

# **Tromsø kommune Eiendom: En lærende organisasjon?**

Av

**Erik Johnsen**



Masteroppgave i Marin Bedriftsledelse  
(30 stp)

Institutt for samfunns- og markedsfag  
Norges Fiskerihøgskole  
Universitetet i Tromsø  
November 2007



## Forord

Da var jeg kommet til en korsvei og arbeidslivet begynner for alvor å true igjen etter fem og et halvt år på skolebenken. Ikke det at arbeidslivet er skummelt, men det å måtte se tilbake på studietiden som en forbigått epoke i livet mitt virker skummelt. Hva skjer nå? Er jeg ferdig med min utdanning nå? Jeg har vel aldri følt meg mer usikker på hva jeg egentlig kan. Dette kan jeg egentlig takke mitt økte kunnskapsnivå for, utdanningen har vært med på å fortelle meg ting som jeg aldri har vist eksisterte før jeg startet på min formelle utdanning. Den har hjulpet meg å se sammenhenger som tidligere så ut som tilfeldigheter, og den har vist meg at det er utrolig mye ute i verden jeg ikke kan. Noe som igjen har lært meg at det ikke er mulig å bli ferdig utlært, er man utlært er man ferdig!

Jeg vil spesielt takke Høgskolen i Harstad for at de tok opp en student med realkompetanse, noe Høgskolen i Tromsø (som var mitt førstevalg) ikke turte. Det betyr altså at jeg ikke har det almenfaglig vitnemål som stort sett er krevd for all utdanning på universitets og høgskolenivå. Jeg har derimot en tilfredsstillende arbeidsbakgrunn som skal kunne dekke den nødvendige forståelsen som skal til for å ta den bestemte utdanningen som jeg ble tatt opp til. Dette er et poeng som hører til under min avsluttende oppgave, nemlig at et individ består av mer en bare formal kompetanse, det består heldigvis også av kompetanse som er kommet av erfaringer som blir til lærdom fra andre deler av samfunnet enn utdanningsinstitusjoner.

Jeg vil takke StudentUKA i Tromsø 07 for det semesteret jeg er over normert tid. Erfaringene og vennene jeg har fått gjennom UKA 07 kan ingen skole i verden gi meg, og jeg har ikke angret et sekund på at jeg deltok i styret og dets arbeid. Jeg vil dessuten oppfordre alle studenter som leser dette til å engasjere dere i studentvelferd, om det er i styrer og stell i studentorganisasjoner eller om det er å være frivillig på Driv er ikke viktig. Det viktig er å bidra slik at alle studenter kan få en bedre studenthverdag, og det man får igjen for dette er uvurderlige arbeiderfaringer eller erfaringer med organisatorisk arbeid. Premien til slutt er også at man får erfaringer og verv å putte på CV-en.

En spesiell takk må gå til Øystein som jeg skrev den første oppgaven innefor dette fagfeltet med, og som var med på å gi meg ideen til denne mastergradsoppgaven. Jeg vil rekke en stor takk til Mamma og Pappa som har vært nysgjerrige på hvordan studentlivet mitt gikk, bidratt med sine erfaringer, roset meg når det har gått bra og støttet meg når det ikke har gått fullt så

bra. Jeg vil takke min bror Stig og for uvurderlige samtaler og diskusjoner, både faglig og ufaglig. Jeg vil selvfølgelig også takke Mor, Stigs kone Ellen og mine to onkelunger Ingvild og nå nyfødte Hanna for inspirasjon. Kristine må også få en takk for å hjelpe til med selvinnsikt hos meg selv. Så må mine arbeidsgivere og kollegaer under studietiden få takk, arbeidsgivere for min finansielle trygghet og mine kollegaer for å være gode eksempler til mange av problemstillingene i løpet av hele studietiden min. Uten dere ville dette aldri ha skjedd!

Selvfølgelig må mine medstudenter på kontor D-351 takkes for gode kort- og kaffestunder. Jeg ønsker dere og resten av klassen lykke til i arbeidslivet og videre i karrieren!

Jeg vil til slutt takke min veileder Bjørn Hersoug for innsiktsfull og fornuftig hjelp når jeg endelig kom skikkelig i gang, og Kristoffer Kokvold for mye praktisk hjelp gjennom hele min studietid på NFH.

Jeg vil avslutte med å si at dette er min til nå største bragd!

**Erik Johnsen**

November 2007

## Sammendrag

Tema i oppgaven kan plasseres innenfor organisasjonsteorien, nærmere bestemt innenfor læring i organisasjoner og den lærende organisasjonen. Jeg skal se om mål TKE hadde før samlokaliseringen har blitt oppnådd innenfor disse områdene. Videre vil jeg se på om, eller i hvilken grad TKE er en lærende organisasjon. Foregår det noe som helst læring på organisasjonsnivået, eller skjer dette bare på individnivået.

Oppgaven bygger på et teoretisk grunnlag, med teoriene til organisasjonsteoretikerne Senge og Huber sentralt innen den lærende organisasjonen, og Walsh og Ungson sine teorier om fem ulike lagringsbåser for organisatorisk hukommelse. Studien er gjennomført med en kvalitativ tilnærming, ved at jeg har intervjuet syv personer i fra forskjellige faggrupper i Tromsø kommune Eiendom, og i tillegg har jeg sammenlignet disse data med rapporten "Eiendom: Tidsbruk, egenvurdering og brukervurderinger" som er utgitt av NORUT Samfunnsforskning.

Målet med sammenslåingen var å oppnå en enhetlig og forutsigelig styring og samordning av kommunens sentrale utbyggings- og forvaltningsressurser knyttet til bygg og eiendom, vann, avløp og renovasjon, samt park og veg gjennom å samle fagområdene i en og samme enhet.

Studien viser at Tromsø kommune Eiendom i all hovedsak har oppnådd de synergieffekter som forhåndsrapporten forutsatte, men Tromsø kommune Eiendom fortsatt har mange utfordringer å overkomme før de med rette kan kalle seg en lærende organisasjon.

**Emneord: kunnskap, organisatorisk hukommelse, organisatorisk læring, den lærende organisasjonen og læring i organisasjoner**



## **Innhold**

<b>FORORD</b>	<b>III</b>
<b>SAMMENDRAG</b>	<b>V</b>
<b>INNHold</b>	<b>VII</b>
<b>FIGURLISTE</b>	<b>IX</b>
<b>1. INNLEDNING</b>	<b>- 1 -</b>
1.1. UTGANGSPUNKT	- 1 -
1.2. TEMA OG PROBLEMSTILLING	- 1 -
1.3. NÆRMERE PRESISERING AV OPPGAVEN	- 2 -
1.4. METODE	- 2 -
1.5. TEORI	- 3 -
1.6. SVAKHET OG STYRKE VED MIN TILNÆRMING	- 3 -
1.7. VIDERE DISPONERING AV OPPGAVEN	- 3 -
<b>2. METODE</b>	<b>- 5 -</b>
2.1. INNLEDNING	- 5 -
2.2. VALG AV METODE	- 5 -
2.3. PÅLITELIGHET	- 7 -
2.3.1. UTVALG	- 7 -
2.3.2. DATAINNSAMLING	- 7 -
2.3.3. GJENNOMFØRING AV INTERVJUPROSESSEN	- 8 -
2.3.4. SVAKHETER	- 9 -
2.4. CASE-STUDIET	- 10 -
2.5. KVALITATIV METODE	- 10 -
2.6. DYBDEINTERVJU OG STRUKTURERTE INTERVJU	- 11 -
2.7. KVALITET PÅ DESIGN	- 12 -
2.7.1. VALIDITET	- 12 -
2.7.2. RELIABILITET	- 12 -
2.8. OPPSUMMERING	- 13 -
<b>3. PRESENTASJON: TROMSØ KOMMUNE EIENDOM</b>	<b>- 15 -</b>

<b>3.1. HISTORIEN BAK ORGANISERINGEN AV TROMSØ KOMMUNE EIENDOM</b>	<b>- 15 -</b>
<b>3.2. ORGANISASJONSKART TROMSØ KOMMUNE</b>	<b>- 16 -</b>
<b>3.3. ORGANISASJONSKART TROMSØ KOMMUNE EIENDOM</b>	<b>- 17 -</b>
<b>3.4. FAGGRUPPENE</b>	<b>- 17 -</b>
3.4.1. FAGGRUPPE BYGG	- 17 -
3.4.2. FAGGRUPPE PROSJEKT	- 18 -
3.4.3. FAGGRUPPE PARK	- 18 -
3.4.4. FAGGRUPPE VEG	- 19 -
3.4.5. FAGGRUPPE AREAL- OG UTBYGGING	- 19 -
<b>4. TEORETISK TILNÆRMING</b>	<b>- 21 -</b>
<hr/>	
<b>4.1. INNLEDNING</b>	<b>- 21 -</b>
<b>4.2. KUNNSKAP</b>	<b>- 21 -</b>
<b>4.3. LÆRING</b>	<b>- 23 -</b>
<b>4.4. INDIVIDUELL LÆRING VS. ORGANISATORISK LÆRING</b>	<b>- 24 -</b>
<b>4.5. ORGANISATORISK LÆRING (OL) VS. LÆRENDE ORGANISASJONER (LO)</b>	<b>- 26 -</b>
<b>4.6. ORGANISATORISK LÆRING (OL)</b>	<b>- 27 -</b>
<b>4.7. DEN LÆRENDE ORGANISASJONEN(LO)</b>	<b>- 27 -</b>
4.7.1. SENGES (1990) LÆRENDE ORGANISASJON	- 28 -
4.7.2. HUBERS (1991) LÆRENDE ORGANISASJON	- 29 -
4.7.3. DILWORTHS (1996) BARRIERER FOR SKAPELSEN AV LO	- 30 -
4.7.4. OPPSUMMERING	- 31 -
<b>4.8. ORGANISATORISK HUKOMMELSE</b>	<b>- 31 -</b>
4.8.1. INDIVIDET I ORGANISASJONEN	- 32 -
4.8.2. ORGANISASJONSKULTUR	- 33 -
4.8.3. ORGANISASJONSFORANDRINGER	- 33 -
4.8.4. ORGANISASJONSSTRUKTUR	- 33 -
4.8.5. DET FYSISKE ARBEIDSMILJØ	- 34 -
4.8.6. EKSTERNE ARKIV	- 34 -
4.8.7. GJENKALLING OG LAGRING AV ORGANISASJONSHUKOMMELSE	- 34 -
4.8.8. DEN ORGANISATORISKE HUKOMMELSENS ROLLE	- 34 -
4.8.9. PROBLEMER MED ORGANISATORISK HUKOMMELSE	- 35 -
<b>5. RESULTAT</b>	<b>- 37 -</b>
<hr/>	
<b>6. DISKUSJON</b>	<b>- 45 -</b>
<hr/>	



<b>6.1. ORGANISATORISK HUKOMMELSE</b>	<b>- 45 -</b>
6.1.1. INDIVIDET I ORGANISASJONEN	- 45 -
6.1.2. ORGANISASJONSKULTUREN	- 46 -
6.1.3. DET FYSISKE ARBEIDSMILJØET	- 46 -
6.1.4. ORGANISATORISKE FORANDRINGER	- 47 -
6.1.5. ORGANISASJONSSTRUKTUREN	- 48 -
6.1.6. EKSTERNE ARKIV	- 48 -
6.1.7. OPPSUMERING ORGANISATORISK HUKOMMELSE	- 49 -
<b>6.2. ER TKE ER EN LÆRENDE ORGANISASJON?</b>	<b>- 49 -</b>
6.2.1. DEN LÆRENDE ORGANISASJON	- 50 -
6.2.2. ET ALTERNATIVT PERSPEKTIV PÅ DEN LÆRENDE ORGANISASJON	- 52 -
6.2.3. OPPSUMERING AV TKE SOM EN LÆRENDE ORGANISASJON	- 53 -
<b>6.3. OM BARRIERER I TKE</b>	<b>- 53 -</b>
<b>7. KONKLUSJON</b>	<b>- 57 -</b>
<hr/>	
<b>7.1. IMPLIKASJONER OG ANBEFALINGER FOR VIDERE ARBEID</b>	<b>- 59 -</b>
<b>REFERANSER:</b>	<b>- 61 -</b>

<b>INTERVJUGUIDE</b>	<b>A</b>
----------------------	----------

---

## Figurliste

Figur 1 TKEs plassering i Tromsø kommunes organisasjonskart(Kilde: Presentasjon hos TKE, 2007)-	16 -
Figur 2 Organisasjonskart Eiendom (Kilde: Presentasjon hos TKE, 2007)	- 17 -
Figur 3 "Læringsløken" (Kaufmann og Kaufmann 1998:164)	- 23 -
Figur 4 En enkel modell for organisatorisk læring (Baklien, 1987:244)	- 24 -
Figur 5 Strukturen til Organisatorisk hukommelse (Walsh og Ungson, 1991)	- 32 -



## **1. Innledning**

### **1.1. Utgangspunkt<sup>1</sup>**

Tromsø er med sine 64492 innbyggere per 1.1.2007 den største byen i Nord-Norge, og den 7. største i Norge. Tromsø kommune er Nord-Norges største kommune i antall innbyggere, og landets 3. største bykommune. Tromsø by blant landsdelens største sentra innen fiskeri-, petroleums- og finansnæringen, og dessuten et vekstområde. I følge Statistisk sentralbyrå vil Tromsø kommune ha cirka 74000 innbyggere i 2025, og det vil bety en betydelig byggeaktivitet nå og i fremtiden. Resultatenheten Eiendom (TKE) ivaretar Tromsø kommunes interesser innenfor forvaltning, prosjektering og bygging av kommunale bygninger, veger, parker, friområder, kaier mm. TKE har et netto årlig driftsbudsjett på drøyt 100 MNOK og et årlige investeringsbudsjett på mellom 300 og 500 MNOK. TKE håndterer således en stor del av skattebetalernes midler, og har et betydelig samfunnsansvar som tilrettelegger for at vitale samfunnsfunksjoner skal fungere.

TKE er en resultatenhet som jobber med mange prosjekter samtidig, og det er derfor viktig for de ansatte i TKE til enhver tid å kunne skaffe seg den informasjonen som trengs for å gjøre riktige beslutninger til riktig tid. Organisasjonen var gjennom en strukturendring i 2005 (Tromsø kommune, 2006). Jeg ønsker å undersøke om dette hadde den innvirkningen på organisasjonen som forhåndsrapporten om samlokalisering forutsatte (Tromsø kommune, 2004). I rapporten "Eiendom for alle" (Tromsø kommune, 2006) står det at organisasjonen mest har jobbet med konsolidering av virksomheten, tverrfagligheten er under en utvikling som går i rett retning, og det er økende grad av kompetansedeling innad i organisasjonen. Spørsmålet er; hvor langt har de kommet?

### **1.2. Tema og problemstilling**

Tema i oppgaven kan plasseres innenfor organisasjonsteorien, nærmere bestemt innenfor læring i organisasjoner og den lærende organisasjonen. Jeg skal se om de mål TKE hadde før samlokaliseringen har blitt oppnådd innenfor disse områdene. Videre vil jeg se på om, eller i hvilken grad TKE er en lærende organisasjon. Foregår det noe som helst læring på

---

<sup>1</sup> [http://www.ssb.no/kommuner/hoyre\\_side.cgi?region=1902](http://www.ssb.no/kommuner/hoyre_side.cgi?region=1902) og <http://no.wikipedia.org/wiki/Tromsø>

organisasjonsnivået, eller skjer dette bare på individnivået? Ut i fra dette har jeg lagd følgende tredelte problemstilling for oppgaven:

- 1. Har Tromsø kommune Eiendom oppnådd de synergieffektene som opprinnelig ble forespeilet (jfr. rapportene om samlokaliseringen)?*
- 2. Hvis ikke, hva er årsakene?*
- 3. I hvilken grad kan Tromsø kommune Eiendom kalles en lærende organisasjon?*

### **1.3. Nærmere presisering av oppgaven**

For å løse problemstillingen må jeg først undersøke hvordan og fra hvor de ansatte i Tromsø kommune Eiendom innhenter informasjon til kritiske beslutninger, og selvfølgelig hva som eventuelt begrenser informasjonsinnhenting. Jeg vil også se på hvilke andre hindringer som eventuelt fins for at Tromsø kommune Eiendom skal være eller kunne bli en lærende organisasjon.

Deretter skal jeg se på selve læringsprosessen, som er sentral i oppgaven min. Her må jeg se etter hvordan kunnskap lagres i organisasjonen for bruk ved en senere anledning. Dette gjelder både for gjennomførte og ikke-gjennomførte prosjekter. Innenfor dette vil se etter hvilke systemer organisasjonen har for lagre erfaringene som er gjort, og om de ansatte kan bruke disse systemene. Som en følge av dette må jeg se på hvordan prosjekter evalueres, og hvordan hver enkelt reflekterer over de prosjektene de har arbeidet med.

### **1.4. Metode**

Jeg har valgt å løse problemstillingen ved å intervju syv personer fra Tromsø kommune Eiendom, og disse er valgt ut tilfeldig i forhold til hvem som hadde tid i intervjutidsrommet. Intervjuene er gjennomført så strukturert som overhodet mulig innenfor rammen av et kvalitativt intervju med diktafon. Jeg har valgt å benytte diktafon i intervjuøyeblikket for å kunne bevare dataene fra intervjuene best mulig, og i ettertid sitte i ro og mak for å gå systematisk igjennom intervjuene for at minst mulig data skal gå tapt. Intervjudataene vil jeg i størst mulig grad supplere med rapporten "Eiendom: Tidsbruk, egenvurdering og brukervurdering" av Paul Pedersen (2006) ved Norut Samfunnsforskning, Videre har jeg trukket frem teori i fra ledende forskere innen fagområdene jeg undersøker i oppgaven.

### **1.5. Teori**

Jeg har valgt ut teori som skal være med på å forsterke forståelsen av begrepene kunnskap, læring, organisatorisk hukommelse, organisatorisk læring og den lærende organisasjonen. Innenfor den lærende organisasjonen bruker jeg både Senge (1990) og Huber (1991) for å kunne definere den. Videre bruker jeg artikkelen til Walsh og Ungson (1991) om organisatorisk hukommelse, som er en forutsetning for at en organisasjon skal kunne lære. Organisatorisk læring og den lærende organisasjonen er begreper som ved første øyekast kan høres like ut. Den store forskjellen ligger i at organisasjonslæring kan finne sted uten den lærende organisasjonen, mens den lærende organisasjonen ikke kan finne sted uten organisasjonslæring.

### **1.6. Svakheter og styrker ved min tilnærming**

Svakheten med min tilnærming er hovedsaklig at utvalget er relativt lite og tilfeldig, og dermed skaper liten kvantitet. Ideelt burde alle i organisasjonen intervjues, men dette var ikke mulig av hensyn til arbeidssituasjonen i TKE i tidsperioden og oppgavens omfang. Det er de kvalitative personlige ytringene som jeg har vært ute etter, da man i større grad får unike svar fra hvert enkelt intervjuobjekt i undersøkelsen, enn jeg ville fått ved å bruke et spørreskjema med graderte standardsvar. Den kvalitative tilnærmingen gjør at man bedre kan forstå hvordan ting gjøres i organisasjonen ved at man enklere kan avklare spørsmål i intervjuet underveis.

### **1.7. Videre disponering av oppgaven**

Oppgaven er disponert videre på følgende måte: I kapittel 2 trekker jeg fram sentral teori, i kapittel 3 vil jeg gå dypere inn på metoden for undersøkelsen, mens kapittel 4 er en presentasjon av Tromsø kommune Eiendom (TKE) som en organisasjon med en forhistorie, samt TKEs plassering i Tromsø kommune. Kapittel 5 presenterer resultatene som jeg har kommet frem til i undersøkelsen, så vil jeg i kapittel 6 diskutere funnene før jeg konkluderer i kapittel 7. Intervjuguiden er presentert i eget vedlegg, for de som måtte ha interesse av denne også.



## **2. Metode**

### **2.1. Innledning**

I dette kapitlet skal jeg forklare hvilken forskningsstrategi jeg har valgt, og hvorfor jeg har benyttet meg av akkurat denne for å løse problemstillingen. Jeg skal også beskrive forskningstilnærming, forskningsdesign, forskningskvalitet og case. Jeg vil også forklare hvilke valg jeg har gjort med tanke på innsamling, bearbeiding og analyse av data.

Ved å lese beskrivelsen av hvordan jeg gjennomførte undersøkelsen kan leseren selv gjøre seg opp en mening om hvorvidt funnene og konklusjonen virker pålitelig og troverdig.

Tolkningene er nødvendigvis ikke den eneste rette sannhet, det kan også finnes andre metoder for å tolke samme informasjon, da teori om organisatorisk læring og den lærende organisasjonen er både vidstrakt og åpen for flere tolkninger.

### **2.2. Valg av metode**

Utformingen av en vitenskapelig oppgave kan deles inn i tre faser: Valg av forskningsområde og problemstilling, finne teoretiske innfallsvinkler for så å velge metode og forskningsopplegg. Hvilken metode man velger, avhenger i stor grad av hvilke teoretiske innfallsvinkler man velger, som igjen avhenger av forskningsområde og problemstilling.

Tid, ressurser, tema, omfang av oppgaven og formulering og operasjonalisering av problemstilling er de faktorene som er avgjørende ved valg av metode for løsning av problemstillingen. Ett valg jeg hadde var å gjennomføre en skriftlig, kvantitativt orientert undersøkelse. Da ville jeg sendt ut et spørreskjema til alle TKEs ansatte, og få tilbake en høy prosentandel anonyme svar. Spørreskjemaet måtte da utformes på bakgrunn av problemstillingen og hva som skal undersøkes i forhold til denne, og få hjelp av TKE til utsending og innsamling av spørreskjemaene. Et annet alternativ ville være å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse, det vil si intervjuet et utvalg av TKEs ansatte med hensyn til min problemstilling og temaene innenfor denne. For å gjøre intervjuene mest mulig standardisert, hadde jeg på forhånd utarbeidet en intervjuguide med utgangspunkt i problemstillingen. Intervjuguiden følger vedlagt.

Styrken med en *kvantitativ* undersøkelse er at respondentene kan være anonyme.

Respondentene føler seg fri til å gi ærlige svar på spørsmålene, og opplysningene vil ikke kunne føres tilbake til de som har svart. En kvantitativ innsamling av data gir pålitelige data som etter en analyse vil kunne gi et statistisk valid svar på problemstillingen hvis den er korrekt utført. Svakheten er at man kan risikere å få et så lite antall respondenter slik at opplysningene ikke gir et riktig bilde av hva de ansatte mener, og videre at svar ikke kan utdypes av respondenten. En pålitelig kvantitativ undersøkelse er helt avhengig av at man klarer å lage gode spørsmål som blir forstått slik forskeren har tenkt.

Styrken med en *kvalitativ* undersøkelse er at man har direkte kommunikasjon med respondenten, og eventuelle misforståelser i forhold til spørsmålene kan oppklares etter hvert. Det er mulig å komme med oppfølgingsspørsmål hvis det er forhold man ønsker mer informasjon om, og jeg kan få interessante opplysninger underveis som jeg i utgangspunktet hadde tenkt å spørre om (Bryman og Bell, 2003). Svakheten er at respondenten kan gi de svarene han eller hun tror er ønsket, eller at svarene blir feiltolket.

Forskjellen på disse to metodene er at i kvantitativ metode tolker man de innsamlede data samlet under ett, som samlet gir et svar man kan bruke i analysen, samt at man lettere kan klassifisere spørreskjemadata. I kvalitativ metode er det informantene selv som ut fra sine kunnskaper og erfaring gir svar på spørsmålene, og det er disse man bruker omtrent direkte i analysen, og det er videre mulig å rette oppe eventuelle misforståelser underveis der og da. Jeg fant ut at ved å sende ut et spørreskjema hadde jeg svært liten kontroll på om de opplysninger jeg fikk inn kunne anvendes til mitt formål, siden man mangler evnen til å forklare respondenten hva det er man er ute etter, siden temaet kan tolkes forskjellig.

Av den grunn endte min søken etter løsningsmetode på en kvalitativ undersøkelse. Ved en slik undersøkelse vil jeg kunne få frem opplysninger som ikke ville være tilgjengelig gjennom en kvantitativ undersøkelse (ibid). Ulempen med et intervju er at svarene ikke vil være fullstendig anonyme, og at noen kanskje kan vegre seg mot å svare direkte på et spørsmål. Ved å bruke kvalitativ metode kan jeg få fram informasjon som jeg senere kan bruke til å forske dypere eller bredere på organisasjonen. Mine funn fra en kvalitativ undersøkelse vil gi meg et bedre grunnlag for å eventuelt bruke en kvantitativ metode senere.



## **2.3. Pålitelighet**

### **2.3.1. Utvalg**

Utvalget av intervjuobjekter i oppgaven er relativt lite, bare syv, men det utgjør 20 % av hele den administrative organisasjonen til Tromsø kommune Eiendom, samt at minimum en ifra hver faggruppe er intervjuet, med unntak av faggruppe Areal og utbygging. Utvalget er sammensatt ut i fra hvem som var tilgjengelig i den tiden jeg gjennomførte intervjuene. Fordelt på kjønn er det tre menn og fire kvinner. Alder strekker seg fra 30 til 66 år, der median er 52 år og aritmetisk gjennomsnitt er 48,7 år. Utvalget består av en person fra faggruppe park, en fra veg, to fra prosjekt, to fra bygg og en økonomikonsulent. Utvalget i seg selv burde ideelt bestå av hele organisasjonen, men på grunn av oppgavens omfang har ikke dette vært praktisk gjennomførbart. Personene har vært ansatt i TKE i fra 4 til 15 år, med et snitt på 10,6 år.

En kvalitativ metodetilnærming vil alltid være preget av subjektivitet, men jeg mener jeg har fått et representativt utvalg som skal være best mulig i forhold til denne delen av resultatens organisering. I forhold til det datasettet som er tilgjengelig har jeg forsøkt å være så kritisk som mulig sett i lyset av min kunnskap. Skal forskningen ha troverdighet, må den være utført i henhold til forskningsnormer og forskningsregler. I tillegg må man forsikre seg om at man har forstått det samfunnet man har undersøkt ved å vise forskningsfunnene til forskningsobjektene for å få bekreftet at de stemmer (ibid.).

### **2.3.2. Datainnsamling**

Jeg skal forsøke å løse problemstillingen i dette case-studiet ved hjelp av primærdata samlet fra strukturerte kvalitative intervju med en intervjuguide som skal hjelpe meg å få svar på min problemstilling. Jeg vil ved hjelp av den kvalitative metoden tolke og forklare den sosiale virkeligheten ut fra undersøkelsespersonens eget perspektiv. Det positive med kvalitative metoder er at selve undersøkelsen blir preget av nærhet og likeverdighet (Grennes, 2001). Jeg er avhengig av et slikt dybdeintervju for å få tak i de dataene jeg er ute etter. Jo nærmere jeg kommer den virkelige verden, desto større blir muligheten til å forstå datasettene. Videre er jeg også avhengig av å få en viss mengde data for at de skal være sammenlignbare på tvers av respondenter og troverdige samlet sett, og derfor er det viktig at intervjuene er gjort på en mest mulig lik måte fra gang til gang.

Dette er bakgrunnen til at jeg har valgt en tilnæringsmåte som er kvalitativ. Jeg har valgt å løse problemstillingen ved en intervjuform som fokuserer på kvalitative svar ut ifra et strukturert intervju. En slik tilnærming gjør at alle respondentene får svare på alle spørsmålene, respondentene får uttrykt personlige meninger, som medfører kvalitet og større bredde i datasettet (Bryman og Bell, 2003).

Jeg vil i tillegg til denne tilnærmingen triangulere besvarelsen med kvantitative sekundærdata i form av en rapport utviklet av Paul Pedersen ved Norut Samfunnsforskning (2006), samt gjeldende teori innenfor området. Triangulering kan brukes på tvers av metodestrategier, og var opprinnelig mest brukt innenfor kvantitativ metode, men kan også med fordel brukes innenfor kvalitativ metode (Bryman og Bell, 2003). Å ta i bruk både kvalitative og kvantitative metoder gir ofte tilgang til ulike virkelighetsnivå. Med denne trianguleringen ønsker jeg å kontrollere at mine data er gyldige.

### **2.3.3. Gjennomføring av intervjuprosessen**

Intervjuspørsmålene ble sendt respondenten på forhånd ved hjelp av e-post, slik at respondentene kunne forberede seg til intervjuene. Jeg avtalte tid med alle respondentene på forhånd innenfor så å si like korte tidsintervall, slik at respondentene skulle ha mest mulig likt utgangspunkt for intervjuet, og minst mulig prat seg i mellom om intervjuet. Det er de personlige ytringene til enkeltindividene jeg er ute etter, og ikke allmenne holdninger i organisasjonen.

Spørsmålene ble satt sammen til en intervjuguide hvor jeg prøvde å dekke mest mulig av det området jeg skulle undersøke. Jeg regnet med at jeg måtte intervju minst fem personer for at jeg skulle få et tilstrekkelig bredt spekter av opplysninger, men at opplysninger fra cirka ti personer var grensen for det jeg kunne håndtere, noe som endte med at syv ble intervjuet. En fare med å benytte kvalitative metoder er at man kan ende opp med så mye informasjon at den rett og slett er uhåndterbar (ibid.). Intervjuguiden medførte 30 minutters intervjutid, noe som jeg mente var nødvendig for å få avdekket de spørsmålene jeg ville ha svar på, og som var innenfor respondentenes aksept og tålmodighetsgrenser.

Intervjuene er blitt gjennomført på tomannshånd i et lukket møterom. Det viste seg at litt "tørrprat" i begynnelsen virket beroligende på intervjuobjektene, slik at man fikk løst opp på

stemmebåndene. Videre opplyste jeg om at det som ble sagt skulle behandles konfidensielt, og at navn blir holdt utenfor. Intervjuet er gjort med diktafon for å hindre at informasjon går tapt i registreringsøyeblikket, samt unngå uheldige reaksjoner fra respondentene i forhold til nervøsitet rundt det man noterer ned. Videre er fordelene med diktafon at man har ett større fokus mot intervjuet, slik at man kan gjennomføre intervjuene mest mulig likt i fra gang til gang.

Under selve intervjuet prøvde jeg å unngå å snakke utenom spørsmålene, men lot respondentene snakke relativt fritt. Alle intervjuene gikk uten avbrytelser, med unntak av ett som fortsatte så snart jeg fikk byttet batteri på diktafonen. Jeg har vært bevisst på kroppsspråket under intervjuene slik at det i minst mulig grad skulle skape hemninger for respondentene. Intervjuene varte ifra 20 til 45 minutter. Når jeg var ferdig med alle intervjuene transkriberte jeg dem for videre behandling. På grunn av datamengden som skulle transkriberes, noterte jeg kun ned data som var relevante under hvert spørsmål. Her gikk jeg både frem og tilbake for å kategorisere svarene under rett spørsmål, siden man til tider fikk svar på senere eller tidligere spørsmål under intervjuets gang. Jeg valgte å transkribere alle svarene til ett resultat, slik at jeg i større grad skulle opprettholde konfidensialiteten. Dette er viktig med hensyn til en relativt liten og transparent organisasjon hvor alle kjenner alle.

#### **2.3.4. Svakheter**

Den største svakheten i min undersøkelse av problemstillingen er utvalget, siden dette er noe som er tilfeldig valgt ut i fra hvem som hadde anledning under intervjuperioden. Utvalget består ikke av alle faggruppene underlagt TKE, siden det ikke var noen tilgjengelig i tidsrommet ifra Areal og utbygging. Areal og utbygging er den eneste faggruppen som ikke er representert. Feltet er likevel delvis dekket ved at jeg har med en respondent som jobber på tvers av alle faggruppene.

Samfunnsvitenskapelige fag er i stor grad utsatt for tolkninger, og det betyr at den informasjonen jeg har samlet inn fra TKE er vanskelig å presentere uten at jeg setter preg på det som blir presentert. Videre brukes det ofte et relativt hverdagslig språk i samfunnsvitenskapelige fag, noe som betyr at fenomener kan oppfattes forskjellige ut ifra hvilke tolkninger av informasjonen som blir presentert.

## **2.4. Case-studiet**

Et case-studium er en detaljert og intensiv analyse av et enkelt case. I case-studier er opptatt av kompleksiteten og særlig naturen i det case som undersøkes (Bryman og Bell 2003). En case kan være en organisasjon, fabrikk, avdeling, person eller hendelse. Mange som velger case-studier, bruker kvalitative metoder som deltagende observasjoner og ustrukturerte intervjuer, fordi disse metodene er sett på som spesielt hjelpsomme i generering av en intensiv, detaljert undersøkelse av en case (ibid.). Når man har valgt en kvalitativ metode, tenderer case-studier til å ha en induktiv tilnærming til relasjonen mellom teori og forskning. I følge Bryman og Bell (2003) er det to hovedtyper case, nemlig kritiske case, der forskeren har en klar og spesifisert hypotese som er valgt på grunn av det vil gi bedre forståelse for omgivelsene i forhold til om en hypotese vil holde eller ikke, eller kliniske case som vanligvis blir brukt i kliniske studier.

Et kritisk spørsmål med case-studier er ikke om resultatene kan generaliseres til et større univers, men hvor godt forskeren genererer ny teori ut av resultatene (ibid.). Case-studie forskning bli ofte benyttet innenfor et begrenset tidsperspektiv, slik at funnene som blir gjort ikke nødvendigvis er de samme hvis undersøkelsen blir replisert ved en senere anledning. Det er ofte vanskelig å generalisere fra et case til et annet. Forskere bør forsøke å skape teori ut av funnene, på samme måte som teori skapes ved hjelp av resultater fra eksperimenter (Yin 1989).

## **2.5. Kvalitativ metode**

De fleste kvalitative forskere, når de skriver om sin forskning, understreker at teori er noe som dukker opp gjennom innsamlingen og analysen av data. Noen forskere mener derimot at kvalitative data kan, og skal, ha en viktig rolle i forhold til å teste teorier, og det finnes ingen grunner for at dette ikke skal være mulig (ibid.). Bryman og Bell (2003) fremhever at det typiske for kvalitativ forskning er generering av teori framfor testing av teori. Kvalitative forskere er opptatt av beskrivende detaljer når de skal presentere funnene sine (ibid.). Dette kan komme av at de er opptatt av forklaringer på hvorfor noe er slik det er. Da kan beskrivelser av konteksten være med på å lette forståelsen av begivenhetene eller lignende som blir undersøkt. Kvalitativ forskning er opptatt av dybde, ikke bredde, og utfører intensive studier av små grupper eller individer som deler visse spesielle særtrekk. Hvorvidt observasjonene er overførbare til en annen kontekst, er et empirisk spørsmål (ibid.).

Kvalitativ forskning kan være for subjektiv, og kvalitative forskningsfunn er ofte for avhengig av forskerens, ofte usystematiske syn på hva som er viktig og signifikant (ibid.). Forskerne kan ha et for nært forhold til personene som blir studert, og det kan være vanskelig å forstå hvorfor forskningsspørsmålet er viktig å forske på. Kvalitativ forskning kan være vanskelig å duplisere. Den er ofte ustrukturert, og undersøkelsen er om noe forskeren selv er opptatt av og mener er viktig. mens andre forskere kan være opptatt av andre ting (ibid.). Responsen til de som blir undersøkt kan være avhengig av den som undersøker (alder, kjønn, personlighet, med mer).

## **2.6. Dybdeintervju og strukturerte intervju**

Ved dybdeintervju får man svar på spørsmål som må spørres og som man ikke kan oppnå ved å observere. Man kan rekonstruere hendelser, og dette kan ikke oppnås ved å observere, siden man kan få reaktive effekter ved å observere (ibid.). Mennesker kan føle ubehag ved å bli observert, og dette ubehaget oppstår ikke i samme grad i et intervju. Intervju er mindre inntrengende i folks liv, og tar mindre tid enn å observere (ibid.). Intervju er spesielt enklere ved longitudinal forskning, altså gjentakende undersøkelser med tidsintervall, fordi repeterte intervju lettere kan organiseres enn repeterte observasjoner (ibid.). Videre får man bedre breddenkning ved intervju, det vil si at tilgangen til et bredere omfang av folk og situasjoner. Til slutt kan man velge et spesifikt fokus (ibid.).

Den kvalitative forskningen er mindre strukturert enn den kvantitative, og den kvantitative forskningen vektlegger struktur for å maksimere og sikre reliabilitet og validitet. Den kvantitative forskningen er strukturert fordi forskeren ved intervjuet har spesifikke spørsmål som skal undersøkes (ibid.). Det strukturerte intervjuet er følgelig designet for å svare på disse spørsmål, og intervjuet preges av intervjuers hensyn. I et kvalitativt intervju er interessen sentrert rundt intervjuobjektets synspunkt, mens i et kvantitativt, strukturert intervju, vil intervjuet preges av intervjuerens hensyn (ibid.). Kvalitative intervju oppmuntrer til dialog, som vil gi innsikt i hva intervjuobjektet ser som relevant og viktig, som videre skape nærhet til objektet (ibid.). Avvik fra opplegg og spørsmål er vanlig i et kvalitativt intervju, hvor en stor avstand til intervjuguiden tillates. Oppfølgingsspørsmål er vanlig her, i motsetning til i kvantitative intervju, der avvikelse fra opplegget vil risikere standardiseringen av intervjuprosessen og videre reliabiliteten og validiteten (ibid.). Kontrasten er altså et strukturert, kvantitativt intervju, med et behov for standardisering. Forskeren vil i et

kvalitativt intervju ha rik, detaljert informasjon, mens i et kvantitativt intervju vil forskeren ha informasjon som kan kodes og generaliseres raskt.

## **2.7. Kvalitet på design**

### **2.7.1. Validitet**

Det oppstår validitetsproblemer når man er nødt til å arbeide på både på teoriplanet og empiriplanet. Overgangen fra teoriplanet til empiriplanet er ikke uproblematisk (Grennes, 1997). Det arbeides på teoriplanet når man jobber med problemstilling, videre avgrensner man de fenomener vi er interessert i for så og definere begrep teoretisk. Måleprosessen derimot foregår i sin helhet på empiriplanet (ibid.). For at man skal lykkes må det være samsvar mellom bruken av et begrep på begge planene. Validiteten til en oppgave henger sammen med metodens evne til å måle det den er ment for, resultatet av undersøkelsen, og tolkningen av resultatene. Bryman og Bell (2003) skiller mellom to typer validitet, *intern validitet*, som omhandler om det er samsvar mellom forskernes observasjoner og de teoretiske ideene de utvikler, og *ekstern validitet* som omhandler i hvilken grad funnene kan bli generalisert på tvers av sosiale settinger. Dette kan være et problem for kvalitativ forskning, ettersom de har en tendens til å anvende case-studier og små stikkprøver.

### **2.7.2. Reliabilitet**

Pålitelighet og troverdighet kalles for reliabilitet, og dette forklarer om undersøkelsen er til å stole på (Jacobsen, 2003). Det vil si at en person skal kunne replisere undersøkelsen og komme til samme resultat. Metoden som undersøkelsen blir gjort på skal vekke tillit, og må være gjennomført på en troverdig måte. Det er nesten praktisk og teoretisk umulig å diskutere validitet uten samtidig å ta med reliabilitet. Reliabilitet er en betingelse for validitet, altså nødvendig men ikke tilstrekkelig for validitet (Grennes, 1997). For å avgjøre om en undersøkelse er reliabel finnes det tester som gjør oss i stand til å vurdere reliabiliteten i en undersøkelse. Dette dreier seg dels om tester der samme fenomen undersøkes på ulike tidspunkt, og dels ulike tester av samme fenomen gjennomført samtidig (ibid.). Reliabilitet kan i følge Bryman og Bell (2003) også her deles i to, nemlig *intern reliabilitet* når det er flere forskere som må være enige om hva de observerer, og *ekstern reliabilitet*, som handler om i hvilken grad undersøkelsen kan gjentas. Dette er et vanskelig kriterium å oppfylle i

kvalitativ forskning ettersom det er umulig å ”fryse” den sosial settingen og omstendigheten til en undersøkelse slik at den blir repliserbar i forhold til slik begrepet vanligvis brukes.

## **2.8. Oppsummering**

Hvilken metode man velger er blant annet avhengig av problemstillingen, og ut i fra min problemstilling har jeg valgt en kvalitativ metodetilknytning. Dette valget ble gjort ettersom jeg ønsket å finne informasjon fra respondentene som er preget av deres egne ord.

Primærdataene ble samlet inn gjennom semistrukturerte dybdeintervju av ansatte i TKE. Jeg ønsket på denne måten å finne informasjon innen områdene jeg ønsket å undersøke.

Intervjuene ble foretatt på intervjuobjektens kontor og de ble tatt opp på bånd, for deretter å bli transkribert.

Jeg anser kvaliteten på undersøkelsen min som forholdsvis god. Blant annet har jeg tatt en del forutsetninger for å øke undersøkelsens troverdighet. Jeg har for eksempel brukt både data fra intervjuene og sekundærdata fra undersøkelsen til Pedersen (2006) som er med å bekrefte noe av intervjudataene.





### **3. Presentasjon: Tromsø kommune Eiendom**

Tromsø kommune Eiendom er har i dag drøyt 100 ansatte, og forvalter et netto driftsbudsjett på omlag 100 millioner kroner per år. Tromsø kommune Eiendom har ansvar for å utvikle strategiske planer for kommunens eiendommer, som bygg, parker, veier og øvrig eiendom. Organisasjonen skal videre utvikle, kjøpe eller selge ubebodd eiendom. Tromsø kommune Eiendom skal ivareta byggherrefunksjonen for kommunens bygg, veier og uterom. TKE skal videre forvalte kommunens eiendommer, samt vedlikehold og drift av kommunens bygg.

Tromsø kommune Eiendom er en ny resultatenhet som ble etablert 1. januar 2005. Før dette var alle faggruppene inndelt som egne enheter under forskjellige tak. Etableringen av resultatenheten Eiendom hadde som formål å oppnå en enhetlig og forutsigbar styring og samordning av kommunens sentrale utbyggings- og forvaltningsressurser knyttet til bygg, eiendom, vann, avløp, renovasjon samt park og veg gjennom å samle alle fagområdene i én og samme enhet. Hittil har etableringen av en ny enhet kommet til med en felles lokalisering i nytt rådhus samt felles budsjett. Så langt har arbeidet i stor grad dreid seg om å konsolidere virksomheten, samt forsøke å peke ut en videre kurs for arbeidet. Konklusjonen etter omorganiseringen er at det ikke er tatt ut store økonomiske gevinster med etableringen enda. Derimot utvikler enheten seg stadig i riktig retning med tanke på tverrfaglighet, med økende grad av kompetansedeling innad i organisasjonen (Tromsø kommune, 2006).

#### ***3.1. Historien bak organiseringen av Tromsø kommune Eiendom***

Formålet med TKE var å oppnå en enhetlig og forutsigbar styring og samordning av kommunens sentrale utbyggings- og forvaltningsressurser knyttet til bygg, eiendom, park og veg gjennom å samle fagområdene i én og samme enhet. Enheten skal inngå som en samarbeidspartner til henholdsvis Byutvikling og Bydrift. Det er i dette organisasjonsspennet at enheten skal ha sitt hovedansvarsområde, i tillegg til utøvende virksomhet overfor eksterne aktører (Tromsø kommune, 2004).

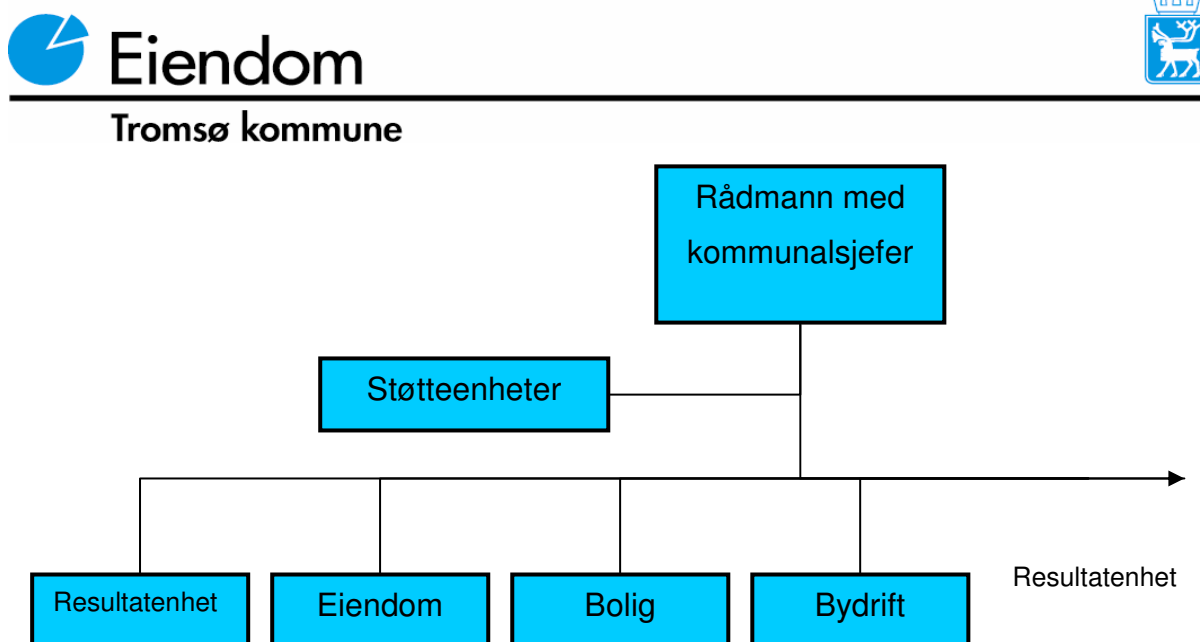
Eiendom skal ivareta kommunens eieransvar for all realkapital knyttet til eksisterende bygg, eiendommer, parker og veger gjennom en felles forvaltning, nødvendige kontrollordninger og oppfølgingstiltak. Herunder kommer også kontraktstyrte avtaleverk med involverte parter, internt og eksternt, bygget på prinsippet om ramme- og funksjonskontrakt. Dette innebærer at det ikke legges opp til en bestiller-/utfører modell, men et avtalebasert samarbeid mellom

likeverdige partnere vedlikeholdt gjennom løpende planlegging og evaluering av forvaltning, utbygging og drift. Andre utfordringer som gjelder for eksempel utvikling av eiendommer og tilretteleggerrollen i forhold til næringspolitikk, vil fortsatt løses i krysningspunktet mot Byutvikling og Plan og næring (Tromsø kommune, 2006).

Det Tromsø kommune (2004) skulle oppnå sammenslåingen av enheter er:

- Bedre koordinering mellom fagområder for oppgaver som sammenfaller i tid
- Bedre samordning av prosjektlederressursene
- En tydeligere byggherrefunksjon
- Enhetene skal ha sammenfallende arbeidsmetoder
- En tydeligere eierfunksjon og synliggjøring av ansvar
- En felles strategiutvikling
- Samordning av ulike kontrolltiltak
- Bedre samordning av økonomiske ressurser
- Bedring av den kompetansemessige situasjonen for flere enheter
- Få færre enheter
- Organisasjonen skulle bli lettere tilgjengelig for ulike brukergrupper.

### 3.2. Organisasjonskart Tromsø kommune



Figur 1 TKEs plassering i Tromsø kommunes organisasjonskart (Kilde: Presentasjon hos TKE, 2007)

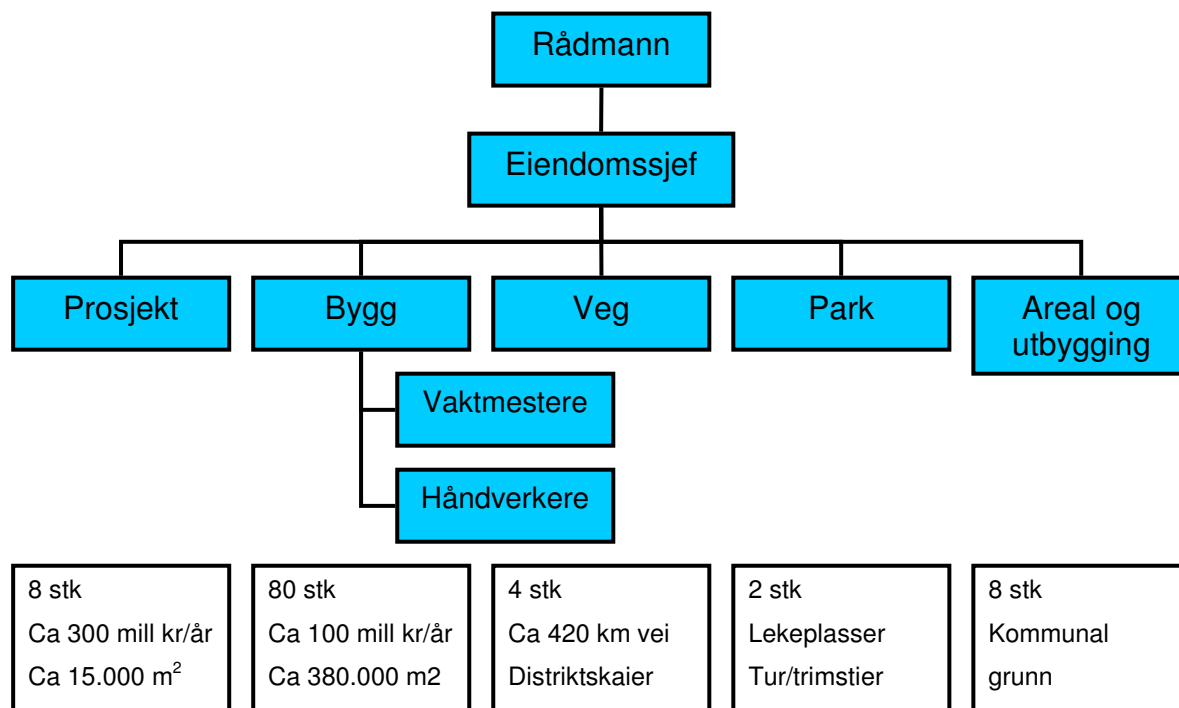
### 3.3. Organisasjonskart Tromsø kommune Eiendom



# Eiendom



Tromsø kommune



Figur 2 Organisasjonskart Eiendom (Kilde: Presentasjon hos TKE, 2007)

### 3.4. Faggruppene<sup>2</sup>

#### 3.4.1. Faggruppe Bygg

Bygg er et internt serviceorgan i den kommunale organisasjon. Ansvarsområdet er forvaltning, drift og vedlikehold av kommunale bygg og boliger, til sammen cirka 380.000 kvadratmeter. Faggruppen Bygg utfører i tillegg en del mindre prosjekter for å rehabilitere bygg.

Bygg består av en utebase med 13 fagarbeidere, to formenn samt et vaktmesterkorps på cirka 55 personer. Den merkantile delen består av 10 ansatte. Utover dette er arbeidstreningsgruppen organisert i denne enheten. Den består av en arbeidsleder og mellom 5 og 10 personer som av ulike årsaker trenger arbeidstrening for å komme seg ut i yrkeslivet.

<sup>2</sup> Kilde for Faggruppene: <http://www.tromso.kommune.no/index.gan?id=303&subid=0>

Bygg jobber for tiden med energi- og vannøkonomisering, i tillegg til en rekke andre organisatoriske og innkjøpsmessige prosjekter for å bidra til å bedre økonomien. Det jobbes imidlertid ikke bare mot økonomi, service og kvalitetssikring er også viktige arbeidsområder som har vært høyt prioritert den siste perioden.

### **3.4.2. Faggruppe Prosjekt**

Prosjekt ivaretar Tromsø kommunes byggherrevirksomhet, med andre ord det kommunen oppfører av bygg til egen virksomhet. Dets oppgave er å gjennomføre de kommunale byggeprosjektene i henhold til politiske vedtak, på vegne av kommunens enheter – med brukermedvirkning fra disse. De siste årene har faggruppen hatt ansvar produksjon av om gjennomsnittlig 15.000 kvadratmeter årlig, og foretar investeringer for gjennomsnittlig 300 millioner kroner årlig.

Prosjekt skal bistå de som har et utredningsbehov i forbindelse med byggesaker ved å definere disse i henhold til arealramme og kostnadskalkyler, slik at det kan fremmes som politisk sak. Faggruppen skal også ta seg av prinsipielle utredninger knyttet til grupper av byggeoppdrag for kommunal virksomhet.

Fagområdet har ansvar for gjennomføring av byggesakene. Her er det ordinær prosjektledelse for gjennomføring av hver byggesak – med de funksjonskrav, areal- og kostnadsrammer som er gitt i politiske vedtak – på en slik måte at både bygg og byggesak er i henhold til gjeldende lover og bransjereguleringer.

### **3.4.3. Faggruppe Park**

Park har forvaltningsansvar for kommunens parker, grøntanlegg, lekeplasser, turstier med mer. Driftsansvaret for nevnte anlegg er underlagt Bydrift. Park har ansvaret for å forvalte og planlegge kommunale friområder, lekeplasser, byrom samt friluftsområder. For øyeblikket jobbes det med følgende større oppgaver: Strandtorget - utvikling med fokus på barn, Telegrafbukta - stier, strand og gressmatte, Skolens uterom – satsningsområder som klima, vegetasjon og universell utforming, og sikkerhet på lekeplasser. Parker og byrom i sentrum strekker seg fra Muséparken i sør til Skriverplassen i nord, i alt 15 - 20 uterom av forskjellig karakter.

#### **3.4.4. Faggruppe Veg**

Veg har forvaltningsansvar for kommunens veger, distriktskaier og fiskerihavner. Driftsansvaret er underlagt Bydrift.. Veg har også byggherreansvaret ved utbygginger under deres fagområde.

Veg ivaretar kommunale investeringstiltak på vegsektoren. De planlegger, kontraherer og gjennomfører trafiksikkerhetstiltak, fortau, kaier og bruer med mer. Veg godkjenner og følger opp offentlige anlegg hvor arbeidet utføres av private aktører. Fagområdet har i tillegg ansvaret for tiltak mot naturskader, slik som gjennomføring av skredsikring og flomsikring. De har også ansvaret for gjennomføringen av tiltak som kommunen skal forestå i Tromsøpakke II<sup>3</sup>. Videre skal de definere kvalitet på nyanlegg etter kommunaltekniske normer.

Kommunen har 420 kilometer veg med asfaltdekke, 50 kilometer veg med grusdekke, 8.400 stolper med gatelys, 85 kilometer kantstein, 130 fartshumper, 600 kilometer grøft, 50 signalanlegg, 7.100 kilometer rekkverk, 3.500 sluker, 13 kaier og 100 busskur, noe som understreker at faggruppen har et omfattende arbeidsområde.

#### **3.4.5. Faggruppe Areal- og utbygging**

Areal- og utbygging ivaretar erverv og salg av grunn, samt kommunens ansvar i forbindelse med utbyggingsavtaler. De har som oppgave å selge grunn, slik som: salg av boligtomter i indre område, salg av boligtomter i distriktet, salg av industri- og forretningstomter, salg av grunn til offentlig formål, salg av tilleggsparceller samt inngåelse av opsjonsavtaler i utbyggingsområdene. Videre har de som oppgave å kjøpe grunn til gjennomføring av kommunale planer, som skoler, barnehager, veger, vann- og avløpstiltak m.m. De inngår utbyggingskontrakter med private utbyggingsfirma og behandler private ekspropriasjons-søknader som de er lovpålagt. Areal- og utbygging forvalter kommunens bolig-, forretnings- og industrifestetomter. I tillegg driver de med juridisk veiledning og rådgivning internt i kommunen og overfor publikum, meglere og andre.

---

<sup>3</sup> <http://www.tromso.kommune.no/index.gan?id=10896&subid=0>

Man kan se ut i fra fordelene som enheten skulle få ved sammenslåing se at disse faller inn under min problemstilling. Jeg skal undersøke om disse synergieffektene som er involvert i min problemstilling er oppnådd, og eventuelt finne ut hvorfor ikke.

## 4. Teoretisk tilnærming

### 4.1. Innledning

Dette kapitlet er dedikert til teorien som er sentral for min problemstilling. De sentrale begrepene som blir belyst i dette kapitlet er kunnskap, læring, organisatorisk læring, organisatorisk hukommelse og den lærende organisasjonen. Spesielt blir forfatterne Senge (1990) og Huber (1991) sentrale innenfor den lærende organisasjonen, samt Walsh og Ungson (1991) når det gjelder organisatorisk hukommelse. Derfor vil jeg begynne med å forklare begrepet kunnskap, som er en forutsetning for læring, for videre å beskrive læring. Etter dette forklarer jeg hva som er forskjellen mellom individuell læring og organisatorisk læring, for så å beskrive forskjellen mellom *organisatorisk læring* og *den lærende organisasjon*.

### 4.2. Kunnskap

Kunnskap er en bevisst forståelse av noe, og med muligheten til å benytte denne bevisste forståelsen med en bestemt hensikt (Jacobsen og Thorsvik 2002). På et praktisk nivå er kunnskap noe som er felles og delt mellom en gruppe mennesker, og som innad i gruppen kan bli behandlet og formet på ulike måter. Kunnskap er informasjon kombinert med erfaring, kontekst, fortolkning og refleksjon. Det er en fornybar ressurs, som kan brukes om og om igjen (ibid.).

Kunnskap er en justert sann tro, som betyr at individer justerer sannheten i deres observasjoner, basert på deres observasjoner av verden (Nonaka, Toyama og Konno, 2000). Justeringen er derfor basert på unike synspunkter, personlige følelser og erfaringer. Kunnskap er også en kapasitet for å definere en situasjon og agere i forhold til dette. Her er kunnskap orientert mot definering av en situasjon, for så å handle istedenfor å løse forklarte og manipulerede forhåndsgitte problemer. Kunnskap som er ytret gjennom formulerte setninger, fanget gjennom tegninger eller skrift er eksplisitt. Kunnskap som er knyttet til sanser, bevegelser, fysiske erfaringer, intuisjon eller implisitte tommelfingerregler er tause (ibid.). Man skiller altså mellom taus og eksplisitt kunnskap. *Taus kunnskap* kan defineres som en slags "know how" og er nedfelt i praksis. *Eksplisitt kunnskap* blir dermed "knowing about" – fakta og teorier som kommer til uttrykk gjennom kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik 2002). Hovedtanken bak disse teoriene er at en organisasjons kunnskap er skapt gjennom en kontinuerlig dialog mellom taus og eksplisitt kunnskap.

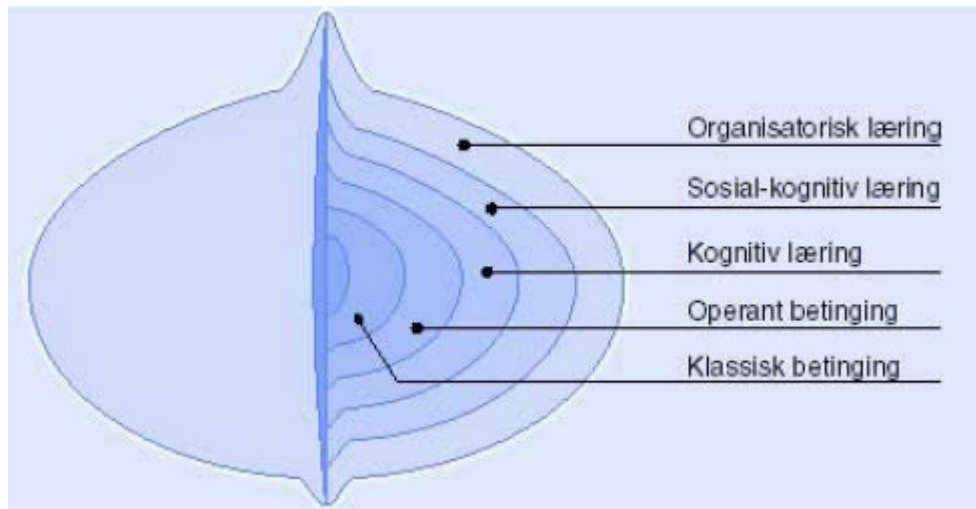
”Knowing that”, eller ”å vite at”, omfatter i hovedsak eksplisitt kunnskap, mens ”knowing how”, eller ”å vite hvordan”, omfatter i stor grad den skjulte eller tause, kunnskapen. En grunnleggende idé er at individet er i stand til å gjøre sin kunnskap tilgjengelig gjennom de handlinger det kan gjennomføre, og kunnskapene bak disse handlingene kalles for praksiskunnskaper (Levin og Klev 2002). Det er gjennom sine praksiskunnskaper at individet gjennomfører sine handlinger, og det er disse handlingene som i stor grad legitimerer individets plass i organisasjonen.

Praksiskunnskap har dermed en sentral plass i organisasjonsutviklingen både i teori og praksis. Organisasjonens evne til å utvikle sine medlemmers praksiskunnskap er dermed en sentral faktor i organisasjonens utviklingsevne, dette siden organisasjonens mål er å få sine medlemmer til å jobbe bedre. En viktig faktor for å bedre individets praksiskunnskap på, er å få det til å sette i gang refleksjonsprosesser rundt egne handlinger. Enten kan dette gjøres bevisst i selve prosessen, ved at den skjulte kunnskapen bevisstgjøres for individet gjennom å observere andre som allerede behersker kunnskapen, eller man kan reflektere over hva som har blitt gjort (ibid.). Alt dreier seg til syvende og sist om i hvilken grad organisasjonen evner å skape arenaer for læring.

Kunnskapsdannelse kan forstås som en vedvarende prosess gjennom hvordan man kommer over individets grenser og hemningers påvirkning av informasjon og tidligere læring ved å finne en ny kontekst og ny kunnskap (Nonaka von Krogh og Voelpel, 2006). Kunnskap er en reise fra å være, til å bli. Ved samhandling og deling av taus og eksplisitt kunnskap med hverandre, forsterker man individets kapasitet til å definere en situasjon og problem, og bruker sin kunnskap til å handle og spesifikt løse problemet (ibid.). Kunnskap eksisterer altså i individer, enten i kroppene eller i hjernene deres, kunnskap kan også eksistere mellom mennesker.



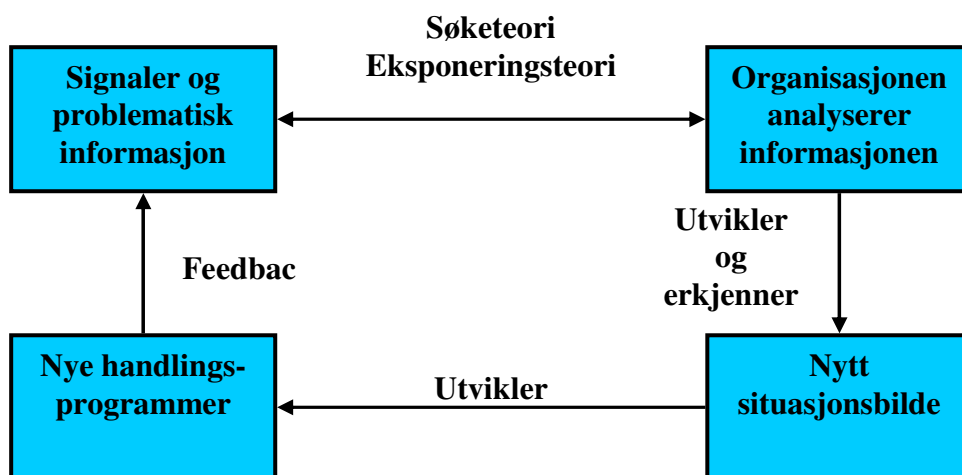
### 4.3. Læring



Figur 3 "Læringsløken" (Kaufmann og Kaufmann 1998:164)

Man kan forestille seg en "løkstruktur", kan man se for seg kjernen som den enkleste formen for læring, til de mer komplekse formene for læring utover i lagene, der klassisk betinging er relativt enkel assosieringspåvirkning, og operant betinging er aktiv problemløsningsbasert læring (Kaufmann og Kaufmann, 1998). Her reagerer individet på omgivelsene, og atferden blir regulert av positive og negative sanksjoner av handling. Kognitiv læring er mer innrettet mot å studere *hva* som læres, i betydningen av hvilke kunnskapsstrukturer som dannes under læring (ibid.). Kognitiv læring har et typisk problemløsningsperspektiv. Sosial kognitiv læring trekker kognitiv læring inn i den sosiale sammenhengen, og er spesielt opptatt av hvordan en lærer av å observere andre (ibid.). Organisatorisk læring er læring som foregår i en organisasjonsramme, som kan innebære alle lagene innenfor.

Organisasjoner lærer når de samhandler med sine omgivelser. Siden omgivelsene er uoversiktlige og komplekse vil de produsere mye informasjon som organisasjonen ikke kjenner til (Baklien, 1987). En viktig forutsetning for effektiv organisatorisk læring (OL) blir derfor å forholde seg til signaler og ukjent informasjon fra omgivelsene på en slik måte at læring og omstilling skjer (ibid.). Læring skjer når individer bearbeider informasjonen og situasjonsbildet blir forandret.



Figur 4 En enkel modell for organisatorisk læring (Baklien, 1987:244)

Baklien (1987) utviklet en enkel modell for OL der grupper i organisasjonen søker aktivt etter informasjon ut fra en søkteori, der disse gruppene også blir passivt eksponert for informasjon ut fra en eksponeringsteori (ibid.). Denne informasjonen er viktig for strategisk tenking og planlegging, kommer ofte ifra det ytre miljøet, men den kan også oppstå internt i organisasjonen. Informasjon må bearbeides slik at den belyser den eventuelle nye situasjonen som organisasjonen er kommet i. Organisasjonen må utvikle en ny kontekst og erkjenne denne som mer relevant enn den gamle. Deretter må organisasjonen utvikle handlingsprogrammer som er konsistente med den nye konteksten og implementere disse for å sikre nødvendig læring og omstilling. Det å utvikle og erkjenne kontekster betyr å utvikle nye kognitive kart som er mer passende innefor organisasjonens virksomhetsområder (ibid.). Ut fra denne enkle læringsmodellen blir kriteriet på organisatorisk læring at organisasjonen endrer sin oppfatning av egen virksomhet og dens forhold til omgivelsene, og at denne endringen i situasjonsbilder resulterer i nye handlingsprogrammer.

#### **4.4. Individuell læring vs. organisatorisk læring**

Individuell læring er en forutsetning for organisatorisk læring, siden organisasjonen, når alt kommer til alt, bare er sammensatt av enkeltindivider (Levin og Klev, 2002). For at organisasjonen skal lære er man avhengig av at det i organisasjonen eksisterer mekanismer som bærer og stimulerer læreprosessen, slik at ny kunnskap ikke brenner inne hos hver enkelt, men kommer hele organisasjonen til gode (ibid.). Dette uttrykkes godt av Edgar H. Schein (i Hildebrandt, 2002:119) *“You can’t tell people what to learn. You can create the conditions under which to learn”*. For at dette skal skje, må organisasjonsmedlemmene i helhet være

mottakelig for ny kunnskap, og for at ny kunnskap skal aksepteres er åpenhet for ny og annerledes informasjon og metode essensielt (Levin og Klev, 2002). Dermed kan man si at organisasjonen baserer seg på tilegnelse av ny kunnskap og samspillet organisasjonsmedlemmene seg imellom. Organisasjonen er videre avhengig av individets formidlingsevne for at læringsprosessen ikke skal stoppe opp (Jacobsen og Thorsvik, 2002). For at individets læring skal bli organisasjonens læring, er man avhengig av organisasjonens evne til å videreformidle individets nyvunne kunnskap til organisasjonen som helhet (ibid.). Med andre ord er internkommunikasjon en nøkkelfaktor.

I følge Örtenblad (2001) er de to mest vanlige måtene å markere forskjell mellom organisatorisk læring og den lærende organisasjonen. I den eksisterende litteratur er den lærende organisasjonen en organisasjonsform, mens organisatorisk læring er en aktivitet eller prosess i en organisasjon. Videre trenger den lærende organisasjonen trenger innsats, mens organisatorisk læring kan skje uten noen bestemt innsats, det vil si at organisatorisk læring kan skje uten at en tenker på det, eller at det er en bevist handling (ibid). Tsang (1997) beskriver forskjellen mellom LO og OL som at den lærende organisasjonen er foreskrivende mens organisasjonslæring er forklarende. Den lærende organisasjonen er opptatt av hvordan en organisasjon bør lære, mens organisatorisk læring er opptatt av hvordan en organisasjon lærer.

I et rammeverk blir organisasjoner sett på som lærende ved at de kodifiserer erfaringer fra historien til rutiner som er veivisere til handlingen (Levitt og March, 1988). Den generiske terminologien "rutiner" inkluderer formen, reglene, prosedyrene, konvensjoner, strategiene og teknologien rundt hvordan organisasjonen er konstruert og gjennom hvordan organisasjonen opererer. Organisasjonen inneholder også rammeverk, paradigmer, koder, kulturer og kunnskap som motsir og undergraver formelle rutiner (ibid.). Rutiner er uavhengig av den individuelle aktør som gjennomfører dem, og de har evnen til å overleve betydelige utskiftninger av de individuelle aktørene. Rutiner blir overført gjennom sosialisering, utdanning, imitering, profesjonalisering, personlige bevegelser, sammenslåinger og oppkjøp. De er registrert i den kollektive hukommelsen, og de forandrer seg som et resultat av erfaringer innen andre grupper i lærende organisasjoner (ibid.). Disse forandringene er avhengig av tolkninger av historien, spesielt evaluering av resultatene i forhold til målene.

#### **4.5. Organisatorisk læring (OL) vs. Lærende organisasjoner (LO)**

Organisasjonen er avhengig av at organisasjonsmedlemmene som helhet har en felles strategi og atferd. Det må være en sammenheng mellom den eksplisitte kollektive kunnskap og hva som inngår i informasjonsgrunnlaget ved strategisk viktige beslutninger (ibid.). Det må med andre ord eksistere en sammenheng mellom organisasjonens kunnskaper og handlinger. Nonaka, Toyama og Konno (2000) forklarer at organisatorisk læring består av mer enn organisasjonens evne til innsamling og prosessering av informasjon. De hevder videre at organisasjonens viktigste utfordring for å fremme læring i organisasjonen, er å klare å artikulere den tause kunnskapen individet har tilegnet seg. Denne kunnskapen må gjøres tilgjengelig for flere av organisasjonens medlemmer, slik at den kan testes ut og komme organisasjonen til nytte. Taus kunnskap er kunnskap knyttet til enkeltindividet. Denne kunnskapen kan det være vanskelig å sette ord på, og individet trenger heller ikke være klar over at det innehar denne kunnskapen (ibid.). Eksplisitt kunnskap er, i motsetning til taus kunnskap, ofte skriftlig nedtegnet og satt i struktur, for eksempel brukermaler, rapporter, årsmeldinger, med mer.

Frem til 1990-tallet ble begrepene organisatorisk læring og lærende organisasjoner ofte betegnet som ett, men etter 1990 kom et skille (Sun og Scott, 2003). Organisatorisk læring ble en deskriptiv disiplin, som for det meste tok for seg organisasjonens læringsprosess. Denne disiplinen hadde fotfeste i sosial og kognitiv psykologi, og hadde et sterkt akademisk fokus. Den lærende organisasjon, på sin side, ble en foreskrivende retning med et sterkt praktisk fokus (ibid.). For å samle disse to retningene, eksisterer det et omfattende teoretisk rammeverk. Ved implementering av oppskrifter for den lærende organisasjon, møter man på store problemer som gjør implementering vanskelig og lite suksessfullt (ibid.). Problemene gikk på prosessen med å overføre kunnskap til organisasjonen over flere plan, samt at det ikke eksisterte en sammenheng med selve læringsprosessen. Dette hevdes å være de største implementeringsfeilene, og beskriver dagens skille mellom disse to retningene, nemlig organisasjonslæring og den lærende organisasjon.

Senge (1990) definerer en lærende organisasjon slik: *"En lærende organisasjon er en plass hvor mennesker kontinuerlig finner ut hvordan de skaper sin egen virkelighet, og hvordan de kan forandre den."* Mens Fiol og Lyles (1985) definerer organisatorisk læring slik:

*”Organisatorisk læring er prosesser der man forbedrer måten organisasjonen fungerer på, basert på bedre kunnskap og forståelse.”*

#### **4.6. Organisatorisk læring (OL)**

Sun og Scott (2003:204) definerer organisatorisk læring som: *”This is the learning process used in the organization. It deals with the question of how individuals learn”*. Hedberg (1981:6) sier det slik: *”Selv om organisatorisk læring skjer gjennom individer, vil det være en tabbe å konkludere med at organisatorisk læring er noe annet en et kumulativt resultat av organisasjonens medlemmers læring. Organisasjoner har ikke hjerner, men de har kognitive systemer og minner. Slik som når individer utvikler deres personlighet, personlige vaner og tro over tid, utvikler organisasjoner verdenssyn og ideologier. Medlemmer kommer og går, lederskap forandres, men organisasjonens minner tar vare på bestemt atferd, mentale kart, normer og verdier over tid”*.

Organisasjonen er avhengig av at dens medlemmer som helhet har en felles strategi og atferd. Det må være en sammenheng mellom den eksplisitte kollektive kunnskap og hva som inngår i informasjonsgrunnlaget ved strategisk viktige beslutninger (Sun og Scott, 2003). Et vanlig scenario er en prosess der organisasjonen sitter med omfattende teoretisk kunnskap om hvordan den kan forandre strategi for å oppnå bedre resultater, men i praksis likevel ikke gjennomfører dette. For å redusere avstanden mellom det man i teorien vet, men i praksis gjør, er det viktig at organisasjonen sørger for at kunnskapsoverføring og erfaringsutveksling er en integrert del av beslutningsprosessen (ibid.). Det må med andre ord eksistere en sammenheng mellom organisasjonens kunnskaper og handlinger.

Vellykket omstilling til endrede handlingsbetingelser er derfor ikke bare et spørsmål om læring, det er også et spørsmål om avlæring. Organisasjonens medlemmer må kunne løsrive seg fra grunnleggende antagelser og såkalte sannheter, videre må de også inneha evnen til å stille spørsmål ved enhver prosess, produkt og marked med tanke på fremtiden (ibid.).

#### **4.7. Den lærende organisasjonen(LO)**

Den andre retningen er den lærende organisasjonen. Sun og Scott (2003:204) sier at i en lærende organisasjon er den læringen som skjer og noe som beveger organisasjonen mot en foretrukket tilstand. Altså lager de en definisjon om den lærende organisasjonen som blir: *“Learning must transfer from individual(s) to collective(s) to organizational to inter-*

*organizational, and vice versa, and must result in changes in behaviour.*” Det betyr at hvis det ikke medfører forandringer i behov og atferd, så har ikke genuin overføring av kunnskaper skjedd.

#### **4.7.1. Senges (1990) lærende organisasjon**

Senge (1990) sier: ”*Glem dine gamle og forslitte ideer om ledelse. Den mest vellykkede bedrift i 1990-årene vil være den lærende organisasjonen. Evnen til å lære fortære enn konkurrentene er trolig det eneste varige konkurransefortrinn.*” Senges (1990) teori står sentralt i LO, og den setter fokus på fem sentrale forhold som er viktig for å fremme læring i organisasjoner:

1. Personlig mestring: Den enkelte persons evne og vilje til å lære er en betingelse for læring i organisasjoner. Personlig mestring innebærer at den enkelte har selvdisciplin til å utvikle seg gjennom å lære noe nytt.
2. Mentale modeller: Alle mennesker har mentale modeller som ligger dypt forankret i våre antagelser. Disse preger våre virkelighetsbilder og tanker rundt virkeligheten. Det enkelte individ må utvikle sin egne evne til å vurdere kritisk hvordan tenkningen preges av slike mentale modeller. Individet må være i stand til å ta stilling til om slutningene som trekkes om virkeligheten er i samsvar med hvordan virkeligheten ser ut.
3. Skaping av felles visjoner: Organisasjoner må skape en felles visjon for hvordan fremtiden skal se ut. Dette er viktig for å skape oppslutning omkring organisasjonen, og inspirere organisasjonsmedlemmene til å yte, samt utvikle kompetansen gjennom læring.
4. Gruppelæring: For at organisasjonsmedlemmene skal se helhet og sammenheng i egen organisasjon er det viktig at det jobbes i grupper. Det er viktig at forholdene ligger til rette for en åpen dialog i gruppene og utveksler informasjon slik at man kan lære av hverandre.
5. Systemtenkning: Dette innebærer at organisasjonsmedlemmene forstår helheten og sammenhengene i egen organisasjon og situasjonen den befinner seg i. Med det kan man se sammenhenger mellom ulike hendelser og aktiviteter, slik at en kan avdekke årsaker bak de effekter man observerer.

Senge (1990) fremmer systemtenkning som den viktigste av de fem forholdene for å fremme læring i organisasjoner. Dette begrunner han med å vise hvordan systemtenkning integrerer

alle de andre forholdene i en felles helhet, samtidig som systemtenkning får frem hvordan de ulike forholdene er gjensidig relatert til hverandre.

#### **4.7.2. Hubers (1991) lærende organisasjon**

Hubers (1991) forutsetninger for en lærende organisasjon krever fire konstruksjoner: informasjonsinnhenting, informasjonsdistribusjon, informasjonstolkning og organisatorisk hukommelse. Han sier videre at det er fem måter å hente inn ny informasjon eller kunnskap: Medfødt læring, eksperimentell læring, vikarierende læring, overføring og leting (ibid.). Måten informasjonen er distribuert på er en bestemmende faktor for OL, og ofte utvikler man ”ny” kunnskap ut i fra gammel eksisterende kunnskap som er skaffet fra andre organisatoriske enheter. Ved at en organisasjon har et effektivt informasjonsdistribusjonssystem, er det ikke usannsynlig at en organisasjon kan mer en den vet at den kan. Spesielt siden enkelte organisatoriske enheter med potensielt synergisk informasjon ofte ikke er klar over hvor informasjonen kan tjene organisasjonen, kan det medføre at informasjonen ikke når frem dit den kan utnyttes best. På den andre siden vet nødvendigvis ikke den enheten som best kan benytte informasjonen om at informasjonen finnes og dermed kan den ikke benytte seg av den (ibid.). Kombinering av informasjon fra forskjellige enheter leder ikke bare til ny informasjon, men også til ny forståelse.

Den tredje konstruksjonen er informasjonstolkning, som Huber (1991) definerer som ”*prosessen gjennom hva som gir informasjon mening*” og ”*prosessen med å oversette hendelser og utvikling av delte forståelser og konseptuelle systemer*”. Det er rimelig å si at det mer læring har skjedd når mer og mer varierte tolkninger har blitt utviklet, fordi slik utvikling forandrer bredden i organisasjonens potensielle atferd, og dette er i overensstemmelse med definisjonen av læring. Videre at mer læring har skjedd når flere av organisasjonens enheter forstår naturen til de forskjellige fortolkningene som andre enheter har (ibid.). En mer komplett forståelse kan enten forsterke samarbeid og dermed øke bredden i potensiell atferd, eller den kan hemme samarbeid og dermed hemme bredden i potensiell atferd. Det ser sannsynlig ut i følge Huber (1991) at utbredelsen av delte tolkninger av ny informasjon er påvirket av (1) enigheten i enhetene av tidligere mentale kart som organisasjonens enheter innehar, (2) enigheten av rammeverket til informasjonen som er kommunisert, (3) dybden på mediet som er brukt til overbringe informasjonen, (4) informasjonsmengden på de fortolkende enhetene, og (5) mengden avlæring som er kan være nødvendig før en tolkning kan bli generert.

Den fjerde konstruksjonen er organisatorisk hukommelse. Hverdagserfaringer og noe forskning gjør det klart at menneskelige komponenter i den organisatorisk hukommelsen er ofte dårligere enn det som trengs. Problemet med en dårlig organisatorisk hukommelse er uansett mer kompleks enn enkle overveielser av svakheter med mennesker som lagringsmedium for organisatorisk hukommelse og informasjon kan foreslå.

Hverdagsobservasjoner i følge Huber (1991) gjør klart (1) at gjennomtrekk av personell skaper et stort tap for den menneskelige komponenten i den organisatoriske hukommelsen; (2) at mangelen på forventninger av fremtidige behov for bestemt informasjon skaper store mengder informasjon som ikke blir lagret, eller lagret slik at den ikke lett kan gjenkalles; og (3) at organisatoriske medlemmer med et behov for informasjon ofte ikke vet om eksistensen eller hvem som har informasjonen eller hvor den er lagret. Variabler som sees på som sannsynlig til å påvirke den pågående effektiviteten på den organisatoriske hukommelsen inkluderer (1) medlemskapets slitasje, (2) informasjons distribusjon og organisatorisk tolkning av informasjon, (3) normer og metoder for lagring av informasjon og (4) metoden for å finne og gjenkalle lagret informasjon. Senere i dette kapitlet vil jeg gå mer teknisk inn på den organisatoriske hukommelsen basert på Walsh og Ungsons (1991) modell for organisatorisk hukommelse.

#### **4.7.3. Dilworths (1996) barrierer for skapelsen av LO**

I følge Dilworth (1996) er det hovedsaklig fem barrierer for å skapelsen av en lærende organisasjon. Den første er *behandling av læring som et individuelt fenomen* heller enn noe som kan involvere en gruppe mennesker. Denne barrieren stammer delvis fra en tendens til å fokusere på individualisme og konkurranse, heller enn kollektivt bidrag og samarbeid. Den andre barrieren relateres til et *ensporet fokus på formell opplæring*, og veldig lite fokus på uformell læring på arbeidsplassen. Fokuset må være på læringen selv, og ikke på den formelle opplæringen. Læring kan være vanskelig å måle, men det tar ikke vekk dens viktighet. Den tredje handler om å *behandle organisasjons- og læringsprosesser som helt atskilte verdener*. Den ansatte er opplært til å gjøre en jobb uten å vite om den større sammenhengen i den jobben en gjør. Av den grunn kan motivasjonen lide, og tilførselen av ny kunnskap bli marginal. Det fjerde gapet relaterer seg til et *ikke-lyttende arbeidsmiljø*. Ikke-lytting blokkerer effektivt kommunikasjon og den type idéutvekslinger som er nødvendig for å fremme organisatorisk læring. En mellomleder trenger ikke å aktivt lytte eller anerkjenne en underordnet ut ifra frykt om at det vil lede til utvisking av ens autoritet. Effektiv dialog



involverer både snakking og lytting. Den siste barrieren relaterer seg til hierarkiet, og en *eneveldig lederskapsstil*, og hvordan dette kan lede til en atmosfære av mistillit, frykt, blokkert kommunikasjon, fragmentering av arbeidskraft og ineffektiv organisatorisk læring. Fram til at man behandler dette aspektet av organisatorisk læring, er det liten sannsynlighet for at meningsfulle læringsaktiviteter vil oppstå.

#### **4.7.4. Oppsummering**

Hubers (1991) teori om fire konstruksjoner av informasjonsinnhenting, informasjonsdistribusjon, informasjonstolkning og organisatorisk hukommelse fokuserer sterkt på informasjonssystemene i organisasjonen. Fraværet av dette er ett av de svake punktene til Senge (1990). Senges (1990) styrke ligger i de ”myke” strukturene, i organisasjonen, som igjen er svakheten til Hubers fire konstruksjoner for å bygge den lærende organisasjon. Derfor utfyller begge teoriene hverandre, og gir dermed et bedre bilde av virkeligheten enn ved å benytte kun en av teoriene.

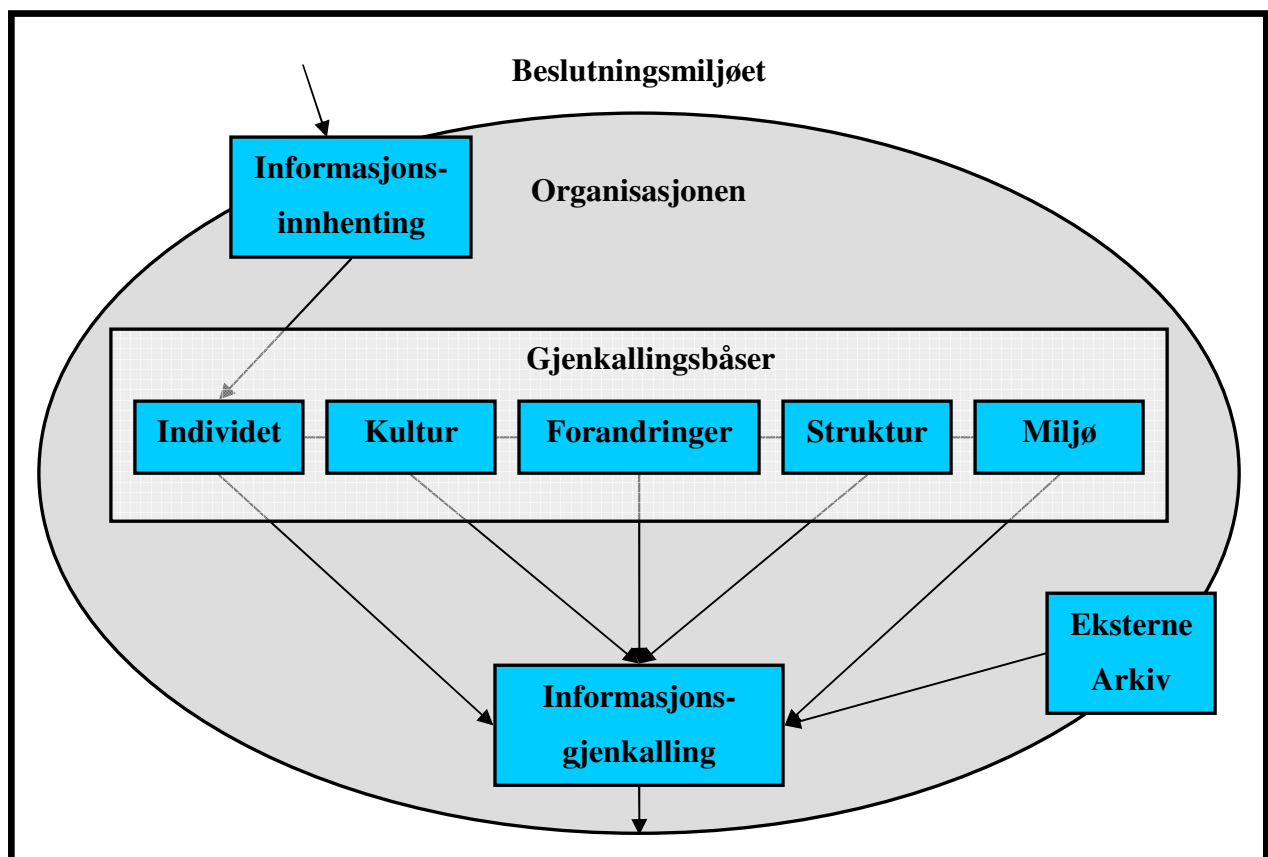
Hildebrandt (2002) skriver at den LO på et overordnet nivå kan ses på som ledd i utvikling av nye ledelsesprinsipper, som beskriver tre bestrebelser: utvikling av organisasjonens læringskapasitet; utvikling av organisasjonens handlingsevne og organisasjonens evne til å reagere i forhold til kunders, medarbeiders og andre interessenters behov og forventninger. Videre forklarer Hildebrandt (2002) at OL og LO forutsetter en bro mellom individet og kollektivet. Denne brobyggingen må på den ene siden bestå av faktorer som er avgjørende for den individuelle læringen, og på den andre siden danne et felles referanseramme og skape en kollektivtenkning (ibid.). Denne broen er ikke permanent, men den er under konstant utbedring.

#### **4.8. Organisatorisk hukommelse**

Hukommelse kan defineres som lagring og gjenkalling av ting som har skjedd (Walsh og Ungson, 1991). Hukommelse er noe som primært assosieres med individer. Det er videre en anerkjent oppfatning at anskaffelse, lagring og tilbakekalling av kunnskap, samt erfaringer fra hukommelsen, påvirker et individs atferd (ibid.). Siden organisasjoner også innehar mekanismer som tar for seg informasjonsprosessering, så må de også ha en form for hukommelse, noe som er helt i tråd med Hubers (1991) forutsetning for konstruksjoner som er nødvendig for den lærende organisasjonen. Organisasjonens hukommelse tilsvarer nødvendigvis ikke menneskelig hukommelse, men den ligner (Walsh og Ungson, 1991).

Tidlig teori hevder at organisatorisk hukommelse ligger i organisasjonens standardiserte styringsprinsipper, mens senere teori ser på organisatorisk hukommelse som en form for strukturelle artefakter (f.eks. roller), som over tid mister effekten og blir en hindring mot forandring (ibid.).

Walsh og Ungson (1991) har definert fem forskjellige lagringsbåser for organisasjonens hukommelse: individer i organisasjonen, organisasjonskultur, organisasjonsforandringer, organisasjonsstruktur og det fysiske arbeidsmiljø. I tillegg fins det eksterne arkiver å hente ut lagret informasjon i fra. Det er disse kildene en har til å gjenkalle informasjon om organisasjonens fortid.



Figur 5 Strukturen til Organisatorisk hukommelse (Walsh og Ungson, 1991)

#### 4.8.1. Individet i organisasjonen

Individer har sin egen formening om informasjonen som kommer inn i organisasjonen, samt om sin egen rolle i organisasjonen. Individer i organisasjonen lagrer informasjon basert på sine egne erfaringer og observasjoner, og disse lagres i deres egen hukommelse (ibid.).

Individer lagrer organisatorisk hukommelse i deres egen kapasitet for å huske å artikulere erfaringer, og den kognitive orienteringen de legger til grunn for informasjonsprosessering.

Videre er det kun individet selv som kan få tak i helt ny informasjon. Individuer og organisasjoner bruker nedtegnelser og arkiver som hukommelseshjelp (ibid.). Uten at implikasjonene av erfaringer kan bli overført fra de som har ervervet kunnskapen, til de som ikke har erfart, vil lærdom fra historien sannsynligvis bli mistet gjennom utskifting av personell (Levitt og March, 1988).

#### **4.8.2. Organisasjonskultur**

Organisasjonskulturen er blitt definert som en opplært måte å oppfatte, tenke på og føle for, som blir overført til medlemmene i organisasjonen (Walsh og Ungson, 1991).

Organisasjonskultur inneholder tidligere erfaringer som kan være til hjelp for å håndtere fremtiden. Derfor er dette en av de organisatoriske hukommelsesbåse. Denne opplærte kulturelle informasjonen er lagret i språk, delte rammeverk, symboler, historier, med mer (ibid.) Siden denne informasjonen blir overført igjen og igjen, blir noen av detaljene eller konteksten til de forskjellige beslutningene utelatt, eller til og med tilpasset historien som fortelles. Informasjonen lagres kollektivt gjennom overføringsprosessen (ibid.). Dermed blir organisasjonskulturen en viktig hukommelsesbås, siden informasjonen holder til i det overindividuelle kollektivet.

#### **4.8.3. Organisasjonsforandringer**

Organisasjonsforandringer innehar mye informasjon om hva som foregår i en organisasjon. Logikken som guider forandringer ved påvirkning fra en inngangsverdi (kan være en nyansatt, råmateriale, med mer) til et resultat (en erfaren ansatt, et nytt produkt, m.m.) ligger i disse forandringene. Gjenkalling av informasjon fra organisasjoners historiske endringer guider nåværende forandringsprosesser (ibid.). Forandringer skjer igjennom hele organisasjonen som følge av for eksempel erfaringer fra designet av arbeidet selv, via utvalg, sosialisering og budsjettering, til markedsføringsplanet, som inneholder forandringer som baseres på tidligere erfaringer (ibid.). Hukommelsen er bevart i forskjellige prosedyrer, og administrative systemer er mekanismer for å fange opp og bevare kunnskap.

#### **4.8.4. Organisasjonsstruktur**

Organisasjonens struktur og dens implikasjoner må ses i sammenheng med individets rolleoppførsel og dets link med omgivelsene (ibid.). Individet fungerer som et lagringsmedium der organisatorisk informasjon kan bli lagret. I et sosiologisk perspektiv blir roller involvert og merket av bestemte posisjoner i samfunnet, basert på organisasjonens

forventninger og forpliktelser (ibid.). Organisasjonens struktur skaper refleksjoner og bidrar til lagring av informasjon om organisasjonens oppfatning av omgivelsene.

#### **4.8.5. Det fysiske arbeidsmiljø**

Den faktiske fysiske strukturen eller arbeidsmiljøet til en organisasjon eksemplifiserer og formidler en god del informasjon om organisasjonen (ibid.). Spesielt viser den fysiske ”settingen” hierarkiet i en organisasjon. Dermed fungerer arbeidsmiljøet som en faktor for å forme og forsterke etablerte holdninger i organisasjonen (ibid.). Arbeidsmiljøet lagrer dermed informasjon om organisasjonen og dens deltakere.

#### **4.8.6. Eksterne arkiv**

Det er viktig å se at organisasjonen alene ikke fungerer som det eneste lageret av kunnskap om dens egen historie (ibid.). Når individets hukommelse feiler, kan man se til andre for å få hjelp til å gjenkalle en spesiell hendelse. En organisasjon er omgitt av andre som følger med dens aktiviteter. Selv om de ikke er en del av organisasjonens hukommelse direkte, så kan disse kildene holde informasjon som kan bli avgitt om organisasjonens historikk (ibid.). Disse aktørene kalles eksterne arkiver i Walsh og Ungsons (1991) teorier, og disse er da også en kilde for informasjon om organisasjonens fortid.

#### **4.8.7. Gjenkalling og lagring av organisasjonshukommelse**

Informasjonsprosessering basert på gjenkalling av informasjonen fra hukommelsen, som kan variere mellom automatisk og kontrollert, eller en kombinasjon av dette (ibid.) Automatisk gjenkalling kan forklares med valg der beslutningsgrunnlaget finnes intuitivt eller uten å anstrenge seg, delvis som en gjennomføring av vaner, eller veletablerte sekvenser av bestemt handling (ibid.). Altså gjør man ting basert på tidligere handling, praksis eller prosedyrer som ligger i endringene, strukturen eller arbeidsmiljøet. Det er videre meningen at alle medlemmene i en organisasjon skal kunne trekke lik informasjon ut i fra det organisatoriske minnet (ibid.). Gjenkalling fra lagret informasjon er motivert både av strategipåvirkning og implementeringen av tidligere valg.

#### **4.8.8. Den organisatoriske hukommelsens rolle**

Nyskapt kunnskap trenger også å bli integrert i organisasjonens kunnskapssystem.(ibid.). Organisatorisk hukommelse spiller tre viktige roller i organisasjonen. Den første er at den spiller en informasjonsrolle, og informasjonen som er lagret i hukommelsens båser kan bidra

med en effektiv beslutningsprosess (ibid.). Den andre faktoren er at organisatorisk hukommelse har en kontrollfunksjon, ved at den kan redusere transaksjonskostnader som er assosiert ved implementering av en ny beslutning (ibid.). Til slutt kan den organisatoriske hukommelsen spille en politisk rolle. Kontroll av informasjon skaper en kilde til avhengighet som individer eller grupper med makt kan bruke til å påvirke andres handling. Slik kan filtrering av informasjon fra hukommelsen støtte en skjult agenda som en måte for å forstørre eller beholde makt (ibid.).

Organisatorisk hukommelse kan bidra med at overensstemt, kommuniserbar og integrert kunnskap blir formidlet i organisasjonen. Denne kunnskapen integrerer og koordinerer all organisatorisk aktivitet, til og med overføring av ny kunnskap gjennom systemet (ibid.). Men dersom man stoler fullt og helt på fortiden kan man bli blind i forhold til framtiden (ibid.). Derfor er det viktig å se på den organisatoriske hukommelsen som ett verktøy for å lære av fortiden, ikke som en fasit over hvordan framtidige beslutninger skal tas. Ved at den reduserer transaksjonskostnadene, bidrar organisatorisk hukommelse til å implementere beslutninger fra fortiden. Videre er det rimelig å anta at beslutninger som har forankringer i tradisjon og legitimitet fra fortiden sjeldnere blir avslått. Dette uttrykkes godt av Wilkins og Bristow (Walsh og Ungson, 1991:72) ”*learn to change by honoring the past*”. Dette er en kontrast til hva kritikerne sa om organisatorisk hukommelse.

#### **4.8.9. Problemer med organisatorisk hukommelse**

Organisatorisk hukommelse har generelt blitt brukt i samme åndedrag som organisatorisk læring eller tilpasning. Sett gjennom historien blir den organisatoriske hukommelsen også betraktet som en hemske for organisatorisk læring (ibid.). Videre kritikk av den organisatoriske hukommelsen er at et klart syn om fortiden kan man skape et ufokusert bilde av framtiden, og at beslutninger blir begrenset til tradisjon i organisasjonen (ibid.). I vestlige organisasjoner er kunnskap generert i et hierarki som kompromitterer organisatoriske enheter (Nonaka, von Krogh og Voelpel, 2006). Taus kunnskap er videre vanskelig å dele på kryss av enhetene på grunn av naturen til hierarkiet, gruppen og dens medlemmers interesser og feilende insentivsystem. Omorganisering, som for eksempel det å forandre eller legge til en organisatorisk enhet, vil bli påvirket av den naturlige motsetninger til å artikulere kunnskap som er et resultat av kunnskapsdannelsesprosessen i eksisterende enheter (ibid.). I de verste tilfellene er hierarki fatalt for kunnskapsdannelsen.



## 5. Resultat

Første spørsmålet jeg spurte var om hvordan respondentene syntes selve flytteprosessen gikk. Alle uttrykte flytteprosessen var vellykket, samtidig som de fleste var positivt overrasket over hvor uproblematisk dette gikk. Det eneste negative som ble registrert ved flyttingen, var at noen ikke hadde en dedikert arbeidsplass i rådhuset, noe som ordnet seg etter hvert.

Videre spurte jeg om de trives bedre i rådhuset enn på sin forrige plassering. Alle respondentene, med et unntak, svarte at de trives bedre på rådhuset enn tidligere. Personen som trivdes bedre på den forrige begrunner dette med at personen misliker å jobbe i åpent landskap. Åpent landskap er også et av de elementene som er nevnt av flere. Noen liker det veldig godt og andre misliker dette, det kommer ikke frem ut fra responsen hva som er dominant. Det som trekkes frem som negativt med rådhuset er støy i form av for eksempel private telefonsamtaler. Videre nevnes "kaffekroken" som negativ i forhold til støy, da dette er en sosial samlingsplass som ligger åpent og tett på arbeidsplassene til folk. Noe annet som blir trukket frem som negativt i forhold til den gamle plasseringen er at det ikke finns en skikkelig sosial samlingsplass for utenomarbeidslige sammenkomster, siden dette også er med på å bygge identitet. . På den annen side har det skjedd flere positive endringer. Det som trekkes frem som positivt er nærheten til de andre enhetene som TKE jobber tett med, siden det gjør det enklere å ta, og i tillegg få, kontakt med disse. Man får ansikter på folk man tidligere kommuniserte med over e-post og telefon. Det trekkes også frem at man får bedre kontakt med sine medarbeidere på rådhuset enn man fikk ved den gamle plasseringen. Dette spørsmålet ble også dekket i Pedersens (2006) undersøkelse som ga tilnærmet samme svar.

Det tredje spørsmålet var om de ansatte føler at TKE er blitt en organisasjon, eller om det er de opprinnelige organisasjonene som dominerer, eller om det er dukket opp nye sammensetninger. Responsen er udelt vedrørende at det ikke er blitt en organisasjon, men man det er tydelig at TKE er på vei mot en mer enhetlig organisasjon. Det nevnes at det fortsatt er noen negative subkulturer tilstede, men disse er på vei å bli visket bort. Det nevnes også at det føles mer som at de nyinnflyttede integreres inn i den gamle byggforvaltningen, noe som kan virke naturlig ettersom det var de som var størst før sammenslåingen. Det viktigste som respondentene observerte, er at de har en større forståelse om hva andre gjør, og

blir lettere oppdatert om hva andre holder på med. Undersøkelsen til Pedersen (2006) var mye mer omfattende en min, men dette området er ikke dekket av hans undersøkelse.

I spørsmål fire spurte jeg om hvilken gruppe respondentene følte at de tilhørte, og samtlige unntatt en svarte at de tilhørte den faggruppen som de jobbet i. Den som svarte utenom jobbet tverrfaglig med alle gruppene.

Spørsmål fem omhandlet kommunikasjon, og hvilken gruppe man føler er vanskeligst å kommunisere med eller forholde seg til. Svarene som går igjen er at man kommuniserer mest med de faggruppene som er tette knyttet til de arbeidsoppgavene som faggruppen man jobber i har. Det som også går igjen er det som har med språk basert på bakgrunn og utdanning å gjøre. Respondentene kommenterer at det av og til er vanskelig å forstå hverandre på grunn av at det språket som brukes internt, dette gjelder spesielt mellom ingeniørene/arkitektene og juristene. På den andre siden er at har man konkrete spørsmål, er det full enighet om at det er få eller ingen problemer med kommunikasjonen.

Spørsmål seks var om respondentene vet hva alle i TKE gjør i organisasjonen. De fleste svarte at de vet i all hovedsak hva alle gjør, og at det er ingen som går rundt internt og ikke vet hvilken faggruppe de jobber ved i TKE.

Neste spørsmål handlet om respondentens holdninger til endringer, og hvordan de taklet disse. Noen av respondentene har vært på flyttefot over mange år og ser på den siste flyttingen som en fantastisk mulighet til å skape en fast plass å høre til. Mange av respondentene ser på av endringene som en forutsetning for jobben sin, siden forskrifter og rutiner stort sett er dynamiske og under konstant forandring. Mange av respondentene har jobbet i Tromsø kommune i mange år, og har dermed allerede vært gjennom mange endringsprosesser. Noen av respondentene har også lagt merke til endringer som er basert på trender i organisasjonsteorien, slik som balansert målstyring og to-nivå modellen m.m. Noen av respondentene kommenterer at de ikke er av datagenerasjonen, og sliter dermed mer med endringer i datarutiner og lignende. Det skal også nevnes at mange av respondentene ønsker enda større endringer i rutiner, siden de mener at det er mange områder der rutinene er utilstrekkelig. Samtidig nevnes det at det verste med endringer er ikke endringene selv, men mangel på tid til å sette seg inn i det nye.



Spørsmål åtte omhandlet kunnskapsforbedring, både individuelt og organisatorisk. Mye av svarene her går på individuell kursing både internt og eksternt, de ønsker kursing innenfor sitt fagfelt. Mange trekker frem at det tverrfaglige samarbeidet burde vært bedre, og at det burde være flere interne samlinger med informasjon om hva som er de store prosjektene som TKE holder på med til enhver tid. Videre kan slike samlinger bidra til erfaringsutveksling mellom organisasjonens medlemmer. Respondentene ønsker i større grad å jobbe i team, og noen nevner at de ønsker å påta seg andre oppgaver. En av respondentene kommenterer at det oppleves innenfor enkelte fagfelt at det ikke ønskes for mye innblanding. Dermed kunne det være behov for kursing i sameksistens, slik at alle kan være med å trekke i samme retning. Det sies også at mange mangler kunnskap om sin egen posisjon i omverden, at TKE er en serviceorganisasjon som må søke etter å få mest mulig ut av ressursene. Det nevnes at TKE har kommunens høyeste gjennomsnittskompetanse, uten at jeg har fått bekreftet dette. Utdanningen er høy innen jurist-, arkitekt- og ingeniørfaget, samt at i det siste er det ansatt personer med høy samfunnsvitenskapelig bakgrunn. Noen føler også at kompetanseutvikling har vært nedprioritert siden økonomien har vært dårlig, men trenden ser ut til å snu. I følge Pedersens (2006) rapport har 87 % TKE universitets eller høyskoleutdannelse, og av de andre i stor grad bakgrunn fra teknisk fagskole. Den dominerende utdanningsretningen er innen ingeniørfaget.

Videre spurte jeg fra hvem og hvor respondentene innhenter informasjon til det de jobber med. Alle respondentene trekker frem at de spør kollegaene de jobber med og andre som de tror kan bidra, det sies at man trekker i de trådene man har. Nettverk blir nevnt av flere, man går gjerne utenfor TKE for å få den informasjonen man har bruk for. Det nevnes at det ofte brukes konsulenter på områder der kompetansen ikke er god nok internt.

Spørsmål ti omhandlet lagring av erfaringer som gjøres, og hvordan denne blir gjort tilgjengelig for andre. Det er en unison enighet om at erfaringer i all hovedsak lagres i hvert enkelt hode. Det blir av og til snakket litt rundt erfaringene slik at noen erfaringer blir delt, men dette er unntaket som bekrefter regelen. Det som finnes av dokumentasjon legges på fil, men det er ikke lett å finne frem i dette systemet, dermed spørres personene som jobber med dette heller direkte. Det er også en fullstendig enighet om at dette gjøres alt for dårlig i TKE, og at dette er noe som bør prioriteres. Flere sier at de savner et system som man lett kan gå inn å søke i for å finne informasjon om lignende prosjekter. Det nevnes også noe om en overordnet strategiplan fra rådmannen for å vite hva TKE skal være i framtiden, slik at det

vites hvordan det skal jobbes videre (Dette er noe som skal være kommet på plass i skrivende stund, uten at jeg kan bekrefte dette). Slik kan TKE begynne jobben med rutineutvikling samtidig som det gjøres tilgjengelig for andre. Det nevnes også som et problem at alle prosjektlederne jobber forskjellig, slik at resultatene kan variere fra prosjektleder til prosjektleder. Dette spørsmålet forsvares også av Pedersens (2006) rapport, som også trekker frem at det brukes lite tid på evaluering og konsekvensanalyser.

For å følge opp rundt informasjonsinnhentingsprosessen spurte jeg om det er noen som holder mer på informasjonen enn andre. De fleste respondentene svarer at de ikke opplever at dette er noe problem. Noen svarer at de føler at det er noen som holder informasjon tettere enn andre, men det er ikke utbredt. Det oppleves også at noe informasjon blir holdt tilbake av den enkle grunn at den det gjelder ikke gjør jobben sin godt nok. Det oppleves også som et problem at man ikke får gitt den informasjonen som trengs på grunn av et stort arbeidspress.

I det tolvte spørsmålet spurte jeg om de har noen hjelpeverktøy i prosjektjobbingen. Her varierer svarene basert på personlige tolkninger av hjelpeverktøybegrepet. Det som går igjen er at det er tilgjengelig et prosjektstyringsprogram som heter Holte-prosjekt, samt Office-programmene, men prosjektstyringsverktøyet er i innfasing, slik at de ikke er tatt skikkelig i bruk enda. Videre sier noen at forskrifter, regelverk og standarder også er viktige hjelpeverktøyer som man ikke kan komme utenom i TKE. Det sies også at det er få begrensninger på hjelpeverktøyer, har de bruk for noe så er det mulig å skaffe til veie, og det nevnes som eksempel at det brukes konsulenter der TKE ikke har den nødvendige kunnskapen.

På spørsmål tretten spurte jeg om hvilken evaluering som gjøres på prosjektene de jobber med. Det som går igjen av svarene er at det ikke er noe konkret system for evaluering. Det evalueres uformelt underveis, lite systematisk over en kopp kaffe, men dette blir mer tilfeldig. Det sies av en at ikke alle prosjektene blir evaluert, men de kompliserte blir evaluert, og det siste prosjektet som ble grundig evaluert var Rådhuset. Dette ble da gjort av en ekstern aktør som gikk igjennom prosjektet fra begynnelse til slutt. Personen sier at prosjekter ofte blir evaluert Internett også på andre bygg. Det føyes til at samarbeidspartnere også blir evaluert, med tanke på framtidige prosjekter. Det er også noen som er bekymret når det gjelder evaluering, siden kunnskapen om prosjektene forsvinner med prosjektlederne som hadde

prosjektene. Det sies at evaluering gjøres ikke, man beveger seg ut i neste prosjekt, noe som aldri ville blitt godtatt i en privat organisasjon.

Spørsmål fjorten viste seg å være tilnærmet det samme som ti, og det jeg har fått av svar har jeg lagt inn under spørsmål ti.

I spørsmål femten var jeg ute etter hvem respondentene går til hvis de har problemer i arbeidshverdagen. Svarene enes om at det er veldig avhengig av hva det gjelder. Problemet ønskes løst på lavest mulig nivå. Er det av formell karakter tas det med leder teamet, er det av personlig art tar man det med dem man føler man kan stole på, er det et problem med prosjektet tar man det med faggruppen.

I spørsmål seksten ble respondentene spurt om arbeidsmiljøet på TKE. Alle kunne skryte av godt miljø, det blir sagt at det er "en god ånd" på TKE. Derimot var det et av punktene de ansatte ikke kunne enes om: Hvorvidt det er bra eller dårlig med åpent landskap, noen trives utrolig bra, mens andre har store problemer med dette. Det nevnes at ansatte på TKE er veldig flinke på å skille person og sak, samt skille mellom jobb og privat. Det eneste negative som nevnes i forhold til arbeidsmiljøet er at det til tider kan være mye støy, spesielt siden det ikke er noe bra plass for sosiale samlinger i arbeidstiden, fordi "kaffekroken" er midt i det åpne landskapet.

I det neste spørsmålet, spørsmål sytten, spurte jeg om respondentene er fornøyd med sin arbeidshverdag, Her svarte alle at de er fornøyd med veldig mye, og det som går igjen er friheten, arbeidsoppgaver, kollegaene og at det er lite rutinemessig jobbing. Det er flere elementer de er misfornøyd med, for eksempel at noen føler at en ikke gjør en god nok jobb fordi man ikke har tid til å gjøre den, andre føler støyen i det åpne landskapet som et problem, noen sier at det er litt slitsomt at det er opp til en selv "å holde hjulene i gang" for å få jobben gjort, andre føler at det mangler ressurser, både økonomiske og menneskelige, for å gjøre jobben så godt som den burde gjøres. Det siste som nevnes er mangelen på rutiner, som medfører at hverdagen forvitres. Dette bekreftes også til en viss grad av Pedersens (2006) rapport som sier at 70 % av de ansatte i TKE er i stor eller høy grad fornøyd.

Intervju spørsmål atten spurte jeg om hvordan respondenten mener samarbeidet i TKE er, et spørsmål som ble utvidet allerede under første intervju, med de resultatene som TKE

jobber tettest med. Alle er enige om at det er ikke noe videre problematisk med samarbeidet, men enkelte negative opplevelser nevnes. Det oppleves at man blir litt nedprioritert ved noen av enhetene, enkelte ganger tar saksbehandling for lang tid. De ser også problemer på områder der TKE har prosjektet mens en annen enhet har budsjettet for dette, her er det av og til noen uoverensstemmelser. Det oppleves også at samarbeidet på kryss av faggruppene er for dårlig. Videre nevnes det at det er for få ansatte hos enkelte faggrupper, og i mange tilfeller får ikke ledelsen tid til å lede godt nok. Det skal også sies at alle mener at samarbeidet er blitt bedre etter flyttingen til Rådhuset. Det sies at TKE er blitt flinkere til å hente informasjon på kryss av enhetene, og at det er blitt lettere å få tak i personer og saksbehandlere rundt om i kommunen. Dette er også noe Pedersen (2006) trekker fram i sin undersøkelse.

Det naturlige oppfølgingsspørsmålet er spørsmål nitten, der jeg spurte om hvordan respondentene bidrar i samarbeidet, hva respondentene kan gjøre annerledes og hva ledelsen kan gjøre for å få det til å fungere bedre. Samtlige svarer at de er åpne og svarer på spørsmål de måtte få, de svarer også at de ønsker å fremstille at det er greit å komme og spørre. Det nevnes også at det er ikke bare slik at ledelsen skal være tilgjengelig, *alle* skal være tilgjengelig. Noen svarer at de aktivt søker å hjelpe innenfor fagfelt som de behersker, også på tvers av faggruppene. Det som trekkes frem som bør endres er større tverrfaglighet og bedre rutiner. Det nevnes også at det viktigste for et godt samarbeid er at man kjenner hverandre godt, det sies at det er lettere å "heve takhøyden" når man kjenner hverandre. Det sies at personer må forstå at det diskuteres sak og ikke person. Videre ytres det at den sosiale biten kan alle bidra med å bli kjent med hverandre, og akseptere at alle er forskjellige. Videre svarte respondentene i forhold til hva ledelsen kan gjøre for å forbedre samarbeidet. Det viktigste som trekkes frem er å skaffe tilveie ressurser for å forberede rutinene på TKE og i form av ansatte som kan avlaste ledelsen. Ledelsen oppfattes som "dobbelbooket", slik at ansvarsdelegeringen ikke blir synlig nok. Et annet interessant element som nevnes av en person er at møter i TKE tar for lang tid. Dette blir forklart med at man ofte må man oppdatere hverandre ifra forrige møte, siden man ikke har hatt tid til å jobbe videre med resultatene fra forrige møte, eller hatt tid til å forberede seg godt nok. Her stilles det et lite spørsmål om denne måten å jobbe på er formålstjenelig. Dette gjelder vist nok ikke bare for TKE, men hele kommunen.

Spørsmål tjue er mitt spørsmål om hvordan kommunikasjon kan forbedres i TKE. Det viktigste som nevnes i forhold til dette er alt for mange henvendelser på e-post. E-post er både

vel og bra men det mister mye av sin hensikt når man får 50-100 henvendelser daglig. Det nevnes at det ofte er lettere å sende en e-post med et vanskelig spørsmål enn det er å gå direkte til personen å spørre, og på bakgrunn av det savnes et regelverk i forhold til denne typen kommunikasjon internt, og for så vidt eksternt. Siden alle henvendelsene skal behandles likt blir det vanskelig å overse slike henvendelser, spesielt med tanke på personen som sendte e-posten forventer ofte et svar. Det som videre blir sagt av noen er at allmøtene er bra, da får man samlet alle, og samtlige får muligheten til å spørre og informere. Det nevnes også at det skrives referat fra ledermøtene. Det er delte meninger om at dette er kjent av alle, noen sier at alle vet om dette, enkelte mener at det er tilfeldig at det ble oppdaget, og noen sier at de vet at det finns, men tror ikke at alle vet om det. Svarene her samsvarer med Pedersens (2006) rapport.

I spørsmål tjueen spurte jeg om respondentene ser noen åpenbare utfordringer i TKE. På dette hadde respondentene en del å komme med. Det sies at en av de største utfordringene er å få kvalifiserte søkere til nyansettelse, og at man klarer å ta vare på de som allerede er i TKE. Det må åpnes for at TKE skal kunne plukke personell fra øverste hylle, og ikke bare nøye seg med de som ikke får seg jobb andre plasser. En annen viktig utfordring er at TKE oppfattes som for dårlig bemannet, spesielt med tanke på den intense byggeaktiviteten i den siste tiden. Som en følge av dette sies det at politikere, både på nasjonalt og lokalt nivå, ikke har forstått markedskreftene, spesielt med tanke på reformer og valgløfter. Som en følge av et annet stort vedtak som er OL i Tromsø 2018 må TKE ansette flere medarbeidere, for at dette skal kunne være gjennomførbart. Det er enda noe å hente på utvisking av negative subkulturer, men dette er noe som beveger seg i riktig retning. Noe annet som nevnes er om TKE har vært flink nok til å inkorporere de litt mindre gruppene som TKE er sammensatt av, siden det er den gamle byggforvaltningen som var den største gruppen før sammenslåingen. Det siste som kommenteres av flere, er at de savner en større grad av tverrfaglighet. Det jobbes på hvert sitt prosjekt innenfor sine fagområder, og det er det. Det foreslås at TKE må bli flinkere til å benytte seg av ledig kapasitet på tvers av faggruppene, både for å øke kompetansen til hver enkelt og for gjøre belastningen mindre for hver enkelt medarbeider over tid. Det sies også at ledelsen kan bli flinkere til å informere om hva som skjer, ofte blir dette gjort rundt kaffebordet, og det medfører mer en ryktebasert kommunikasjon enn direkte kommunikasjon fra ledelsen. Den siste utfordringen som blir nevnt er alle omorganiseringene som Tromsø kommune har gjennomgått de siste årene. Disse skaper en viss usikkerhet om jobbene til hver enkelt, spesielt med tanke på hvor man kommer til å jobbe under neste omorganisering.

Det siste spørsmålet jeg hadde var om respondentene har noe mer å fortelle, og det hadde de. Det første som går igjen hos nesten alle er at de skryter av jobben som lederen gjør, lederen er lett å ta opp problemer med og henger ikke over de ansatte for å sjekke hvordan de gjør jobben. Videre sies det at kommunen har vært igjennom mange endringer de siste 25 årene, og at det virker som kommunen har hengt seg på alle de nye organisatoriske trendene ettersom de har dukket opp, noe som medfører endringer og usikkerhet. Alle respondentene er enig om at TKE er en bra plass å jobbe.

## 6. Diskusjon

Jeg skal i dette kapittelet diskutere TKEs organisatoriske hukommelse, se om TKE er, eller kan bli, en lærende organisasjon. Jeg skal også se på om organisasjonens har barrierer som er hindringer for at TKE skal bli en lærende organisasjon. Dette vil jeg tolke ved hjelp av resultatene jeg har fått ut ifra mine intervjuer, og samtidig benytte Paul Pedersens (2006) rapport til å diskutere og forsterke områder i oppgaven som mangler direkte intervjudata.

### 6.1. Organisatorisk hukommelse

I følge Huber (1991) er den ene konstruksjonen for en lærende organisasjon er organisatorisk hukommelse, og dette høres logisk ut når man tenker på seg om. Siden et individs kunnskap blir i stor grad lagret i hukommelsen, enten som den er eller som en referanse til hvor en finner denne. Tilgjengeligheten til kunnskapen som er lagret i den organisatoriske hukommelsen er avhengig av hvor kunnskapen er lagret. Walsh og Ungson (1991) har funnet fem lagringsbåser for organisatorisk hukommelse i tillegg til eksterne arkiver.

#### 6.1.1. Individet i organisasjonen

Ut fra mine respondenters utsagn kan jeg tolke at mye av informasjonslagringen i Tromsø kommune Eiendom skjer på individnivå. Spesielt sies det at det som gjøres av evalueringer blir gjort i all hovedsak i prosjektledernes egne hoder, både underveis og når prosjekter er ferdige. Individet som medium kan ha den svakhet at det forsøker å beskytte egen kunnskap av frykt for å gjøre seg selv overflødig. En annen mulig forklaring kan være at individet skjuler sin kunnskap nettopp av den grunn at det føler at ikke det har noen kunnskap av betydning å ytre, og er redd for å avsløre denne svakheten av frykt for å miste sin posisjon. En mulig fordel med et slikt system kan i enkelte tilfeller være at de som faktisk finner seg til rette, i utgangspunktet har meget gode anlegg og forutsetninger for å bli en ressursperson for organisasjonen; at den vanskelige inntreden nærmest skiller klinten fra hveten. Dette kan likevel ikke sies å være en god metode å sile ut individer på, da det ikke er gitt at de sterkeste personlighetene utgjør de beste organisasjonsmedlemmer. Konklusjonen vil til syvende og sist være at individet alene som lagringsmedium vil være sårbart for organisasjonen.

Organisasjonen er avhengig av en til enhver tid åpen kommunikasjon medlemmene imellom, og organisasjonen er sårbar ved at den er avhengig av nøkkelpersonell som til enhver tid kan forlate organisasjonen med sin kompetanse og kunnskap.

### **6.1.2. Organisasjonskulturen**

Gjennom sin eksistens i organisasjonen får medlemmet implementert holdninger og verdier. Individuer blir kjent med formelle og uformelle strukturer som går igjen i deres arbeidshverdag. Gjennom sosiale strukturer skapes felles holdninger og historier, og arbeidet innad i organisasjonen blir formet etter dette. TKE er nystrukturert, et produkt sammensatt av flere tidligere atskilte enheter. Dette fører til en del nye problemstillinger. Der avdelingene tidligere kunne være spesialenheter, sammensatt for eksempel utelukkende av jurister, eller ingeniører, er nå gruppene sammensatt med langt bredere variasjon i fagbakgrunn. En av utfordringene med dette er at de nyetablerte avdelinger måtte utvikle et nytt språk for å fungere sammen. Det nevnes jo at det er en viss språkbarriere mellom de ansatte på TKE, og en slik barriere må overvinnes for at fortjenesten skal kunne maksimeres av sammenslåingen. Videre savnes det større tverrfaglighet i arbeidet, noe som vil være med på bryte ned spesialiststemplet på de forskjellige faggruppene. Med en større tverrfaglighet vil ikke TKE bli fullt så sårbar ved personalavgang, siden flere vil være i stand til å gjøre den jobben denne personen gjorde. Derfor ser jeg en utfordring i skapelsen av et felles språk som hele enheten kan enes om, dette vil være med på bygge samhold og enhetlighet i organisasjonen. Dermed vil dagens oppfattelse av tilhørighet endres til at de tilhører TKE i stedet for de faggruppene som de opprinnelig tilhørte.

En annen utfordring som nevnes, som til en viss grad ligger nedfelt i kulturen, er møtevirksomheten. Det sies av en av respondentene at møter tar for lang tid, uansett hva møtet handler om. Det sies at det kommer ofte av at man ikke har tid til å jobbe med møtet, verken før eller etter. Da kan man stille seg spørsmålet om dette er en fornuftig måte å jobbe på. Kanskje kan en mer tverrfaglig og teambasert tilnærming kunne hjelpe for å få ned møteaktiviteten i organisasjonen. Når man jobber ved siden av hverandre og kan en ta beslutninger på en mer uformell bakgrunn, uten og kompromitterer kvaliteten på beslutningen. I Pedersens (2006) rapport sies det at 45 % av møtetiden brukes på interne møter, mens 14 % går til møter med eksterne aktører.

### **6.1.3. Det fysiske arbeidsmiljøet**

Det fysiske arbeidsmiljø har etter omstruktureringen endret seg. Utflatingen av organisasjonen gjør at man i større grad likestiller medlemmene i organisasjonen, og færre nivåer kan stimulere kontakt med medlemmer man tidligere ikke ville kontaktet i samme grad. Yrkestitler som merkelapp på organisasjonsmedlemmer kan virke hemmende, da



enkelte kan kvie seg for å ”plage” overordnede i organisasjonen. Slik kan arbeidsmiljøet bli bedre i stand til å utnytte de ressurser det internt innehar, ved at man fjerner psykologiske barrierer mellom organisasjonens medlemmer. Samtidig er det viktig at der er en viss vertikal struktur, av den enkle grunn at noen må sitte på toppen med det endelige ansvar. De ansatte i TKE er i stor grad fornøyd med det fysiske arbeidsmiljøet. Spesielt det med nærheten til de andre enhetene i kommunen, og selvfølgelig at organisasjonen er blitt mer helhetlig tenkende med tanke på arbeidsoppgavene som er lagt til TKE.

Det åpne landskapet er et tema som går igjen både i min undersøkelse og i Pedersens (2006) rapport. Det åpne landskapet gjør det lettere med kontakt med de andre ansatte, og burde dermed være en katalysator for kunnskapsdeling mellom de ansatte i TKE. Flere av respondentene snakker om det å jobbe i åpent landskap i negativt tonefall, og vil dermed ikke være gode ambassadører for kunnskapsdeling i det åpne landskap. Det åpne landskap i organisasjoner er en måte å skape større nærhet til hverandre i organisasjonen, men for mange oppleves det som stressende på grunn av mye støy i rommet det jobbes i, samtaler i telefon og med kollegaer på alle kanter. Dette er til en viss grad tenkt på med hensyn til møterom/telefonrom, som kan brukes for å spare kollegaene for støy. Den kanskje viktigste støykilden for de ansatte på TKE opplever er ”kaffekroken”, som er en sosial samlingsplass, ligger nesten midt i det åpne kontorlandskapet, slik at de ansatte som har kontor plasser helt opp til denne blir utsatt for veldig mye unødvendig støy i løpet av en arbeidsdag. Dette er noe som også Pedersens (2006) rapport slutter seg til med sine forslag om tiltak for å øke effektiviteten til de ansatte i deres arbeid.

Med andre ord ligger det fysiske arbeidsmiljøet tilrette for at det skal være lave barrierer for å kontakte kollegaer både internt i enheten og i andre enheter i kommunen. Det skal bare noen justeringer til for at det fysiske arbeidsmiljøet også fungerer som en tilrettelegger for kunnskapsdeling. Det nevnes spesielt at bedre støydemping mellom cellene i det åpne landskapet vil hjelpe betydelig uten å måtte lage nye kontorer, slik at det fortsatt vil føles åpent. En bedre løsning av kaffekroken tror jeg er en forutsetning for at ansatte skal trives enda bedre i et åpent kontorlandskap.

#### **6.1.4. Organisatoriske forandringer**

Ved at organisasjonen var tvunget til å omorganisere seg, utfordret den sine medlemmer til å definere sin plass i organisasjonen på nytt. Flyttingen til Rådhuset muliggjorde en stor

strukturell forandring. Etater ble slått sammen og organisasjonen gikk fra avlukkekonseptet til et åpent kontorlandskap, som igjen fordrer ett tettere samarbeid mellom organisasjonens medlemmer. Siden kontordørene har forsvunnet har en fysisk barriere mellom organisasjonens medlemmer blitt fjernet. Organisasjonen har forandret seg til å bli flatere og mindre byråkratisk, tilgangen til andres kunnskap i organisasjonen har økt som en følge av tettere samarbeid mellom de tidligere etatene, som en følge av det åpne kontorlandskapet. Det sies av de fleste i min undersøkelse at de ser på forandringer som en forutsetning for å fungere godt i sine jobber, og de fleste er positive til denne forandringen.

### **6.1.5. Organisasjonsstrukturen**

Den mer formelle strukturen i organisasjonen fungerer i stor grad som retningslinje for hvor organisasjonens medlemmer henter informasjon. Når de ansatte trenger informasjon, går de til fagansvarlig eller andre kollegaer for å finne ut hva som trengs å gjøres og hva som er gjort tidligere. Trenger man informasjon om juridiske spørsmål, spør man det juridisk utdannede personellet, og så videre. Ved å lære seg hvordan organisasjonen er bygd opp, hvem som er hvem og hvem som kan hva, lærer man å lete opp den relevante informasjon. I følge respondentene er dette et tidkrevende og omfattende arbeid, mye på grunn av organisasjonens størrelse, men dette arbeidet er særskilt viktig for å være en velfungerende medarbeider i organisasjonen. Organisasjonen bygger i tillegg opp fysiske og elektroniske arkiver, der historisk materiale blir lagret. Utfordringen er å gjøre disse systemene brukervennlige og relevante, slik at organisasjonsmedlemmene i større grad kan gjøre seg uavhengige av andre. Mange av de ansatte mener at e-arkivene til en viss grad fungerer til sitt bruk, men flere har ikke spesielt nytte av disse, da de oppleves noe ufullstendige og vanskelige å bruke.

### **6.1.6. Eksterne arkiv**

Også utenfor organisasjonen eksisterer det informasjon om organisasjonen. Blant annet benytter de seg i utstrakt grad av eksterne konsulenter, som dermed er viktige informasjonsbærere og innehar store mengder historisk informasjon om prosjekter og måten de er gjennomførte på. I tillegg innehar lokal presse store mengder informasjon om enheten, i sine arkiver. Også enkeltpersoner, med følt tilhørighet til organisasjonen, sitter med historier og kunnskap om organisasjonen. TKE berører i løpet av et år mange individer, som alle utvikler egne holdninger og ideer om etaten. Samlet sett bidrar alle disse med historiske data om organisasjonen, og er i sterk grad med å forme det allmenne inntrykk om organisasjonen.

### **6.1.7. Oppsummering organisatorisk hukommelse**

Kun individer har den evnen til å fullt ut forstå "hvorfor" i en situasjon. "Hvorfor" er individets tolkning av årsak og virkning. Om individet bruker tolkningen er et helt annet spørsmål. Denne tolkningen vil mest sannsynlig svekkes og forandres over tid, ettersom kunnskapen om beslutningen endres eller at den blir forandret når den er gitt fra person til person i organisasjonen som en del av den aktuelle organisasjonskulturen. Dermed kan kulturen inneha en tolkning om hvorfor en beslutning er gjort, uansett om kunnskapen var rett eller ikke. Poenget er at lagring av organisatorisk hukommelse ikke bare er på et individuelt plan, men kan og bør eksistere på et overindividuellt kollektivt plan, eller gjennom en delingsprosess. Det er spesielt på dette overindividuelle planet at den organisatoriske hukommelsen svikter i TKE.

Forandringer, struktur og arbeidsmiljø kan ikke inneholde informasjon om beslutningspåvirkning, men de innehar organisasjonens respons til påvirkningen. Altså innehar disse verktøy til å gjennomføre organisasjonens mål. Med en utviklet forandringsteknologi etableres oppskrifter og formler om hva, hvordan og når det skal gjøres, og kan inkludere føringer om hvilken kompetanse og egenskaper en person må ha for å gjennomføre dette. Strukturen, som er definert som stabile rolledefinisjoner, er mindre presis i forhold til forandringer, men den kan oppklare hvem som skal gjennomføre hvilke oppgaver og plikter. Med andre ord er det i forandringsteknologien det etableres spesielle oppgavebehov (hvem, hva, når, hvor og hvordan i en oppgavegjennomføring). Med sin rolle i kanaliseringen av handling i organisasjoner, fører det til at arbeidsplassens fysiske arbeidsmiljø generelt bestemmer hvor, og i mindre grad hvordan, en organisasjonsendring skal skje.

### **6.2. Er TKE er en lærende organisasjon?**

Jeg skal finne ut om Tromsø kommune Eiendom er en lærende organisasjon, og jeg har benyttet teori fra to ledende forskere innen dette fagfeltet for å finne ut om TKE er en lærende organisasjon. Senge (1990) og Huber (1991) har ett forskjellige syn på hva som er viktigst for at en organisasjon skal være en lærende organisasjon. Senge (1990) fokuserer på de "myke" strukturene i organisasjonen, om er Hubers (1991) svakhet. Mens Hubers (1991) teori fokuserer sterkt på informasjonssystemene i organisasjonen, som er Senges (1990) svakhet. Dermed vil jeg si at ved å kombinere disse vil det et godt helhetlig svar på om TKE er en lærende organisasjon.

### **6.2.1. Den lærende organisasjon**

Senge (1990) har fem forutsetninger som må være oppfylt for at TKE skal være en lærende organisasjon, og de skal jeg se nærmere på.

#### *Personlig mestring*

Å mestre utfordringer i arbeidssituasjonen er en sentral utviklingsfaktor, siden utfordringer innebærer læring på en eller annen måte. Det å lære noe nytt assosieres gjerne med variasjon og endring. I følge Pedersens (2006) rapport er over tre fjerdedeler i høy eller stor grad fornøyd med de utfordringene som deres jobb gir, mens bare 3 % er lite fornøyd med jobben. Det sies også i denne rapporten at ikke alle ansatte nødvendigvis har utdanning i forhold til sine arbeidsoppgaver. Når undersøkelsen tok utdanningen i betraktning ble tilfredsheten noe mindre, to tredjedeler var i høy eller stor grad fornøyd. Videre sier rapporten at 70 % av de undersøkte har ingen eller i liten grad opplevd arbeidsoppgaver som de sliter med på grunn av manglende opplæring, mens bare 7 % har opplevd at de har opplevd arbeidsoppgaver de ikke mestrer. Det er selvfølgelig noe å sette fingeren på i en organisasjon på denne størrelsen, og for så vidt uansett organisasjon. I følge min undersøkelse er de ansatte generelt fornøyd med sin jobb, men det kommenteres at det ofte er for liten tid til å gjøre jobben så godt som man kan tenke seg. Jeg vil tolke det dit hen at det er ikke personlig mestring som er utfordringen for om TKE er en lærende organisasjon. Jeg ser at det er forbedringspotensiale her, men jeg vil si at denne delen av Senges (1990) lærende organisasjon må sees på som oppfylt.

#### *Mentale modeller*

Det svares av respondentene at de vet i store trekk hvilken faggruppe de som jobber på TKE hører til, men det sies også at mange i TKE mangler kunnskap om TKEs posisjon i omverdenen, det at TKE er en serviceorganisasjon som må søke å få mest mulig ut av ressursene organisasjonen råder over. Det kommer frem av intervjuene at alle ansatte har en formening om hva som er deres arbeid, og hvordan de skal gjøre dette. Alle har stort sett sin måte å gjøre prosjekter på, og det er vanskelig for andre å sette seg raskt inn i disse prosjektene. Det betyr jo at de ansatte lager seg egne mentale modeller om hvordan arbeidet skal utføres, og hva som ligger i dens ansvarsområde, men det som er utfordringen her er at hver enkelt lager sitt eget kart for hvordan verden ser ut. Dette er på grunn av at det mangler enhetlig tenking i organisasjonen, men jeg vil si at denne delen er potensielt oppfylt, ved at de ansatte er i stand til å tenke selv og finne sin posisjon i organisasjonen. Utfordringen ligger i

det å skape felles visjoner og tankesett, slik at to individer kan utvikle tilnærmet like mentale modeller.

#### *Skaping av felles visjoner*

Virkeligheten forandrer seg ut fra hvilket perspektiv du ser den fra. Hvis vi for eksempel ser på verdien av et nybygd hus gjennom perspektivet til ingeniøren og samfunnsviteren, fra den praktisk tenkende ingeniøren som ser markedsverdien i et ubebodd hus, til samfunnsviteren som ikke ser en verdi i huset før det er bebodd. Utfordringen for TKE er å utvikle et nytt felles språk for organisasjonsmedlemmene, slik at det kan dannes en felles forståelse av hva som skal være organisasjonens gjøremål. TKE må også skape et felles verdigrunnlag, slik at for eksempel analogien over blir tolket mest mulig likt av alle medlemmene i organisasjonen. Fordelen med dette er muligheten for et mer allmenngyldig språk, en felles organisasjonsbærer som setter avdelingene bedre i stand til å kommunisere og fungere. Dette kan føre til at kolleger som er ansatt på forskjellige steder i organisasjonen, kan skape sterke nok bånd mellom seg til å knytte avdelinger tettere sammen. Det sies av respondentene at man beveger seg i retning av at man blir en enhetlig organisasjon, som ikke bare er en organisasjon som består av fem mindre organisasjoner. Det skal også sies at ut fra utsagnene om hvor de føler at de hører hjemme så har TKE et godt stykke igjen for å oppnå denne enhetligheten, men det er noe det jobbes med. Skal man høre på et av utsagnene til en av respondentene så ”ble ikke Rom bygd på en dag”.

#### *Gruppelæring*

Det er en unison enighet om at erfaringer lagres i all hovedsak i hvert enkelt hode som har jobbet med det aktuelle prosjektet. Denne informasjonen er også kun tilgjengelig for det individet som innehar denne kunnskapen som er blitt lært, og andre som er interessert i denne må aktivt oppsøke denne. Dette gjør organisasjonen sårbar for personalavgang, siden hver enkelt persons kunnskap ikke er lagret andre plasser i den organisatoriske hukommelsen. De ansatte i TKE ønsker derimot i større grad å jobbe teambasert, og at de ønsker å ta på seg også andre arbeidsoppgaver for i større grad kunne lære mer av hva som foregår i organisasjonen. Det står ikke på de ansatte selv, men heller på ledelsen å sette i gang prosesser for å forbedre og utvide denne type jobbing. Dette er noe også Pedersen (2006) fant i sin undersøkelse.

### *Systemtenking*

Det blir også påpekt at det oppleves at noen faggrupper ønsker mindre innblanding fra de andre faggruppene, slik at en kursing av TKEs ansatte med hensyn til sameksistens og felles måloppnåelse kanskje kan være med på å skape en mer enhetlig organisasjon. Det sies også at TKE burde ha flere interne samlinger med informasjon om hva det skal fokuseres på, og hva det jobbes med på de forskjellige faggruppene slik at de ansatte på TKE i større grad har oversikt over hva det jobbes med rundt om kring i organisasjonen. Videre ønsker mange av de ansatte å jobbe mer tverrfaglig, for å kunne avhjelpe på andre områder ved behov når det er lite å gjøre i egen faggruppe. Det er sagt at det er noen som holder informasjon tettere en andre, og disse ser da ikke seg selv i et større perspektiv i enheten. Det medfører også at disse personene vil være bremsere for utvikling av en lærende organisasjon. Respondentene sier også at ledelsen må allokere ressurser til rutineforbedring i alle deler av TKE. Med andre ord er det en viss systemtenkning, men den fokuserer mot hvordan det burde være, og ikke på hvordan man skal komme seg dit.

### **6.2.2. Et alternativt perspektiv på den lærende organisasjon**

Hubers (1991) lærende organisasjon har fire konstruksjoner, og organisasjonen er ikke en lærende organisasjon uten at disse fungerer.

### *Informasjonsinnhenting*

TKEs ansatte har få begrensninger på hvordan og hvor de kan hente informasjon fra. Det finns ressurser til bruk av konsulenter innefor områder der den eksisterende kunnskapen er utilfredsstillende. Personlige nettverk blir også nevnt som en ressurs, noe som kan være tveegget, ved at personer i andre enden av nettverket kan utnytte denne informasjonen, eller gjøre seg kostbare. Uansett sies det at den viktigste ressursen hos TKE er kollegaene, som innehar en stor kompetanse innefor sine fagfelter. Det skal nevnes at det ikke er alle som er like flinke til å dele den informasjonen de innehar, noe som er en stor utfordring for organisasjonen. Å dele informasjon kan for eksempel føre til at den som søker informasjonen får frigjort tid til andre oppgaver, og dermed kan hjelpe andre i organisasjonen, som til slutt vil gi de fleste bedre tid til å gjøre sine dedikerte arbeidsoppgaver.

### *Informasjonsdistribusjon*

Informasjonsdistribusjonen i TKE er, slik som jeg ser det, komma organisert slik at hver enkelt ansatt etter behov selv må søke informasjonen de trenger. Det er selvfølgelig et

postsystem og en viss annen informasjonsflyt i gangene på TKE, men i stor grad er det opp til hver enkelt ansatt å oppsøke informasjonen som de trenger. Det er ikke spesielt utbygde databaser for søk i eller i noen grad evalueringssystemer som kan være hjelpelig til en slik distribusjon. Det oppleves også at det er enkelte i organisasjonen som holder informasjon tettere til sitt bryst enn andre, men dette er heldigvis ikke et utbredt problem. På den andre siden betyr det at noen ikke bidrar til enheten så mye som de burde for at enheten som helhet kan være så effektiv som overhode mulig.

### *Informasjonstolkning*

I forhold til informasjonstolkning sies det at de ansatte ikke alltid kan gjøre jobben sin så godt som de ønsker på grunn av tidsmangel. Enheten ser ut til å være underbemannet, og dermed blir informasjonen nødvendigvis ikke tolket godt nok. Videre er evalueringssystemet dårlig og evalueringer gjøres bare unntaksvis. Dermed finnes det liten informasjon om hvordan tidligere prosjekter har gått, og da kan de ansatte mangle informasjon for å ta den best mulige beslutningen.

### *Organisatorisk hukommelse*

Den organisatoriske hukommelsen er behandlet i detalj tidligere i kapittelet etter Walsh og Ungsons (1991) lagringsbåser for organisatorisk hukommelse.

## **6.2.3. Oppsummering av TKE som en lærende organisasjon**

Ut ifra kravene til både Senge (1990) og Huber (1991) er det fortsatt en lang vei å gå for at TKE skal kunne kalle seg en lærende organisasjon. I store trekk går det på at læring må sees på som en prosess for utvikling av kunnskap på tvers av organisasjonens medlemmer, som noe mer enn hva hvert enkelt individ kan ha utbytte av. De ansatte må settes inn i den større virkeligheten organisasjonen befinner seg i, og noen holdninger må endres i forhold til det å hjelpe andre med deres utfordringer. Det å øke det tverrfaglige arbeidet vil muliggjøre en bredere læring blant organisasjonens ansatte, samtidig som kunnskapsnivået rundt organisasjonens plassering i den større virkeligheten vil synliggjøres for hver enkelt ansatt.

## **6.3. Om barrierer i TKE**

### *Behandling av læring som et individuelt fenomen*

Denne barrieren virker treffende på TKE, siden det tenkes lite på organisatorisk læring. Tilsynelatende kan organisasjonen virke så problemløsningsorientert at det ikke blir tid til å

trekke lærdom ut av det man har gjort. Man kaster seg i gang med et nytt prosjekt så snart man er ferdig med et prosjekt. Dette kan være vel og bra, men det kan også virke mot sin hensikt ved at man i mange tilfeller må gjenta arbeidsoppgaver som man allerede har gjort ved før, uten at det har blitt lagret informasjon om det eller at man ikke klarer å finne denne.

#### *Ensporet fokus på formell opplæring*

Ved at enheten har en høy formell kompetanse ser det ut til at det er den viktigste rekrutteringsfaktoren ved nyansettelser. I følge Pedersens (2006) rapport tyder det på at dette er på vei å bli bedre med tanke på at det kommer personer med annen utdanningsbakgrunn enn de tradisjonelle i enheten (ingeniør/arkitekt og juristutdanning).

#### *Behandle organisasjons- og læringsprosesser som atskilte verdener*

Dette ser veldig lett ut for TKE da det er få prosesser som går verken i den ene eller den andre retningen. Dette er ikke heldig! Det betyr at det ikke tenkes så mye på denne type prosesser i organisasjonen, og da bli det en alvorlig barriere for organisasjonen, da det virker som det ikke er en helhetlig tankegang bak prosessen. Det sies blant respondentene at kommunikasjon og samarbeid går bedre og bedre, men om dette er en bevist handling eller om det en følge av nødvendighet, er vanskelig for meg å tyde. Derfor vil jeg si at dette er en barriere som i stor grad bremser TKEs mulighet for å bli en lærende organisasjon.

#### *Ikke-lyttende arbeidsmiljø*

Det sies at det er enkelte som holder på informasjon mer en andre, videre sies det at det er noen faggrupper som er verre å kommunisere med en andre, ergo har man til en viss grad et ikke-lyttende arbeidsmiljø. Dette kan mer sees i sammenheng med en treg integrering av faggruppene, og sen utvikling av felles språk, enn en bevist holdning i organisasjonen og dens medlemmer. Ut fra det respondentene har sagt så ser jeg ikke at dette er en stor barriere.

#### *Eneveldig lederskapsstil*

Ledelsen i TKE får mye skryt for ”god takhøyde”, og at det er lett å ta opp problemer og utfordringer. Dette er helt motstridende med Pedersens (2006) rapport, som sier at ledelsen må bli mer var for de ansattes stemmer, og at ledelsen må også kunne tåle kritikk, være mer tilstedeværende og jevnlig prate med de ansatte. Det går en del kritikk til nivået over lederen til TKE, som i all hovedsak går på at TKE ikke har hatt en helhetlig instruks om hva som er deres arbeidsområder, og hva som er andres arbeidsområder. Det sies av noen av



respondentene at det virker som om når det er tvil om i hvilken enhet et arbeidsområde hører hjemme sendes det til TKE. Slike ting kan være med på å så usikkerhet rundt arbeidssituasjonen til de ansatte, og dermed være en barriere for læring og organisatorisk utvikling. Hvordan skal man utvikle organisasjonen når man ikke helt vet hva det er organisasjonen skal gjøre? Det er forståelig at man ser en viss frustrasjon med tanke på dette, slik at dette er også en barriere som må overkommes for at TKE skal bli en lærende organisasjon.



## 7. Konklusjon

Tromsø kommune (2004) listet opp en rekke synergier som det var forventet at TKE skulle oppnå ved sammenslåingen av enhetene. Det var forventet at koordineringen mellom fagområdene skulle bli bedre over tid. Denne synergien er ikke fullt utviklet enda, men de ansatte i TKE sier at dette er noe som blir bedre og bedre for hver dag som går.

- Det var forventet bedre samordning av prosjektlederressursene i TKE, og her er det blitt noe bedre, men det er fortsatt mye å hente, spesielt med tanke på tverrfaglighet og samarbeid.
- TKE skulle få en tydeligere byggherrefunksjon, noe jeg ikke klarer å finne ut av med mitt datasett, da jeg ikke har med eksterne aktører i mine data og som heller ikke er dekket av Pedersens (2006) rapport.
- TKE skulle få sammenfallende arbeidsmetoder, noe som etter min tolkning av datasettet ikke har skjedd. De ansatte jobber individuelt og lite uniformt.
- Det var forventet at TKE skulle få en tydeligere eierfunksjon. Også har jeg manglet i det at det ikke er brukt eksterne aktører i undersøkelsen og dette området er heller ikke dekket i Pedersens (2006) rapport.
- TKE skulle få en felles strategiutvikling. Det viser seg som et problem for TKE siden det mangler en overordnet strategiplan fra Rådmannen, og dermed mangler TKE grunnleggende forutsetninger for å oppnå dette.
- Det skulle medføre en bedring av kontrolltiltak. Noe som i liten grad har skjedd, siden det i liten grad gjennomføres evalueringer av det som blir gjort eller foregår i organisasjonen, og dette er noe som Pedersens (2006) rapport også fant.
- Samordningen av de økonomiske ressursene skulle bli bedre. Siden samarbeidet med andre resultatenheter og internt er blitt bedre er det rimelig å anta at det er blitt frigjort ressurser som tidligere var låst i et dårligere samarbeid.
- Sammenslåingen skulle gi en bedring av den kompetansemessige situasjonen for flere enheter, noe som i stor grad har skjedd, siden man har fått alle ressurspersonene inn under ett tak som igjen legger til rette for et smidigere samarbeid.
- Det skulle bli færre enheter, og det har skjedd.
- Den siste forventningen var at TKE skulle bli lettere tilgjengelig for ulike brukergrupper Dette har jeg ikke svar på i mitt datasett, men i Pedersens (2006)

rapport er det skrevet at det fortsatt klages på relasjonene til Eiendom fra skoler og barnehager, men om det har blitt bedre eller verre kan jeg ikke svare på.

Derfor vil jeg konkludere med at mange av de forventede synergier som forhåndsrapporten forutsatte er oppfylt, men det er fortsatt forbedringspotensiale på alle områder.

Hovedformålet med sammenslåingen var å oppnå en enhetlig og forutsigelig styring og samordning av kommunens sentrale utbygging- og forvaltningsressurser knyttet til bygg og eiendom, vann, avløp og renovasjon, samt park og veg gjennom å samle fagområdene i en og samme enhet. Den samlede vurdering av sammenslåingen i forhåndsundersøkelsen er at det vil bli oppnådd en bedre samordning og utnyttelse av de tilgjengelige ressursene innenfor de tekniske fagområdene som arbeidet omfatter (Tromsø kommune, 2004). Det første delspørsmålet i min problemstilling er om TKE har oppnådd dette, og det ser slik ut for meg. Det sies at nærheten til samarbeidende enheter og internt i enheten er av stor viktighet for samarbeidet mellom TKE og de andre enhetene som Bydrift og Byutvikling. Ved at samarbeidet er blitt bedre er det rimelig å anta at ressursbruken rundt samarbeidet er blitt bedre, slik at de ansatte kan bruke disse oppsparte ressursene til andre arbeidsoppgaver i organisasjonen.

Jeg ser at det er oppnådd synergier i forhold til sammenslåingen, men det er fortsatt flere synergier å hente, spesielt må det rettes et større fokus på læring i organisasjonen og blant dens deltakere, noe som kan knyttes til mitt spørsmål tre i problemstillingen. TKE er en organisasjon hvor det jobbes individuelt innenfor et spesifikt fagfelt, der nesten uten unntak kun finnes læring på individuelt plan. Denne nylærte kunnskapen er da kun tilgjengelig for de som måtte oppsøke den, og dermed er organisasjonen videre avhengig av individet som innehar kunnskapens delingsvilje om andre organisasjonsmedlemmer skal få tilgang til denne kunnskapen eller ikke. Det er ikke noe organisert system for evaluering og diskusjon i organisasjonen, både når det gjelder gjennomførte og ikke-gjennomførte prosjekter, men også organisasjonen som helhet. Slik at svaret på det tredje delspørsmålet i problemstillingen er at Tromsø kommune Eiendom i liten grad er en lærende organisasjon. Det kommer tydelig frem at spesielt tre barrierer må overvinnes for at TKE skal bli en lærende organisasjon. Det å sette fokus på individuell læring som en ressurs, å sette i gang læringsprosesser som en organisatorisk aktivitet, og få avklart hva organisasjonen i sin helhet skal jobbe med. Det mangler en overordnet systemtenkning, felles visjoner om hvordan organisasjon skal være, i tillegg mangler det en gruppefilosofi. Det jobbes i alt for stor grad individuelt, slik at det er

vanskelig for andre medlemmer i organisasjonen å trekke lærdom i fra andre medlemmer i organisasjonen, slik gruppelæringen er mer tilfeldig enn en organisert hendelse i TKE. Den organisatoriske hukommelsen er ikke godt organisert. På bakgrunn av de to foregående punktene blir informasjonstolkningen for dårlig i organisasjonen. De eneste prosessene som kan sies å være tilfredsstillende i TKE er i følge Senges (1990) lærende organisasjon den om personlig mestring, og til en viss grad den om mentale modeller. I følge Huber (1991) er det informasjonsinnhentingsystemet som er tilfredsstillende. Alt annet har store mangler, og trenger fokus hvis Tromsø kommune Eiendom noensinne skal kunne bli en lærende organisasjon.

### ***7.1. Implikasjoner og anbefalinger for videre arbeid***

Det mangler et effektivt IT-verktøy for evalueringer, siden det eksisterende systemet er vanskelig å bruke, og man er avhengig av å vite hvor ting ligger for å finne det i det eksisterende IT-verktøyet man har til slikt. Det må settes av ressurser til bedre evaluering av alt i fra prosjekter til organisasjonens organisering. Organisasjonen har utfordringer ved at arbeidsmarkedet er blitt for godt for TKE, og de har problemer med å rekruttere kvalifisert personell. En god organisatorisk hukommelse kan være hjelpelig med å gjøre nyansatte raskt arbeidsføre i organisasjonen ved at TKE har gode gjennkallingsprosedyrer, og at disse fungerer. Dette spesielt hvis TKE blir nødt til å senke på kravene til utdanningsbakgrunn for å få tak i personell som skal kunne utføre det som TKEs ansvarsområde. Videre vil en god organisatorisk hukommelse også forenkle informasjonsinnhentingsprosessen, og dermed være en ressursbesparelse. Den organisatoriske hukommelsen kan også slå tilbake ved at det blir inngrodd en kultur som sier at ”slik har vi alltid gjort”, og man kan ikke se hvorfor man skal endre på dette. Slike holdninger kan føre til at organisatoriske forandringer kan bli vanskeligere. Dette kan jo også sees i sammenheng med uttrykket ”Når du tror du er ferdig utlært, er du ikke utlært, men ferdig”, og dette gjelder også for organisasjoner. Verden er til enhver tid i forandring, og den organisasjonen som ikke klarer å tilpasse seg den nye verden vil gjøre seg selv overflødig.



## Referanser:

- Baklien, B., (1987), Organisatorisk læring, omstilling og kompetanseutvikling, i: Nordhaug, O.(red.) *Kompetanse, organisasjon og ledelse: Strategiske utfordringer*, s: 242-269, Bergen: TANO AS
- Bryman, A. og Bell, E. (2003), *business research methods*, Oxford: Oxford University Press
- Dilworth, R.L. (1996), Institutionalizing Learning Organizations in Public Sector. *Public Productivity and Management Review*, Vol. 19, Nr. 4, s: 407-421
- Fiol, C.M. og Lyles, M.A. (1985), Organizational Learning. *Academy of Management Review*, vol. 10: s 803-813
- Grennes, T. (2001), *Innføring i vitenskapsteori og metode* 2.utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Hedberg, B. (1981), How organizations learn and unlearn? i Nystrøm, P.C. og Starbuck, W.H. (red.) *Handbook of organizational design*, s 8-27, London: Oxford University Press.
- Hildebrandt, S. (2002), Kunnskapsledelse – mellom individ og felleskap, i: Nordhaug O.(red.) *Kunnskapsledelse: Trender og utfordringer*, Oslo: Universitetsforlaget
- Huber G.P. (1991), Organizational Learning: The Contributing Process and the Literatures, *Organizational Science*, Vol. 2, Nr. 1, s: 88-115
- Jacobsen, D.I. (2003), *Hvordan gjennomføre undersøkelser*, Høgskoleforlaget
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2002), *Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring i organisasjon og ledelse*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (1998), *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Levin M. og Klev R. (2002), *Forandring som praksis: Læring og utvikling i organisasjoner*, Bergen: Fagbokforlaget
- Levitt, B. og March, J.G. (1988), Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, Vol 14, s: 319-340
- Nonaka, I., Toyama, R. og Konno, N. (2000), SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, *Long Range Planning*, Vol 33, s: 5-34
- Nonaka, I., von Krogh, G. og Voelpel, S. (2006), Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, Vol 27, Nr. 8, s: 1179-1208.
- Pedersen P. (2006), *Eiendom: Tidsbruk, egenvurdering og brukervurderinger*, Tromsø, Norut Samfunnsforskning AS
- Senge, P.M. (1990), *Den femte disiplin. Kunsten å skape den lærende organisasjon*. Oslo: Egmont Hjemmets Bokforlag

- Sun, P.Y.T. og Scott J.L. (2003), Exploring the divide – organizational learning and learning organization, *The Learning Organization*, Vol. 10, Nr. 4, s: 202-215
- Tsang, E.W.K. (1997) Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research, *Human Relations*, Vol. 50, Nr. 1, s: 73-89
- Tromsø kommune (2006), *Eiendom for alle: Profesjonelt offentlig eierskap*, Tromsø, Tromsø Kommune
- Tromsø kommune (2004), *Samordning av bygg, park, veg, eiendom og utbygging*, Tromsø, Tromsø kommune
- Walsh, J.P. og Ungson G.R. (1991), Organizational Memory, *the Academy of Management Review*, Vol 16, No.1, s 57-91
- Örtenblad A. (2001), On difference between organizational learning and learning organization, *The Learning Organization*, Vol. 8, Nr. 3, s: 125-133
- Yin, R.K. (1989), *Volume 5: Case Study Research: Design and Methods* (3. printing), London: Sage Publication Inc.



## Intervjuguide

### **Tromsø kommune Eiendom:**

Hei, jeg heter Erik Johnsen og jeg skriver en mastergradsoppgave innen fagfeltet bedriftsledelse. I min mastergradsoppgave skriver jeg om Tromsø kommune Eiendom, og den omhandler i all hovedsak sammenslåingen av Byggforvaltningen, Eiendom og utbygging, og forvaltningsdelen av Park og Veg(som tidligere var under byutvikling, og før det var egen etat).

Det jeg ser på i oppgaven min er om sammenslåingen har fungert i forhold til det som var forventet ut i fra forhåndsrapportene og forundersøkelsene. Videre skal jeg se på miljøet for læring, både organisatorisk og individuelt, om kulturen og subkulturene er verktøy eller hindringer, og fungerer ledelsen som katalysator for læring og utvikling.

Rent Teknisk: Oppgaven som skal leveres av meg skal være på ca. 60 sider, hvor av presentasjon av organisasjon, resultat av intervjuer, konklusjoner og anbefalinger utgjør ca 30 sider av dette. Resten av oppgaven består av gjeldende teori, metode og introduksjon med motivasjon og problemstilling.

### **Måten jeg har tenkt å gjennomføre intervjuene:**

- Alle intervjuer blir gjennomført på et møterom hos Tromsø kommune Eiendom for å skape minst mulig komplikasjoner for respondenten og Tromsø kommune Eiendom.
- Alle intervju skal følge intervjuguiden for at det ikke skal bli store avvik i datasettet.
- Alle intervjuer blir gjort med diktafon, for best mulig gjennkalling av intervjudata.
- Alle intervjuobjektene blir behandlet anonymt i oppgaven.
- Alle intervjuobjektene får utsendt spørreskjemaet på forhånd for å kunne tenke gjennom spørsmålene. Skriv gjerne stikk ord på forhånd.
- Intervjuobjektene oppfordres til å ikke diskutere spørsmålene med andre, da det er personlige oppfatninger jeg er ute etter, og ikke generelle meninger.

### **Intervjuspørsmål:**

1. Hvordan mener du flytte prosessen har gått?
2. Likte du deg bedre på den gamle plasseringen enn den nye?
3. Har Tromsø kommune Eiendom blitt 1 samlet organisasjon eller er det fortsatt de opprinnelige organisasjonene bare under samme tak, eller er det blitt andre nye organisasjoner?
4. Hvilken gruppe føler du at du tilhører?
5. Hvilken av gruppene er vanskeligst å kommunisere med/forholde seg til?
6. Vet du hva alle som jobber på Eiendom gjør i organisasjonen?
7. Hvordan opplever du forandringer i arbeidssituasjonen, og hvordan takler du disse?
  - *nye rutiner*
  - *ny programvare*
  - *nye forskrifter*
8. Hvordan mener du at kompetansen kan forbedres, både individuelt og for hele organisasjonen?
9. Fra hvem og hvor innhenter du informasjon til de prosjektene du jobber med?
10. Hvordan "lagrer" dere erfaringer som gjøres i prosjekter, både gjennomførte og ikke-gjennomførte?
  - *Hvordan er denne informasjonen tilgjengelig?*
11. Føler du at det er noen som holder informasjon tettere enn andre, eller at det er noen typer informasjon som er vanskeligere en annen å få tak i?
12. Hvilke hjelpeverktøy har dere i prosjektjobbingen
13. Hvilken evaluering gjøres av prosjekter dere jobber med?
14. Hvordan tar dere vare på erfaringer dere gjør?
15. Hvem snakker du med når du har et problem med dine arbeidsoppgaver?
16. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet?
17. Er du fornøyd med din arbeidshverdag?
  - *Hva er du fornøyd med?*
  - *Hva er du ikke fornøyd med?*
  - *Hva kan gjøres annerledes?*
18. Hvordan mener du samarbeidet er i Tromsø kommune Eiendom
19. Hvordan bidrar du i samarbeidet?
  - *Hva kan gjøres annerledes*

- *Hva kan ledelsen gjøre for å få det til å fungere bedre?*

20. Hvordan mener du at man kan forbedre kommunikasjon i Tromsø kommune Eiendom?

21. Ser du noen åpenbare utfordringer i Eiendom?

- *Hvordan mener du dette kan løses enkelt?*
- *Hvorfor tror du dette ikke er blitt gjort?*

22. Har du noe mer å fortelle?

- *Mangler det noe i forhold til det jeg skal undersøke?*