

NORUT Tromsø AS
Rapport nr 11/2009

ERFARINGSBASERT FORTELLING
OG
”SØMLØS” LÆRING

Evaluering av studiet

Bedriftskultur i endring og utvikling

May-Britt Ellingsen

NORUT Tromsø AS
Juli 2009

Prosjektnavn Bedriftskultur i endring og utvikling		Prosjektnr 4590
Oppdragsgiver(e) Universitetet i Tromsø, avdeling for utdanning		Oppdragsgivers ref Sigrid Mosli
Dokumentnr SF 11/2009	Dokumenttype Rapport	Status Åpen
ISSN ISSN 1890-5226	ISBN ISBN 978-82-7492-218-1	Ant sider 43
Prosjektleder May-Britt Ellingsen	Signatur	Dato 01.07.2009
Forfatter (e) May-Britt Ellingsen		
Tittel Erfaringsbasert fortelling og ”sømløs” læring. Evaluering av studiet <i>Bedriftskultur i endring og utvikling</i>		
<p>Resyme`</p> <p>Rapporten evaluerer studiet <i>Bedriftskultur i endring og utvikling</i> som nå er lagt til Universitetet i Tromsø. Studiet er samlingsbasert, tas over 2 semester og gir 30 studiepoeng. Bruk av egne erfaringer som grunnlag for teoretisk refleksjon og fortelling som metode er sentrale grep i undervisningen og gir ”sømløs” læring, det vil si at det skjer endringer i refleksjon og bevissthet om bedriftskultur. En del studenter omtaler dette som gjennomgripende endringer på det personlige planet. Hovedkonklusjonen er at undervisningsformene får svært positiv score hos studentene og beskrives som varierte og stimulerende, de åpner for refleksjon og har en ledig form. Studentene opplever høyt læringsutbytte og lærestoffet har stor praktisk relevans. Lærerne får svært god skussmål, to-lærermodellen og koblingen mellom to ulike fag – drama og organisasjonsteori – betegnes som stimulerende. Det bidrar til å skape variasjon og dynamikk, studentengasjement og bedre læringsutbytte. Lærestoffet oppleves som relevant, det formidles på en god og inspirerende måte og det er god balanse mellom teori, erfaring og diskusjoner.</p>		
Emneord Bedriftskultur, tillit, erfaringsbasert læring, sømløs læring, fortelling som metode		
Noter		
Postadresse: NORUT Postboks 6434 Forskningsparken, 9294 Tromsø Telefon: +47 776 29400 Telefaks: +47 776 29401 E-post: admin@samf.norut.no		

FORORD

Innledningsvis vil vi takke oppdragsgiver for at de ga Norut Tromsø oppdraget med å evaluere studiet *Bedriftskultur i endring og utvikling*. Studiet var opprinnelig lagt til Høgskolen i Tromsø, ved avdeling for lærerutdanning, ekstern virksomhet. Etter fusjonen mellom Høgskolen og Universitet 01.01.2009, ble prosjektet flyttet fra AFL til U-vett (Universitetets avdeling for etter- og videreutdanning) i februar 2009 og skal videreføres der.

Denne evalueringen skal undersøke studieutbytte og hvordan studiets faglige innhold, undervisningsformer og organisering bidrar til studentenes læringsprosess. Har prosjektgruppen lyktes i å utvikle en vellykket, i betydningen læringsstimulerende, studiemodell?

En takk til alle informantene som stilte opp og ga av sin tid i en travel hverdag – studentene, medlemmene i styringsgruppen og foreleserne. En særlig takk til prosjektleder Sigrid Mosli som velvillig har lagt til rette for datainnsamling og dokumentstudier.

May-Britt Ellingsen
Tromsø, juli 2009

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD.....	V
INNHOLDSFORTEGNELSE	VII
1 SAMMENDRAG.....	9
2 INNLEDNING.....	11
Bakgrunn.....	11
Faglig innretning - kultursirkelen	12
Evalueringsspørsmål	14
Metode og datatilfang	15
Rapportstruktur	16
3 STUDENTBAKGRUNN OG REKRUTTERING	17
Målgrupper og opptakskrav	17
Studentene.....	17
Konklusjon: Rekruttering som skaper godt læringsklima	19
4 KULTURSIRKELEN – EN LÆRINGSSTIMULERENDE MODELL?	21
Læringsprosesser – omforming av kunnskap til kompetanse.....	21
Organisering og ambisjoner.....	22
Læring – endringer i handling og begrunnelser.....	22
4.1 Helhetsperspektiv og kommunikasjon.....	24
Kultur og fortelling: uttrykk for erfaringer.....	24
Kultur: kobling av teori og erfaring.....	25
Kultursirkelen som læringsgrep.....	26
5 STUDIEUTBYTTE	27
5.1 Forventninger og vurdering av studieutbytte.....	27
5.2 Læringsutbytte og faglig relevans	29
Læringsutbytte	29
”Sømløs” læring.....	31
5.3 Undervisningsformer – bruk av egne erfaringer, drama og fortelling.....	32
Fortelling og drama som undervisningsmetode.....	33
Erfaringsbasert refleksjon	34
Konklusjon: En vellykket læringsmodell	36
5.4 Bedriftskultur på arbeidsplassen?	36
5.5 Praktisk organisering: Tid, fremmøte, forberedelser og fag.....	38
Bruk av tid og fremmøte.....	39
Forberedelser og fag	40
6 KONKLUSJON: FORTELLING OG ERFARING STIMULERER LÆRINGSPROSESSER.....	42
7 REFERANSER	43

1 SAMMENDRAG

Studiet *Bedriftskultur i endring og utvikling*, som nå er tilknyttet Universitetet i Tromsø, har primært etter- og videreutdanningsstudenter som målgruppe, er samlingsbasert, tas over 2 semester og gir 30 studiepoeng. Evalueringen viser at det gjennom studiet *Bedriftskultur i endring og utvikling* er utviklet en unik undervisningsmodell for å formidle både praktisk og teoretisk innsikt i bedriftskultur. Evalueringen avdekker at studentene opplever høyt læringsutbytte og synes studiet har stor praktisk relevans.

Gjennom studiemodellen, også kalt kultursirkelen, er det utviklet et studium som har skapt læringsstimulerende koblinger mellom studentenes erfaringer og eksisterende og ny kunnskap, mellom teoretisk refleksjon og praktiske erfaringer. Det unike synes å ligge i at kunnskapselementene kobles slik at de bidrar til å forsterke hverandres læringspotensial og man oppnår det jeg omtaler som ”sømløs” læring:

- Det kjente settes i ny kontekst gjennom bruk av teori
- Ny teori knyttes til det kjente gjennom bruk av erfaring
- Kjent teori får ny betydning gjennom å kobles til konkrete erfaringer
- Gjennom disse koblingene synes læringen å skje på en umerkelig men samtidig gjennomgripende måte.

Det fruktbare læringsgrepet ligger i å bruke fortelling og drama, metoder som engasjerer og involverer studentene, for koble kjente erfaringer med relevante teoretiske verktøy for refleksjon. Bruk av fortelling kobler sammen studiedeltakerne, teoretisk refleksjon og praktisk erfaring og gir læringsprosessene et helhetlig preg. Studenten får bearbeidet stoffet og lærer på flere nivå, både gjennom å skrive, gjøre og reflektere. Den teoretisk baserte refleksjonen skjer i umiddelbar kontakt med praktiske erfaringer, på den måten tydeliggjøres tankeredskapenes relevans. Studiemodellen bidrar til integrerte læringsprosesser; læringen blir ”sømløs”. Det vil si at studentene opplever at det skjer umiddelbare og reelle endringer i deres refleksjon og bevissthet om bedriftskultur. En del studenter erfarer dette også som gjennomgripende endringer på det personlige planet. Sist, men ikke minst er to-lærermodellen ett viktig læringsstimulerende element og medvirkende til studiets suksess. To-lærermodellen, det vil her si at dramalærer og lærer i organisasjonsteori arbeidet som et team og var tilstede i hverandres undervisning. Denne lærerdialogen skapte variasjon og ga forelesningene et dynamisk preg, det initierte spennende faglige diskusjoner som inkluderte studentene, skapte gjensidig tillit og bidro til studentengasjement. To-lærermodellen bidro til studiemotivasjon og forsterket læringsutbytte.

2 INNLEDNING

Studiet *Bedriftskultur i endring og utvikling*, heretter omtalt som *Bedriftskultur* er utviklet gjennom tett samarbeid mellom daværende Høgskolen i Tromsø (HITOS), SpareBank1 Nord-Norge (SNN) og Næringsforeningen i Tromsøregionen. Gjennomføringen av *Bedriftskultur* er lagt til Høgskolen i Tromsø, avdeling for lærerutdanning ved *Ekstern virksomhet*. Ekstern virksomhet driver kompetanseutviklingstiltak for arbeids- og næringsliv i landsdelen. Etter fusjonen mellom Høgskolen og Universitetet i Tromsø, ble administrasjonen av *Bedriftskultur* formelt overflyttet til U-vett, Universitetets senter for etter og videreutdanning, i februar 2009. Gjennom dette administrative grepet kan studiet inngå i etter- og videreutdanningstilbudet ved Universitetet i Tromsø og etter hvert også i tilbudene ved Handelshøyskolen i Tromsø.

Bakgrunn¹

Ideen om et bedriftskulturstudium i landsdelen oppstod i 2003 hos ledere i Sparebank1. Gjennom sitt næringsengasjement ble banken stadig mer oppmerksom på at bedriftskulturelle forhold har stor innvirkning på bedriftenes økonomi, men at det syntes å være relativt lite fokus på og kunnskap om dette i næringslivet.

Høsten 2003 startet et samarbeid med sikte på å utvikle et studium i bedriftskultur i Tromsø. Samarbeidsgruppen besto av Sparebank1, representert med et medlem i konsernledelsen, Næringsforeningen i Tromsø, ved leder, og Høgskolen i Tromsø, ved rektor. Samarbeidsgruppen ble omdannet til en styringsgruppe som fra 2005 ble utvidet med fagpersoner fra Lærerhøgskolen. Styringsgruppen fungerte sammen med disse som en prosjektgruppe med formål å rigge til et eget studium i bedriftskultur. Det ble også tilsatt en egen prosjektleder i 30% stilling for å administrere studiet.

Prosjektgruppen arbeidet både med å utvikle studiet rent faglig og organisatorisk i tillegg til å fremskaffe finansiering. Sparebank1 er tungt inne i finansieringen i utviklingsfasen av prosjektet og har så langt bidratt med 1,5 millioner kroner. Den andre tunge finansieringskilden er bidrag fra RDA I og II ordningen.² RDA I har bidratt med kr. 460.000,- i 2005 til forprosjekt, og kr. 500.000,- i 2006 til førstegangs gjennomføring av studiet, pilotkull 1. RDA II bidro i 2008 med kr. 800.000,- til videreutvikling av prosjektet. Prosjektledelsen og styringsgruppa har brukt mye tid og energi på å få forståelse i RDA administrasjonen for at

¹ Bakgrunnsbeskrivelsen er basert på intervjudata og prosjektbeskrivelser for utvikling av studiet.

² RDA ordningen er en forkortelse for næringsrettede midler for regional utvikling. Disse midlene skal gå til de områder som ikke har fått gjeninnført regionalt differensiert arbeidsgiveravgift med samme sats som i 2003. Bedrifter i Tromsø har nå en arbeidsgiveravgift på 7,9 %, mens næringslivet i resten av Troms har fått tilbake avgiftssatsen fra 2003 på 5,1 % (med unntak av Nord-Troms).

utviklingen av studiet har vært et pilotprosjekt over flere år, med et klart utviklingsperspektiv. Utvikling av et helt nytt studium krever minimum to kulls piloteringsfase for å få på plass langsiktige strukturer og institusjonell forankring i tillegg til å få det faglig opplegget på plass. Nå er kull 3 i gang og finansieringen vil for fremtiden avhenge av at studiet inngår som en del av det ordinære undervisningstilbudet ved Universitetet. Sparebankens rolle var sentral i forhold til finansiering, både gjennom at banken kunne stille midler til rådighet, men også gjennom at de er en tung bidragsyter inn i RDA-ordningen og representerer sammen med Næringsforeningen aktører med solid næringslivsforankring.

Den opprinnelige gruppen har fungert som en engasjert og operativ styringsgruppe som har arbeidet tett sammen med de to fagansvarlige fra høgskolen. Gjennom dette samarbeidet ble det utviklet sterkt eierskap til studiet både i næringslivet og høgskolen. Samtidig har det vært et noe svakere administrativt eierskap da studiet var avdelingsovergripende, det var koblet til tre avdelinger ved høgskolen (AFK, AFL og AFI/Ø). AFL har som nevnt hatt det formelle ansvaret fram til februar 2009 da studiet ble lagt til U-vett. Studiets tema og fokus har ikke vært rettet mot lærerutdanningens kjerneområder, noe som nok har bidratt til at denne avdelingen ikke har følt spesielt administrativt eierskap verken til studiet eller prosessen. Det har derfor vært av avgjørende betydning for utvikling og pilotfase at studiet har vært drevet fram av engasjerte prosjektdeltakere som er i posisjoner med tyngde og gjennomslagskraft, og at studiet hatt egen prosjektleder som har kunnet ivareta de praktisk-administrative funksjonene.

Faglig innretning - kultursirkelen

Prosjektgruppen utviklet en studieplan i bedriftskultur – *Bedriftskultur i endring og utvikling*. Målet med studiet er å bidra til profesjonalisering av nordnorsk næringsliv gjennom å stimulere til omstillings- og endringsprosesser og økt innovasjons- og konkurranseevne.

Ulike tiltak for å styrke innovasjons- og konkurranseevnen har alltid stått sentralt i næringslivet. Teknologisk utvikling og effektivisering som kunne redusere kostnadene ble lenge betraktet som et av de viktigste bidragene til forbedring av konkurranseevnen, men i land med høyt kostnadsnivå vil slike virkemidler i det lange løp ha sin klare begrensninger: Dette gjelder spesielt for de foretak som konkurrerer med lavkostland på et internasjonalt marked.

I de siste 20 årene har utviklingen i sterkere grad gått i retning av å styrke innovasjons- og konkurranseevnen gjennom satsing på menneskelige ressurser,

omstillingsevne og produktkvalitet. Dette innebærer et sterkere fokus på det menneskelige samspillet i bedriftene og mellom samfunn og bedrift. Det finnes flere tilnærminger til dette, men et av de mest gjennomgripende forsøkene for å få dette til, er å arbeide med utvikling/ endring av bedriftskulturen.

En grunnleggende forutsetning for å lykkes med dette er at ledere og medarbeidere i bedriftene kjenner til hvordan man kan arbeide med bedriftskulturen for å oppnå forbedring og utvikling av samspill og arbeidsmåter. Studiet i bedriftskultur ble utviklet med utgangspunkt i landsdelens behov for kompetanse, men er et landsdekkende studietilbud til ledere og mellomledere i virksomheter som ønsker kompetanse på dette arbeidsfeltet

Målet for utviklingsprosjektet er å få til en pilotgjennomføring av et studium som på en praktisk og nytenkende måte setter deltakeren i stand til å forstå hvordan kulturelle faktorer påvirker adferdsmønsteret både som enkeltindivid og i gruppe/jobbsammenheng. Det er en ambisjon at man skal bruke undervisningsmetoder og tilpasse studiene organisatorisk slik at deltakerne får maksimalt igjen for studiene. Studiet skal bidra til å sette den enkelte i stand til å påvirke utviklingen/endring av vesentlige kulturelle faktorer i den enkelte bedrift. Dette skal igjen bidra til bedre måloppnåelse og dermed et mer profesjonelt næringsliv i landsdelen. I et langsiktig perspektiv er målsettingen å øke kompetanse og evne til innovasjon og omstilling i nordnorsk næringsliv og neste studiemodul vil fokusere sterkere på den organisatoriske utfordringen som handler om å ta i bruk, integrere og forankre kunnskap om bedriftskultur i organisasjonen for å fremme innovasjon og verdiskaping.

Målgruppe:

1. Ledere på alle nivå i næringslivet i regionen
2. Studenter på bachelor/ master utdanninger

I tillegg til å utvikle det faglige innholdet i studiet, jobbet prosjektgruppen fram finansiering. Studiet *Bedriftskultur i endring og utvikling* er samlingsbasert og forankret i dialog mellom studentene og faglærerne. I studieprogrammet omtales studentene som *deltakere* for å understreke likeverdigheten mellom studenter og faglig personale og for å få frem at studiet avhenger av aktiv deltakelse fra studentene.³ Omfang er 30 studiepoeng. Første kull ble tatt opp våren 2007 og man er nå i gang med kull 3. Denne grunnleggende modulen i bedriftskulturstudiet fokuserer på individets kunnskap om og refleksjon over bedriftskultur.

³ I evalueringen omtales studiedeltakerne dels som studenter, dels som deltakere og dels som respondenter på spørreskjemaet.

I følge studieplanen skal studiet⁴:

- *Gi innsikt i hva bedriftskultur er*
- *Forståelse av hvordan kulturen kommer til syne gjennom tenke- og handlemåter som er utbredt i bedriften*
- *Gjøre deltakerne i stand til å reflektere over sentrale forhold som har betydning for utvikling av egen bedriftskultur*

For å oppnå disse læringsmålene har studiet utviklet en unik og innovativ tilnærming til studiet av bedriftskultur, det som heretter omtales som *kultursirkelen*. Kultursirkelen innebærer at undervisningen bygger på fire elementer: to kulturelementer; *kultur som uttrykk* og *kultur som handlingsmønstre*, og to læringselementer: *erfaringsbasert* og *teoribasert læring*. Gjennom å koble disse skal studiet gi rom for unike lærings situasjoner som trekker inn den enkeltes erfaringer og uttrykker disse gjennom fortelling og drama, og kobler dette med teoretisk basert refleksjon knyttet til faglige perspektiver på kultur som dagligdagse sosial prosesser og handlingsmønstre.

Denne modellen reiser en rekke læringsrelevante spørsmål, men da evalueringen av relativ begrenset omfang, vil det her fokuseres på følgende hovedspørsmål:

- Indikerer datamaterialet at *kultursirkelen* byr på spesielle læringsmessige prosesser?
- Kan det påvises særlig læringsmessige effekter koblet til undervisningsmodellen ved studiet?

Evalueringsspørsmål

I skissen til evaluering skulle følgende spørsmål undersøkes:

- Hvilket læringsmessig utbytte gir denne studiemodellen for den enkelte deltaker?
- Har fokus på bedriftskultur har skapt endringer i egen hverdag på arbeidsplassen?
- Hvordan håndteres balansen mellom fokus på individuelle erfaringer og teoretisk basert refleksjon?
- Hvordan fungerer fortelling og drama som instrumenter for innsikt i og utvikling av bedriftskultur?
- Hvordan er organisasjonen involvert i studiet?
- Hvordan er forholdet mellom studenten og dennes bedriftsmessige kontekst – kan det spores overføringsverdi på et tidlig stadium etter studiet?

⁴ http://gammel.hitos.no/attachment/36b15eda9f0bf7f79926473b30375bc4/5926b9e46d569ed7f482d71df1631c8c/BEDKULT_H2007_AFL.pdf

Det sistnevnte punktet, om forholdet mellom student og organisasjon er blitt påvirket av studien, er noe vanskelig å undersøke innenfor rammene av evalueringen. Dels fordi tidshorisonten er noe kort mellom da studiet ble gjennomført og evalueringen, og dels fordi ambisjonen i modul 1 har vært å arbeide på individnivå med å utvikle studentenes innsikt i bedriftskultur som fenomen og individets relasjon til kulturen. Den planlagte modul 2 skal ha sterkere fokus på bedriftsnivå og utvikling av bedriftskultur som bedriftsinterne prosesser. Det er derfor vanskelig å avdekke bedriftsmessige konsekvenser av deltakelsen på modul 1. Evalueringen er derfor i hovedsak fokusert på læringsprosesser på individnivå og organisering av studiet, men tematiserer også avslutningsvis forholdet mellom studentenes læring og arbeidsplassen.

Metode og datatilfang

Evalueringen har et omfang på ett månedsverk og er basert på tilgang til eksisterende datamateriale slik som anonymiserte bakgrunnsdata og studentevalueringer fra Høgskolen. I tillegg kommer deltakelse på nettverkssamlinger med studenter og data fra en spørreundersøkelse til samtlige studenter på alle tre kullene. I alt 60 studenter har startet på studiet, disse fordeler seg med 21 på første kull gjennomført i 2007, 20 på andre kull gjennomført i 2008 og 19 på tredje kull med oppstart i 2009. Det er også gjennomført individuelle samtaler med noen av nettverksdeltakerne, tilfeldig valgt ut. Disse samtaler har vært fokuset på nærmere utdyping av tendenser i datamaterialet. Medlemmene av styringsgruppen og prosjektleder er intervjuet enkeltvis ansikt til ansikt. Samlet vurdert gir dette materialet et relativt fyldig og samstemt bilde av studiet.

Informantoversikt og svarfordeling i spørreskjema.

Kull	I alt		Svar		% svar	
	K	M	K	M	K	M
2007	12	9	4	6	33%	67%
2008	18	2	11	1	61%	50%
2009	12	7	7	2	58%	29%
Sum	42	18	22	9	52%	50%

Det er regnet ut svarprosent pr kull fordelt på kjønn, men tallene må betraktes med varsomhet, det er små kull, utslagene blir store og prosenttallene er rundet av. Total svarprosent er 52%, dette kan betraktes som akseptabelt og totalt sett er det omtrent samme prosentvise svarandel blant kvinner og menn. Datamaterialet er splittet på årskull, men i rapporten gis svarfordelingene samlet for alle tre kullene, kun splittet på kjønn. Det er stort sammenfall i svarfordelingene uavhengig av årskull og en splitting på årskull vil kunne svekke anonymiteten i svarene.

I rapporten refereres en del informantsitater. Disse refereres fordi de representerer utsagn som er kommet fra flere informanter og fordi de bidrar til å oppsummere eller understreke funn i materialet eller et analytisk poeng.

Rapportstruktur

I rapporten vil analyse og gjennomgang av empiriske data kobles til teori og litteratur på feltet. Kapittel 3 tematiserer rekruttering til studiet og , studentbakgrunn. Neste kapittel presenterer de perspektiver evalueringen er forankret i og beskriver nærmere den innovative og faglige innretningen av studiet som består i koblingen organisasjonsteori og dramafag, omtalt som *kultursirkelen*. Kapittel 5 drøfter funn i datamaterialet. Fokuset er på spørsmålet om hvordan koblingen organisasjonsteori og dramafag fungerer, studentenes vurdering av eget læringsutbytte, faglig innhol, undervisningsform og organisering. Kapittel 6 gir en kort avsluttende konklusjon.

3 STUDENTBAKGRUNN OG REKRUTTERING

Hvem har valgt å studere bedriftskultur? Hvem er målgruppe for studiet og hvordan rekrutteres de? Disse hovedspørsmålene er tema for kapittel 3.

Målgrupper og opptakskrav

Målgruppen for studiet er ledere og mellomledere i bedrifter. Den primære målgruppen er fortrinnsvis næringslivsvirksomheter, men også offentlig sektor. Landsdelen har en rekke arbeidsplasser tilknyttet offentlig sektor og studiet er like relevant for denne sektoren. En stor andel av landsdelens bedrifter har under 10 ansatte og målsettingen var å utvikle et lavterskel studietilbud innenfor høyere utdanning med relevans også for denne målgruppen. Små bedrifter har knappe rammer og det er fokus på inntjening og daglig drift. Studiet måtte derfor ha et nyttepreg og være lett tilgjengelig for å ha appell til næringslivet. Ved å legge studiet til Høgskolen signaliserte man at det var en akademisk utdanning med et praktisk tilsnitt. Dette ivaretas nå ved at studiet er lagt til Universitetets etter- og videreutdanningsenhet, UVETT.

Det kreves generell studiekompetanse eller tilsvarende realkompetanse for å bli tatt opp. Bedriftskulturstudiet er samlingsbasert og skal tas over to semester. Det er avsluttende eksamen, men også mulighet til å gjennomføre studiet som kurs uten å avlegge eksamen. Da får studenten et kursbevis og ikke vitnemål med studiepoeng. For å få kursbevis kreves at en har deltatt på 2/3 av samlingene og utført de obligatoriske arbeidsoppgavene. Dette er også kravet for å få gå opp til avsluttende eksamen. Den består av en 30 minutters individuell muntlig prøving. Det tas opp maksimum 20 studenter pr kull. Deltakerantallet er begrenset for å kunne gi hver deltaker individuell oppfølging og veiledning både i forhold til arbeid på samlingene og i hjemmearbeidet.

Studentene

Det er tatt opp tre kull studenter, kull 1 – 2007, kull 2 – 2008 og kull 3 – 2009. På neste side presenteres en oppsummering av en del kjennetegn ved studentgruppen satt inn i tabellform. Tabellen må lese med det forbeholdet at den viser kjennetegn ved de 31 som har besvart den utsendte spørreundersøkelsen. Evalueringen forutsetter at disse tallene i rimelig grad er representative for hele studentgruppen. Samtaler med tilfeldig valgte studenter sammenfaller med vurderingene som fremkommer i spørreskjemaet.

Tabell over studentbakgrunn

		2007	2008	2009
Sum studenter	60	21	20	19
Kvinner	42	12	18	12
Menn	18	9	2	7
Sum respondenter	31	10	12	9
Kvinner	22	4	11	7
Menn	9	6	1	2
Aldersfordeling⁵	30<år	30-40 år	41-55 år	55> år
Pr aldersgruppe	1	10	17	3
Arbeidsplass		Privat sektor	Offentlig sektor	Annet
Pr sektor		15	16	
Bedriftsstørrelse	1-9	10-29	30-74	75>
Antall	5	3	5	18
Stillingskategori		Toppleidelse	Mellomledelse	Annet
Antall		11	9	11
Kvinner		6	6	10
Menn		5	3	1

Det kan synes som om det er en svak nedgang i opptaket til studiet, men dette kan være utslag av tilfeldigheter heller en uttrykk for en trend. For to av kullene er det omtrent like mange kvinnelige som mannlige deltakere, samlet for alle tre kullene er ca 2/3 av studentene kvinner. Det er dog for lite materialet og studietilbudet har vart for kort tid til at en kan si noe om det er en kjønnsmessig ubalanse i forhold til hvem som rekrutteres til studiet, for eksempel om det synes å ha særlig appell til kvinnelige ledere.

Når det gjelder aldersfordeling ligger tyngden i gruppen 41-55 år med 17 respondenter, deretter følger gruppen 30-40 år. De fleste i den førstnevnte aldersgruppen er over småbarnsfasen og deres hjemmesituasjon gir bedre rom for å ta utdanning i tillegg til jobb. Alle respondentene er i jobb, hvorledes dette stiller seg for den øvrige gruppen har jeg ikke kjennskap til. Her er det ikke spurt eksplisitt om forholdet til hjemmearenaen, men Grepperud mfl (2004) peker på at studier er en belastning særlig i småbarnsfasen. Støtte og oppbacking fra hjemmefronten trekkes frem som viktig for å kunne gjennomføre et studieløp og det er særlig kvinner som peker på utfordringer i forhold til familie og barn. Når barna er blitt store er disse belastningene mindre. Evalueringen undersøker ikke dette.

⁵ Svarene i tabellen refererer antall respondenter som har besvart spørreskjema

Omlag halvparten av studentene er ansatt i privat sektor og halvparten i offentlig sektor. Dette kan indikere at studiet ikke har spesiell appell til ansatte i en bestemt sektor. Når det gjelder bedriftsstørrelse er over halvparten av respondentene ansatt i virksomheter med over 75 ansatte og i denne virksomhetskategorien er tyngden virksomheter i offentlig sektor. Den andre gruppen fordeler seg jevnt i de tre kategoriene for mindre bedrifter. Dataene kan indikere at selv om målgruppen er små bedrifter, så er det særlig ansatte i virksomheter med litt størrelse som tar studiet. De ovennevnte vurderingene må leses med det forbehold at det mangler data fra om lag halvparten av studentene og at denne gruppen kan fordele seg annerledes når det gjelder bedriftsstørrelse og sektorfordeling.

Når det gjelder stillingskategorier fordeler respondentene seg jevnt mellom de tre kategoriene toppledelse, mellomledelse og annet. At 2/3 av respondentene er i lederstillinger gir muligheter for at økt bevissthet om bedriftskultur kan omdannes til endringer i praksis. Ledere har et visst mulighetsrom for å skape handlings- og holdningsendringer. Kjønnsmessig er det stor variasjon i kategorien 'annet' hvorav 10 av 11 respondenter er kvinner. Respondentene har ikke spesifisert svaret, men det er rimelig å anta at kategorien inneholder ikke-ledelses pregete stillinger. At det er relativt flere mannlige enn kvinnelige deltakere med lederbakgrunn kan være et utslag av tilfeldigheter. Det kan også være et uttrykk for kjønnsforskjeller, men dette er vanskelig å si noe om da datamaterialet er av et lite omfang.

Studentenes utdanningsbakgrunn er relativt sammenfallende. Kun 4 av studentene hadde ikke høyere utdanning, de hadde fagarbeiderutdanning eller 3-årig videregående. Hele 17 hadde 3-4 årig høgskole eller universitetsutdanning, 9 hadde mer enn 5 års høgskole eller universitetsutdanning og de øvrige hadde krysset av for annen utdanning. Kategorien høgskole og universitet dekker både hele utdanningsløp og enkeltfag, svarene viser at nesten hele respondentgruppen har tidligere erfaring fra høyere utdanning. I den grad respondentene har oppgitt utdanningssted, viser det seg at halvparten har tatt utdanningen i Troms, de øvrige studiestedene fordeler seg jevnt over hele landet, dog med et tyngdepunkt i nord. Samlet sett har 85% av respondentene tatt utdanning i den nordlige landsdelen, medregnet Trondheim. Utdanningsmuligheter i nord kommer virksomhetene i landsdelen til gode.

Konklusjon: Rekruttering som skaper godt læringsklima

Hva er de viktigste kildene til rekruttering til studiet? Den overlegent viktigste kilden til kjennskap til studiet er avisannonser i lokale media, hele 16 av respondentene oppgir dette som kilde. Som god nummer to kommer tips fra

andre om studiet, 9 respondenter oppgir denne kilden. Intern informasjon oppgis av 4 respondenter og kun 2 nevner Internett som kilde. Dataene viser at avisene fortsatt er uovertruffen som markedsføringsorgan sett for eksempel i relasjon til Internett, men 'munn til munn' metoden er også svært viktig. 'Munn til munn' metoden synes særlig å ha vært virksom på store arbeidsplasser. Det at fornøyde studenter anbefaler studiet til kollegaer kan på lang sikt bidra til å skape endrings- og utviklingsorienterte organisasjonskulturer gjennom at det kan etableres fellesskap av kollegaer med fokus på virksomhetens kultur.

For å avrunde; dataene ovenfor indikerer så er studentene relativt voksne, kun en av respondentene er under 30 år, 2/3 av dem er over 40 og 2/3 har ledererfaring og nesten samtlige respondenter har tatt noe høyere utdanning. Studentene har en del felles trekk; de er voksne, de aller fleste tar studiet parallelt med jobb og de er opptatt av bedriftskultur. Samlet sett byr studentgruppen på en bred og sammensatt erfaringsbase som det trekkes veksler på i studiet. Samtidig har studentene en del til felles som bidrar til en plattform for tillit og åpenhet. Det er et nødvendig fundament for å skape et godt læringsklima hvor studentene tør å by på seg selv, slippe frem egne erfaringer, åpne opp for andres erfaringer og stimulere hverandre gjensidig til refleksjon og bevisstgjøring – elementer som viser seg å være basis i læringsprosessen.

4 KULTURSIRKELEN – EN LÆRINGSSTIMULERENDE MODELL?

Hovedmålsettingen med evalueringen er å avdekke om studiemodellen har stimulert til ny innsikt og refleksjon – det vil si læring – hos studiedeltakerne. Hva vil det si å lære? Hvordan påvise læring hos deltakerne i Bedriftskulturstudiet? Læring kan ha mange former og skjer i utallige kontekster, ikke bare de som er designet som formelle læringsarenaer slik som studier eller kurs. Uformelle lærings situasjoner kan være vel så viktige, men her fokuseres det på formelle lærings situasjoner.

Læring kan være relatert både til individ og organisasjonsnivå. Denne studien fokuserer først og fremst på læringseffekter i form av læringsutbytte på individnivå. Det er ikke rom for å studere effekter på organisasjonsnivå. Den mer kortsiktige målsettingen for studiet å øke kunnskapen om bedriftskultur på individnivå, over tid vil denne kunnskapen bli virksom på bedriftsnivå. Det innsamlede datamaterialet gir noen indikasjoner på hvordan læring fra studiet kan tilflyte organisasjonsnivået.

Evalueringen tematiserer både organisering av læringsprosessene i selve studiet og mulige virkninger eller læringseffekter på studentene.

Læringsprosesser – omforming av kunnskap til kompetanse

Læring på individnivå innebærer å erverve kunnskaper og utvikle ens kompetanse om et tema eller innenfor et bestemt felt. Kompetanse er en sammensatt ressurs som kan grupperes og defineres på ulike måter. I denne evalueringen legges følgende definisjon av kompetanse til grunn: 'Kompetanse er kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeidsoppgaver' (Nordhaug og Gooderham 1996:25). Kunnskaper omformes til kompetanse når de tas i bruk.

I det praktiske liv er det vanskelig å trekke tydelige skiller mellom kunnskap og kompetanse og mellom læringsprosesser og læringsutbytte. Forholdet mellom disse elementene utgjør en dynamisk helhet. Kunnskap er ikke "noe" som "fylles inn" i hodet på folk gjennom læringsprosesser og munnner ut i en eller annen form for kompetanse. Kompetanse er ikke en statisk egenskap som erverves en gang for alle, men kan forstås som en dynamisk og relasjonell kvalitet som varierer individuelt og med sosiale rammebetingelser. Kunnskap blir til kompetanse gjennom å omsettes i handling.

Læring er en relasjonell og sosial prosess som handler om overføring og omforming av kunnskap. Når individet presenteres for ny kunnskap, vurderes og tolkes den i forhold til det som er kjent. Kunnskap som oppleves som relevant og gjenkjennelig i forhold til det en kan fra før, vil ha bedre betingelser for å feste

seg og omformes til kompetanse. Det krever tid, aktiv deltakelse og dialog for at ny kunnskap skal feste seg på individnivå så vel som på organisasjonsnivå. I lærings situasjoner skaper aktivitet og dialog handlingsrom for å utvikle nye handlingsgrunnlag og situasjonsforståelse.

I bedriftskulturstudiet ivaretas hensynet til gjenkjennelighet og aktiv bearbeiding av lærestoffet gjennom å bygge studiemodellen på aktiv bruk av deltakernes egne erfaringer i undervisningen og å bruke fortelling som metode.

Organisering og ambisjoner

Bedriftskulturstudiet er som nevnt på 30 studiepoeng fordelt på to semestre. Dette gir et relativt omfangsrikt studium, noe som er nødvendig for å skape læringsklima i studentgruppen og kultur for holdningsendring hos studentene. Dette understrekes av de fagansvarlige, ansvarlig for dramaundervisningen Linda Willumsen formulerer det slik:

'Det er meget viktig at studiet går over en lengre tidsperiode. Det handler om å kunne gi plass til individets prosesser med egen forståelse og erkjennelse av vårt faglige fokus; individets plass og betydning i små og store sammenhenger i egen bedrift/organisasjon. Gjennom den prosessen deltakerne gjennomgår ligger et viktig modningsperspektiv som igjen legger grunnlaget for å kunne danne en god gruppedynamikk og en god bedriftskultur. Hvis vi skal ta på alvor eget faglig budskap, så må vi også kunne vise det i den praktiske gjennomføringen. Studiet har en jevn vektning av teoretisk og praktisk innføring av det faglige fokuset.

Endring av etablert forståelse, holdninger og verdier tar tid dersom de skal etableres i en selv og ens bedrift/organisasjon. Dette må det gis tid og rom for. Det mener jeg vi gjør ved å legge studiet over så lang tid, og med det omfanget vi har - 30 studiepoeng.'

Fokuset i studiet er på individets plass i bedriftskulturen, på individet som en del av et kollektiv. Målsettingen er å utvide forståelsen av bedriftskultur gjennom å bevisstgjøre studentene hvordan enkeltindividet bidrar til og innvirker på virksomhetens kultur. Å skape varig endring i forståelse og bevissthet kreer tid og aktiv bearbeiding. Erfaringslæring og fortelling er derfor sentrale grep for å stimulere denne læringsprosessen.

Læring – endringer i handling og begrunnelser

Et analytisk kriterium på læring kan være at individet har lært noe når det handler annerledes. I praksis er det ofte vanskelig for å si med sikkerhet at nå gjøres noe

på en ny måte. Læring dreier seg om endringer i taus kunnskap, i brukskunnskap og/eller refleksjonskunnskap. Endringer i fengangsmåter er for eksempel tydeligere og enklere å påvise enn endringer i måten en samhandler med andre på eller endringer i begrunnelser og tenkemåter. Med andre ord: Å påvise utvikling av refleksjonskunnskap er langt vanskeligere enn å påvise at brukskunnskap er endret. Sist men ikke minst, læring har i prinsippet ingen begynnelse og slutt. Læring er en kontinuerlig prosess hos individer som møter ny kunnskap i en eller annen form og som kan og vil være aktiv i forhold til det nye.

I utgangspunktet betraktes læring og kompetanse som individuelle prosesser og ressurser, ”noe” som tilføres og avleires i den enkelte. Dette perspektivet tilslører at læring og kompetanse også er relasjonelle prosesser og sosiale kvaliteter, . læring er ikke bare noe som skjer i den enkelte, men i samspill med andre, både i rene læresituasjoner og i dagliglivets praksis. Kompetanse i arbeidslivet (og i tilværelsen for øvrig) er ikke bare en kvalitet koblet til individet. Kompetanse er også en relasjonell kvalitet som individet tillegges av de andre som vedkommende samhandler og samspiller med. På organisatorisk nivå handler kompetanse også om hvordan den enkeltes kompetanse samspiller med og blir en ressurs i organisasjonens verdiskaping. Den enkelte er bærer av kompetanse, her innsikt i og refleksjon om bedriftskultur, men denne kompetansen blir ikke en ressurs for virksomheten dersom individet ikke får ta den i bruk i forhold til virksomheten. Denne innsikten er triviell, men studier viser at det er ikke uvanlig at nyervervet kompetanse ikke nyttiggjøres av ens arbeidsgiver (Ellingsen 1998, Danielsen og Pettersen 2008).

Læringsutbyttet av et studium avhenger av individuelle, sosiale og organisatoriske forutsetninger. Forhold slik som personlig motivasjon og forutsetninger, tidligere studieerfaring og innsats er ett sett av elementer med betydning for læringsutbytte, men som det ligger utenfor denne studiens omfang å vurdere. Fokus her er på studiesituasjonen. Studiesituasjonen fungerer som ramme for læring og utvikling, den er arena for relasjoner mellom studenter og forelesere og mellom studentene. Utviklingen av fruktbare læringssituasjoner og læringsprosesser avhenger av at formalkunnskapen som formidles kobles på studentenes erfaringer og at det gis rom for aktiv medvirkning og samspill slik at ny erkjennelse kan utvikles. Hvordan er dette organisert i Bedriftskulturstudiet?

I Bedriftskulturstudiet er det lagt opp til at læringen skal skje i samspillet mellom studenter, mellom studenter og forelesere og i dynamikken mellom foreleserne. Utfordringer her er å påvise at det har skjedd læring som har skapt noen virkninger først og fremst på individnivå, men kanskje også i individets omgivelser. Hvordan avdekke at ny kunnskap har virkninger? Evalueringen

undersøker dette gjennom helt konkret å innhente informantenes egen vurdering av opplevd læring.

4.1 Helhetsperspektiv og kommunikasjon

Som nevnt innledningsvis er Bedriftskulturstudiet forankret i en innovativ studiemodell – en kobling mellom dramafag og tradisjonell organisasjonsteori – det vi heretter omtaler som *kultursirkelen*. Dette studietilbudet gis ikke andre steder i Norge.

Kultursirkelen bygger på fire elementer; to kulturelementer – kultur som uttrykk og kultur som handlingsmønster, og to læringselementer – erfaringsbasert og teoribasert læring. Gjennom å koble disse fire elementene skapes unike læringssituasjoner som trekker inn den enkeltes erfaringer og uttrykker disse gjennom fortelling og drama og kobler dette med teoretisk basert refleksjon knyttet til faglige perspektiver på kultur som dagligdagse sosiale prosesser og handlingsmønstre. I det følgende presenteres studiemodellen noe mer inngående og spørsmål knyttet til læringsmessig utbytte diskuteres i lys av dette.

Kultur og fortelling: uttrykk for erfaringer

Kultur som uttrykk handler om bruk av fortelling som et sentralt grep for læring og refleksjon. Fortelling er 'the principal way in which our minds, our 'realities', get shaped to the patterns of daily cultural life is through the stories we tell, listen to, and read – true or fictional' (Bruner 2006:14). Gjennom fortellinger blir vi både deltakere i kulturen så vel som skapere av den. Kultur forstås her som dagliglivets tatt-for-gitte, "naturlige" handlingsmønstre, prosesser, relasjoner og oppfatninger om hvordan noe 'er' (Bruner 2006, Schein 2004). Kulturen trenger ikke begrunnelse innenfor kulturkretsen. Kultur inkluderer og ekskluderer. Den er limet mellom de på innsiden av et fellesskap og er samtidig muren som holder 'de andre' ute, de som ikke behersker de tatt-for-gitte-kodene (Ellingsen 2009). Fortellinger fungerer som læringsarenaer, som normative kart og som grunnlag for refortolkning og nyskaping av handlingsskjemaer.

Fortellinger kan fungere som refleksjonsgrunnlag hvor uklarheter kan bearbeides og fortolkningskjema kan reordnes. I følge Bruner (ibid:19) har fortellinger gjerne en dypstruktur som kan inndeles i fem faser. 1) Den innledes med beskrivelsen av en gjenkjennelig, ofte triviell, stabil situasjon. 2) Deretter følger en form for utfordring av denne stabiliteten, et brudd med det kjente mønsteret, en utfordring eller prøvelse. Heri ligger fortellingens omdreiningspunkt og grunnlag for refleksjon, bearbeiding og nyorientering. 3) Nå følge handlingsfasen hvor fortellingen beskriver hvordan en agerer for å håndtere utfordringen og

bringe situasjonen i likevekt igjen. Denne fasen åpner for refleksjon over alternative løsningsforslag og peker frem til neste fase. 4) I denne fasen skisserer fortellingen hvordan dilemmaet er løst. Hvilke grep ble tatt for å skape orden, hvilken orden er skapt av hvem og hvor. 5) Fortellingen kan munne ut i en kommentar, en læresetning, handlingsregel eller normativ påminnelse. I Bedriftskulturstudiet brukes studentenes erfaringsbaserte fortellinger som basis for refleksjon over og læring om bedriftskultur.

Fortellingen er et redskap for å ordne virkelighetsforståelse og gjennom fortelling bygges et grunnlag for å utvikle felles forståelse; som Bruner (ibid:20) peiker på er fortellinger en måte å formidle hvordan en kan håndtere vanskeligheter og utfordringer.

Formidling og kommunikasjon er et viktig dramafaglig element i studiet. Refleksjon over og bearbeiding av eget uttrykk og kommunikasjon, og hvordan dette fungerer inngår i den individuelle læringsprosessen. På denne måten gis erfaringene også et kroppslig uttrykk og læringssituasjonene utvides. Kroppsliggjøringen skal bidra til å styrke læringen.

Kultur: kobling av teori og erfaring

Undervisningen i Bedriftskulturstudiet er basert på en kombinasjon av organisasjonsteoretisk og dramafaglig tilnærming til temaet bedriftskultur. Den organisasjonsteoretiske tilnærmingen er forankret i et systemperspektiv på bedriftskultur. Dette innebærer at bedriftskultur betraktes som en organisk del av virksomheten og omfatter organisasjonen som formelt og uformelt system. Kulturen gjenfinnes i dagligdagse handlingsmønstre og i studiet arbeider man rent konkret med disse mønstrene. Fortelling, kommunikasjon og formidling er sentrale dramafaglige elementer som trekkes inn i undervisningen. Egne erfaringer er grunnlag for refleksjon og kobling til teori. I arbeidet med fortellingene bearbeides også egne handlingsmønstre og kommunikasjonsmåter, det vil si kultur som uttrykk.

I den teoretiske delen av Bedriftskulturstudiet er fokus på refleksjonskunnskap, det vil si tankeredsaker i form av teorier, begreper, modeller og overordnede årsaksforklaringer som bidrar til å utvikle en dypere forståelse av bedriftskultur som fenomen, dens betydning for virksomheten og individets rolle i kulturen. Refleksjonskunnskap gir redskaper for å systematisere, forstå, diskutere og begrunne mer abstrakte trekk i arbeidssituasjonen, slik som bedriftskultur. Innlæringen av teori kobles på praktiske eksempler og studentenes erfaringer. Refleksjonsprosessen er todelt, refleksjon over egne erfaringer og videre utvikling av disse erfaringene gjennom møte med teori (Pettersen 2008).

Erfaringer er viktig kilde til læring, og man kan lære både gjennom å gjøre erfaringer eller ved å reflektere over dem, det vil si sette dem inn i en større teoretisk sammenheng. Ved å ta utgangspunkt i studentenes egne erfaringer⁶ fra drift og utvikling i egen bedrift som grunnlag for teoretisk refleksjon gjøres det teoretiske stoffet relevant og praksis trekkes inn i teorilæringen. Studentene velger en utfordring fra sin arbeidssituasjon som presenteres i et notat. Dette notatet danner grunnlag for refleksjon og analyse i studentgruppen. Gjennom skrivingen av notatet og møtet med andres erfaringer økes bevisstheten om egne erfaringer. Når dette gjennom refleksjon kobles til relevante teoretiske verktøy, åpnes det for videre utvikling av erfaringene. De kan settes inn i et større perspektiv og kan sees i sammenheng med generelle prosesser. Abstraksjon og refleksjon åpner for innsikt i at egne, individuelle erfaringer kan kobles til større, strukturelle prosesser og deles av mange.

Gjennom å bruke studentenes egne erfaringer som grunnlag for teoretisk basert refleksjon bygges nærhet mellom praksis og teori. Gapet mellom praktiske erfaringer og teoretiske verktøy for refleksjon minskes, noe som bidrar til å gjøre teoristoffet relevant og bidrar til å stimulere læringsprosessen. Nettopp det å minke gapet mellom teori og praktisk er viktig for å fremme læring (Moxnes 2000). Implementering, det vil si å ta lærestoff i bruk i arbeidssituasjonen, er som nevnt en utfordring, men dersom lærestoffet oppleves som relevant og gjenkjennelig, senkes terskelen for å ta kunnskapen i bruk (Wahlgren m.fl. 2002).

Kultursirkelen som læringsgrep

Jeg spurte innledningsvis om kultursirkelen kan vurderes som en læringsstimulerende modell for studiet av bedriftskulturelle prosesser. En gjennomgang av studiedeltakernes erfaringer slik de fremkommer gjennom spørreskjemaet vil gi svar på deres opplevelse av modellen. Her skal jeg bare konkludere kort på bakgrunn av de teoretiske refleksjonene presentert ovenfor.

Gjennom å kombinere studenterfaringer og fortelling koblet til teoretiske refleksjon og bruk av formidling som metode er det utviklet en studiemodell som skaper dialog og engasjement. Den tette koblingen mellom teori, erfaring og formidling bidrar til å kroppsliggjøre læringsprosessen og minke gapet mellom teori og praksis. I teorien bidrar disse elementene til å øke studies relevans og læringspotensial. Den følgende gjennomgangen av studiedeltakernes læringserfaringer vil gi nærmere innsikt om det er slik i praksis også..

⁶ Samtidig gir studiet selvsagt en rekke nye erfaringer som også er læring gjennom erfaring.

5 STUDIEUTBYTTE

Hovedspørsmålet er om undervisningsmodellen har fungert som en læringsstimulerende modell for studiet. Hvordan vurderer deltakerne ved Bedriftskulturstudiet studiet?

Virkningsområder av utdanning kan analytisk inndeles i tre virkningsområder: *strukturelle endringer*, *individuell jobbutøvelse* og *kognitive/personlige virkninger* (Danielsen og Pettersen 2008:120). *Strukturelle endringer* dreier seg om endringer i stillingsbetegnelser og formell struktur i organisasjoner. Denne studien undersøker ikke virkninger på dette området. *Individuell jobbutøvelse* dreier seg om endringer i beslutningsadferd, i den måten en utfører sitt arbeid på og det *kognitive/personlige* nivået handler om endringer i egne holdninger og måten en reflekterer i forhold til arbeidet.

Fokus i evalueringen er primært på *kognitive/personlige* virkninger til en viss grad på virkninger på *individuell jobbutøvelse*. Disse to områdene har individet innflytelse over, men endringer kan være relativt vanskelig å observere, særlig på kort sikt. Grepperud m.fl (2005:157) deler studieutbytte inn i to hovedkategorier: faglig og personlig utbytte. De to kategoriene glir til dels over i hverandre og utvikling faglig/kognitivt stimulerer utvikling på det personlige nivå.

Evalueringen bygger på studentenes egne vurderinger av studieutbytte og virkning de har opplevd at studiet har gitt, både på det personlige nivået og i forhold til arbeidet.

5.1 Forventninger og vurdering av studieutbytte

Studentenes vurderinger av studieutbyttet er til en viss grad avhenging av i hvilken grad deres forventninger til studiet blir innfridd. Vurderingene påvirkes også av motivasjon, innsats, opplevelser underveis i studiet og følelsen av oppnådd innsikt⁷. Motivasjon og vurdering av egen innsats er ikke undersøkt eksplisitt, men i beskrivelsen av forventninger og vurdering av i hvilken grad de er innfridd, kommer studentene inn på motivasjon for studiet.

En viktig motivasjon for studiet som nevnes av mange, er interesse for temaet bedriftskultur. Flere har aktivt søkt etter muligheter til å studere temaet, en god del har innsikt i temaet fra tidligere studier og ønsker oppfriskning av kunnskapene, andre ønsker påfyll om et emne de er opptatt av, mens noen ser på studiet som en arena for å bygge nettverk og øke innsikten i ledelse og

⁷ Studentene fra kull III som startet i vårsemesteret 2009 er også med i materialet. Deres vurderinger er basert på et halvt års studium, men vurderingene skiller seg ikke i særlig grad fra de som har gjennomgått hele studiet. 2009-kullet behandles derfor som de to øvrige kullene på tross av kortere studietid.

organisasjon. Personlig utvikling nevnes også som drivkraft for en del av studentene.

Studiedeltakerne forventer å oppnå systematisk innsikt i bedriftskultur og å utvikle bedre forståelse for bedriftskulturelle forhold på egen arbeidsplass. De forventer å tilegne seg kunnskaper som er anvendelige i egen arbeidshverdag og som kan brukes til å videreutvikle den virksomheten de er i. Forventningen om relevant og anvendelig kunnskap nevnes av nesten samtlige studenter. Å oppnå personlig utvikling og etablere nettverk til andre med interesse for bedriftskultur og utvikling er og er også forventninger som deles av relativt mange studenter. Alt i alt viser materialet relativt stort sammenfall i forventningene til studiet. Dette kan bety at avisannonser og studiekataloger har formidlet et bilde av studiet som skaper enhetlige forventninger og at man har klart å rekruttere de studentene som ønsker det studiet som tilbys. Dette er ingen selvfølge, studiebeskrivelser kan 'overselge' et innhold eller treffe feil målgruppe.

Hvordan 'treffer' studiet deltakernes forventninger? Nedenfor presenteres en tabell⁸ over i hvilken grad studiedeltakerne mener at deres forventninger til studiet som helhet er innfridd.

Kull	I stor grad	I ganske stor grad	I liten grad	Sum
2007	7	3		10
2008	8	3	1	12
2009	4	5		9
Sum	19	11	1	31

Som tabellen viser så var det stort sammenfall mellom forventninger og det studieutbytte respondentene opplever. Omtrent 2/3 av informantene oppgir at studiet i stor grad innfridde deres forventninger og den resterende 1/3 oppgir ganske stor grad av sammenfall mellom forventninger og studieopplevelse. Flere har skrevet kommentarer slik som '*I aller høyeste grad*', '*Veldig fornøyd*', '*På en skala fra 1 til 10, 10*'. Sett under ett vurderes det høye sammenfallet mellom studentenes forventninger og studieopplevelse som uttrykk for svært høy grad av tilfredshet med læringsutbyttet.

⁸ For alle tabellene som presenteres i det følgende gjelder at studentenes svar er gitt som åpne vurderinger som deretter er kategorisert. Dette betyr at kategorier som 'vet ikke' kun brukes der hvor respondentene har svart dette. Det var for eksempel ingen som svarte 'vet ikke' på spørsmålet relatert til forventninger. Svarene sorteres hovedsakelig etter kjønn, bortsett fra i vurdering av forventningene, der brukes årskull. En kombinasjon av begge variablene er ikke mulig av hensyn til informantenes anonymitet.

5.2 Læringsutbytte og faglig relevans

Det er relativt stort sammenfall i vurderingene av læringsmessig utbytte, faglig innhold og relevans både mellom kullene og innad i kullene. Det synes heller ikke å være store kjønnsforskjeller i vurderingene eller forskjeller relatert til om studentene kommer fra privat eller offentlig sektor, eller om de er i lederposisjon eller ikke. Det store sammenfallet i positive vurderinger av læringsutbyttet indikerer at man har lyktes i valg av lærestoff og læringsmetoder.

Læringsutbytte

Hovedvurderingen er at studentene synes studiet er lærerikt og interessant. Mange studenter peker også på at studiet har gitt utbytte på det personlig planet, det har bidratt til selvutvikling og det har påvirket deres væremåte på jobb. Studentene nevner at de er blitt mer bevisst på egen rolle i samhandling. Mange nevner at de har fått øket bevissthet i forhold til lederrollen, dette gjelder både ledere og de uten lederansvar. Flere informanter gir uttrykk for at de har utviklet *'bevissthet om egne krav og forventinger til ledelse'*. Svært mange peker på at de har utviklet økt bevissthet og refleksjonsevne i forhold til sosiale prosesser som skjer både på virksomhets- og personnivå. Studiet har bidratt til å øke studentenes problemløsningskapasitet. De har fått en mer helhetlig forståelse av arbeidsplassen og deres rolle der.

'Studiet ga folk et helhetlig perspektiv på organisasjonen'

'Det fyller ut det vi vet og øker forståelsen av bedriftskulturens betydning'

Mange peker på at studiet har stimulert deres engasjement på arbeidsplassen. De har utviklet større trygghet og tør dermed i sterkere grad å ta stilling og si i fra om ting. Kunnskap og refleksjon åpner for å se at det er universelle og strukturelle mekanismer i virksomhet, utfordringer i arbeidslivet er ikke bare koblet til person. Som en student sa: *'Den innsikten studiet ga bidro til å se min rolle klarer i en komplisert arbeidssituasjon, kanskje hindret det slutten på mitt yrkesliv.'* Innsikt som skaper distanse og bidrar med nye perspektiver kan være svært avgjørende i krevende arbeidssituasjoner.

Nedenfor følger en tabell over studentenes vurderinger av læringsmessig utbytte.

	Svært/meget godt	Godt	Noe	Sum
Kvinner	11	9	1	21
Menn	4	6		10
Sum	15	15	1	31

Når det gjelder vurderingen av læringsmessig utbytte er det stor samstemmighet i studentgruppen. Halvparten opplever svært godt utbytte og av kommentarene fremgår det at studieutbyttet overstiger forventingene for mange. Den andre halvparten opplever et godt studieutbytte. Respondentene består av 2/3 kvinner og 1/3 menn. I vurderingene kan de se ut til at det er en litt større andel kvinner som er svært godt fornøyd sammenlignet med menn. Om dette er en tilfeldig variasjon eller om studiet ”treffer” kvinner bedre enn menn, eller om menn generelt er noe mer forsiktig i sin bruk av superlativer, er vanskelig å si noe om på grunn av relativt få respondenter.

En del av studentene utdyper hva studieutbyttet består i og peker da på forhold slik som innsikt i andres erfaringer gjennom teori, at teori og bruk av fortelling har bidratt til å sette egne erfaringer i nytt perspektiv. De oppgir også å ha fått en mer helhetlig forståelse av og innsikt i egen situasjon på arbeidsplassen, egen rolle og egne muligheter, samt i generelle dynamikker som foregår i ”alle” virksomheter. Sist men ikke minst så nevner respondentene studieutbytte i form av oppfrisking og påfyll av kunnskap, noe som også var blant deres viktigste forventinger til studiet. Som det ble pekt på:

’Studiet var interessant. Det ga stort læringsutbytte og jeg opplevde at det vi hadde i undervisningen kunne relateres til jobben og arbeidsplassen min. Derfor ble studiet mer interessant og det ble mer ”spennende” å gå tilbake på jobb.’

Studentene ble spurt om i hvilken grad studiet hadde bidratt til å endre deres forståelse av bedriftskultur. Svarene kan oppsummeres på følgende måte:

Kjønn	Ja, helt klart	Til dels	Nei	Vet ikke	Sum
Kvinner	13	4	3	1	21
Menn	5	2	3		10
Sum	18	6	6	1	31

Det store flertallet av studentene mener at studiet har endret deres forståelse av bedriftskultur, *’studiet fyller ut og gir større forståelse for bedriftskulturen’* i følge respondentene. Rundt 20% av respondentene mener at studiet ikke har endret deres forståelse. At respondentene svarer at det ikke har endret forståelse betyr ikke at deres læringsutbytte er dårlig, også disse respondentene har svart positivt på spørsmålet om læringsutbytte.

Når det gjelder nei-svarene⁹ er det en litt større relativ andel menn enn kvinner. Dette kan indikere at mennene i litt mindre grad har opplevd endringer i forståelse. Også disse mannlige respondentene melder tilbake om godt læringsutbytte, men de relaterer spørsmålet om endret forståelse til egen fyldige bakgrunnskunnskap. Mennenes svar reiser spørsmål om hva som bestemmer opplevelsen av læringsutbytte; vurderingen av eget kunnskapsgrunnlag eller ervervelse av ny innsikt? Forenklet sagt synes disse respondentene å mene at ”vi kan mye fra før og vi har ikke lært noe nytt i studiet, men fått forsterket det vi allerede visste, og det er et godt læringsutbytte fordi det var det vi forventet.” Når det gjelder kvinnelige nei-svar kommer 2/3 fra 2009 kullet som er i første halvdel av studiet og respondentene peker på at det er for tidlig for dem å vurdere endringer i forståelsen. Kanskje kan det anes kjønnsforskjeller i kunnskaps- og læringsoppfatninger?

”Sømløs” læring

Studentene understrekte sterkt det faglige innholdets relevans, det ’treffer’ dem både i forhold til arbeid og som mennesker. Som en student sa: ”studiet åpnet ’nye dører’ faglig”. Mange peker på dette at studiet har skapt læring på det personlige planet og ting de har lært har også relevans i privatlivet. Det sistnevnte relaterer seg særlig til læringsprosessene opplevd gjennom dramafaget.

Lærestoffet ble oppfattet som svært relevant av over halvparten av deltakerne og som relevant av de øvrige. Opplevelsen av relevans er viktig for å skape læringsmotivasjon og stimulere selve læringsprosessen.

	Svært relevant	Relevant	Ikke så relevant	Sum
Kvinner	12	8	1	21
Menn	4	4	1	9
Sum	16	12	2	30

Som nevnt i forrige kapittel er lærestoffets relevans et viktig element for å styrke læringsevnen. Relevans handler om at stoffet oppleves som nyttig og anvendelig i forhold til der en befinner seg jobbmessig og om at stoffet har gjenkjennelighet. Mange studenter peker på at studiet bekreftet det de visste – dette refererte seg ikke bare til deres eksisterende teoretiske kunnskaper, men i vel så stor grad til erfaringer og innsikt de hadde ervervet. Å oppleve at eksisterende kunnskap bekreftes gjennom studiet, er en erfaring en god del av studentene peker på. Dette er en nyttig og viktig erkjennelse – den betyr ikke at de ikke endrer innsikt eller utvikler ny forståelse. Tvert i mot, følelsen av bekreftelse synes å være svært

⁹ De etterfølgende refleksjonene i dette avsnittet er svært tentative da de bygger på meget små tall, de reiser dog noen relevante spørsmål i forhold til vurdering av læringsutbytte og kjønnsforskjeller

viktig for opplevelsen av læring. Gjennom bekreftelsen settes eksisterende kunnskap inn i nye sammenhenger og studenten føler at deres kompetanse øker på en hva jeg vil kalle "sømløs" måte. Kunnskapen oppleves som relevant og integreres i eksisterende kunnskap. For å referere til Piagets læringsteorier så handler læring om tilpasning av ny erkjennelse til eksisterende kunnskapsstrukturer i individet, *adapsjon*. Adapsjonsprosessen består av to samtidige og utfyllende prosesser; *assimilasjon* og *akkomodasjon*. *Assimilasjon* innebærer å tilpasse det eksisterende til de ytre eller nye impulser, her ny kunnskap, mens *akkomodasjon* handler å tilpasse det nye til det eksisterende. Når disse prosessene er slutført oppnås en ny likevekttilstand (Evenshaug og Hallen 1979:52). Læring innebærer å assimilere ny kunnskap, det vil si innplassere den i forhold til eksisterende viten. Gjennom dette skjer det en omkalfatring av det kjente, en akkomodasjonsprosess. Bruk av erfaring og fortelling synes å fremme både assimilasjon og akkomodasjonsprosessene slik at læringsprosessene stimuleres og læringen får en "sømløs" karakter – ny kunnskap synes å assimileres og akkomoderes umiddelbart. Lærestoffet kan kobles på og passes inn i forhold til studentens eksisterende kunnskaper, som informantene peikte på:

'Det e ikkje så mye nytt, men vi har lært en masse.'

'Vi e blitt tryggere, vi har fått teori på egen kunnskap.'

'Ve e blitt tryggere, vi har fått nye knagger å henge det vi visste på.'

Datamaterialet indikerer at stoffets relevans i forhold til egen arbeidshverdag er svært viktig for opplevelsen av læringsutbytte. Studiet har bidratt til en umerkelig måte å lære på. Den opplevde relevansen og måten det har blitt arbeidet med studiet på synes som nevnt å ha skapt en form for "sømløs" overgang mellom kjent og ny kunnskap som synes å være en optimal læringssituasjon. I en slik situasjon hvor det nye glir inn i det eksisterende er det rimelig å anta at terskelen for å ta i bruk den nye kunnskapen er lav. "Sømløs" læring synes å være umerkelig mens den foregår, men studentene er svært bevisst på at det har foregått læring.

5.3 Undervisningsformer – bruk av egne erfaringer, drama og fortelling

I Bedriftskulturstudiet er det lagt opp til en dynamisk læringsmodell hvor studentenes egen erfaringer brukes aktivt som grunnlag for teoretisk refleksjon. Studentenes kommunikative ferdigheter øves gjennom studiet og læring skal skje i samspillet mellom studenter, mellom studenter og forelesere og i dynamikken mellom foreleserne. Det sistnevnte skjer gjennom bruk av to-lærermodellen.

I det følgende presenteres studentenes erfaringer med og vurderinger av studiets faglige innhold, undervisningsformer og organisering.

Fortelling og drama som undervisningsmetode

Å bruke fortellertelling som metode var en uvant opplevelse for de fleste studentene, men de opplevde metoden som en effektiv måte å tilnærme seg faglige problemstillinger på. Følgende studentsitat dekker godt innspill som gikk igjen hos mange respondenter:

'Koblingen mellom organisasjonsteori og bruk av fortelling og drama var ny for meg, men det var en kobling som ga ny innsikt og forståelse av sammenhengene i organisasjonen.'

Fortelling åpner for å se en situasjon fra flere sider og reiser nye spørsmål. Metoden bidrar til å utvide fokus og får fram kompleksitet og mangfold. Den krever at deltakerne driver aktiv lytting og bygger tillit gjennom åpenhet og ved å vise hverandre respekt. Mange informanter trekker fram at de ønsker å bruke denne tilnærmingen i både jobb og i privatlivet og de derfor ønsket å styrke den teoretiske innsikten i metoden gjennom mer pensumlitteratur.

Å bruke dramafaglige metoder, det vil i denne sammenhengen si fortelling og rollespill, oppleves som en ny metodisk og kunnskapsutviklende erfaring for de fleste respondentene. Det medfører at de må utfordre egne trygghetssoner, noe som kan føles krevende særlig fordi man bruker egne erfaringer. En del noen av informantene føler at drama krever litt tilvenning, det kan oppleves som ullent, som uvant og som utleverende. Samtidig er studentenes tilbakemeldinger entydige på at drama og bruk av erfaringer fremmer læring, det engasjerer, konkretiserer, det gjør stoffet relevant og stimulerer til nye refleksjoner. De fleste studentene ønsket mer bruk av drama, det stimulerer til personlig innsikt og refleksjon.

'Dramaaktivitetene fordret at vi bød mer på oss selv og jeg opplevde at vi fikk en "flying start" i forhold til å etablere tillit til hverandre. Tilliten er viktig for å tørre å fortelle egne historier fra arbeidsplassen.'

At det etableres tillit mellom studentene og mellom student-lærer er særlig nødvendig i dette studiet som er tungt forankret i bruk av studentenes egne erfaringer i innlæringen. Erfaringene kan handle om ting som føles utfordrende og vanskelig for den det gjelder. Dette krever et tillitspreget sosialt miljø på studiet og lærere som kan håndtere mellom-menneskelige prosesser. Tilbakemeldingene fra studentene viser at lærerne er dyktige i å legge til rette for

gode tillitsprosesser. Tillit skapes gjennom at det utvikles en samforståelse mellom aktørene om hvordan en skal opptre ovenfor hverandre, at et er en rimelig grad av samstemmighet som bekreftes gjennom samhandling (Ellingsen 2009).

I følge studentene har man etablert en god tone på samlingene hvor det råder åpenhet, tillit og en respektfull tone både mellom studentene og i forholdet student – lærer.

Erfaringsbasert refleksjon

Teoristoffet ble bearbeidet gjennom bruk av studentenes egne erfaringer som case. Dette ble formidlet via fortelling med innslag av rollespill. Å bruke egne erfaringer som grunnlag for felles refleksjon utvider ens egen forståelse av en hendelse og åpner for andres løsningsmuligheter og perspektiver. Det skaper aktiv deltakelse i læringsprosessen og gir nærhet og relevans når teoretisk refleksjon kobles til erfaringer. De teoretiske redskapenes anvendelighet for å skape ny forståelse blir tydeligere gjennom å kobles til nærværende og konkrete erfaringer.

Den innledende lærings- og refleksjonsprosessen er knyttet til å skrive ned erfaringer som skal formidles til andre. Gjennom dette får de ulike elementene i en situasjon ny oppmerksomhet, kanskje må de settes i nye sammenhenger, kanskje blir ens egen opplevelse litt annerledes når den må gjenfortelles for et nytt publikum. Når fortellingen legges frem for de andre studentene i gruppen bearbeides stoffet på nytt, andres innspill kobles på i tillegg til teoretisk basert refleksjon. Denne arbeidsmåten oppleves som svært inspirerende og lærerik av studentene, som en respondent så treffende formulerte det:

'Det skjer ei dobbel læring! Først får man høre andres erfaringer, man er med på å gi råd, hører andres råd, også får man samme tilbakemelding på egen erfaring.'

Bruk av student erfaringer på en så direkte måte som det gjøres i dette studiet, krever trygghet og faglig dyktighet hos lærerne. En student beskriver utfordringene på følgende måte:

'Å bruke fortelling og individuelle erfaringer som refleksjonsgrunnlag er meget lærerikt. Det gjør at man reflekterer på en god måte. Det er også en tøff læringsform som gjør at det kreves gode forelesere. Dette fordi man kan komme i situasjoner der man ikke kan slippe taket, kanskje man må ta seg bedre tid og ikke stille så strenge krav til å overholde tidsplan som først avsatt.'

Studentene er veldig tydelige på at de opplever at lærerne mestrer denne balansegangen på en fin og inspirerende måte.

Et mulig dilemma ved bruk av egne erfaringer og refleksjoner i et studium, er spørsmålet om hvor stor plass eleverfaringene skal ha i undervisningen i forhold til teoribaserte forelesninger. Omtrent samtlige respondenter syntes egne og andres erfaringer er viktige i læringsprosessen, de ga stort læringsutbytte og bidro til å skape helhet i studiet når de ble koblet med teori. Bruk av erfaring ga teoriene en dypere forståelse. Noen få studenter mente at bruk av erfaringer burde reduseres til fordel for mere forelesning av teoristoffet. Disse respondentenes innvendinger synes å være mer relatert til deres tradisjonsbundene oppfatning av læring enn læringsprosessene i studiet. Svært mange av studentene ga uttrykk for følgende synspunkter:

'De andres fortellinger er spennende og setter i gang refleksjoner.'

'Stoffet åpnet nye dører faglig'

'Å bruke erfaringer er veldig bevisstgjørende og gir stort læringsutbytte'.

'Det bør brukes ennå mer case og erfaring, det er det som gir læring.'

'Det er lettere å henge teori på knaggene ved å bruke individuelle erfaringer.'

Respondentene opplevde som nevnt stort læringsutbytte og de knytter dette til bruk av fortelling og egne erfaringer som metode. Som en student oppsummerte det: *'det er fortelling og drama som "gjør" studiet.'*

Noen av respondentene pekte som nevnt på at de ønsket ytterligere teoretisk fordypning og muligheter for mer praktisering i fortelling som metode. Ønske om mer kunnskap er den beste attesten studiemodellen kan få fra studentene.

To-lærermodellen er også ett viktig læringsstimulerende element og medvirkende til studiets suksess. Bruk av to-lærermodellen, det vil her si at dramalærer og lærer i organisasjonsteori var tilstede i hverandres undervisning, ble opplevd som lærerrikt og motiverende. Lærerdialogen skapte variasjon og ga forelesningene et dynamisk preg. Studentene pekte på at:

'de er gode faglige lærere som også viser at de samarbeider uten å ta plass fra hverandre'

'forskjellene mellom dem gjør forelesningene spennende'

'begge er dyktige og de inspirerer hverandre'

'de byr på seg selv og det er veldig motiverende'

Lærerne har ulike fagbakgrunn men utfyller hverandre på en god måte. De bringer fram ulike vinklinger i stoffet, de kobler teori og erfaring, skaper diskusjoner og inkluderer studentene på en inspirerende måte. Studentene er svært fornøyd med to-lærermodellen og mange peker på det som en av styrkene ved studiet i tillegg til bruk av fortelling og egne erfaringer.

Konklusjon: En vellykket læringsmodell

Gjennom kultursirkelen er det utviklet et studium som har skapt svært læringsstimulerende koblinger mellom studentenes erfaringer og eksisterende og ny kunnskap, og mellom teoretisk refleksjon og praktiske erfaringer. Det unike synes å ligge i at kunnskapselementene kobles slik at de bidrar til å forsterke hverandres læringspotensial og man oppnår det jeg omtaler som ”sømløs” læring:

- Det kjente settes i ny kontekst gjennom bruk av teori
- Ny teori knyttes til det kjente gjennom bruk av erfaring
- Kjent teori får ny betydning gjennom å kobles til konkrete erfaringer
- Gjennom disse koblingene synes læringen å skje på en umerkelig men samtidig gjennomgripende måte.

Det fruktbare læringsgrepet ligger i å koble kjente erfaringer med relevante teoretiske verktøy for refleksjon. Dette gjøres gjennom å bruke fortelling og drama, metoder som engasjerer og involverer studentene. De får bearbeidet stoffet og lærer på flere nivå, både gjennom å skrive, gjøre og reflektere. Den teoretisk baserte refleksjonen skjer i umiddelbar kontakt med praktiske erfaringer, på den måten tydeliggjøres tankeredskapenes relevans. Sist men ikke minst ledes og inspireres læringsprosessen av et dynamisk og faglig dyktig team som synes å være gode kommunikatorer samtidig som de initierer tillit, åpnet og god kommunikasjon i studentgruppen.

5.4 Bedriftskultur på arbeidsplassen?

Det faglig fokus i Bedriftskulturstudiet er på individets rolle i bedriftskulturen som sosialt system. Egne eksempler fra arbeidslivet inngår som grunnlag for refleksjon og læringsgrunnlag. Målsettingen er at deltakerne skal erverve kunnskap som skal komme til anvendelse i virksomheten de jobber. Dette krever at studentene tilegner seg kunnskap og at de får muligheter til å ta den i bruk. Som påpekt i kapittel 4, er det ikke uvanlig at det er vanskelig å ta i bruk nyervervet kunnskap på en arbeidsplass. Årsakene kan være av ulike karakter; selv om en arbeidstaker tar utdanning skjer det ingen endringer i arbeidsoppgaver eller formelle strukturer knyttet til jobben, vedkommendes stilling gir ikke rom for endringer, eller den kunnskapen som erverves er kanskje ikke relevant for

stillingen. Det kan også være at virksomheten ikke anerkjenner eller oppdager at arbeidstakeren har utvidet sine kunnskaper.

I informantmaterialet fra Bedriftskulturstudiet sier alle studiedeltakerne, bortsett fra en, at læring fra studiet påvirker deres arbeid. Halvparten melder tilbake om at de opplever tydelige endringer i deres forhold til og forståelse av arbeidsplassen. Andre halvparten melder om økt bevissthet om prosesser som foregår og egen rolle på arbeidsplassen. Endringene i begge gruppene dreier seg om forandringer i egen væremåte. Forskjellene ligger i hvor omfattende respondentene opplever at endringene er på det personlige planet og hvilke muligheter de har for å skape endringer på egen arbeidsplass. Følgende sitat er svært dekkende for studentenes erfaringer:

'Studiet har startet prosesser i eget hode som i neste omgang kan føre til prosesser og utvikle beslutninger på min arbeidsplass.'

Respondentene beskriver erfaringene på denne måten:

'er blitt mer observant'

'ser min rolle tydeligere og på en annen måte'

'tør mer'

'har fått verktøy til å forstå med'

'jeg har lært noen grep som gjør at jeg føler meg bedre skikket som leder'.

Respondentene peker på at det er først og fremst endringer i egen forståelse og væremåte som bringes inn i arbeidssituasjonen. Den faglige innsikten gir større trygghet og handlekraft, de justerer sine forventninger og tilpasser seg arbeidsplassen på en ny måte. For enkelte har studiet ført til radikale endringer i forhold til arbeidsplassen, de har valgt å slutte eller vurderer å slutte i jobben.

En del informanter på peker på at de er ikke i posisjon for å initiere endringer eller påvirke prosesser i større skala på arbeidsplassen. Det er heller ikke lett å initiere endringsprosesser på en arbeidsplass hvis en er den eneste som har tatt en bestemt utdanning. På den annen side viser materialet at det er en del studenter fra samme arbeidsplass. De kommer fra forholdsvis store organisasjoner hvor endringsprosesser må initieres fra toppledelsen. Bedriftskulturelle endringsprosesser er et strategisk lederansvar og avhenger av ledelsens fokus, og bare noen respondenter svarer at ledelsesnivået er interessert i dette temaet. Omlag 1/3 av respondentene definerer seg selv som toppledere, også hos en del av disse respondentene kan det se ut til at det primært er bevissthetsendringer på personnivå som influerer arbeidet og ikke at det initieres større prosesser eller at disse lederne betrakter seg selv som kulturelle endringsagenter. Det synes i liten

grad å råde forventninger, verken hos den enkelte student eller deres arbeidsplass, om at de skal opptre som bedriftskulturelle endringsagenter.

De fleste arbeidsplassene trekkes indirekte inn i studiet ved at de praktiske eksemplene hentes derifra, men utover dette varierer engasjementet. Halvparten av respondentene forteller at arbeidsplassen er involvert i studiet enten som sponsor eller ved at erfaring og innsikt fra arbeidsplass eksemplet formidles tilbake. I noen få tilfeller nevnes det at studiet har bidratt til initiering av prosesser på arbeidsplassen, som en student sa: *'Det har ført til en boost til å starte prosesser for å tenke nytt i egen organisasjon'*. Nettopp dette var en av målsettingene med studiet; å stimulere til utvikling av bedriftskulturer for nytenking. De resterende respondentene oppgir at arbeidsplassen enten ikke er interessert, at den er negativt innstilt eller at de har skiftet arbeidsplass. Det kan også se ut til at det er en relativt sett større andel kvinnelige enn mannlige arbeidstaker som oppgir at arbeidsplassen ikke er involvert i studiet. Om dette kan tilskrives ulikebehandling basert på kjønn må undersøkes nærmere i et større materiale.¹⁰

For å konkludere; studiet skaper først og fremst endringer på individnivå i forhold til arbeidsplassen og flere av respondentene peker på at de ønsker et oppfølgingsstudium som i større grad tar opp muligheter for å skape bedriftskulturelle endringer på organisasjonsnivå. La oss avrunde med et studentsitat som på en god måte fanger erfaringer svært mange studenter nevner i forhold til hvordan studiet har påvirket deres arbeide:

'Jeg er blitt mer reflektert i forhold til hvilken bedriftskultur vi har hos oss, hva som skjer ved endringer, hvordan ledelsen håndterer det som skjer og hvordan vi påvirker hverandre og hva jeg kan gjøre i forhold til dette.'

Å formidle denne innsikten er en av målsettingene for studiet.

5.5 Praktisk organisering: Tid, fremmøte, forberedelser og fag

Rent generelt synes den praktiske organiseringen av studiet å være velfungerende. Det er dog en del dilemmaer som kan oppstå knyttet til etter- og videreutdanning av voksne som er etablert med familie, forpliktelser og fast jobb. Denne studentgruppen står i et annet hverdagsliv enn den unge heltidsstudenten som er i starten på sin utdanningskarriere. Voksne studenter har erfaringer de kan koble på læringsprosessen. De har større fokus på kunnskapenes anvendbarhet og ikke minst så styres den voksne læring langt på vei av *den nære kontekst*, det vil si tid, sted, familie, jobb og fritid (Grepperud m.fl. 2004:10). Det at

voksenstudenten er sterkere bundet til kontekst og må veksle eller balansere mellom krav fra ulike kontekster – familie, jobb og tid til studiet – stiller andre krav til organiseringen av studiet enn ordinære studier. Det krever både muligheter for fleksibilitet i studieorganiseringen og struktur og forutsigbarhet i tilknytning til pensumstoff og samlinger.

Bruk av tid og fremmøte

I evalueringen av Bedriftskulturstudiet er studentene, som pekt på i ovenfor, svært fornøyd med studiet læringsmessig og faglig. Det er i all hovedsak i forhold til organisering av studiet at det er kommet noen tilbakemeldinger av mer kritisk karakter. Disse tilbakemeldingene knytter seg til det at studiet er et desentralisert deltidstilbud til folk i arbeid og har deltakere fra hele landet, noe som stiller krav til organisering, tidsutnyttelse og forutsigbarhet. Det er også kommet noen enkelt innspill av mer faglig karakter. Begge deler kommenteres i det følgende.

Studentgruppen kan deles i to, de som bor på studiestedet og de som er tilreisende. Studiet har deltakere fra hele landet, og av hele studentgruppen er det om lag 25% som ikke bor i Tromsø. Det kan være litt motstridene interesser mellom tilreisende og fastboende studenter.

For de tilreisende er det ønskelig at tiden på samlingene i Tromsø utnyttes bedre enn i dag. Å avslutte kl. 16.00 er for tidlig for de tilreisende. For de som bor i byen er det greit at normalarbeidsdagen overholdes. Et forslag er å flytte noen samlinger, og da særlig den første til et 'nøytralt' sted, for eksempel Sommarøya, hvor ingen av studentene bor og hvor en da kan ha lange og 'uforstyrrede' dager. Dette vil øke kostnadene for studiet. En annen løsning vil være å gjøre kveldsdeltakelse til en del av studiet, da fanges også opp en kritikk som går på at avslutning kl. 16.00 er for tidlig, særlig på første samlingsdag.

Tilreisende studenter ønsker også bedre muligheter for å etablere faglig nettverk mens de er i byen, de som bor i byen kan ordne dette på egen hånd og de har nettverkskvelder. Disse nettverkskveldene er det vanskelig å delta på for de som bor utenbys, *'vi har ikke økonomi for å reise til Tromsø for et kveldsmøte.'*

Nettverksbygging har vist seg å være et viktig element i studiet og det kan systematiseres gjennom å legge første samlingskveld som obligatorisk, da nettverk også er noe de som bor på studiestedet vil ha nytte av. Studiet ville styrkes hvis første samling har en obligatorisk 'bli kjent' samling på kveldstid.

¹⁰ Som tidligere nevnt er antallet respondenter lavt og forskjeller kan skyldes tilfeldigheter.

Det bør også vurderes å legge opp til obligatoriske kollokvier en kveld på hver samling. Strukturert kollokviedeltakelse bidrar til å styrke læring. Studentene melder også tilbake om at nettet bør brukes mer aktivt til faglig dialog underveis i studiet, men at dette må initieres og tilrettelegges systematisk som en del av studiet. Det er også en del studenter som peker på at det vil øke læringseffekten dersom de får skriftelige arbeidsoppgaver relatert til fagpensum som må løses mellom samlingene. Mer tid til oppgaveløsning også på samlingene var et ønske. Dette kan kobles til obligatorisk kollokvieaktivitet som legges til ettermiddag/kveld.

Fremmøte er et annet dilemma. De tilreisende må være tilstede hele tiden, mens de fra studiestedet må ivareta praktiske oppgaver, noe som forringer deltakelsen for de øvrige. Kontinuitet i deltakelse er ekstra viktig i et studium hvor det er en relativt sterkt personlig komponent knyttet til drama som metode. Studentene peker på at det bør være en viss grad av obligatorisk fremmøte og at det bør kreves at studenter fra byen ikke bare forlater midt i undervisningen da dette svekker læringsmiljøet. Det påpekes også at frafall underveis i studiet svekker læringsmiljøet – og flere studenter hevder at enkelte bare har møtt opp på noen få timer kun for å få et kursbevis uten å delta. Enten dette medfører riktighet eller kun er et løst rykte, så er det uheldig hvis et slikt inntrykk får feste seg. Det bidrar til å svekke studiets omdømme og bør avkreftes. Kanskje bør en jevnlig minne studentene på at studiet krever 2/3 fremmøte?

Forberedelser og fag

Et siste punkt i studieorganiseringen som en del studenter har pekt på, er at det er ønskelig med langsiktige forelesningsplaner med tilhørende litteraturliste slik at de kan forberede seg på det lærestoffet som presenteres på samlingene. Det er da også viktig at samlingen fokuserer på det planlagte stoffet. Voksne studenter har behov for en langsiktig oversikt over samlingstidspunkter for å innpasse dette i den ordinære hverdagsstrukturen. Dette er særlig viktig for de som må reise til Tromsø.

Dersom de praktiske forhold som er påpekt ovenfor ikke er på plass, kan de justeres med relativt enkle grep, noe som vil bidra til ytterligere styrking av studiet.

Når det gjelder undervisningsmetoder og studiets innhold får dette som nevnt ovenfor svært godt skussmål og studentene opplever høyt læringsutbytte, stor relevans, interessant fagstoff og ikke minst stimulerende lærere. Det er dog kommet fram et par punkter hvor det kan være et forbedringspotensial.

En del studenter peker på at det ville vært ønskelig at fagstoffet kobles tettere til virksomheter i privat sektor gjennom flere forelesningseksempler fra denne

sektoren. Det etterspørres også økt bruk av gjesteforelesere med erfaringer fra privat sektor. På den ene siden er ønsket om tettere kobling til privat sektor både forståelig og fornuftig, sektorene har noe ulike dynamikker og en god del av studentene er fra privat sektor. På den annen side må en utvidet bruk av gjesteforelesere vurderes i forhold til det fagstoff som skal gjennomgås og bearbeides. Tettere kobling til privat sektor og eventuell økt bruk av gjesteforelesere kan for eksempel vurderes i tilknytning til en modul Bedriftskultur 2. Noen studenter etterlyser også et sterkere fokus på praktisk arbeid med bedriftskultur i forhold til endring og omstilling. Det er et tema som skal sterkere inn i neste studietrinn. Det er for øvrig en god del studenter som etterspør trinn to i studiet.

Kommunikasjon og presentasjon inngår som element i den dramafaglige delen av studiet. Rent generelt får drama og fortelling svært positiv tilbakemelding fra studentene, men en del studenter, særlig på 2009 kullet, peker på at presentasjonsteknikk gis for bred plass i studiet. En student sa det såpass skarpt som at: *'kurs i presentasjonsteknikk kan vi kjøpe et anna sted, her må vi bruke tida på bedriftskulturen.'* Studentenes innvending bør tas opp til vurdering. Presentasjon og kommunikasjon er viktig. Kanskje kan denne delen av studiet organiseres eller introduseres annerledes, kanskje tar den relativt sett for stor plass, eller kanskje er studentenes vurderinger preget av at en del av de som har denne innvendingen, bare er kommet halvveis i studiet.

6 KONKLUSJON: FORTELLING OG ERFARING STIMULERER LÆRINGSPROSESSER

Den forutgående gjennomgangen av undervisningsformer, fagstoff og studieorganisering viste at Bedriftskulturstudiet er vellykket på alle dimensjonene. Evalueringen avdekker at studentene opplever høy læringseffekt og er i all hovedsak svært godt fornøyd med studiet.

Gjennom Bedriftskulturstudiet er det skapt en unik undervisningsmodell for å formidle både praktisk og teoretisk innsikt i bedriftskultur. Bruk av egne erfaringer som grunnlag for teoretisk refleksjon og fortelling som metode er sentrale grep i undervisningen og gir ”sømløs” læring, det vil si at det skjer endringer i refleksjon og kunnskap om bedriftskultur. En del studenter omtaler dette som gjennomgripende endringer på det personlige planet. Undervisningsformene får svært positiv score hos studentene og beskrives som varierte og stimulerende, de åpner for refleksjon og har en ledig form. Studentene opplever høyt læringsutbytte og synes studiet har stor praktisk relevans. Lærerne får svært god skussmål, samarbeidet mellom to ulike fag – drama og organisasjonsteori – betegnes som stimulerende og som noe som bidrar til å skape variasjon og dynamikk og som bidrar til studentengasjement og bedre læringsutbytte. Lærestoffet oppleves som relevant, det formidles på en god og inspirerende måte og det er god balanse mellom teori og diskusjoner.

Grunnlaget for studiets suksess ligger i koblingen mellom studentenes erfaringer, bruk av fortelling og teoretisk basert refleksjon. Bruk av fortelling kobler sammen studiedeltakerne, teoretisk refleksjon og praktisk erfaring og læringsprosessene kobles sammen til en helhet. Studiemodellen bidrar til integrerte læringsprosesser; læringen blir ”sømløs” og effekten er, som studenten sa:

’Vi blir god sammen.’

7 REFERANSER

- Bruner, J. (2006): Culture, Mind and Narrative, i Bruner m.fl. *Narrative Learning and Culture*, Copenhagen, New Social Science Monographs
- Danielsen, Å. og Pettersen, H. M. (2008): Virkninger av et videreutdanningstiltak – hva skjer i studentens møte med egen arbeidsplass? i Grepperud, G, red. (2008): *"For folk flest" – fleksibel utdanning i praksis*, Oslo, Gyldendal Akademisk
- Ellingsen, M-B. (1998): *Kompetanse - lønnsom investering eller trendy tiltak?*, Norut rapport
- Ellingsen, M-B. (2009): *The Trust Paradox*, Ph.d avhandling under arbeid, Universitetet i Tromsø
- Evenshaug, O. og Hallen, D. 1979: *Barne- og ungdomspsykologi*, Oslo, Fabrititus Forlagshus
- Grepperud, G. m.fl. (2004): *Liv og læring – voksnes vilkår for fleksibel læring*, Trondheim, VOX
- Moxnes, P. (2000): *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet*, Oslo, Paul Moxnes forlag
- Nordhaug, o og Godderham, P (1996): *Kompetanseutvikling i næringslivet*, Oslo, Cappelen akademisk forlag
- Pettersen H. M. (2008): Belastning eller berikelse? i Grepperud, G, red. (2008): *"For folk flest" – fleksibel utdanning i praksis*, Oslo, Gyldendal Akademisk
- Schein, E. (2004): *Organizational culture and leadership*. (3rd. ed) San Francisco: Jossey-Bass
- Wahlgren, B. m.fl. (2002): *Refleksion og læring: kompetenceudvikling i arbejdslivet*, København: Samfundslitteratur