

En statlig organisasjon – Kalibreres ledernes kompass?

- *En studie av bedriftens mellomledere*

Kurt Figenschau og Esben Pedersen

Masteroppgave i Master i ledelse juni 2017



Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling.....	1
1.2	Bakgrunn for problemstilling	2
1.3	Gjeldende organisasjon.....	2
1.4	Organisasjonens bakteppe for utvikling av ledere.....	4
1.5	Avgrensning av oppgaven	11
2	Teori	12
2.1	En lærende organisasjon	12
2.2	Organisasjonskultur	14
2.3	Læringskultur.....	16
2.4	Kompetanse og kompetanseutvikling.....	19
3	Metode.....	22
3.1	Forskningsdesign	23
3.2	Kvalitativ metode, styrker og svakheter	27
3.3	Prosedyrer til intervju	29
3.4	Forskningsetikk og personvern.....	30
3.5	Metodeutfordringer.....	30
3.6	Avslutning	32
4	Analyse/ drøfting.....	33
4.1	En lærende organisasjon	35
4.2	Organisasjonskultur	39
4.3	Læringskultur.....	41
4.4	Kompetanse og kompetanseutvikling.....	43
5	Avslutning	47
5.1	Undersøkelsens funn.....	47
5.2	Hypotesene mot undersøkelsens funn	50
5.3	Konklusjon.....	54
	Vedlegg	57

Figurliste

Figur 1 Organisasjonskart nå og ny organisasjon.	3
Figur 2 Oppgaver og ansvar for kompetansearbeid i organisasjonen	6
Figur 3 Struktur for kompetansearbeid i organisasjonen	7
Figur 4 Kritiske kompetanseområder, overordnet for organisasjonen	8
Figur 5 Tiltak som bidrar til å utvikle god ledelse i organisasjonen	9
Figur 6 Tilgjengelige e- kurs i organisasjonen.....	10
Figur 7 Tilgjengelige klasserom kurs i organisasjonen.....	10
Figur 8 Wadels organisasjonskultur	15
Figur 9 Dynamisk organisasjonskultur	15
Figur 10 Læringskultur.....	17
Figur 11 Enkel- og dobbelkretslæring modell.....	19
Figur 12 Kompetansemodell for felles ansvar i organisasjonen	20
Figur 13 Induktiv og deduktiv fremgangsmåte	23
Figur 14 Den kvalitative undersøkelsesprosessen som en interaktiv prosess	24

Forord

Denne master oppgaven har vært en spennende og lærerik reise. Undervegs i oppgaven følte vi mange ganger på frustrasjon, og vi tenkte mange ganger at vi skulle starte helt på nytt. Men det som vi etter hvert fant ut var at det var jo nettopp dette som var en del av læringen. Vi så hele tiden nye momenter som vi ønsket og ta for oss parallelt med at vårt kunnskapsnivå steg. I tillegg så startet vi undervegs i skrivingen og bruke enkelte av de funn vi jobbet med i våre daglige jobbsituasjoner. Så vi kan helt klart stå inne for at vi har hatt en begivende utvikling som vi vil anbefale på det sterkeste til andre. Vi sitter igjen med en stor dose stolthet som har vært så heldig å få mulighet til å være med på et studie av en slik karakter.

Først og fremst må vi få takke organisasjonen hvor undersøkelsen er gjennomført. Uten en slik mottakelse og tilgang på informasjon ville vi ikke klart å komme i mål. Vi vil takke våre arbeidsgivere for generøsiteten med å gi oss muligheten og permisjon til å gjennomføre studiet. Respondentene for deres profesjonalitet og deres bidrag med empiri til studiet. Og til de vi har studert gjennom deltagende observasjon vil vi takke mellomledere, avdelingsdirektører og direktøren for sine bidrag til studiet. Takk til dere alle!

Vår veileder Olav Daae som har bidratt med sin lange erfaring og brede kunnskap. Rådene på veien har vært til stor hjelp og du har vært en avgjørende ressurs som har vist oss veien videre i prosessen der vi har søkt om råd. Tusen takk!

Seriøsiteten og strukturen på skolen, forelesningen og hele studiet har vært upåklagelig. Ordet profesjonelt er dekkende for den totale erfaringen og opplevelsen vi har til dette studiet. Dette masterstudiet blir vi å anbefale videre på det sterkeste. Takker også medstudenter for de gode diskusjonene og for deling av deres unike kompetanse.

Vi er begge småbarnsforeldre og må benytte anledningen til å takke samboerne våre som har vært så gavmild og gitt oss tid å gjennomføre dette studiet og som også har bidratt til mye korrekturlesning mot slutten av studiet. Ja det har tatt mye av det som kalles kvalitetstid med familien men det skal vi nå ta igjen! Besteforeldre, oldeforeldre som har også bidratt med alt fra barnevakt, kjøring til og fra av de små og de utallige middagsinvitasjonene som har bidratt til en enklere hverdag i en sådan travel periode, takk

Sammendrag

Formål

Bakgrunnen med vårt studie er å undersøke hva som kjennetegner en organisasjons strategi for opplæring og utvikling av ledere. Vi utforsker dette ut i fra 4 hovedteorier, en lærende organisasjon, organisasjonskultur, læringskultur og kompetanse og kompetanseutvikling. Til vår problemstilling har vi utarbeidet fire hypoteser. Bedriften som vi har tatt for oss er en statlig organisasjon med tilhørende avdelinger. Vi har valgt å se på følgende problemstilling: “Hva kjennetegner organisasjonens strategi for opplæring og utvikling av ledere?”.

Metode

Vi har i dette studiet hovedsakelig valgt en kvalitativ tilnærming for å undersøke vår problemstilling. Vi har benyttet intervju og hentet empirisk data fra mellomledere i organisasjonen. Data ble tatt opp digitalt og transkribert etter de var gjennomført. Systematiserte empirisk data i skjema før vi analyserte de. For å styrke våre funn i studiets kvalitative metode har vi også dratt inn subjektive observasjoner. Disse er igjen kvalitetssikret ved hjelp av kvantitative statistiske data hentet direkte fra organisasjonens HR register.

Funn

Det vi har erfart fra denne oppgaven er at organisasjonen har en strategi for opplæring og utvikling av ledere, men denne kommer i svært liten grad til syne blant lederne. Dette skyldes i stor grad mangel på kommunikasjon og informasjon av bedriftens mål. Respondentenes tilbakemelding, våre subjektive observasjoner og bedriftens statistiske data underbygger dette. Vi fant at flere drev med kompetanseheving, men ingen i studiet gjorde dette som følge av en overordnet strategi.

Konklusjon

Med utgangspunkt i våre funn kan vi konkludere med at organisasjonen har en strategi for opplæring og utvikling av ledere, men at det er svakheter som kommer til syne når vi tester hypotesene. Kommunikasjonen og informasjonsdelingen knyttet til læringskulturen i bedriften er ikke på et tilfredsstillende nivå. Det er videre ikke en felles forståelse hva som menes med læring, kunnskap og kompetanse. Dette kommer tydelig frem med at det ikke eksisterer klare mål for bedriften innenfor området. Det er lagt vekt på uformell læring i form

av praktisk arbeid, men ikke tilstrekkelig struktur på det som går på læringskultur. Man ser også at det ikke avsettes tilfredsstillende med tid eller ressurser for opplæring i organisasjonen.

Nøkkelord:

Ledelse, strategi, organisasjon, utvikling, kompetanse, mellomledere

1 Innledning

Det vi ser er at det i dag stilles langt sterkere krav til ledere og deres kompetanse på flere områder. Ofte ser vi at når resultater ikke lenger er tilfredsstillende så er det ofte leder som blir utpekt som syndebukk. Hvor mange ganger har vi ikke sett idrettslag som skifter trener midt i en sesong der prestasjoner har vært langt under forventning til organisasjonen og straks det er en ny trener på plass så starter laget og vinne? Dette med å skifte trener kunne vært en studie i seg selv. I dette studiet har vi valgt å fokusere på hva selve organisasjonen har gjort for å øke kompetansen til sine ledere.

Det vi ser er at dersom vi øker kompetansen til organisasjonen vil dette kunne gi ledere et løft som igjen kan gi bedre oppfølging av de ansatte. Slik vil vi totalt sett kontinuerlig kunne øke kompetansen i organisasjonen ved at når de ansatte stille større krav så vil organisasjonen måtte utvikle seg mer og ledere må øke sin kompetanse. Dermed kan det ideelt sett tenkes at organisasjonen vil leve i en livssyklus med utvikling og økt kompetanse.

1.1 Problemstilling

Det vi har tatt utgangspunkt i ved vår problemstilling og hypotese er vår kjennskap til organisasjonen. Gjennom arbeid med masterstudiet som vi har sett opp mot de lederrollene som vi har kan vi utelukkende slå fast at vi har økt vår teoretiske kunnskap og faglige innsikt som følge av flere arbeidskrav og eksamener i masterstudiet. Hypotesene er subjektive meninger som vi har dannet oss basert på vår kunnskap med organisasjonen.

Vår konkrete problemstilling:

«Hva kjennetegner organisasjonens strategi for opplæring og utvikling av ledere?»

Hypoteser knyttet til vår aktuelle problemstilling:

- Det er god informasjon knyttet til opplæring og videreutvikling av ledere i organisasjon.
- Det er tydelig strategi for opplæring av ledere i organisasjonen.
- Organisasjonen er ikke bygd opp tilfredsstillende i forhold til forventningene om læringskultur blant ledere.
- Det er ikke en klar forståelse av hva som forventes innenfor læring, kunnskap og kompetanse for ledere i organisasjonen.

1.2 Bakgrunn for problemstilling

Gitt utfordringsbildet mot 2020, stilles det særlig krav til høy endringskompetanse og god endringsledelse i organisasjonen. Dette er et generelt gjennomgående behov som berører alle forretningsområder, både leder og medarbeider.

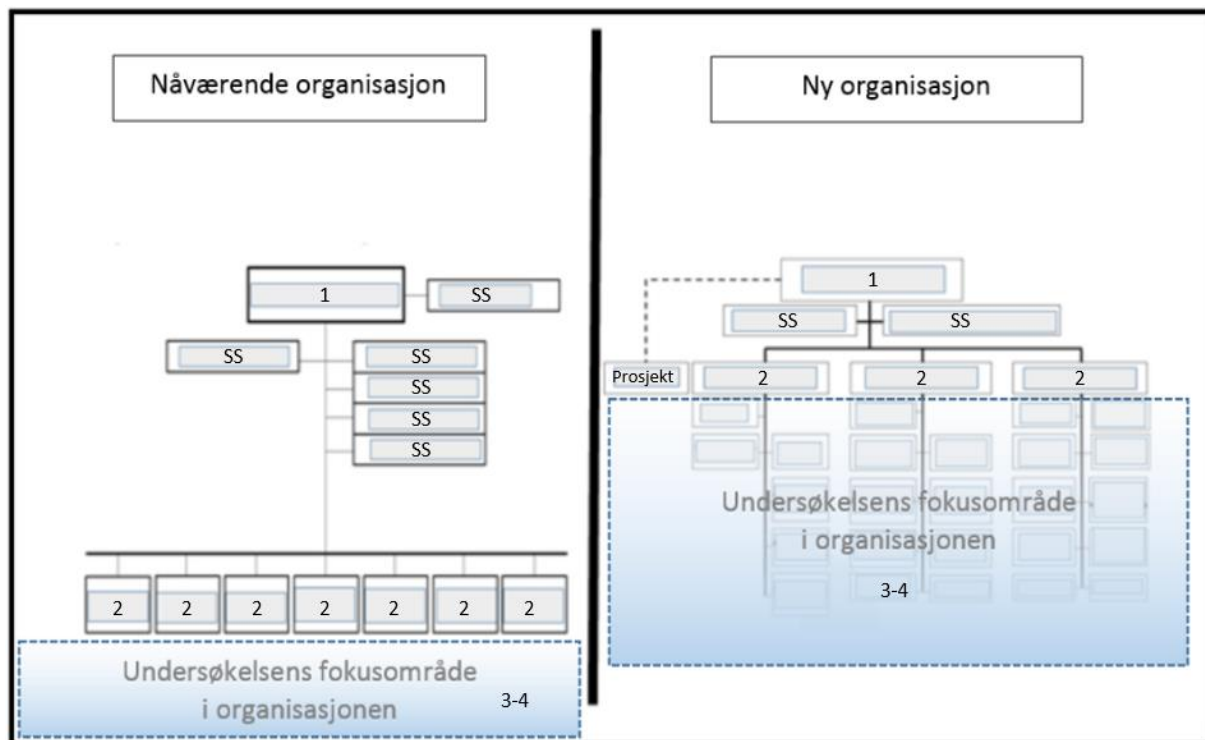
Resultater fra organisasjonens medarbeiderundersøkelse identifiserer nærmeste leder og utøvelse av utviklende ledelse som sterke drivere for medarbeidernes engasjement og kompetanse. Organisasjonen er avhengig av ledere som handler i tråd med våre verdier og prinsipper for å kunne bygge en organisasjon som er i stand til å nå resultater sammen med kolleger som gjør sitt beste. Videreføring av fokus på lederutvikling er følgelig helt sentralt.

1.3 Gjeldende organisasjon

Organisasjonen er på nåværende tidspunkt inne i sin største omorganisering siden den så dagens lys tidlig på 2000 tallet. Prosessen med å få på plass en ny organisasjon skal avsluttes og være gjeldende fra 1.juni.2017.

7.9.2016 ble direktøren i organisasjonen gitt i oppdrag å gjennomgå organisasjonens interne organisering og beslutte nødvendige endringer. Som følge av oppdraget gjennomføres det nå

en intern prosess i organisasjonen som har ledet til nytt organisasjonskart, gjeldende fra samme tidspunkt som ny organisasjon skal være på plass. Før endringen var det Administrerende direktør på toppen med tilhørende støtte stab og 7 underavdelinger. Den nye hovedstrukturen at organisasjonens virksomhet fordeles på tre avdelinger og to staber. Vi har unnlatt å detaljere mer om organisasjonen og organisasjonsendringene av hensyn til anonymitet. De vesentlige endringene kommer frem i *Figur 1, Organisasjonskart nå og ny organisasjon*. Toppledelsen blir med dette redusert fra 13 til 6 direktører. Dette er et pålagt oppdrag fra en høyere instans som innebærer besparelse og forenkling av administrasjon. Organisasjonen publiserer at det skal *brukes mer tid til produksjon og mindre til administrasjon* (Intranett case-bedriften 23.11.2016). Det konkrete bilde av organisasjonen i dag er noe uklart med tanke på stillinger som skal besettes i de nye avdelingene og tilhørende seksjoner. Noen stillinger der oppgavene til den ansatte i det vesentligste videreføres, kan vedkomne innplasseres i den nye stillingen og resterende vil bli lyst ut.



Figur 1 Organisasjonskart nå og ny organisasjon.

(Intranett case-bedriften 21.11.2016)

Figuren er todelt og viser nåværende og ny organisasjon. Nåværende organisasjon står til venstre og ny organisasjon i figuren til høyre. Boksene er merket med 1, 2, 3-4 og SS og betyr følgende: 1= Ledernivå 1, 2= Ledernivå 2, 3-4= Ledernivå 3 og 4, SS= Stab og støtte. I undersøkelsens kvalitative metode innhenter vi data fra nivå 3 og 4. I den kvantitative og observasjonsmetoden henter vi data fra alle nivåene foruten stab og støtte. Boksen med tilhørende tekst *Undersøkelsens fokusområde i organisasjonen* finner vi organisasjonenes mellomledere (nivå 3 og 4) som er studiets fokusområde.

1.4 Organisasjonens bakteppe for utvikling av ledere

Her skal vi se på hva som er organisasjonens strategi for kompetanseutvikling og prosessen videre til hva de tilbyr ledere av opplæring og utvikling.

Vi tar for oss kompetanseplan, handlingsplan, prosess for arbeid med kompetanseplan, rammeverk for strategisk kompetanseledelse og strategi for kritisk kompetanseområde. Så ser vi på organisasjonens definerte kritiske kompetanseområde for ledelse med blant annet tilhørende tiltak, effekt og ansvar. Vi avslutter her med å se på hva dette totalt har resultert i som produkt innenfor opplæring og utvikling av ledere i organisasjonen.

Organisasjonens kompetanseplan

Organisasjonens strategiske kompetanseplan 2015-2020

Organisasjonen sier at de skal utvikle fremtidens eiendoms løsninger gjennom deres unike posisjon og kompetanse. Virksomhetsstrategi blir implementert og operasjonalisert gjennom de ordinære plan og budsjettprosesser og fulgt opp gjennom blant annet mål og styringsparametere. Strategiske beslutninger, analyse og kartlegging knyttet til kompetanse, bør ivaretas gjennom de ordinære plan- og budsjettprosesser som et sentralt kriterium, og ikke gjennomføres som en uavhengig prosess som gjøres i tillegg.

Handlingsplan for 2015-2016

Organisasjonens overordnede handlingsplan viser tiltak gjeldende for inneværende år (2015) og neste år (2016). Dette er en plan som må følges opp av ansvarlig enhet, se figur 2.

Kompetanseutvikling i organisasjonen skal i hovedsak skje gjennom arbeid i prosjekter og i daglig virke. Der kompetanse vanskelig kan utvikles internt, må ulike former for samarbeid med eksterne fag- og spesialist miljø inngås.

Tiltak som er valgt og tatt med i en overordnet handlingsplan begrunnes gjennom 4 hovedpunkter hentet fra organisasjonens intranett (3.12.2016):

- At de er særskilt viktig for å nå mål eller realisere de strategier som er utarbeidet frem av organisasjonen. Dette krever gjerne samarbeid og fokus mellom avdelingene.
- At tiltakene kan ha en gjensidig avhengighet, men kan enkelt gjennomføres
- Et betydelig gap mellom dagens kompetanse og fremtidig behov. Kompetansegapet kan være aktuelt i flere avdelinger.
- At kompetansen ikke kan erstattes på en enkel og rask måte, men krever en omforent prioritering og satsning.

Prosess for arbeid med kompetanseplaner i organisasjonen

Kompetansearbeidet i organisasjonen foregår på ulike nivåer. De har anbefalt en videre prosess i organisasjonen for arbeid med kompetanseplaner. Den inneholder følgende retningslinjer.

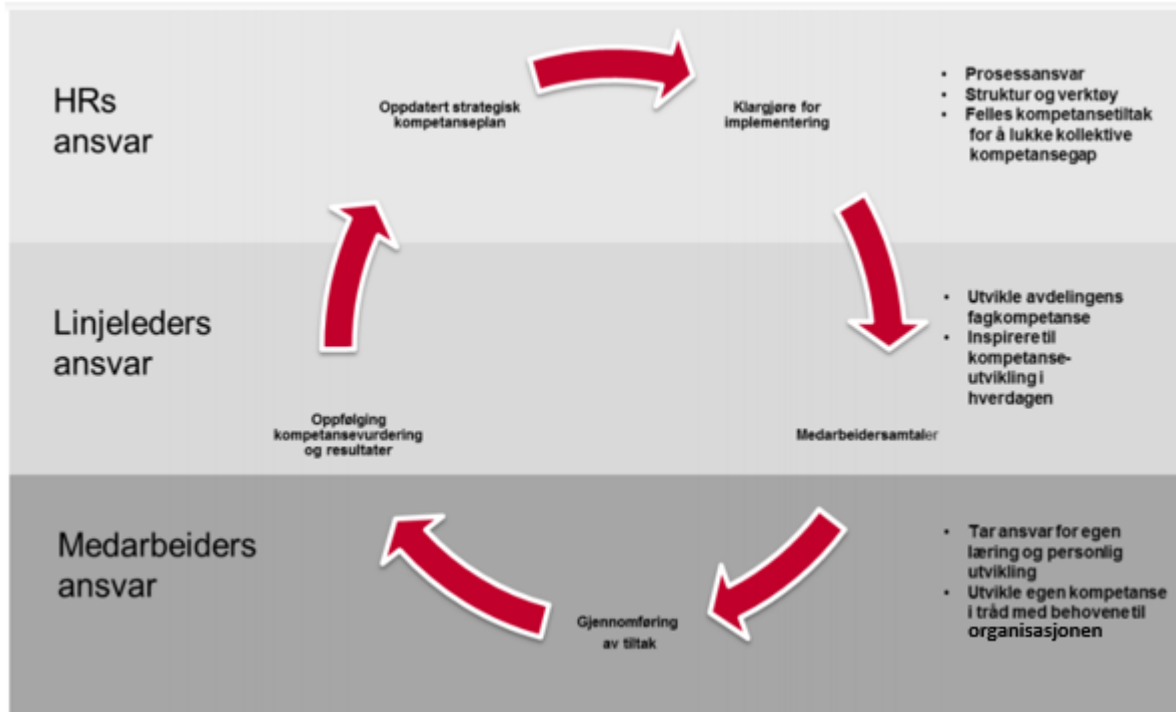
Strategiske føringer og satsingsområder for organisasjonen danner grunnlag for en overordnet strategisk kompetanseplan

Kompetanseplaner med handlingsplan utarbeides og følges opp i hver avdeling.

Individuelle utviklingsbehov synliggjøres gjennom medarbeidersamtalen og følges opp i individuell utviklingsplan, her peker de til lærings og arbeidsmål i kompetanse-web som blir utfylt iht medarbeidersamtalen og ligger i organisasjonens eget kvalitetssystem.

Prosess og ansvar der virksomhetsstrategi blir implementert og operasjonalisert gjennom de ordinære plan og budsjettprosesser og fulgt opp av eksempelvis mål og styringsparameter.

Strategiske beslutninger, analyse og kartlegging knyttet til kompetanse, bør ivaretas gjennom de ordinære plan og budsjettprosesser som er et sentralt kriterium. Skal ikke gjennomføres som en uavhengig prosess som gjøres i tillegg.



Figur 2 Oppgaver og ansvar for kompetansearbeid i organisasjonen

(Intranett casebedriften 21.11.2016)

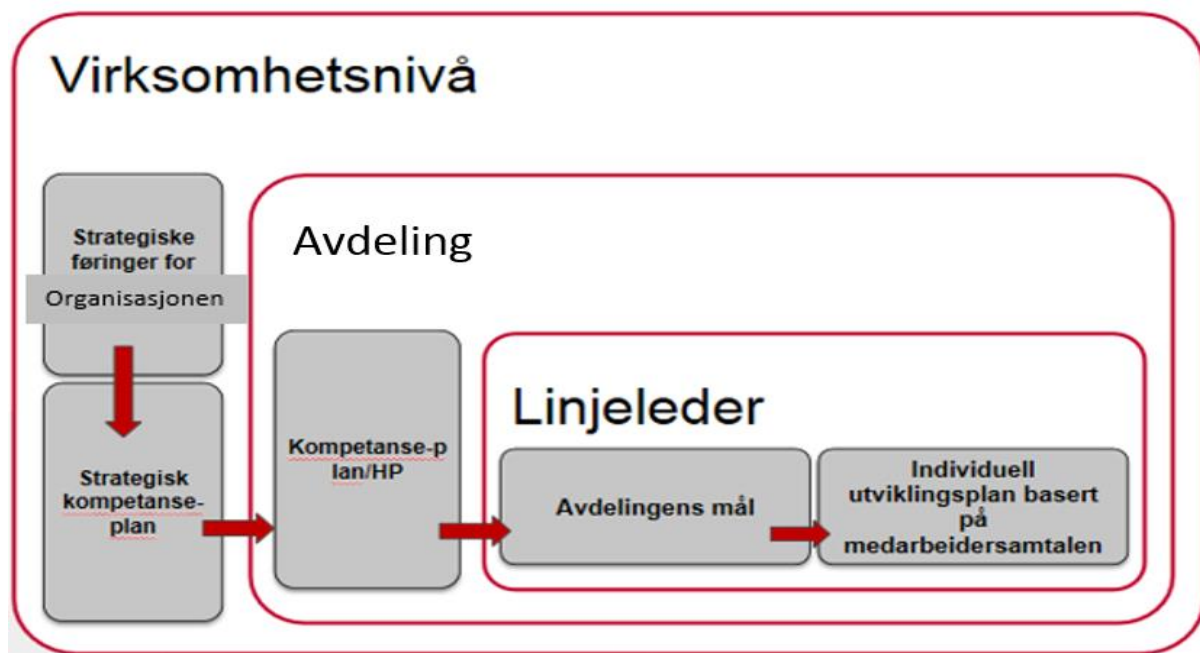
Figuren viser en anbefalt arbeidsprosess for kompetansearbeidet i organisasjonen. Oppgaver og ansvar er satt opp til å foregå på ulike nivåer. Figuren viser altså den anbefalte prosessen.

Tiltak som er valgt og tatt med i en overordnet handlingsplan begrunnes gjennom:

At de er særskilt viktig for å nå mål eller realisere strategier, og krever gjerne samarbeid og fokus mellom avdelingene. At tiltakene kan ha en gjensidig avhengighet, men kan enkelt gjennomføres. At et betydelig gap mellom dagens kompetanse og fremtidig behov, og kompetansegapet kan være aktuelt i flere avdelinger. At kompetansen ikke kan erstattes på en enkel og rask måte, men krever en omforent prioritering og satsning (Intranett case-bedriften 21.11.2016).

Rammeverk for strategisk kompetanseledelse

Organisasjonen forteller hvorfor det er så viktig med en enhetlig prosess for kompetansearbeid. Rammeverket skal bidra til strategisk fokus og diskusjon for å tydeliggjøre retning og ambisjon innen prioriterte fag- og kompetanseområder for å nå målsettingene i strategien. “Bygget for din utvikling” sier organisasjon. De vil sikre at kompetanseperspektivet integreres i den strategiske virksomhetsplanleggingen i organisasjonen, viser til planleggingshjulet. Dette skal bidra til at medarbeidere opplever organisasjonen som en attraktiv arbeidsplass med muligheter for læring og utvikling.



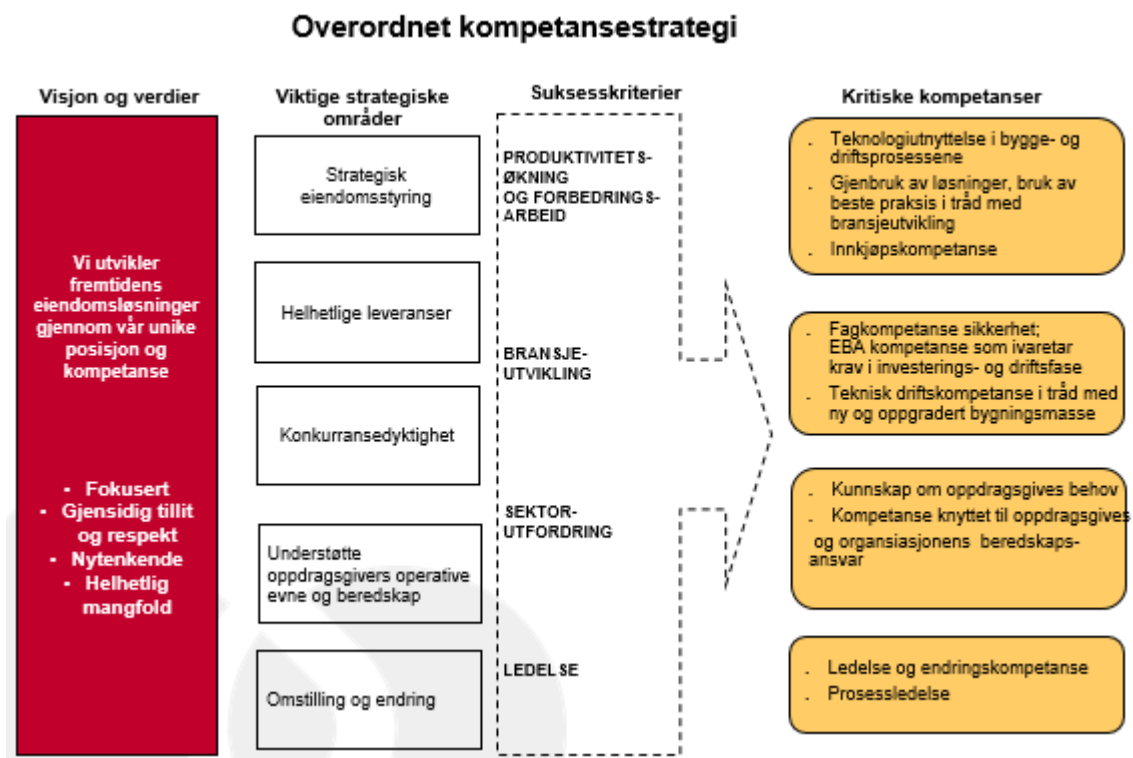
Figur 3 Struktur for kompetansearbeid i organisasjonen

(Intranet case-bedriften 21.11.2016)

Figuren viser retning for å nå målsettingene i strategien. Begynner med de strategiske føringer og satsingsområder for organisasjonen som danner grunnlag for en overordnet strategisk kompetanseplan. Går videre til avdelingene som har ansvaret for at kompetanse og handlingsplan utarbeides og følges opp av hver avdeling. Til slutt har linjeleder ansvaret for den individuelle utviklingsbehov som synliggjøres gjennom medarbeidersamtalen og følges opp i den individuelle utviklingsplanen som er basert på medarbeidersamtalen.

Vi har nå presentert en oversikt på organisasjonens kompetanseplan og tilhørende handlingsplan med fokus på kompetanseutvikling. Med påfølgende rammeverket til organisasjonen som er utarbeidet for å nå målsettingene i strategien. Videre skal vi se på kompetansestrategien der vi nå spisser tema mot fokusområdet i studiet. Hva sier organisasjonen i sin strategi om kompetanse og utvikling på område ledelse?

Kompetansestrategi med overordnet



Figur 4 Kritiske kompetanseområder, overordnet for organisasjonen

(Intranett case-bedriften 17.11.2016).

Som vi ser i figuren er ledelse tatt med i kategorien suksesskriterier og det på de to områdene, ledelse og endringskompetanse og prosessledelse.

Ledelse:

Endringsledelse og prosessledelse

Overordnede mål og føringer i organisasjonen som gjelder ledelse. Her fremmer de å bygge endringskompetanse, endringsledelse og videreutvikle lederskap. På grunn av utfordringsbilde mot 2020 stilles det særlig krav til høy endringskompetanse og god endringsledelse i organisasjonen. Resultater fra organisasjonens medarbeiderundersøkelse identifiserer nærmeste leder og utøvelse av utviklende ledelse som sterke driver for medarbeidernes engasjement og kompetanse. Videreføring av fokus på lederutvikling er følgelig helt sentralt for organisasjonen. (Intranett case-bedriften 17.11.2016).

Prosessledelse skal inneholde god struktur og kompetanse og det ivaretas ved gjennomføring av interne omstillingsprosesser. Endringsarbeid i organisasjonen skal kjennetegnes med riktige juridiske prosesser og god prosesskompetanse. Dette skal sikre nødvendige involvering, godt samarbeid og en effektiv gjennomføring. De sier her at etablering av enhet for programledelse i organisasjonen skal skape bedre oversikt over fremdrift ved igangsatte prosjekter og sikre mer enhetlig prosjekt og prosessledelse. Denne enheten kommer ikke tydelig frem (Intranett case-bedriften 17.11.2016).

TILTAK	FORVENTET EFFEKT	PLANLAGT IVERKSETTELSE	ANSVAR	FRIST
Lederprogram og ledergruppeutvikling nivå 2 og 3 med vekt på endringsledelse (inkl 360 lederevaluering)	Styrke ledernes gjennomføringskraft og trygghet i lederrollen. Program med vekt på endringsledelse	Høst 2015		Høst 15
Lederopplæring nivå 3 åpent program (inkl 360-evaluering)	Styrke ledernes gjennomføringskraft og trygghet i lederrollen. Program med vekt på endringsledelse	Høst 2015		Feb 16
Lederopplæring – ny som leder i Org (e-kurs)	Sikre god opplæring av nye ledere	Høst 2015		Febr 2016
Utvikle helhetlig konsept for lederutvikling i Organisasjonen	Sikre tilpasset og målrettet opplæring i tråd med Org lederprinsipper	Høst 2015	S&U i samarbeid med HR	Okt 2016
Bygge opp program-/prosesskontor	Styrke god struktur og kompetanse ved omstilling- og forbedringsprosesser	Pågående	S&U	

Figur 5 Tiltak som bidrar til å utvikle god ledelse i organisasjonen

(Intranett case-bedriften 17.11.2016).

Figuren viser hva som skal iverksettes, forventet effekt, planlagt iverksettelse, ansvar og når. Dette for å ivareta utvikling av den kritiske kompetansen samt utvikle god ledelse i organisasjonen.

Til dette har organisasjonen utarbeidet en egen kurs/utdannings portefølje for ledere som ligger tilgjengelig på organisasjonens intranett. Dette representerer de faste rammene, men det er viktig å presisere at det gis mulighet til videreutdanning ut over dette.

E-læringskurs
<ul style="list-style-type: none">• AKAN-DILEMM verktøy• Den gyldenen pennen• Den vanskelige samtalen• Er det sikkert? Et e-kurs i informasjonssikkerhet• Håndbok i kulturell intelligens• Innsyn- et e-læringskurs om offentleglova• Jeg spiller• Ny som leder i organisasjonen• Samarbeid og medbestemmelse• SATS for ledere• Snakk om utvikling- medarbeidersamtalen i staten

Figur 6 Tilgjengelige e- kurs i organisasjonen

Klasserom kurs
<ul style="list-style-type: none">• Avvikssystemet- saksbehandling• Samarbeid og medbestemmelse• Hvordan håndterer omstilling som leder• Rett person på rett plass• Ledelse og lederrollen• Ledelse av grupper• Omstilling og endringsledelse• Kommunikasjon, viktig samtale og konflikt forståelse• Praktisk økonomi kurs for ledere i organisasjonen

Figur 7 Tilgjengelige klasserom kurs i organisasjonen

(Intranett case-bedriften 17.11.2016)

1.5 Avgrensning av oppgaven

I denne perioden som oppgaven skrives er organisasjonen i ferd med å gjennomføre den største omorganiseringen siden organisasjon ble opprettet. Dette etter oppdrag fra oppdragsgiver til nyansatt toppleder i vårt studies organisasjon. Med tanke på denne situasjon og at fokuset til mange kan være på denne prosessen, ser vi det mest hensiktsmessig og begrense problemstillingen og våre hypoteser til å gjelde utvikling og opplæring av mellomlederne i organisasjonen. Vi ønsker som beskrevet å få svar på om det eksisterer en strategi for opplæring av ledere og om denne er kjent i organisasjonen. Hvordan brukes denne strategien om den finnes eller hvordan kan den bli mer kjent om den ikke eksisterer?

2 Teori

I dette kapitlet tar vi for oss det teoretiske rammeverket som danner grunnlaget for vår besvarelse av problemstillingen “*Hva kjennetegner organisasjonens strategi for opplæring og utvikling av ledere?*”.

Det første vi vil utdype er bakgrunnen for temaet en strategisk organisasjon og vi vil se på organisasjonskultur som vil danne grunnlaget for læringskulturen i bedriften. Videre tar vi for oss noen sentrale teorier for på den måten belyse hvilke muligheter og utfordringer som danner grunnlaget for vår problemstilling og hypoteser.

2.1 En lærende organisasjon

I dagens samfunn der man stadig er i endring ser vi at de organisasjoner som makter og kontinuerlig endre seg er de som har størst mulighet for å lykkes (Filstad, 2012). Det som kjennetegner en slik organisasjon er at de har kapasitet til å lære effektivt og vilje og en stor endringsvilje (Senge, 1990). Jacobsen og Thorsvik har definert en organisasjon slik:

“(...) organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål” (Jacobsen og Thorsvik, 2009:13).

Med dette så hevder Jacobsen og Thorsvik at det er mennesker som skaper organisasjonen gjennom de relasjoner og samhandlinger de gjør med hverandre. Basert på samhandling blir det konstruert bevisste formelle retningslinjer og mål som igjen kan bli nedskrevet i dokumenter, reglementer, arbeidsoppgaver, hvilke mandater, arbeidstid m.m. den enkelte skal inneha. Dette fører til at organisasjonen må lære seg å løse spesifikke oppgaver for på den måten å kunne realisere målene som er fastsatt i tillegg til å holde følge med markedet (Jackobsen og Thorsvik, 2009).

Underveis har vi registrert og funnet ut at det er en diskusjon rundt hva som henholdsvis er en lærende organisasjon og hva organisasjonslæring er basert i all faglitteratur som vi har lest. Av hensyn til plass så har vi valgt å utelate denne diskusjonen da dette ikke anses som

relevant for vår oppgave. Vi vil derfor konsekvent bruke *en lærende organisasjon* og vil komme tilbake senere i oppgaven hva vi legger i begrepet.

Det som er typisk for en organisasjon som har et lærende preg er at de er tilpasningsdyktig, fleksibel og produktiv. I tillegg har den en tydelig og forankret visjon som gir inspirasjon og bidrar til sterkt samhold og økt ytelse. Denne organisasjonens visjon og verdier er: «*Vi utvikler fremtidens eiendom løsninger gjennom vår unike posisjon og kompetanse*» og verdiene er:

- *Fokusert,*
- *Gjensidig tillit og respekt,*
- *Nytenkende*
- *Helhetlig mangfold*

(Intranett case-bedriften 21.11.2016).

Kjennetegnet med en slik bedrift er at det eksisterer et teamfokus da man ser effekten av å jobbe i grupper som gir en god læringsarena. En grunnleggende forutsetning for at dette skal gi den ønskede effekten er at det praktiseres en åpen dialog i gruppene der deltakerne stoler på hverandre og deler informasjon som gjør at alle kan lære av hverandre.

Det er ikke tvil om at en utviklende og lærende organisasjonskultur har et komplekst omfang. Vi berører mange faktorer som; motivasjon, tillit, samarbeid, åpenhet og læring m.m. Alle disse er det viktig å ta stilling til for å skape en utviklende og lærende organisasjonskultur. Medarbeiderne er sterkt proaktive for på den måten bidrar til å skape en fremtid som har selvdisciplin for å tilegne seg nye ferdigheter og kunnskaper. Det er dette som også kalles personlig mestring (Filstad, 2012). Ser vi på Schöns forestilling om “*The learning society*” fra 1973, er det en sterk samvariasjon mellom ønsket om endring og behovet for læring i en organisasjon (Filstad, 2012).

For å avrunde dette vil vi gjengi Senges definisjon på en lærende organisasjon:

“Organisasjoner der folk kontinuerlig utvider sin kapasitet til å skape resultater de virkelig ønsker, der nye og ekspansive tankemønstre blir fostret, der kollektive fremtidshåp finner frihet, og der folk kontinuerlig lærer å lære i lag” (Senge, 1990). Med dette i bakhodet utvikler de ansatte sin evne til å vurdere kritisk samt ta stilling til om de slutninger man trekker om virkeligheten faktisk er i samsvar med slik virkeligheten faktisk ser ut. På den måten forstår de helheten og ser sammenhenger i egen organisasjon og hvordan organisasjonen sin situasjon er, dette kalles for systemtenkning og er noe av det viktigste forholdet for å fremme læring i organisasjoner (Senge, 1990).

2.2 Organisasjonskultur

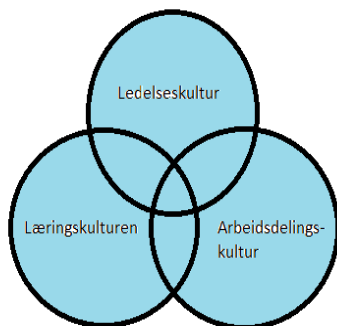
Bakgrunnen til at vi velger å omtale organisasjonskulturen, er at den er med på å belyse bedriftens fokus på å tilpasse seg omgivelsene for på den måten å nå målene sine. Dette betyr at de ansatte vet hva de har å forholde seg til - noe som skaper trygghet og forutsigbarhet, og vil gi et mer stabilt miljø. En felles kultur vil også føre til at de ansatte identifiserer seg med organisasjonen og at de føler seg hjemme i den. Det å endre en organisasjonskultur er en lang prosess og må skje på flere plan. Ledelsen må være blant pådriverne og deres tanker må gjennomsyre hele organisasjonen og komme til uttrykk gjennom det lederne sier og gjør.

I tillegg til rutiner og byråkratiske prosedyrer, utvikles det måter å samhandle på som det ikke er nedtegnet instruks for. Det er disse måtene for samhandling som danner kulturen i organisasjonen. Schein (1985) definerer begrepet “organisasjonskultur” som:

“Et mønster av grunnleggende antakelser - skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det er blitt betraktet som sant, og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene” (Schein, 1985:7).

Med denne definisjonen påstår Schein at det er utfordrende å holde oss til en organisasjonskultur uten å se dette i et gruppeperspektiv der medlemmene deler de samme grunnleggende antagelsene og oppfatninger av de væremåter og verdier som råder i organisasjonen. Eksempler på dette kan være at enkelte faggrupper forstår hverandre da de snakker samme fagspråk og har de tilnærmet samme verdiene som er rådende i yrkesgruppen. Det hevdes også at organisasjonskulturen blir lært av enkeltindividene gjennom de erfaringer som blir gjort i samspill med andre (Schein, 1985). For å oppsummere så kan vi si at læringen utvikles ved at individet tilegner seg ny erfaring eller kunnskap for på den måten kunne tilpasse seg den kulturen som eksisterer i organisasjonen (Schein, 1985).

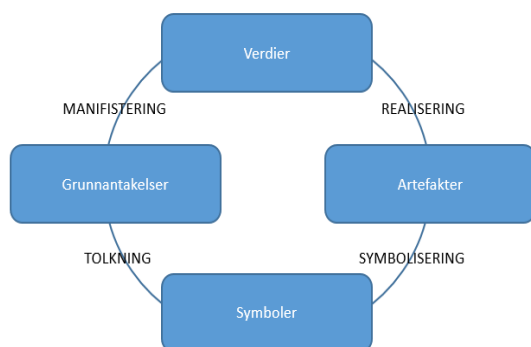
Ser vi på Wadel sin modell kan vi finne at det innenfor enhver organisasjonskultur analytisk skilles mellom ulike delkulturer; ledelseskultur, arbeidsdelings kultur og læringskultur (Wadel, 2008).



Figur 8 Wadels organisasjonskultur

(Wadel, 2008:24)

Dette er de mest sentrale delene av den totale organisasjonskulturen, og det er en grunnleggende forutsetning at det er støtte fra ledelseskulturen og fra arbeidskulturen for å utvikle en sterk læringskultur. Wadels sin definisjon av en læringskultur: “som de kulturelle verdissetninger og kulturelle oppskrifter organisasjonsdeltakerne har med hensyn til læring og læringsmessig og organisasjon av læring (Wadel, 2008: 24). I følge Scheins modell er det tre viktige elementer som skal binde disse tre kulturbærerne sammen. Disse tar utgangspunkt i; grunnantakelser, artefakter og verdier. Utover dette så har Hatch tilført nye symboler som kan studeres i modellen under (Schein, 1985 og Hatch, 2001).



Figur 9 Dynamisk organisasjonskultur

(Hatch, 2001)

Grunnantakelser

Det dreier seg om hvordan vedkommende i en kultur tror på som virkelighet og som danner grunnlaget for hva de oppfatter, hvordan de tenker og hvorfor de føler det de gjør. Slike antakelser vil som regel være ubevisste, ikke synlige og som regel bli tatt for gitt.

Verdier

Det er disse som definerer en organisasjons sosiale prinsipper, mål, normer og hva man er opptatt av innenfor en organisasjonskultur.

Artefakter

Her menes fysiske objekter som er skapt av kulturens medlemmer basert på et felles språk, ritualer og seremonier.

Symboler

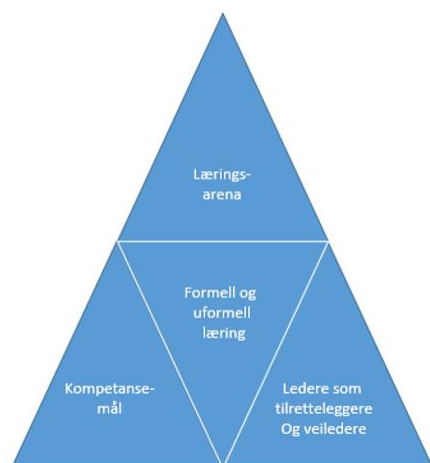
Kalles det symbolsk-fortolkende nivået. Der funksjonell overlevelse og meningsdannelser har avgjørende betydning for kulturens utvikling i organisasjonen.

2.3 Læringskultur

Det grunnleggende fokuset i denne avhandlingen er hva som kjennetegner læringskulturen i organisasjonen. På den måten vil også denne teorien være den viktigste da den er direkte knyttet opp mot vår problemstilling. Tar vi med oss hvordan begrepene organisasjon og organisasjonskultur har blitt definert, og hva som legges i det, vil det bli langt enklere å få innblikk i hva som menes med at organisasjonen har en læringskultur.

Dersom vi tar utgangspunkt i modellen til Filstad, vil vi se at denne tar utgangspunkt i fire dimensjoner som danner grunnlaget for sterk læringskultur i en organisasjon. Disse er; ledelse, kompetansemål, de gode læringsarenaene og formell/ uformell læring (Hatch, 2001).

Rammen av disse får helt avgjørende betydning for utvikling av en sterk læringskultur, og som direkte kan knyttes opp mot analysen i avhandlingen.



Figur 10 Læringskultur

(Filstad, 2012:212)

David A. Garvin, økonomiprofessor har i boken *Building a learning organization* (1993) blitt inspirert av Senge teori (gjengitt i Nordhaug 2004) som omhandler læring i organisasjoner. Her trekker han frem det faktum at organisasjoner og individer kan skape en god læringsplattform ved bruk av interaksjoner. Med dette har Garvin utviklet en fremgangsmåte som oppfordrer til individets og organisasjonens utvikling. Denne fremgangsmåten har han kalt for “Building Block” som kan oversettes til byggesteinteori (Garvin, 1993). Garvin legger vekt på at man ikke kan bruke disse byggesteinene fragmentert eller hver for seg, men at alle delene må være tilstede for at læring skal forekomme. Tar vi for oss Argyris og Schön (1996) og boken *Organization learning II*, hevder forfatterne at forventningene som organisasjoner har til en utviklingsprosess av og til ikke stemmer med det oppnådde resultatet. Eksempler på slikt kan være at man ikke klarer å nå de mål eller budsjetter som er satt. Et tiltak for å kunne løse en slik problemstilling er at medarbeiderne bør se på prosessen som fant sted før og under forløp av situasjonen. Ofte ser man på at dersom organisasjoner bare ønsker effektiv og synlig forandring av problemet, skjer det en enkeltkretslæring (Argyris og Schön, 1996). I denne kretslæringen skjer det ikke forandringer til verdiene eller holdningene i organisasjonen. Dette kommer av at man tar de eksisterende målene og verdiene for gitt, og man fokuserer kun på å forbedre medarbeidernes adferd. Spørsmål knyttet til moralsk og etisk art blir neglisjert (Argyris og Schön, 1996). Noen garanti for at

forandringen eller forbedringen blir langvarig, kan ikke denne modellen gi (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

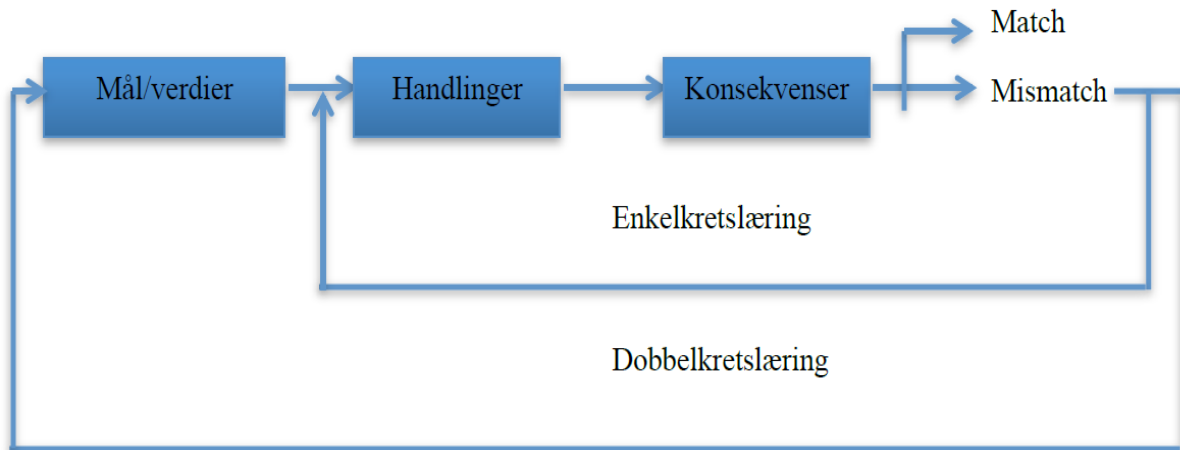
Disse momentene er også noe som Garvin tar for seg som en del av byggesteintankegangen. Han hevder at en viktig begynnelse i en problemløsningsprosess skjer ved at organisasjonen går systematisk til verks overfor problemet (Garvin, 1993). En systematisk gjennomgang av hvorfor forventninger og resultat ikke henger sammen med hverandre, er noe som organisasjoner bør ta for seg. Dette for at fakta skal stå i sentrum, mens antagelser og andre meninger bør fjernes.

Det er et klart skille mellom det Garvin tenker i forhold til Argyris og Schöns enkeltkretslæringsperspektivet. Her peker Garvin på at organisasjonen bør oppfordre individet til å stille spørsmål ved alle prosesser de står ovenfor (Garvin, 1993). Et faremoment som man bør ta med seg er at begge læringstankene kan være at individet ser spørsmålene som noe de automatisk skal foreta seg uten å reflektere over prosessen slik det er tiltenkt.

Ser vi så på Argyris og Schöns handlingsteori tar de for seg denne problemstillingen ved at individet i organisasjonen har to ulike handlingsteorier som blir betegnet som bruksteorier og den uttrykte teori. Førstnevnte er den som vi utfører uten å reflektere over den og sier noe om vår faktiske adferd. Den andre uttrykker teori som den ønskede adferden som vi uttrykker, men som vi ikke bestandig utfører (Argyris og Schön, 1996). Et eksempel på dette kan være at individet uttrykker at de ønsker å reflektere over problemet for å ta lærdom av det, men handler stikk motsatt. Garvin bruker ikke begrepet handlingsteori, men velger heller å omtale dette som innstillingene hos medarbeiderne. Dette er nesten sammenfallende med Argyris og Schöns begreper om bruksteori og uttrykks teori.

Modellen under som er hentet fra Argyris (1999) tar for seg hva som skjer når handlingen og konsekvensen ikke samsvarer med hverandre. På den måten vil vi se at når målene/ verdiene, adferden/ handlingene ikke resulterer i de ønskede konsekvenser, vil organisasjonen oppleve det som blir omtalt som en "mismatch" som fører til at organisasjonen må vurdere hele prosessen på nytt. Når man ser hvordan organisasjonen eller individet løser denne "mismatchen" kan man indikere hvilken uttrykt- og bruksteori som brukes i løsningen. I tillegg viser modellen at det i enkeltkretslæringen vil forekomme endring i selve handlingen og det forekommer lite refleksjoner rundt hvorfor man gjør endringen. Dersom man

reflekterer over de verdiene som styrer og som kan være i uoverensstemmelse med ønsket resultat, vil det skje det som er omtalt som dobbelkretslæring (Argyris og Schön, 1996).



Figur 11 Enkel- og dobbelkretslæring modell

(Argyris 1999: 68)

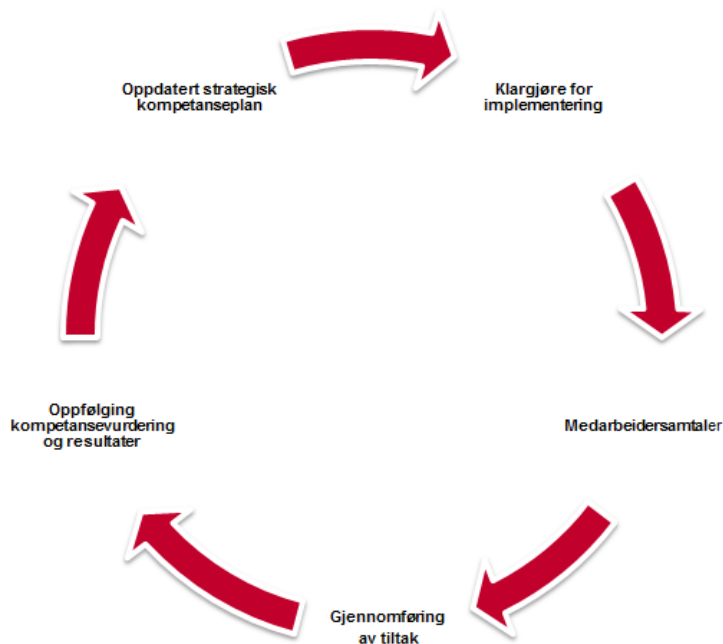
2.4 Kompetanse og kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling tjener en rekke funksjoner. En kan først nevne at det er viktig for å trygge og forbedre effektiviteten i en organisasjon. Kompetanse er blitt en stadig viktigere produksjonsfaktor, og virksomheter som ikke sørger for å vedlikeholde og videreutvikle kompetansen blant de ansatte vil kunne komme opp i problemer som i verste fall kan true organisasjonens livsgrunnlag (Nordhaug, 2004).

Man kan også peke på viktigheten med å utvikle kompetansemål. Disse målene handler om å etablere og videreutvikle kunnskapsmål på et strategisk nivå som man forankrer helt ned til et individuelt nivå. Disse målene er det viktig at man hele tiden evaluerer, reflekterer og vurderer i relasjon med det som blir læringsarenaer og hvilke krav til kunnskap man stiller (Filstad, 2012).

Viktige læringsarenaer i organisasjonen vil være; undervisning, samarbeid med kollegaer om prosjekt, case-drøftelser, kurs og direkte opplæring.

Organisasjonen stiller også krav til kunnskap. Disse finner du i strategiske føringer, i rammeverk for kompetanseledelse, beskrivelsen av kritiske kompetanseområder, kompetanseplan med avdelingens mål, samt den individuelle utviklingsplanen som er basert på medarbeidersamtalen. På denne måten kan man ha fokus på oppnåelse av kvalitet og resultater. Ønsket utfall av dette er økt motivasjon og jobbtilfredshet blant ansatte. For at dette skal lykkes er det viktig at den enkelte medarbeider opplever at de selv er med på å definere. Ser vi tilbake på figur 5 *Struktur for kompetansearbeid i organisasjonen* sine egne kunnskapsmål og ser disse opp mot de overordnede kunnskapsmål, er det viktig at målene ikke føles som begrensende eller for ambisiøse, men heller være en form for evaluering av medarbeiderens totale innsats og utvikling av kunnskap. Det er viktig at virksomheten har fokus på at kunnskapsmålene oppdateres og hele tiden fornyes. Da særlig innenfor forskrifter, fagkonsepter, kravspesifikasjoner, strategiske kompetanseplaner og andre relevante verktøy. Man kommer heller ikke utenom at ansvaret for utviklingen ligger i størst grad på den enkelte ansatte selv, men det bør være et lederansvar å kvalitetssikre at hvert enkelt individ har gjort det som er avtalt og forventet.



Figur 12 Kompetansemodell for felles ansvar i organisasjonen

(Intranett case-bedriften 21.11.2016)

Det er viktig at læring og kunnskapsutvikling i bedrifter ses på gjennom nye briller. På denne måten kan man få kontinuerlige prosesser i organisasjonens daglige virke der man løser konkrete oppgaver gjennom kommunikasjon og samtaler med kollegaer. I tillegg oppnår man dette gjennom observasjoner ved at man jobber og praktiserer sammen (Garrick, 1998). Men det er en utfordring med dette og det er å skille på når det er læring og når det er praksis. Filosofen, pragmatikeren og pedagogen John Dewey (1859-1952) argumenterer for at det er snakk om læring når vi står overfor usikre situasjonen som gir anledning til utforskning og kritisk eller refleksiv tenkning, og det er nettopp i erfaring at tenkning og handling blir to nødvendige sider av samme sak (Lai, 2006). Videre kan vi se på Elkjær (2005) som viderefører handlekraften basert på Deweys mange publiseringer over et langt akademisk liv. Her kommer det frem at handlekraften ikke må innsnevres og reduseres til individets handlekraft, men at de bør bestå av de mer eller mindre koordinerte kollektive handlingene i sosiale grupperinger hvor det er essensielt at man deltar for at man skal kunne ha mulighet for å lære. Uformell læring foregår der man løser konkrete oppgaver og praktiserer sammen med kollegaer eller andre ledere (Lai, 2006). Slik læring involverer handling, erfaring, praksis og aktivt engasjement. Det er i slike perspektiver man må forstå læring og om den er formell eller uformell.

Ser vi på formell læring er dette noe som skjer gjennom planlagte læringstiltak enten i form av eksterne kurs, bedriftsinterne utviklingstiltak eller eksterne utdanningsinstitusjoner. Det kan også forekomme samarbeid mellom bedriften og utenforstående profesjonelle aktører innenfor kompetanseområdet man vil fokusere på (Lai, 2006).

Dette vil som oftest være utenfor de sosiale rammene som vi omtalte under uformell læring der man lærer gjennom praktisk samspill med kollegaer når man løser oppgaver. Den store utfordringen er å knytte sammen den formelle læringen opp mot den uformelle anvendelsen slik at man på den måten får en praktisk relevans som resulterer i endring av etablert praksis.

I vår oppgave ønsker vi å se på hvordan respondentene opplever at hun eller han mestrer sine arbeidsoppgaver. Hvordan respondenten viser evne og vilje til å tilegne seg ny kunnskap. Samt hvordan respondenten opplever forholdet til interne og eksterne kurs. Er det eksempler på at respondenten opplever læring gjennom individuell jobbing med arbeidsoppgaver eller søking på nett eller andre oppslagsverk for å løse sine arbeidsoppgaver fra tid til annen?

3 Metode

Denne masteroppgaven er en empirisk samfunnsvitenskapelig studie der vi hovedsakelig har benyttet oss av kvalitativ metode, intensivt design og en deduktiv fremgangsmåte. Vi har også benyttet oss av deltagende observasjon og kvantitative statistiske data i vår søken etter kunnskap om vår problemstilling:

«Hva kjennetegner organisasjonens strategi for opplæring og utvikling av ledere?»

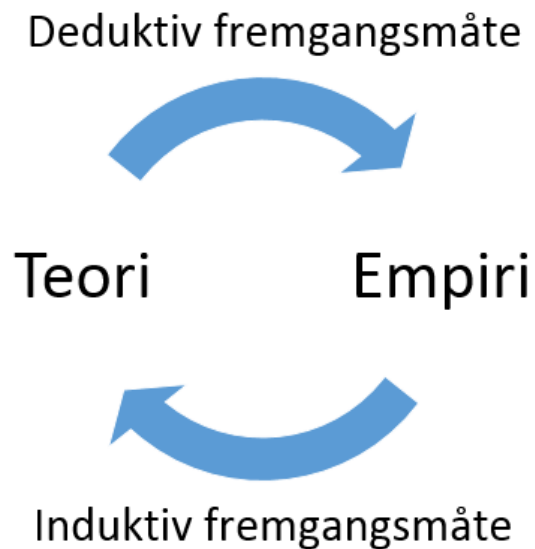
Hensikten med valg av metode i dette studiet er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap av den virkeligheten som eksisterer i den aktuelle organisasjonen vi undersøker. Metodene er en måte å gå frem for å samle inn empiri, eller som vi også har kalt det, data om virkeligheten.

«Forskere må ha en strategi for hvordan han eller hun skal gå frem for å finne det» (Jacobsen 2015: 15).

Med kvalitativ metode og et intensivt design har vi som hensikt å gå i dybden på det vi studerer i vår problemstilling. Vårt studie har en deduktiv fremgangsmåte der vi går fra teori til empiri. Dette er en logisk fremgangsmåte der vi har en teori om et fenomen, og som gir oss muligheten til å teste holdbarheten for våre 4 hypoteser.

Deduktiv, den beste fremgangsmåten er først å skape seg noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut og dernest gå ut og samle inn empiri for å se om dette stemmer overens med virkeligheten (Jacobsen, 2015)

Faglitteraturen gjorde oss klar over at vi måtte søke til virkeligheten for å få empirisk data til vår problemstilling (Jacobsen, 2015). Samtidig fikk vi kunnskap om at vi først måtte jobbe frem en god og spennende problemstilling før vi kunne bestemme oss for metode som passet til det vi skulle undersøke.



Figur 13 Induktiv og deduktiv fremgangsmåte

(Egenkomponert modell basert på Jacobsen (2015))

Vi velger å fokusere på deduktiv fremgangsmåte men vil også få frem at faglitteraturen sier ingen av metodene kan velges bort til fordel for den andre (Jacobsen, 2015).

3.1 Forskningsdesign

Intensivt design

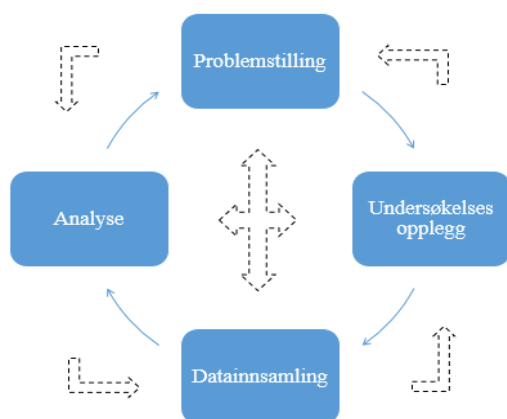
Med valg av kvalitativ metode vil vi gå for et intensivt undersøkelsesopplegg. Vi ser at der er en sterk sammenheng mellom kvalitativ metode og en slik undersøkelse (Jacobsen, 2015). I vårt studie om strategi ved opplæring og utvikling av ledere i denne organisasjonen er vi i større grad nødt til å gå i dybden av dette fenomenet. Intensivt design er velegnet til å belyse dette og der vi er interessert i dybde, forhold til individ, situasjon og nyanser (Jacobsen, 2015). Vi skal gå i dybden i forhold til vår problemstilling, finne nyanser og forhold mellom informantene og forstå datamaterialet ut i fra kontekst. Vi har utbedret en strukturert mal for intervju med tilhørende intervjuguide for å gi respondenten best mulig forståelse og oppfatning av spørsmålene. Dette for at dataene er mest mulig sammenlignbare ut i fra

respondentenes egen erfaring og opplevelse i organisasjonen. Ønsket med dette er søken etter informasjon som gir oss den beste kunnskapen for å besvare hypotesene og problemstillingen vår. Designet gir en liten statistisk generaliseringskraft, men en større teoretisk, noe som er mer sentralt for resultatet av vårt studie. Vi skal teste holdbarheten av utvalgt teori mot hypotesene, observasjonene og for så å tolke dataene, noe som blir godt ivaretatt med et intensivt design (Jacobsen, 2015).

Kvalitativ metode

Vår problemstilling tar utgangspunkt i at vi har lite kunnskaper om temaet. Med intensivt design skal vi gå i dybden for å fremskaffe gode data på det vi skal undersøke. Vi velger intervju som datainnsamlingsmetode noe som utfordrer oss til å formulere gode spørsmål, som vil være mest hensiktsmessig for vår undersøkelse. Styrken til vår metode er fleksibiliteten den gir. Om det skulle være noe under intervjuet som vi ser blir feiltolket eller vi ikke får svar på, har vi muligheten til oppfølgingsspørsmål. Det vil kunne løse de utfordringene som kan oppstå på en best mulig måte. En fleksibel undersøkelse gjør at vi kan endre undersøkelsen til det beste for vår problemstilling (Jacobsen, 2015).

Metoden er interaktiv noe som betyr at vi har mulighet til å reversere og endre problemstilling og datainnsamlingsmetoden i prosessen mens studiet pågår (Jacobsen, 2015). Vi har i dette studiet endret både vår problemstilling og vår datainnsamlingsmetode. Endringene ble gjennomført i den hensikt å gjøre både problemstilling, validitet, reliabilitet og generalisering sterkere.



Figur 14 Den kvalitative undersøkelsesprosessen som en interaktiv prosess

(Jacobsen, 2015: 130)

I figuren skal de brede pilene signalisere den ordinære prosessen men de stiplede pilene illustrerer at denne forskningsprosessen ikke er låst og er mulig å gjøre endringer på (Jacobsen, 2015)

Metoden tillater endring og i vårt studie ble det helt sentralt for å komme oss videre i undersøkelsen. Dette for at vi bruker kvalitativ metode som er mer åpen for de uventede hendelsene som krever oppmerksomhet. Til et intervju som dette ser vi at det er lite av det generelle som spiller en rolle. Det blir i større grad data som er fordelaktig i variasjon og kompleksitet. Vi har med denne metoden fått en større nyanserikdom av informantens unike forståelse av fenomenet (Jacobsen, 2015)

Deltagende observasjon

En av oss som utfører dette studiet arbeider i denne aktuelle organisasjonen. Vi har benyttet muligheten til å bruke observasjon for å forsterke studiet mot vår problemstilling. Måten denne metoden utføres på er at forskeren skal observere og være deltagende på samme tid. Og når observasjon benyttes som metode vil også et annet element bli aktuelt. Det er hvilken eller hvilke situasjoner vi skal observere mennesker vi undersøker i (Jacobsen, 2015) refererer til (Nicholls et al. 2014) .

Kurs og samlinger der tema om ledelse og utvikling har vært fokus er de steder og situasjoner vi har observert. Metoden for å innhente data er at vi har stilt spørsmål i disse anledningene som indirekte peker på vår problemstilling.

Vi har tatt notater av observasjonene og funnene er todelt. Et svar fra informantene er at de mener det ikke er en strategi for utvikling av ledere. Det andre svaret er at de er i tvil, men at de ikke husker eller aldri har sett strategien.

I et av tilfellene har en avdelingsdirektør uttalt med støtte fra HR leder “*Det er ingen strategi i organisasjonen for utvikling av ledere*”. I et møte med nyansatt toppleder for organisasjonen ble det konkrete spørsmålet stilt: «*Er det strategi for opplæring og utvikling av ledere i organisasjonen?*» Topplederen svarer at han var ganske sikker på at det ikke finnes en strategi for dette i organisasjonen. Dette er uttalelser som vi noterte ned for å bruke i analysen på et senere tidspunkt. Vi har bevisst ikke latt dette forme vår undersøkelse og forberedelse når vi skulle hente inn data i form av intervju, observasjon og kvalitative data.

Kvantitativ metode

For å styrke validiteten og kunne sterkere generalisere våre funn har vi også benyttet oss av denne metoden. Organisasjonen har en kursportefølje utarbeidet for utvikling av ledere. De har delt dem opp i leder klasseroms kurs og lederkurs e-kurs. På begge områdene har vi sett på antall utførte kurs, strukturert resultatene og samlet sett på hvor mange ledere som har utført hvert enkelt kurs. Dette er de kursene som organisasjonen har jobbet frem ut i fra sine valgte strategier på utvikling av ledere og type kompetanse. På dette tidspunktet hadde vi ganske god forhåndskjennskap til det temaet vi undersøkte, og problemstillingen ble mer tydelig og klar. De svarene vi har fått er svært relevante for studiet. Resultatet viser hva som faktisk er utført av kursene i kursporteføljen til organisasjonen rettet mot ledere. «*Den kvantitative metoden er best egnet når vi ønsker å beskrive hyppigheten eller omfanget av et fenomen*» (Jacobsen, 2015: 136)

Sekundærdata

Vi har benyttet oss av eksisterende data som organisasjonen har om antall utførte kurs av de som organisasjonen har tilgjengelig i sin portefølje spesifikt for ledere. Vi baserer oss på data som er samlet inn av andre og til et annet formål (Jakobsen, 2015).

Intervju

Til vår kvalitative studie med begrensninger på tid, sted, og ressurser ser vi det som strategisk riktig å velge intervju som datainnsamlingsmetode. Intervjuene ble avholdt i organisasjonens lokaler og selve intervjuet med en respondent hadde vi estimert til en varighet på 1 time, den reelle varigheten var på 45 min til 1 time. De fikk presentert en intervjuplan før vi startet selve intervjuet. Vi startet med de mer generelle spørsmålene før vi gikk over på hoveddelen og vi inntok en mer lyttende posisjon. Intervjuerens hovedoppgave er å lytte, når responsen er kommet i gang skal vi i all hovedsak ikke avbryte men forsøke å lytte til det som blir sagt (Jacobsen, 2015). Det finnes mange forskjellige måter å samle inn data på, men felles for dem alle er at etiske prinsipper er viktige å overholde. Ivaretagelse av forsknings-deltakernes integritet, konfidensialitet og informert samtykke er noen sentrale prinsipper i vår oppgave og prioriteres høyt. Dette informeres om i prosedyren. Vi skal her benytte oss av det åpne individuelle intervjuet. All data blir dokumentert på samme måte, det blir tatt lydopptak av alle intervjuene. Etter alle respondentene er intervjuet transkriberer vi alt ordrett fra lydopptakene til tekst på et dokument. Hver enkelt respondent vil motta sitt eget intervju som

vi ber dem lese gjennom og godkjenne hvis de mener dette er i tråd med hva de er sagt. Alle ble godkjent og vi slettet så lydopptakene tilhørende alle respondentene. Populasjon og utvelgelse til kvalitativ metode

Gruppen denne oppgaven generaliserer til er ledere og vi velger å ta et utvalg fra en statlig organisasjon som utgjør studiens populasjon. Utgangspunktet var å velge 8 men vi endte opp med 4 respondenter fra organisasjon. Alle disse innehar en stilling og rolle som mellomleder, definert under nivå 3-4 i organisasjonen, som er studiets fokusområde, se fig 1. Alle i organisasjonen som har denne rollen ble satt opp på et skjema med navn og tilhørende nummer i stigende rekkefølge. Til utvelgelsen brukte vi en applikasjon (The random number generator) som trakk ut våre respondenter til studiet. Her var det flere som ikke kunne delta av forskjellige grunner derfor måtte vi repetere trekningen til vi fikk de respondentene vi trengte.

Vi endte på 4 respondenter som er mellomledere. Organisasjonen har ikke en konkret definisjon på nivået de har på sine ledere, men likhetstrekk for respondentene er at de har personalansvar for 7 eller flere ansatte i avdelingen.

3.2 Kvalitativ metode, styrker og svakheter

Åpenhet, nærhet og relevans

Å samle inn data gjennom en samtale med personer der det er forholdsvis naturlig relasjon til de som skal undersøkes vil gi en nærhet som vil kunne virke inn positivt på studiet. Her møter vi respondentene på deres premisser og få føringer blir lagt for de data som kommer inn. Metoden krever og får en stor grad av åpenhet, det vi leter etter her er i liten grad bestemt på forhånd, ingen satte svaralternativer, men metoden gir respondentene frihet til å definere fenomenet selv. Respondentens oppfatning av fenomenet får vi formidlet gjennom han/hun sine egne ord. Dette vil også gi høy relevans ved at informantene selv definerer den nærmest riktige forståelsen. På den andre siden ser vi at nærhet også har sine svakheter. I dette tilfellet nærhet til informant og fenomenet vi undersøker. Interessen for det vi undersøker kan i slike tilfeller bli farget av undersøger (Jacobsen, 2015). For å unngå dette jobbet vi godt med intervjuguiden og holdt oss til de planlagte spørsmålene.

Intervjuguiden ble videre utformet med den hensikten å få svar på vår problemstilling og hypoteser. Gjennomtenkt oppbygging og spørsmål som bygde seg opp fra det generelle til så å spisse seg mot strategi og opplæring/ utvikling av ledere i organisasjonen.

Når det gjelder nærhet til respondenten planla vi at den ene av oss som ikke jobber i denne organisasjonen skulle avholde intervjuene. Dette for at kobling mellom personene ikke skulle bli for nære. Her møtte vi på en utfordring, den som skulle holde intervjuet ble pga sykdom forhindret til å stille opp. På grunn av tid og ressursmangel måtte vi gjennomføre intervjuene med undersøker som jobber i organisasjonen. Med fokus på intervjuguiden er vi av den oppfatning at respondentene ikke ble påvirket i stor grad. De fikk forklart fenomenet ut i fra sin erfaring, opplevelse og tanker med egne ord.

Generalisering problemer

Videre kan vi også få et generaliseringsproblem. Denne metoden gir oss et fåtall representanter for det miljøet de skal representere. Vi har færre representanter enn planlagt i undersøkelsen og vi må være kritisk og spørre om de representere miljøet eller om de bare er representative for seg selv. «*Teoretisk kunne man tenke seg å samle inn kvalitative data fra et representativt utvalg*» (Jacobsen, 2015:131). Selv om vi fikk få respondenter mener vi fra den som kjenner organisasjonen godt at dette var gode representanter for studiet med grunnlag i deres stilling, erfaring og posisjon i organisasjonen. Vi har videre styrket generaliseringsutfordringen med å bruke deltagende observasjon og kvantitativ metode.

Kompleksitet

Den store mengden informasjon vi får inn er utfordrende å tolke på grunn av dens kompleksitet og nyanserikdom. Vi fokuserte her på å kategorisere de data vi samlet inn i ulike treffende temaer. I neste omgang satte vi inn alle svarene fra informantene i et skjema slik at vi hadde oversikt på hva alle hadde svart på hvert spørsmål innenfor gjeldende kategori. Dette ga oss god oversikt. I tillegg ser vi at metoden gir oss tilgang til mye informasjon. Et mer prinsipielt spørsmål som vi kan stille er om respondentene i det hele tatt klarer å være helt åpne for alle detaljer og nyanser (Jacobsen, 2015). Vi har derfor lagt mye arbeid i å forstå og forholde oss til dette og kompleksiteten av gjeldende data.

Undersøkelseeffekt

Vi ser at metoden kan skape en nærhet der vi kan være med å bidra til at et resultat viker fra de faktiske forhold. Vi så også på utfordringen med at den ene av undersøkerne som ikke jobber i organisasjonen, kunne oppfattes som en fremmed, og at informantene da kunne oppføre seg annerledes og ikke være naturlig i sin måte å svare på (Jacobsen, 2015). Selv om intervjuene ble tatt av den som arbeider i organisasjonen hadde vi fokus på begge disse utfordringene. Vi forberedte oss på begge scenarioer. Erfaringene fra respondentene etter endt intervju var at de ikke ble påvirket i nevneverdig grad.

3.3 Prosedyrer til intervju

Hvordan gjennomførte vi intervjuene

Møterom

Alle intervjuene ble avholdt i møtelokalene til denne aktuelle organisasjonen. Alle møterommene er tilnærmet like av de som ble benyttet i studiet, dette gjelder både møbler, stemning og teknologi. Det ble totalt brukt 3 møterom, intervjueren satt på samme møterom i alle 4 intervjuene. 2 av kandidatene ble intervjuet med bruk av teknologien lyd og bilde, benyttet her programmet Skype for business.

Opplysninger før intervju

Alle informantene fikk presentert en mal for intervjuguide. Her fikk de informasjon om de 3 fasene, rammesetting, fokusering og tilbakeblikk med tilhørende tidsestimat.

Rammesetting

Ga informasjon om løs prat, informasjon om temaet for samtalen, hva dataene skal brukes til, gjeldende taushetsplikt og verifisere samtykke til opptak av samtalen.

Tilbakeblikk

Kontrollerer her at vi har forstått informanten riktig og om det er noe han/hun vil legge til. Må presisere at i denne prosessen før selve intervjuet har ingen sett spørsmålene som intervjuguiden inneholder.

Intervjuguide

Før vi startet på gjennomføringen av intervjuguiden ba vi dem bruke tid til å forstå spørsmålet og eventuelt få avklart betydningen av spørsmålet før det ble besvart. I selve intervjuet ble det lagt vekt på å legge trykk på de “riktige” plassene i spørsmålet slik at betydningen ble mest mulig klar. Dette var noe som vi hadde testet og øvd på i tiden mellom intervjuguiden var ferdigstilt til intervjuene ble avholdt. Informerte respondentene om mengde nøkkelspørsmål og tilhørende oppfølgingsspørsmål.

3.4 Forskningsetikk og personvern

En forskning som vi utfører er underlagt en rekke lover og etiske retningslinjer. Begge kandidatene (forskerne) har skrevet under en taushetserklæring i gjeldende organisasjon. Meldeskjema er sendt inn, prosjekt vurdert og godkjent av personvernombudet. Dette er fremlagt og forklart muntlig til alle informantene, både godkjenningen og hva forskningsetikk innebærer og hva det har av betydning for dem.

3.5 Metodeutfordringer

Kvalitativ forskning

Fortolke og bearbeide data fra intervjuene har vært utfordrende, Det respondenten sier på intervjuet er en ting. Men det å tyde informasjonen etter vi hadde hørt på lydopptakene og transkribert dem var komplisert. Når dette skulle tolkes var det flere aspekter som vi måtte forholde oss til. Var stemmen positiv, hvordan var adferden og stemte dette overens med hva

de fortalte? For at vi skulle klare å få en god gjengivelse av respondentenes uttalelser var bearbeiding av datamaterialet utfordrende og en stor mengde jobb.

Til alle elementene som er utført i denne metoden har det også vært utfordrende å beregne tiden som kan benyttes. Skal kort si noe om de vesentligste arbeidsoppgavene som tok mye tid. Utforming av spørsmål, tiden her gikk med på å lage gode spørsmål relatert til vår problemstilling samt spørsmål som var forståelig for respondentene. Vi måtte her bruke tid til å teste våre spørsmål mot et tilgjengelig miljø utenfor organisasjonen vi studerer. Dette var studenter innenfor fagfeltet ledelse.

Organisere intervjuene, trekke ut respondenter, avtale tid for gjennomføring, gjennomføre intervjuene og ikke minst det å transkribere alle intervjuene over til tekst gikk det mye tid til.

Totalt var dette veldig utfordrende og en ting er å disponere vår egen tid men å disponere andre sin tid viste seg å være tidkrevende på sin måte. Vi mener selv vi har brukt tiden godt iht. den tiden vi har hatt til rådighet på dette studie. Grunnen mener vi er bruken av veileder og vår måte å respondere på de gitte anbefalinger.

Deltagende observasjon

Selv om observasjonene var kortvarig var det vanskelig og ikke bli for involvert som deltager. Hadde her fokus på å være tilbaketrukket og få en naturlig distanse fra de deltagende parter.

Kvantitativ metode

Ut ifra de variablene som lå tilgjengelig var det mye arbeid med å få tallverdiene representative for studiets fokusområde mellomledere. Noe som i utgangspunktet ikke var tilgjengelig fordi det tilgjengelige tallmaterialet representerte alle ansatte i hele organisasjon.

3.6 Avslutning

Vi så tidlig hvor ressurskrevende denne metoden var men samtidig hvor viktig den var med tanke på vår problemstilling. Vi iverksatte tidlig metoden deltagende observasjon for å kunne styrke vår validitet på innsamlede data. Vi endte opp med data fra 4 respondenter i intervjurunden, noe som alene ville ha blitt litt tynt både med tanke på generalisering, validitet og reliabilitet. En undersøkelse skal være en metode til å samle inn empiri og den bør tilfredsstillende to krav: Empirien må være gyldig og relevant (valid) og den må være pålitelig og troverdig (reliabel) (Jacobsen, 2015). For å styrke dette ytterligere benyttet vi oss av kvantitativ metode. Vi fremskaffet tall fra organisasjonen på gjennomførte kurs rettet mot utvikling av ledere i organisasjonen. Dette er tall fra alle de kursene som organisasjonen har tilgjengelig for sine ledere. Disse metodene samlet gjør oss tryggere på at funnene gir en gyldighet og troverdighet der de i sterkere grad kan generaliseres.

4 Analyse/ drøfting

I dette kapitlet vil vi ta for oss de funn som vi sitter igjen med etter analyseprosessen er gjennomgått og knyttet opp mot forskningsspørsmålene. Det er i vårt studie benyttet individuelle intervjuer. Det vi erfarte var at mye av det som vi ønsket å finne ut av baserte seg på hvordan hver enkelt leder hadde et ønske og en egeninteresse for å utvikle seg og tilegne seg ny kunnskap. Funnene vil bli omtalt og belyst med sitat fra transkripsjonsmaterialet. Det vi opplevde var at to av respondentene ikke dukket opp som avtalt og var utilgjengelig for videre gjennomføring innenfor det tidsrommet som vi hadde avsatt. Vi valgte da å innhente en ny person som kunne gjennomføre intervju for å sikre at vi hadde tilstrekkelig med grunnlag for å lage en god analyse. Alt i alt forløp intervjuene på en god måte og det vi sitter igjen med er at alle svarte oppriktig og sannferdig på våre spørsmål.

Kapitlet er bygd opp på følgende måte:

1. Strategien til organisasjonen
2. Knyttet opp mot den teorien som vi har benyttet
3. Hva er det respondentene sier

I avslutningen av oppgaven under konklusjonen tar vi med resultatene fra deltagende observasjon og kvantitativ metode.

Som i de andre delene av studiet har vi valgt å anonymisere analysen på best mulig måte. Navnene til respondentene utelates og vi valgt å ikke gi dem fiktive navn. Dette for at ingen skal kunne følge tråden og indentifisere hvem som har sagt hva.

Bakgrunn til respondentene

De respondentene som vi har benyttet oss av har startet i bedriften i perioden 1997 – 2013. De beskriver sine stillinger som følger. «*Stillingen i dag har jeg fungert i siden årsskiftet. Avtaleansvarlig forsyning. Arbeidsoppgavene går på å ivareta kundens, altså oppdragsgivers, gjennomstrømningskostnader, og energi, vann og avløp, renovasjon, samt felles infrastruktur; kabling, rørnett i bakke og luft. Tiltak, og en gitt sum å forholde oss til for å drifte det på best mulig måte. De tjenestene kjøper vi av driftsavdelingen, og av prosjektavdelingen. De*

shopper igjen på yttersida av gjerdet hvis det viser seg at det er nødvendig. Når det gjelder gjennomstrømningskostnadene på energi, vann og avløp og renovasjon så er det rammeavtalepartnere som utfører tjenester, og vi ivaretar de tjenestene for oppdragsgiver, til det da vi har på oss til å mene noe om skal være til den billigst mulig, eller lavest mulig kostnad da for kunden.».

Neste sier «Nå er jeg teamleder for avd. system, og det mener jeg egentlig at vi begynte å forme allerede etter at jeg hadde vært her et halvt års tid. Jeg husker ikke nøyaktig dato for når jeg fikk det, men jeg hadde ikke vært her så mange måneder, jeg begynte egentlig som prosjektleder. Arbeidsoppgavene mine er å ha både faglig og personalledelse av det teamet som har ansvar for avd systemforvaltning og prosjektgjennomføring».

Tredje sier «Jeg er avdelingsleder for en avdeling, med i underkant av 20 ansatte og jeg startet i den jobben på midten av 2000 tallet. Hovedarbeidsoppgaven min er «leder», altså personalledelse, fagledelse, personalutvikling, men produktet som avdelingen min leverer er delt i tre, og det er håndtering av feilmeldinger på de byggene organisasjonen har, sentralbordet til bedriften, også har vi en tjeneste der vi bestiller varer og tjenester for andre koststeder enn vårt eget».

Fjerde sier «Jeg har stilling som avdelingsleder og det har jeg vært i seks, nei åtte år tror jeg. Mine arbeidsoppgaver ut over lederansvaret er systemforvalter programløsning på ikt systemutvikling, og ansvar for alt som har med forvaltning av programløsningen å gjøre i dag».

For å utfordre respondentene litt og se hvordan de reflekterte ovenfor seg selv og sine styrker stilte vi de et spørsmål om hva de anså seg selv som god på innenfor kategorien ledelse.

Første respondent gav et bredt og utfyllende svar «Hvis vi forholder oss til det som er innafør arbeidstida da, så føler jeg at jeg er god på det faget jeg har i bunn, og ingeniørbiten av det. Det vil i min stilling gjenspeile gjennomstrømningskostnadene, og energitekniske spørsmål. Jeg har jo ti år på baken i organisasjonen om ikke mange uker, og det gjør jo også sitt til at det jeg har lært underveis, har også gjort meg til, ja hvis dette er arenaen for selvskryt, dette har altså gjort meg til god da, på det jeg har erfart, gjennom organisasjonens flyt, prosesser og rutiner, og da har det kanskje gått så langt at jeg er den som blir spurt, og det er jo en hyggelig setting. Så jeg er god på veldig mye som har med drift og forsyning og vedlikehold å gjøre. Nettopp. Innenfor ledelse så føler jeg at jeg er god, og har fått berømmelse for, jeg kan jo begynne et sted, for intervjusituasjoner, for ansettelse,

og prosessene rundt ansettelse. Det er ting jeg har erfaring med fra tidligere arbeidsforhold, og det føler jeg at jeg er veldig god på. Når det gjelder ledelse i forhold til personell i avdelingen så har jeg hatt stor avdeling de tidligere årene og mindre avdeling de senere årene».

Andre respondent uttalte «Det er litt vanskelig når du spør en type person som meg hva han er god på, for han liker ikke å svare på sånt. Men, nei hva skal jeg si. Jeg prøver å være oppmerksom og jeg føler jo selv at jeg er dedikert og motivert for at vi skal levere godt som team, så prøver jeg å se de ulike egenskapene til de ansatte og synes nok etter hvert at jeg har blitt forholdsvis god på å lese ulike personligheter og klare å håndtere det, selv om jeg aldri blir god nok på det. Det tror jeg ikke noen blir».

Tredje respondent sier «Jeg vil si t jeg etter hvert har blitt god på personalledelse, det å kunne håndtere ulike deler av personalledelse, fra den rene produksjonen og det å sørge for at vi er innom de garantiene vi skal være innom, til de vanskelige personalsakene med sykdom, problemer i familie, skilsmisseproblematikk, altså alle de tingene som en person kan komme opp i har jeg etter hvert fått ganske god erfaring med, og derfor så er ledelse mitt fokus i min jobb».

Fjerde respondent sier «Nei, jeg tror jeg er flink til å fordele oppgaver og følge opp ting og være tilstede for de jeg er leder for. Være tilstede og hjelpe folk med det de skal gjøre, og har forståelse for hvilke problemer som kan oppstå».

4.1 En lærende organisasjon

Organisasjonens strategi bygger på deres kompetanseplan for perioden 2015-2020 som legger helt klare føringer for hva og hvordan opplæring og utvikling er tenkt ivaretatt. Ut i fra denne kan man se at hovedvekten av opplæring og utvikling er tenkt løst gjennom det daglige arbeidet og gjennom hvert prosjekt. Dersom det ikke lar seg gjøre for en ansatt og utvikle seg tilstrekkelig gjennom det daglige eller ved arbeid i prosjekter vil det være åpninger for å trekke inn ulike former for samarbeid med eksterne fag- og spesialist miljøer. På den måten legger bedriften til rette for å tette et eventuelt kompetansegap og gi de som trenger det tilstrekkelig utvikling.

Ser vi strategien og bakteppe til organisasjonen opp mot relevant teori, ser vi helt klart hvorfor bedriften tenker slik de gjør. Både Filstad (2012) og Senge (1990) peker på

viktigheten med at bedriften legger til rette for å hele tiden endre seg og på den måten frigjøre kapasitet til å lære effektivt samt bygge en stor endringsvilje blant de ansatte. Jacobsen og Thorsvik (2009) sier videre noe om hvor viktig den læringen som man gjør i gjennom det daglige arbeidet og at man på den måten klarer å holde tritt med markedet og samtidig realisere bedriftens fastsatte mål.

Det vi legger merke til, er at ingen av respondentene sier de har mottatt noen form for opplæring når de startet i sin lederstilling.

En respondent sier *“Nei det var overhode ikke fokus på opplæring da. Eneste fokus var og levere fra dag en!”*. Kun en respondent sier han har gjennomgått oppdatering i senere tid som kan tenkes er relevant. Respondenten sier *“Fikk tilbud om noe modulbaserte greier og det synes jeg egentlig var veldig bra, men jeg har vært igjennom noe lignende tidligere også sammen med min forrige arbeidsgiver”*. Sett opp mot bedriftens visjon og verdier så kan det tenkes at de har en vei å gå for å bli enda mer tilpasningsdyktig og inspirerende. Ser vi på kompetansestrategi er kjennetegnet med denne at man kun verdsetter teamfokus og at man på den måten skal øke effektiviteten av det å jobbe i grupper og at dette er en tilstrekkelig læringsarena (Filstad, 2012).

Ser vi dette opp mot bedriftens fokus på videreutvikling av sine ledere, så svarer alle bortsett fra en at de har fått tilbud om videreutvikling av sine lederegenskaper mens de har jobbet i bedriften.

En sier *“Jeg har fått tilbud om det, har vel egentlig blitt oppfordret til å ta en videre bachelor eller master på det, men jeg har jo så langt ikke tenkt å gjøre det på kort sikt. Men jeg har fått både oppfordring og tilbud om det”*.

En annen sier *“Ja det har jeg. Jeg har gått flere kortere, og noen lengre lederutdanningsprogram, og det tyngste er topplederprogrammet, der jeg var en del av toppledelsen i bedriften i seks måneder under opplæring, og var en kandidat der”*. Dette kan føre til at de fleste ledere videreutvikler seg både i lys av visjonen, men også det at man jobber i team eller mindre grupper som gjør at man kontinuerlig utvikler seg i sin rolle og er endringsvillig (Senge, 1990).

Det som er spennende å se er hvordan samtlige respondenter som har deltatt i videreutviklingssammenhenger føler at dette har gitt deres underordnede og seg selv verdi. På dette

spørsmålet fikk vi kanskje de mest utfyllende svar som leder oss til å tenke at dette er noe som lederne faktisk setter pris på når de får tenkt seg om.

En kandidat sier *“Det har gitt meg en trygghet i forhold til det å banke rust av tidligere lærdom, det hender jo man glemmer noe. Så det å banke rust og børste støv for å gi meg nytt friskt blod da, til de respektive temaene, og kunne ta i bruk det å da banke rust av det sammen med det jeg bruker i daglig ledelse har gitt meg et videre spekter, en tryggere plattform å stå på. Jeg føler at det har vært matnyttig, samtidig som nye temaer også har gitt meg bedre trygghet, samtidig som jeg har følt at, oi, det er faktisk lov å lede på den og den måten, at bedriftens personalpolitiske holdninger gir rom for, også har jeg spilt godt på det”*.

Videre sier en annen *“For meg har det gitt bevissthet i forhold til hva er det som egentlig kreves av lederegenskaper, hvilke utfordringer du kan komme ut for, hvordan bør du tenke for å løse problemstillinger, ja en del sånn ting da. I tillegg er det er jo positivt både for meg og mine, at jeg, ja i den grad at jeg klarer å gjøre det jeg vet jeg har lært”*.

En tredje kandidat sier *“Først og fremst er dette noe som gir verdi til meg direkte, og til mine underordnede indirekte gjennom meg, fordi spesielt den erfaringen gjennom topplederprogrammet, var det jo jeg som fikk erfare hva det vil kreve og gå neste skritt, fra det å være mellomleder som jeg nå er, til å bli toppleder. Og det er et visst skritt du tar når du gjør det. Som jeg hørte på et intervju nettopp, en som kommenterte toppledelse; «det er for spesielt interesserte», og det er noe i det altså. Så da lærte du jo litt mer om å se bedriften i makroperspektivet, og hva som da kreves, og jeg vil si at mine ansatte kanskje opplever en mellomleder som har litt mer helhetsoversikt da jeg kom tilbake igjen”*.

Samtlige er utelukkende positiv til sin egen og omgivelsenes verdi av slik videreutvikling. Dette kan vi se på som personlig mestring og det er sterk samvariasjon mellom ønsket om endring og behovet for læring i en organisasjon (Filstad, 2012). Dette synet støttes også fra alle bortsett fra en kandidat.

Her nevner en *“Jeg føler at det har vært godt fokus på det. Det er ikke alle punktene i arbeidsgivers fokus, som har truffet meg, men generelt sett må jeg si at for de som er, ja, det er mange ståsteder blant ledere, så jeg vil tro det at arbeidsgivers fokus har truffet mange av behovene hos de respektive lederne. Vi er jo ikke i samme nisje, og vi er ikke på samme plattform, så sånn sett så føler jeg at bredden har vært gitt godt av arbeidsgiver. Da tenker jeg kanskje spesielt på de som aldri har vært leder før, men som har blitt innplassert som*

ledere, uten å ha gode forutsetninger for det. Og så har jeg sett resultater både før og etter og jeg må jo kunne si at det har vært et løft”.

Organisasjonen er i endring og det er viktig at utviklingen blir ivaretatt i fremtiden. Her ser vi at flere av ledere ikke har tenkt så mye over dette i hverdagen, men samtlige er overbevist om at dette er nødvendig for at bedriften skal utvikle seg videre.

En sier utfyllende “Jeg forventer at bedriften forstår at det å ivareta lederutvikling er noe som bedriften på alle måter vil tjene på, både økonomisk, arbeidsmiljømessig, profesjonaliteten i miljøene rundt omkring, altså kunnskap er en viktig ressurs for organisasjonen. Og så tror jeg også vi må erkjenne at akkurat i omstillingsperioden er ikke det hovedfokus. Det er et ekstremt fokus på å kutte kostnadene. Ressursene skal kuttes, altså når du begynner å gå heilt ned på å ta bort avis abonnement for å demonstrere at du kutter kostnadene så er det ikke tvil om at det er fokus på dette nå. Det å gjøre oppdragsgiver til fornøyd, det å innfri den enorme satsingen det er i sektoren nå på operativ evne. Det er det som teller. At det går ut over noen stabsmedarbeidere i bedriften er uinteressant i det store makrobilde. Men vi internt må holde fokus på at så lenge vi skal ha en eba forvaltning som vår organisasjon er ansvarlig for så må vi ha den kunnskapen som er nødvendig for å gjøre det og det er en trussel det er en risiko for at det perspektivet blir litt borte nå i omstillingen. Jeg har tillit til at bedriften ivaretar utviklingen fremover. Det tror jeg faktisk på. Vi klarte det i 2002, vi klarte det i 2006 og jeg har forventninger at vi klare dette i 2017”.

Tar vi med de funn vi har fra kvantitativ metode finner vi at svarprosenten blant nivå 3 lederne på ikke obligatoriske kurs er meget lavt (5%>) (organisasjonens HR avdeling datert 24.04.2017).

For å avrunde vil vi gjengi Senge's definisjon på en lærende organisasjon: “Organisasjoner der folk kontinuerlig utvider sin kapasitet til å skape resultater de virkelig ønsker, der nye og ekspansive tankemønstre blir fostret, der kollektive fremtidshåp finner frihet, og der folk kontinuerlig lærer å lære i lag” (Senge, 1990). Ser vi på erfaringene som er nevnt fra lederne vi har intervjuet så utvikler de ansatte sin evne til å vurdere kritisk samt ta stilling til om de slutninger man trekker om virkeligheten faktisk er i samsvar med slik virkeligheten faktisk ser ut. Dette resulterer i at de ser helheten og sammenhenger i egen organisasjon og hvordan organisasjonen sin situasjon er, dette kalles for systemtenkning og er noe av det viktigste forholdet for å fremme læring i organisasjoner (Senge, 1990).

4.2 Organisasjonskultur

Bedriftens strategi sier tydelig at målsetningen for strategien er å være “*bygget for din utvikling*”. Dette for at kompetanseperspektivet integreres i den strategiske virksomhetsplanleggeren gjengitt i planleggingshjulet for på den måten bidra til at medarbeiderne opplever en attraktiv arbeidsplass med mulighet for læring og utvikling. Dette kommer frem med at bedriften har en egen kurs/ utdannings portefølje for ledere som ligger tilgjengelig på intranettet. Med dette så har bedriften et klart rammeverk som skal bidra til strategisk fokus og diskusjon for å tydeliggjøre retningen og ambisjonene til hver enkelt og hvilken kultur som ønskes i organisasjonen.

Ser vi på teorien så sier Schein (1985) helt klart hva som menes med organisasjonskultur. Wadel (2008) tar dette videre og fokuserer på at det er avgjørende at organisasjonskulturen har støtte i fra ledelseskulturen. Lederne må gå foran som et godt eksempel. Hatch (2001) har også tilført noen andre dimensjoner til Wadel sin modell om organisasjonskultur som vi har gjengitt i teorikapittelet. Knytter man dette sammen så vil det være avgjørende at bedriften aksepterer at enkelte faggrupper forstår hverandre bedre og på den måten bygger en egen kultur. Og så lenge de ansatte vet hva de har å forholde seg til, vil dette bidra til økt trygghet og forutsigbarhet som igjen fører til et stabilt miljø. Og da vil man få frem en felles kultur i hele bedriften som har fokus på å utvikle hvert individ til å tilegne seg ny kunnskap som gjør at man i større grad tilpasser seg den kulturen som eksisterer i organisasjonen (Schein, 1985).

Det virker som det er en sterk enighet om at arbeidsmiljøet og kulturen i organisasjonen er bra inntil et gitt nivå. Des lenger opp i hierarkiet man kommer desto mer usikker blir respondentene på om det foreligger en strategi og rød tråd på opplæring og utvikling av lederne.

En respondent sier det slik “*Ja, inntil et gitt nivå. På et lavt nivå i organisasjonen og i markedsområdet så føler jeg det. På et mellomledernivå så er jeg mer usikker på det*”. Dette bekrefte av

En annen respondent “*Jeg synes vi har et godt arbeidsmiljø og generelt sett så synes jeg vi har veldig bra kultur hvor man ønsker å gjøre en god innsats, man ønsker å, man er liksom veldig opptatt av sitt fag, sine områder, å gi gode leveranser, det er liksom det generelle synes jeg. Og så er det selvfølgelig en del variasjoner kanskje både i forhold til, ja det kan være*

ulike perioder, det kan jo gjelde alle folk at en er i ulike modus, det kan også være litt ut fra hvilke føringer, rammer og prosjekter vi har til enhver tid da”.

Dette gjenspeiler seg også i tilbakemeldingene fra respondentene om det foreligger noen oppfattelse av en felles strategi. Her er det forskjellige syn på dette.

En respondent sier “Er usikker på strategien, enten så har jeg glemt den eller så har jeg ikke sett den, men jeg har inntrykk av at man på kort horisont ser at, oi nå må vi sånn og sånn, og så blir folk oppfordret til å melde seg på det. Så går det kanskje et halvt, tre kvart år, og så kommer det innmeldte behov, og så da etter totalt sett ett år så kommer nye behov til utførelse eller påmelding om du vil. Det går lang tid”.

En annen respondent sier “Jeg oppfatter vel kanskje at det er en slags plan, og en vilje og noen parameter man skal måles mot, men det er ulik bredde og ulik dybde i virksomheten som gjør at det oppfattes veldig forskjellig, fra mitt ståsted hvert fall, hvordan man lykkes med det, fordi jeg tror det er veldig komplisert”.

Det kan på denne måten virke som om kravene og målene som bedriften har satt seg ikke er godt nok formidlet og på den måten forankret i organisasjonen. Den kunnskap om organisasjonen med de krav og mål som bedriften selv har satt seg ser ut til at kun er forankret i toppledelsen. Forståelse for organisasjonens krav og mål ser ut til at ikke er spredt utover i bedriften. Det kreves nødvendig refleksjon over verdisetten for å utvikle en sterk læringskultur og de grunnleggende antagelsene som synliggjøres gjennom motiver, ønsker, vurderinger og mål hos de ansatte må ligge i bunn (Filstad, 2012).

Dog kan det se ut som om noen har dannet seg en egen forståelse for at det er en slags plan, men ingen av respondentene kan forklare hva denne strategien går ut på.

En respondent sier “Jeg har vel ikke lest det selv, men på en måte bedriften har dette med «bygget for din utvikling» og det som ligger i bunn, fra HR-siden at man ønsker at folk skal utvikle seg, men det er ikke bare ledelse, det gjelder flere områder. Og så vet jeg jo og at det blir plukket ut hvis det er snakk om å aspirere inn til høyere stillinger så blir det plukka ut kandidater, og sånn har det vel vært i en god del år, som da blir gående på spesielle ledelsesprogrammer, så jeg tenker at man har fokus på det”.

4.3 Læringskultur

Det fremgår av strategien at gjennom medarbeidersamtalen så skal det utarbeides en individuell utviklingsplan som er tilpasset hver enkelt ansatt. Her vil den enkelte få tatt del i hva som er viktig for den det gjelder, men også hva som er viktig for hele organisasjonen. Og med handlingsplanen som råder frem mot 2020 samtidig som bedriften er inne i den største omstillingen i organisasjonens historie føler bedriften at det skal være godt tilrettelagt for at man skal ha en så sterk læringskultur som overhodet mulig.

Når det kommer til teori så bygger den i dette kapittelet på Filstad (2012) som har laget en modell som synliggjør rammene som bedriften har. Det er disse rammene som er helt sentral og avgjørende for å kunne utvikle en sterk læringskultur. Garvin (1993) har også utviklet en byggesteins-teori som gir fremgangsmåten til hvordan individet skal fokusere slik at organisasjonen utvikler seg best mulig. Her poengteres det viktigheten av at man sørger for at alle elementene er til stede for at læring skal forekomme. I tillegg så sier Argyris og Schöns (1996) at man må være på vakt slik at man ikke bare fokuserer på å kun endre medarbeiderens atferd, men at man også ønsker og forbedre verdiene og holdningen. Dette er det viktig at bedriften har i bakhodet når man lager utviklingsplaner slik at man får til forbedring i alle ledd. Selvdisiplin er sentralt for å lykkes med å fornye og utvikle egen kunnskap. Det at respondentene bruker begrep som engasjert, motivert og selvgående for å kunne utvikle og drive frem egen læring (Lai, 2006).

Alle representantene sier de er motivert og har lyst til å utvikle seg som ledere. Samtlige sier en at han ikke nødvendigvis trenger å tilegne seg ny kunnskap, men at de kunne tenke seg å forsterke de egenskapene som de allerede har.

En respondent sier *“Jeg vet ikke om jeg trenger noe opplæring på noe nytt, men jeg trenger jo mer øving, mer og mer erfaring, repetering osv”*.

Andre sier *“Jeg er veldig nysgjerrig på å lære noe nytt, og jeg er veldig opptatt av at det å, hvis du tror du er ferdig utdannet leder så er du ferdig. Det vil alltid være biter av dette enorme området ledelse som du ikke behersker godt nok, som du kan lære mer om, som du har minimalt med kjennskap til. Så jeg er veldig nysgjerrig på å være noe nytt, og veldig søkende på å få input på det. For eksempel når kollegaer skriver masteroppgave, så kan man*

være interessert i å høre, hvordan går det, hva lærer du, hva har du igjen av det, hvor mye arbeid er det.”.

En tredje kandidat sier *“Det synes jeg alltid er spennende, det er vel heller tiden og timingen som begrenser det, men jeg er alltid interessert i det”*. En fjerde kandidat sier det slik at man kan tolke det litt dit at man ikke har noe valg enn å lære nye ting. *“Jeg føler interessen er på rett høyde med den lista jeg har plassert. Ofte har man ikke noe valg rett og slett, vil man være med her så er det dette som gjelder, og det går jeg på med åpent sinn”*.

De fleste er enig i at de og avdelingen har en gevinst av å lære seg nye ting og det virker som alle ser verdien av dette.

En respondent sier *“Ja, jeg tenker at det har det, for du blir bedre til hvordan du bør opptre, hvordan du bør jobbe, både på kort sikt og på lengre sikt hvordan du gjør vurderinger, problemløsning, altså rett og slett hvordan du skal håndtere ledelsesaspektet. Så jeg tenker det er bra både for meg og mine”*.

Videre sier en annen *“Ja, for avdelingen, ja egentlig så må jeg si det. Har sendt folk på, ja både internt og eksternt for både kursing og utdanning med vekttall, og det har falt i veldig god jord, og jeg har støtta opp under de forespørslene jeg har fått underveis for de respektive konferanser og lærdom derfra, eksternt, har jo også fått tilbakemelding på har vært vellykket. De som drar på det må holde en kortfattet presentasjon i etterkant på det påfølgende avdelingsmøtet”*. Som vi registrerer så har lederne mange gode eksempler på ulike gevinster som videreutvikling kan ha selv om de kanskje ikke helt er bevisst på dette i hverdagen.

En tredje leder sier *“Det er klart at når jeg som leder merker det at det er en positivitet rundt det å drive personalutvikling, for lederen, så tar jo også jeg det med videre til mine ansatte, og er positiv til å gi dem kompetanseheving, så jeg sender jevnlig ‘mine’ på kurs/samlinger, som er relevant for deres kompetanse, for å holde oss oppdatert, og eventuelt få input fra det som foregår i de ulike segmentene. For eksempel skal jeg nettopp nå sende en av mine på et ganske stort kurs i sikringstjenester for å holde oss oppdatert på «hvordan jobber vi der i forhold til det øvrige samfunnet»”*.

En fjerde respondent sier *«Da vil jeg faktisk trekke frem medarbeidersamtalen i organisasjonen. Medarbeidersamtalen i organisasjonen er utformet sånn at slutten av medarbeidersamtalen kommer du inn på om du som medarbeider har ønske om å utvikle deg,*

eller har noen planer for videreutvikling. Sånn at årlig med mine ansatte er jeg innom dette temaet, og det samme er jeg med min leder innom årlig, i medarbeidersamtalen, og jeg kunne tenke meg å gå noe videreutdanning. Sånn at dette er noe som holdes varmt og ferskt hvert fall en gang i året gjennom medarbeidersamtalen, og det synes jeg er bra, positivt. Hvis jeg snur litt på den, og tenker på ledere, hvordan bidrar du selv til å være en aktiv part i forhold til deg selv eller andre på ledelsesstadiet, de som er i samme båt som deg? Ja, det er klart at i tillegg til medarbeidersamtalen, det er jo en dimensjon av det, men en annen dimensjon er jo ledergruppen som jobber i lag. Og her er jeg jo medlem av flere forskjellige grupper i og med at jeg sitter i en ganske sentral rolle i mitt virksomhetsområde. For det første så er jeg medlem av den ledergruppen som har det faglige ansvaret i vår avdeling, i hele avdelingen. Der bidrar jeg jo inn i evt. Forslag til kompetanseheving, lederutvikling, og vi har jo også lederutvikling som en del av enkelte ledermøter har vi fokus på utvikling av oss selv, men også er jeg medlem av andre ledermøter som går mer på den faglige biten, og der kan vi også komme opp i problemstillinger, der vi sier til hverandre, noen kommer på at, dette trenger vi mer kompetanse på, vi trenger å lære mer om denne utfordringen, for eksempel på systemsiden. Og da må vi ta initiativ til å få et møte, om hvordan fungerer systemet og hva er det som er problemet, hvorfor virker det ikke som det skal. Og da krever vi lederfokus med å trykke gjennom en forbedring av det systemet. Det kan være pengebruk, det kan være fokus det kan være prioritering».

4.4 Kompetanse og kompetanseutvikling

Med bakgrunn i definerte ledernivåer er det viktig at disse er forankret i organisasjonens mål. Det må være kjent hva som kjennetegner de forskjellige ledernivåene. Dette for at det skal være oversiktlig for overordnede og underordnede og møte ledere på deres korrekte nivå. På den måten er lederne i stand til å veilede og tilrettelegge kompetansene og kompetansene til hver enkel på en optimal måte. Dette må være dokumentert hva som forventes for hvert nivå for at den enkelte skal kunne spisse sine kompetanser innenfor sitt nivå. Bedriften stiller klare krav til kunnskap i sin strategi og disse finner du i strategiske føringer, i rammeverket for kompetanseledelse, i beskrivelsen av kritiske kompetanseområder samt i avdelingen og den enkeltes utviklingsplan.

Knytter vi strategien opp mot teori kan vi se at Filstad (2012) gir et godt innblikk i viktigheten av å fokusere på kompetanse og kompetanseutvikling. På den måten er det tenkt at bedriften har mulighet til å ivareta denne viktigheten gjennom utarbeidelse, oppfølging og evaluering av utviklingsplanen.

Kompetansearbeidet i bedriften er synliggjort med tidligere gjengitte modeller (figur 4, kapittel 2.4) og viktigheten med å ha gode kunnskapsmål som ikke virker begrensende eller for ambisiøs. Dette er en prosess som hele tiden er i forandring og bør ses på med nye briller for å sikre kontinuerlig endring og utvikling (Garrick, 1998). Lai (2006) fokuserer på viktigheten med hvor og når læring foregår.

En respondent sier: *“Det er ikke tydelig hva som forventes innenfor de forskjellige nivåene”*.

En annen respondent sier: *“Hadde jeg vært klar over hva som var forventet av meg på mitt nivå kunne jeg enklere tilegnet meg nye kompetanser”*.

Vi fikk også tilbakemeldinger på det at organisasjonen er i endring og hvordan denne bør ivaretas i fremtiden.

En tilbakemelding var *“Den utviklingen organisasjonen har vært i nå til nyttår har vært et veldig klart skille. En vei for ledelse, en annen vei for fag. Hvis ikke bedriften følger opp det veiskillet med utvikling av ledere for den veien det peker, og utvikling for de respektive fag den andre veien, vil man risikere at man slår beina under seg selv. Da vil rett og slett korthuset falle, tenker jeg. Så jeg har forventning til at det skjer både fagveien og ledelsesveien. Jeg håper inderlig at det er en strategi på det, og jeg tror nok at jeg kommer til å engasjere meg, nå har jo jeg gått ledelsesveien, og jeg tror nok at jeg kommer til å engasjere meg i det som kommer på ledelsesstilen. Jeg føler at det er naturlig for meg nå i forhold til både personlige forhold, tid for ny utvikling, og tid for kurs i forhold til hva arbeidstid og privattid frigjør av tid for meg logistikkmessig”*.

En annen sier *“Jeg forventer at organisasjonen forstår at det å ivareta lederutvikling er noe som bedriften på alle måter vil tjene på, både økonomisk, arbeidsmiljømessig, profesjonaliteten i miljøene rundt omkring, altså kunnskap er en viktig ressurs for bedriften. Og så tror jeg også vi må erkjenne at akkurat i omstillingsperioden er ikke det hovedfokus. Det er et ekstremt fokus på å kutte kostnadene. Ressursene skal kuttes, altså når du begynner å gå heilt ned på å ta bort avis abonnement for å demonstrere at du kutter kostnadene så er*

det ikke tvil om at det er fokus på dette nå. Det å gjøre oppdragsgiver til fornøyd, det å innfri den enorme satsingen det er i sektoren nå på operativ evne. Det er det som teller. At det går ut over noen stabsmedarbeidere i bedriften er uinteressant i det store makrobilde. Men vi intern må holde fokus på at så lenge vi skal ha en eba forvaltning som bedriften er ansvarlig for så må vi ha den kunnskapen som er nødvendig for å gjøre det og det er en trussel det er en risiko for at det perspektivet blir litt borte nå i omstillingen. Hvordan tror du utviklingen av ledere blir ivaretatt fremover? Nei jeg har tillit til at det blir godt ivaretatt. Det tror jeg faktisk på. Vi klarte det i 2002, vi klarte det i 2006 og jeg har forventninger at vi klare dette i 2017 “

Det vi også kan si er at det er en klar oppfatning av hva som måles av kompetanse og kompetanseutvikling. Alle vi snakket med trekker frem flere eksempler på hva som måles og hvordan det følges opp.

En respondent sier det slik: «*Ja, det hadde jeg hvert fall et inntrykk av at det var da jeg gikk på det, men jeg vet ikke hvordan det er nå. Vi hadde vel en egen person fra HR som var ansatt for å drive med den type oppfølging*». En annen respondent trekker frem: «*Ja, man kan godt tenke nei der, nei det blir det ikke, fordi vi har ikke noen måling på akkurat det, men svaret på det er helt ubetinget ja, fordi at dette er en viktig bit av medarbeidertilfredshet undersøkelsen som gjennomføres annethvert år i organisasjonen. Og en medarbeider som føler at han blir ivaretatt og utviklet på det kompetanseområdet som han har i jobben sin, vil skåre høyere på MTI-skåren. Altså han vil oppleve det at han blir verdsatt når han får den muligheten. Etter min mening*».

Det fremgår også av tilbakemeldingene at det i stor grad er et samspill av hvem som er pådriver for å få til kompetanseheving i organisasjonen.

En av tilbakemeldingene var «*Jeg vil si at det er faktisk en kombinasjon av de ansatte og ledelsen. For de ansatte føler også på, gjennom de oppgavene de har, at de ønsker å holde seg oppdatert, og i og med at det er en positiv greie i organisasjonen, det å drive videreutdanning og kompetanseheving, så får du de som ønsker å gå kurs, de har sett på LUR at det ligger noe tilgjengelig og lurert på om de kan få, også er det ledelsen som sier at det er viktig for oss at vi holder, at vi skaper et kompetent miljø som vi må vedlikeholde. Så du får en fin synergi av både arbeidstaker og arbeidsgiver, og totalmiljøet i det der*».

Videre så sa en annen «Hvis vi skal tenke innenfor mitt team så tenker jeg at det er balanse, og jeg prøver egentlig å styre minst mulig, men at det skal være basert på, så lenge jeg ser at dette er en naturlig utvikling og en ønsket utvikling innenfor et fagområde eller et nytt tema som medarbeideren ønsker, og det holder seg innenfor gitte rammer, så styrer jeg minst mulig. Da er jeg med og oppmuntrer, mens i andre tilfeller kan det hende at jeg foreslår ting for å få ting i gang». Dette bekreftes også fra en tredje respondent «Tilbud fra ledelsen, og forankring i det ledergruppen har fått av innspill som er forankret i en situasjon, og så kommer tilbudet».

5 Avslutning

5.1 Undersøkelsens funn

Hva kjennetegner utviklingskulturen av ledere i organisasjonen

En utviklende organisasjon

På det nivået vi har utført undersøkelsen ser det ikke ut som noen av respondentene har en form for plan for sin ledelsesutvikling. Organisasjon på sin side har gode og klare mål og visjoner men vi ser ingen plan for deres ledere når det gjelder implementering av disse. Det er riktig at bedriften har en handlingsplan, men det er ingen plan for hvordan lederne faktisk skal benytte denne. Utviklingen av den enkelte leder utføres i stor grad ut i fra egen motivasjon og initiativ. Organisasjonens utviklingsportefølje i form av kurs og undervisning har et bredt nedslagsfelt med sine 12 oppsatte e-læringskurs og 9 klasseroms kurs. Informantens data om sin egen utvikling er spennende nok utenfor disse, altså samlinger og modulbaserte læringsprogram som ikke inngår i den oppsatte utviklingsporteføljen. Men viljen og motivasjon til utvikling ut i fra studiet viser seg å være forskjellig fra den ene avdelingen til den andre. Et av de sentrale funnene er at alle informantene sier de ikke har mottatt noen form for opplæring når de startet i sin stilling som leder i organisasjonen.

Organisasjonens kompetanse-portefølje kan kommuniseres ut på en klarere måte til lederne i organisasjonen. Dette sammen med en tydelig plan og krav til utførelse. Det vi legger merke til er at ingen av respondentene sier de har mottatt noen form for opplæring når de startet i sin lederstilling. Sett opp mot bedriftens visjon og verdier så kan det tenkes at de har en vei å gå for å bli enda mer tilpasningsdyktig og inspirerende. Av våre respondenter svarer alle bortsett fra en at de har fått tilbud om videreutvikling av sine lederegenskaper mens de har jobbet i bedriften.

Det som er interessant å se er hvordan samtlige respondenter som har deltatt i videreutviklings sammenhenger føler at dette har gitt deres underordnede og seg selv verdi.

Samtlige er utelukkende positiv til sin egen og omgivelsenes verdi av slik videreutvikling. Dette kan vi se på som personlig mestring, og det er sterk samvariasjon mellom ønsket om endring og behovet for læring i en organisasjon.

Organisasjonen er i endring og det er viktig at utviklingen blir ivaretatt i fremtiden. Her ser vi at flere av lederne ikke har tenkt så mye over dette i hverdagen, men samtlige er overbevist om at dette er nødvendig for at bedriften skal utvikle seg videre.

Organisasjonskultur

Det virker som det er en sterk enighet om at arbeidsmiljøet og kulturen i organisasjonen er bra inntil et gitt nivå. Dess lenger opp i hierarkiet man kommer desto mer usikker blir respondentene på om det foreligger en strategi og rød tråd på opplæring og utvikling av lederne.

Dette gjenspeiler seg også i tilbakemeldingene fra respondentene om det foreligger noen oppfattelse av en felles strategi. Her er det forskjellige syn på dette.

Det kan på denne måten virke som om kravene og målene som bedriften har satt seg ikke er godt nok formidlet og på den måten forankret i organisasjonen. Den kunnskap om organisasjonen med de krav og mål som bedriften selv har satt seg, ser ut til at kun er forankret i toppledelsen. Forståelse for organisasjonens krav og mål ser ut til at ikke er spredt utover i bedriften. Det kreves nødvendig refleksjon over verdisettet for å utvikle en sterk læringskultur og de grunnleggende antagelsene som synliggjøres gjennom motiver, ønsker, vurderinger og mål hos de ansatte må ligge i bunn (Filstad, 2012).

Dog kan det se ut som om noen har dannet seg en egen forståelse for at det er en slags plan, men ingen av respondentene kan forklare hva denne strategien går ut på.

Læringskultur

Det er sprikende resultater her fra en avdeling til en annen. En avdeling har fanget opp mulighetene til videreutvikling og har ansatte som benytter seg av dette. En annen avdeling har derimot ikke merket noen form eller tiltak for utvikling og viser en mindre grad av initiativ til utvikling. De har også i mindre grad kontroll på hva organisasjon tilbyr i sin portefølje.

Styrken som kommer frem her er kunnskapsdelingen av den uformelle læringen innad i de enkelte avdelingene.

Men en kultur for læring mellom avdelingene og på tvers av divisjonene er mindre synlig.

Formell og uformell læring

Alle representantene sier de er motivert og har lyst til å utvikle seg som ledere. Samtlige sier en at han ikke nødvendigvis trenger å tilegne seg ny kunnskap, men at de kunne tenke seg å forsterke de egenskapene som de allerede har.

De fleste er enig i at de og avdelingen har en gevinst av å lære seg nye ting og det virker som alle ser verdien av dette. Som vi registrerer så har lederne mange gode eksempler på ulike gevinster som videreutvikling kan ha selv om de kanskje ikke helt er bevisst på dette i hverdagen – det er dette som er uformell læring.

Sett opp mot teorien så er selvdisiplin sentralt for å lykkes med å fornye og utvikle egen kunnskap.

Kompetanse og kompetanseutvikling

Med bakgrunn i definerte ledernivåer er det viktig at disse er forankret i organisasjonens mål. Det må være kjent hva som kjennetegner de forskjellige ledernivåene. Dette for at det skal være oversiktlig for overordnede og underordnede og møte ledere på deres korrekte nivå. På den måten er lederne i stand til å veilede og tilrettelegge kompetansene og da til hver enkel på en optimal måte. Dette må være dokumentert hva som forventes for hvert nivå for at den enkelte skal kunne spisse sine kompetanser innenfor sitt nivå. Det vi ser er at bedriften har en vei å gå for å få dette til å være noe som lederne prioriterer da et av funnene på den kvantitative metoden er at svarprosenten på ikke obligatoriske funn er under 5% blant mellomlederne.

5.2 Hypotesene mot undersøkelsens funn

- *Det er god informasjon og kommunikasjon knyttet til opplæring og videreutvikling av ledere i organisasjonen.*

I lys av denne hypotesen hevdes det at informasjon og kommunikasjon ikke er tilfredsstillende. Under har vi listet opp hvor vi mener det kan bli vektlagt bedre informasjon og kommunikasjon.

Hvor	Konklusjon
En lærende organisasjon	Bør kommuniseres bedre.
Organisasjonskultur	Bør kommuniseres bedre.
Læringskultur	Det bør gis mer informasjon.
Kompetanse og kompetanseutvikling	Det bør kommuniseres og informeres bedre.

Det er bred enighet om at lederne får tilbud om videreutvikling av sine lederegenskaper. Dog virker det som alle er enig i at det er eget ønske og fokus som avgjør graden av denne videreutviklingen.

- Det er tydelig strategi for opplæring av ledere i organisasjonen.

Det vi kan se er at denne hypotesen stemmer. Det finnes en tydelig strategi for opplæring og utvikling, men ingen av respondentene kan si at de har kjennskap til denne.

Hvor	Konklusjon
En lærende organisasjon	Det er bred enighet i at det forventes at læring skal skje gjennom daglig arbeid.
Organisasjonskultur	Det fremkommer ingen tydelig kultur i organisasjonen for opplæring og utvikling.
Læringskultur	Det er laget en tydelig opplæringsplan tilpasset den enkelte basert på medarbeidersamtalen, men denne er i liten grad knyttet til overordnet strategi og dens handlingsplan.
Kompetanse og kompetanseutvikling	Tilgangen på kompetanseutvikling er sterk, men det er svært begrenset fokus på oppfølging og evaluering av valgt strategi.

Gruppen har ingen formeninger eller tanker om hvorvidt det eksisterer noen form for strategi på området opplæring og videreutvikling. Ingen kan gi eksempler på at de har hørt eller lest noe om dette. Mesteparten av opplæringen og utviklingen skjer i form av egeninteresse.

- Organisasjonen er ikke bygd opp tilfredsstillende i forhold til forventningene om læringskultur blant ledere.

Hvor	Konklusjon
En lærende organisasjon	Det finnes ingen klar ramme av hva som forventes på de forskjellige ledernivåene. Dette henger sammen med at det er utydelige definisjoner av ledernivåene. Det forventes bare at man skal levere gode resultater med en gang uten noen form for gjennomgang av hva som forventes av dem som leder.
Organisasjonskultur	Det eksisterer lite støtte for denne kulturen sett opp mot ledelseskulturen. Dette kan igjen føre til mindre trygghet for lederne da det oppfattes som et mindre stabilt miljø.
Læringskultur	Det er laget en tydelig opplæringsplan tilpasset den enkelte basert på medarbeidersamtalen, men denne er i liten grad knyttet til overordnet strategi og dens handlingsplan.
Kompetanse og kompetanseutvikling	Tilgangen på kompetanseutvikling er sterk, men det er svært begrenset fokus på oppfølging og evaluering av valgt strategi.

Ingen kan klart si at de har fått tilbud om opplæring når de startet i sin stilling. Det forventes bare at man skal levere gode resultater med en gang uten noen form for gjennomgang av hva som forventes av dem som leder. Alle har litt forskjellig syn på de forventningene de har til opplæring.

- Det er ikke en klar forståelse av hva som forventes innenfor læring, kunnskap og kompetanse for ledere i organisasjonen.

Vi kan se at denne hypotesen stemmer. Dette underbygges av kvalitativ metode samt deltagende observasjon av mulige gjennomførte kurs. Her ser vi at svarprosenten av ikke obligatoriske kurs er minimal.

Hvor	Konklusjon
En lærende organisasjon	Dette finnes det mye informasjon om, men det er kommunisert for svakt hva som forventes av lederne.
Organisasjonskultur	Kulturen er svak sett i lys av den lave svarprosenten av ikke obligatoriske kurs.
Læringskultur	Dette henger i sammen med foregående konklusjon.
Kompetanse og kompetanseutvikling	Det er ingen klar forståelse hva som kreves av kompetanse eller kompetanseutvikling av lederne på de forskjellige nivåene i organisasjonen.

Basert på svarene forut så er det en felles oppfatning at ingen har en klar forståelse av hva som forventes innenfor læring, kunnskap og kompetanse. Samtlige er samstemte at kompetanseheving måles og følges opp i medarbeidersamtalen.

5.3 Konklusjon

Erfaringer som vi har gjort oss på hvor viktig det er å etablere et godt miljø for en opplæringskultur i alle bedrifter.

Basert på de funnene som vi har kommet frem til i denne oppgaven om organisasjonens strategi for opplæring og utvikling av ledere ønsker vi å presentere våre anbefalinger til forbedringer.

- ✓ Bedre informasjon og kommunikasjon vedrørende opplæring og utvikling av ledere.
Det bør utarbeides en grunnleggende innføring av hva alle nyansatte ledere må gjennomføre. I tillegg bør det lages en plan for å utøve ledelse innenfor felles rammer.
- ✓ Det bør være større fokus på læringskultur og hva som forventes av lederne i organisasjonen og for hva som forventes på de forskjellige ledernivåene.
- ✓ Det bør fokuseres mer på opplæring og utvikling enn kun å ha fokus på resultat.
- ✓ Det må etableres operative mål for opplæring og utvikling, og disse verktøy må brukes og evalueres.
- ✓ Det må stilles større krav til kompetanse hos alle lederne for å sikre at utviklingen ikke stopper opp, men følger hver enkel leder igjennom hele livssyklusen.
- ✓ Forsterke bruken av hvordan måling av kompetanse anvendes for oppfølging av lederne – gi lederne en motivasjon for å øke sin kompetanse.

Referanseliste

Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*, 2nd ed. Malden, Mass. Blackwell Business

Argyris, C.; Schön, D.A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Filstad, C. (2012). *Organisasjonslæring. Fra kunnskap til kompetanse*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Garrick, J. (1998). *Informal Learning in Corporate Workplaces*. Human Resource Development Quarterly

Garvin, D. A (1993). *Building a learning organization*. Harvard Business Review 71, no. 4 (July-August 1993).

Hatch, M.J. (2001). *Organisasjonsteori. Moderne, symbolsk og postmoderne perspektiver*. Oslo. Abstrakt forlag.

Intranet til case-bedriften. Diverse materiale. Hentet på intranett 17.11.2016, 21.11.2016, 23.11.2016, 3.12.2016. Ikke offentlig tilgjengelig.

Jacobsen, D. I (2015). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Oslo. Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I.; Thorsvik, J. (2009), *Hvordan organisasjoner fungerer*. Oslo. Fagbokforlaget.

Lai, L. (2006). *Strategisk kompetansestyring*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Nicholls, C.M., L. Mills & M. Kotecha (2014). *Observation*. I J. Ritchie, J. Lewis, C.M. Nicholls & R. Ormston (eds): *Qualitative Research Practice*. Los Angeles: Sage

Nordhaug, O. (2004). *Måltrettet personal- og kompetanseledelse*. Oslo. Universitetsforlaget.

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The art & practice of the learning organization*. New South Wales: Random House Australia.

Wadel, C. (2008). En lærende organisasjon. Et mellommenneskelig perspektiv.
Høyskoleforlaget.

Vedlegg

Spørreskjema/ Intervjuguide

1. Når startet du å jobbe i bedriften?
2. Hvilken stilling har du i dag, og hvor lenge har du fungert i den?
3. Hva er dine arbeidsoppgaver og ansvarsområde?
4. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet og kulturen på arbeidsplassen?
5. Ble du ansatt eller tildelt din rolle pga. din erfaring eller utdanning?
6. Har du lederutdanning og eventuelt er dette kurs eller høyere utdanning?
7. Fikk du tilbud om opplæring da du startet i din stilling?
8. Hva er du god på?
9. Hva trenger du opplæring på?
10. Har du hatt eller fått tilbud om videreutvikling av dine lederegenskaper mens du har jobbet i bedriften?
11. Dersom du har det – hvilke verdier har dette gitt deg og hvilke verdier har dette gitt dine underordnede?
12. Dersom du ikke har hatt det – ER dette noe som du kunne tenkt deg? Og hvordan tror du dette påvirker dine underordnede?
13. Hvordan opplever du arbeidsgiveren sitt fokus på opplæring og videreutvikling av ledere?
14. Vet du om det foreligger noen strategi for dette?
15. Hvis en form for strategi finnes, har den gitt gevinst for deg i din rolle?
16. Har dagens strategi hatt gevinst for din avd. og eventuelt hvorfor?
17. Blir opplæringen som arbeidsgiver tilbyr kvalitetssikret eller målt på noen måter?
18. Hvordan opplever du utviklingen/opplæringstilbudet fra arbeidsgiver?
19. Hvem er pådriver til å utføre kurs/videreutdanning, du, miljøet eller ledelsen?
20. Har du kommet med forslag til utvikling eller vedlikehold på kompetanse av ledere?
21. Hvis ja, er det for deg individuelt eller for ledere generelt?
22. Hvordan bidrar du selv til å være en aktiv part i forhold til videreutvikling av deg selv eller andre?
23. Blir dine forslag til endring respektert, blir du hørt?
24. Hva er dine forventninger til utvikling i din rolle som leder?

25. Hvordan opplever du din faglige utvikling er hos arbeidsgiver?
26. Hvordan er din vilje og interesse for å lære noe nytt?
27. Oppfatter du at det er en plan eller rød tråd med den leder stilen/ kulturen som praktiseres i bedriften?
28. Har du opplevd læring og utvikling gjennom individuell jobbing med arbeidsoppgaver/ problemstillinger, der du
29. Samfunnet har utviklet og forandret seg, har du forandret din leder stil i din periode som leder?
30. Hvis ja, oppfatter du at tilliten fra dine kollegaer har endret seg etterhvert som du har utviklet/endret leder stil?
31. Føler du at kollegaene dine har tillit til den måten du utfører dine arbeidsoppgaver på i dag og den leder stilen du praktiserer?
32. Organisasjon er i endring, på hvilken måte tror du utvikling av ledere blir ivaretatt fremover?

Godkjenning fra Personvernombudet



Olav Daae
Handelshøgskolen UiT Norges arktiske universitet

9404 HARSTAD

Vår dato: 07.03.2017

Vår ref: 52510 / 3 / AGH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 25.01.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>52510</i>	<i>Strategi for opplæring og videreutvikling av ledere i egen bedrift</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Olav Daae</i>
<i>Student</i>	<i>Kurt Figenschau</i>

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

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

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

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.08.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Agnete Hessevik

Kontaktperson: Agnete Hessevik tlf: 55 58 27 97

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.