



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen
FEKN90, Företagsekonomi
Examensarbete på Civilekonomprogrammet
VT 2014

Att lära eller inte lära

Hur organisationer systematiskt arbetar för att bli lärande
organisationer

Författare: Amanda Dahlin och Sara Ringdal

Handledare: Ulf Ramberg

Sammanfattning

Titel: Att lära eller inte lära – Hur organisationer systematiskt arbetar för att bli lärande organisationer
Kurs: FEKN90 Examensarbete på Civilekonomprogrammet
Författare: Amanda Dahlin och Sara Ringdal
Handledare: Ulf Ramberg
Seminariedatum: 2014-05-26

Det teoretiska ramverket för denna uppsats baserades på Senges fem dimensioner, Garvins fem aktiviteter och Kline och Saunders teorier om den lärande organisationen. Syftet var att göra en branschöverskridande kvalitativ undersökning av vilka förutsättningar som krävs för att systematiskt kunna arbeta för att bli en lärande organisation samt hur det systematiska arbetet sker. Elva informanter i ledande positioner för lärande i 11 olika organisationer intervjuades. Tematisk analys (Braun & Clark) användes. Resultaten visade att organisationerna prioriterar organisationskulturella grundpelare genom att skapa en lärande organisationskultur, en gemensam vision samt tillämpa transparens. Vidare skapas förutsättningar för lärande genom att organisationerna bygger strukturer för lärande, kartlägger kompetenser och är medvetna om och arbetar med de svårigheter som kan uppkomma. Slutligen framhålls vikten av den mänskliga faktorn genom medarbetarens eget ansvar för lärande, ledarens centrala roll samt att lärande sker genom interaktion med andra. Slutsatserna från denna studie visade att tidigare forskning kan bekräftas men att det även finns nya aspekter som bör uppmärksammas såsom *kartläggning av kompetenser* och att *avsätta tid för lärande* vilket ger ytterligare komponenter i arbetet mot en lärande organisation. Resultaten visade även att det systematiska arbetet mot att bli en lärande organisation är oberoende organisationsstrukturen.

Nyckelord: lärande organisationer, knowledge management, teamarbete, organisationskultur, lärande, kompetenskartläggning

Abstract

Title: To learn or not to learn – How organizations systematically work to become learning organizations
Course: FEKN90 Master Thesis in Business Strategy, Department of Business Administration
Authors: Amanda Dahlin and Sara Ringdal
Advisor: Ulf Ramberg
Seminar date: May 26, 2014

The theoretical framework of the present study was based on Senge's five dimensions, Garvin's five activities and Kline and Saunder's theories about the learning organization. The aim was to examine which preconditions, independent of industry, that are needed to systematically be able to work towards becoming a learning organization and how this systematic work is executed. Eleven informants working in leading positions for learning in 11 different organizations were interviewed. Thematic analysis (Braun & Clarke) was used. Results showed that organizations prioritize organizational cultural pillars by creating a learning organizational culture, a common vision and a transparent environment. Furthermore organizations creates preconditions for learning by building structures for learning, mapping competences and being aware of and working with difficulties that might come up. Attention is paid to the importance of the human factor by pointing out the coworkers' responsibility for their own learning, the leaders' central role and that learning is created through interaction. The results are supported by former studies. New aspects that were highlighted from this thesis were *mapping of competences* and *set of time for learning* as further components in the work towards a learning organization. Finally systematic work towards becoming a learning organization is independent of the organizational structure.

Keywords: learning organizations, knowledge management, teamwork, organizational culture, learning, mapping of competences

Författarnas tack

Att skriva denna uppsats har varit lärorikt och roligt på många sätt. Framför allt har det goda samarbete som vi har haft gjort processen till något utvecklande och lärorikt på flera plan. Det är många gånger som vi har känt tacksamhet för att vi har varit två i arbetet. Vi har kompletterat varandra både när det kommer till skrivande men även när den ena känt bristande motivation och den andra i dessa stunder drivit arbetet vidare.

Trots det goda samarbetet är det inte utan stöd och hjälp från andra som vi har skrivit den här uppsatsen. Det har varit en process som inneburit diskussioner för att skriva nytt och skriva om, för att sedan skriva om igen och därefter lägga till nytt. Vi vill ta tillfället i akt att tacka alla de informanter som ställt upp med sin tid och därmed bidragit med kunskap och intressanta intervjuer vilka möjliggjorde studien. Vi vill även tacka våra familjer som stöttat oss under arbetet.

Avslutningsvis vill vi tacka vår handledare, Ulf Ramberg, för värdefulla kommentarer och konstruktiv kritik som har gjort att vi återkommande har reflekterat och utvecklat texten.

Tack!

Amanda Dahlin och Sara Ringdal

Lund, maj 2014

Innehållsförteckning

Introduktion	9
Syfte	12
<i>Frågeställningar</i>	<i>12</i>
<i>Vilka denna uppsats riktar sig till</i>	<i>12</i>
Grundläggande teorier	13
<i>Kunskap inom organisationen och hur den hanteras</i>	<i>13</i>
<i>Organisationskulturens inverkan på lärandet</i>	<i>14</i>
<i>Hur organisationer lär</i>	<i>15</i>
<i>Introduktionen av en lärande organisation</i>	<i>17</i>
<i>Vidare utveckling av konceptet lärande organisation</i>	<i>19</i>
<i>Studiens samlade referensram</i>	<i>23</i>
Metod	26
<i>Design</i>	<i>26</i>
<i>Material och Urval</i>	<i>26</i>
<i>Tematisk analys</i>	<i>28</i>
Resultat	32
<i>Prioriterar organisationskulturella grundpelare</i>	<i>32</i>
<i>Skapa förutsättningar för lärande</i>	<i>35</i>
<i>Framhåller vikten av människans inverkan</i>	<i>40</i>
<i>Sammanfattning av det empiriska materialet</i>	<i>44</i>
Diskussion	45
<i>Resultatdiskussion</i>	<i>45</i>
<i>Metoddiskussion</i>	<i>53</i>
Slutsats	55
Studiens bidrag	57
<i>Studiens resultat i ett större perspektiv och vilka områden som behöver ytterligare forskning..</i>	<i>57</i>
Referenser	59
Bilagor	62
<i>Bilaga I – Intervjumall</i>	
<i>Bilaga II – Mailmall</i>	
<i>Bilaga III – Populärvetenskaplig artikel</i>	

Introduktion

Redan 1990 introducerade Senge (2006) teorin kring den lärande organisationen. Teorin innebär att en organisation på alla nivåer bör skapa engagemang och kapacitet för medarbetarna att lära och på så sätt öka konkurrenskraften (Senge, 2006). Detta nya förhållningssätt resulterade i ett ökat intresse för hur organisationer lär och hanterar kunskap. En förändrad syn på organisationers sätt att skapa konkurrenskraft växte fram och Nahapiet och Ghoshal (1998) fångade upp vikten av intellektuellt kapital som en resurs för organisationer. De menade att intellektuellt kapital är den gemensamma kunskap och kännedom som en grupp besitter (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Jarrar (2002) drog senare slutsatsen att en organisations framgång vilar mer på dess möjligheter att ta tillvara på det intellektuella kapital som organisationen innehar än organisationens fysiska tillgångar.

Till skillnad från övriga resurser är det intellektuella kapitalet inte möjligt att kopiera och göra tillgängligt för konkurrenter vilket gör det till en resurs som möjliggör varaktig konkurrenskraft (Barney, 1991). Utvecklingen mot organisationer som lyfter fram intellektuellt kapital motiverar att lärande krävs för att bygga en framgångsrik organisation. Darroch och McNaughton (2002) hävdade dessutom att det intellektuella kapitalet är en viktig beståndsdel i organisationers innovationsprocess (Darroch & McNaughton, 2002), vilket anses vara ett väsentligt förlopp för organisationers överlevnad (Pak Tee, 2004). Att vara innovativ som organisation beskrev Bolton (1993) som att organisationen har en strategi där individer lär genom erfarenhet.

För att en organisation ska arbeta innovativt påvisade Darroch och McNaughton (2002) genom sin studie att det krävs att organisationen arbetar flexibelt och öppensinnat så att personalen kan ta till sig och förbättra den kunskap som finns i verksamheten. Detta kan relateras till hur Spender (1996) definierar lärande:

*Learning is the process of experiencing and analyzing, or the process of communicating the knowledge previously generated by others
(Spender, 1996, s.48)*

Lärande handlar, som Spenders (1996) definition fastslår, om processen att analysera och dela kunskap. Begreppet lärande organisation får därför en oundviklig koppling till hur

intellektuellt kapital analyseras och delas inom organisationen. Det nära sambandet mellan förmågan att ta tillvara på det intellektuella kapitalet och att vara innovativ har vidare utvecklats det som i företagsvärlden är känt som "Knowledge Management" (KM) (Jarrar, 2002). Enligt Jarrar (2002) är KM den systematiska process då organisationer identifierar och använder det intellektuella kapitalet för att skapa möjligheter. Hur framgångsrikt detta arbete är påverkas av miljön inom organisationen och handlar till stor del om rätt attityd bland personalen vilket skapar möjligheter till kunskapsdelning och kunskapsutveckling (Jarrar, 2002).

Konceptet lärande organisationer har även inneburit en större uppmärksamhet kring vad lärande är och varför det är viktigt att det sker på både individ- och kollektivnivå. Det ökade intresset för teorin har lett till en mängd skilda definitioner samt beskrivningar för hur organisationer bör arbeta för att vara lärande och vad som utmärker en lärande organisation (Garvin, 1993; Hurley, 2002; Kline & Saunders, 1993; Shipton, Zhou & Mooi, 2013; Simonin, 1997). Lärande organisationer som strategi har samtidigt ifrågasatts (Örtenblad, 2009) men genom en nyligen utförd studie har det påvisats att lärande organisationer är framgångsrika. Studien som gjordes av Shipton et al. (2013) på närmare 6000 företag i 14 länder runt om i världen baserades på en kvantitativ metod där organisationer utvärderas baserat på hur de skattar sig själva i olika frågor. Urvalet av organisationer utgick ifrån en datainsamling i samband med en studie av marknadsföring vid Aston University i Storbritannien. Resultatet visade att lärande organisationer uppvisar bättre resultat än organisationer utan fokus på kontinuerligt lärande (Shipton et al., 2013).

En lärande organisation leder utöver bättre finansiell prestation även till ökad innovation samt varaktig konkurrensfördel (Shipton et al., 2013). Detta visades även i en studie utförd 2004 av Yang, Watkins och Marsick (2004). De genomförde en kvantitativ studie för att styrka en framtagen modell för att mäta lärande organisationer. Studien visade att en lärande organisation består av många dimensioner och kan leda till både ökad organisatorisk kunskap samt förbättrad finansiell prestation. I studien av Yang et al. (2004) var syftet att utveckla ett flerdimensionellt mätverktyg för att skapa bättre förutsättningar att bygga lärande organisationer, 836 personer medverkade i undersökningen. Dessa blev slumpmässigt utvalda och tillfrågade om hur de olika dimensionerna fungerade i deras organisation med hjälp av en skala från ett till sex. Svaren blev senare analyserade för att undersöka validitet och reliabilitet på det framtagna mätinstrumentet. Svarens formulär styrkte att mätinstrumentet är gångbart

men det noterades även att mer forskning är motiverat för att stärka instrumentets brukbarhet ytterligare (Yang et al., 2004).

När det kommer till kvalitativa studier har en sådan gjorts av Ekman (2004) för att skapa ökad förståelse för konceptet lärande organisation. Studien genomfördes genom undersökning av flera nivåer inom en stor organisation, i detta fall Apoteket, och dess arbete för att bli en lärande organisation. Data kommer från dokumentstudier och återkommande intervjuer med VD och ansvariga för kompetensutveckling som var placerade på central och distriktsnivå. 35 intervjuer genomfördes och ett stort fokus hamnade på ledningens definition av en lärande organisation och ledningens arbete med att sprida lärande. Ekman (2004) drog slutsatsen att lärande i organisationer uppfattas som förändring och att många poängterar ledarnas ansvar i att agera och skapa möjligheter att lära. Det visas även på vikten att definiera lärande och att det kan variera beroende på situation och syfte (Ekman, 2004).

Vid granskning av forskning om lärande organisation kan det noterades att det är flera områden som ska täckas in i byggandet av en lärande organisation. Hur en lärande organisation skapas och om det finns genomgående faktorer i byggandet av en lärande organisation oavsett bransch är dock inte lika självklart. Finns det generella förutsättningar som organisationer måste ha för att bli lärande och hur arbetar organisationer systematiskt för att bli lärande? Ekmans avhandling (2004) bidrog med en djupgående analys av en organisation, men kvalitativa studier som överbryggat flera organisationer från olika branscher är hittills dåligt representerade i forskningen. Detta har lett oss till syftet för vår uppsats.

Syfte

Vårt syfte är att göra en branschöverskridande undersökning av vilka förutsättningar som krävs för att systematiskt kunna arbeta för att bli en lärande organisation samt hur det systematiska arbetet sker.

Frågeställningar

- Vilka förutsättningar krävs i det systematiska arbetet för att bli en lärande organisation?
- Hur sker det systematiska arbetet med lärande?
- På vilket sätt påverkar individerna byggandet av den lärande organisationen?

Vilka denna uppsats riktar sig till

Att svara på dessa frågor är relevant främst för att lärande organisationer på många håll argumenteras vara det nya sättet för organisationer att behålla konkurrenskraft (Shipton et al., 2013). Genom vår uppsats hoppas vi kunna skapa klarhet i och kartlägga hur organisationer kan arbeta för att bli lärande. Denna uppsats riktar sig både till organisationer som vill bli lärande samt till organisationer vilka redan arbetar systematiskt med lärande och vill utveckla detta ytterligare. Vi riktar oss även till studenter intresserade av ämnet.

Grundläggande teorier

Kunskap inom organisationen och hur den hanteras

Kunskap är centralt när det kommer till lärande, både för individer och för organisationer (Starkey, Tempest & McKinlay, 2004). Att behandla kunskap som begrepp anser vi därför vara viktigt för att förstå hur arbetet inom lärande organisationer fungerar.

Två sorters kunskap

Kunskap är enligt Spender (1996) inte en ekonomisk tillgång utan istället något som är inbyggt i alla delar av en organisations kapacitet att skapa värde av de resurser de äger. Den främsta forskaren inom ämnet kunskap är enligt Nahapiet & Ghoshal (1998), Polanyi. Denne är väl citerad när det kommer till begreppen implicit och explicit kunskap (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995; Reber, 1996; Spender, 1996). Polanyi gör en distinktion mellan implicit och explicit och skiljer dem åt genom att hänvisa till ”kunskap hur” och ”kunskap om”. Det är kunskap som antingen erhålls genom erfarenhet jämfört med kunskap som förvärvas genom ett logiskt resonemang (Spender, 1996). Enligt Polanyi är implicit kunskap, ”kunskap hur”, den som är kopplad till en person och därmed försvårar möjligheten att sprida den. Explicit kunskap, ”kunskap om”, är däremot kunskap som kan bli kodad och överförd till andra. Nonaka och Takeuchi (1995) hänvisar i sin artikel till Polanyis kommentar ”We can know more than we can tell” (s. 16) vilket syftar till att den implicita kunskapen, som är omöjlig att uttala, utgör en stor del av den sammanlagda kunskap som en person besitter (Nonaka & Takeuchi, 1995). En organisations kapacitet att skapa och dela kunskap handlar bland annat om dess förmåga att överföra implicit kunskap till explicit kunskap (Spender, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995).

Det systematiska arbetet med att hantera kunskap - KM

För att kunna ta tillvara på kunskap inom organisationer och på så sätt möta existerande och framväxande krav används Knowledge Management (KM) (Jarrar, 2002). Ett framgångsrikt KM-arbete kräver att organisationen är medveten om kunskapen som finns samt var denna kunskap uppstår i organisationen. Detta innebär att en organisation bör kartlägga den kunskap som innehas och behövs. I identifierandet av kunskap hävdar Jarrar (2002) att det finns två aspekter: den hårda och den mjuka. Den hårda aspekten står för infrastrukturen av information och kunskap inom organisationen medan den mjuka aspekten främst hänvisar till miljön inom organisationen och beskrivs som väsentlig för att utnyttja kunskapen i organisationen till fullo. Den mjuka aspekten beror till stor del på rätt attityd bland personalen och att därigenom skapa möjligheter till kunskapsdelning och kunskapsutveckling (Jarrar, 2002).

Hansen, Nohria och Tierney (1999) identifierade två framväxande sätt att hantera kunskap inom organisationer. Det ena sättet har sin utgångspunkt i datorns möjlighet att lagra och dela kunskap i databaser. Det andra sättet har identifierats som den process där personen som innehar kunskapen delar den med andra genom interaktion. Alla typer av kunskapshantering kräver uppmärksamhet från högsta ledningen för att fördelarna ska kunna utnyttjas (Hansen et al., 1999).

När databaser används för kunskapshantering används en så kallad kodifierad strategi. Genom att ha en databas där erfarenhet kodifieras, lagras och återanvänds kan personal hitta deras kollegors och tidigare kollegors förvärvade erfarenheter och insamlade fakta och på så sätt skapas lärande inom organisationen. Explicit kunskap kan med fördel utnyttjas genom kodifierad kunskapsdelning. Implicit kunskap är svårare att sätta ord på och kräver istället en personifierad kunskapsdelning, vilket innebär att kunskap inhämtas genom interaktion mellan människor (Hansen et al., 1999). Datorn används här för att länka samman människor och deras erfarenheter och kunskaper medan kunskap sprids genom brainstorming-sessioner och konversationer. Det läggs stor kraft att bygga nätverk mellan människor, något som är grunden i den personifierade strategin (Hansen et al., 1999).

Organisationskulturens inverkan på lärandet

Davenport, De Long och Beers. (1998) knyter ihop de tre aspekterna kunskap, kultur och lärande med citatet:

A culture with a positive orientation to knowledge is one that highly values learning on and off the job and one in which experience, expertise, and rapid innovation supersede hierarchy (Davenport et al., 1998, s.52)

Organisationskultur som begrepp

Vid diskussion om KM menar Jarrar (2002) att 10 procent beror på system och IT medan 90 procent handlar om människor och den kultur som existerar i organisationen (Jarrar, 2002). Det krävs att en organisation har en kunskapsvänlig kultur för att kunna ta tillvara på den kunskap som finns i organisationen (Davenport et al., 1998). Genom detta kan uttydas att det finns en nära koppling mellan att skapa rätt organisationskultur och att kunna bygga en lärande organisation. Kultur definieras av Hofstede (1982) som:

Den kollektiva programmeringen av hjärnan vilken särskiljer medlemmarna i en human grupp från en annan (Hofstede, 1982, s.21)

En annan beskrivning av kultur kommer från Schein (2010) som menar att kultur är delade uppfattningar hos en grupp som genom detta lär sig att hantera den externa miljön samt integrationen internt. En grundläggande faktor för en organisations kultur ligger i den delade uppfattningen kring hur saker ska genomföras, hur uppdraget ska lyckas och hur målen ska uppnås.

Vikten av en kunskapsvänlig organisationskultur

Kulturens roll kopplat till lärande behandlas av Skerlavaj, Stemberger, Skrinjar och Dimovski (2007) som poängterar att organisationers förmåga att lära är en avgörande faktor för framgång idag. Lärandet i sin tur kräver en organisationskultur som främjar kunskapsdelning och en ledning som är villig att satsa resurser och tid till detta (Skerlavaj et al., 2007). Det är även viktigt att ledarna inom organisationen förstår kulturen för att kunna påverka den. En ledare har ett stort ansvar att skapa struktur, processer och system för att målen inom organisationen ska nås. Så snart strukturen, processerna och systemen har blivit en självklar del i organisationen är de en del av kulturen (Schein, 2010). Det handlar samtidigt till stor del om personalens inställning till kunskap och deras vilja att ta till sig denna. Det krävs att personalen har en positiv inställning gentemot att dela kunskap och inte räds att förlora jobbet på grund av det. Ytterligare en viktig aspekt är att sättet kunskapen hanteras måste passa den existerande kulturen inom organisationen (Davenport et al., 1998).

Enligt Brown och Duguid (1991) krävs det att alla medarbetare i en organisation förstår organisationens definition och innebörd av lärande, innovation och arbete för att organisationen ska fungera. För att få en förståelse för hur kunskap sedan sprids fordras insikt i organisationskulturen, vilka grupper som finns och hur maktbalansen inom dem är uppdelad (Brown & Duguid, 1991). I Ekmans avhandling (2004) visades att det även finns en svårighet i att sprida lärandet från ledningsgrupp ut i organisationen och det är beroende av den kultur som existerar på arbetsplatsen.

Hur organisationer lär

Enligt Cook och Yanow (1993) är den största delen av organisatoriskt lärande implicit kunskap som skapas i organisationens kultur. På samma sätt som Polanyi menar att implicit kunskap utvinns i fokus på annat menar Cook och Yanow (1993) att organisationer lär då de

fokuserar på det dagliga arbetet (Cook & Yanow, 1993). Organisatoriskt lärande är värdefullt då en organisations framgång bygger på att individerna ser sin kunskapsinhämtning ur ett nytt perspektiv och skapar nya arbetsmönster. Detta måste vara en ständigt pågående process som inkluderar hela organisationen (Argyris & Schön, 1996).

Individ- och organisationslärande

Det finns de som hävdar att organisationers lärande kommer från att individerna i organisationen lär. Detta stämmer dock inte alltid enligt Argyris och Schön (1996). Om en medarbetares kunskaper inte tas tillvara på och implementeras i organisationen leder det till att individernas samlade lärdomar inte överensstämmer med organisationens kunskap. Det omvända kan också ske då organisationen sitter inne på kunskaper och information som de anställda inte ser eller inte vill se (Argyris & Schön, 1996). Detta stödjer Hurley (2002) när han refererar till Hedberg som ställer sig emot påståendet att en organisations lärande kan beskrivas som det samlade lärandet av organisationens individer. Hedberg (i Hurley, 2002) menar att organisationer kan memorera normer, värderingar och beteenden som utvecklas från individer. Dessa stannar inom organisationen även om individerna försvinner (Hurley, 2002).

För att organisatorisk lärande ska kunna uppstå menar Hurley (2002) att organisationerna i första hand måste fokusera på hur människorna i organisationen lär. I Ekmans avhandling från 2004 visas vikten av de anställdas medverkan i lärandeprocessen. Det är individernas lärande som står till grund för kunskapen i organisationer och en stor utmaning handlar om ledarnas förmåga att överföra och sprida kunskap (Ekman, 2004). Hurley (2002) talar för en inifrån-och-ut-syn på lärandet där medarbetarnas sätt att lära genom att utsättas för utmaningar och se kritiskt på sina egna misstag och framgångar måste prioriteras före strategier och analyser (Hurley, 2002). För den organisation som vill arbeta systematiskt för att lära gäller det dock att lära sig rätt saker. Detta poängteras av Hawkins (1994) som menar att lärande kan vara en fara för organisationen om fel saker lärs in eller om individerna lär bara för lärandets skull (Hawkins, 1994). En annan risk, som uppstår framför allt i växande organisationer, är att lärandet hämmas då utmaningarna och experimenterandet som utvecklar medarbetare byts ut mot kontrollerade mallar och rutinarbete (Hurley, 2002).

Örtenblad (2009) menar att organisatoriskt lärande används för att förstå den lärande organisationen. Han hävdar att kunskap är något som sker och inte kan lagras. Samtidigt påstår han att allt lärande är bundet till specifika situationer och därmed aldrig kan vara generellt. Genom detta drar han slutsatsen att alla organisationer lär efter sina egna

förutsättningar som aldrig är likt någon annans (Örtenblad, 2009). Enligt densamme bör organisationen dock ha eller gå mot en decentraliserad organisationsstruktur för att dra nytta av att vara aktivt lärande (Örtenblad, 2009).

Enkel- och dubbel-loop-lärande

När det kommer till lärande är en central aspekt enkel- och dubbel-loop-lärande. Lärande inom organisationer uppstår enligt Argyris (1977) då individer utreder problem framgångsrikt. När utredningen leder till att organisationen kan fortsätta som innan och nå målen som de satt upp kallas detta *enkel-loop-lärande*. Detta kräver att medarbetarna kan ta in information om problemet och genom detta lösa situationen. Fördjupning av lärandet sker när medarbetarna börjar tänka över och konfrontera vad som skapade problemet och hittar en lösning som leder till nya mål och policys. Denna process kallas *dubbel-loop-lärande*.

Enkel-loop-lärande är den vanligaste, och enklaste, typen av lärande i organisationer. När det gäller dubbel-loop-lärande menar Argyris (1977) att denna typ av lärande kan försvåras beroende på människors interagerande samt vilka normer som råder på arbetsplatsen. Anledningen till att det är svårt med dubbel-loop-lärande beror till stor del på att det kräver förändring av inställning hos personalen. Det räcker inte att endast försöka ändra beteendet hos individer då resultatet i så fall bara sker ytligt; för att en inställningsändring ska ske krävs det att människor får hjälp att inse felen i den nuvarande inställningen och hur den motverkar lärande. Argyris (1977) anser att grunden till dubbel-loop-lärandet är en top-down process där chefen är nyckelpersonen till ett lyckat lärande (Argyris, 1977).

I Ekmans avhandling från 2004 uppmärksammas en strävan om att nå dubbel-loop-lärande för att finna de underliggande värderingar som existerar i en organisation. Något som Ekman identifierar som hinder för detta är otillräcklig tid, svåråtkomlig information och bristande kommunikation (Ekman, 2004).

Introduktionen av den lärande organisationen

Argyris och Schön (1996) menar att idén om den lärande organisationen har gått från något oklart och fränstötande till något som kan appliceras på organisationer i alla typer av branscher. Senge (2006), som är den mest framstående forskaren inom ämnet, definierar en lärande organisation som

An organization where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together (Senge, 2006, s.3)

Lärande enligt Senge (2006) är att ständigt utveckla sig själv. Organisationer lär enligt Senge endast genom individernas lärande men trots att individerna i organisationen lär innebär det inte att organisationen också lär. Kraften som driver organisationer framåt kommer däremot från individerna i den (Senge, 2006).

Senge (2006) hävdar att det krävs specifika discipliner för att kunna skapa en lärande organisation. Dessa argumenterar han vara (Senge, 2006):

Personligt bemästrande

Med bemästrande indikeras förmågan att se möjligheten till livslångt lärande. Detta är grundläggande för att skapa en lärande organisation då det är individerna i organisationen som möjliggör lärandet. Genom personligt bemästrande motiverar Senge (2006) att en organisation kan skapa en inställning hos dess individer att kontinuerligt sträva efter att lära mer. Senge (2006) har vidare anmärkt på svårigheter i denna disciplin eftersom personligt bemästrande innebär en förändring av inställning hos personalen. Det är stor risk att det uppstår motstånd och många organisationer har därför svårigheter att ta till sig denna (Senge, 2006).

Tankemodeller

Med denna disciplin menar Senge (2006) att organisationer behöver arbeta med individens uppfattningsförmåga och vara medvetna om hur denna styr en persons tolkning av situationer och människor. Genom tankemodeller ökar förståelsen för hur världen uppfattas, det innebär även en ökad förståelse för andras idéer och det skapar ett ökat intresse för lärande. En individs tankemodell menar Senge (2006) kan påverkas om en organisation bygger upp en infrastruktur internt som uppmuntrar att människor arbetar tillsammans och skapar gemensamma tankemönster. En av de viktigaste komponenterna är att bygga ett tankemönster som är reflekterande (Senge, 2006). Ekman (2004) lyfter fram kritik mot den lärande organisationen kopplat till denna disciplin. Hon menar att det ligger en risk i att tankemodeller inte alltid går i linje med den kommunikationsstruktur och ledarstil som krävs för att bygga en lärande organisation. Förändringarna stannar i vissa fall hos mellancheferna

och ett avgörande hinder är om den rådande organisationskulturen inte främjar lärande hos medarbetarna (Ekman, 2004).

Gemensamma visioner

Genom en gemensam vision skapas en vilja inom organisationen att utvecklas och personalen ser hur deras arbete har betydelse för att nå ett större mål. Detta uppmuntrar till lärande och genom en delad bild av framtidsvisionen skapas en vilja att lära inom organisationen och arbetet blir inte enbart gjort för att det krävs utan för att personalen vill. För att skapa ett långsiktigt arbetssätt krävs det en gemensam vision som sammanlänkar alla delar av organisationen och detta är en uppbyggnad av individuella visioner. Individens visioner är det som motiverar dem att ständigt förbättras. Senge (2006) ifrågasätter på grund av detta en ensidig top-down-process i utformandet av visionen (Senge, 2006).

Teamlärande

Teamlärande är fundamentalt för att skapa en lärande organisation då det ofta är team av individer som lär. Det är viktigt att organisationer skapar kapacitet att utnyttja fler åsikter för att bidra med värdefull information istället för att en enskild individ analyserar problemet. Grundläggande för teamlärande är en fungerande dialog, detta för att det är genom dialogen som tankar blir konkreta och det är genom detta som individer får förståelse och perspektiv kring de egna tankarna (Senge, 2006). Att lära i team innebär både att det blir synergieffekter genom interaktion men även att individen lär sig mer än om denne lärt själv.

Systemtänkande

Senge (2006) menar att systemtänkande är det femte och avgörande kunskapsområdet för att möjliggöra lärande i en organisation. En organisation är uppbyggd av interpersonella handlingar och aktiviteter. Genom att förstå hela systemet genomförs enklare förändringar effektivare. När det kommer till systemtänkande inom organisationer är det viktigt att personalen i organisationen ser helheten och inte endast deras egna uppgifter. Att enbart fokusera på den egna uppgiften riskerar att skapa en motvilja mot att förstå vad som kan vara fel och många skyller på andra avdelningar (Senge, 2006).

Vidare utveckling av konceptet lärande organisation

Efter Senges (2006) introduktion av den lärande organisationen, år 1990, ökade intresset för hur organisationer lär. Spender (1996) påstår att lärandet och kunskapen inte ska ses som en resurs, utan som en systematisk aktivitet som utformas av ledare inom organisationen. Hurley (2002) hävdar även att för att en organisation ska kunna betecknas som lärande så behöver inte nödvändigtvis alla individer i organisationen lära och vara innovativa, dock är det individernas lärande som skapar den lärande organisationen. Örtenblad (2009) öppnar upp

för frågan om alla organisationer bör vara lärande. Han anser att det inte finns något generellt svar utan att det beror på varje specifik organisation.

Ekman (2004) drar slutsatsen att individer och organisationer skapar sina egna definitioner av lärande och lärande organisationer (Ekman, 2004). I Ekmans forskning (2004) definieras begreppet lärande organisation som:

*Att lära sig att handla för att skapa förändring i organisationen
(Ekman, 2004, s.199)*

Den lärande organisationen – en hjärn-kompatibel arbetsplats

En modell som fått stor uppmärksamhet var den tiostegsmodell som utvecklades av Kline och Saunders (1993) med syftet att underlätta bygget av en lärande organisation. Modellen grundar sig i föreställningen att alla typer av arbeten kan vara givande för medarbetarna om organisationen är uppbyggd och anpassningsbar så att samtliga får möjlighet att utvecklas. Författarna kallar detta en "hjärn-kompatibel" arbetsplats. Arbetet för att etablera en plats likt denna är en top-down-process. Den börjar med att ledningen accepterar konceptet med en lärande organisation vilket sedan sprids ut till de anställda och undermedvetet vävs in i organisationskulturen (Kline & Saunders, 1993).

Organisationen bör ta reda på hur den samlade bilden av organisationen ser ut utifrån både lednings- och medarbetarperspektiv, detta för att kunna ta sig ur gamla vanor och göra vägen mot en lärande organisation effektiv. Det viktigaste är att ta reda på om det finns en rädsla för att till exempel bli av med jobbet eller få sina idéer nedslagna inom organisationen. Rädsla leder ofta till minskat engagemang vilket gör arbetsplatsen mindre hjärn-kompatibel. Rädsla kan också leda till motstånd mot förändringar. Kline och Saunders (1993) såg under sina utbildningsprogram att människor som tidigare motsatte sig förändring kunde sluta se dessa som ett hot om deras egna prestationer uppmärksammades. Detta kräver chefer som tror på och är lyhörd för sina anställda (Kline & Saunders, 1993).

Förstå innebörden av mening, management och mätning

Vidare diskuterade Garvin i sin artikel från 1993 något han kallar de tre m:en; mening, management och mätning. Dessa innebär att organisationer för det första måste förstå innebörden av vad en lärande organisation är för att kunna bli en. Vidare måste personer i ledande positioner kunna ge klara råd och möjligheter för att organisationen ska gå i rätt riktning och slutligen måste det finnas tydliga sätt att mäta vad organisationen har lärt sig.

Dessa är enligt Garvin (1993) tre komponenter som måste klargöras för att en organisation ska kunna utföra en lyckad transformering till att bli en lärande organisation.

Garvin (1993) menar att en lärande organisation är

*an organization skilled at creating, acquiring and transferring knowledge,
and at modifying its behavior to reflect new knowledge
(Garvin, 1993, s.80)*

Det räcker dock inte bara med goda idéer utan det krävs även att organisationen kan implementera dem på rätt sätt. Detta är något som många organisationer glömmer i arbetet med lärande och förändring. För att nå framgång som lärande organisation fordras det, enligt Garvin, att organisationen lär sig att hantera och implementera fem olika aktiviteter i det dagliga arbetet (Garvin, 1993):

Systematisk problemlösning

Den systematiska problemlösningen innebär att organisationen går ifrån alla typer av kvalificerade och okvalificerade gissningar och istället fokuserar på statistiska data från verksamheten. En viktig del i detta är att ifrågasätta metoder och resultat för att komma ner under ytan på problemen och få en mer noggrann analys.

Experimentera

För att nå nya marknader och inte gå miste om möjligheter är det viktigt att organisationer vågar testa nya kunskaper och aktivt söker efter kunskap även om den inte är nödvändig just för tillfället. För att detta ska vara möjligt måste det finnas ett öppet sinne för experimentering så att medarbetarna uppmuntras att testa nya saker och ta risker. Slutmålet är att nå en djupare förståelse. Garvin (1993) menar att det finns en skillnad mellan att veta hur något uppkommer och varför, där organisationer som behärskar det sistnämnda når den djupare förståelsen.

Lär från erfarenheter

För att inte repetera gamla misstag bör organisationer efter varje ny erfarenhet noga gå igenom vad de lärt sig, vad som gick bra respektive dåligt och vad de ska tänka på till nästa gång. Genom att ha en öppen dialog med medarbetarna där både kritik och positiva utlåtanden välkomnas undviker organisationer att gå miste om värdefull kunskap.

Lär från andra

Att hålla ögonen öppna på vad andra gör kan leda till att organisationer inte behöver göra alla misstag själva för att kunna lära av dem. Även organisationer inom andra branscher än den egna kan vara värda att studera där fokus i analysen i första hand bör ligga på organisationens

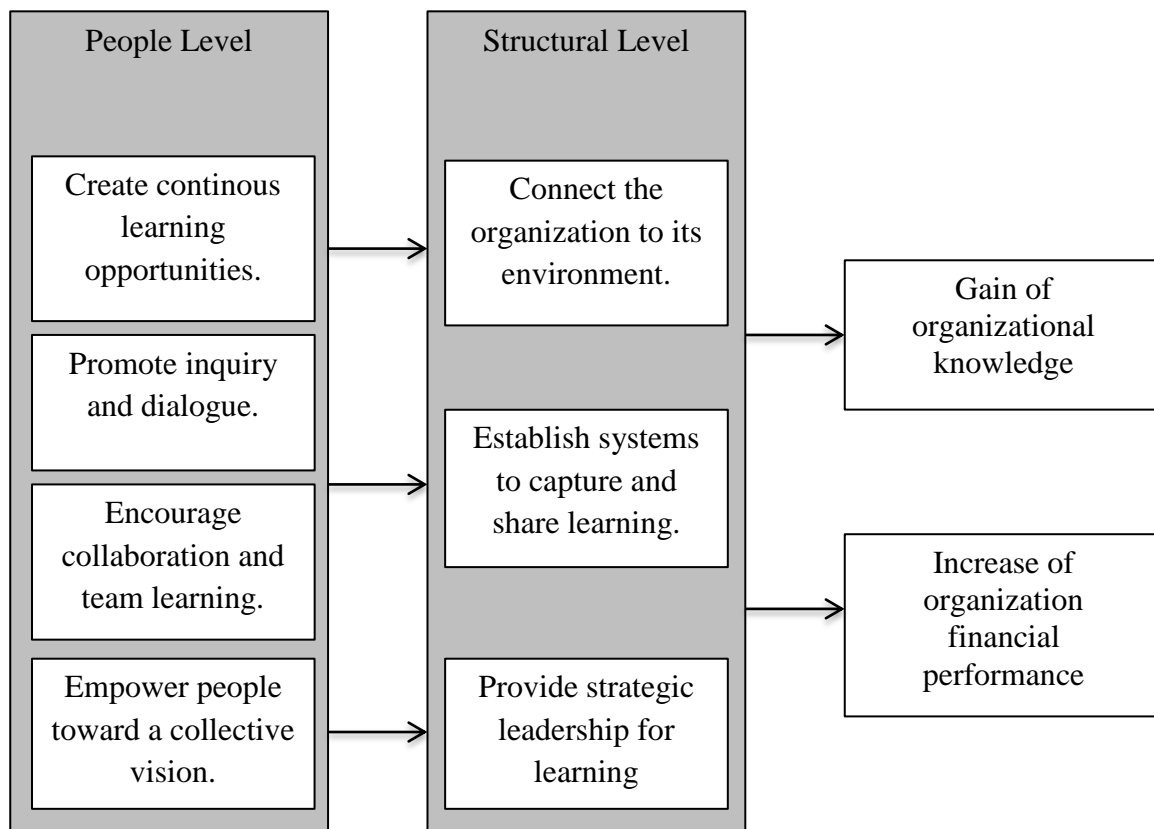
arbetsätt och processer. För att kunna lära från andra måste medarbetare och chefer vara öppna för både kritik och beröm.

Överför kunskap

Det finns många olika sätt att sprida den inlärd kunskapen till organisationen, vissa enligt Garvin (1993) mer produktiva än andra. Han menar att det mest effektiva sättet är att få medarbetare att uppleva och praktiskt arbeta med det de ska lära sig genom att införa rotationsprogram där personalen och cheferna får testa på olika uppgifter. Genom detta kan den nyvunna kunskapen appliceras på den egna avdelningen. Det är dock viktigt att se till så att lärdomarna implementeras och används och inte glöms bort. Andra alternativ på överföring av kunskap är genom rapporter och rundurer i förändrade miljöer.

I sin artikel diskuterar Garvin (1993) även vikten av att mäta lärande. Det finns många organisationer som använder sig av inlärningskurvor och erfarenhetskurvor men för en lärande organisation krävs det mer. För att kunna mäta lärande behöver hänsyn tas till att det inte bara påverkar kostnad, pris och volym utan också leveranstider, kvalitet och framtagning av nya produkter. För att nå alla stadier av lärandet bör intervjuer, frågeformulär och observationer av arbetet också introduceras, dessa fångar upp förändringar i beteende och tankesätt som indikerar ökat lärande men ibland uppkommer innan förbättrade resultat kan uppvisas (Garvin, 1993).

Som togs upp i bakgrunden har även Yang et al. (2004) tagit fasta på vikten av mätning. De har utvecklat ett flerdimensionellt mätverktyg för att skapa bättre förutsättningar att bygga lärande organisationer. Nedan visas deras framarbetade mätverktyg med de dimensioner som de anser viktiga inom en lärande organisation (se Figur I).



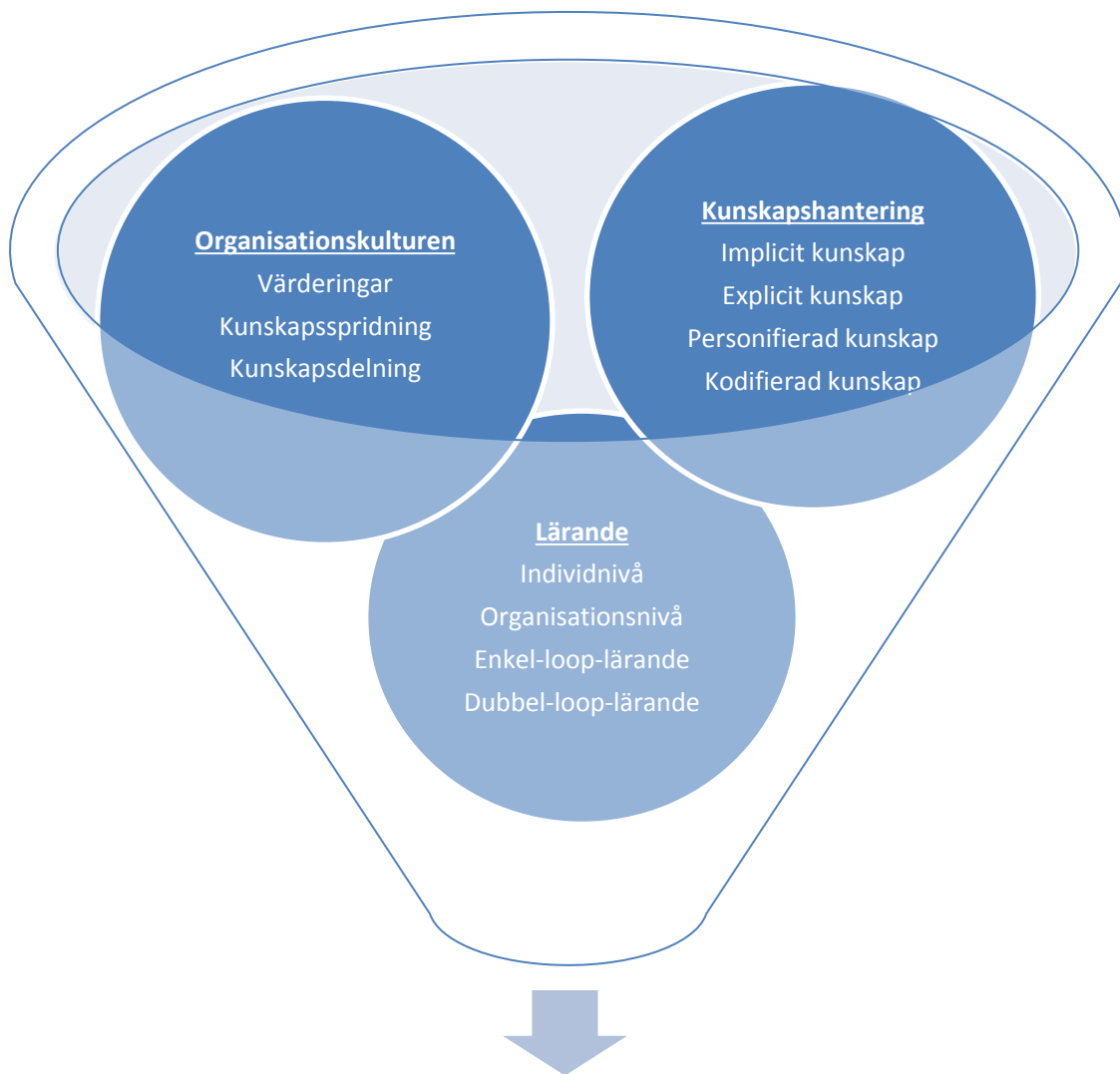
Figur I, Yang et al. (2004) s. 41 *Nomological Network of the Dimensions of Learning Organization and Performance Outcomes.*

Med dessa dimensioner menar Yang et al. (2004) att både organisatorisk kunskap och förbättrat finansiellt resultat ska uppnås. Hypotesen om att en lärande organisation kräver implementering både på person- och systemnivå bekräftas i undersökningen. Organisationer som investerar i lärande och bygger system som stöttar lärande, skapar en större möjlighet att överleva i en allt mer föränderlig organisationsmiljö. Det motiveras även att det krävs försiktighet vid bedömning av hur en lärande organisation ska vara uppbyggd (Yang et al., 2004).

Studiens samlade referensram

Det kan bekräftas att lärande organisationer har varit väl diskuterat de senaste två decennierna. Det är tydligt att vissa delar spelar större roll för skapandet av en lärande organisation än andra och detta står som utgångspunkt i valet av det teoretiska ramverket. Den grundläggande bulten är hantering av kunskap inom organisationen, något som innebär en nedbrytning av vad kunskap är och hur en organisation kan förhålla sig till både implicit och

explicit kunskap. Framgången i arbetet med kunskapshantering beror i hög grad på den organisationskultur som finns, det är därför relevant att få förståelse för hur lärande i organisationskulturen skapas och vilka värderingar och normer som är viktiga för den lärande organisationen. Genom en stark kunskapskultur skapas förutsättningar för lärande inom organisationer. För att få ytterligare förståelse för begreppet lärande organisationer krävs en insikt i hur lärande sker inom organisationen och vilken roll individerna har i detta. Genom att förstå ovanstående delar kan konceptet lärande organisationer diskuteras, både med avseende på dess fördelar men även med hänsyn till den kritik som finns om det. Nedan visas en figur (Figur II) som sammanfattar de viktigaste delarna av teorin att ha i åtanke för att få förståelse för uppsatsens diskussion och slutsats.



<u>Senge</u>	<u>Garvin</u>	<u>Kline och Saunders</u>
Personligt bemästrande	Systematisk problemlösning	Hjärn-kompatibel arbetsplats
Tankemodeller	Experimentera	Top-down-process
Gemensamma visioner	Lär från erfarenheter	Hantering av rädsla
Teamlärande	Lär från andra	
Systemtänkande	Överför kunskap	

Svårigheter: svårt att ändra inställning hos personalen, fel tankemodeller, fel kultur, tidskrävande, att lära rätt saker, svårt att mäta

Figur II, Egen figur, *Teoretiskt ramverk.*

Metod

Design

Denna uppsats har en kvalitativ och övervägande induktiv ansats. Att använda kvalitativa intervjuer har som avsikt att tolka information som framkommit genom personliga samtal. Forskningsintervjun i form av ett personligt samtal har till skillnad från ett vanligt samtal ett fastställt syfte och är inte jämförbart. Syftet med en kvalitativ intervju är att få en förståelse för den intervjuades perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2009). En lärande organisation och uppfattningen om en sådan handlar till stor del om individers föreställningar och förhållningssätt då det är individernas kapacitet att dela tankar och ha inflytande på varandra som är grundläggande för förmågan att lära (Senge, 2006). Detta motiverar valet av en kvalitativ metod då det används för att skapa förståelse för subjektiva uppfattningar och har som syfte att granska sociala förhållanden. Forskningsmetoden har till fördel att den väger in informationen som sägs och sätter det i ett sammanhang (Backman, 2008). Genom samspelet mellan två personer resulterar kvalitativa intervjuer i nyvunnen kunskap (Kvale & Brinkmann, 2009).

Material och Urval

Vårt empiriska material samlades in genom kvalitativa intervjuer med ansvariga för kompetensförsörjning inom organisationerna. Vår målsättning var att hitta branschöverskridande teman för att på så sätt göra vår studie värdefull för en större målgrupp. Vårt val av informanter togs fram genom att

1. Välja organisationer som säger sig systematiskt arbeta för att lära.
2. Intervjua personer med uttryckligt ansvar för kompetensförsörjning och lärande inom organisationerna.

De utvalda organisationerna var medvetet från olika branscher för att erbjuda en så generell bild som möjligt. De organisationer som valdes ut för intervjuer har kontor i Sverige. Vi hittade organisationerna genom personlig kontakt på mässor, eftersökningar på hemsidor samt genom information från utformade rapporter och artiklar inom ämnet som hänvisade till organisationerna. De utvalda organisationerna bekräftade vid första kontakt via telefon alternativt mail, att de arbetar systematiskt för att lära. Intervjuer genomfördes med 11 organisationer runt om i Sverige med en representant per organisation. Informanterna identifierades genom att personal i organisationerna fick förståelse för vårt syfte och därefter

hänvisade oss till rätt person. Alla personer som vi intervjuade utgav sig för att ha ett stort ansvar för organisationens arbete med lärande och kompetensförsörjning. Detta resulterade i att vi fick ett ledningsperspektiv i uppsatsen.

Vi valde att skapa en bredd i urvalet genom att innefatta fler organisationer med en informant per organisation framför att hålla intervjuer med flera personer inom samma organisation. Detta valde vi då vår intention var att skapa en övergripande bild och förståelse för lärande organisationer. Genom att granska ett större antal organisationer var avsikten att urskilja teman som bättre beskriver en större grupp. Vårt urval av både organisationer och informanter erbjuder en bred och tillförlitlig bild av hur organisationer i praktiken kan arbeta för att bli lärande organisationer.

Intervjumall

Då syftet med vår studie var att få en bred bild av organisationernas arbete med lärande formulerades intervjufrågorna med detta som utgångspunkt. Utifrån litteratur och våra egna tankar om lärande organisationer utformades intervjufrågor som berörde syn på lärande, kunskap och arbetet med detta utifrån både individ- och organisationsperspektiv. För att inte leda informanten till en viss typ av svar användes en mix av olika sorters intervjufrågor vilket innebar att intervjumallen innehöll frågor som lyfte fram både en generell övergripande bild men även mer detaljerade och personliga uppfattningar (Kvale & Brinkmann, 2009). I följdfrågorna var avsikten att gå ner djupare på vissa ämnen. Följdfrågorna var något flexibla i förhållande till huvudfrågorna eftersom de delvis fick anpassas efter informanternas svar.

De utarbetade intervjufrågorna som var utgångspunkten för våra intervjuer ligger som bilaga till uppsatsen (se Bilaga I).

Användandet av semistrukturerade intervjufrågor gav en större möjlighet att läsa av intervjusituationen och utnyttja intressanta infallsvinklar som togs upp under intervjun. Det skapas en större flexibilitet då intervjumetoden till stor del bygger på att den intervjuade tar en mer aktiv roll i att skapa mening av materialet istället för att endast bistå som informationskälla. Den semistrukturerade intervjun är planerad både när det kommer till tid och plats men de exakta frågeställningarna och ordningen de kommer i varierar beroende på intervjusituationen (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006).

Genomförande av intervjuer

Då 20 organisationer hade identifierats som lämpliga kontaktades dessa per telefon och fick en kort redovisning av vår studie. De blev tillfrågade om de kunde förmedla en kontakt inom organisationen som kunde vara lämplig att tillfråga om en intervju. Kontakt togs sedan med personen ifråga via mail eller telefon med information och förfrågan om de ville vara med på intervjun. När vi kontaktade organisationerna visade det sig att tre av dem inte ansåg sig arbeta systematiskt med lärande och sex av dem kunde inte förse oss med en lämplig kontakt. Återstående 11 organisationer inom detaljhandel, bankväsendet, fastighets-, konsult-, bemanning-, livsmedels-, fordons-, restaurangbranschen samt offentlig verksamhet bekräftade att de systematiskt arbetade för att bli lärande organisationer och accepterade att ställa upp på en intervju. Vid positivt svar från organisationen skickades ett informationsmail till informanten med en kort beskrivning av vårt syfte med uppsatsen samt vilka områden vi skulle komma att vidröra under intervjun. För mall till informationsmail se Bilaga II.

Platsen för intervjun är av vikt då det ska ske ostört och på en plats där informanten är bekväm (Repstad, 2007). Av denna anledning valde informanten plats och tid för intervjun. Samtliga intervjuer genomfördes på respektive arbetsplats med undantag för två som skedde över telefon. Valet att genomföra intervjuerna trots att det skedde över telefon innebar att vi kanske missade icke-verbala budskap men då valet gjorts att analysera det som uttryckligen sades i intervjun ansågs denna intervjumetod berättigad (Repstad, 2007).

Intervjuerna genomfördes med en intervjuare närvarande. Att inte använda två intervjuare var ett medvetet val för att inte skapa maktobalans i intervjusituationen samtidigt som resurserna på detta sätt användes mer effektivt. Intervjuerna spelades in, något som informanten informerades om och fick godkänna innan intervjun började. Detta innebar att intervjuaren istället för att anteckna kunde fokusera på samtalet som fördes och dessutom kunde gå tillbaka efter intervjun och höra materialet igen (Repstad, 2007). Intervjuerna genomfördes under fyra veckors tid och varje intervju tog mellan 30 till 50 minuter. Veckan efter intervjun var genomförd transkriberades den ordagrant. Därefter lästes alla intervjuer igenom och avlyssnades utav båda författarna.

Tematisk analys

Vi har använt en tematisk analysmodell utformad av Braun och Clarke (2006) som erbjuder en flexibel och pålitlig analys av data. Denna analysmodell har tidigare använts av flera

forskare inom detta område (Fay, 2011; Jones, Coviello, & Tang, 2011). Genom att använda detta tematiska sätt för analys av kvalitativt insamlad data skapas vetenskaplig klarhet i tolkningarna.

Med hjälp av tematisk analys kan teman i data identifieras och analyseras. Då analysformen står separerad från tidigare teoretiska ramverk är den brukbar inom flera teoriområden vilket ger en flexibilitet i analysen. Enligt Braun och Clarke (2006) passar tematisk analys de författare i ett tidigt stadium av sin analyskarriär då analysformen inte kräver avancerad teknisk och teoretisk kunskap. Innan analysen tar sin början bör ett antal frågor ställas och dessa ska även följas upp under analysens gång. Inledningsvis bör den som analyserar materialet göra klart vad som ska identifieras som ett tema. Detta är en subjektiv fråga som bara kan avgöras genom forskarens omdöme. Ett tema behöver inte kopplas till det som framkommer mest frekvent i datamaterialet utan kan baseras på hur väl det relaterar till forskningsfrågan (Braun & Clarke, 2006).

Nästa val som ska göras är det mellan att ge en mer överskådlig bild av hela materialet eller att gå ner på djupet i vissa teman. Genom att ge en ordentlig beskrivning av hela materialet får läsaren en större helhetssyn av studien men med en djupdykning i vissa teman erhålls en djupare analys. Slutligen ska forskarna även välja om de ska analysera datan med en deduktiv eller induktiv ansats. Den deduktiva ansatsen drivs av teorin och går in i detalj på viss information som framkommer vid intervjun. På detta sätt förloras lätt mycket data. Då denna uppsats baserar sig på data insamlad endast för denna specifika forskning är istället en induktiv tematisk analys på en explicit nivå motiverad. Detta innebär att det inte finns någon exakt ram som datan ska passas in i utan analysen styrs av datan och fokus när det gäller utformning av teman ligger på vad som sägs, inte eventuella undermeningar (Braun & Clarke, 2006).

Braun och Clarke (2006) har delat upp den tematiska analysen i sex delsteg, samtliga av dessa behöver fullföljas för att erbjuda en tillförlitlig analys. De menar dock att delstegen inte bör följas till punkt och pricka utan att viss flexibilitet måste få förekomma. De sex stegen är som följer (Braun & Clarke, 2006):

Bekanta sig med intervjumaterialet

I detta första steg är det viktigt att göra sig bekant med materialet. Det vill säga transkribera, läsa och tolka insamlad data för att förstå innebörden och vidden av materialet och kunna göra de första ansatserna till analys.

Skapa initiala koder

Efter inläsningen av materialet börjar arbetet med att koda den information som kommit fram och sortera data efter attribut. Här kodas datamaterialet på grundnivå så att det skapar mening för den som analyserar. I denna fas kan även kodning för teman som inte verkar så relevanta för tillfället tas med då dessa kan visa sig vara av större vikt längre fram i analysen.

Söka efter teman

I det tredje steget sorteras det kodade datamaterialet in under bredare teman. Detta innebär en analys av koderna för att se vilka som kan passa in under samma tema. Det kan bildas både huvudteman och underteman och vissa av koderna kan visa sig hamna helt utanför ramen.

Granskning av teman

Då analysen når steg fyra sker en granskning av de teman och underteman som framtog i steg tre. Undersökningen kan resultera i att vissa teman bryts ner till fler teman och andra slås ihop till större grupper. Det väsentliga är att alla teman har ett homogent innehåll och går att urskilja från varandra. Detta skapar sedan den tematiska kartan.

Definiera och namnge teman

Då den tematiska kartan är klarlagd börjar det näst sista steget. Här identifieras vad som är grundbulten i de olika teman och vad som gör just dessa teman intressanta och värdefulla för forskningen. Teman bör inte överlappa varandra men deras innehåll ska ha en gemensam undermening.

Skriva rapporten

Denna sista del av den tematiska analysen beskriver hur den kanske till synes komplexa informationen görs förståelig för uppsatsens målgrupp. För att erhålla läsarens uppmärksamhet och tillit krävs det att teman backas upp av tillräckligt mycket data och att detta presenteras på ett trovärdigt sätt.

Även om en explicit nivå har valts för denna uppsats är det viktigt att komma in under ytan på materialet genom frågor som ifrågasätter vad teman betyder och vilka implikationer de har för det utforskade ämnet (Braun & Clarke, 2006).

Att använda en kvalitativ metod för datainsamling som sedan analyseras med hjälp av tematisk analys har både för- och nackdelar. Att vi väljer att använda denna analysmetod har grund i dess flexibilitet och lättförståelighet. Det skapas en tydlig struktur och möjlighet till

en överblick av ämnet som kan användas för att dra väl underbyggda slutsatser. Brister i metoden ligger främst i tidigare bristfälligt användande av den. Det kan uppkomma svårigheter i att välja fokus för analysen och det krävs en tydlig grund och ett ramverk för analysen (Braun & Clarke, 2006).

Bearbetning av material

Efter insamling av intervjumaterialet transkriberades detta ordagrant till 93 sidor nedskrivna text. Då materialet kontrollerades och kontrollerades av båda författarna analyserades texterna med hjälp av den tematiska analysen och citat som beskrev gemensamma aspekter togs ut. Detta resulterade i närmare 400, en till tre meningar långa, utdrag utifrån vilka olika mönster kunde fastställas. Citaten sorterades in i tre teman och nio underteman där varje undertema stärktes av minst nio av de 11 informanterna. Resultatets trovärdighet stärks med hjälp av ordagranna citat från informanterna.

För att bevara anonymiteten hos informanter och organisationer har vi tilldelat dem fiktiva namn. Informanterna var mellan 20-54 år med en medelålder på 41 år. Av dessa var fem män och sex kvinnor. Informanterna arbetade i ledande positioner inom detaljhandel, bankväsendet, fastighets-, konsult-, bemanning-, livsmedels-, fordons-, restaurangbranschen samt offentlig verksamhet. På frågan hur länge de arbetat aktivt för att bli en lärande organisation varierade svaren från informanterna mellan 2-30 år. Tre av informanterna kommenterade att detta var något som organisationen alltid gjort.

Resultat

Vid analys av texten kunde tre teman och nio underteman identifieras. De studerade organisationerna som arbetar för att bli lärande organisationer prioriterar organisationskulturella grundpelare, skapar förutsättningar för lärande och framhåller vikten av den mänskliga faktorn. Nedan redovisas resultatet från analysen av texten vilken underbygger de teman som tagits fram (se Tabell I).

Tabell I, Egen tabell, *Teman och underteman*

Teman	Underteman
Prioriterar organisationskulturella grundpelare	Skapar en lärande organisationskultur Skapar en gemensam vision Skapar en transparent miljö
Skapar förutsättningar för lärande	Bygger strukturer för lärande Kartlägger kompetenser Är medvetna om och arbetar med svårigheter
Framhåller vikten av den mänskliga faktorn	Understryker medarbetarens ansvar för sitt eget lärande Framhäver ledarens centrala roll Uppmuntrar att lärande sker genom interaktionen mellan anställda

Prioriterar organisationskulturella grundpelare

I analysen av det empiriska materialet går det att urskilja att det är viktigt att prioritera organisationskulturella grundpelare för att skapa en lärande organisation. Inom detta tema går det att urskilja tre underteman som organisationerna strävar efter att skapa:

- En lärande organisationskultur
- En gemensam vision
- En transparent miljö

Dessa tre underteman genomsyrar hela organisationen via gemensamma normer och formar organisationens kultur. Genom intervjuerna har ovan nämnda underteman identifierats som organisationernas kulturella grundpelare.

Skapar en lärande organisationskultur

En röd tråd i samtliga intervjuer var att lärandet ska vara en inbyggd del i den kultur som existerar inom organisationen. Genom organisationskulturen skapas arbetsmönster som driver organisationen vidare. Lärande och kunskapsdelning påstods vara något som är inbyggt i arbetssättet genom rutin och vana. Att skapa arbetssätt som bygger på en hjälpande attityd bland medarbetarna ger organisationen möjligheter att utvecklas.

Jag tror det handlar väldigt mycket om den hjälpande delen, att alla är så vana vid att hjälpa varandra att man aktivt sprider det – David

En majoritet av informanterna påstod att lärande är en undermedveten del i organisationen och något som driver verksamheten framåt utan konkreta arbetsinsatser. Några menade också att de alltid varit en lärande organisation och att detta därmed var något som finns inbyggt i grunden.

Vi har inte satt ett varumärke på att det här är en lärande process utan det här är en del i det som styr och leder vårt företag – Lars

Trots att en lärande organisationskultur beskrevs som något undermedvetet var det återkommande med kommentarer kring vikten att skapa förståelse för den existerande organisationskulturen. Detta var en av aspekterna inom de organisationskulturella grundvärderingarna som ansågs ha väsentlig betydelse för att skapa rätt inställning till lärande.

Det är jätteviktigt att förmedla företagskulturen – Helen

Informanterna framhöll betydelsen av att det är viktigt för medarbetarna att ha förståelse för kulturen i organisationen och vad den innebär för dem. Detta för att skapa en arbetsplats där samtliga arbetar i samma riktning och på så sätt motivera medarbetarna att arbeta på ett sätt som innebär lärande och kunskapsdelning.

Skapar en gemensam vision

Ledningsgruppen arbetar för att öka lärandet genom att få medarbetarna att förstå den strategiska planen, vad organisationen har för mål och vad detta konkret innebär för medarbetarna. Att ha en gemensam vision som genomsyrar organisationen och speglar den lärande organisationskulturen beskrevs som mycket viktigt.

Dels handlar det om att prata om vem eller vilka vi är, vilka vi är till för och varför man är anställd – Ullrika

Hur en gemensam vision verkställs beskrev informanterna som ett arbete där ledningsgruppen visar på organisationens mål och utmaningar och därefter kopplar detta hela vägen ner till vad det innebär för den enskilda individen.

Det finns en väldigt tydlig struktur över hur man jobbar med att plocka ner de målen till respektive avdelning och till respektive person – Åke

Det framhölls att denna förståelse skapar ett ansvarstagande ner på individnivå och genom att individer känner ansvar för sitt arbete tar de även indirekt ansvar för hela organisationens verksamhet.

Skapar en transparent miljö

Förståelse skapas enligt många av informanterna genom en transparent miljö där information kan spridas.

Tanken är ju att man ska visualisera allt arbete. Man har en transparent miljö så att man ser alla problem, för om de inte syns så finns de inte – Erland

Transparensen beskrevs som en känsla av acceptans och en miljö som godkände misstag. Detta sades uppmuntra nya idéer och visualisera arbetet vilket leder till att organisationerna kan reagera på både framgång och misslyckanden och reflektera över detta. Det är viktigt att utmana de anställda och uppmuntra till att ta ansvar och våga testa även om det kan bli fel.

Det ligger i våra grundvärderingar också, att man ska våga ta ansvar, våga göra misstag – Kristoffer

Information och utbildning ska vara lättillgängligt för alla och merparten av informanterna belyste vikten av öppenhet. Det konstaterades vara viktigt att det är en tillåtande miljö då problem bör användas som grund för förbättringsarbete. För att medarbetarna ska uppmuntras till att introducera nya idéer måste återkoppling ges och resultaten av idéer ska synliggöras.

Det bygger verkligen på att man för information vidare, det gör det – Åke

Sammanfattningsvis kunde det påvisas att kulturen i organisationen spelar en viktig roll i arbetet att bli en lärande organisation, något som framgick tydligt i samtliga intervjuer. Vilka grundpelare som organisationskulturen vilar på påverkar hur en organisation tillåts att arbeta och lära. Vid analysen framkom att det ska finnas en kultur där lärande ses som en naturlig del och prioriteras ur ett ledningsperspektiv. Kulturen måste framhävas och konkretiseras för hela organisationen och vikten av gemensamma mål och visioner poängterades. Ytterligare en aspekt var att det ska finnas en transparens, även detta inbyggt i organisationskulturen, för att skapa en miljö som är accepterande och öppen för förändring, som uppmuntrar nya idéer och ger möjligheter att lära av misstag.

Skapa förutsättningar för lärande

Genomgående i 10 av de 11 intervjuerna fanns en uppfattning om att ledningsgruppen tar ansvar och skapar förutsättningar för att personalen ska kunna dela kunskap och lära av varandra genom de system som finns tillgängliga. Detta sågs som en strategi för att vara starka på marknaden.

När du säger en lärande organisation, vi var det tidigare, men vi är det mer nu, mer aktivt, en strategi för att vara konkurrenskraftiga – Erland

För att en organisation ska upplevas som lärande har analysen visat att det krävs att ledningsgruppen bereder väg för lärande och skapar system och processer för detta. Följande tre underteman sammanfattar det andra temat. En organisation som systematiskt arbetar för att bli lärande:

- Bygger strukturer för lärande
- Kartlägger kompetenser
- Är medvetna om och arbetar med svårigheter

I studien undersöktes även organisationernas definition på vad en lärande organisation är ur informanternas egen synvinkel, detta för att kunna ställa begreppet i relation till teorin och organisationernas arbetssätt. Resultaten visade på att nästintill alla informanter har sin egen definition av vad en lärande organisation är men vissa idéer var genomgående. Att ledningsgruppen ska arbeta för att bibehålla och sprida vidare kompetens var ett återkommande konstaterande, likaså att se till så att lärande sker i vardagen. Många informanter påpekade även att en lärande organisation ska kunna skapa möjligheter för lärande genom att vara öppen för förändring samt kunna reflektera över information och resultat. En informant som sammanfattade detta bra var Rebecka med citatet:

En lärande organisation för mig är en organisation som är i ständig utveckling och tar tillvara på kompetenser och stimulerar till att det sker lärande människor emellan, och det lärandet sker till stor del i vardagen.
– Rebecka

Bygger strukturer för lärande

Det visade sig att merparten av organisationerna har en centraliserad organisationsstruktur och flera hade övergått till detta då de började arbeta aktivt med lärande. De motiverade valet med att en centraliserad organisationsstruktur tillåter att standardisera arbetssättet mer. Tre av organisationerna angav istället att de arbetar decentraliserat för att kunna ge mer ansvar åt medarbetarna, vissa hävdade dock att denna typ av struktur kan göra det svårt att styra och standardisera lärandet. Det visade sig även finnas de vilka fungerade som matrisorganisationer där de separata delarna arbetar mycket autonomt.

I intervjuerna kunde uppmärksammas att ledningsgruppen arbetar för att bygga strukturer för lärande genom att skapa rutiner för utmaningar i vardagen. I dessa strukturer avsätter de tid för lärande och skapar system som motiverar medarbetarna att lära. Något som samtliga informanter poängterade var ledningsgruppens arbete att bygga in lärande i vardagen och på så sätt skapa möjlighet för personalen att använda sina kunskaper i praktiken.

För att vi ska kunna vara konkurrerande på den här marknaden, kräver att vi har bättre kompetens än våra konkurrenter och därigenom tror vi på det här ständiga lärandet i vardagen – Helen

Helst ska lärandet ske löpande i det dagliga arbetet så att det blir en integrerad del i jobbet. Detta innebär att medarbetarna sprider kunskap och kompetens i vardagen på arbetsplatsen. Informanterna menade att lärande i vardagen medför att personalen får sätta sina kunskaper på prov och på så sätt lära av sina misstag. Ett sätt för ledningsgruppen att göra detta är att utmana personalen, men det är viktigt att det görs på rätt nivå då det annars kan få motsatt effekt.

Strategin är att utmana folk så att de tvingas lära sig och att de vågar försöka och att det är okej att misslyckas men om man ger dem en för svår utmaning så kan de demotiveras – Erland

En del i det systematiska arbetet med lärande visade sig även vara att skapa system och rutiner som uppmuntrar att personalen delar erfarenhet och kunskaper med varandra. För att möjliggöra detta var det många informanter som förespråkade arbetsrotation, uppföljning och avstämning. Även kunskapsdelning görs genom ett strukturerat lärande på arbetsplatsen och genom utbildningar.

Det är mycket on-the-job training och sen bygger man på med kurser och man cirkulerar folk för att de ska bli bredare – Erland

Informanterna menade att i organisationerna finns det en medvetenhet och ett aktivt arbete för att sprida kunskap och uppmuntra lärande. Det krävs struktur för att få rutiner för kunskapsdelning men samtidigt måste det finnas en frihet för medarbetaren och en möjlighet att styra och utvecklas i sin egen situation. Informanterna gjorde en avvägning mellan ordning och kreativitet för att balansera mellan struktur och självständigt arbete. Lärande är, enligt informanterna, inte något som kan tvingas fram under press, utan ledningsgruppen måste skapa utrymmen för lärande och på så sätt få igång processen.

Det nya är väl att vi försöker mer systematiskt sprida kunskapen och ge möjlighet att sprida kunskapen, ge tid för kompetensutveckling och lärande – Erland

Ledningsgruppen erbjuder utbildningar som före, under och efter kopplas till verksamhetens affärsnytta men kompetensutveckling prioriteras även genom att medvetet avsätta tid till lärande i vardagen.

Vi vill inte resursoptimera till hundra procent utan det ska finnas 20 till 30% till lärande – Erland

Det poängteras dock att det inte bara handlar om att erbjuda möjligheten och avsätta tid för lärande utan det är minst lika viktigt att motivera medarbetarna att vilja lära, något som ledningsgrupperna jobbar mycket med.

Vi kan inte tvinga folk att lära sig utan man måste faktiskt vilja göra det själv – Helen

Hur det görs varierar beroende på organisation. Vissa ger ut monetära belöningar men många uppmuntrar också till lärande genom att erbjuda möjligheter till ökat ansvar och en förbättrad position inom organisationen. Lärande ska ses som något som lönar sig och inte bara som en uppgift.

Att man kan ta ett steg i karriären och bli handledningsansvarig för nya anställda och sen bli områdesansvarig, det är mycket motivation, att man kan ta mer ansvar – Mia

Du får liksom cred för det du gör och den uppskattningen ibland är värd mycket, mycket mer än att du får 50 kronor mer i lön – Ullrika

Kartlägger kompetenser

En typ av administrativt arbete som kunde noteras som frekvent förekommande och viktigt för att bli en lärande organisation var kartläggning av kompetenser. Kartläggning av kompetenser görs framför allt genom utvecklingssamtal mellan medarbetare och chefer. Ett vanligt verktyg är att använda en så kallad gap-analys där medarbetarens kompetenser kartläggs för att därefter analyseras mot de behov av kompetens som finns i organisationen. Arbetet görs genom att både titta på de roller, kompetenser och brister som finns.

Vi jobbar med något som kallas kompetenskartläggning, där vi tittar på vad våra medarbetare har för behov i sina roller och sen jämför man det med vart medarbetaren är idag, och så får man en gap-analys – Kristoffer

Detta arbetssätt gäller inte enbart för de existerande medarbetarna utan används även vid nyrekrytering för att rätt person med rätt kompetens ska bli anställd.

Man kanske inte anställer en spegelbild utan man kanske ser att nej men det är egentligen här som vi har våra kompetensbrister på den här avdelningen.

– Kristoffer

Att försöka skapa en övergripande bild och hitta områden där kompetensutveckling behövs betonades som något grundläggande för att kunna utveckla lärandet inom verksamheten. Det krävs en medvetenhet om vad som behövs för både individen och för organisationen. Genom att kartlägga de kompetenser som redan finns i organisationen synliggörs vilka kompetenser som saknas nu och framöver. Intervjuerna visade att det är viktigt att de kunskapsluckor som finns ska identifieras i samråd mellan chef och medarbetare för att skapa förståelse för varför individen ska utvecklas och få den kompetens som behövs inom organisationen.

Utifrån den strategiska planen gör vi kompetensanalyser i början av året för att titta på hur det såg ut förra året och vad vi står inför, vad vi måste jobba med och sen måste det brytas ner hela vägen till; vad betyder det för mig här ute. – Rebecka

Dessa verktyg skapar en möjlighet att ständigt utveckla kompetensen och organisationen på ett strukturerat och medvetet sätt.

Är medvetna om och arbetar med svårigheter

Det framkom från intervjuerna att lärande inom organisationer inte bara är förknippat med positiva upplevelser. En stark majoritet av organisationerna hade upplevt svårigheter längs med vägen. Många menade att eftersom lärande styrs av människor är det också människor som skapar många av svårigheterna. Informanterna identifierade olika svårigheter, men några var genomgående i samtliga. En aspekt som nämndes av flertalet informanter var motstånd mot lärande och förändring från medarbetare och chefer. Det uppmärksammades att det är svårt att få alla på rätt linje och att bryta de vanor som existerar. Informanterna menade att det i lärandeprocessen ofta sker förändringar och med detta skapas förvirring vilket leder till att individer kan känna sig hotade och det krävs stor tillit mellan personalen för att kunskapsdelning ska ske aktivt.

Vissa känner sig hotade och vill fortsätta göra det de gjort tidigare och om de delar med sig av den kunskapen de har, då kan de känna att andra gör deras arbete och det kan finnas ett motstånd att sprida kunskap med det skälet. – Erland

Som tidigare nämnts finns det ett behov av en balans mellan styrning och frihet inom organisationerna, något som kan vara svårt då medarbetare tar egna initiativ som inte går i linje med organisationens mål.

Vi måste på något sätt styra att vi får rätt utbildning på jobbet. Att de lär ut rätt saker så att det inte är någon som har hittat på något eget, till exempel ”jag tycker att vi ska göra så här” och så lär de fel. – Solveig

Den största svårigheten som uppmärksammades under studien var mätning av lärandet. Trots att den kunskap och kompetens som finns och behövs har identifierats och kartlagts, poängterade många informanter vikten av att notera den utveckling som sker för att se om arbetet görs på rätt sätt. Mätningar av lärande görs idag, inom organisationerna, genom utvärderingar eller genom jämförelser mot hårda tal. Vissa informanter påstod att de inte mäter lärande alls men många menade att de hade en önskan om att kunna mäta då det är kostsamt att ha personal som inte har den kunskap som krävs. Önskemålet var att mäta effekten av lärandet men flertalet uppfattade detta som svårt då det oundvikligt blir en subjektiv mätning med de mätmetoder de har idag.

Det enda sättet vi har att mäta är att vi får ett annat resultat nästa år, men vi har inget sätt att mäta om den kompetensen vi har blir bra, om det blir bättre, det har vi inte – Ullrika

Sammantaget kan konstateras att informanterna poängterade att ledningsgruppen fyller en viktig funktion för att skapa förutsättning för lärande. Detta innebär att ledningsgruppen arbetar aktivt för att bli lärande och att de har en viktig funktion i processen. Deras arbete att skapa förutsättningar tar sig uttryck i att erbjuda och bygga upp rutiner som uppmuntrar och förenklar möjligheter för kunskapsdelning och lärande i det vardagliga arbetet. Informanterna ansåg att det är viktigt att bli medveten om de kompetenser som krävs och arbetar därför med att kartlägga kompetenser. Analysen visar även att informanterna är medvetna om de svårigheter som kommer med att arbeta med lärande och de arbetar för att hantera dessa på ett korrekt sätt.

Framhåller vikten av människans faktorn

I detta sista tema identifieras vikten av individens påverkan på lärandet inom organisationen. Studien har visat att det krävs en vilja och rätt kompetens hos alla individer för att den lärande

organisationen ska kunna skapas och utvecklas. Informanterna framhöll även vikten av interaktion mellan individerna då detta för vidare lärandet ut i organisationen. Temat kan sammanfattas i följande underteman:

- Understryker medarbetarens ansvar för sitt eget lärande
- Framhäver ledarens centrala roll
- Uppmuntrar att lärande sker genom interaktion mellan anställda

Understryker medarbetarens ansvar för sitt eget lärande

För att organisationen ska fortsätta framåt framhövdes det i intervjuerna att det är viktigt att medarbetare redan från början har rätt inställning till lärande, en vilja att lära och en förståelse för att alla har ett eget ansvar för sitt lärande. Det ligger på allas ansvar att sprida lärandet ut i organisationen.

Du måste hela tiden ha folk som har ett stort initiativtagande själva – David

För detta krävs också att medarbetarna har kunskap som de kan applicera på rätt sätt och att de delar organisationens värderingar. Många framhöll svårigheterna med att ändra på människors inställning och att det därför är viktigt att rekrytera personer med engagemang och stort initiativtagande redan från början. I de organisationer som studerades kunde observeras en stark tro på människans egen drivkraft att påverka sin egen vardag. Mycket ansvar lades på individen.

Du är ansvarig för din egen karriärutveckling, du är ansvarig för ditt eget lärande – Lars

Just vikten av driv och initiativtagande hos individen betonades då individen själv har möjlighet att förändra mycket i sitt eget arbete. Det påpekades ett flertal gånger att det är människorna som är kapitalet och det krävs att rätt person är på rätt plats.

Att rekrytera rätt personer som vill lära sig och som är engagerade i sitt jobb och liksom drivs av det här att hela tiden lära sig nya saker. – David

Framhäver ledarens centrala roll

Allt är dock inte upp till medarbetaren trots att denne har ett ansvar för sitt eget lärande. Ett stort ansvar visade sig också ligga på ledaren i organisationen. Att rekrytera rätt ledare var enligt många informanter av stor vikt för att kunna arbeta för att bli en lärande organisation.

Har du väldigt bra chefer och ledare så är det liksom det som påverkar och gör all skillnad egentligen – Lena

Informanterna beskrev att ledarens uppgift är att motivera till lärande, sprida information och skapa en uppfattning om vilken kompetens som krävs. En viktig del i motivationen uppmärksammades framför allt av en organisation som menade att ledaren måste visa intresse för dess medarbetares utveckling och ständiga lärande. Kompetensgruppen i denna organisation arbetar för att få ledarna att förstå att när deras medarbetare åkte på utbildning eller lär sig någonting nytt är det viktigt att ledaren tar en aktiv del i denna process och uppmuntrar till ny kunskap.

Man berättar för dem (cheferna) att ni är en otrolig del i att ge era medarbetare förutsättningar att träna när de kommer tillbaka. Ni måste vara intresserade av vad de lär sig – Solveig

Ledarens roll beskrevs som att både ge direktiv men också tillåta frihet under ansvar vilket innebär att ledaren måste göra avvägningar och ha en känsla och tro på medarbetarnas motivation och driv.

Om man jobbar högt upp och är chef i en lärande organisation så verkligen tror man på människors förmåga. – Åke

Samtidigt är ledarna skyldiga att hjälpa till med kompetensutveckling, problemlösning och att forma starka team. Det handlar enligt informanterna om att se till så att det finns rätt kompetens på rätt plats och att denna sprids till rätt personer. Eftersom ledaren är länken mellan ledningsgruppen och medarbetare ingår även uppgiften att sprida information från toppen och ut i organisationen. Detta är en aktivitet som ansågs som viktig för att få samtliga att jobba mot samma mål samtidigt som ledningen får information om vad alla gör.

Alla chefer har ett ansvar att föra vidare informationen ut i hela organisationen – Åke

Uppmuntrar att lärande sker genom interaktionen mellan anställda

Genom team skapas interaktion mellan medarbetarna och interaktion är, enligt informanterna, nyckeln till kunskapsdelning. Genom att samarbeta blir varje individ mer delaktig och genom att uppleva saker tillsammans skapas engagemang. Flera av organisationerna använder sig av teamarbete för att sprida kunskap och lära av varandra. Genom tvärfunktionella team blandas erfarenheter och inom gruppen skapas gemensamma mål och beslut fattas för teamets bästa.

Vi har ju gått från fokus på individen till fokus på teamet. – Erland

Uppfattningen hos de flesta av informanterna var att man lär av andra och det är viktigt att dela erfarenheter från specifika uppdrag genom interaktiva aktiviteter. Organisationerna prioriterar att dela kunskap genom dialog, framför att överföra erfarenheter via dokument. Detta poängterades framför allt av en informant som hävdade att det är den gemensamma upplevelsen som innebär att kunskap delas och viljan att dela kunskap uppmuntras.

Man vill uppleva det tillsammans på något vis, det är det som också ger engagemang – Åke

Genom att dela kunskap via dialog menade informanterna att den nyvunna kunskapen överförs och alla kan tillsammans reflektera över händelser och situationer som uppkommit. Dialog och samarbete mellan medarbetarna uppmärksammas av ledningsgruppen genom utvärdering och utvecklingssamtal. Interaktion uppmuntras inte bara för att öka samarbetet utan är i många organisationer ett krav för att individer ska kunna klättra i karriären. Medarbetarna måste visa prov på att de är kapabla att lära ut innan de kan få en högre position.

De (medarbetarna) måste kunna agera som mentorer och lära upp andra för att komma upp i stegen. – Solveig

För att knyta ihop det sista temat kan det framhävas att informanterna delade uppfattningen att ansvar för lärande låg hos alla i organisationen och att lärande är omöjligt att frambringa utan en vilja och kunskap hos personalen. Medarbetarna har till stor del ett eget ansvar för sitt lärande men som påvisats har även ledarna har en viktig roll. Dessa ansvarar för att sprida och uppmuntra lärande, något som informanterna menar sker genom interaktion och dialog

individer emellan. I de organisationer som undersökts framhävs vikten av att förstå människorna i organisationen och hur deras roll spelar in i lärandet.

Det är människorna som är det viktiga – Erland

Sammanfattning av resultatet

I vårt arbete för att undersöka hur organisationer arbetar för att bli lärande organisationer har vi uppmärksammat att organisationskulturen har en viktig inverkan. Vi har även sett att uppbyggnaden av en lärande organisation kräver att det finns förutsättningar för lärande i form av strukturer och rutiner. Dessa skapas av ledningsgruppen men informanterna gjorde oss även uppmärksamma på den starka inverkan medarbetare och ledare har på lärandet. Deras inställning och motivation är avgörande för att organisationen som helhet ska kunna lära.

Då våra informanter representerar många olika branscher har vi kunnat uppmärksamma många olika arbetssätt för att bli lärande. Genomgående hos alla organisationer var fokus på att lära i vardagen, kartlägga kompetenser samt att lära genom interaktion mellan medarbetare. För att lärande ska kunna skapas har vårt resultat även visat att ledningsgruppen har en viktig roll att skapa förutsättningar och avsätta tid för lärandet. Utifrån detta föds den lärande organisationen.

Diskussion

Resultatdiskussion

I vårt resultat noteras att lärande organisationer är något som existerar i en variation av branscher. Argyris och Schön (1996) styrker detta då de menar att konceptet har gått från något diffust till något som kan appliceras på organisationer inom olika områden. Eftersom vårt urval inkluderar organisationer från olika branscher är det inte möjligt att dra slutsatser som är branschspecifika utan resultatet är istället branschöverskridande.

För att svara på de frågeställningar som ställdes i början av uppsatsen ska vi först och främst återkomma till vilka förutsättningar som krävs för att systematiskt kunna arbeta för att bli en lärande organisation.

Lärande är oberoende av organisationsstrukturen

Vårt resultat visar att det inte finns någon bestämd organisationsstruktur kopplad till konceptet lärande organisation. Denna upptäckt är intressant då flertalet forskare (Argyris, 1977; Örtenblad, 2009; Senge, 2006) haft en tydlig uppfattning om vad som gäller för en lärande organisation. I jämförelse med bland annat Örtenblads (2009) åsikt att lärande organisationer bör gå mot en decentraliserad organisationsstruktur är merparten av organisationerna i vår undersökning centraliserade. Informanterna kommenterade dessutom att en decentraliserad organisationsstruktur skapade svårigheter vad gäller att styra och standardisera lärandet, något som efterfrågades för att göra lärandet effektivt. Detta har enligt vissa informanter resulterat i att organisationen aktivt valt att gå från en decentraliserad organisation till en mer centraliserad i samband med att de valt att arbeta för att bli en lärande organisation. En centraliserad organisationsstruktur ansågs standardisera och strukturera upp lärandet inom organisationen. Argyris (1977) styrker detta förhållningssätt genom teorin om dubbel-loop som uppmuntras genom en top-down process. Samtidigt kan Örtenblads (2009) uppfattning om att en decentraliserad organisationsstruktur krävs för att kunna bli en lärande organisation styrka vår analys där informanterna i vår undersökning menade att en decentraliserad organisationsstruktur tillät mer ansvar åt medarbetarna och genom detta uppmuntrar till lärande.

Vi kan verifiera att de motsättningar som finns i teorin bekräftar de olikheter som kan uppmärksammas i vårt resultat i frågan om organisationsstrukturen för en lärande

organisation. Vår studie indikerar att det inte finns någon konsensus kring vilken organisationsstruktur som krävs för att bygga en lärande organisation. Vår analys visar att organisationer kan arbeta för att bli lärande organisationer oberoende av sin organisationsstruktur. Detta konstaterande kan styrkas av Örtenblads (2009) argument att organisationer lär efter sina egna förutsättningar och att dessa aldrig är likt någon annans.

Kunskapsspridning, lärande i vardagen och reflektion

I vårt resultat uppmärksammas att alla informanter har olika definitioner på vad en lärande organisation är. Vi ställde denna fråga eftersom vi ansåg den ger en insyn i informanternas bild av vad som krävs för att bli en lärande organisation. Analysen tyder på att det ännu inte finns en gemensam definition av konceptet och kanske kommer det aldrig att finnas detta. Denna slutsats stärks av Ekmans (2004) avhandling som visar att det är viktigt att organisationer skapar sina egna definitioner av vad en lärande organisation är. Samtidigt sätter sig Garvin (1993) emot detta eftersom han påstår att organisationer måste veta vad en lärande organisation är för att kunna bli en. Alla informanter har målat upp olika definitioner samtidigt som vi kan hitta genomgående grundtankar som binder dem samman. Dessa övergripande grundtankar, som beskrivs i nästa stycke, kan vi konstatera stämmer överens med både Garvins (1993) och Senges (2006) definitioner.

Många informanter poängterade vikten av kunskapsspridning inom organisationen. Garvin (1993) tar upp detta som en av de aktiviteter som organisationer måste lära sig att hantera för att bli framgångsrika lärande organisationer. Att inkludera lärandet i vardagen var också ett återkommande uttalande från informanterna i definitionen av den lärande organisationen. Detta kan återfinnas i Yang et al. (2004) som hävdar att organisationer måste göra det möjligt att inkludera lärande kontinuerligt i arbetet. Det framkom i analysen av vårt material att lärande organisationer ska vara öppna för förändring och reflektera över information och resultat. Både Senge (2006) och Garvin (1993) styrker detta. Senge (2006) talar om ett personligt bemästrande och ett systemtänkande där organisationen vidgar sinnena hos individerna och hjälper dem att se saker i ett större perspektiv och reflektera över varför situationer uppstår. Garvin (1993) pekar på vikten av att reflektera över både sina egna men också andras misstag och framgångar och lära av dessa.

Vi kan fastställa att många av de beskrivningar som görs av informanterna i våra intervjuer kan bekräftas av tidigare forskning. Vi menar därför att det finns genomgående drag hos samtliga informanter som sedan uttrycks på olika sätt, detta visar på att det inte finns en

allrådande definition av vad en lärande organisation är. Vi kan konstatera att de återkommande dragen är kunskapsspridning, lärande i vardagen och reflektion, vilket vi utifrån detta drar slutsatsen är komponenter som krävs för att bygga en lärande organisation.

En organisationskultur som främjar kunskapsutveckling

I vår analys framkom att organisationskulturen trots sin stora inverkan på organisationen kan vara svår att fånga då den tar sig många olika uttryck. Att organisationskulturen är svår att greppa menar även Schein (2010) då han påstår att det är först då strukturer, processer och system sker automatiskt i organisationen som de kan räknas som en del i organisationskulturen. Nahapiet och Ghoshal (1998) menar att organisationskulturen är den form av kunskap som kombineras av social och implicit kunskap och därmed delas inom en grupp men som inte kan konkretiseras.

Ett tema i vår analys uppmärksammar informanternas betoning på organisationskulturen inom organisationerna och hur denna spelar en viktig roll för lärandet. Detta underbyggs av många forskare, bland annat Jarrar (2002) som hänvisar till den kulturella delen och dess inverkan i att skapa en kunskapsvänlig arbetsplats. Detta stöttas även av Davenport et al. (1998) som menar att en kunskapsvänlig arbetsplats är det viktigaste för att möjliggöra kunskapsdelning inom organisationen men även det svåraste att skapa. Temat att prioritera kulturella grundpelare kan med detta stärkas. Organisationskulturen har en betydande inverkan och påverkar organisationens möjlighet att lära. På grund av detta är en organisationskultur som främjar kunskapsutveckling en förutsättning som krävs för att skapa en lärande organisation.

Acceptans och transparens

Något som kan uppmärksammas är att vårt resultat tydligt visar vikten av transparens inom organisationskulturen, vilket kan kopplas till Argyris (1977) begrepp dubbel-loop-lärande. Det beskrevs av informanterna att med hjälp av en transparent miljö får medarbetarna en tydlig bild av källan till problemet och därigenom erhåller de ökad förståelse och hittar lösningar för grundorsaken. Transparens kan även kopplas till Senges (2006) idé om tankemodeller som innebär att medarbetare bygger mentala modeller som är reflekterande. I begreppet transparens inkluderas även den attityd som bör finnas inom organisationen och att denna ska vara tillåtande. Detta kan styrkas av Garvins (1993) faktor att experimentera vilket spelar en viktig roll för lärandet. Dock kan det konstateras att varken Argyris (1977), Senge (2006) eller Garvin (1993) påpekar vikten av transparens och öppenhet inom en lärande organisation, med samma tyngd som visas i det resultat vi fått. Detta är något vi kan

identifiera som viktigt enligt organisationer som arbetar för att bli lärande organisationer. Genom en öppen miljö uppmuntras medarbetarna att reflektera, något som leder till nya kunskaper.

Analysen av vårt resultat visar att det krävs en kännedom och ett organiserat arbetssätt för lärande. Ledningsgruppen skapar förutsättningar för kunskapsspridning och lärande i vardagen genom att bygga system och rutiner som stöttar lärande, något som visar på hur det systematiska arbetet med lärande sker. Nedan redovisas en diskussion kring de arbetssätt som används.

Avsätter tid och skapa rutiner för att lära i vardagen

Några av de rutiner som förespråkades av informanterna var rutiner för att överföra kunskap genom arbetsrotation, vilket också förordas av Garvin (1993). Vårt resultat visar på att det är ledningsgruppen som har ansvar för att sätta upp dessa rutiner, något som inte överensstämmer med Scheins (2010) åsikter. Han menar istället att det ligger på den enskilde ledarens ansvar. Även Hurley (2002) kommenterar skapandet av rutiner och menar att detta inte endast är av godo. Enligt honom kan de leda till hämmande av initiativtagande och innovation. Vår studie gav dock inga resultat som kan stödja detta. Istället poängterade många informanter att det fanns en efterfrågan på standardisering och att deras mer systematiska sätt att lära har skapat bättre förutsättningar för att sprida och dela kunskap mellan medarbetare.

Resultatet av vår studie visar att ett sätt att skapa förutsättningar för lärande är att inkludera lärandet i vardagen. Detta innebär att sätta i rutin att kontinuerligt utmana och låta medarbetarna pröva sina kunskaper i praktiken. Lärande i vardagen stöds av både Cook och Yanow (1993), Garvin (1993) och Yang et al. (2004). Cook och Yanow (1993) menar att lärandet kommer undermedvetet när individer lägger fokus på det dagliga arbetet medan Garvin (1993) och Yang et al. (2004) fokuserar mer på den medvetna processen att lära genom att experimentera och kontinuerligt utsättas för utmaningar, vilket innebär att personalen får möjlighet att lära av sina misstag. Detta visar på vikten av att kontinuerligt väva in lärandet i vardagen. Genom detta arbetssätt kan det som Kline och Saunders (1993) kallar den hjärn-kompatibla arbetsplatsen skapas där samtliga arbeten blir givande för medarbetarna. Dessa åsikter stöds även av teorierna från Senge (2006) och Garvin (1993). Praktiskt användande av kunskap kan ytterligare stärkas av Argyris och Schön (1996) då de argumenterar för att individer bör arbeta med att utreda problem för att uppnå lärande. Att

organisationerna arbetar för att individer ska lära genom att testa motiveras även av Örtenblad (2009) som menar att lärandet är knutet till specifika situationer och inte går att göra generellt. Utifrån denna diskussion kan vi dra slutsatsen att det bör skapas förutsättningar för samtliga i organisationen att lära och utvecklas, något som görs genom praktisk erfarenhet och att medarbetarna utsätts för utmaningar.

För att prioritera kompetensutveckling menar många informanter att tid måste avsättas för lärande och att lärande ska löna dig. Detta görs enligt många informanter genom utbildningar men även genom att undvika resursoptimering i vardagen och på så sätt skapa utrymme för reflektion och lärande. Denna infallsvinkel får inte stor plats i den existerande forskningen om lärande organisationer men den stärks dock delvis av Skerlavaj et al. (2007) som menar att det är viktigt att ledningen lägger ner tid på lärandet. Även Ekman (2009) påpekar att det är tidskrävande att arbeta med lärande. Enligt Skerlavaj et al. (2007) kan ett större fokus på lärande också leda till mer framgångrika organisationer. Vi anser med dessa argument som grund att ledningsgruppen bör sätta upp rutiner och avsätta tid för sina medarbetare att lära i vardagen.

Lär genom interaktion mellan medarbetare

Utifrån vår analys kan vi konstatera att många informanter lade stor vikt vid interaktion mellan medarbetare. Dialogen är central för lärandet inom organisationen och genom detta fångas och delas kunskap mellan individer. Vikten av interaktion kan relateras till Argyris och Schöns (1993) teori om individ- och organisationslärande. Denna teori innebär att det är viktigt att medarbetare delar med sig av sin kunskap för att stärka organisationens kunskap eftersom individ- och organisatorisk kunskap inte kan likställas.

Genom interaktion menade många informanter att det skapas en bättre förståelse för den nya kunskapen, vilket kan tolkas som en form av dubbel-loop lärande. Genom interaktion får medarbetarna en bättre bild över hur hela organisationen hänger ihop och vilken roll de har i verksamheten, något som även framhävs i Senges (2006) disciplin *systemtänkande*. Den synergieffekt som skapas genom att medarbetarna för en dialog mellan varandra om nyvunnen kunskap och lärdomar värdesätts. Det är tydligt att gruppdynamik är en viktig komponent, en slutsats vi kan dra genom vårt resultat och som stärks av några av de främsta forskarna inom området (Garvin, 1993; Senge, 2006).

Vår analys visar att genom att använda nyvunna kunskaper i praktiken ökar möjligheterna att fånga kunskap som inte går att skriva ned, den implicita kunskapen, och detta motiverar att många organisationer väljer att dela kunskap genom interaktion. Cook och Yanow (1993) anser att den största delen av organisatoriskt lärande är implicit. Med detta i åtanke bör organisationer sträva efter att fånga kunskap genom dialog och prova-på-attityd framför en kunskapsdelning som bygger på dokument och rapporter. Vårt resultat visade på att organisationerna valt det som Hansen et al. (1999) namnger personifierad strategi istället för kodifierad strategi. Detta sätt att dela kunskap motiveras även av Örtenblad (2009) som menar att kunskap är något som sker och inte är möjligt att lagra. Att lära genom interaktion ser vi som ett sätt att fånga och sprida implicit kunskap inom organisationen.

Använder kompetenskartläggning och strävar efter att mäta lärandet

Vårt resultat pekar även på vikten av kompetenskartläggning. Detta är något som merparten av organisationerna i undersökningen använder för att bli medvetna om vad som behövs både för organisationen och individen i form av nya kunskaper. Hawkins (1994) belyser faran att allt lärande inte nödvändigtvis är av godo. Genom kompetenskartläggning och gap-analyser fick vi genom intervjuerna uppfattningen att dessa är arbetssätt som används för att fånga upp eventuella felinlärningar. Vi har noterat att få forskare inom området lärande organisationer uppmärksammar kompetenskartläggning som en aktivitet. Däremot är det något som Jarrar (2002) poängterar vid sin diskussion om ett effektivt KM-arbete. För att utveckla och använda kunskapen hävdar Jarrar (2002) att det krävs en vetskap om vad det är för kunskap som behövs och genom att kartlägga denna ökar potentialen för ett framgångsrikt arbete.

För att veta om en organisation lär, har flera forskare poängterat vikten av mätning av lärandet (Garvin, 1993; Yang et al., 2004). Vårt resultat visar dock att mätande är en svårighet inom många organisationer. Många av informanterna ansåg att det finns ett behov av att kunna mäta effekten av lärandet men enligt vårt resultat använder sig ingen till fullo av de olika mätmetoder som Garvin (1993) eller Yang et al. (2004) förespråkar. Resultatet visar på visst användande av utvärderingar men de flesta organisationer saknar kopplingen mellan hårda och mjuka tal som skulle kunna ge en bättre mätning av lärandet.

För att övergå till den sista frågeställningen rörande individens påverkan i skapandet av en lärande organisation kan konstateras att det inte går att undgå människans betydelse i detta sammanhang. Det är omöjligt att lära utan människor och det är personerna inom

organisationen som driver lärandet och organisationen framåt. Detta framkommer i vår analys och det betonas även i forskning om lärande organisationer.

Individen påverkar organisationskulturen

Det uppmärksammades i våra intervjuer att det är viktigt att det finns en medvetenhet om kulturen och att denna sprids ut till medarbetarna. Detta bekräftas av Brown och Duguid (1991) som påstår att kulturen behöver bli förstådd av personerna i organisationen för att lärande ska kunna spridas. Samtidigt som kulturen är svår att styra så kan vi dra slutsatsen att kulturen bibehålls och utvecklas i samverkan mellan individ och ledningsgrupp.

I vårt resultat går det att utröna att organisationskulturen till stor del handlar om den enskildes inställning och därav i stor utsträckning styrs av denne. Samtidigt kan ledningsgruppen genom en top-down-process öka förståelsen för kulturen, ett arbete som ansågs vara viktigt enligt informanterna. Kline och Saunders (1993) tar upp diskussionen om en top-down-process och påstår att detta krävs för att sprida rätt kultur ut i organisationen, något som Senge (2006) sätter sig emot. Senge (2006) menar istället att det är individerna som driver organisationen framåt och att det därför krävs att individerna agerar och bygger kulturen. Tillsammans med detta framhäver han vikten av att de individuella visionerna ska gå i linje med organisationens vision och stödjer därför ett arbete för att sammanstråla dessa. Detta kan även kopplas till Senges (2006) område systemtänkande. Här handlar det om att skapa en övergripande förståelse för verksamheten och den enskildes inflytande, på samma sätt som Brown och Duguid (1991) menar att medarbetarna behöver ha en förståelse för organisationens egen definition på lärande. Vårt resultat styrks av dessa argument och vi kan konstatera att en övergripande förståelse för kulturen spelar in för lärandet. Även om kulturen beskrivs som något undermedvetet och gemensamt för hela organisationen så kan vi se att den enskilde individen har en stor inverkan och därmed ett ansvar för att forma organisationskulturen.

Individens inställning och vilja påverkar lärandet

Det framkom i intervjuerna att det är viktigt att medarbetarna vill lära och att de har en positiv inställning till lärande. Detta uppmärksammas även av Senge (2006) som lägger stor vikt vid individens inställning och förhållningssätt till lärande genom sina discipliner *personligt bemästrande* och *tankemodeller*. Senge (2006) påstår att lärande sker genom människors agerande och att lärande är ständig utveckling. Enligt informanterna var en svårighet relaterat till detta att få in alla involverade på samma spår och ändra inrotade beteenden. Många av

informerarna menade att medarbetarnas inställning är viktig men svår att påverka samtidigt som Senge (2006) menar att detta är något som ledningsgruppen har ansvar för att skapa.

En motvilja att dela med sig av kunskap uppmärksammades som ytterligare en svårighet i vår analys. Många informanter hade upplevt någon form av motstånd till lärande och kunskapsdelning. Detta är något som uppmärksammas av Kline och Saunders (1993) som menar att motståndarnas prestationer ska uppmärksammas så att de ser att de är uppskattade och sedda. Vårt resultat visar att organisationerna lägger stor vikt vid att från början rekrytera personer som har en positiv inställning till lärande och ett stort engagemang. På så vis ser vi att det ligger både på ledningsgruppen och på individen att skapa rätt inställning; det är individen som har inställningen men det är ledningsgruppen som bestämmer vilka individer som ska anställas. Ledningsgruppen kan även uppmuntra önskad inställning och genom det inverka på individernas attityd.

Ledaren motiverar och påverkar spridning och kartläggning av lärande

Vårt resultat visar även på ledarens ansvar och värdet av att rekrytera rätt individ för denna position. Ledarens värde styrks av både Ekman (2004), Yang et al. (2004) och Argyris (1977) som alla framhäver ledarens roll i en lärande organisation. Ekmans (2004) diskussion om att ledaren har ansvar för att överföra och sprida kunskap stödjer vårt resultat som visar att ledarens roll till stor del handlar om att sprida information, motivera till lärande samt att kartlägga vilka kompetenser som krävs inom organisationen. Informanternas uppfattning om att ledaren ska visa intresse för medarbetarnas utveckling kan också kopplas samman med Ekmans (2004) teori som framhäver att det är ledarens roll att motivera till lärande. Kline och Saunders (1993) stärker detta ytterligare genom att påpeka att ledarens förmåga att intressera sig för sina medarbetare är en förutsättning för att motarbeta motstånd till lärande och förändring. Schein (2010) diskuterar även ledarens ansvar i form av att skapa struktur, processer och system för att organisationen ska nå uppsatta mål. Utifrån denna argumentation kan vi konstatera att ledaren som individ har en betydande roll för lärandet.

Vårt resultat visar att ledaren måste vara medveten om hur hon eller han påverkar både sina medarbetare och organisationen som helhet och detta är något som ledningsgrupper arbetar aktivt med. Detta tar sig uttryck genom att ledningsgruppen motiverar ledare att uppmuntra medarbetare att dela med sig av sin kunskap. I en studie som publicerades år 2014 av Schutte och Barkhuizen belyses, till skillnad från tidigare nämnd forskning, ledarens inställning och

medvetenhet av sin roll. Ledarna ska ta en stödjande och motiverande roll men också vara väl medvetna om vilken inverkan de har på medarbetarna och lärandet.

Metoddiskussion

Ansatsen för vår uppsats kan beskrivas som övervägande induktiv men med inslag av deduktion. Vi motiverar att studien har en induktiv ansats då vårt motiv med empirin inte var att bevisa eller motbevisa en förutbestämd hypotes utan resultatet formades med utgångspunkt i det insamlade materialet. Utgångspunkten vid datainsamlingen och vår tematiska analys låg i vårt intresse för ämnet och i vårt syfte med uppsatsen. I diskussionen kan deduktiva inslag uppmärksammas då resultatet diskuteras i förhållande till det teoretiska ramverket (Backman, 2008). Med vårt empiriska material skapas en gedigen grund för resultatet och varje tema och undertema får starkt stöd från de närmare 400 citat som tagits ut från informanterna som medverkat i intervjuerna.

Ytterligare något som bör framhävas är att resultatet är byggt på informanternas subjektiva syn av organisationerna. Detta innebär att deras åsikter inte nödvändigtvis speglar hela organisationens syn på lärande. Potter och Hepburn har kritiserat kvalitativa intervjuer som instrument för att bygga vetenskaplig forskning, något som Kvale och Brinkmann (2009) hänvisar till i sin bok. Risken med kvalitativa intervjuer ligger i att det insamlade materialet blir vinklat beroende på vem intervjupersonen är och vem som intervjuar. Här kan också poängteras att analysen kan vara färgad av våra subjektiva uppfattningar då vi oundvikligen tolkar information utifrån våra tidigare erfarenheter och kunskaper. Detta innebär att analysen kunde sett annorlunda ut om den reproducerats av någon annan. För att stärka pålitligheten i vår analys så har båda författarna lyssnat och läst igenom alla intervjuer och analysen av texten har gjorts gemensamt.

Potter och Hepburn lyfter även fram det förhållande som skapas mellan intervjupersonen och personen som intervjuar vilket kan påverka det insamlade materialet. Ytterligare en risk är att den intervjuade förskönar svaren för att framstå i en bättre dager (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi är medvetna om risken för att få en subjektiv vinkling men då vi valt informanter som har en ledande roll i organisationernas arbete med lärande och därmed är väl insatta i ämnet värderar vi deras personliga åsikter. Om dessa åsikter stämmer överens med hela organisationens uppfattningar är svårt att avgöra i en undersökning likt denna där vi, inom

varje organisation, endast intervjuat en person under ett tillfälle. Att göra en större studie med fler informanter som kan följas under längre tid kan därför motiveras inför framtida forskning.

Då vi haft för avsikt att få informanternas personliga syn på lärande organisationer och deras arbete med detta så har vi haft en semistrukturerad intervju som innebär att frågorna delvis anpassats efter hur intervjuerna har fortlöpt. Detta har medfört att alla informanter inte fått frågorna ställda på exakt samma sätt utan anpassade för att smidigt följa på de svar som ges. För att inte få en alltför subjektiv bild valde vi att kombinera intervjufrågor som berörde både organisationen i stort och informantens egna uppfattningar. Då vi ville ha ett överensstämmande utgångsläge för våra intervjuer har vi tillsammans utformat och diskuterat igenom intervjumallen både innan och under intervjuprocessen. Vi har även försäkrat oss om att vi kan återkomma till informanterna i efterhand om något behöver tydliggöras ytterligare. Om en kvantitativ intervjuform hade valts hade frågor ställda på olika sätt gjort att data hade tappat i validitet då den inte skulle kunna jämföras på ett korrekt sätt (Repstad, 2007).

Trots att kvalitativ metod bygger på subjektiva uppfattningar står vi fast vid vårt val eftersom den erbjuder förståelse och inblick i processer och därmed fyller ett värde med hänsyn till syftet med uppsatsen. Valet att använda kvalitativ metod har gjorts för att kunna förstå hur en lärande organisation är uppbyggd och hur de arbetar med lärande. Hade en kvantitativ metod valts hade de subjektiva och personspecifika tänkesätten hos informanterna gått om miste (Backman, 2008).

För att skapa bästa möjliga bild av den forskning som är relevant för att förstå hur en lärande organisation byggs upp har vi tagit upp förgrundsfigurer i ämnet. Vid val av teori har vi tagit utgångspunkt i väl citerade böcker och vetenskapliga artiklar som har stor betydelse för kunskapsläget inom området idag. Vi har valt att se över både äldre forskning samt nya forskningsrön för att skapa en så täckande bild som möjligt i ämnet.

Slutsats

Vårt syfte med uppsatsen har varit att göra en branschöverskridande undersökning av vilka förutsättningar som krävs för att systematiskt kunna arbeta för att bli en lärande organisation samt hur det systematiska arbetet sker. Utifrån detta syfte utformades tre frågor som skulle hjälpa oss att möta intentionen med uppsatsen.

Vilka förutsättningar krävs i det systematiska arbetet för att bli en lärande organisation?

En slutsats som vi kan dra utifrån vår studie är att organisationskulturen har en betydande roll för organisationer som aktivt arbetar med lärande och genom en transparent miljö möjliggörs att organisationskulturen kan förmedlas till samtliga individer. Vårt resultat har visat på att det finns tre genomgående drag som en organisation bör ha för att kunna arbeta för att bli lärande:

- Kunskapsspridning inom organisationen
- Lärande som sker i vardagen
- Reflektion som sker naturligt i arbetet

Utöver dessa visar resultatet att dessutom att det inte krävs någon bestämd organisationsstruktur för att bygga en lärande organisation.

Hur sker det systematiska arbetet med lärande?

Arbetsätt som används för att bli lärande är att

- Ständigt utmana medarbetarna och låta dem praktisera nyvunnen kunskap
- Avsätta tid för lärande
- Uppmuntra interaktion som lärandemetod
- Kartlägga kompetenser

I samband med detta kan vi uppmärksamma att det råder en svårighet i mätning av lärande. Det fanns en önskan om att systematisera mätning men få hade fungerande metoder för detta i dagsläget.

På vilket sätt påverkar individerna den lärande organisationen?

Under vår analys har vi uppmärksammat att det är människorna i organisationerna som driver lärandet och organisationerna framåt. Individerna påverkar

- Organisationskulturen

- Möjligheten att sprida kunskap inom organisationen
- Sitt eget lärande

Individerna har en central roll för att lärande ska uppstå inom organisationen och de måste vilja lära. Även ledaren spelar en viktig roll för stöd och motivering. Det är därför av betydelse att ledarna förstår sin inverkan på lärandet i organisationen och att rätt individer får rollen som ledare.

Studiens bidrag

Då det empiriska materialet har satts i relation till den tidigare forskningen kan det konstateras att det finns delar som kan bekräftas av de teorier som redan existerar. Nedan visas dessutom ytterligare komponenter som genom denna studie identifierats som värdefulla att beakta i arbetet mot att bli en lärande organisation (se Figur III).

<u>Senge</u> Personligt bemästrande Tankemodeller Gemensamma visioner Teamlärande Systemtänkande	<u>Garvin</u> Systematisk problemlösning Experimentera Lär från erfarenheter Lär från andra Överför kunskap	<u>Kline och Saunders</u> Hjärn-kompatibel arbetsplats Top-down-process Hantering av rädsla
<u>Studiens bidrag:</u>	Kartlägg kompetenser Avsätt tid för lärande Lärande är oberoende av organisationsstruktur	
<u>Svårigheter:</u> svårt att ändra inställning hos personalen, fel tankemodeller, fel kultur, tidskrävande, att lära rätt saker, svårt att mäta		

Figur III, Egen figur, *Studiens bidrag i förhållande till tidigare forskning.*

Studiens resultat i ett större perspektiv och vilka områden som behöver ytterligare forskning

Utifrån våra slutsatser kan vi konstatera att hantering av kunskap är centralt för en lärande organisation. Att intellektuellt kapital är en värdefull resurs för organisationer kan vi bekräfta och med vår studie vill vi uppmärksamma att byggandet av den lärande organisationen grundar sig i ett systematiskt och rutinmässigt arbete för lärande. Det som i introduktionen nämndes som viktigt för att kunna arbeta innovativt, det vill säga att arbeta flexibelt och öppensinnat, kan bekräftas vara egenskaper att lyfta fram även i en lärande organisation. Den del av vårt resultat som framhäver vikten av en gemensam vision och lärandets inbyggnad i kulturen motiveras också från många av de främsta forskarna inom ämnet. Två områden som däremot fått en stor uppmärksamhet i vår studie men inte framhävts lika mycket i tidigare forskning är vikten av kartläggning av kompetenser samt att medvetet avsätta tid till lärande. Dessa bidrag är intressanta eftersom organisationer nu kan motiveras att skapa en större medvetenhet om vilken kunskap som finns inom organisationen och på detta sätt få ökad

kännedom om inbyggd potential. Att det dessutom påvisats att det är många som avsätter tid för lärande kan motivera att skapa utrymme för detta. Våra slutsatser är även intressanta i det avseendet att de nu lägger fram argument för att organisationer oavsett organisationsstruktur kan ha ett systematiskt arbete för att bli lärande. Det handlar till stor del om att lärandet anpassas efter organisationernas egna situationer och förutsättningar. Detta innebär att fler organisationer nu kanske ser möjligheten att ta steget mot att börja arbeta systematiskt med lärande.

I ett vidare perspektiv vill vi ytterligare poängtera det empiriska bidrag denna studie har skjutit till. Då resultaten är branschöverskridande kan de tala till en bred målgrupp och vi har fått möjligheten att sätta de empiriska fynden i relation till många tidigare teorier och på så vis ytterligare styrka deras relevans. Vi hoppas att vår studie, utöver ovannämnda resultat, även kan bringa en tydligare bild av den lärande organisationen som begrepp. Vi har kunnat visa på att det finns en stor bredd i begreppet och vad en lärande organisation innebär är till viss del en definitionsfråga för varje enskild organisation, även om det finns generella genomgående drag. Studien har även visat på vikten av en bra organisationskultur men att detta samtidigt kan vara svårt att konkretisera. Det är möjligt att resultaten kring organisationskulturen kan vara av relevans i andra sammanhang där jämförelser görs mellan länder eller mellan olika stora organisationer.

I vårt arbete med att analysera den lärande organisationen har ytterligare potentiella forskningsområden uppmärksammats. Den brist på tid och geografisk närhet som vi upplevt i arbetet med denna uppsats skulle kunna motivera en större studie med en bredare empirisk utgångspunkt. Bland annat skulle effekten av att avsätta tid för lärande vara ett område att vidare undersöka och vilka effekter detta kan ge. Även vilken betydelse kartläggning av kompetenser har för en lärande organisation skulle vara intressant för vidare forskning. Genom att göra en nationsöverskridande kvalitativ studie skulle målgruppen kunna utvidgas och begreppet lärande organisation skulle därmed kunna få en både bransch- och nationsöverskridande förståelse.

Referenser

- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115-125.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning : a theory of action perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser* (2:a uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bolton, M. K. (1993). Imitation Versus Innovation: Lessons to Be Learned from the Japanese. *Organizational Dynamics*, 21(3), 30-45.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57. doi: 10.1287/orsc.2.1.40
- Cook, S. D. N., & Yanow, D. (1993). Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4), 373-390.
- Darroch, J., & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 210-222.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314-321. doi: 10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x
- Ekman, A. (2004). *Lärande organisationer i teori och praktik : Apoteket lär* (Doktorsavhandling). Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.
- Fay, M. J. (2011). Informal communication of co-workers: a thematic analysis of messages. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 6(3), 212-229. doi: .DOI: 10.1108/17465641111188394.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Hawkins, P. (1994). Organizational learning: Taking stock and facing the challenge. *Management Learning*, 25(1), 71-82. doi: 10.1177/1350507694251005

- Hofstede, G. (1982). *Culture's consequences : international differences in work-related values* Beverly Hills : Sage
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.
- Hurley, R. F. (2002). Putting people back into organizational learning. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(4), 270-281.
- Jarrar, Y. F. (2002). Knowledge management: learning for organisational experience. *Managerial Auditing Journal*, 17(6), 322-328.
- Jones, M. V., Coviello, N., & Tang, Y. K. (2011). International Entrepreneurship research (1989–2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 632-659. doi: 10.1016/j.jbusvent.2011.04.001
- Kline, P., & Saunders, B. (1993). *Tio steg mot en lärande organisation* Jönköping: Brain Books.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2:a uppl.) Lund : Studentlitteratur.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. doi: 10.5465/AMR.1998.533225
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*: New York : Oxford University Press.
- Pak Tee, N. (2004). The learning organisation and the innovative organisation. *Human Systems Management*, 23(2), 93-100.
- Reber, A. S. (1996). *Implicit Learning and Tacit Knowledge [Elektronisk resurs] An Essay on the Cognitive Unconscious*: New York : Oxford University Press.
- Repstad, P. (2007). *Närhet och distans : kvalitativa metoder i samhällsvetenskap* (rev.uppl.) Lund: Studentlitteratur
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.) San Francisco : Jossey-Bass
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization* (Rev. and updated ed.) London : Currency Doubleday, 2006
- Simonin, B. L. (1997). The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1150-1174.

- Shipton, H., Zhou, Q., & Mooi, E. (2013). Is there a global model of learning organizations? An empirical, cross-nation study. *International Journal of Human Resource Management*, 24(12), 2278-2298. doi: 10.1080/09585192.2013.781431
- Schutte, N., & Barkhuizen, N. (2014). Creating public service excellence applying learning organisation methods: The role of strategic leadership. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 159-165. doi: 10.5901/mjss.2014.v5n4p159
- Skerlavaj, M., Stemberger, M. I., Skrinjar, R., & Dimovski, V. (2007). Organizational Learning Culture - The Missing Link between Business Process Change and Organizational Performance. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 346-367
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 45-62.
- Starkey, K., Tempest, S., & McKinlay, A. (2004). *How organizations learn: managing the search for knowledge* (2. ed.). London : Thomson, cop. 2004
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.
- Örtenblad, A. (2009). *Lärande organisationer: vad och för vem?* Malmö : Liber (Egypten)

Bilagor

Bilaga I – Intervjumall

Formell fakta

Organisation:

Namn:

Tid inom organisationen:

Position:

Ålder:

Utbildning:

Hur länge har ni jobbat aktivt som en lärande organisation:

Plats för intervjun:

Tid:

Typ av intervju:

Intervjufrågor

- Vad är en lärande organisation enligt dig?

- Hur ser er organisationsstruktur ut idag? Decentraliserad/centraliserad?
 - Vem, anser du, ansvarar för att kunskap sprids i organisationen?

- Berätta om hur ni tar tillvara på kunskap och kompetenser inom er organisation.
 - Hur motiverar ni era medarbetare till lärande?
 - Hur hanteras nya förslag och idéer? (någon specifik struktur?) Exempel?
 - Vem hanterar/Hur hanteras de problem som uppstår?
 - Hur introducerar ni ny personal så att de får samma syn på kunskapshantering?

- Hur arbetar ni för att få medarbetarna att jobba mot gemensamma mål?

- Kan du berätta om en problematisk situation som ni som organisation lärde er av?
 - Hur dokumenterade ni detta?
 - Hur mycket använder personalen dokumentation av tidigare erfarenheter som kan vara relevant för deras situation?

- Hur gjorde ni detta nästa gång/Hur skulle ni göra det till en annan gång?
- Ledde det till diskussion på övergripande nivå?

- Vilken kompetens och kunskap strävar ni efter att behålla inom organisationen?
 - Hur identifierar och mäter ni vad ni har lärt er?

- Vilka svårigheter ser ni med att jobba som en lärande organisation?
 - Har ni mött något motstånd?
 - Ser ni några nackdelar med att vara en lärande organisation?

Följdfrågor:

- Kan du utveckla detta...
- Berätta mera...
- Förklara för mig hur du menar...

Om vi har några tillägsfrågor, kan vi kontakta dig senare?

Bilaga II – Mailmall

Hej Xxxx,

Vi pratades vid tidigare idag angående en masteruppsats om lärande organisationer. Vi uppskattar att du ställer upp på denna intervju. Syftet med uppsatsen är att göra en branschöverskridande undersökning av vilka förutsättningar som krävs för att systematiskt kunna arbeta för att bli en lärande organisation samt hur det systematiska arbetet sker. Genom kvalitativa intervjuer ska vi granska hur organisationer definierar lärande organisationer samt hur de systematiskt arbetar för att bli detta.

De frågor som vi kommer ställa handlar bland annat om hur ni definierar en lärande organisation, hur ni hanterar och bibehåller kunskap och kompetens inom organisationen samt vad ni sett för svårigheter i arbetet. Vi kommer även att be dig berätta om en situation som er organisation har lärt sig av.

Vi ser fram emot vårt möte den XX/X.

Med vänliga hälsningar

Amanda Dahlin och Sara Ringdal

Bilaga III – Populärvetenskaplig artikel



Illustration: Amanda Dahlin

Fem tips för att bygga en lärande organisation

Av Amanda Dahlin och Sara Ringdal

Mycket vill ha mer. Dagens skrik efter nya innovativa lösningar har resulterat i att många organisationer har tagit lärandet från skolan till arbetet. En ny studie ger fem handfasta råd för att bygga en lärande organisation oavsett bransch.

Eftersom dagens samhälle till stor del uppmärksammar människans tankeförmåga för att skapa konkurrenskraft har detta blivit en allt viktigare fråga i dagens organisationer. Om Pär säger upp sig kommer frågan upp om hur hans kunskaper ska leva vidare i organisationen trots att han inte längre är där. Samtidigt ska Eva genomföra en omfattande studie för en kund, något hon aldrig gjort tidigare. Hur får hon reda på hur hon ska göra? Dessa frågor visar på vikten av lärande inom organisationer och en smart strategi är att bygga en lärande organisation. En studie vid Ekonomihögskolan på Lunds Universitet har tagit fram fem tips för organisationer som vill lära att bli lärande.

Övergripande för den lärande organisationen är att den bygger på att kunskap och kompetens sprids

De fem hetaste tipsen för att bygga den lärande organisationen:

- **Avsätt tid för lärande i vardagen**
- **Skapa en transparent, öppen organisation**
- **Reflektera i arbetet**
- **Kartlägg era kompetenser**
- **Lär genom att prata med varandra**

och att fokus ligger på att binda ihop personalens kunskapsutveckling med organisationens utveckling. Om individerna utvecklas och får ny kunskap kan även organisationerna lära och utvecklas.

”Alla organisationer gynnas av att vara lärande” anser Johan Skoglöf på konsultbyrån Learntech som fokuserar på att erbjuda stöd och hjälp för organisationer att utvecklas till att bli lärande. Den studie som under våren genomförts vid Ekonomihögskolan på Lunds Universitet ville besvara om det finns generella förutsättningar i arbetet att bli lärande och hur organisationer arbetar för att bli lärande.

I studien medverkade 11 organisationer som medvetet arbetar för att bli lärande. Alla dessa sade att det är viktigt att sätta människorna i fokus och att avsätta tid för ett systematiskt och rutinmässigt arbete med lärande. Ledningsgruppen ska inte vara rädd för att utmana sina medarbetare och chefer för det är så som nya idéer och lösningar uppkommer.

Studien visade också att det är viktigt att ha en öppen flexibel miljö där lärande byggs in i organisationskulturen. Om ledningsgruppen dessutom lyckas skapa en gemensam vision inom organisationen får lärandet en extra skjuts. Något som tidigare varit relativt okänt är att många organisationer som arbetar mot att bli en lärande organisation kartlägger sina kompetenser för att se var det fattas kunskap och var det finns överflöd.

Sist men inte minst påpekas vikten av det som läraren i skolan alltid försökte förhindra – prat. Genom att prata med varandra uppstår lärande och på detta vis fångas både den uttalade kunskapen men även den kunskap som inte går att formulera utan endast kan upplevas.

Vad är en lärande organisation?

Den lärande organisationen introducerades 1990 av Senge. Han använder definition av den lärande organisationen som:

An organization where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together

Efter detta har det följt en otalig mängd definitioner och tolkningar om vad detta är och hur organisationer ska arbeta för att vara det.

