samme verdiene helt fra starten av, og disse har ikke blitt tatt opp til vurdering.

Lederatferd

Oppfordring til dialog: Lederen i selskapet beskriver seg selv som åpen og inkluderende. I dette ligger at man har en flat struktur hvor man ikke har ovenifra-og-ned holdninger. Leder selv hevder at vedkommende kanskje er for åpen, og at han på grunn av dette kan sees som en utydelig leder. Videre hevdes det at problemer leder møter løses gjennom dialog i de fleste tilfeller, og beslutninger tas på bakgrunn av diskusjon.

Fokus på-, og tilretteleggelse for tid til refleksjon og kunnskapsoverføring: Leder har ikke særskilt lagt opp til tid til refleksjon rundt arbeidsmetoder. Dette forekommer stort sett på høsten, da man resten av året har for mye annet å gjøre som medarbeider. Knyttet til kunnskapsoverføring har man i bedriften ukentlige møter hvor man belyser forskjellige aspekter knyttet til faglige oppdateringer og fremgangsmåter.

Leders syn på ansatte: Leder ser sine ansatte som dyktige og joviale. I dette ligger at leder har tillit til sine ansatte og deres kunnskap og kompetanse. Dette er en forutsetning for at man skal kunne være åpen for å lytte til sine ansatte.

Selskap 1B

Organisasjonskultur og samarbeidsmiljø

Psykologisk trygghet: Ifølge leder kjennetegnes kulturen av kristne dybdeverdier. Det er en ikke-karrierejagende gjeng, samtidig som man har fokus på leveranse og professionalitet.

Leder hevder man har en flat struktur med fokus på ansvarliggjøring: ” Vi dytter folk ut på kanten iforhold til at en må stå ansvarlig for de handlingene man gjør innenfor de rammene som er satt, og da tvinger man jo ofte frem at folk da får være med og si sin mening og styre”.

Lederne sies å oppfordre til medarbeidernes meningsytringer, samtidig som det poengteres at leder må være tydelig på styringen allikevel, for å sette de rammene som må til for å få en god flyt. ”Når det er ting som gjør at maskineriet begynner å ”hikke”, enten det er teknologi eller om det er menneskelig samarbeid, så tar vi den praten og spør ”hva er dette her nå?”. Og på denne måten har vi avverget mange ting- grobunn til konflikter”. Hvis noen har ”en mening eller oppførsel som forkludrer vårt arbeidsmiljø eller måten å jobbe på eller noe sånnt, så stiller vi dem på valg; ”enten skifter du mening eller så kan du kanskje tenke deg å gjøre noe annet””.

Oppfordring til uttrykkelse av ulike synspunkter: I bedriften oppfordres det til at de ansatte skal ytre sine meninger. Leder omtaler ledergruppen som ”utrolig åpne for nytenkning”.

Lederen ser dog sine ansatte som forskjellige, hvor ”folk ser at de kan bidra hvis de vil, mens noen ikke har interesse av det. Men for de som har det som sin personlighet da gir vi veldig

åpenhet for det og utfordrer folk". Beslutningsprosessene omtales som ikke-demokratiske, hvor det ikke er slik at alle blir spurt, fordi dette tar for lang tid. Leder hevder medarbeidere kanskje synes det har vært for lite diskusjon i forkant av beslutninger.

Åpenhet for nye ideer: Lederen omtaler ledergruppen i selskapet som "utrolig åpne for nytenkning". Leder sier videre at det er en viss motstand fra medarbeiderne tar en beslutning på at noe skal forbedres eller gjøres annerledes, men omtaler denne motstanden som sunn. Det ser altså ut som ledergruppen tar beslutninger på hva som skal forbedres, mens medarbeiderne som "rammes" av endringene bare får beskjed om at ting blir som ledergruppen har bestemt. Tid til refleksjon: Lederen sier at de ansatte ikke har tid til refleksjon. Leder sier det kanskje er litt brutalt å si kontant nei her, men at han erkjenner at det nok er tilfellet. Videre hevder han at ledergruppen ønsker at det skal være rom for refleksjon.

Oppmuntring til samarbeid og team-læring: Bedriften omtales som et stort team med veldig mange underteam eller nettverk, som fra utsiden nok kan fremstå litt rotete, mens som fungerer. Leder hevder at det er ytterpunkter i bedriften- at noen alltid samarbeider med andre, mens andre nesten aldri gjør det. Leder hevder han gjør seg mange tanker om hvordan team settes sammen, og at det handler om å kjenne på magefølelsen at dette er personer som kan trives sammen, som har god kjemi.

Konkrete læringsprosesser

Utvikling av produkter og tjenester: Man har ingen formell prosess for utvikling av nye produkter/tjenester.

Innhenting av informasjon om omgivelser: Ingen formelle prosesser for innhenting av informasjon om kunder, konkurrenter, samfunnstrender eller teknologiske trender. Men leder sier at man har kontakt med kundene hver dag, og at man gjennom denne menneskelige kontakten får veldig mye informasjon. Leder sier videre at han ikke er så metodisk i væremåte, men at han fanger opp en del ting, sjekker litt på nett og henger med. I tillegg hevder han å få en del informasjon gjennom salgsmøter og gjennom leverandører.

Analysen og tolkning: Leder hevder å ha metoder for å forbedre eksisterende fremgangsmåter; "en av våre viktigste ledere har det i sin stillingsinstruks at han skal ligge og tenke på ting, om natta, når som helst hvor som helst. Komme opp med nye løsninger. Og det gjør han hele tiden. Det har vært en utrolig viktig bit i og henge med og å være best i faget". Han skal ifølge leder være "en proaktiv optimeringstenke". Bedriften har ikke operert med vurderinger før- og evalueringer etter prosjekter, og leder sier selv at "vi har gjort motsatt av det alle teoribøker gjør".

Opplæring og videreutvikling: Før det siste året har ikke bedriften ansatt i særlig grad. Dette har medført at de ikke har hatt noe skikkelig apparat for nyansettelser. Bedriften har økt kundemassen betraktelig fordi de har blitt mer produktive, så antall ansatte har ikke økt. Det skal dog innføres en mentor-ordning, hvor en dedikert intern person får ansvar for opplæring av nyansatte, men dette har de ikke fått på plass enda; "det har blitt litt på "lykke og fromme", i forhold til at de personene vi har satt på det har blitt litt sånn "det her fikser du, få lært opp den personen og lever varene". Noen har lyktes og andre har ikke gjort det". De erfarne sendes på eksterne NARF-kurs, i tillegg til at man kjører internkurs med dedikerte fagpersoner for å videreutvikle de erfarne ansatte.

Kunnskapsdeling: Leder sier at den faglige informasjonen deles gjennom at man har en fagavdeling med en kvalitetssjef og en oppdragsansvarlig som utveksler kompetanse og erfaring. Videre sendes det ut fellesmailer for å informere, og det finnes et kommunikasjonsnettverk, via en type intranett.

Utvikling og anvendelse av visjon

Utvikling av visjon: ”Den ble utviklet på operataket. Det lederteamet vårt er veldig dynamiske, så det bare oppstod.” leder sier videre at man hadde en samling i 2008 hvor man sammen med de ansatte tok opp verdier og veien fremover, men at de ansatte ellers ikke har vært med på utvikling av visjonen.

Anvendelse av visjon: Leder hevder visjonen benyttes veldig praktisk, i forbindelse med at man sier nei til kunder som ikke har det samme verdisynet. Videre hevder leder det er en veldig klar sammenheng mellom det som sies i visjonen og det som gjøres i det daglige i bedriften.

Verdensbilde: Fundamentet i bedriften har vært det samme fra dag én. Dette gjør ifølge leder at kulturen er veldig sterk, hvor alle mennesker som arbeider i bedriften identifiserer seg med kulturen. Dette er ifølge leder et suksesskriterie for bedriften- de menneskene den er satt sammen av.

Lederatferd

Oppfordring til dialog: Leder beskriver seg selv som veldig direkte, hvor man søker å oppnå den riktige balansen mellom å være ”boss” og ”buddy”. Informasjonen leder baserer sine beslutninger på kommer fra menneskene rundt ham – medarbeidere, leverandører og kunder. Videre hevder leder at problemer blir løst gjennom samråd med ”de personene som en naturlig tenker er en del av utfordringen eller problemet”. ” Man har gjort seg opp tanker på forhånd, også blir de prøvd, enten at du er så sikker på at de er riktige at ”sånn blir det”, eller at man tenker høyt sammen og finner en løsning.”

Fokus på-, og tilretteleggelse for tid til refleksjon og kunnskapsoverføring: Medarbeiderne i selskapet har i utgangspunktet avsatt tid til å reflektere rundt egne arbeidsoppgaver og fremgangsmåter. Leder ønsker dog at det skal være rom for dette i fremtiden. Utifra intervjuet kan det observeres lite direkte fokus på kunnskapsoverføring innad i bedriften.

Leders syn på ansatte: Leder ser på medarbeiderne som en veldig arbeidsvillig og positiv gjeng hvor ingen lur seg unna, og uttrykker dette som en veldig takknemlig possisjon å være i som leder.

Selskap 2A

Organisasjonskultur og samarbeidsmiljø

Psykologisk trygghet: Bedriften har en flat struktur, hvor det er kort fra bunn til topp.

Takhøyden er stor, hvor alle får lov til å mene noe, og hvor alle tas med i diskusjoner, ifølge leder.

Oppfordring til uttrykkelse av ulike synspunkt: Ifølge leder er både ledelsen og de ansatte åpne for innspill. Takhøyden er, som nevnt, stor, hvor alle får si sin mening. Beslutninger tas her med bakgrunn i dialog hvor ulike meninger og synspunkt blir belyst. Det er videre et fokus på at man skal være tro mot beslutninger som er tatt.

Åpenhet for nye ideer: Ifølge leder blir alle ideer mottatt med et åpent sinn; ”hvis en slutter å komme med nye ideer, og slutter å ta imot nye innspill da kan man heller finne på noe annet. For det er i grunnen det det handler om hele tiden”. Dette baserer seg ifølge leder på at man både skal bli bedre i det man gjør og i tillegg tørre og tenke annerledes. Leder er opptatt av å tørre og prøve- for om en ikke prøver vet en ikke hvordan det vil gå.

Tid til refleksjon: Ifølge leder har man tid til refleksjon. I produksjonen følger de ansatte en syklustid man kaller ”maskiner i inngrep”, hvor operatøren egentlig er fristilt. Man har da tid til å reflektere, men leder sier at man ”ikke har så godt sammenlikningsgrunnlag, for det er aldri de samme tingene vi kjører igjennom”.

Oppmuntring til samarbeid og team-læring: Man har i bedriften et arbeidssystem som gjør at en arbeider i samme system, samtidig som en har forskjellige stasjoner. Altså er det mye individuelt arbeid, men leder ser dem som et team.

Konkrete læringsprosesser

Utvikling av produkter og tjenester: Bedriften arbeider ikke med utvikling av nye produkter/tjenester. Dersom kunden ønsker tilleggstjenester som bedriften ikke kan tilby, kjøpes disse tjenestene hos andre, slik at kunden får det ferdige produktet som ønsket. Men det jobbes ikke aktivt med utvidelse av eksisterende tjenestespekter.

Innhenting av informasjon om omgivelser: Leder sier man ikke aktivt innhenter informasjon om kunder, fordi bransjen er spesiell. De kundene man har, og de man kommer til å få blir ikke sånne man henter "ut av det blå". Det blir skjer heller ved at en kontakt hos eksisterende kunde slutter der og starter for seg selv, og velger denne bedriften som leverandør. Ting skjer via nettverk. Leder hevder man heller ikke henter inn informasjon om konkurrenter, da man vet hvem de er og hvilke kunder de har. Leder hevder det er spesielt for regionen at man har veldig klare uskrevne regler for hvordan en skal te seg. Man stjeler ikke kunder fra konkurrenter, ved mindre det er kundene som henvender seg. Man henter derimot inn informasjon om teknologiske trender. Dette gjøres gjennom deltakelse på messer og arrangering av miniseminar med leverandører. I tillegg har man diskusjonsforaer et par ganger i året hvor folk fra bransjen diskuterer alt mulig.

Analyser og tolkning: I og med at man ikke gjentar de samme prosessene, men stadig gjør noe nytt, har man begrenset sammenlikningsevne. Men ifølge leder benytter man noen statistiske metoder for å finne måter og gjøre ting annerledes på. Man gjør vurderinger i forkant av prosjekter og i tillegg har man daglige morgenmøter hvor man "dveler litt med det som har vært- i går, snakker litt om hvorvidt det har vært noen avvik, snakker mye om status på ordre vi har- hvordan vi ligger an, og så tas en vurdering ut ifra status- hva en gjør videre.

Opplæring og videreutvikling: Opplæring av nyansatte skjer i bedriften gjennom en opplæringsplan hvor man har en rekke punkter en skal gjennomgå. Det er tilpasset fra stilling, hvor man har utarbeidet en plan for opplæring. Videre sier leder at det er opp til de ansatte selv om de ønsker videreutvikling. Har de et ønske om det får de det innvilget, om de heller ønsker å fortsette med samme jobb i lang tid får de innvilget det.

Kunnskapsdeling: Bedriften har system for deling av informasjon. Man har en sentral som blir administrert av en kontormedarbeider. Man har skjermer rundt om i hele produksjonen, som man benytter for å formidle informasjon og nyheter. I tillegg har man fast informasjonsmøte annenhver måned, hvor man har en relativt fastsatt agenda- informasjon om HMS, produksjon, salg, teknologi og litt generelt.

Utvikling og anvendelse av visjon

Utvikling av visjon: Det er ledelsen som har satt navn på visjonen. Men ifølge leder, dersom "det hadde kommet en utenifra og gått oss i sømmene så hadde nok vedkommende forstått etter en stund at det var faktisk det de ansatte ville, for alle higer egentlig etter å lære. Å lære mer hele tiden. Men det er ledelsen som har satt ord på visjonen.

Anvendelse av visjon: Ifølge leder anvendes visjonen kontinuerlig i det daglige; "vi skal bli best på det som vi holder på med, nemlig dreining og fresing eller maskinering. Levering av brønntstyr til oljeservice. Vi skal og ha en sunn og god økonomi. Vi skal være forsiktige i måten vi ekspanderer på. Vi er veldig preget av den jærskulturen her at vi skal bygge stein for stein. Vi skal passe på at pengestrømmen inn er større enn pengestrømmen ut".

Verdensbilde: Grunnleggende verdier og antakelser har vært de samme fra starten av, og blir ikke tatt opp til jevnlig vurdering.

Lederatferd

Oppfordring til dialog: Leder hevder at hans dør aldri er lukket, og at folk kan komme inn til ham når de måtte ønske. Leder har videre en filosofi om at hvis man gir ansvar, så tar folk

ansvar. Leder sier videre at han tar baslutninger basert på erfaringen han har opparbeidet seg, og at ca. 70 prosent av problemene han møter blir løst gjennom dialog, mens de resterende 30 prosentene blir løst på egenhånd.

Fokus på-, og tilretteleggelse for tid til refleksjon og kunnskapsoverføring: Leder hevder at medarbeiderne har tid til refleksjon over arbeidsmetoder. I tillegg har man kontinuerlige samlingspunkt hvor meningsutvekslinger og kunnskapsutvekslinger får spillerom.

Leders syn på ansatte: Ser på de ansatte som ansvarsbevisste og lojale.

Selskap 2B

Organisasjonskultur og samarbeidsmiljø

Psykologisk trygghet: Leder omtaler bedriften som åpen og veldig flat. I tillegg kjennetegnes organisasjonskulturen av at det er en liten bedrift på en liten plass, slik at det er mennesker som kjenner hverandre også utenom jobben. Leder opplever at det er todelt hvorvidt man i bedriften uttrykker sine meninger. Leder hevder å vite at noen uttrykker sine meninger, men sier samtidig man må være ydmyk for at folk er forskjellige og at noen kan holde igjen.

Oppfordring til uttrykkelse av ulike synspunkter: Leder sier at ”vi prøver jo å få alle til å si sin mening. Det er det vi tjener mest på”. Videre har han følgende å si om hvordan avvikende synspunkt mottas; ”Når man er i startfasen av et problem så er jo alle innspill gode innspill, også må man sortere ned etterhvert. I hvilken grad vi lykkes skal jeg ikke skrøyte for mye av, men vi prøver ihvertfall å dra med oss alle synspunktene, det er ihvertfall intensjonen”.

Åpenhet for nye ideer: Leder sier han håper og tror at man ikke finner endringsmotstand i bedriften. Leder hevder man innen denne bransjen er helt avhengige av å følge med i utviklingen, spesielt fordi teknologien i faget er i hurtig utvikling. Leder sier han tror bedriften er nokså åpen for nye ideer- både ledere og produksjonsarbeidere.

Tid til refleksjon: Leder sier at han tror bedriften har et forbedringspotensiale i forbindelse med å kunne stoppe opp, reflektere over og forbedre en del prosesser. Men leder sier man jobber med saken: ”Vi har et program nå internt i bedriften som handler om ”hvis vi i år skal bli bedre enn i fjor, så gjør vi ikke det ved å gjøre ingenting, vi må gjøre noe aktivt for det”. Så der har vi systemer som vi innførte i fjor og viderefører i år, som skal dra litt erfaringer på akkurat det”.

Oppmuntring til samarbeid og team-læring: De fleste jobber mest individuelt i bedriften, men ved behov dannes team. Denne sammensetningen baseres hovedsaklig på kompetansen påkrevd for å løse oppgaven. Andre hensyn som tas dreier seg ifølge leder om å få aksept for endring: ”For å få aksept for endring er det viktig at de som blir påvirket av den endringen er en del av gruppen for å kjenne grunnen til endringen og lettere kunne adoptere den”.

Konkrete læringsprosesser

Utvikling av produkter og tjenester: Bedriften har ingen egne produkter og arbeider derfor ikke med utvikling her. Når det kommer til tjenester arbeider bedriften kontinuerlig med forbedringer knyttet til å gjøre jobben så effektivt som mulig, slik at kostnad for kunden blir så lav som mulig. Ingen særskilte prosesser for dette arbeidet, men man arbeider kontinuerlig med forbedringer, sammen med leverandører.

Innhenting av informasjon om omgivelsene: Kundegruppen til selskapet består av få, men store kunder, som man har en langvarig relasjon til. Gjennom ISO-standarder måler bedriften seg ifølge leder på kundetilfredshet, hvor man måler hvor fornøyd kunden er med pris, kvalitet og kommunikasjon. Dette gjøres gjennom årlige intervjuer. Når det kommer til konkurrentanalyser så foretar bedriften seg lite. Derimot arbeider bedriften aktivt for å innhente informasjon om teknologi, maskiner og verktøy.

Analyser og tolkning: Man har et program i bedriften som omhandler å bli bedre enn året før. Dette går på å finne bedre måter å arbeide på internt. Det ligger ifølge leder også krav i ISO-

sertifiseringer man i bedriften har, til at man kontinuerlig må søke og forbedre seg. Dette inkluderer ifølge leder også evalueringer etter de største prosjektene bedriften inngår i, hvor man søker å finne hva man gjorde bra og hva som kan forbedres.

Opplæring og videreutvikling: Ved nyansettelser tar man utgangspunkt i hvilket nivå den nyansatte står på, også setter man inn nødvendige tiltak for å vedkommende på ønsket nivå. Leder sier bedriften benytter seg av både maskinleverandører som holder kurs og mer erfarne medarbeidere for opplæring av nyansatte. Når det gjelder videreutvikling har personalsjef og produksjonssjef ansvar for å kartlegge de ansatte gjennom medarbeidersamtaler. Utviklingen er veldig individuell, så man forsøker å legge en individuellplan for hver enkelt ansatt for hvilke tiltak man skal sette inn fra år til år. Ifølge leder er dette noe bedriften ikke har vært så flinke på tidligere, mensom man begynner å bli flinke på nå.

Kunnskapsdeling: Leder sier man ikke har systematiske metoder for deling av informasjon og kunnskap på i bedriften. Dette begrunnes med at man er en liten gruppe som jobber veldig tett sammen i det daglige. Men det lederen ser som en utfordring er ”å sørge for at man har den gode kulturen for deling av kompetanse i det daglige. Så dette er ting som produksjonssjef blir utfordret på, om hvorvidt han klarer å få gruppen til å fungere på den måten”. Leder sier videre at man benytter ansatte med spesialkompetanse, i tillegg til at man leier inn ekstern kompetanse, for å lære opp og dra med seg de andre.

Utvikling og anvendelse av visjon

Utvikling av visjonen: kjerneverdiene til bedriften ble utviklet ved at man hadde en ekstern person inne som hadde lange samtaler med leder og mange tilfeldig valgte medarbeidere rundtom i bedriften; ”hvor vi prøvde å dra ut hva er det som allerede i dag er våres sterke sider, hva kjennetegner oss i dag, hva er medarbeidernes sterke sider, og tok utgangspunkt i de for å videreføre det vi allerede var gode på”. Så visjonen ble utviklet i fellesskap mellom ledelse og ansatte og en ekstern person.

Anvendelse av visjonen: Kjerneverdiene gjennomsyrrer den daglige driften, hvor man har fire definerte områder hvor man skal være spesielt gode. Leder sier man forsøker å bygge opp under kjerneverdiene med handlinger.

Verdensbilde: Man har hatt en gjennomgang for å definere nye kjerneverdier, men disse mente lederen burde være tuftet på det man allerede var gode på, da dette allerede satt i ”ryggmargen” til de ansatte.

Lederatferd

Oppfordring til dialog: medarbeidere gis stort handlingsrom, hvor leder ser på sin rolle mer som en tilrettelegger for at medarbeiderne skal kunne utføre det som er deres kjerneområde. Leder omtaler seg som en lite styrende leder hvor han sier at han forsøker å legge til rette for at så mange avgjørelser som mulig kan tas på et så lavt nivå som mulig, for at man skal ha fortgang i prosessene. Leder hevder videre at de fleste problemer man møter i bedriften blir løst gjennom dialog, men at det finnes situasjoner hvor leder må skjære igjennom og ta en avgjørelse- ”det er noe med å være sitt ansvar bevisst”.

Fokus på-, og tilretteleggelse for tid til refleksjon og kunnskapsoverføring: Leder sier at han tror bedriften har et forbedringspotensiale i forbindelse med å kunne stoppe opp, reflektere over og forbedre en del prosesser, men at man arbeider for å legge til rette for dette.

Leders syn på ansatte: De ansatte har ifølge leder ”veldig høy kompetanse på den spesifikke jobben de gjør, slik at de er veldig flinke til akkurat å lage denne delen- lage de tingene de skal, og de maskinene og det utstyret som de har”. Videre sier han at ”i og med at vi har ansatte her hvor alle er flinkere i akkurat det de holder på med enn jeg er i akkurat det de holder på med, så derfor mener jeg at de må forskjellige medarbeiderne må gis ganske stort handlingsrom”.

Selskap 3A

Organisasjonskultur og samarbeidsmiljø

Psykologisk trygghet: Leder uttrykker at han opplever det som lett for ansatte å uttrykke sine synspunkter. De jobber aktivt for at beslutninger skal tas på "lavest mulig nivå" noe som gjør at flere meninger også blir til handling. Ansatte styrer arbeidsdagene sine veldig selvstendig og legger opp dagene slik det passer best for dem. Det gjort et skille mellom hvorvidt meninger blir til endringer organisatorisk og inne daglig drift, men innen begge felt opplever han at det er lett å ytre sine meninger. I forhold til hvordan synspunkter som avviker fra leder og andres oppfattelse svarer lederen at selskapet har rundt 65 ansatte og at alle er jo ikke like, men allikevel har alle noen felles grunnverdier: "Vi driver business, vi skal tjene penger, vi tror på markedsføring og vi skal stå på for kunden". Hvis en medarbeider ikke deler disse, passer den ikke inn. Utover dette er selskapet åpne for nye synspunkter.

Oppfordring til uttrykkelse av ulike synspunkter: Lederen beskriver at de har mandagsmøter hver mandag, hvor driften i de ulike avdelingene blir gjennomgått. I tillegg tar man ting opp på avdelingsnivå. Utover det har de ikke noe spesiell sammenkomst for å uttrykke synspunkter, men han legger vekt på at de fortsatt ikke er så store og at alle snakker med alle. Når beslutninger skal tas er de opptatt av å involvere ansatte fra alle nivåer, ikke bare ledelsen. De som blir påvirket og de som sitter nærmest kilden til relevant informasjon for beslutningen blir involvert.

Åpenhet for nye ideer: Lederen beskriver selskapet som glad i endring og at det kanskje er slik at de satser på litt for mange nye prosjekter. Han beskriver at endringer i arbeidsform kanskje er mer utfordrende for de eldste, men at de over tid er blitt veldig flinke. Selskapet er også åpne for ideer fra ansatte vedrørende nye forretningsområder og hvis de/den ansatte presenterer en forretningsplan, og det ser lovende ut og passer inn i driften, satser de.

Tid til refleksjon: Det vil variere fra ansatt til ansatt og lederen forklarer at det ofte har noe med hvor lenge man har vært i selskapet. Etter hvert som rutiner er innarbeidet blir man mer effektiv og man har større anledning til å vurdere arbeidsmetoder. Samtidig sier han at erfaring og rutine også kan være en svakhet, da det er risiko for at man bare gjør det man alltid gjør uten å vurdere. Det er satt av tid til vurderinger i plenum, men individuelt styrer de ansatte arbeidsdagene sine selv.

Oppmuntring til samarbeid og team-læring: De ansatte i bedriften er organisert i team som fungerer som små bedrifter i bedriften med egne budsjettmål som team og teammedlem. De styrer sine egne hverdager som når de skal møte kunder, ha ferie eller ha sosiale arrangementer som teamkvelder.

Konkrete læringsprosesser

Utvikling av produkter og tjenester: Ideene kommer ofte fra ansatte og i noen tilfeller har det vokst frem gjennom prosjekter med kunder. En annen inspirasjon er at man ser hva andre gjør. De ikke preget av rutiner for generering av ideer og lederen beskriver selskapet som at de "blir til men vi går". Lederen gjør også et poeng ut av at de ikke har eksterne eiere og at det medfører at det er kort vei fra idé til kommersialisering på grunn av all beslutningsmyndighet til selv store satsninger er internt.

Innhenting av ekstern informasjon: Selskapet gjennomfører konkurrentanalyser i forhold til omsetning og de orienterer seg om hvilke kunder konkurrentene har. De bruker også mye tid på å følge med i markedet om hvilke potensielle kunder som bruker mye penger. Innenfor teknologiske trender ansees selskapet å være veldig oppdatert og de har også gått inn på eiersiden i teknologier de kan dra nytte av.

Analysen og tolkning: Selskapet gjennomfører rapportmøter med kunder i tillegg til at man benytter seg av mandagsmøtene. Leder erkjenner at de er best på etteranalyser av prosjekter

og spesielt på større prosjekter, men hvis det er noe som har gått veldig bra eller veldig dårlig med andre prosjekter blir dette tatt opp. Selskapet har som hensikt at man på bakgrunn av dette skal unngå å gjøre samme feil en gang til i et nytt prosjekt.

Opplæring og videreutvikling: Nye ansatte får først en opplæring av officemanager som setter dem inn i systemene og en opplæring i fakturahåndtering av økonomiansvarlig. Hvis man ikke har er kjent med faget fra før blir man plassert i et team hvor man jobber og lærer med teamet. For ansatte som har vært i selskapet en stund gjennomfører de kurs i blant annet lederutvikling. Alternativt så blir man satt til å jobbe med noen som er gode på noe for å tilegne seg disse kunnskapene.

Kunnskapsdeling: Kunnskapen i selskapet deles gjennom teamarbeid og gjennom mandagsmøtene. Leder beskriver noe de kaller "information tuesday" hvor man hver måned henter inn eksterne for å holde foredrag, men han erkjenner at dette ikke har blitt fulgt opp og at de t ikke er så systematisk i praksis.

Utvikling og anvendelse av visjon

Utvikling av visjon (/filosofi/verdier): Visjonen i selskapet ble utviklet i samarbeid med de ansatte, men hvor godt den er forankret er leder litt usikker på. Det skyldes at selskapet har utviklet seg mye i ettertid og de har i dag forretningsområder som faller litt utenfor visjonen.

Anvendelse av visjon: Den benyttes for hoveddelen av selskapet som den i sin tid var utviklet til, hvor den legger føringer for drift i andre land, hvordan bredden i tilbudet skal være, og den fungerer fortsatt som noe å strekke seg etter.

Verdensbilde: Selskapet har hele veien stått ved grunnverdiene sine som er at de skal være hardtarbeidende og ha det gøy hele tiden. Selskapet er åpne for endringer og følger markedets utvikling. Selskapets visjon blir vurdert opp mot omgivelsene, og leder forklarer at den fortsatt er god for kjernevirksomheten, men at det bør gjøres noe for å tilpasse den til nye forretningsområder.

Lederatferd

Oppfordring til dialog: Lederen søker informasjon fra ansatte som blir påvirket og de som sitter nærmest kilden til relevant informasjon for beslutningen slik at informasjonen er så riktig som mulig og minst mulig påvirket av å gå gjennom flere ledd. Lederen forklarer at han er leder for Norden og at lederen for Norge er mindre autoritær enn han selv.

Fokus på og tilretteleggelse for tid til refleksjon og kunnskapsoverføring: Lederen har et strkt fokus på kunnskapsoverføring i teamarbeidet hvor man prøver å plassere ansatte i team hvor de kan utvikle seg, men utover det blir det gjort lite systematisk. I forhold til refleksjon av arbeidsmetoder har teamene selv fått ansvaret for dette selv, men for nyansatte vil dette være utfordrende.

Leders syn på ansatte: Lederen tror at de ansatte ikke bare motiveres av penger, men viktigst at de motiveres av å være flinke og det faglige i tillegg til at de synes det er gøy.

Selskap 3B

Organisasjonskultur og samarbeidsmiljø

Psykologisk trygghet: Lederen uttrykker at han håper og tror at det er en åpenhet , og konstaterer at det er en viss åpenhet, men at dette varierer fra person til person og at ting som hvor lenge man har jobbet i selskapet og hvor trygg man er i posisjoner og team har noe å si. Ut i fra det lederen uttalte kan vi tolke at det er åpenhet, men at den kan ha begrensninger da noen kan føler seg usikre i posisjoner og team.

Oppfordring til uttrykkelse av ulike synspunkter: Leder uttaler at faglige uenigheter blir til vanlig tatt opp i teamene der det faglige foregår, at det er vanlig med slike uenigheter og at

det hadde vært kjedelig hvis alle var enige hele tiden. Hvis det er synspunkter på drift og utvikling av selskapet henvender ansatte seg til en avdelingsleder eller lederen.

Åpenhet for nye ideer: Lederen beskriver at de er avhengige av å være åpne for nye ideer på fagfeltet og at de er åpne. Samtidig beskriver han det som en avveining, da de lever av å skrive timer, mellom det sette seg inn i nye ting og ha fakturerbare timer. Når det kommer til det administrative er det annerledes, der er ikke lederen så åpen for nye ideer.

Tid til refleksjon: Lederen uttaler at han definitivt tror at de ansatte har tid til å reflektere og vurdere arbeidsmetoder, men samtidig omtaler han at det er veldig hektisk og mye som skjer.

Oppmuntring til samarbeid og team-læring: I selskapet jobber de teambasert hvor teamene blir satt sammen til hvert prosjekt og ansatte er del av flere team samtidig. Hvem som blir teamleder blir ofte bestemt på bakgrunn av hvordan kunden kommer inn, og da er det teamleder som bestemmer hvem som skal være med på bakgrunn av kompetanse og tilgjengelig tid. Fordi teamene ikke er faste er det ikke satt av tid til å få teamene til å fungere. Slike arrangementer forsøkes for hele bedriften samlet en fredag i måneden, hvor man samles først for å snakke om faglig om prosjekter og som utover kvelden blir mer sosial. Lederen uttaler at disse arrangementene har dårlig oppmøte og at ansatte ikke har tid.

Konkrete læringsprosesser:

Utvikling av produkter og tjenester: Det er det lederen som jobber mest med og en faktorene som er mest retningsgivende er kunder. Lederen omtaler det som et felt hvor det rom for feil beslutninger og styrer dette alene. Utover kunder henter han inspirasjon fra eksterne foredrag, konkurrenter og ansatte internt. Det virker som leder tar beslutningene vedrørende hva man skal satse på alene.

Innhenting av ekstern informasjon: Selskapet forsøker å gjennomføre noe de kaller "faglig fredag" hvor de noen ganger har leid inn foredragsholdere, men som nevnt tidligere er oppmøtet dårlig og det blir ikke gjennomført hver måned.

Analysen og tolkning: For store prosjekter så gjennomfører selskapet vurderinger og evalueringer før og etter, mens på mindre blir tar man seg ikke tid til evalueringer. Det kan også virke på lederen at budsjetter er fokusområde og at det er hvis budsjetter ryker at det blir diskutert.

Opplæring og videreutvikling: For nyansatte har selskapet en mentorordning som varer i tre måneder, men opplæringen skjer i teamene hvor man jobber med prosjekter for kunder. Med tanke på videreutdanning så er det ofte at de erfarne lærer av de unge når det kommer til det siste innen bransjen. Dette har et fokus når det kommer til rekruttering. Det legges vekt på at nyansatte skal ha kunnskap som selskapet ikke har og kan dra nytte av. Læringen og deling av kunnskap skjer i teamarbeidene på prosjekter. Det blir også fortalt at ansatte holder foredrag etter å vært på en messe eller liknende, men det blir ikke nevnt noen form for systematisk opplæring utenfor teamarbeid.

Kunnskapsdeling: Kunnskapen i bedriften blir delt gjennom teamene og det at man ikke har faste team og at man jobber på flere team samtidig er slik kunnskap blir delt.

Utvikling og anvendelse av visjon:

Utvikling av visjon (/filosofi/verdier): Lederen sier han holder de store visjonene for seg selv. Visjonene i selskapet er ikke utviklet i samarbeid med de ansatte, men han tror de er støttet uttaler lederen. Utover visjonen har lederen nylig lansert noen ord som representerer grunnverdiene i selskapet.

Anvendelse av visjon: Det er ikke så lenge siden grunnverdiene ble lansert, men de blir benyttet i rekrutteringsprosesser og implementeres i teamene uttaler leder.

Verdensbilde: Lederen reflekterer rundt at verden forandrer seg hurtig og at man gjerne har flere visjoner.

Lederatferd

Oppfordring til dialog: Lederen beskriver hvordan synspunktene skal komme frem i teamene og at han er åpen for faglige ideer knyttet til prosjekter, men det kommer ikke frem at han aktivt undersøker andres synspunkter eller har etablert arenaer hvor slikt kan komme frem. Hvis det gjelder det administrative og driften er han ikke veldig åpen for andres synspunkter. Fokus på og tilretteleggelse for tid til refleksjon og kunnskapsoverføring: Lederen hevder at de ansatte har tid til refleksjon vedrørende arbeidsmetoder og at kunnskapsoverføringen fungerer godt i teamene.

Lederens syn på ansatte: Lederen tror at de ansatte motiveres av læring og utvikling, men at penger også er en viktig faktor. Lederen prater pent om sine ansatte og beskriver de som engasjerte, proaktive og innovative.

Selskap 4A

Organisasjonskultur og samarbeidsmiljø:

Psykologisk trygghet: Lederen uttrykker at det er en åpen kultur i selskapet, men hvorvidt ansatte tar til ordet i større forsamlinger er personavhengig. Ansatte har flere ulike arenaer hvor de kan uttrykke seg og det blir nevnt prosjektmøter i teamene, interne kontormøter, sammenkomster for arbeidsmiljøutvalget og fellesmøter. Leder gjentar at flere ikke tar ordet i fellesmøtene og at det er løst gjennom å ansatt-valgte representanter. Avvikende synspunkter blir debattert og det er opprettet organer i selskapet som har ansvaret for forskjellige fagområder under ledelsen. Disse ulike organene går da inn i debatten og har en bestemmelsesrett. Resultatet kan gå begge veier, man kan f.eks. holde seg til den gamle fremgangsmetoden, eller velge å følge den nye ideen.

Oppfordring til uttrykkelse av ulike synspunkter: Lederen er opptatt at det må være en åpenhet for å få inn gode innspill og at man skal lytte til de ansatte. Samtidig sier han at ledelsen noen ganger må skjære gjennom, men at de da har fokus på at ansatte skal forstå hvorfor en beslutning går i en retning.

Åpenhet for nye ideer: Lederen beskriver kulturen som veldig åpen for ideer i prosjektene, og at det er en idémessig åpenhet i forhold til forbedringer, men at når det kommer til tungt innarbeidede prosesser utfordrende å endre seg.

Tid til refleksjon: Lederen sier at de har tid og at de i selskapet gjennomfører "ganske tett" med internseminarer som tar opp hvordan de bør jobbe og ideer spres. Under internseminarene kan ansatte komme med forslag til f.eks. strømlinjeforming av prosesser til fagorganene.

Oppmuntring til samarbeid og team-læring: I selskapet jobber de teambasert og 90% av de ansatte er i team. Lederen reflekterer rundt at team er sammensatt av ulike personligheter og at dette ved siden av kompetanse og mulighet for kompetanseoverføring er med på å bestemme teamene. Det jobbes mest med de ansatte som helhet, hvor de drar på studieturer, sommerfester og alle for være med på å se resultatet av prosjektene. De senere årene har de prøvd å gjøre noe med teamene hvor man feirer små seiere.

Konkrete læringsprosesser:

Utvikling av produkter og tjenester: Utvikling av produkter/tjenester skjer gjennom at de jobber tett med kunder, og gjerne gjennom at de jobber med samme kunde flere ganger. På bakgrunn av tilbakemelding fra kunde blir det bygd opp en kompetansebase som spres til de teamene som jobber med lignende prosjekter.

Innhenting av ekstern informasjon: I forhold til kunder får selskapet tilbakemelding på prosjektene og dette spres videre i selskapet. Konkurrenter vurderer og sammenlikner selskapet seg med i konkurransesammenhenger og i fagsammenhenger. Innhenting av

informasjon om teknologiske trender skjer gjennom samarbeid med faste ingeniørselskaper som bedriften ofte jobber med. Selskapet benytter også rekruttering som kilde til innhenting av kompetanse innen ny teknologi. Videre benytter selskapet seg av kursing, seminarer og tidsskrifter til innhenting av informasjon som etterpå blir delt internt.

Analysen og tolkning: Dette blir presisert av lederen at det er viktig at man vurderer eksisterende fremgangsmetoder og at det er viktig at man har et system på det. Derfor har selskapet organisert ulike fagorgan som har ulike ansvarsområder i tillegg til at ulike ansvarsområder er fordelt blant partnerne. Før selskapet går inn i prosjekter blir det gjennomført analyser av økonomien, sammensetning og oppgaven. Selskapet er ofte dårligere på etteranalyser fordi de går direkte videre til neste prosjekt.

Opplæring og videreutvikling: Ny ansatte får en mentor/fadder i et par år hvor de lærer det man ikke lærer på studiet, hvis de er nyutdannet, og de har en fast de kan henvende seg til. Nyansatte får også prioritet på kurs og nye seminarer så de får intern- og ekstern kursing. Hoveddelen av opplæringen skjer i teamarbeid på prosjekter. Faglig oppdatering blir ofte gjennomført ved at en ansatt deltar på kurs seminar for så å holde internforedrag som for eksempel kan handle om endring av forskrifter osv. Dette blir gjort da selskapet ikke har råd til å sende alle på fagseminarer hver gang. En torsdag i måneden har selskapet noe de kaller "faglig torsdag" hvor de benytter eksterne foredragsholdere til å undervise i spesielle temaer. **Kunnskapsdeling:** Selskapet gjennomfører internseminarer og internforelesninger slik at alle får inn nye impulser fra nyhetene andre medarbeidere har mottatt på eksterne seminarer. Utover det utveksles kunnskap og erfaringer i teamarbeidet på prosjekter.

Utvikling og anvendelse av visjon:

Utvikling av visjon (/filosofi/verdier): Visjonen/verdiene er utviklet av ledergruppen, men inspirert av satsningsområder som kommer frem i det daglige. Lederen uttaler at de skal få de ansatte med på tankegangen.

Anvendelse av visjon: Verdiene i selskapet er med på å bestemme hvilke konkurranser de skal delta på, hvilke satsningsområder de skal ha og ikke ha.

Verdensbilde: Grunnverdiene har i hovedsak vært de samme, men med tiden har de blitt videreutviklet og nye elementer er blitt inkludert som for eksempel miljø som er blitt et større satsningsområdet den senere tid.

Lederatferd:

Oppfordring til dialog: Selskapets leder sier åpenhet er viktig, at han har en åpen dør for alle og at han lytter. Det som ikke kommer frem er om ledelsen aktivt undersøker andres synspunkt, hvis ansatte ikke selv aktivt tar kontakt med ledelsen.

Fokus på og tilretteleggelse for tid til refleksjon og kunnskapsoverføring: Lederen mener det legges opp til tid til refleksjon og kunnskapsoverføring som han eksemplifiserer med ulike prosesser selskapet har.

Leders syn på ansatte: Lederen beskriver sine ansatte som åpne og at det i selskapet er et godt sosialt nettverk hvor man føler seg som en stor familie. Lederen uttaler at det som motiverer de ansatte er at de føler seg involvert, at de blir hørt og sett og faglig- utfordring og inspirasjon.

Selskap 4B

Organisasjonskultur og samarbeidsmiljø:

Psykologisk trygghet: Selskapet beskrives av leder som preget av en flat struktur hvor mange av de ansatte også er eiere av selskapet. Leder oppfatter at man er flinke til å uttrykke hva man mener. Hvis det er situasjoner hvor noen har et avvikende synspunkt blir det løst gjennom en diskusjon.

Oppfordring til uttrykkelse av ulike synspunkter: I selskapet har de jevnlig møter hvor alle møtes i plenum, i tillegg til at de som er medeiere har egne møter. I selskapet er det mange beslutninger som blir tatt i felleskap.

Åpenhet for nye ideer: Det er et skille mellom de ansatte og de som leder i forhold til hvordan de forholder seg til nye måter å gjøre ting på. Veldig ofte blir dette tatt opp i plenum, hvis ikke det hører mer hjemme i ledergruppen.

Tid til refleksjon: Ting som kan gjøres bedre vurderes fortløpende og det kommer ofte synspunkter på arbeidsmetoder. Det er mange som har et bevisst forhold til dette i bedriften. Det kommer ikke frem om det blir satt av tid eller om de ansatte oppfordres til dette.

Oppmuntring til samarbeid og team-læring: I selskapet jobbes det teambasert på prosjekter. Når teamene settes sammen blir det også kompetanseutvikling av ansatte tatt med i vurderingen. Det er ikke satt av tid eller budsjett for at hvert enkelt team kan gjøre ting som gjør at teamene jobber bedre sammen, men det hender at man drar på ekskursjoner hvor det er lagt opp til faglig og sosialt innhold.

Konkrete læringsprosesser:

Utvikling av produkter og tjenester: Det er en kontinuerlig prosess hvor de evaluerer tjenestene sine opp mot eksterne forhold som lovverk og bevegelser i markedet.

Innhenting av ekstern informasjon: Selskapet stiller til konkurranser for å vinne prosjekter og ved utlysningen av konkurransene får de informasjon. I tillegg sier lederen at de undersøker markedet for hvilke typer kunder man vil ha. I forhold til konkurrenter samler de ikke systematisk inn informasjon, men følger med på hva de gjør. Innen for samfunnstrender og teknologi er det mye som skjer og lederen sier at de følger med, men han beskriver ikke noen systematisk fremgangsmåte.

Analyser og tolkning: Selskapet har ikke fast rutine for vurdering av fremgangsmåter, men de har arenaer hvor det kan bli tatt opp. For prosjekter har de før- og etteranalyser hvor de setter mål og måler måloppnåelse. Resultatene blir brukt for å se hva som kan gjøres bedre til en annen gang og utvikling av rutiner og systemer for hvordan de jobber.

Opplæring og videreutvikling: Som nyansatt får man en kontaktperson som viser rundt og gir opplæring i ulike systemer. Utover det skjer opplæringen i teamene. For hver ansatte er det avsatt en fast sum penger til kursing og kompetanseheving hvert år. Det blir også vurdert om noen trenger med enn det den fastsatte summen gir.

Kunnskapsdeling: Hele selskapet møtes to ganger i måneden hvor det er anledning til å presentere det man jobber med og dele ulike erfaringer. Utover det har selskapet etablert et faglig forum hvor innholdet er faglig og skal bidra til kompetanseheving. Det blir ikke sagt noe om hvordan dette benyttes.

Utvikling og anvendelse av visjon:

Utvikling av visjon (/filosofi/verdier): Selskapet har ikke en visjon, men de har noen grunnverdier og lederen beskriver et samarbeid for strategien fremover uten å si hvem som er med i den prosessen.

Anvendelse av visjon: Verdiene er med på å definere mål i de ulike prosjektene. Leder sier også at de ulike prosjektene får "minivisjoner" utviklet med oppdragsgiver. Verdiene til selskapet er med på bestemme hvilke prosjekter man engasjerer seg i slik at man får noe ut av de.

Verdensbilde: De grunnleggende verdiene har vært de samme hele tiden i selskapet.

Lederatferd:

Det er en veldig uformell ledelse i selskapet og lederansvaret blir beskrevet som at det går på rundgang fordi alle er arkitekter og skal få jobbe med det de er utdannet til, uttaler lederen.

Oppfordring til dialog: Lederen beskriver at det er en åpen kultur og at de samles to ganger i måneden hvor hele selskapet møtes. Det blir også uttalt at uenigheter og beslutninger ofte blir løst i diskusjoner.

Fokus på og tilretteleggelse for tid til refleksjon og kunnskapsoverføring: Lederen beskriver at det er tid til vurderinger av arbeidsmetoder og at det er arenaer for kunnskapsoverføring.

Leders syn på ansatte: Lederen beskriver at de ansatte er opptatt av at det skal være bra på jobb og at de skal gjennomføre gode prosjekter som er det beste for selskapet. Beslutninger som tas internt blir basert på informasjon fra de som sitter på prosjektene, de som har fagfeltet som sitt ansvarsområde og eksterne kilder. Det at leder benytter informasjon fra ansatte kan tolkes til at han har tillitt til deres kompetanse.

Vedlegg 4 Gradering av særtrekk, Dybdeintervju

| Selskap | 1A | 1B | 2A | 2B | 3A | 3B | 4A | 4B |
|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Miljø | | | | | | | | |
| Særtrekk 1 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| Særtrekk 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| Særtrekk 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 |
| Særtrekk 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 |
| Særtrekk 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| Prosess | | | | | | | | |
| Særtrekk 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 |
| Særtrekk 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 |
| Særtrekk 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| Særtrekk 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Særtrekk 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| Visjon | | | | | | | | |
| Særtrekk 1 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 1 | 2 | 3 |
| Særtrekk 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 |
| Særtrekk 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 |
| Lederatferd | | | | | | | | |
| Særtrekk 1 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| Særtrekk 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| Særtrekk 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |

En til fem, hvor fem er høyest grad.

Vedlegg 5 Analyseguide

Et støttende læringsmiljø

Et miljø som fostrer læring har, ifølge Garvin, Edmondson og Gino (2008), fire særtrekk ; 1) Psykologisk trygghet; For at læring skal kunne oppnås må ansatte føle seg komfortable med å uttrykke sine synspunkt, også når disse synspunktene avviker fra deres lederes eller majoritetens synspunkter. 2) Verdsettelse av forskjeller; fordi læring forekommer når mennesker blir klar over motsettende ideer og synspunkter, og når man er åpen for- og verdsetter ulike synspunkter, tanker og ideer . Å oppfordre til deling av ulike verdensbilder øker energi og motivasjon og fostrer nytenkning. 3) Åpenhet for nye ideer: Ansatte bør oppfordres til å ta risiko og til å utforske det uprøvde og ukjente. Læring handler ikke kun om å korrigere feil og å løse problemer. 4) Tid til refleksjon: et støttende læringsmiljø tillater tid for pauser fra handling, og oppfordrer til tankefull gjennomgang av organisasjonens prosesser (Garvin, Edmondson og Gino, 2008). 5) Oppmuntring til samarbeid og team-læring, reflekterer samarbeids- holdninger og evner som underbygger den effektive benyttelsen av team.

Et støttende læringsmiljø:

- 1) Psykologisk trygghet:
 - I hvilken grad de ansatte føler seg komfortable med å uttrykke sine synspunkt- inkludert i tilfeller hvor disse avviker fra leders og flertallets synspunkter. Altså grad av toleranse.
 - SPM fra intervjuguide: 1.1, 1.2, 1.8
 - SPM fra spørreskjema: 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5
- 2) Oppfordring til uttrykkelse av ulike synspunkter:
 - I hvilken grad man oppfordrer til at folk skal uttrykke synspunkter, tanker og ideer, og hvordan disse mottas/benyttes.
 - SPM fra intervjuguide: 1.3, 1.4, 1.5, 4.5, 4.6
 - SPM fra spørreskjema: 2.1, 2.2, 2.3, 8.1, 8.2
- 3) Åpenhet for nye ideer:
 - I hvilken grad ansatte oppfordres til å ta risiko og å prøve det uprøvde, og i hvilken grad man i selskapet er åpne for nye tanker og måter å gjøre ting på.
 - SPM fra intervjuguide: 1.4, (1.8)
 - SPM fra spørreskjema: 2.4, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4
- 4) Tid til refleksjon:
 - I hvilken grad man har tid til pauser fra handling, og i hvilken grad man oppfordres til tankefull gjennomgang av organisasjonens prosesser.

- SPM fra intervjuguide: 1.9
 - SPM fra spørreskjema: 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5
- 5) Oppmuntring til samarbeid og team-læring
- I hvilken grad man har fokus på å få samarbeid til å fungere.
 - SPM fra intervjuguide: 1.6, 1.7
 - SPM fra spørreskjema: 12.6, 12.7, 12.8

Konkrete læringsprosesser

Om en organisasjon er lærende avhenger ifølge Garvin, Edmondson og Gino (2008) av at man har en rekke konkrete og utbredte tiltak og aktiviteter, her kalt konkrete læringsprosesser og praksiser. Læringsprosessene inkluderer generering, samling, tolkning og formidling av informasjon. Dette inkluderer 1) eksperimentering for å utvikle og teste nye produkter og tjenester, 2) etterretning for å ha oversikt over konkurrenter, kunder og teknologiske trender, 3) disiplinerte analyser og tolkning for å identifisere og løse problemer og 4) utdanning og trening for å utvikle både nye og etablerte ansatte (Garvin, Edmondson og Gino, 2008). For maksimal effekt må 5) kunnskap deles på systematiske og klart definerte måter. Deling kan skje blant individer, grupper eller hele organisasjoner- på tvers av nivåer og avdelinger.

Konkrete læringsprosesser:

- 1) Utvikling av produkter og tjenester:
 - Hvordan utvikling av produkter og tjenester foregår.
 - SPM fra intervjuguide: 2.2
 - SPM fra spørreskjema: 5.1, 5.2, 5.3, 5.4
- 2) Innhenting av ekstern informasjon:
 - Hvorvidt man har systemer/metoder for systematisk innhenting av informasjon om kunder, konkurrenter, samfunnstrender og teknologiske trender.
 - SPM fra intervjuguide: 2.5
 - SPM fra spørreskjema: 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 7.1, 7.2
- 3) Analyser og tolkning:
 - I hvilken grad man foretar disiplinerte analyser og vurderinger av nåværende arbeidsmetoder og fremgangsmåter.
 - SPM fra intervjuguide: 2.1, 2.3
 - SPM fra spørreskjema: 11.4
- 4) Opplæring og videreutvikling

- Hvordan/i hvilken grad opplæring og videreutvikling praktiseres i selskapet.
- SPM fra intervjuguide: 2.6, 2.7
- SPM fra spørreskjema: 9.1, 9.2, 9.3, 9.4, 9.5, 9.6

5) Kunnskapsdeling

- I hvilken grad kunnskap deles på systematiske og klart definerte måter i selskapet.
- SPM fra intervjuguide: 2.4, 2.8, 2.9
- SPM fra spørreskjema: 10.1, 10.2, 10.3, 10.4, 11.1, 11.2, 11.3

Utvikling og anvendelse av visjon

Mange organisasjon har sett viktigheten av å ha en visjon. Men ifølge Senge (1990), ser man i for mange selskaper en tendens til at visjonen kretser rundt lederen og hans/hennes karisma, heller enn å fungere som en ledestjerne som hele selskapet streber etter å følge og å nå (Senge 1990). Å skape en felles visjon omfatter, ifølge Senge (1990), evnen til å avdekke felles bilder om fremtiden, som fremmer et ønske om deltakelse og å bidra fra de ansatte, heller enn lydighet. Sinkula (1994) hevder man i et selskap må tolke informasjon i fellesskap, og at man må søke å oppnå enighet om veien videre for selskapet. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2003) er det viktig at de ansatte får innsikt i hvordan selskapet fungerer rent økonomisk og som et administrativt system for å forstå hvordan hver enkelts arbeid er en del av selskapets helhet. Å gi de ansatte en følelse av eierskap ved at de inkluderes i de viktigste prosessene, som for eksempel å bestemme visjon, vil øke motivasjon og trivsel. Eller med Senges (1990) ord; utarbeidelse av en felles visjon er essensielt for den lærende organisasjon fordi det gir fokus og energi til læringsprosessen. Marsick og Watkins (2004) sier om felles visjon: bemyndigelse av de ulike medarbeiderne mot en felles visjon, påpeker viktigheten av at organisasjonens prosesser skaper og deler en kollektivt visjon, og at man får informasjon av medlemmene i organisasjonen om gapet mellom nåværende situasjon og visjons-situasjonen (Yang, Watkins & Marsick, 2004)

Utvikling og anvendelse av visjon:

1) Utvikling av visjon (/filosofi/verdier)

- I hvilken grad har medarbeidere fått ta del i/bidratt til utviklingen av visjonen til selskapet (i hvilken grad de har hatt innflytelse, og evt fått en eierskapsfølelse)?
- SPM fra intervjuguide: (3.1), 3.2
- SPM fra spørreskjema: 12.1, 12.3

2) Anvendelse av visjon:

- I hvilken grad visjonen benyttes i det daglige; i dette ligger graden av tilpasning til de ulike avdelinger og i hvilken grad beslutninger som tas er konsistente med visjonen (/grunnleggende verdier/antakelser).
 - SPM fra intervjuguide: 3.3
 - SPM fra spørreskjema: 12.2, 12.4, 12.5
- 3) Verdensbilde:
- Blir eksisterende sannheter/verdensbilder tatt for gitt, eller utfordres de med jevne mellomrom? Blir visjonen vurdert opp imot eventuelle endringer i omgivelsene?
 - SPM fra intervjuguide: 3.4
 - SPM fra spørreskjema: 8.3, 8.4, 8.5

Lederatferd som støtter læring

Den siste byggesteinen i rammeverket er lederatferd som forsterker læring. Ledere har en sterk innflytelse på organisasjonell læring, og når ledere 1) aktivt stiller spørsmål- og lytter til sine ansatte, og dermed oppfordrer til debatt og dialog, vil menneskene i organisasjonen oppmuntres til å lære (Garvin, Edmondson og Gino, 2008). Om en leder 2) signaliserer viktigheten av å bruke tid på problemløsing, kunnskapsoverføring og reflektive evalueringer etter aktiviteter, er det sannsynlig at disse aktivitetene vil blomstre. I tillegg hevder Garvin, Edmondson og Gino (2008) at når ledere gjennom egen atferd demonstrerer en villighet til å lytte til alternative synspunkter, vil de ansatte føle seg modige nok til å komme med nye ideer og alternativer.

Lederatferd:

- 1) Oppfordring til dialog:
 - Aktiv undersøkelse av andres synspunkt ved å stille spørsmål, lytte til svar og ved å oppfordre til debatt og dialog.
 - SPM fra intervjuguide: 4.1, (4.4), 4.5, 4.6
 - SPM fra spørreskjema: 13.1, 13.3, 13.4, 13.5, 13.8
- 2) Fokus på og tilretteleggelse for tid til refleksjon og kunnskapsoverføring:
 - I hvilken grad lederen har fokus på- og legger til rette for tid til refleksjon og kunnskapsoverføring.
 - SPM fra intervjuguide: 1.9, 2.1, 2.3, 2.4
 - SPM fra spørreskjema: 13.6, 13.7
- 3) Leders syn på ansatte:
 - I hvilken grad leder har tillitt til sine ansatte og deres kunnskap og kompetanse.
 - SPM fra intervjuguide: (4.1), 4.4, (4.5), (4.6)
 - SPM fra spørreskjema: 13.2

Vedlegg 6 Spørreskjema

| 1 | Vær vennlig og svar på hver påstand utifra hvor beskrivende den er for bedriften du jobber i. | | | | | | | |
|----------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <i>Sett ett kryss per linje.</i> | Helt uenig | Ganske uenig | Litt uenig | Verken eller | Litt enig | Ganske enig | Helt enig |
| | I denne bedriften er jeg ikke redd for å si hva jeg mener. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Hvis man gjør en feil i denne bedriften, blir det ofte brukt mot deg. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Medarbeidere i denne bedriften er til vanlig komfortable med å snakke om problemer og uenigheter. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Medarbeidere i denne bedriften er ivrige til å dele informasjon om hva som ikke fungerer så vel som å dele informasjon om hva som fungerer. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Å holde egne tanker for seg selv er den beste måten å opptre på i denne bedriften. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 2 | Vær vennlig og svar på hver påstand utifra hvor beskrivende den er for bedriften du jobber i. | | | | | | | |
|----------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <i>Sett ett kryss per linje.</i> | Helt uenig | Ganske uenig | Litt uenig | Verken eller | Litt enig | Ganske enig | Helt enig |
| | I denne bedriften verdsetter man ulike meninger. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | Helt uenig | Ganske uenig | Litt uenig | Verken eller | Litt enig | Ganske enig | Helt enig |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Med mindre en mening er konsistent med hva de fleste andre i bedriften tror, vil den ikke bli verdsatt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I denne bedriften er det en tendens til at man håndterer uenigheter privat, isteden for å ta det opp direkte som en gruppe. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I denne bedriften er personer åpne for alternative måter å utføre jobben på. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 3 | Vær vennlig og svar på hver påstand utifra hvor beskrivende den er for bedriften du jobber i. | | | | | | | |
|----------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <i>Sett ett kryss per linje.</i> | Helt uenig | Ganske uenig | Litt uenig | Verken eller | Litt enig | Ganske enig | Helt enig |
| | I denne bedriften verdsetter mennesker nye ideer. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Med mindre en ide har vært omtalt i lang tid, vil ingen i bedriften høre om den. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | I denne bedriften er man interessert i bedre måter å gjøre ting på. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | Helt uenig | Ganske uenig | Litt uenig | Verken eller | Litt enig | Ganske enig | Helt enig |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| I denne bedriften er det ofte motstand i forhold til uprøvde fremgangsmåter. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 4 | Vær vennlig og svar på hver påstand utifra hvor beskrivende den er for bedriften du jobber i. | | | | | | |
|--|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <i>Sett ett kryss per linje.</i> | | | | | | |
| | Helt uenig | Ganske uenig | Litt uenig | Verken eller | Litt enig | Ganske enig | Helt enig |
| I denne bedriften er ansatte i overkant stresset. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Til tross for arbeidsmengde klarer ansatte i denne bedriften å vurdere hvordan arbeidet går. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I denne bedriften kommer tidspress i veien for å gjøre en god jobb. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I denne bedriften er man for opptatt til å bruke tid på forbedringer. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Det finnes ikke tid til refleksjon i denne bedriften. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 5 | Vær vennlig og svar på hver påstand utifra hvor beskrivende den er for bedriften du jobber i. | | | | | | | |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>Sett ett kryss per linje.</i> | | Helt uenig | Ganske uenig | Litt uenig | Verken eller | Litt enig | Ganske enig | Helt enig |
| I denne bedriften eksperimenterer man ofte med nye måter å jobbe på. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I denne bedriften eksperimenterer man ofte med nye produkter/tjenester. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I denne bedriften har man en formell prosess for gjennomføring og evaluering av eksperimenter og nye ideer. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I denne bedriften bruker man ofte prototyper eller simuleringer når man skal teste ut nye ideer. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 6 | Vær vennlig og svar på hver påstand utifra hvor beskrivende den er for bedriften du jobber i. | | | | | | | |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>Sett ett kryss per linje.</i> | | Helt uenig | Ganske uenig | Litt uenig | Verken eller | Litt enig | Ganske enig | Helt enig |
| I denne bedriften samles det inn informasjon om konkurrenter. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | Helt uenig | Ganske uenig | Litt uenig | Verken eller | Litt enig | Ganske enig | Helt enig |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| I denne bedriften samles det inn informasjon om kunder. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I denne bedriften samles det inn informasjon om økonomiske og samfunnsmessige trender. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I denne bedriften samles det inn informasjon om teknologiske trender. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 7 | Vær vennlig og svar på hver påstand utifra hvor beskrivende den er for bedriften du jobber i. | Helt uenig | Ganske uenig | Litt uenig | Verken eller | Litt enig | Ganske enig | Helt enig |
|----------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <i>Sett ett kryss per linje.</i> | | | | | | | |
| | Denne bedriften sammenlikner seg ofte med konkurrenter. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Denne bedriften sammenlikner seg ofte med "best i bransjen" selskaper. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 8 | Vær vennlig og svar på hver påstand utifra hvor beskrivende den er for bedriften du jobber i. | | | | | | | |
|---|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <i>Sett ett kryss per linje.</i> | Helt uenig | Ganske uenig | Litt uenig | Verken eller | Litt enig | Ganske enig | Helt enig |
| | Under diskusjoner i denne bedriften har man konstruktiv debatt hvor ulike meninger blir hørt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Denne bedriften søker avvikende synspunkter under diskusjonene. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Denne bedriften tar aldri opp veletablerte perspektiver til ny vurdering under diskusjoner. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | I denne bedriften identifiserer vi og analyserer underliggende antakelser som kan påvirke viktige avgjørelser ofte. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | I diskusjoner i denne bedriften får aldri avvikende synspunkter oppmerksomhet. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 9 | Vær vennlig og svar på hver påstand utifra hvor beskrivende den er for bedriften du jobber i. | | | | | | | |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <i>Sett ett kryss per linje.</i> | Helt uenig | Ganske uenig | Litt uenig | Verken eller | Litt enig | Ganske enig | Helt enig |
| | Nye ansatte i denne bedriften får tilstrekkelig opplæring. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | Helt uenig | Ganske uenig | Litt uenig | Verken eller | Litt enig | Ganske enig | Helt enig |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erfarne ansatte i denne bedriften får periodisk opplæring/oppdatering. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Erfarne ansatte i denne bedriften får opplæring når de bytter stilling. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Erfarne ansatte i denne bedriften får opplæring når nye satsninger blir lansert. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I denne bedriften er opplæring verdsatt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I denne bedriften er det satt av tid til utdannings- og opplæringsaktiviteter. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 10 | Vær vennlig og svar på hver påstand utifra hvor beskrivende den er for bedriften du jobber i. | Helt uenig | Ganske uenig | Litt uenig | Verken eller | Litt enig | Ganske enig | Helt enig |
|-----------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <i>Sett ett kryss per linje.</i> | | | | | | | |
| | Denne bedriften har forumer for å møte og lære av eksperter i bedriften. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Denne bedriften har forumer for å møte og lære av eksperter utenfra bedriften. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Denne bedriften har forumer for å møte og lære av eksperter fra kunder/klienter. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | Helt uenig | Ganske uenig | Litt uenig | Verken eller | Litt enig | Ganske enig | Helt enig |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Denne bedriften har forumer for å møte og lære av eksperter fra leverandører. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 11 | Vær vennlig og svar på hver påstand utifra hvor beskrivende den er for bedriften du jobber i. | | Helt uenig | Ganske uenig | Litt uenig | Verken eller | Litt enig | Ganske enig | Helt enig |
|-----------|--|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <i>Sett ett kryss per linje.</i> | | | | | | | | |
| | Innad i denne bedriften deles informasjon mellom de ulike med spesiell kompetanse. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | I denne bedriften deles informasjon regelmessig med et nettverk av eksperter utenfor bedriften. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | I denne bedriften formidles ny kunnskap raskt og nøyaktig til viktige beslutningstakere. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | I denne bedriften gjennomføres jevnlig før og etteranalyser i forbindelse med prosjekter. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 12 | Vær vennlig og svar på hver påstand utifra hvor beskrivende den er for bedriften du jobber i. | | | | | | | |
|---|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>Sett ett kryss per linje.</i> | | Helt uenig | Ganske uenig | Litt uenig | Verken eller | Litt enig | Ganske enig | Helt enig |
| I denne bedriften er ansatte med på å utvikle visjonen. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I denne bedriften tilpasses visjonen til ulike deler av organisasjonen. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I denne bedriften gir ledelsen andre myndighet til å gjennomføre visjonen. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I denne bedriften sørger ledelsen for at handlingene er konsistente med verdiene. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I denne bedriften blir ansatte oppfordret til å tenke internasjonalt. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I denne bedriften fokuserer man når man samarbeider både på arbeidsoppgavene og å få samarbeidet til å fungere. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I denne bedriften hjelper man hverandre å lære. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I denne bedriften gir man hverandre åpen og ærlig tilbakemelding. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 13 | Vær vennlig og svar på hver påstand utifra hvor beskrivende den er for bedriften du jobber i. | | | | | |
|---|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------|
| <i>Sett ett kryss per linje.</i> | | Aldri | Sjelden | Noen ganger | Ofte | Alltid |
| Min leder oppfordrer til innspill fra andre i diskusjoner. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Min leder erkjenner sine begrensinger i forhold til kunnskap, informasjon eller kompetanse. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Min leder stiller utforskende spørsmål. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Min leder lytter oppmerksomt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Min leder oppmuntrer til flere synspunkter. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Min leder etablerer forumer og sørger for tid og ressurser til å identifisere problemer og organisasjonsmessige utfordringer. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Min leder sørger for tid og ressurser til refleksjon rundt forbedringer av tidligere prestasjoner. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Min leder kritiserer synspunkter som er annerledes enn hans/hennes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

Vedlegg 7 Besvarelser spørreskjema

Selskap 1A

| | S1.1 | S1.2 | S1.3 | S1.4 | S1.5 | S2.1 | S2.2 | S2.3 | S2.4 | S3.1 | S3.2 | S3.3 | S3.4 | S4.1 | S4.2 | S4.3 |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Respondent 1 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 |
| Respondent 2 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 4 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 3 | 6 | 6 |
| Respondent 3 | 6 | 4 | 5 | 7 | 6 | 6 | 3 | 4 | 3 | 7 | 7 | 7 | 6 | 3 | 5 | 4 |
| Respondent 4 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 |
| Respondent 5 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 5 | 7 | 3 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 3 | 6 | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|-----|
| Total | 32 | 32 | 29 | 32 | 32 | 31 | 28 | 23 | 27 | 33 | 32 | 32 | 31 | 20 | 30 | 26 |
| Gjennomsnitt | 6,4 | 6,4 | 5,8 | 6,4 | 6,4 | 6,2 | 5,6 | 4,6 | 5,4 | 6,6 | 6,4 | 6,4 | 6,2 | 4 | 6 | 5,2 |

| S4.4 | S4.5 | S8.1 | S8.2 | S12.6 | S12.7 | S12.8 | S5.1 | S5.2 | S5.3 | S5.4 | S6.1 |
|------|------|------|------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|
| 7 | 7 | 7 | 4 | 7 | 7 | 7 | 4 | 6 | 4 | 4 | 6 |
| 6 | 6 | 6 | 4 | 7 | 7 | 6 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 |
| 5 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 |
| 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 6 | 7 | 6 | 4 | 5 | 6 | 6 | 5 | 6 | 3 | 1 | 5 |
| 29 | 31 | 32 | 23 | 31 | 32 | 30 | 21 | 24 | 18 | 16 | 25 |
| 5,8 | 6,2 | 6,4 | 4,6 | 6,2 | 6,4 | 6 | 4,2 | 4,8 | 3,6 | 3,2 | 5 |

| S6.2 | S6.3 | S6.4 | S7.1 | S7.2 | S9.1 | S9.2 | S9.3 | S9.4 | S9.5 | S9.6 | S10.1 | S10.2 | S10.3 | S10.4 | S11.1 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 7 | 7 | 6 | 6 | 4 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 2 | 2 | 7 |
| 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 4 | 6 | 6 | 6 | 2 | 2 | 2 | 2 | 6 |
| 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 7 | 4 | 4 | 5 | 6 | 6 | 6 | 4 | 6 | 6 |
| 7 | 7 | 6 | 6 | 5 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 4 | 6 |
| 6 | 2 | 4 | 6 | 3 | 7 | 7 | 4 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 2 | 5 | 6 |
| 33 | 29 | 28 | 30 | 23 | 30 | 34 | 25 | 30 | 31 | 32 | 27 | 26 | 15 | 19 | 31 |
| 6,6 | 5,8 | 5,6 | 6 | 4,6 | 6 | 6,8 | 5 | 6 | 6,2 | 6,4 | 5,4 | 5,2 | 3 | 3,8 | 6,2 |

| S11.2 | S11.3 | S11.4 | S8.3 | S8.4 | S8.5 | S12.1 | S12.2 | S12.3 | S12.4 | S12.5 |
|-------|-------|-------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 2 | 7 | 4 | 7 | 4 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 3 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 4 |
| 6 | 6 | 4 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 6 | 6 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 |
| 6 | 6 | 4 | 5 | 3 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 2 |
| 23 | 31 | 23 | 28 | 24 | 30 | 31 | 30 | 31 | 30 | 25 |
| 4,6 | 6,2 | 4,6 | 5,6 | 4,8 | 6 | 6,2 | 6 | 6,2 | 6 | 5 |

| S13.1 | S13.2 | S13.3 | S13.4 | S13.5 | S13.6 | S13.7 | S13.8 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 |
| 20 | 17 | 17 | 20 | 20 | 16 | 16 | 21 |
| 4 | 3,4 | 3,4 | 4 | 4 | 3,2 | 3,2 | 4,2 |

| | | |
|----------------|-------|------|
| Miljø | 5,896 | Av 7 |
| Prosesser | 5,2 | Av 7 |
| Lederferdighet | 3,675 | Av 5 |
| Visjon | 5,725 | Av 7 |

Selskap 1B

| | S1.1 | S1.2 | S1.3 | S1.4 | S1.5 | S2.1 | S2.2 | S2.3 | S2.4 | S3.1 | S3.2 | S3.3 | S3.4 | S4.1 | S4.2 |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Respondent 1 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 2 | 6 |
| Respondent 2 | 7 | 7 | 5 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 3 | 6 |
| Respondent 3 | 7 | 6 | 5 | 5 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 4 | 6 |
| Respondent 4 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 5 | 6 | 7 | 7 | 4 | 3 | 6 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|----|------|-----|----|----|-----|-----|----|------|------|------|----|----|----|----|
| Total | 28 | 27 | 22 | 24 | 28 | 26 | 26 | 24 | 23 | 25 | 27 | 28 | 24 | 12 | 24 |
| Gjennomsnitt | 7 | 6,75 | 5,5 | 6 | 7 | 6,5 | 6,5 | 6 | 5,75 | 6,25 | 6,75 | 7 | 6 | 3 | 6 |

| S4.3 | S4.4 | S4.5 | S8.1 | S8.2 | S12.6 | S12.7 | S12.8 | S5.1 | S5.2 | S5.3 |
|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|------|------|------|
| 6 | 7 | 7 | 3 | 4 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 |
| 6 | 7 | 6 | 7 | 5 | 6 | 7 | 6 | 3 | 5 | 5 |
| 3 | 5 | 4 | 6 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 5 | 2 |
| 3 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 3 |

| | | | | | | | | | | |
|-----|------|------|-----|------|----|-----|----|----|------|----|
| 18 | 25 | 23 | 22 | 19 | 24 | 26 | 24 | 20 | 23 | 16 |
| 4,5 | 6,25 | 5,75 | 5,5 | 4,75 | 6 | 6,5 | 6 | 5 | 5,75 | 4 |

| S5.4 | S6.1 | S6.2 | S6.3 | S6.4 | S7.1 | S7.2 | S9.1 | S9.2 | S9.3 | S9.4 | S9.5 | S9.6 | S10.1 | S10.2 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 4 | 6 | 7 | 7 | 2 | 4 |
| 2 | 4 | 6 | 5 | 7 | 6 | 3 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 5 |
| 3 | 4 | 4 | 5 | 6 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 5 | 4 | 4 | 6 | 5 | 4 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|----|------|------|------|------|----|----|------|
| 11 | 17 | 18 | 18 | 26 | 22 | 18 | 20 | 23 | 19 | 19 | 23 | 20 | 16 | 15 |
| 2,75 | 4,25 | 4,5 | 4,5 | 6,5 | 5,5 | 4,5 | 5 | 5,75 | 4,75 | 4,75 | 5,75 | 5 | 4 | 3,75 |

| S10.3 | S10.4 | S11.1 | S11.2 | S11.3 | S11.4 | S8.3 | S8.4 | S8.5 | S12.1 | S12.2 | S12.3 | S12.4 | S12.5 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 6 | 4 | 4 | 6 | 7 | 6 |
| 3 | 3 | 7 | 5 | 5 | 3 | 6 | 5 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 |
| 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 6 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 2 | 6 | 2 | 6 | 4 | 6 | 5 | 4 | 4 | 6 | 5 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----|----|------|------|----|------|------|------|------|----|-----|----|----|------|
| 14 | 16 | 21 | 15 | 20 | 13 | 21 | 17 | 25 | 20 | 18 | 20 | 24 | 21 |
| 3,5 | 4 | 5,25 | 3,75 | 5 | 3,25 | 5,25 | 4,25 | 6,25 | 5 | 4,5 | 5 | 6 | 5,25 |

| S13.1 | S13.2 | S13.3 | S13.4 | S13.5 | S13.6 | S13.7 | S13.8 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |

| | | | | | | | |
|----|----|------|------|------|------|------|------|
| 16 | 16 | 17 | 19 | 19 | 15 | 13 | 19 |
| 4 | 4 | 4,25 | 4,75 | 4,75 | 3,75 | 3,25 | 4,75 |

| | | |
|-------------|------|------|
| Miljø | 5,97 | Av 7 |
| Prosesser | 4,61 | Av 7 |
| Lederatferd | 4,19 | Av 5 |
| Visjon | 5,19 | Av 7 |

Selskap 2A

| | S1.1 | S1.2 | S1.3 | S1.4 | S1.5 | S2.1 | S2.2 | S2.3 | S2.4 | S3.1 | S3.2 | S3.3 | S3.4 | S4.1 | S4.2 | S4.3 | S4.4 |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Respondent 1 | 7 | 6 | 5 | 6 | 7 | 6 | 6 | 3 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 3 | 6 | 5 | 6 |
| Respondent 2 | 7 | 3 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 2 | 6 | 7 | 7 | 7 | 3 | 6 | 6 | 5 |
| Respondent 3 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 4 | 7 | 6 | 6 | 7 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| Total | 21 | 16 | 18 | 19 | 21 | 18 | 18 | 14 | 15 | 18 | 19 | 21 | 17 | 12 | 18 | 17 | 17 |
| Gjennomsnitt | 7 | 5,3 | 6 | 6,33 | 7 | 6 | 6 | 4,67 | 5 | 6 | 6,33 | 7 | 5,67 | 4 | 6 | 5,67 | 5,67 |

| S4.5 | S8.1 | S8.2 | S12.6 | S12.7 | S12.8 | S5.1 | S5.2 | S5.3 | S5.4 | S6.1 | S6.2 | S6.3 |
|------|------|------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|
| 4 | 7 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 2 | 5 | 3 | 5 | 2 |
| 7 | 6 | 5 | 6 | 7 | 7 | 5 | 6 | 2 | 4 | 2 | 5 | 5 |
| 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 5 | 6 | 6 | 3 | 2 | 5 | 6 | 5 |
| 17 | 19 | 15 | 18 | 20 | 18 | 17 | 18 | 7 | 11 | 10 | 16 | 12 |
| 5,67 | 6,3 | 5 | 6 | 6,67 | 6 | 5,67 | 6 | 2,33 | 3,67 | 3,33 | 5,33 | 4 |

| S6.4 | S7.1 | S7.2 | S9.1 | S9.2 | S9.3 | S9.4 | S9.5 | S9.6 | S10.1 | S10.2 | S10.3 | S10.4 | S11.1 | S11.2 | S11.3 | S11.4 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 5 | 3 | 5 | 6 | 3 | 6 | 5 | 5 | 2 | 2 | 1 | 5 | 3 | 6 | 2 | 6 | 1 |
| 5 | 2 | 4 | 6 | 5 | 5 | 4 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 7 | 6 | 6 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 4 | 2 | 6 | 6 |
| 15 | 10 | 13 | 18 | 13 | 17 | 15 | 17 | 12 | 12 | 11 | 15 | 13 | 17 | 10 | 18 | 12 |
| 5 | 3,3 | 4,3 | 6 | 4,33 | 5,67 | 5 | 5,67 | 4 | 4 | 3,67 | 5 | 4,33 | 5,67 | 3,33 | 6 | 4 |

| S8.3 | S8.4 | S8.5 | S12.1 | S12.2 | S12.3 | S12.4 | S12.5 | S13.1 | S13.2 | S13.3 | S13.4 | S13.5 | S13.6 | S13.7 | S13.8 |
|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 6 | 3 | 6 | 6 | 4 | 2 | 6 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| 6 | 5 | 6 | 6 | 4 | 7 | 6 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 18 | 14 | 19 | 19 | 14 | 16 | 18 | 13 | 13 | 9 | 10 | 12 | 11 | 7 | 9 | 12 |
| 6 | 4,7 | 6,3 | 6,33 | 4,67 | 5,33 | 6 | 4,33 | 4,33 | 3 | 3,333 | 4 | 3,67 | 2,33 | 3 | 4 |

| | | |
|-------------|------|------|
| Miljø | 5,88 | Av 7 |
| Prosesser | 4,57 | Av 7 |
| Lederatferd | 3,46 | Av 5 |
| Visjon | 5,46 | Av 7 |

Selskap 2B

| | S1.1 | S1.2 | S1.3 | S1.4 | S1.5 | S2.1 | S2.2 | S2.3 | S2.4 | S3.1 | S3.2 | S3.3 | S3.4 | S4.1 | S4.2 |
|--------------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Respondent 1 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 |
| Respondent 2 | 7 | 7 | 5 | 5 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 5 | 6 | 4 |
| Respondent 3 | 6 | 6 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 3 | 6 | 6 |
| Total | 20 | 19 | 15 | 16 | 19 | 17 | 18 | 18 | 17 | 19 | 20 | 20 | 14 | 18 | 16 |
| Gjennomsnitt | 6,67 | 6,333 | 5 | 5,33 | 6,33 | 5,67 | 6 | 6 | 5,67 | 6,33 | 6,67 | 6,67 | 4,67 | 6 | 5,33 |

| | S4.3 | S4.4 | S4.5 | S8.1 | S8.2 | S12.6 | S12.7 | S12.8 | S5.1 | S5.2 | S5.3 | S5.4 | S6.1 | S6.2 |
|--|------|-------|------|------|------|-------|-------|-------|------|------|------|------|-------|------|
| | 6 | 6 | 7 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 6 | 4 | 4 |
| | 6 | 2 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 |
| | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 4 | 6 | 4 | 6 |
| | 18 | 14 | 19 | 18 | 16 | 18 | 18 | 18 | 15 | 14 | 11 | 14 | 10 | 15 |
| | 6 | 4,667 | 6,33 | 6 | 5,33 | 6 | 6 | 6 | 5 | 4,67 | 3,67 | 4,67 | 3,333 | 5 |

| | S6.3 | S6.4 | S7.1 | S7.2 | S9.1 | S9.2 | S9.3 | S9.4 | S9.5 | S9.6 | S10.1 | S10.2 | S10.3 | S10.4 | S11.1 |
|--|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 6 | 6 | 5 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 |
| | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 6 |
| | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 |
| | 16 | 16 | 15 | 17 | 18 | 15 | 16 | 16 | 17 | 15 | 16 | 14 | 14 | 18 | 19 |
| | 5,33 | 5,333 | 5 | 5,67 | 6 | 5 | 5,33 | 5,33 | 5,67 | 5 | 5,33 | 4,67 | 4,67 | 6 | 6,33 |

| | S11.2 | S11.3 | S11.4 | S8.3 | S8.4 | S8.5 | S12.1 | S12.2 | S12.3 | S12.4 | S12.5 |
|--|-------|-------|-------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| | 3 | 4 | 6 | 6 | 4 | 6 | 5 | 4 | 5 | 6 | 4 |
| | 5 | 6 | 5 | 6 | 4 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 4 |
| | 14 | 16 | 17 | 18 | 13 | 18 | 16 | 16 | 17 | 18 | 14 |
| | 4,67 | 5,333 | 5,67 | 6 | 4,33 | 6 | 5,33 | 5,33 | 5,67 | 6 | 4,67 |

| | S13.1 | S13.2 | S13.3 | S13.4 | S13.5 | S13.6 | S13.7 | S13.8 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| | 12 | 13 | 13 | 12 | 14 | 12 | 12 | 14 |
| | 4 | 4,333 | 4,33 | 4 | 4,67 | 4 | 4 | 4,67 |

| | | |
|-------------|------|------|
| Miljø | 5,87 | Av 7 |
| Prosesser | 5,11 | Av 7 |
| Lederatferd | 4,25 | Av 5 |
| Visjon | 5,42 | Av 7 |

Selskap 3A

| | S1.1 | S1.2 | S1.3 | S1.4 | S1.5 | S2.1 | S2.2 | S2.3 | S2.4 | S3.1 | S3.2 | S3.3 | S3.4 | S4.1 | S4.2 |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Respondent 1 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 5 | 4 | 6 | 7 | 6 | 6 | 4 | 3 | 5 |
| Respondent 2 | 7 | 7 | 3 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 1 | 6 |
| Respondent 3 | 6 | 4 | 6 | 7 | 6 | 6 | 4 | 5 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 2 | 6 |
| Respondent 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 4 | 5 | 5 | 3 | 6 | 3 | 6 | 6 |
| Respondent 5 | 6 | 4 | 5 | 5 | 7 | 6 | 6 | 3 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 2 | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|-----|-----|-----|----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|
| Total | 32 | 27 | 26 | 30 | 31 | 30 | 26 | 22 | 29 | 31 | 27 | 32 | 25 | 14 | 26 |
| Gjennomsnitt | 6,4 | 5,4 | 5,2 | 6 | 6,2 | 6 | 5,2 | 4,4 | 5,8 | 6,2 | 5,4 | 6,4 | 5 | 2,8 | 5,2 |

| S4.3 | S4.4 | S4.5 | S8.1 | S8.2 | S12.6 | S12.7 | S12.8 | S5.1 | S5.2 | S5.3 | S5.4 | S6.1 | S6.2 |
|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|
| 3 | 5 | 5 | 6 | 4 | 5 | 5 | 6 | 3 | 5 | 2 | 3 | 6 | 5 |
| 3 | 5 | 2 | 6 | 3 | 5 | 6 | 6 | 6 | 7 | 5 | 4 | 1 | 5 |
| 6 | 2 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 6 | 5 | 7 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 6 |
| 3 | 6 | 2 | 6 | 2 | 6 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 6 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|
| 18 | 21 | 17 | 27 | 17 | 26 | 29 | 29 | 22 | 26 | 18 | 20 | 21 | 29 |
| 3,6 | 4,2 | 3,4 | 5,4 | 3,4 | 5,2 | 5,8 | 5,8 | 4,4 | 5,2 | 3,6 | 4 | 4,2 | 5,8 |

| S6.3 | S6.4 | S7.1 | S7.2 | S9.1 | S9.2 | S9.3 | S9.4 | S9.5 | S9.6 | S10.1 | S10.2 | S10.3 | S10.4 | S11.1 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 6 | 5 | 4 | 6 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 6 |
| 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 6 | 1 | 6 | 5 | 2 | 5 | 1 | 4 | 5 | 6 |
| 6 | 7 | 7 | 7 | 5 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 7 | 6 | 4 | 5 | 7 |
| 2 | 5 | 6 | 6 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 2 | 5 | 5 | 2 |
| 2 | 3 | 6 | 6 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 6 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|----|-----|----|-----|-----|-----|-----|
| 22 | 26 | 28 | 31 | 19 | 25 | 18 | 24 | 25 | 16 | 25 | 17 | 19 | 21 | 27 |
| 4,4 | 5,2 | 5,6 | 6,2 | 3,8 | 5 | 3,6 | 4,8 | 5 | 3,2 | 5 | 3,4 | 3,8 | 4,2 | 5,4 |

| S11.2 | S11.3 | S11.4 | S8.3 | S8.4 | S8.5 | S12.1 | S12.2 | S12.3 | S12.4 | S12.5 |
|-------|-------|-------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 |
| 4 | 6 | 2 | 6 | 4 | 7 | 3 | 2 | 4 | 6 | 7 |
| 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 6 |
| 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 7 | 5 | 4 | 3 | 5 | 6 |

| | | | | | | | | | | |
|----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 20 | 23 | 20 | 23 | 21 | 29 | 24 | 19 | 21 | 28 | 32 |
| 4 | 4,6 | 4 | 4,6 | 4,2 | 5,8 | 4,8 | 3,8 | 4,2 | 5,6 | 6,4 |

| S13.1 | S13.2 | S13.3 | S13.4 | S13.5 | S13.6 | S13.7 | S13.8 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |

| | | | | | | | |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|
| 20 | 16 | 19 | 17 | 19 | 13 | 15 | 18 |
| 4 | 3,2 | 3,8 | 3,4 | 3,8 | 2,6 | 3 | 3,6 |

| | | |
|-------------|------|------|
| Miljø | 5,15 | Av 7 |
| Prosess | 4,52 | Av 7 |
| Lederatferd | 3,43 | Av 5 |
| Visjon | 4,93 | Av 7 |

Selskap 3B

| | S1.1 | S1.2 | S1.3 | S1.4 | S1.5 | S2.1 | S2.2 | S2.3 | S2.4 | S3.1 | S3.2 | S3.3 | S3.4 | S4.1 | S4.2 |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Respondent 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 6 | 5 | 4 | 3 | 5 | 6 | 6 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| Respondent 2 | 6 | 6 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| Respondent 3 | 6 | 6 | 4 | 2 | 3 | 6 | 6 | 2 | 6 | 6 | 6 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| Total | 17 | 17 | 13 | 11 | 14 | 16 | 15 | 10 | 16 | 17 | 14 | 13 | 12 | 12 | 15 |
| Gjennomsnitt | 5,67 | 5,67 | 4,33 | 3,67 | 4,67 | 5,33 | 5 | 3,33 | 5,33 | 5,67 | 4,67 | 4,33 | 4 | 4 | 5 |

| S4.3 | S4.4 | S4.5 | S8.1 | S8.2 | S12.6 | S12.7 | S12.8 | S5.1 | S5.2 | S5.3 |
|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|------|------|------|
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 6 | 3 | 3 | 1 |
| 11 | 9 | 14 | 10 | 11 | 14 | 13 | 16 | 13 | 13 | 7 |
| 3,67 | 3 | 4,67 | 3,33 | 3,67 | 4,67 | 4,33 | 5,33 | 4,33 | 4,33 | 2,33 |

| S5.4 | S6.1 | S6.2 | S6.3 | S6.4 | S7.1 | S7.2 | S9.1 | S9.2 | S9.3 | S9.4 | S9.5 | S9.6 | S10.1 | S10.2 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| 3 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 6 |
| 4 | 5 | 5 | 6 | 6 | 5 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 |
| 9 | 12 | 13 | 13 | 15 | 15 | 14 | 9 | 9 | 12 | 11 | 14 | 11 | 14 | 13 |
| 3 | 4 | 4,33 | 4,33 | 5 | 5 | 4,67 | 3 | 3 | 4 | 3,67 | 4,67 | 3,67 | 4,67 | 4,33 |

| S10.3 | S10.4 | S11.1 | S11.2 | S11.3 | S11.4 | S8.3 | S8.4 | S8.5 | S12.1 | S12.2 | S12.3 | S12.4 | S12.5 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 5 | 6 | 5 | 2 | 4 | 3 | 6 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 6 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 12 | 12 | 13 | 10 | 12 | 10 | 15 | 9 | 14 | 9 | 11 | 11 | 12 | 15 |
| 4 | 4 | 4,33 | 3,33 | 4 | 3,33 | 5 | 3 | 4,67 | 3 | 3,67 | 3,67 | 4 | 5 |

| S13.1 | S13.2 | S13.3 | S13.4 | S13.5 | S13.6 | S13.7 | S13.8 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| 10 | 10 | 10 | 9 | 8 | 6 | 6 | 12 |
| 3,33 | 3,33 | 3,33 | 3 | 2,67 | 2 | 2 | 4 |

| | | |
|-------------|------|------|
| Miljø | 4,49 | Av 7 |
| Prosess | 3,97 | Av 7 |
| Lederatferd | 2,96 | Av 5 |
| Visjon | 4 | Av 7 |

Selskap 4A

| | S1.1 | S1.2 | S1.3 | S1.4 | S1.5 | S2.1 | S2.2 | S2.3 | S2.4 | S3.1 | S3.2 | S3.3 | S3.4 | S4.1 | S4.2 | S4.3 |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Respondent 1 | 5 | 7 | 5 | 5 | 6 | 6 | 3 | 3 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 3 |
| Respondent 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 6 | 4 | 5 | 5 | 6 | 6 | 5 | 2 | 6 | 1 |
| Respondent 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 6 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 6 | 2 |
| Respondent 4 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 3 | 2 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 6 | 3 |
| Respondent 5 | 6 | 7 | 4 | 5 | 4 | 5 | 6 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|
| Total | 26 | 27 | 20 | 23 | 26 | 26 | 24 | 16 | 24 | 26 | 27 | 28 | 26 | 15 | 27 | 11 |
| Gjennomsnitt | 5,2 | 5,4 | 4 | 4,6 | 5,2 | 5,2 | 4,8 | 3,2 | 4,8 | 5,2 | 5,4 | 5,6 | 5,2 | 3 | 5,4 | 2,2 |

| S4.4 | S4.5 | S8.1 | S8.2 | S12.6 | S12.7 | S12.8 | S5.1 | S5.2 | S5.3 | S5.4 | S6.1 |
|------|------|------|------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|
| 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 6 |
| 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 3 | 5 | 6 | 5 | | | | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 6 | 3 | 6 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 |
| 21 | 17 | 25 | 20 | 20 | 15 | 15 | 15 | 16 | 14 | 15 | 18 |
| 4,2 | 3,4 | 5 | 4 | 5 | 3,75 | 3,75 | 3 | 3,2 | 2,8 | 3 | 3,6 |

| S6.2 | S6.3 | S6.4 | S7.1 | S7.2 | S9.1 | S9.2 | S9.3 | S9.4 | S9.5 | S9.6 | S10.1 | S10.2 | S10.3 | S10.4 | S11.1 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 4 | 4 | 5 | 6 | 4 | 2 | 6 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 6 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 4 | 4 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 4 | | |
| 4 | 1 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 |
| 19 | 19 | 21 | 24 | 22 | 21 | 18 | 15 | 16 | 18 | 17 | 20 | 19 | 19 | 19 | 15 |
| 3,8 | 3,8 | 4,2 | 4,8 | 4,4 | 4,2 | 3,6 | 3 | 3,2 | 3,6 | 3,4 | 4 | 3,8 | 3,8 | 4,75 | 3,75 |

| S11.2 | S11.3 | S11.4 | S8.3 | S8.4 | S8.5 | S12.1 | S12.2 | S12.3 | S12.4 | S12.5 |
|-------|-------|-------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 6 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 6 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| | | | 5 | 5 | 5 | | | | | |
| 1 | 2 | 1 | 5 | 2 | 6 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 |
| 11 | 11 | 8 | 23 | 18 | 28 | 11 | 13 | 12 | 13 | 11 |
| 2,75 | 2,75 | 2 | 4,6 | 3,6 | 5,6 | 2,75 | 3,25 | 3 | 3,25 | 2,75 |

| S13.1 | S13.2 | S13.3 | S13.4 | S13.5 | S13.6 | S13.7 | S13.8 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 5 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 |

| | | | | | | | |
|------|-----|------|-----|------|-----|---|-----|
| 13 | 14 | 11 | 14 | 13 | 10 | 8 | 18 |
| 3,25 | 3,5 | 2,75 | 3,5 | 3,25 | 2,5 | 2 | 4,5 |

| | | |
|-------------|-------|------|
| Miljø | 4,5 | Av 7 |
| Prosess | 3,55 | Av 7 |
| Lederatferd | 3,156 | Av 5 |
| Visjon | 3,6 | Av 7 |

Selskap 4B

| | S1.1 | S1.2 | S1.3 | S1.4 | S1.5 | S2.1 | S2.2 | S2.3 | S2.4 | S3.1 | S3.2 | S3.3 | S3.4 | S4.1 | S4.2 | S4.3 |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Respondent 1 | 6 | 7 | 3 | 5 | 6 | 6 | 3 | 4 | 5 | 6 | 4 | 6 | 3 | 5 | 6 | 5 |
| Respondent 2 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 5 | 5 | 7 | 7 | 7 | 6 | 5 | 5 | 3 |
| Respondent 3 | 7 | 7 | 5 | 6 | 7 | 5 | 7 | 5 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 4 | 6 |
| Respondent 4 | 7 | 6 | 4 | 6 | 6 | 5 | 5 | 2 | 6 | 6 | 4 | 6 | 5 | 5 | 6 | 5 |
| Respondent 5 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 3 | 6 | 6 |
| Total | 34 | 34 | 24 | 29 | 33 | 28 | 27 | 22 | 26 | 32 | 28 | 32 | 26 | 21 | 27 | 25 |
| Gjennomsnitt | 6,8 | 6,8 | 4,8 | 5,8 | 6,6 | 5,6 | 5,4 | 4,4 | 5,2 | 6,4 | 5,6 | 6,4 | 5,2 | 4,2 | 5,4 | 5 |

| S4.4 | S4.5 | S8.1 | S8.2 | S12.6 | S12.7 | S12.8 | S5.1 | S5.2 | S5.3 | S5.4 | S6.1 |
|------|------|------|------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|
| 2 | 5 | 5 | 3 | 3 | 6 | 6 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 6 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 |
| 3 | 7 | 5 | 4 | 5 | 5 | 6 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 5 | 3 | 6 | 2 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 2 | 6 | 6 | 4 | 7 | 6 | 5 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 |
| 18 | 26 | 27 | 17 | 23 | 27 | 27 | 14 | 15 | 9 | 12 | 9 |
| 3,6 | 5,2 | 5,4 | 3,4 | 4,6 | 5,4 | 5,4 | 2,8 | 3 | 1,8 | 2,4 | 1,8 |

| S6.2 | S6.3 | S6.4 | S7.1 | S7.2 | S9.1 | S9.2 | S9.3 | S9.4 | S9.5 | S9.6 | S10.1 | S10.2 | S10.3 | S10.4 | S11.1 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 6 | 6 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 6 | 5 | 7 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 |
| 5 | 4 | 6 | 5 | 6 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 6 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 |
| 17 | 15 | 22 | 24 | 22 | 24 | 20 | 16 | 19 | 21 | 24 | 26 | 24 | 24 | 25 | 27 |
| 3,4 | 3 | 4,4 | 4,8 | 4,4 | 4,8 | 4 | 3,2 | 3,8 | 4,2 | 4,8 | 5,2 | 4,8 | 4,8 | 5 | 5,4 |

| S11.2 | S11.3 | S11.4 | S8.3 | S8.4 | S8.5 | S12.1 | S12.2 | S12.3 | S12.4 | S12.5 |
|-------|-------|-------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 5 | 6 | 4 | 6 | 5 | 5 |
| 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 6 | 4 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 5 |
| 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 7 | 2 | 1 |
| 3 | 5 | 1 | 4 | 1 | 7 | 6 | 4 | 6 | 5 | 1 |
| 21 | 21 | 14 | 20 | 16 | 27 | 30 | 24 | 32 | 23 | 16 |
| 4,2 | 4,2 | 2,8 | 4 | 3,2 | 5,4 | 6 | 4,8 | 6,4 | 4,6 | 3,2 |

| S13.1 | S13.2 | S13.3 | S13.4 | S13.5 | S13.6 | S13.7 | S13.8 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 19 | 16 | 15 | 19 | 18 | 13 | 12 | 19 |
| 3,8 | 3,2 | 3 | 3,8 | 3,6 | 2,6 | 2,4 | 3,8 |

| | | |
|-------------|------|------|
| Miljø | 5,33 | Av 7 |
| Prosess | 3,88 | Av 7 |
| Lederatferd | 3,28 | Av 5 |
| Visjon | 4,7 | Av 7 |

Vedlegg 8 Gradering av særtrekk, spørreskjema

| Selskap | 1A | 1B | 2A | 2B | 3A | 3B | 4A | 4B |
|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Miljø | | | | | | | | |
| Særtrekk 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| Særtrekk 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| Særtrekk 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| Særtrekk 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| Særtrekk 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| Prosess | | | | | | | | |
| Særtrekk 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| Særtrekk 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| Særtrekk 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| Særtrekk 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Særtrekk 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| Visjon | | | | | | | | |
| Særtrekk 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 |
| Særtrekk 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| Særtrekk 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| Lederatferd | | | | | | | | |
| Særtrekk 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| Særtrekk 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| Særtrekk 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |

En til fem, hvor fem er høyest grad.

Referanseliste

- Antonacopoulou, E. P., P. Jarvis, V. Andersen, B. Elkjaer & S. Høystrup (2006). *Learning, Working and Living. Mapping the Terrain of Working Life Learning*. New York: Palgrave MacMillan.
- Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*: September/October 1977: 116.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory in action perspective*. New York: Addison - Wesley Series on Organizational Development
- Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*. May 01, 1991.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action*. San Francisco: Jossey Bass.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II, theory, method and practice*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing company.
- Askheim, O. G. A., og Grennes, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*, Oslo, Universitetsforlaget AS.
- Barney, J.B. (1986) Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science*, 32 (10), 1231-41.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27 (6): 625-641.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. San Francisco: Chandler.
- Baum, J.A. (1996). *Organizational Ecology, Handbook of Organizational Study*. London, Sage Publications, 77-115.
- Birch, D., (1979), The Job Generation Process. *MIT Program on Neighborhood and Regional Change*, Vol. , 302 pp 1979
- Bontis, N., Crossan, M. & Hulland, J. (2002). "Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows", *Journal of Management Studies*, 39, 4, 437-469.
- Bruce, M. & Moger, S. T. (1999). Dangerous Liaisons: An Application of Supply Chain Modelling for Studying Innovation within the UK Clothing Industry. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11(1), pp113-125
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Admin. Sci. Quart.* 35 128-152.

- Coleman, J.S. (1988) Social Capital in Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Daft, R.L. & Weick, K.E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9: 284-295.
- Dagens Næringsliv (2007)
Hentet 08.03.2012 fra dn.no,
www.dn.no/gasellene/
- Dalin, Å. (1993). *Kompetanseutvikling i arbeidslivet: veier til den lærende organisasjon*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag
- Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. (2006). *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- DeNisi, A. S., Hitt, M. A., & Jackson, S. E. (2003). *The Knowledge Based Approach to Sustainable Competitive Advantage*. New York: Oxford University press.
- Dixon, N. (1994). *The organizational learning cycle: how we can learn collectively*, McGraw Hill, Maidenhead, Berkshire, UK.
- Dodgson, M. (1993). "Organizational learning: a review of some literatures", *Organization Studies*, 14, 375-394.
- Domjan, M. (2006). *The principles of learning and behavior*. (Sixth Ed.) Belmont, California: Wadsworth.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2008). *Det gode arbeidsmiljø (5. opplag)*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2002). The Relationship Between the Learning Organization Concept and Firms' Financial Performance: An Empirical Assessment. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 13, no. 1, Spring 2002
- Ettlie, J. E. (2006). *Managing Innovation: New Technology, New Products, and New Services in a Global Economy* (2nd edition). NY: John Wiley & Sons.
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Fiol, C.M. & Lyles, M.A. (1985). "Organizational learning", *Academy of Management Review*, 10, 4, 803-813.
- Fischer, G. & Sortland, N. (1994). *Innføring i organisasjonspsykologi*. Oslo: Tano.
- Friedman, K. og Olaisen, J. (1999). *Underveis til fremtiden*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gannon, S. C. (2011). Assessing the Academic Medical Center as a Supportive Learning Community. *Journal of Research Administration*, Vol. 42 Nbr. 1, March 2011

- Gardner, J.W. (1963). *Self-renewal, the individual and the innovative society*. England: Harper and Row.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. New York, NY: Free Press
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Harvard Business Press.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008) Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*. Mar 01, 2008
- George, B.A. (2011). Entrepreneurial orientation: A theoretical and empirical examination of the consequences of differing construct representations. *Journal of Management Studies*. Vol. 48, Issue 6, pp. 1291-1313, 2011
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008), What passes as a rigorous case study?. *Strategic Management Journal*, 29 (13), 1465-1474.
- Greiner, L.E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-47.
- Haeckel, S.H. (1999). *Adaptive enterprise: Creating and leading sense - and - respond organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14, 607–618.
- Hansen, B., & Hamilton, T.H. (2011). Factors distinguishing small firm growers and non growers. *International Small Business Journal*, 29(3): 278-294.
- Harrison, R. T. & Leitch, C. M. (2005) Entrepreneurial Learning: Researching the Interface Between Learning and the Entrepreneurial Context. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Volume 29, Issue 4, pages 351–371, July 2005.
- Hart, S.L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*. 17(2), 327–351.
- Higgins, M., Ishimaru, A., Holcombe, R., & Fowler, A. (2012) Examining organizational learning in schools: The role of psychological safety, experimentation, and leadership that reinforces learning. *Journal of Educational Change*.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjoner og ledelse*. Bergen, Fagbokforlaget
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Klev, R. & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis: Endringsledelse gjennom læring og utvikling (2.utgave)*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring (2.utgave)*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lippitt, G. (1969). *Organizational Renewal*. New York: Appleton Century Crofts.
- Lipshirtz, R. (2000). Cited by Sun, P. Y., and Scott, J. L., (2003). Exploring the divide Organizational learning and learning Organization. *The learning Organization*, 10, 4: 202-215.
- López, S. P., Peón, J. M. M. & Ordás, C. J. V. (2005). Organizational learning as a determining factor in business competitiveness. *The Learning Organization*. Vol. 12 Iss: 3, pp. 227 – 245.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*. Vol. 21, No. 1 (Jan., 1996), pp. 135-172
- Lumpkin, G.T. og Lichtenstein, B.B (2005). The Role of Organizational Learning in the Opportunity- Recognition Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, July, 451-472.
- March, J. G. (1991). 'Exploration and exploitation in organizational learning'. *Organization Science*, 2, 71–8.
- March, J. & Simon, H. (1993). *Organizations* (2nd edition). Cambridge, MA: Blackwell Business.
- Marshall, A. (1996). *Principles of Economics* (Revised edition). NY: Prometheus Books.
- Matlin, M. W. (2009): *Cognition* (Seventh Edition). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Matusik, S. F., & Hill, C. W. L. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No 4. 680-697.
- McKelvie, A., & Wiklund, J. (2010). Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate. *Entrepreneurship Theory and Practice (ET&P)*, Mars 2010, side 261 - 288.

- McKelvie, A., Wiklund, J., & Davidsson, P. (2006). A resource-based view of organic and acquired growth. In J. Wiklund, D. Dimov, J. Katz, & D. Shepherd (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth, Vol. 9, Entrepreneurship: Frameworks and empirical investigations from forthcoming leaders in European research* (pp. 179–199). Amsterdam: Elsevier.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firm. *Management Science*, Vol. 29, No. 7 (Jul., 1983), pp. 770-791
- Miller, D. (1996). A preliminary typology of Organizational learning: Synthesizing the Literature. *Strategic Management Journal*, 22: 484-505.
- Nevis, E.C., Dibella, A.J. & Gould, J.M. (1995). “Understanding organizations as learning systems”. *Sloan Management Review*, 36, 2, 73-85.
- Njuguna, J. I. (2009) Strategic Positioning for Sustainable Competitive Advantage An Organizational Learning Approach. *KCA Journal of Business Management: VOL. 2, ISSUE 1* (2009).
- Nonaka, I. (1991) The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*. July August 2007
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage.
- Perduco AS (2011). Undersøkelse blant gassellebedrifter, utarbeidet for PricewaterhouseCoopers Norge.
- Porter, M.E. (2003). The Economic Performance of Regions. *Regional Studies*, 37 (6-7), 549-78.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Volume 33, Issue 3, pages 761 787, May 2009
- Redding, J.C. & Catalanello, R.F. (1997). *Learning Organization Capability Assessment, Survey Questionnaire*, Sample Items, Institute for Strategic Learning, Antioch, CA.
- Schein, E. H. (1993) On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, vol. 22, Summer 1993
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd edition). John Wiley and Sons, Inc
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.

- Sharifrad, M. S. (2011). The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ) – A cross-cultural validation in an Iranian context. *International Journal of Manpower*, Vol. 32 No 5/6, 2011, pp. 661-676
- Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(January):35-45.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3):63-74.
- Smith, D. (2010). *Exploring Innovation (2nd edition)*. Berkshire, UK: McGraw-Hill Higher Education
- Song, J. H., Joo, B. K. & Chermack, T. J. (2009). The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 20, no. 1, Spring 2009
- Stewart, J. (1996). *Managing Change through Training and Development*. London: Kogan Page.
- Storey, D.J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. New York: Thomson Learning.
- Storey, D.J. & Greene, F. J. (2010). *Small Business and Entrepreneurship*. England: Pearson Education Limited.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 7: 509-533.
- Teece D. J. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How and Intangible Assets. *California Management Research*, 40(3), pp. 55-79.
- Wall, S., Zimmermann, C., Klingebiel, R., Lange, D., et al. (2010). *Strategic Reconfigurations: Building Dynamics Capabilities in Rapid Innovation-Based Industries*. UK: Edward Elgar Pub.
- Wang, C. L. (2008) Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4): 635-656.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *In action: Creating the learning organization*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

- Wiersema, M. F. & Bantel, K. A. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *The Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 1 (Mar., 1992), pp. 91-121
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003). Aspiring for, and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities. *Journal of Management Studies*, 40 (8), 1919-41.
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 15, no. 1, Spring 2004
- Yin, R. K. (2007). *Fallstudier, Design och genomförande*. Malmö: Liber.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43:4 June 2006
- Zahra, S. A. & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 2 (Apr., 2002), pp. 185-203
- Zollo, M. & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, **13**, 339–51.