

Intern kompetanseutvikling i offentlige og private organisasjoner

Hanne Mari Kristiansen

Masteroppgave i organisasjon og ledelse

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Universitetet i Tromsø

Våren 2009

Sammendrag

Oppgaven handler om intern kompetanseutvikling i offentlige og private organisasjoner. Oppgavens hensikt var å prøve å avdekke om det eksisterer forskjeller mellom offentlige og private ledere når det gjelder ledernes oppfatninger av den interne kompetanseutviklingen i organisasjonen, samt om det er forskjeller mellom offentlige og private ledes bidrag til medarbeidernes interne kompetanseutvikling.

Oppgavens ramme er bygd opp rundt ulike teoribidrag. Disse teoribidragene handler i korte trekk om ulike komponenter som kompetanse, kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger. Teoribidrag fra Senge (1990) og Nonaka og Takeuchi (1995) presenteres, samt bidrag fra Strand (2001) hvor han setter søkelyset på ledelse. Oppgaven omhandler også sentrale faktorer knyttet til kompetanseutvikling og læring. Det ble foretatt intervjuer av 20 ledere, henholdsvis ti ledere fra offentlige sektor og ti ledere fra privat sektor. Resultatene fra denne undersøkelsen indikerer at det er visse forskjeller mellom offentlige og private ledere, når det gjelder ledernes oppfatninger, og sist men ikke minst ledernes bidrag til hver enkelt medarbeiders utvikling av kompetanse internt i organisasjonen.

Forord

Arbeidet med masteroppgaven har vært en lærerik, utfordrende og krevende prosess. Jeg vil takke alle som har bidratt med hjelp og støtte under arbeidet med oppgaven.

Først og fremst vil jeg takke min veileder Rudi Kirkhaug, som har bistått med konstruktiv bistand og samtaler underveis. Han har alltid gitt positive og motiverende tilbakemeldinger.

Stor takk rettes også til alle ledere fra offentlig- og privatsektor for deres hjelpsomhet og for at de satte av tid til intervjuene. Uten deres bidrag hadde ikke denne oppgaven blitt skrevet.

Sist, men ikke minst vil jeg rette en stor takk til familie og venner, som har bistått meg på alle mulige positive og støttende måter underveis i prosessen.

Våren 2009

Hanne Mari Kristiansen

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1 Innledning

1.1	Tema og problemstilling	1
1.2	Oppgavens oppbygning	3

Kapittel 2 Teori

2.1	Innledning	4
2.2	Kunnskap om ledelse i offentlige og private organisasjoner	4
2.3	Kunnskap om medarbeideres kompetanse i offentlige og private organisasjoner	5
2.3.1	Kompetansekompenerter.	
	Kompetanse	6
	Kunnskap	7
	Ferdigheter	10
	Evner	10
	Holdninger	11
2.4	Senges teoribidrag til kompetanseutvikling i offentlige og private organisasjoner	12
	Systemtenkning	12
	Personlig mestring	13
	Mentale modeller	13
	Felles visjon	13
	Gruppelæring/teamlæring	14
2.5	Nonaka og Takeuchis teoribidrag til kompetanseutvikling i offentlige og private organisasjoner	15
	Skapelsen av kunnskap og dens to dimensjoner	15
	Kunnskapskonvertering: Interaksjon/samhandling mellom implisitt og eksplisitt kunnskap	16
2.6	Kunnskap om kompetanseutvikling i offentlige og private organisasjoner	17
2.7	Oppsummering av teori	18

Kapittel 3 Metode

3.1	Innledning	20
3.2	Forskningsdesign	20
3.2.1	Forskningsintervju	22
3.3	Gjennomføring	22
3.3.1	Utvalgene og intervjuene	22
3.4	Reliabilitet og validitet	23

Kapittel 4 Resultater

4.1	Innledning	25
4.2	Presentasjon av resultater.	
4.2.1	Presentasjon av ledernes svar på spørsmål om kompetanse, kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger.	
	Kompetanse	25
	Kunnskap	27
	Ferdigheter	30
	Evner	30
	Holdninger	31
4.2.2	Presentasjon av ledernes svar på spørsmål i forhold til Senges teoribidrag	34
4.2.3	Presentasjon av ledernes svar på spørsmål om Nonaka og Takeuchis teoribidrag	35
4.2.4	Presentasjon av ledernes svar på spørsmål om kompetanseutvikling	36
4.2.5	Presentasjon av ledernes svar på spørsmål om lederen	38

Kapittel 5 Diskusjon og konklusjon av resultater og funn

5.1	Innledning	42
5.2	Diskusjon av resultater og funn.	
5.2.1	Diskusjon av ledernes svar på spørsmål om kompetanse, kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger.	
	Kompetanse	42
	Kunnskap	43
	Ferdigheter	45
	Evner	46
	Holdninger	46
5.2.2	Diskusjon av ledernes svar på spørsmål i forhold til Senges teoribidrag	47
5.2.3	Diskusjon av ledernes svar på spørsmål om Nonaka og Takeuchis teoribidrag	50
5.2.4	Diskusjon av ledernes svar på spørsmål om kompetanseutvikling	52
5.2.5	Diskusjon av ledernes svar på spørsmål om lederen	54
5.3	Konklusjon av resultater og funn	57

Kapittel 6 Litteraturliste

Litteraturliste	59
-----------------------	----

Kapittel 7 Vedlegg

Intervjuguide	61
---------------------	----

Kapittel 1 Innledning

1.1 Tema og problemstilling

Denne oppgaven omhandler offentlige og private ledes oppfatninger av den interne kompetanseutviklingen i organisasjonene, og deres bidrag til hver enkelt medarbeiders utvikling av intern kompetanse. Det er slik at personalet i offentlige og private organisasjoner med tiden har gått over fra å være arbeidere til å bli profesjonelle medarbeidere. Dette kan ha sammenheng med hurtige endringer og nye krav fra markedet og samfunnet. Nordhaug (1999) benevner dette som sammensatte drivkrefter, mens Strand (1991) kaller dette for ytre omstendigheter. Det påpekes at denne overgangen kan være vanskelig for mange organisasjoner, ettersom forskjellen mellom benyttelsen og utnyttelse av kapital og kunnskap i organisasjonene er ulike. Med kapital kan organisasjonen enkelt investere i gjenstander og materiell som kan benyttes og fordeles etter organisasjonens eget behov. Når det gjelder kunnskap må organisasjonene spille på lag med medarbeiderne som besitter og eier kunnskapen.

En annen faktor Strand (1991) peker på er om organisasjonen er inne i en krisepreget forandring eller ikke, i denne forbindelse er det nærliggende å tenke på dagens finanskriser. Nordhaug (1999) mener at de nevnte drivkreftene har sammenheng med blant annet globalisering og fragmentering av markeder, hvor avstanden landene imellom blir mindre og mindre. Dette kan være et resultat av introduksjonen av Internett på slutten av 80 tallet, noe som dannet basis for mange nye kommunikasjonstjenester. Avstanden til konkurrentene er således ikke lenger noe hinder for kjøp og salg av varer og tjenester. Nordhaug (1999) mener at hurtige teknologiske endringer utgjør en viktig drivkraft i organisasjoners møte med fundamentale endringer. Eksempler på slike endringer er forbedringer innenfor informasjons og kommunikasjonsteknologien, samt forbedringer i organisasjoners produksjonsutstyr. På bakgrunn av dette hevder Nordhaug (1999) at produktivitetutviklingen gjør at organisasjoner produserer mer og bedre, med mindre bruk av arbeidskraft. Konsekvensen av dette er at ressurser kan frigis til andre formål i organisasjonene. Nordhaug (1999) hevder videre at det har oppstått en overgangssituasjon fra et tradisjonelt kapitalbasert samfunn, til et mer kunnskapsbasert innovativt samfunn.

Offentlige og private organisasjoner befinner seg i en situasjon hvor man ikke lenger kan kjøpe seg fri med kapital. Ledere i offentlig og privat organisasjon opplever at kravet om mer fleksible ordninger i arbeidslivet, oppstår som følge av hensynet til menneskene som jobber der. Ut i fra dette er det grunn til å tro at lederene i offentlige og private organisasjoner har fundamental innvirkning på medarbeidernes interne kompetanseutvikling. Lederne må kanskje legge større vekt på menneskelige hensyn og individuelle krav, enn hva tilfellet har vært tidligere. Lederne må derfor gå bort ifra de tradisjonelle oppfatningene, og legge mer vekt på den sosiale delen av lederrollen (Nordhaug 1999). Det er få empiriske studier som belyser om det er forskjeller mellom offentlige og private ledes rolle, når det gjelder tiltak for å utvikle medarbeidernes interne kompetanse. Ifølge Lai (1997) har tidligere forskning om kompetanseutvikling hovedsakelig konsentrert seg om organisasjoners eksterne kompetanseutvikling.

Ved gjennomgang av Munin og Nora (norske universiteters nettsider for innleverte master- og doktorgradsavhandlinger), var det ikke mulig å finne frem til et tema som omhandler offentlige og private ledes rolle i utviklingen av medarbeideres interne kompetanse. Forskingen gir imidlertid noe støtte til forestillingen om at ledelsesmetoden påvirker organisasjonens utvikling av internkompetanse. Det finnes ikke tilstrekkelig empirisk grunnlag for å hevde at det er forskjeller mellom ledere i offentlige og private organisasjoner, når det gjelder deres oppfatninger, samt bidrag til intern kompetanseutvikling. Det vil derfor ikke være feil å hevde at denne oppgavens tema og problemstilling berører et relativt nytt forskningsfelt. Offentlige og private ledes oppfatninger av, og bidrag til utviklingen av medarbeideres interne kompetanse er derfor et spennende og viktig forskningsområde. På bakgrunn av denne utledningen presenteres en problemstilling som vil danne grunnlaget for oppgavens teoretiske og empiriske redegjørelse.

Problemstilling: Er det forskjeller mellom offentlige og private organisasjoner, når det gjelder ledernes oppfatninger av den interne kompetanseutviklingen i organisasjonene, og deres bidrag til medarbeidernes interne kompetanseutvikling?

1.2 Oppgavens oppbygning

I kapittel 2 presenteres oppgavens teoretiske grunnlag. Her vil jeg presentere relevante teorier fra ulike forskere, som kanskje kan belyse og forklare de ulike kompetanseelementene som begrepet kompetanse består av. Teoriene som presenteres i kapittel 2 danner undersøkelsens ramme og er blitt benyttet i arbeidet med oppgaven. Benyttelsen av komponentene kompetanse, kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger, er ment å bidra til en mer spesifikk belysning av eventuelle funn fra de gjennomførte intervjuene. I forbindelse med oppgaven vil det være naturlig å trekke frem sentrale elementer i Strand (2001) sin tolkning av Solstrandprogrammet. Dette programmet er en lederundersøkelse som ble utført i Norge i perioden 1981 til 1990. Denne lederundersøkelsen mener jeg knytter relasjoner til offentlige og private ledes rolle i den interne kompetanseutviklingen i organisasjonene.

Jeg vil også trekke inn teoribidrag fra Senge (1990) og teoribidrag fra Nonaka og Takeuchi (1995). Dette gjøres med den hensikt å få best mulig forståelse og klare svar på oppgavens problemstilling. Hensikten med kapittel 3 er å redegjøre for valg av forskningsmetode. Det vil her bli gjort rede for datainnsamlingen og for hvordan materialet er bearbeidet. Oppgavens validitet og reliabilitet vil også bli vurdert. I kapittel 4 vil de viktigste funnene fra intervjuene presenteres. Kapittel 5 vil omfatte en diskusjon rundt de viktigste funn som vil bli diskutert opp mot relevante teorier som er presentert i kapittel 2. Til slutt presenteres en samlet konklusjon av oppgaven. Det presiseres at begrepene organisasjon og sektor benyttes synonymt i denne oppgaven. Kapitlene 6 og 7 inneholder henholdsvis litteraturliste og vedlegg (intervjuguide).

Kapittel 2 Teori

2.1 Innledning

I dette kapittelet vil det presenteres noen viktige teorier og momenter innen ledelse og kompetanseutvikling. Det faller seg naturlig å komme inn på lederens rolle og funksjon i organisasjonene. I den sammenheng vil det spesielt trekkes frem elementer fra Solstrandprogrammet. Dette er en ledelsesundersøkelse som ble gjennomført i Norge i perioden 1981 til 1990. Det vil deretter være ønskelig å komme inn på begrepet kompetanse, samt vil det bli gitt en kort definisjon av forskjellige kompetansekomponeenter. Når det gjelder temaet omkring kompetanseutvikling vil hovedsakelig to sentrale teoribidrag, henholdsvis Senges (1990) teoribidrag og teoribidraget til Nonaka og Takeuchi (1995) være viktige. Til slutt gis det en kort oppsummering av temaene som er behandlet i kapittelet.

2.2 Kunnskap om ledelse i offentlige og private organisasjoner

Jeg skal konsentrere meg om den studien som er mest aktuell for oppgavens tema, og har valgt å trekke ut noen elementer fra Solstrandprogrammet som jeg mener er sentrale. Solstrandprogrammet er en stor lederundersøkelse som ble utført i Norge i perioden 1981 til 1990. Deltakere i offentlig- og privat sektor besvarte et spørreskjema om sin ledelsessituasjon. Strand (2001) har på bakgrunn av dette sett på forskjeller mellom ledere i offentlige og private organisasjoner, hva angår deres daglige arbeid og ledelsessituasjon. Han påpeker at det ikke er lett å fastslå hva ledere faktisk gjør, og hvordan de fungerer og virker i organisasjonen. Dette kan forklare hvorfor han uttrykker at det ikke er store forskjeller mellom disse to organisasjonsformene. Strand (2001) mener at organisasjonene med tiden blir mer lik hverandre. Det er allikevel noen områder hvor forskjellene er merkbare mellom de to organisasjonene. Ledere i offentlige organisasjoner har sjeldnere anledning til å velge sine medarbeidere, enn hva tilfellet er for ledere i private organisasjoner. De har og langt mindre muligheter til å endre stillingsinnhold og arbeidsoppgaver. Grunnen kan være at de ansatte i offentlig sektor har et sterkere stillingsvern gjennom lover og avtaler. Den private lederen har ifølge Strand (2001) en noe lettere hverdag fordi lederen har større bestemmelsesrett når det gjelder å velge medarbeidere, samt muligheten til å endre stillingsinnhold og

arbeidsoppgaver. Den store utfordringen for lederen blir å velge ut den rette til stillingen. Diskusjoner og forhandlinger benyttes oftere som beslutningsform i offentlig sektor enn i privat sektor. Dette begrunnes med at det i 81 prosent av tilfellene ble rapportert at beslutninger i offentlige organisasjoner blir tatt av overordnet myndighet eller styre. Mens bare 34 prosent av beslutningene i private organisasjoner blir foretatt av overordnet myndighet eller styre (Strand 2001). Strand (2001) hevder at ledernes erfaringer bidrar og burde være svært relevant for praksis, men han sier også at denne kunnskapen kan bli for lokal til å kunne benyttes av andre ledere. Han påpeker også at et overføringsproblem eksisterer, fordi den beste praksis ofte er taus (implisitt) intuitiv kunnskap. Deltakerne på Solstrandprogrammet mente at den viktigste lederoppgave er å trekke folk med, motivere og støtte folk i organisasjonen. Denne oppgaven ble ansett som den viktigste lederoppgaven både i offentlige og private organisasjoner. Strand (2001) hevder også at ledere i private organisasjoner mener at de har gode muligheter for å gi medarbeiderne nye oppgaver eller flytte på dem. Han påpeker videre at det finnes forskjeller mellom sektorene når det gjelder ledernes påvirkning av hvem som skal ansettes. Han opplyser at 93 prosent av lederne i private organisasjoner mener at de har stor innflytelse på valget av medarbeidere, mens kun 67 prosent av lederne i offentlige organisasjoner oppgir at de har stor innflytelse på valget. Han sier videre at ledere i privat organisasjon har større muligheter til å påvirke sine medarbeidere, enn hva tilfellet er for ledere i den offentlige organisasjon.

2.3 Kunnskap om medarbeideres kompetanse i offentlige og private organisasjoner

Ifølge Sandervang og Skalstad (2001) er begrepet kompetanse en individuell og organisatorisk ressurs, som kan brukes for å skape verdier for den enkelte og for organisasjonen. Det hevdes fra mange hold at det er mange definisjoner av begrepet kompetanse. Lai (1997) mener at kompetansebegrepet kan deles opp i ulike deler som muliggjør synliggjøring og måling. Dette er ifølge henne årsaken til at begrepet kompetanse er mye brukt, og derav har varierende meningsinnhold. Kompetansebegrepet har sin opprinnelse fra den latinske termen *competentia*, som viser til det å være funksjonsdyktig, inneha kunnskap, dømmekraft og ferdigheter til å oppnå ønskede resultat. Denne opprinnelige definisjonen av kompetanse er

ifølge Lai (1997) direkte knyttet til konkrete oppgaver og aktiviteter. Lai (1997) definerer kompetanse som de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger, som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål. Jeg kommer i oppgaven til å benytte meg mest av ovennevnte definisjon av kompetanse. I likhet med Doksrød (1998) skiller Lai (1997) mellom formell kompetanse og uformell kompetanse. Realkompetansen står for den samlede kompetansen hos en medarbeider eller person, og inkluderer den formelle og den uformelle kompetansen. I neste kapittel vil jeg presentere en utdypning av de viktigste kompetansekomponeentene.

2.3.1 Kompetansekomponeent

Kompetanse

Intellektuell kapital er et omfattende begrep som ofte benevnes som den mest kritiske ressursen for organisasjoner (Nordhaug 2002). Denne kapitaltypen inneholder tre typer menneskelige ressurser; humankapital, strukturkapital og relasjonskapital. Humankapitalen omhandler enkeltmenneskets kunnskaper og kompetanse. Nordhaug (2002) mener at disse kompetanseressursene er av stor betydning for organisasjonens effektivitet, kvalitet og lønnsomhet. De har og stor betydning for organisasjonens overlevelsessevne i dagens konkurranseutsatte marked. Han mener at verdiskapningen i organisasjonen blir et forhold mellom menneskers tankearbeid og samarbeid når det gjelder utvikling og læring i organisasjonen.

Humankapitalen er en del av den intellektuelle kapitalen, og omfavner enkeltmenneskets kunnskaper og kompetanse. Det er ikke bare Nordhaug (1987,1994,1998,2002) og Lai (1997) som nevner ulike aspekter ved humankapitalen. Begrepet humankapital er ifølge Krogh et al. (2001) et uttrykk for verdien av organisasjonens immaterielle (usynlige) ressurser. Som eksempel på immaterielle ressurser nevner de kompetansen til lederne og de ansatte. Den intellektuelle kapital defineres av Doksrød (1998) som summen av kompetansen til ledere og medarbeidere i organisasjoner, og den praktiske bruken av denne kunnskapen. For å understreke viktigheten av humankapitalen i organisasjoner, hevdes det at penger og teknologi ikke er avgjørende konkurransefordeler. Nå er det de menneskelige ressursene som skiller vinnerne fra taperne (Olson 2002). Lai (1997) og flere andre forskere hevder at interessen for å investere i intern

kompetanseutvikling vil øke ved inngangen til et nytt århundre. Dette mener hun kommer til uttrykk ved at det stadig søkes etter bedre vitenskapelige metoder for kartlegging av blant annet kompetansebehovet i organisasjonene. Humankapitalen i organisasjonene inneholder ulike kompetansekomponeanter, som ifølge Lai (1997) viser konkret til hva kompetanse består av. Jeg vil her komme nærmere inn på hver av disse kompetansekomponeantene.

Kunnskap

Det er ifølge Lai (1997) mulig å dele kunnskap inn i flere klasser, nemlig faktisk eller deklarativ kunnskap, kausal og prosedyrisk kunnskap. Den faktuelle eller deklarativ kunnskap er av beskrivende karakter og har nære bånd til det man kaller faktakunnskaper. Den kausale kunnskap er antagelser om såkalte årsakssammenhenger og relasjoner, enten av generell eller spesifikk natur. Den fremstår som vanskelig å beskrive for andre fordi den ikke finnes i en beskrivende form eller type manual/oppskrift. Lai (1997) mener at den prosedyriske kunnskapen er knyttet til konkrete, praktiske prosesser og metoder. Hun beskriver det som det å vite hvordan. Den effektive kunnskapsutvikling er avhengig av en kunnskaps hjelpende kontekst, som i dette tilfellet er felles og trygge møtesteder hvor det er mulig å utvikle gode og varige relasjoner.

Kunnskap er dynamisk, relasjonell og knyttet til menneskelig aktivitet. Den avhenger mer av situasjonen og menneskene som er involvert, enn av absolutte sannheter eller harde fakta. Det er viktig for ledere å vite at kunnskap i motsetning til data eller informasjon, er kontekst avhengig. Krogh et al. (2001) hevder at forestillingen om taus kunnskap intuitivt virker fornuftig på folk flest, men ledere opplever ofte at det er vanskelig å få tak i begrepet på en slik måte at det kan fungere i praksis. Erkjennelsen av verdien i taus kunnskap og det å utvikle ideer om hvordan denne noe hemmeligstemplede kunnskapen kan utnyttes, er imidlertid kjerneutfordringen i organisasjoner som i dagens samfunn er avhengig av kunnskapsutvikling. I skapelsen av taus kunnskap er det gode samtaler og gode personlige relasjoner som er av betydning, og fremstår som et kraftfullt redskap i organisasjoner hva nyskaping angår (Krogh et al. 2001). Ledere bør ifølge Krogh et al. (2001) støtte kunnskap fremfor å lede kunnskap.

Krogh et al. (2001) mener at kunnskap kan holdes i live, vedlikeholdes og skapes, ved å benytte seg av såkalte kunnskapshjelpere. De kunnskapshjelperne som er viktig for denne oppgaven er som følger:

1. Å formulere en kunnskapsvisjon
2. Å lede samtaler
3. Å mobilisere kunnskapsaktivister
4. Å skape den riktige konteksten

Felles for alle disse kunnskapshjelperne er ifølge Krogh et al. (2001) at de har en sterk påvirkning på utviklingen av tverrfaglig kunnskap. De vil også styrke kunnskapsspredningen i hele organisasjonen, samt redusere eventuelle barrierer mot kommunikasjonsflyt. Kunnskapshjelperen nummer to har et nært forhold til det de kaller for omsorg og menneskelige relasjoner i organisasjonen.

Kunnskapshjelper nummer to vil automatisk påvirke de tre andre kunnskapshjelperne i kunnskapsutviklingsprosessen. Krogh et al. (2001) påpeker at kunnskapsutvikling generelt fordrer en avslappet atmosfære. Man må ha forhold å rette seg etter som gjør at organisasjonens medlemmer blir aktivt opptatt av å utnytte kunnskapene som er tilført av andre. Det legges også vekt på at mistillit og frykt må motarbeides ved hjelp av innføring av gode og positive relasjoner, som kan bryte ned ulike personlige og organisasjonsmessige barrierer.

Videre hevdes det av Krogh et al. (2001) at gode samtaler er med på å fremme kreativiteten. Det vil stimulere utvekslingen av taus kunnskap, samt utvikling av begreper og rettferdiggjøring av dem. De mener også at det å formulere en kunnskapsvisjon (kunnskapshjelperen nr 1) legitimerer kunnskapsutviklingen i hele organisasjonen. Denne hjelperen anses som mindre viktig når det gjelder å dele den tause kunnskapen. Dette forklares med at det sosiale samspillet mellom organisasjonens medlemmer betyr mer i denne sammenhengen. De bemerker også at en klart formulert visjon kan gjøre det lettere for organisasjonens medlemmer å forstå visjonens innhold. Oppmuntring til bedre utnyttelse av kunnskapen og hjelp til å legitimere prosessen som handler om å viderebringe kunnskapen, kan være resultatet ved formulering av en kunnskapsvisjon. Den tredje hjelperen setter ifølge Krogh et al. (2001) fokus på de menneskene som initierer og samkjører prosesser som leder til kunnskapsutvikling.

Denne prosessen mener de bidrar til at man kan oppnå bredere deltagelse i spørsmål som handler om å rettferdiggjøre kunnskap, og utvikle såkalte prototyper/modeller. De sier også at denne hjelperen påvirker begrepsutviklingen fordi kunnskapsaktivister kan inspirere de involverte mikrosamfunnene, og koordinere prosessen som går ut på å utvikle kunnskap i flere samfunn eller team. Disse aktivistene kan også oppdage potensielle svakheter i den såkalte eksplisitte kunnskapen som blir produsert. På denne måten vil de hjelpe hvert samfunn til å utvikle et bedre samsvar mellom innsats og visjon. Den fjerde kunnskapshjelperen er ifølge Krogh et al. (2001) tett forbundet med organisasjonens struktur. Dette mener de skyldes måten et større prosjektteam samarbeider og er sammensatt på. De har sine egne kriterier og regler for hvordan kunnskap skal verdsettes. Det påpekes at en kunnskapshjelpende kontekst må baseres på omsorg i organisasjonen. Å utforme den riktige konteksten er faktisk det å skape kunnskap. Særlig når prosessen bygger på en støttende organisasjonsstruktur, og understøttes av strategisk tenkning. Å skape den riktige konteksten påvirker i stor grad alle de andre kunnskapshjelperne (Krogh et al. 2001).

Doksrød (1998) mener at kunnskap og informasjon følger loven om økende gevinst/avanse. Dette betyr at jo mer den brukes, jo mer øker gevinsten/avansen. Resultatet kan ifølge henne bli at et lite pluss hurtig kan utvikle seg til å bli en stor fordel. Hun sier videre at en organisasjon kan utvikle kunnskap på to måter. Man kan kjøpe den ved å ansette nøkkelpersonell eller overta et patent, eller man kan utvikle kunnskap internt gjennom forskning, utvikling og opplæring. Det hevdes videre at den første fremgangsmåten ikke garanterer at den ervervede kompetansen er den som virkelig trengs, men den er en svært effektiv måte for å erverve seg kunnskap. Den andre metoden krever at det er muligheter for kunnskapsdeling, og medfører at ledere og medarbeidere har muligheter for å kommunisere eller prate sammen for å danne kunnskap. Ledere må videre ta initiativ og bestemme felles mål som kan gi arbeidet fokus og bygge opp tillit mellom ledelsen og de ansatte (Doksrød 1998).

Ferdigheter

Ferdigheter kan defineres som evnen til å utføre komplekse, velorganiserte atferdsmønstre på en smidig og tilpasningsdyktig måte, i den hensikt å nå definerte mål. Ferdigheter er ifølge Lai (1997) den kompetansekompenten som er nærmest knyttet til konkret praktisk handling. Dette gjør at ferdigheter vanligvis er enklere å måle enn kunnskaper, evner og holdninger. Slik begrepet ferdigheter defineres her, omfatter begrepet også oppgaveutførelse som ikke gir seg direkte observerbare atferdsmessige uttrykk. Kognitive ferdigheter er ofte velegnet for å finne frem til aktuelle løsningsmetoder av komplekse problemer og oppgaver. Slike ferdigheter mener Lai (1997) kommer til uttrykk gjennom etterfølgende praktisk handling, for eksempel ved presentasjon av konkrete alternativ og løsningsforslag. Planmessig kunnskapstilegnelse er ikke alltid en nødvendig eller tilstrekkelig forutsetning for ervervelse av ferdigheter, verken kognitive eller rent praktiske. Ferdigheter kan ifølge Nordhaug et al. (1994) utvikles gjennom erfaring og trening over tid, samt gjennom observasjon eller imitering av andres atferd. Disse læringsformene vil primært bidra til utvikling av nettopp taus kunnskap. Ferdigheter er alltid basert på en eller annen form for eksplisitt eller taus (implisitt) kunnskap, og ofte på en kombinasjon av disse. Den kan også være gjenstand for tilegnelse av at såkalte flerferdigheter oppstår eller læres. Dette går ut på at en medarbeider settes i stand til å utføre mer enn bare en jobb (Nordhaug et al. 1994).

Evner

Evner bidrar ifølge Lai (1997) til et individs kompetanse innenfor et område, både direkte gjennom hvor kompetent personen er, og indirekte gjennom hvor lett individet kan tilegne seg ny kunnskap og nye ferdigheter. Evner kan være latente og ukjent for individet selv. De representerer et skjult kompetanseelement som under de rette forhold kan bli aktivert (Nordhaug 1998). Komponenten evner gjenspeiler også et individs potensial i form av stabile egenskaper, kvaliteter, talenter og øvrige trekk, som påvirker mulighetene til å utføre en oppgave og for å tilegne seg nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Relevante eksempler kan være graden av kreative, analytiske, intuitive eller verbale evner, temperament og mentale ressurser, samt grunnleggende personlighetstrekk som omgjengelighet, åpenhet og samvittighetsfullhet (Lai 1997).

Det er en sentral utfordring å utnytte en medarbeiders evner, samt gi medarbeideren best mulige vilkår for faglig og personlig utvikling basert på sitt unike potensial. En persons evner bør derved tillegges vesentlig vekt ved utvelgelse til stillinger og ved tilrettelegging og fordeling av oppgaver. Det er i praksis vanskelig å skille klart mellom evner og ferdigheter. Dette har igjen sammenheng med at evner ikke lar seg observere direkte i samme grad som praktiske ferdigheter, men gjerne krever skreddersydde og holdbare tester for å kunne belyses (Lai 1997).

Holdninger

Holdning er delvis en psykologisk tilstand som vi bærer med oss, men den har bare mening og relevans i relasjon til objekter i omgivelsene våre. Det er generell enighet i fagmiljøene om at en holdning representerer en summarisk evaluering av et psykologisk objekt, i dimensjoner som god - dårlig, behagelig - ubehagelig, og like - mislike. Vi utvikler holdninger til personer som er viktige for oss, det være seg ledere, kolleger, samarbeidspartnere eller kunder. Disse holdningene påvirker også vårt eget arbeid, samt saker og problemstillinger i tilknytning til forhold på arbeidsplassen (Kaufmann og Kaufmann 2003). Når holdninger inkluderes i kompetansebegrepet refererer dette i første rekke til meninger, oppfatninger og verdier, som er direkte knyttet til aktuelle oppgaver og funksjoner. Lai (1997) påpeker også at holdninger kan påvirke mulighetene for utnyttelse og mobilisering av kompetanse på et mer alminnelig plan. Dette gjelder også selvrefererende holdninger som subjektiv mestringstro og selvfølelse, i tillegg til motivasjon og vilje. Denne type holdninger inngår i det hun kaller individuelle realiseringsbetingelser for kompetanse. Holdninger påvirker videre mulighetene for ervervelse av kompetanse gjennom ulike former for læring.

2.4 Senge teoribidrag til kompetanseutvikling i offentlige og private organisasjoner

Peter M. Senge regnes av flere som skaperen av begrepet den lærende organisasjon. Den lærende organisasjon gir en dynamisk forståelse av systemene i en organisasjon, som befinner seg i en konstant tilstand av tilpasning og forbedring. Det som ifølge Senge (1990) skiller den lærende organisasjonen fra tradisjonelle autoritære og kontrollerende organisasjoner er at man behersker ulike disipliner, hvor begrepet disiplin ikke må oppfattes som noe negativt. Det må heller oppfattes og forstås som et område der det gjelder å være i besittelse av visse kunnskaper og ferdigheter. Senge (1990) fremstiller disse ulike disiplinene som personlige disipliner. Han fokuserer på det menneskelige aspektet hvor enkeltmenneskets tenkemåte, ønsker og samhandling/samarbeid gjelder, og hvordan enkeltmennesket kan lære av hverandre.

1. Systemtenkning

Systemtenkningen er femte og siste disiplin Senge (1990). Det er imidlertid mest hensiktsmessig og presentere denne først, fordi den danner skallet rundt de andre fire disiplinene. Disse er henholdsvis personlig mestring, mentale modeller, felles visjon og gruppe/teamlæring. De fem disiplinene utvikles parallelt, og det er systemtenkningen som integrerer komponentene og smelter dem sammen til en enhet av teori og praksis. Det oppfattes slik at man uten systemtenkningen ikke har muligheten til å se hvordan disiplinene henger sammen, hvordan de omslutter hverandre, og hvordan de ulike komponentene påvirker helheten. Ved at hver enkelt av de andre disiplinene fremmes blir vi hele tiden påminnet om at helheten kan bli større enn summen av de enkelte delene (Senge 1990). Organisasjoner som vil lære må ifølge Senge (1990) øve seg til å se verden i dette helhetsperspektivet. Dette krever et begrepsmessig fundament av systematisk tankegang og evne til å oppdage strukturelle atferdsårsaker. Ved å begynne å oppfatte underliggende strukturer framfor enkelthendelser og ved å se hendelser i lys av prosesser framfor øyeblikksbilder, kan de trenes opp til å finne de punktene der minimal innsats kan føre til betydelig og varig forbedring.

2. Personlig mestring

Det å mestre noe betyr ifølge Senge (1990) at mennesket har kunnskaper og kan utøve særskilte eller bestemte ferdigheter. Han legger likevel noe mer føring og innhold i begrepet personlig mestring, enn bare elementene kompetanse og ferdigheter. Han drar dette lenger og kaller det for å leve livet kreativt, fremfor å leve reaktivt. Han presiserer at læring i denne konteksten ikke menes å tilegne seg mer informasjon, men heller utvide evnen til å produsere de virkelige resultater vi ønsker å oppnå i livet. Dette betyr slik Senge (1990) presenterer det at enkeltmennesket er i en kontinuerlig prosess, hvor hver enkelt klarlegger og utdyper sine personlige visjoner. Han mener også at mennesker som har en høy grad av personlig mestring, regelmessig vil videreutvikle sin evne til å skape de resultatene i livet de søker å oppnå. Dette er i tråd med hva Tichy og Cohen (1998) hevder. De mener at mennesker generelt ønsker å lykkes, samt å delta i et fellesskap hvor det eksisterer en positiv atmosfære.

3. Mentale modeller

De mentale modeller mener Senge (1990) handler om såkalte inngrodde kulturer og mønstre, antakelser eller tankebilder som organisasjonen har. Han hevder videre at våre mentale modeller bestemmer hvordan vi handler, forstår og oppfatter virkeligheten. Vi er svært ofte ubevisst våre modeller, og vi kan derfor ikke se hvordan modellene påvirker vår atferd. Innsikt blir ikke tatt i bruk fordi den ofte strider mot inngrodde forestillinger om hvordan verden er. Det er viktig å få disse mentale modellene frem i lyset, slik at de ikke blir til et hinder for mennesket. Problemet med de mentale modellene ligger ikke i hvorvidt de er rett eller gale. Det virkelige problemet ligger i de ubevisste modellene, det vil si i de usynlige faktorene. Denne disiplinen innebærer at vi må lære å oppdage våre indre bilder av verden, bringe dem frem i lyset og gjøre dem til gjenstand for intens og nøye gransking (Senge 1990).

4. Felles visjon

Denne disiplinen omfatter organisasjonens felles mål og verdier, eller det felles bilde av organisasjonens fremtid som medarbeiderne slutter opp om. En felles visjon er nødvendig for den lærende organisasjonen, fordi den bringer fokus og energi til læringsprosessen.

Den vil også skape en form for vi følelse i organisasjonen, slik at medarbeidere som en gang hadde dårlig intern kjemi kan jobbe sammen mot et felles mål. En felles visjon er noe mer enn en ide. Den strekker seg langt videre og vil føre til at mennesker vil skape og lære. Ikke bare fordi de blir pålagt en oppgave, men fordi de selv ser nytteverdien av det. Det finnes ingen reell felles visjon i en organisasjon, hvis den ikke har forankring i medarbeidernes personlige visjoner (Senge 1990).

5. Gruppelæring/teamlæring

Senge (1990) hevder at en gruppes intelligens kan overstige intelligensen til gruppens enkeltmedlemmer. Når gruppen virkelig lærer oppnår de ikke bare bedre resultater, men de enkelte medlemmer i gruppen vil også oppleve en større personligere vekst enn de ellers ville oppnådd. Gruppelæring som disiplin starter med dialog der gruppemedlemmenes evne til å sette tidligere overbevisninger til side, utfordres og endres i retning av å tenke i fellesskap. I gjennom denne gruppelæringen stimuleres teamets evne til å skape de ønskede resultater. Dette baserer seg på tanken om en felles visjon og personlig mestring. En felles visjon og talent er ikke tilstrekkelig, den store utfordringen ligger i spørsmålet om hvordan man samhandler innad i organisasjonen. Viktigheten av samhandling og deltakelse fra medarbeiderne understrekes også av Tichy og Cohen (1998). Senge (1990) mener at man snakker på to måter; via dialog og diskusjon. I en dialog er det en fri og kreativ utforskning av komplekse og vanskelige temaer, hvor man lytter til hverandre og egne synspunkter legges til side. I en diskusjon blir forskjellige synspunkter presentert og forsvart. Man leter etter det beste synspunktet som kan støtte de beslutninger som må fattes her og nå. Dialog og diskusjon kan være komplementære, men de fleste grupper mangler evnen til å skille mellom dialog og diskusjon og å bevege seg bevisst mellom dem.

2.5 Nonaka og Takeuchis teoribidrag til kompetanseutvikling i offentlige og private organisasjoner

Dersom viktig kunnskap i organisasjonen viser seg å være taus, kan den ifølge Nonaka og Takeuchi (1995) ikke bli effektivt spredt rundt og gjennom organisasjonen. Dette betyr at viktig kunnskap ikke vil nå frem til de som trenger den. Ved for eksempel nyansettelser vil de ansatte trenge tid til å sette seg inn i rutinene som råder i organisasjonen. Dette gjelder også i en viss grad de som allerede er ansatt i organisasjonen. Fenomenet kan beskrives med setningen, *we know more than we can tell*. Forfatterne argumenterer for at japanske organisasjoner nærmest er som flaggskip å regne i forhold til vestlige organisasjoner. Dette på grunn av deres evne til å skape organisatorisk kunnskap. Nonaka og Takeuchi (1995) definerer skapelsen av organisasjonens kunnskap som en evne til å skape ny viten, samt spre den ut til hele organisasjonen og innarbeide den i produkter, service og systemer.

Jeg oppfatter det slik at boken til Nonaka og Takeuchi av 1995 tar utgangspunkt i kunnskap som en slags konkurransemessig ressurs, som har til hensikt å fokusere på skapelsen av kunnskap og ikke på kunnskapen i seg selv. Forskjellen mellom eksplisitt og implisitt (taus) kunnskap er ifølge Nonaka og Takeuchi (1995) selve nøkkelen til forståelsen av forskjellen mellom Vesten og Japan. De hevder at Vesten vektlegger den eksplisitte kunnskapen i organisasjonen høyest, mens motpolen til den eksplisitte blir høyest vektlagt i Japanske organisasjoner. De mener også at man i denne sammenheng kan hevde at vitenskap handler om å gjøre den tause eller implisitte kunnskapen om til eksplisitt kunnskap.

Skapelsen av kunnskap og dens to dimensjoner

Nonaka og Takeuchi (1995) mener at kunnskap handler om overbevisning og forpliktelse. De definerer kunnskap som en dynamisk menneskelig prosess, hvor den personlige overbevisning blir rettferdiggjort. Kunnskap er en rettferdiggjort og sann overbevisning, som til forskjell fra informasjon er direkte knyttet til handling og intensjon. De mener videre at både kunnskap og informasjon er kontekstavhengige og relasjonelle. De gir rett og slett ikke en mening uten en sammenheng. Nonaka og Takeuchi (1995) deler inn kunnskapsprosessen i to dimensjoner; en ontologisk og en epistemologisk dimensjon.

Den ontologiske dimensjon går ut på at kunnskap kun kan skapes av individer. Den organisatoriske kunnskapsprosessen foregår gjennom noe de kaller for organisatorisk forsterkning av den individuelle kunnskapen. Dette vil bli en del av gruppens eller organisasjonens kunnskapsbaser. Den ontologiske dimensjonen er et uttrykk for hvilket organisatorisk nivå (f.eks. individuell, gruppebasert, organisatorisk) kunnskapen befinner seg på. Den epistemologiske dimensjonen har sin opprinnelse fra forsker og filosof Michael Polanyi (Nonaka og Takeuchi 1995). Han skiller mellom implisitt (taus) og eksplisitt eller kodifisert kunnskap. Den eksplisitte kunnskapen er den som kan beskrives med ord. Implisitt eller taus kunnskap inneholder både kognitive (f.eks. overbevisning) og tekniske,(f.eks. faglige) elementer.

Kunnskapskonvertering: Interaksjon/samhandling mellom implisitt og eksplisitt kunnskap.

Kunnskap skapes ifølge Nonaka og Takeuchi (1995) i den sosiale interaksjonen, eller i samhandlingen mellom implisitt og eksplisitt kunnskap. Denne samhandlingen mener forfatterne foregår på fire måter.

1. Sosialisering: Fra taus til taus kunnskap

Gjennom sosialisering deles erfaringer, mentale modeller og tekniske ferdigheter. Kunnskapen som ser dagens lys i dette perspektivet, går fra en taus stilling over til en ny taus stilling. Nøkkelen til denne kunnskapsdelingen er erfaring og foregår gjerne gjennom imitering og samarbeid. Et eksempel på dette kan være lærings/mestringsforhold, eller det Bakka et al. (2004) benevner som on the job training.

2. Eksternalisering: Fra taus til eksplisitt kunnskap

Gjennom eksternalisering blir taus kunnskap fortalt eller artikulert slik at kunnskapen blir konsepter, metaforer, analogier, hypoteser eller modeller. Denne prosessen startes av dialog og kollektiv refleksjon. Eksternalisering er nøkkelen til kunnskap fordi det er her nye konsepter ser dagens lys. Ofte er taus kunnskap vanskelig å uttrykke, men det hjelper å danne eller bruke metaforer. Det å erkjenne eller intuitivt forstå en ting ved å forestille seg en annen ting symbolsk, viser at det ofte er sammensetningen av to forskjellige ting som gir den rette forståelsen.

3. Kombinering: Fra eksplisitt til eksplisitt kunnskap

Ved kombinering systematiseres alle konseptene i et kunnskapssystem. Systematisering, kombinering, sortering, sammenlegging og kategorisering av eksisterende kunnskap, kan føre til ny kunnskap. Formell utdanning er her et eksempel på dette. Kreativ bruk av IT og databaser er et annet eksempel. Ifølge Bakka et al. (2004) har denne formen for kunnskapsbygging relasjoner til teorier som er opptatt av informasjonsprosessering.

4. Internalisering: Fra eksplisitt til taus kunnskap

Denne formen for kunnskapsbygging er nært beslektet med begrepene learning by doing og organisatorisk læring (i betydningen erfaringslæring). En står overfor internaliseringsprosesser i situasjoner der eksplisitt kunnskap etter hvert blir tatt for gitt. Erfaringer som er oppnådd gjennom sosialisering, eksternalisering og kombinering blir internalisert i individenes tause kunnskapsbaser, blant annet i form av mentale modeller eller konkret teknisk kunnskap. Dokumentering av eksplisitt kunnskap vil kunne hjelpe individene med å internalisere sine erfaringer og dermed berike sine tause kunnskapsbaser. Det påpekes at internaliseringsprosesser strengt tatt ikke er avhengig av erfaring. Nonaka og Takeuchis (1995) kunnskapsteori er altså forankret i en kritisk antakelse om at menneskelig kunnskap formes og utvides, via en interaksjon mellom taus og synlig kunnskap blant aktørene på ulike nivåer.

2.6 Kunnskap om kompetanseutvikling i offentlige og private organisasjoner

Kompetanseutvikling ligger som Lai (1997) beskriver det tett opp til begrepet læring, som handler om å tilegne seg ny eller endret kompetanse. Bakka et al. (2004) påpeker at avgjørelser om hvilke kompetanse man trenger i organisasjonen, bør være basert på et betryggende grunnlag. De viser også til tidligere forskning som viser at organisasjoner som har mye kompetanse tilgjengelig internt, er de som fortsetter å utvikle ny og bedre kompetanse. Dette blir gjerne benevnt som kompetanseutviklingens jernlov (Bakka et al. 2004). Doksrød (1998) mener at de praktiske erfaringsbaserte og yrkesrettede kvalifikasjonene som kjennetegner kyndig yrkesutøvelse, ikke uten videre kan tilegnes gjennom formaliserte utdanningsprogram utenfor organisasjonen.

De kan bare dannes og formes gjennom direkte omgang med mennesker, prosedyrer, materialer og redskaper i den enkelte organisasjon. Videre hevdes det at nyansatte trenger råd og veiledninger, men må selv arbeide seg praktisk og mentalt inn i organisasjonen. Arbeidsplassen blir dermed en betydningsfull og uunnværlig bane for kvalifisering av arbeidstakere. Hun mener at det i denne forbindelse oppstår en reell utfordring for organisasjonens ledelse, med å legge til rette for at læringspotensialet kan bli benyttet på best mulig måte. Hun mener også at organisasjonens ledere etter hvert vil legge større vekt på realkvalifikasjoner enn på formelle kvalifikasjoner.

2.7 Oppsummering av teori

Teoridelens og oppgavens mest sentrale tema er hentet fra en studie utført av strand (1990). Denne studien ble utført i perioden 1981 til 1990, og hadde blant annet som mål å avdekke om det eksisterte forskjeller mellom ledere i private og offentlige organisasjoner når det gjaldt deres daglige arbeid og ledelsessituasjon. Han konkluderte med at det generelt ikke var store forskjeller mellom de to organisasjonsformene, men at lederne i private organisasjoner hadde større bestemmelsesrett enn lederne i offentlige organisasjoner.

Kunnskapsbegrepet kan ifølge Lai (1997) inndeles i tre klasser:

1. Faktuell eller deklarativ kunnskap. Dette er en kunnskapsform som beskriver faktakunnskaper.
2. Kausal kunnskap. Er antagelser om årsakssammenhenger og relasjoner.
3. Prosedyrisk kunnskap. Dette er kunnskap som er knyttet til konkrete praktiske prosesser og metoder.

Krogh et al. (2001) omtaler en form for kunnskap som de benevner for taus kunnskap. Dette er kunnskap som kan utvikles i et miljø hvor det eksisterer nære relasjoner, og god kommunikasjon mellom medarbeidere i organisasjonene.

Han opererer også med fire såkalte kunnskapshjelpere:

1. Å formulere en kunnskapsvisjon.
2. Å lede samtaler.
3. Å mobilisere kunnskapsaktivister.
4. Å skape den riktige konteksten.

Ifølge Krogh et al. (2001) har de en positiv effekt på utviklingen av tverrfaglig kunnskap, samt på kunnskapsspredningen og kommunikasjonsflyten i organisasjonen. Ifølge Doksrød (1998) kan en organisasjon utvikle kunnskap på to måter. Man kan kjøpe kunnskapen, eller utvikle den internt. Ferdigheter er ifølge Lai (1997) den kompetansekompenten som er nærmest knyttet til konkret praktisk handling. Hun definerer ferdigheter som evnen til å nå definerte mål. Ifølge Nordhaug et al. (1994) så utvikles ferdigheter gjennom erfaring og trening, samt gjennom observasjon av andres atferd. Evner er ifølge Lai (1997) et individs kompetanse innenfor et område. Evner er også knyttet til et individs læringsevne og ferdigheter. Holdninger er delvis en psykologisk tilstand som har innvirkning på et individs dagligliv og på kvaliteten av individets arbeid. Peter M. Senge regnes av flere som skaperen av begrepet, den lærende organisasjon. Den kjennetegnes ved fem disipliner:

1. Personlig mestring.
2. Mentale modeller.
3. Felles visjon.
4. Gruppe/teamlæring.
5. Systemtenkning.

Nonaka og Takeuchi (1995) definerer kunnskap som en dynamisk menneskelig prosess, hvor den personlige overbevisning blir rettferdiggjort. Den kan skapes i en sosial interaksjon eller samhandling mellom implisitt (taus) og eksplisitt kunnskap. Det er vanskelig å få spredd den tause kunnskapen rundt i organisasjonen på en effektiv måte. De definerer det å skape organisasjonens kunnskap som en evne til å skape ny viten, samt spre den i organisasjonen og innarbeide den i produkter, service og systemer. Når det gjelder begrepet kompetanse som ressurs, så er den intellektuelle kapitalen sentral (Nordhaug 2002). Han deler begrepet intellektuell kapital inn i tre kategorier; humankapital, strukturkapital og relasjonskapital. Doksrød (1998) definerer den intellektuelle kapitalen som summen av kompetansen til organisasjonens ledere og ansatte. I oppgaven vil det bli lagt mest vekt på den humane kapitalen som omhandler enkeltmenneskets kunnskaper og kompetanse. Denne formen for kompetanse er også omtalt av blant annet (Lai 1997, Krogh et al. 2001, Olson 2002).

Kapittel 3 Metode

3.1 Innledning

Ifølge Everett og Furuseth (2004) så er skriving av en masteroppgave en slags svenneprøve, hvor min rolle er å vise at jeg mestrer et håndverk. Formålet med kapittelet er derfor å begrunne og forklare de metodiske valgene jeg har gjort, samt vurdere oppgavens validitet og reliabilitet. Det vil i denne sammenheng bli gjort rede for datainnsamlingen og hvordan dette materialet er bearbeidet. Det vil også bli sett på eventuelle svake og sterke sider i forhold til de metodiske valgene som er gjort, og på eventuelle uventede problemer som har dukket opp underveis i arbeidet med oppgaven. Problemstillingen som ligger til grunn for diskusjonen/analysen i oppgaven er som tidligere nevnt: Er det forskjeller mellom offentlige og private organisasjoner, når det gjelder ledernes oppfatninger av den interne kompetanseutviklingen i organisasjonene, og deres bidrag til medarbeidernes interne kompetanseutvikling?

3.2 Forskningsdesign

Den metodiske tilnærmingen i denne studien vil i hovedsak være kvalitativt preget av intervjuer med relativt få respondenter (ledere). Det vil være innslag fra et kvantitativt ståsted hvor tabeller med svarfordeling mellom lederne i offentlige og private organisasjoner belyses. Denne blandingen av kvalitativ og kvantitativ metode og design er vurdert som best egnet til å gi svar på oppgavens problemstilling. Denne metodiske tilnærmingen er også vurdert som best egnet til å belyse studiens mål og innhold på en ryddig og oversiktlig måte. Jeg vil derfor i stor grad benytte meg av designmessig fleksibilitet og forståelsesorientert dialog slik Østerud et al. (2004) uttrykker det. Undersøkelsen kan ifølge Rindal (2001) sies å være en relativt eksplorerende undersøkelse av en bestemt teori med stor grad av fleksibilitet og åpenhet for det nye. Den kvalitative metode er ifølge Østerud et al. (2004) en samling av en rekke forskningsstrategier og datateknikker. I denne oppgaven er intervju benyttet som innsamlingsteknikk. De viser også til at denne type metode innebærer at arbeidet foregår med data som ikke er uttrykt i tallform slik tilfellet er med kvantitativ metode, men heller har sin styrke i begreps og teoriutvikling.

Dette er noe som Holter og Kalleberg (1996) på en mer direkte og opplysningsfull måte mener er søken etter en helhetlig forståelse og analytisk beskrivelse av spesifikke forhold. Ifølge Østerud et al. (2004) er det svært vanskelig å nyttegjøre seg den vanlige statistiske metode, fordi det i undersøkelsen kun er lagt opp til to enheter (offentlige og private ledere) med forholdsvis få variabler (spørsmål). Dette vil slik jeg forstår Østerud et al. (2004) føre til at jeg får et uløst kontrollproblem, ettersom det i den statistiske metode ikke lar seg gjøre å analysere to variabler samtidig med at alle andre variabler holdes konstant. Den kvalitative metode er en prosess som endrer seg i takt med samtalene som jeg har gjennomført med de ulike lederne. Jeg ønsker også å peke på en begrunnelse som jeg mener er sentral, og som var avgjørende i mitt valg av metode. Denne begrunnelsen går ifølge Østerud et al. (2004) ut på at aktørene kulturelt konstruerer sin egen verden (i min undersøkelse en lokal måte å lede på), og at jeg som forsker kan ha vanskeligheter med å sette meg inn i det som lederne oppfatter som en vanlig arbeidssituasjon.

Når det gjelder forholdet mellom styrke og svakheter i den kvalitative metoden, så kan følgende momenter i denne undersøkelsen gjøre seg gjeldende. Riis (2005) hevder at fordelen med kvalitativ metode eller analyse er at de kan gå i dybden med vesentlige spørsmål til materialet. Dette er etter min mening forsøkt gjort i undersøkelsen. De kan blant annet avdekke de livsanskuelser og basisverdier som preger intervjuobjektene tenke og handlemåte (Riis 2005). Forholdet til kilden kan ifølge Holter og Kalleberg (1996) få konsekvenser for muligheten til å tolke de innsamlede data. De mener at kvalitative tilnærminger basert på fleksibel design og et nært og sensitivt forhold til kilden (for eksempel opparbeider intervjuer et tillitsforhold til lederen i intervjusituasjon?), skulle gi gode muligheter til relevante tolkninger. De påpeker også at datainnsamlingen kan styres slik at den resulterer i informasjon som er mest mulig dekkende i forhold til undersøkelsens problemstilling og til kildens egenart. Dette har jeg gjort under utformingen av intervjuguiden, så langt teorien har tillatt det. Det er etter min mening slik at oppgavens problemstilling søkes besvart gjennom spørsmålene i intervjuet, og grunnlaget eller rammen for dette er jo nettopp teorien. Dette kan slik Holter og Kalleberg (1996) ser det gi svakheter fordi det kan føre til at de innsamlede dataene blir lite enhetlige. Jo mer man endrer opplegget underveis

med sikte på å få relevant informasjon om de enkelte enhetene, jo større er faren for å få forskjellige typer informasjon om de ulike enhetene. Riis (2005) hevder at det finnes en ytre kritikk av kvalitativ metode eller analyse. Denne kritikken mener han kommer fra tilhengere av kvantitative analyser, fordi de er mer systematiske og kontrollerbare. I forhold til oppgaven kan det være vanskelig å etterprøve eller kontrollere svarene til lederne. Etter min erfaring og bedømmelse er det slik at de samme menneskene ville svart annerledes på spørsmålene, hvis de var blitt intervjuet på nytt.

3.2.1 Forskningsintervju

I et forskningsintervju foretar forskeren et intervju av et intervjuobjekt som benevnes som informanten (Riis 2005). Dette intervjuet er en konstruert situasjon hvor intervjueren søker å dra frem informantens kunnskaper, oppfattelser, meninger eller vurderinger om et emne. I den kvalitative metode hevder Thagaard (1998) at man skiller mellom to ytterpunkter. Det ene ytterpunktet mener han er et uformelt intervju som preges av lite struktur, og som fungerer som en samtale mellom forsker og informant. Jeg har i operasjonaliseringen av intervjuguiden benyttet meg av det andre ytterpunktet. Dette er et strukturert opplegg hvor spørsmålene er åpne og rekkefølgen er bestemt på forhånd. Ifølge Thagaard (1998) kan jeg ved å benytte meg av intervju få muligheten til å sammenlikne informasjonen fra de ulike lederne, samtidig som det gir en mulighet til en dypere forståelse av hvert emne eller tema. Holter og Kalleberg (1996) hevder at individuelle intervju setter intervjueren i en stilling hvor det er mulig å relatere data til informantenes hverdagskontekst.

3.3 Gjennomføring

For å kunne belyse forskningsspørsmålet i oppgaven på en utfyllende og god måte, har jeg på bakgrunn av teorien i kapittel 2 utformet intervjuguiden. I forhold til oppgavens problemstilling var det naturlig at informantene skulle være ledere i offentlige og private organisasjoner.

3.3.1 Utvalgene og intervjuene

Utvalget bestod av totalt 20 ledere. 10 av disse er ledere i forholdsvis store kommuner, mens de resterende 10 er ledere i forholdsvis store bankkonsern.

Det ble gjort en henvendelse fra meg til offentlig- og privatsektor for å undersøke om det fantes interesse for å delta i denne undersøkelsen. Responsen var positiv i den private sektor og 10 ledere sa seg villige til å delta i undersøkelsen. I den offentlige sektor var responsen noe lunken ettersom bare halvparten av det ønskede antall ledere (5 stykker) meldte seg på ved første forespørsel. De resterende (5 stykker) meldte seg på etter gjentatte forespørsler. Forutsetningene for begge sektorer var at intervjuene måtte foretas individuelt med hver enkelt leder. Jeg la opp til telefonintervju på grunn av tids- og kostnadsaspektet. Intervjuene ble tatt opp på en digital opptaker, noe jeg kommer tilbake til senere. Ifølge Riis (2005) er svarprosenten ved telefonintervju rimelig høy. Han påpeker også at telefonintervjuene gir mulighet for å stille oppfølgende spørsmål og utbygge eller utvide svarene. Svarene fra intervjurundene var som forventet ulike, utbygget eller utvidet. Jeg opplevde i samtlige intervju å måtte gi en liten forklaring eller utdyping av enkelte spørsmål. Intervjuene tok til sammen om lag en ukes tid. Som tidligere nevnt ble det benyttet en digital opptaker ved intervjuene. Lydfilene ble lagret på en datamaskin og ble rangert som henholdsvis bank 1 til bank 10, og som kommune 1 til kommune 10. Deretter startet jeg arbeidet med å transkribere dataene (fra lyd til tekst).

3.4 Reliabilitet og validitet

Reliabiliteten betegner graden av nøyaktighet i innsamlingen og behandlingen av data. Muligheten for å oppnå data med høy reliabilitet avhenger av kvaliteten av operasjonaliseringen av variablene (Østerud et al. 2004). De mener også at reliabiliteten kan testes empirisk ved å sammenlikne uavhengige målinger av samme fenomen. Riis (2005) hevder at en målings pålitelighet i all hovedsak er et teknisk problem som kan testes statistisk og forbedres metodisk. For å løse dette problemet kan man øke utvalget, stille klarere spørsmål, presisere svarkategoriene eller trekke ut de spørsmål som gjør lederne usikre. Han mener at selv om målingene er stabile er det ikke sikkert at de måler det de faktisk skal måle. Ifølge Rindal (2001) og Kvale (2006) kan man vurdere reliabiliteten til intervjuene ved at refleksjon over datainnsamlingen gjøres av forskeren i den hensikt å finne mulige feilkilder. Det er muligheter for at forskerens egne vurderinger også kan utgjøre en mulig feilkilde.

Det kan være vanskelig å vite om informanten svarer på det han eller hun tror forskeren vil høre. Thagaard (1998) hevder at informanten kan la være å svare korrekt, eller unnlate å gi viktig informasjon hvis forskeren føles som en inntrenger. Intervjusituasjonen med telefon gjorde at lederne som lot seg intervjuet, på forhånd ikke viste om eller hadde sett spørsmålene i intervjuguiden. I denne forbindelse mener jeg at lederne gjorde det beste ut av situasjonen, og svarte etter beste evne og kunnskaper på spørsmålene. Avdekking av mulige feilkilder i kvalitative metoder kan fort bli rent spekulative, fordi det er vanskelig å avdekke de reelle forholdene under intervjusituasjonen. Det kan være mulig å avdekke feilkilder i undersøkelsens intervjuguide, dersom denne inneholder ledende spørsmål. Validiteten (gyldighet) hevdes av Østerud et al. (2004) å betegnede samsvaret mellom den teoretiske definisjonen av en variabel, og den operasjonelle definisjonen som styrer datainnsamlingen. Dette samsvaret lar seg ikke måle direkte, men må vurderes skjønnsmessig. Riis (2005) hevder at målingene ikke er gyldige dersom det er en uoverensstemmelse mellom det teoretiske innhold av et begrep og de operasjonelle målinger.

For å løse dette problemet kan man ta utgangspunkt i et teoretisk begrep, og derfra kan man utlede en operasjonell definisjon. Når operasjonaliseringen er fastlagt, kan dataene innsamles. Riis (2005) hevder at dersom målingene skal være gyldige, må datamaterialet være representativt og rettvise. Det kan ifølge han føre til målefeil hvis det er en systematisk skjevhet i datainnsamlingen. Dette kan skje hvis for eksempel utvalget preges av bestemte typer personer, hvis det er stort bortfall i bestemte kategorier, hvis spørsmålene er ensidige eller hvis teorien feiltolkes (Riis 2005). Med hensyn til undersøkelsens validitet så er det viktig å peke på utformingen av intervjuguiden. Dette er i seg selv en noe innviklet og komplisert prosess, fordi man her må se helheten mellom problemstillingen og forskningsopplegget i forhold til datainnsamlingen. Intervjuguiden er laget med utgangspunkt i problemstillingen og på bakgrunn av den teorien som jeg fant mest anvendelig å benytte. Ifølge Halvorsen (1993) kan dette være vanskelig ettersom forskeren befinner seg på to plan; på teoriplanet hvor man utformer forskningsspørsmålene og tolker resultatene av datainnsamlingen, og på empirinivået som innbefatter datainnsamlingen og behandlingen av dataene.

Kapittel 4 Resultater

4.1 Innledning

Kapittel 4 inneholder en presentasjon av intervjuene som ble foretatt av 10 ledere i private organisasjoner (banker), og 10 ledere i offentlige organisasjoner (kommuner). For ordens skyld minner jeg her om oppgavens problemstilling som er: Er det forskjeller mellom offentlige og private organisasjoner, når det gjelder lederne oppfatninger av den interne kompetanseutviklingen i organisasjonene, og deres bidrag til medarbeidernes interne kompetanseutvikling?

I arbeidet med å presentere fakta fra lederne legges noen resultater frem i tabellform, og noen resultater presenteres med de enkelte ledes svar og subjektive vurderinger. Det presiseres at inndelingen av intervjuguiden (henviser til kap.7) følges under presentasjon av resultater.

4.2 Presentasjon av resultater

4.2.1 Presentasjon av lederne svar på spørsmål om kompetanse, kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger

Kompetanse

Lederne i de private organisasjonene bestod av 5 kvinner og 5 menn, mens lederne i de offentlige organisasjonene bestod av 3 kvinner og 7 menn. Samtlige hadde høyere utdanning og lang yrkespraksis. Lederne i begge sektorer vurderte likt viktigheten av kompetanse og av intellektuell kapital i organisasjonen. Det kan kanskje synes som om disse to spørsmålene automatisk inviterte til et ja svar, men jeg har allikevel tatt de med fordi muligheten for at noen ledere har et annet svar er tilstede. I den private sektor vektlegges både den formelle og den uformelle kompetansen. En leder understreker denne vektleggingen ved å si at de arbeider i en kunnskapsbedrift. En leder opplyser at de driver en kontinuerlig kompetanseutvikling i form av interne og eksterne kurs. Det opplyses fra de fleste ledere at å ha en kompetanseplan med oppfølging anses som naturlig. Det er enighet blant lederne om at den praktiske bruken av kompetansen kommer til uttrykk i det daglige arbeidet. En leder sier det slik: ”det er jo vår eksamen hver dag, i kundemøter utøver medarbeideren vår rådgiverrolle overfor kunden”.

De fleste lederne ser på medarbeiderens kompetanse som en avgjørende konkurransefordel. I den offentlige sektor vektlegges også kompetanse og intellektuell kapital. Angående utvikling av den enkelte medarbeiders fag og kompetanseområde, ble faktorer som kompetanse kartlegging på person- og organisasjonsnivå nevnt som viktige faktorer. Rekruttering av medarbeidere med lokal tilknytning og delegering av ansvar ble og nevnt som viktige momenter. Det er enighet blant lederne om at den praktiske bruken av kompetansen blir forsøkt utnyttet i det daglige arbeidet. En leder opplyser at den viktigste ressursen i organisasjonen er medarbeideren. Medarbeideren anses av de fleste lederne som en avgjørende konkurransefordel for organisasjonen.

Tabell 1 viser en oversikt over ledernes svar på hvilke av begrepene effektivitet, kvalitet og lønnsomhet som har størst positiv effekt av begrepet kompetanse.

Tabell 1. Ledernes syn på viktigheten av effektivitet, kvalitet og lønnsomhet i organisasjonen.

	Privat organisasjon	Offentlig organisasjon
Effektivitet	0	4
Kvalitet	7	6
Lønnsomhet	3	0

Verdiene i tabellen angir antall ledere.

Kunnskap

Tabell 2 gir et inntrykk og en oversikt over om det eksisterer en kunnskapsvisjon i private og offentlige organisasjoner, og om alle medarbeiderne kjenner til eller vet om den.

Tabell 2. Lederens opplysninger om organisasjonen har en kunnskapsvisjon, og om alle i organisasjonen vet om den.

	Privat organisasjon	Offentlig organisasjon
Ja	9	2
Nei	1	4
Vet ikke	0	4

Verdiene i tabellen angir antall ledere.

I den private sektor opplyses det av alle lederne at utviklingen av internkunnskap er noe som pågår kontinuerlig i organisasjonen. Det fortelles også at det eksisterer muligheter for å melde fra dersom det er kompetanseområder som er dårlig dekket i organisasjonen. Anvendelsen og utnyttelsen av kunnskapen i organisasjonen opplyses av lederne å være til gjensidig nytte. Det at medarbeiderne deler kunnskapen med hverandre anses som en nyttig faktor i organisasjonens kunnskapsoppbygging.

I den offentlige sektor opplyses det av fire ledere at kunnskapsutviklingen internt skjer en til tre ganger i året, mens de andre lederne forteller at dette skjer ukentlig. Det opplyses også av noen ledere at utvekslinger av erfaringer skjer jevnlig med andre kommuner. Syv ledere opplyser at anvendelsen og utnyttelsen av kunnskapen i organisasjonen er tilfredsstillende. Tre ledere sier at organisasjonens kunnskap kunne vært utnyttet på en bedre måte.

Tabell 3 gir et inntrykk og en oversikt over lederne i begge sektorer og deres oppfattelse og mening om implisitt og eksplisitt kunnskap, og viktigheten av disse to kunnskapsformene.

Tabell 3. Ledernes syn på viktigheten av implisitt eller eksplisitt kunnskap i organisasjonen.

	Privat organisasjon	Offentlig organisasjon
Implisitt kunnskap er viktig	3	4
Eksplisitt kunnskap er viktig	0	1
Begge er viktige	7	3
Vet ikke	0	2

Verdiene i tabellen angir antall ledere.

Tabell 4 viser om det eksisterer en positiv eller negativ atmosfære i ledernes organisasjoner.

Tabell 4. Ledernes opplysninger om atmosfæren i organisasjonen?

	Privat organisasjon	Offentlig organisasjon
Positiv Atmosfære	9	8
Negativ Atmosfære	1	2

Verdiene i tabellen angir antall ledere.

Tabell 5 gir en oversikt over om private og offentlige organisasjoner har et eller flere organisasjonsmedlemmer som inspirerer til kunnskap innad i organisasjonen.

Tabell 5. Har organisasjonen en eller flere personer som inspirerer til kunnskap internt i organisasjonen?

	Privat organisasjon	Offentlig organisasjon
Ja	3	3
Nei	0	2
Flere deler på rollen	7	5

Verdiene i tabellen angir antall ledere.

Tabell 6 viser en oversikt over om private og offentlige organisasjoner har nedfelt egne instruksjoner om håndtering og verdsettelse av organisasjonens kunnskap.

Tabell 6. Finnes det regler og kriterier for håndtering og verdsettelse av kunnskap i organisasjonen?

	Privat organisasjon	Offentlig organisasjon
Ja	9	5
Nei	1	5

Verdiene i tabellen angir antall ledere.

Ferdigheter

Tabell 7 gir en oversikt over om medarbeiderne i privat og offentlig organisasjon under ledelse av lederne gis rom til selvstendige oppgaveløsninger, selvstendige meningsutvekslinger, arbeidstrening og imitering i arbeidet.

Tabell 7. Er det rom for medarbeiderne til selvstendig oppgaveløsning, meningsutvekslinger, trening og/eller imitering i arbeidet?

	Privat organisasjon	Offentlig organisasjon
Selvstendig oppgaveløsning	3	6
Oppgaveløsning innenfor visse rammer og retningslinjer	7	4
Selvstendige meninger	10	10
Meninger innenfor organisasjonens strategi	0	0
Tilegnes trening og/eller imitering i arbeidet	8	9
Tilgang til trening og/eller imitering i arbeidet, men ikke tid til det	2	1

Verdiene i tabellen angir antall ledere.

Evner

Tabell 8 gir et inntrykk og en oversikt over ledernes opplysninger om hvor viktig medarbeidernes faglige og personlige utvikling er for dem.

Tabell 8. Lederne syn på viktigheten av medarbeidernes faglige og personlige utvikling.

	Privat organisasjon	Offentlig organisasjon
Viktig for inspirasjon, motivasjon, trivsel og selvtillit	8	10
Individuelt	2	0

Verdiene i tabellen angir antall ledere.

I den private sektor opplyser lederne at vektlegging og iakttakelse av medarbeideres potensiale har sitt naturlige utspring fra sunne holdninger, personlige egenskaper, sosiale antenner og selvstendighet. Ved tilrettelegging og fordeling av oppgaver sier lederne at interesse, egnethet, kompetanse, holdning, samt effektivitet og kvalitet i oppgaveløsningen er av avgjørende betydning. I offentlig sektor vektlegges motivasjon, egnethet, faglig kunnskap, samarbeidsevner, gode mellommenneskelige kvalifikasjoner, talenter og effektivitet. Ved fordeling av arbeidsoppgaver vektlegges kapasitet til å gjøre jobben, kunnskap og kompetanse på fagområdet, erfaring, evne til mestring og kjennskap til saken.

Holdninger

Tabell 9 presenterer ledernes inntrykk av medarbeidernes holdninger til arbeidet.

Tabell 9. Ledernes inntrykk av medarbeidernes holdning til arbeidet.

	Privat organisasjon	Offentlig organisasjon
Positive	7	7
Kan bli bedre	3	3

Verdiene i tabellen angir antall ledere.

I privat sektor forteller lederne at organisasjonen har ulike former for belønning av medarbeideren. Denne belønningen opplyses å være av økonomisk karakter både i team og individuelt gjennom lokale lønnsforhandlinger. Belønning kan også gis i form av synliggjøring på fellesmøter og i intern avis, samt i form av goder som vin og kaker. Belønningsformer i offentlig sektor opplyses å være av ikke økonomisk art, men heller i form av verbal ros. En leder opplyser at godt utført arbeid kan være ett moment under lokale lønnsforhandlingen.

Tabell 10 gir et inntrykk og viser en oversikt over ledernes mening om sitt forhold til organisasjonens medarbeidere.

Tabell 10. Ledernes opplysninger om deres forhold i arbeidet, eventuelle konflikter, samt personlige relasjoner til medarbeiderne

	Privat organisasjon	Offentlig organisasjon
Godt forhold	10	10
Dårlig forhold	0	0
Konflikter som kan, men ikke trenger å oppfattes som illojale i organisasjonen	2	2
Ingen konflikter	8	8
Gode personlige relasjoner	9	7
Personlige relasjoner kan bli bedre	1	3

Verdiene i tabellen angir antall ledere.

I den private sektor er alle lederne opptatt av omsorg for sine medarbeidere. Det kommer frem at dette håndteres på ulike måter i organisasjonen, men særskilt nevnes oppfølging ved sykdom, fravær og personlige kriser. Lederne forsøker å tilrettelegge arbeidssituasjonen etter de ulike behov. I den offentlige sektor kommer det frem at omsorg for medarbeiderne håndteres på ulike måter i organisasjonen. Det nevnes at man bryr seg og at man følger opp medarbeiderne ved ekstraordinære hendelser. Man forsøker å gi medarbeiderne gode rammebetingelser for å gjøre en god jobb. Noen ledere nevner tilknytningen til inkluderende arbeidsliv, og at medarbeiderne er individuelle og har ulike behov.

Tabell 11 gir en oversikt over ledernes opplysninger om kvaliteten på det sosiale samspillet i begge organisasjoner, samt deres følelse av ansvar, tilknytning og positive samtaler med medarbeiderne.

Tabell 11. Ledernes mening om verdien av et sosialt samspill, ansvarsfølelse, tilhørighet og gode samtaler mellom ledere og medarbeidere.

	Privat organisasjon	Offentlig organisasjon
Sosialt samspill positivt med medarbeiderne	9	7
Sosialt samspill mindre positivt med medarbeiderne	1	3
Stor ansvarsfølelse for medarbeiderne	9	10
Liten ansvarsfølelse for medarbeiderne	1	0
positiv tilhørighet med medarbeiderne	10	9
Negativ tilhørighet med medarbeiderne	0	1
Gode samtaler med medarbeiderne	10	10
Mindre gode samtaler med medarbeiderne	0	0

Verdiene i tabellen angir antall ledere.

4.2.2 Presentasjon av ledernes svar på spørsmål i forhold til Senges teoribidrag

Tabell 12 gir en oversikt over om lederne bruker helheten eller enkelt delene eller en kombinasjon av begge i organisasjonens kompetanseutviklingsprosesser.

Tabell 12. Lederne benyttelse og vektlegging av helheten eller enkelt delene i kompetanseutviklingsprosessen.

	Privat organisasjon	Offentlig organisasjon
Helheten vektlegges	5	7
Enkelt delene vektlegges	0	0
En kombinasjon av begge vektlegges	5	3

Verdiene i tabellen angir antall ledere.

I den private sektor opplyser lederne at alle støtter opp om anledningen til fri tenkning, kreativitet, samt personlig mestring i arbeidet. Dette beskrives som en nødvendighet i organisasjonens arbeid. Nesten alle lederne forteller at det finnes fastgrodde vaner og tankemønstre i deres organisasjon. Det opplyses at disse mønstrene har sitt utspring i rutiner, arbeidsinstruksjoner og måter å gjøre ting på i arbeidssammenheng. Tre av lederne hevder det motsatte, og mener at medarbeiderne er svært omstillingsdyktige. De fleste lederne forteller at det finnes en positiv fellesskapsfølelse i organisasjonen.

I den offentlige sektor opplyses det at ikke alle lederne støtter opp om anledningen til fri tenkning, kreativitet, samt personlig mestring i arbeidet. De lederne som gjør det er positive og mener at slik støtte er nødvendig i arbeidet. De lederne som ikke er av denne oppfatning opplyser at dette er positivt, men kun innenfor de gitte spilleregler i organisasjonen. Alle lederne forteller at det finnes fastgrodde vaner og tankemønstre i deres organisasjon. Dette skyldes faste rutiner og faste måter å gjøre ting på. Vanskeligheter med å endre meninger og rutiner nevnes også som en del av problemet. Nesten alle lederne forteller at fellesskapsfølelsen i organisasjonen er positiv og intakt.

Tabell 13 gir et inntrykk og en oversikt om medarbeidere i privat og offentlig organisasjon arbeider sammen i grupper eller ikke, og om dialog eller diskusjon benyttes i gruppearbeidet.

Tabell 13. Ledernes opplysninger om gruppearbeid og resultater av dette i organisasjonen, samt vektleggingen av dialog kontra diskusjon i gruppearbeidet.

	Privat organisasjon	Offentlig organisasjon
Jobber i grupper, gode resultater	5	6
Jobber ikke i grupper	5	4
Vektlegging av dialog i gruppearbeidet	1	0
Vektlegging av diskusjon i gruppearbeidet	0	0
Kombinasjon av dialog og diskusjon	9	8

Verdiene i tabellen angir antall ledere.

4.2.3 Presentasjon av lederne svar på spørsmål om Nonaka og Takeuchis teoribidrag

I privat sektor sier halvparten av lederne at de tror medarbeiderne vet mer enn de forteller. En sier det slik; ”det handler jo også om integritet”. De andre lederne opplyser at de ikke har noen formening om dette. Alle lederne opplyser at man samles for å utveksle erfaringer i arbeidssammenheng. Alle lederne bekrefter at de er positive til åpenhet, dialoger/diskusjoner og kollektiv refleksjon over arbeidet. Det opplyses at alle medarbeiderne har en form for formell utdanning i form av høyskole og kursing/utdanning gjennom banksystemet. Lederne sier at danning av nettverk forekommer i organisasjonen.

I offentlig sektor opplyser nesten alle lederne at de tror medarbeiderne vet mer enn de forteller. Nesten alle lederne opplyser at man samles for å utveksle erfaringer i arbeidssammenheng, og at det legges opp til fagmøter, postmøter og lignende. To ledere opplyser at samling for å utveksle erfaringer ikke finner sted. Alle lederne i offentlig sektor oppgir at de er positive til åpenhet, dialoger/diskusjoner og kollektiv refleksjon om arbeidet.

Tre ledere opplyser at deres medarbeidere har formell utdannelse. De andre forteller om en både og situasjon, noen har formell utdannelse mens andre har erfaring eller realkompetanse. Nesten alle lederne forteller om danning av nettverk i organisasjonen.

Tabell 14 gir en oversikt over om lederne bruker learning by doing i det daglige arbeidet. Det kan kanskje synes som om dette spørsmålet automatisk inviterer til et ja svar. Det ble imidlertid tatt med, ettersom sannsynligheten for at noen ledere hadde et annet svar ble vurdert som reell.

Tabell 14. Benytter lederen seg av learning by doing i organisasjonen?

	Privat organisasjon	Offentlig organisasjon
Ja	10	10
Nei	0	0

Verdiene i tabellen angir antall ledere.

4.2.4 Presentasjon av ledernes svar på spørsmål om kompetanseutvikling

Tabell 15 viser en oversikt over om lederne opplever kompetanse og kunnskap i privat og offentlig organisasjon som unik, og dermed vanskelig å etterligne.

Tabell 15. Lederne oppfatninger av om kompetansen og kunnskapen i organisasjonen er unike og vanskelig å kopiere.

	Privat organisasjon	Offentlig organisasjon
Ja	3	4
Nei	5	6
Både ja og nei	2	0

Verdiene i tabellen angir antall ledere.

I privat sektor opplyser lederne at de videreutvikler og vedlikeholder kompetansen og kunnskapen i organisasjonen, og at det oppfordres til deling av internkompetanse medarbeiderne imellom. Nesten alle lederne mener de har den nødvendige kompetansen som kreves for å ta avgjørelser om kompetansespørsmål i organisasjonen. De andre er av samme oppfatning, men opplyser at de kan bli bedre. Det opplyses at organisasjonens interne kompetanseutvikling gjennomgår kontinuerlige endringer.

I offentlig sektor opplyser lederne at de vedlikeholder og tilfører nye arbeidsoppgaver i den hensikt å utnytte kompetansen på en best mulig måte. Nesten alle lederne mener de har den nødvendige kompetansen som kreves for å ta avgjørelser om kompetansespørsmål i organisasjonen. De andre er av samme oppfatning, men opplyser at de kan bli bedre. Kompetanseutviklingen internt opplyses av noen ledere til å endres et par gang i året, mens andre ikke har noe tidsaspekt å forholde seg.

Tabell 16 viser en oversikt over om lederne oppfatter deres arbeid med å skaffe tilfredsstillende kompetanse til organisasjonen som godt nok.

Tabell 16. Ledernes vurderinger av om arbeidet med å skaffe tilfredsstillende kompetanse til organisasjonen er god nok.

	Privat organisasjon	Offentlig organisasjon
Ja	10	6
Nei	0	4
Delvis	0	0

Verdiene i tabellen angir antall ledere.

Tabell 17 gir en oversikt over om lederne opptrer støttende, ledende eller begge deler i organisasjonens utvikling av kompetanse.

Tabell 17. Er lederen støttende, ledende eller begge deler i kompetanseutviklingsprosessen?

	Privat organisasjon	Offentlig organisasjon
Støttende	4	8
Ledende	1	
Begge deler	5	2

Verdiene i tabellen angir antall ledere.

I privat sektor benytter nesten alle lederne observasjon i arbeidet i den hensikt å forbedre organisasjonens kompetanseutvikling. En av lederne opplyser at observasjon benyttes ved enkelte anledninger. Over halvparten av lederne opplyser at de har positive erfaringer med realkompetanse i organisasjonen. De andre lederne forklarer at de har blandede erfaringer, og mener at realkompetansen ikke trenger være noe man er avhengig av i organisasjonens

praktiske arbeide. Det opplyses også at man benytter seg av både eksterne og interne kurs, men mest interne kurs. De aller fleste er fornøyde med kursene og har gjort seg positive erfaringer. De fleste lederne mener at deres organisasjon har full oversikt over kompetansen som finnes. I offentlig sektor benytter over halvparten av lederne seg av observasjon i arbeidet i den hensikt å bedre organisasjonens kompetanseutvikling. En leder svarer at observasjon benyttes ved noen anledninger, mens de resterende opplyser at de ikke benytter seg av observasjon. De fleste lederne bortsett fra en mener at realkompetansen som utvikles i praktisk arbeid er positivt for organisasjonen. Ifølge lederne finnes det medarbeidere i organisasjonen som ikke har formell utdanning. Halvparten av lederne er av den formening at eksterne kurs er mest benyttet, og at disse er faglig nyttige. De andre lederne opplyser at de benytter seg av en blanding av eksterne og interne kurs hvor nytteeffekten varierer fra kurs til kurs. Over halvparten av lederne mener at de har oversikten over kompetansen som eksisterer i organisasjonen. Kun en leder svarer at de vil fortsette å utvikle ny og enda bedre kompetanse.

4.2.5 Presentasjon av ledernes svar på spørsmål om Lederen

Tabell 18 viser en oversikt over om lederne opplever forskjeller mellom seg selv og andre ledere i måten de møter medarbeiderne i organisasjonen på.

Tabell 18. Ledernes oppfatninger av om de opplever forskjeller/avstand til hverandre i møtesituasjoner med medarbeiderne.

	Privat organisasjon	Offentlig organisasjon
Liten forskjell	2	3
Stor forskjell	2	6
Vet ikke	6	1

Verdiene i tabellen angir antall ledere.

Tabell 19 gir et inntrykk og en oversikt over om lederne har en kollega eller organisasjon som rollemodell.

Tabell 19. Har lederen en organisasjon og/eller kollega som rollemodell?

	Privat organisasjon	Offentlig organisasjon
Ja	6	3
Nei	3	7
Vet ikke	1	0

Verdiene i tabellen angir antall ledere.

I privat sektor opplyser lederne at de jevnt over er fornøyde med seg selv i måten kunnskap overføres til medarbeideren. Organisasjonens mål hevdes å styre alle lederne i det daglige arbeidet. En sier det slik; “det er jo det som styrer en fremover”. Delegering av ansvar og deltakelse på alle nivåer forekommer under ledelse av lederne. Fem av lederne opplyser at medarbeidersamtaler blir gjennomført minst en gang i året, mens fire ledere sier at de gjennomfører medarbeidersamtaler minst to ganger i året. En opplyser at medarbeidersamtaler gjennomføres minst en gang i måneden. Omgivelsene som benyttes ved medarbeidersamtaler er ledernes kontor og egne møterom. De fleste lederne opplyser at medarbeiderne i stor grad er mottagelige for deres ideer. En opplyser at mottakeligheten er avhengig av situasjonen. Lederen sier det slik; “når en ny strategi skal implementeres i teamet, da er det motstand”. Det er delte meninger blant lederne om de selv har avvist ideer fra medarbeiderne. Noen har det, andre ikke. Mens andre igjen sier at det ikke skjer ofte. Alle lederne var positive til at medarbeiderne kom med forslag og ideer til hvordan ting kan gjøres i organisasjonen. I likhet med de private lederne så opplyser lederne i de offentlige organisasjonene at de jevnt over er fornøyde med seg selv i måten kunnskapen overføres til medarbeideren på, men at de nok kunne bli bedre på området. Organisasjonens mål hevdes å styre nesten alle lederne i det daglige arbeidet. En sier det slik; “organisasjonens mål blir fattet av kommunestyret, og jeg er kommunestyrets disippel”. Delegering av ansvar og deltakelse på alle nivåer foregår med lederne som ledere. Nesten alle av lederne opplyser at de av en eller annen grunn ikke har gjennomført medarbeidersamtaler. Det er to ledere som gjennomfører medarbeidersamtaler opptil en gang i året, mens en leder opplyser at det skjer kvartalsvis i løpet av året. Omgivelsene som benyttes er ledernes

arbeidsplass eller lokaler utenfor arbeidsplassen. De fleste lederne opplyser at medarbeiderne i stor grad er mottagelig for deres ideer. En opplyser at det er avhengig av situasjonen og sier det slik; “det er vel noen sperrer der av og til”. De fleste lederne har avvist ideer fra medarbeiderne, men de sier at dette ikke skjer ofte. Alle lederne var positive til at medarbeiderne kom med forslag og ideer til hvordan ting kan gjøres i organisasjonen.

Tabell 20 gir en oversikt over om lederne foretar beslutninger selv, lar andre bestemme i lag med seg, eller lar andre ta beslutningene for seg i det daglige arbeidet.

Tabell 20. Ledernes valg av lederstil. Hvem er involvert i viktige beslutninger i organisasjonen?

	Privat organisasjon	Offentlig organisasjon
Lederen bestemmer selv	3	2
Lederen lar andre bestemme i lag med seg	7	8
Lederen lar andre bestemme for seg	0	0

Verdiene i tabellen angir antall ledere.

Ifølge lederne er privat sektor kunnskapsbasert og innovativt. utfordringene er ekstatisk, krevende og utviklende. En leder uttrykker det slik; ”det beste er jo at kunnskap gir trygghet og makt”. De fleste har ikke opplevd noe negativt med det å være leder i privat sektor, bortsett fra at noen har opplevd tidsnød i det de benevner som en travel hverdag. Det opplyses at tidsnøden reduserer mulighetene for kunnskapsvervelse. Syv ledere opplyser at de selv bestemmer hvilke endringer og kompetanseutviklingstiltak organisasjonen skal gjennomføre, mens tre av lederne opplyser at de ikke har muligheten til dette. Lederne sier at deres viktigste oppgave er å skape trivsel, motivere, kontrollere, skape resultater og få medarbeiderne til å yte sitt beste. Kun to ledere ansetter sine medarbeidere selv, mens alle lederne har muligheten til å påvirke sine medarbeidere i organisasjonen. Når lederne skal gi sin rolle et navn overfor medarbeiderne så ville over halvparten kalt seg for lagleder eller veileder. To av lederne svarer leder eller coach, mens to andre nevner navn som katalysator og veiviser. I offentlige sektor er det viktig med nært samarbeid, trekke verdier/fordeler av hver enkelt

medarbeider, samt sette nye mål å strekke seg etter. Det verste nevnes å være at ting blir for abstrakt og at utviklingen går for fort, samt at det er vanskelig å få det store overblikket og ta de riktige avgjørelsene. Andre vanskelige forhold er å lede andre, gi ordre, samt at det blir mange endringer av agendaen. Åtte ledere opplyser at de selv tar beslutningen om hvilke endringer og hvilke kompetansetiltak som skal iverksettes, mens to ledere ikke har muligheten til å ta slike beslutninger. Kun en leder ansetter medarbeiderne sine selv. Lederne sier at deres viktigste oppgave som leder er å delegerer arbeid, skape trivsel, få jobben gjort, etterleve de rammebetingelser som oppdragsgiver gir oss, samt ta godt vare på medarbeiderne. Alle lederne opplyser at de har muligheten til å påvirke sine medarbeidere i organisasjonen. Når lederne skal gi sin rolle et navn så er det få fellesnevnerne. Benevnelser som tydelig og delegerende inspirator, tilrettelegger, medmenneske, god og snill leder, lærer, coach og veileder blir nevnt.

Tabell 21 gir et inntrykk og en oversikt over om lederne selv er ansvarlig for implementeringen av medarbeidernes arbeid eller om medarbeideren selv tar seg av dette i det daglige arbeidet.

Tabell 21. Ledernes svar på hvem som er ansvarlig for implementeringen av medarbeidernes arbeid.

	Privat organisasjon	Offentlig organisasjon
Lederen selv	5	5
Medarbeideren selv	4	5
Vet ikke	1	0

Verdiene i tabellen angir antall ledere.

Tabell 22 viser om lederne opptrer kontrollerende eller ikke overfor medarbeiderne.

Tabell 22. Er lederen kontrollerende overfor medarbeiderne?

	Privat organisasjon	Offentlig organisasjon
Ja	3	5
Nei	7	5
Vet ikke	0	0

Verdiene i tabellen angir antall ledere.

Kapittel 5 Diskusjon og konklusjon av resultater og funn

5.1 Innledning

Kapittel 5 inneholder en diskusjon av svarene som er gitt av 10 ledere i private organisasjoner (banker), og av 10 ledere i offentlige organisasjoner (kommuner). De viktigste funn vil bli diskutert opp mot teoriene som er presentert i kapittel 2. Kapittelet vil til slutt omfatte en konklusjon av de viktigste funn. Det presiseres at inndelingen av intervjuguiden (henviser til kapittel 7) følges under diskusjonen av resultater og funn. Oppgavens problemstilling: Er det forskjeller mellom offentlige og private organisasjoner, når det gjelder ledernes oppfatninger av den interne kompetanseutviklingen i organisasjonene, og deres bidrag til medarbeidernes interne kompetanseutvikling?

5.2 Diskusjon av resultater og funn

5.2.1 Diskusjon av ledernes svar på spørsmål om kompetanse, kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger

Kompetanse

Det er enighet blant lederne i begge sektorer at kompetanse og intellektuell kapital er viktig i organisasjonen. Kompetanse i organisasjonen har en positiv effekt på faktoren kvalitet, effektivitet og lønnsomhet. Lederne i den private organisasjonen underbygger uttalelsene sine med at organisasjonen er en kunnskapsbedrift. Svarene fra henholdsvis offentlig og privat sektor er forskjellige hva effektivitet og lønnsomhet angår. Denne detaljen er interessant og viser et viktig skille mellom sektorene. Lederne i offentlige organisasjoner velger effektivitet fremfor lønnsomhet, mens lederne i den private organisasjoner velger lønnsomhet fremfor effektivitet. Lederne i offentlige organisasjoner avslører at de ikke i samme grad som privat sektor trenger å tilpasse seg de sammensatte drivkreftene. Offentlig sektor har dermed større muligheter og mer tid til å konsentrere seg om å gjøre forbedringer med kompetanseutviklingen, enn hva tilfelle er for privat sektor. Ytre betingelser kan føre både private og offentlige organisasjoner inn i kriselignende tilstander. Dagens finanskrise er en bekreftelse på at de ytre betingelsene kan ha en betydelig innvirkning på forholdene innad i organisasjonene.

Bekreftelsen styrkes når man ser at både ledere og medarbeidere søker seg bort fra for eksempel banknæringen og over til offentlig sektor. Den offentlige sektor er blitt trendy og attraktiv i den forstand at man ikke hele tiden trenger å prestere og vise til resultater for å overleve som organisasjon. Dette viser at stillingene i det offentlige er tryggere, og man er mindre utsatt for de sammensatte drivkreftene som råder i de ytre omgivelsene. Det synes som om den private organisasjonen har en kontinuerlig oppfølging av og planer for utvikling av medarbeidernes kompetanse, blant annet ved at det legges opp til deltagelse på ulike interne og eksterne kurs. Dette er i tråd med funnene til Olson (2002).

I den offentlige organisasjonen synes det som om man ikke har den samme kontinuiteten i arbeidet med medarbeidernes kompetanseutvikling. Dette er kanskje noe uforståelig, ettersom offentlige organisasjoner ikke har det samme presset på seg som private organisasjoner har når det gjelder å overleve som organisasjon. Den private organisasjon fremstår som åpen og mottakelig for endringer fra et mer kunnskapsbasert og innovativt samfunn. I den private organisasjonen fremstår den praktiske bruken av kompetansen som en slags eksamen som skjer daglig i møte med kundene. De fleste kjenner til presset i forhold til eksamener av ulike slag, noe som kan ha både positive og negative konsekvenser. I den offentlige organisasjonen fortøner svarene seg noe annerledes i den forstand at alle har sine tildelte arbeidsoppgaver, samt at man prøver å utnytte den menneskelige kompetansen i arbeidet. Ifølge de offentlige lederne er det ikke noe som tyder på at medarbeiderne opplever prestasjonspress i arbeidet, noe som både kan være positivt og negativt for organisasjonen som helhet.

Kunnskap

Av resultatene kommer det frem at alle lederne bortsett fra en, har en kunnskapsvisjon som er formidlet slik at alle i organisasjonen kjenner til den. Dette resultatet gir empirisk støtte til Krogh et al. (2001), som hevder at den private sektor har oppfattet at legitimering av kunnskapsutviklingen i organisasjonene er viktig. Dette mener jeg synliggjør at organisasjonene oppmuntrer til bedre utnyttelse av kunnskapen, samt bidrar med å anerkjenne kunnskapen i organisasjonen. I den offentlige sektor har kun et fåtall utarbeidet en kunnskapsvisjon i organisasjonen. Dette kan bidra til en negativ legitimeringseffekt av kunnskapsutviklingen i organisasjonen.

Det at man ikke har en klar visjon som kan fungere som en slags veiviser, gjør at formidlingen av begrepene om kunnskap kan bli vanskelig. Den private og den offentlige organisasjon har ulike oppfatninger om viktigheten av kunnskapsutviklingen i organisasjonen. Alle lederne i den private organisasjonen oppgir at de driver med kontinuerlig kunnskapsutvikling internt. Litt over halvparten av lederne i offentlige organisasjoner oppgir at dette skjer ukentlig, de resterende oppgir at dette skjer sjeldnere. Lederne har nesten likt utgangspunkt når de hevder at den implisitte kunnskapen er viktig kunnskap i organisasjonen. Den implisitte kunnskapen er viktig, men bare hvis den blir effektivt spredt rundt og gjennom organisasjonen (Nonaka og Takeuchi 1995). Hvis den ikke blir spredt rundt vil den medføre komplikasjoner og sinke arbeidsprosesser. Dette som følge av at kunnskapen ikke rekker rundt til alle medarbeiderne som trenger den. Den implisitte kunnskapen representerer i likhet med evner et skjult kompetanseelement, som under positive forhold kan bli aktivert og blomstre.

Ifølge Doksrød (1998) kan dette føre til fordeler og gevinster for både medarbeidere og organisasjonen som helhet. Det handler om å gjøre den tause kunnskapen eksplisitt eller synlig, for å kunne utnytte den maksimalt i forhold til organisasjonens arbeid. De fleste lederne i privat organisasjon mener at en kombinasjon av begge er best. Den private organisasjon anvendte og utnyttet kunnskapen hver dag i sitt arbeid. I den offentlige organisasjonen var ikke dette tilfellet, ettersom noen ledere hadde en oppfatning av at kunnskapen i organisasjonen ikke var utnyttet godt nok. Atmosfæren i begge organisasjoner oppgis å være god. Dette antyder at det er lagt til rette for at kunnskapsutviklingen i begge sektorer skjer i harmoni og i takt med arbeidet. Kunnskapsaktivisten er en person som inspirerer til kunnskap internt i organisasjonen, samt innleder og samkjører prosesser som har som mål å lede til kunnskapsutvikling.

Kunnskapsaktivisten kan finne svakheter ved den eksplisitte kunnskapen som finnes i organisasjonen, og således bidra med hjelp til å bedre balansen mellom innsats og visjon. Kunnskapshjelper nr 2 omhandler det å lede samtaler. Gode samtaler er med på å synliggjøre og fremme kreativiteten som igjen stimulerer til utveksling av implisitt kunnskap, utvikling av begreper og rettferdiggjøring av dem (Krogh et al.2001). Denne rollen er lik i begge organisasjoner og det deles på rollen eller noen ledere innehar denne rollen selv.

Når alle medlemmene i organisasjonen er bevisst denne rollen, så vil muligheten for spredning og oppmuntring i organisasjonene bli større. De fleste private lederne har nedfelte kriterier og regler for verdsetting og håndtering av kunnskap. I den offentlige organisasjonen finner jeg at bare halvparten har dette på plass i organisasjonen. Den andre halvparten har ikke tillit til åpenhet i systemet eller organisasjonen. Organisasjonen kan på bakgrunn av dette fremstå som en noe ustrukturert organisasjon hvor medlemmene ikke er trygge på hverandre, og heller ikke åpner for kunnskapsdeling til det beste for organisasjonen. Den fjerde kunnskapshjelperen til Krogh et al. (2001) er basert på å vise omsorg for medarbeiderne i organisasjonen. Utveksling og deling av personlig kunnskap krever at man må kunne stole på hverandre, og være åpne for hverandres ideer. Problemer oppstår ofte som følge av dårlige sosiale forhold mellom mennesker. Krogh et al. (2001) mener at en kunnskapsutviklende kontekst bidrar til at organisasjonen blir mer fleksibel og fremtidsorientert.

Ferdigheter

Det viser seg at lederne i de offentlige organisasjonene gir medarbeiderne stor frihet til å løse oppgavene selvstendig, mens dette ikke er spesielt utbredt i private organisasjoner. Medarbeiderne i private organisasjoner har en viss frihet til selvstendig oppgaveløsning, men innenfor gitte rammer og retningslinjer. Ferdighet er den kompetansekompenten som er nærmest knyttet til konkret og praktisk handling, denne kompetansekompenten benyttes også for å nå definerte mål. Ifølge Lai (1997) kan lederne se eller måle utfallet av det praktiske arbeidet som utføres av medarbeiderne. I denne sammenheng finner jeg det nødvendig å påpeke at den offentlige organisasjon på mange måter avslører seg selv når de gir stor frihet til selvstendig oppgaveløsning i organisasjonen. Avsløringen mener jeg har sitt utspring i den offentlige organisasjons manglende kunnskapsvisjon. Som tidligere nevnt anerkjennes kunnskapsutviklingen i organisasjonen dersom en kunnskapsvisjon formuleres. Når det gjelder om det gis rom for trening og/eller imitering for opparbeidelse av erfaring, så finner jeg store likheter mellom organisasjonene. Dette kan også jamføres med noen av Senges disipliner som han kaller for mentale modeller, felles visjoner og personlig mestring. Mentale modeller kan i denne sammenheng bidra til at medarbeideren både forstår og handler på en bedre måte (Senge 1990).

Ferdigheter inneholder som nevnt en kombinasjon av både implisitt og eksplisitt kunnskap, i denne sammenheng kan to av de fire kunnskaps konverteringsverktøyene benyttes. Dette gjelder eksternalisering hvor implisitt kunnskap blir uttrykt gjennom dialog og kollektiv refleksjon. Det er her nye konsepter skapes ifølge Nonaka og Takeuchi (1995). Den andre er et konverteringsverktøy som Nonaka og Takeuchi (1995) kaller for internalisering, hvor medarbeiderne deler erfaringer gjennom sosialisering, eksternalisering og kombinerings. Denne blandede kunnskapen utgjør også en verdifull ressurs for organisasjonen.

Evner

Det er stor enighet blant lederne i begge organisasjonene angående viktigheten av å gi medarbeiderne muligheter for faglig og personlig utvikling. I begge organisasjoner er det mange likhetstrekk i ledernes ønsker om å få frem medarbeidernes potensiale, men man har ulike måter å tolke dette på. Man ender i begge sektorer opp med samme resultatet. Når lederne vektlegger evner hos medarbeiderne for å tilrettelegge og fordele deres arbeidsoppgaver, så er det små forskjeller mellom de private og de offentlige. Dersom lederne skal kunne dra nytte av og videreutvikle denne egenskapen i arbeidssammenheng, vil de ha stor nytte av å tilrettelegge og oppmuntre til videre utvikling. Dette begrunnes og styrkes med Nordhaugs mening om at evner kan være latente eller ukjente for mennesket selv (Nordhaug 1998). Det kan her være en mulighet for både medarbeider og leder til å vekke denne skjulte kompetansekompenten til live. Begge sektorer kan faktisk uten å vite det ha tilgang til et skattekammer av kompetanse som kan være av stor verdi for organisasjonen. Det vil være gunstig for begge sektorer å starte prosessen med å åpne dette skattekammeret så tidlig som mulig.

Holdninger

Lederne i begge sektorer har lik oppfatning av medarbeidernes holdninger til arbeidet. Holdninger påvirker medarbeidernes arbeid, samt ulike saker og problemstillinger som er tilknyttet forholdene i organisasjonen. Lederen kan danne grunnlaget for gode holdninger til arbeidet, blant annet ved å selv være positivt innstilt overfor medarbeideren.

Synlige ledere er viktige og det kan kanskje lønne seg at lederne ser medarbeiderne, og hva de gjør i arbeidet. Ulike påskjønnelser fra lederne i form av verbal ros, premieringer og utdeling av ulike goder kan få medarbeiderne til å føle seg mer verdsatt. Begge sektorer opplyser at de har ulike former for belønninger som har til hensikt å bidra til å bedre motivasjonen hos medarbeiderne. Ifølge lederne i begge organisasjonene så er forholdet godt mellom medarbeiderne, og det er svært få konflikter. Dette gir rom for at kunnskapsbyggingen ved hjelp av kunnskapshjelperne (å formulere en kunnskapsvisjon, å lede samtaler, å mobilisere kunnskapsaktivister og å skape den riktige konteksten) kan foregå i harmoniske og kreative omgivelser. Jeg får inntrykk av at lederne ikke oppfatter konflikter som tegn på illojalitet, noe som gjelder for begge organisasjonstypene. De personlige relasjonene i organisasjonene er ikke helt like. I de private organisasjonene oppgis de å være gode, mens det er litt ulikt syn på det i de offentlige organisasjonene. Årsaken til dette kan være at den offentlige organisasjons medlemmer ikke alltid klarer å finne tonen, som følge av at man ikke har felles konkrete mål og visjoner å arbeide mot. Lederne i begge organisasjonene sier at ansvarsfølelsen er stor ovenfor medarbeiderne. Det samme gjelder også for følelsen av tilhørighet mellom lederne og medlemmene i organisasjonene.

5.2.2 Diskusjon av ledernes svar på spørsmål i forhold til Senges teoribidrag

Senges teoribidrag omfatter begrepet den lærende organisasjon. Begrepet kjennetegnes av fem disipliner som benevnes for; personlig mestring, mentale modeller, felles visjon, gruppelæring/teamlæring og systemtenkning. Disse disiplinene er knyttet til den enkelte person og vil lede til økt personlig læring, samt til en mer effektiv kunnskapsutveksling innad i en organisasjon.

Når det gjelder kompetanseutviklingsprosessen så finner jeg at vektleggingen av helheten, enkeltdelene eller en kombinasjon av begge, ikke er like i de offentlige og private organisasjonene. I de private organisasjonene sier halvparten av lederne at de ser helheten under ett, mens i den offentlige organisasjonen vektlegger over halvparten av lederne den samlede helheten. De andre lederne i organisasjonene vektlegger begge deler i kompetanseutviklingsprosessen.

Den offentlige organisasjonen legger større vekt på helheten enn hva tilfellet er for den private organisasjonen. Dette er i tråd med Senges systemtenkning hvor han hevder at hvis man ønsker å være en lærende organisasjon, så er man nødt til å lære seg til å se verden i et helhetsperspektiv. Han hevder videre at man ikke har muligheten for å se sammenhenger uten å se helheten. Han knytter sammen enkeltmenneskers tenkemåte, ønsker, samhandlinger/samarbeid, med hvordan enkeltmennesket kan lære av hverandre. Halvparten av lederne i den private organisasjonen vektlegger en kombinasjon av både enkelheten og helheten i en kompetanse utviklingsprosess. Årsaken til dette kan være at man i de private organisasjonene på individnivå, vektlegger det menneskelige aspektet og den menneskelige aktiviteten i kompetanseutviklingsprosessen. Som det fremgår av tabell 9, så er medarbeideres faglige og personlige utvikling viktig på individnivå. I tabellen ser man at to av lederne skiller seg ut i de private organisasjonene, og svarer at dette kan være individuelt. Det er i denne forbindelse lederne i de private organisasjonene kanskje ser enkeltmennesket underveis i en kompetanse utviklingsprosess, og på bakgrunn av dette velger halvparten av lederne i de private organisasjonene en kombinasjon av helheten og enkelt delene.

Lederne i begge organisasjonsformene støtter opp om anledningen til fri tenkning, kreativitet og personlig mestring i arbeidet. Det er i denne anledningen viktig å bringe inn Senges disiplin nummer to, som benevnes for personlig mestring. Han mener at mennesket eller medarbeideren skal slippe seg løs og leve livet. Det gis rom for mer enn bare å tilegne seg informasjon, men også å utvide sitt spekter og danne personlige visjoner på et dypere nivå. Dette synet er sammenfallende med meningene til Tichy og Cohen (1998). De hevder at mennesker generelt har et ønske å lykkes, samt å delta i et fellesskap hvor det eksisterer en positiv atmosfære. Denne faktorer vil sannsynligvis stimulere til positiv prestering, men dog innenfor rimelighetens grenser. Som tidligere nevnt så mener Krogh et al. (2001) at alle ledere vet at problemer i organisasjonen oppstår på bakgrunn av menneskene selv. Denne antagelsen styrkes ved Senges tredje disiplin som er benevnt som mentale modeller. De legger til rette for at det kan dannes misforståelser, antakelser, forvrengte bilder og tanker om hvordan ting er. Dette leder ofte til fastgrodde vaner og tankemønstre i organisasjonen. Problemet med de mentale modellene ligger ikke i hvorvidt de er rette eller gale.

Det virkelige problemet ligger i de ubevisste modellene, det vil si i de usynlige faktorene. Det kreves at medlemmene i organisasjonen må oppdage sine indre bilder av verden, bringe dem frem i lyset og gjøre dem til gjenstand for intens og nøye granskning (Senge 1990). Dette fenomenet eksisterer i ulik grad i de to organisasjonsformene. Undersøkelsen viser at det er lite utbredt i private organisasjonene, mens det er enighet om at fenomenet eksisterer i de offentlige organisasjonene. Dette gir seg utslag i forskjellige rutiner og måter å gjøre ting på i de to organisasjonsformene. Krogh et al. (2001) sine fire kunnskapshjelpere er som nevnt; å formulere en kunnskapsvisjon, å lede samtaler, å mobilisere kunnskapsaktivister og å skape den riktige konteksten. Ved å mobilisere disse kunnskapshjelperne dannes det en ramme rundt medlemmene i organisasjonene, slik at atmosfæren, positive relasjoner, trygghet og stabilitet danner grunnlaget for en fellesskapsfølelse. En felles kunnskapsvisjon bidrar til å danne et fellesskap som gir styrke, og man blir ikke så lett påvirket av negative faktorer. Selv om flertallet av lederne i de offentlige organisasjonene sier at de ikke kjenner til en nedfelt kunnskapsvisjon, så finner jeg noenlunde like svar fra begge sektorer hva fellesskapsfølelsen i organisasjonene angår.

Det er trolig slik at det medmenneskelige aspektet er årsaken til dette, man bryr seg og tar vare på hverandre. En felles visjon er Senges fjerde disiplinen. Denne omfatter organisasjonens felles mål og verdier, eller det felles bilde av organisasjonens fremtid som medarbeiderne slutter opp om. Denne felles visjonen gir en vi følelse, og er noe mer enn bare en ide. Den kan skape en fellesskapsfølelse som kan dra medarbeideren videre på eget initiativ. Den store utfordringen for begge organisasjonsformene blir å skape en reell felles visjon, som har forankring i medarbeidernes personlige visjoner. Et gruppearbeid kan være fruktbart, ettersom man får muligheten til å nyttiggjøre seg kunnskapen og ideene til flere medarbeidere. Senge (1990) hevder at når gruppen lærer oppnår de ikke bare bedre resultater, men de enkelte medlemmer i gruppen vil også oppleve en langt større personlig vekst enn de ellers ville oppnådd. Det er slik at en felles visjon og talent ikke er tilstrekkelig, den store utfordringen ligger i hvordan man samhandler innad i organisasjonen. Tichy og Cohen (1998) understreker i sitt bidrag viktigheten av samhandling og deltakelse fra medarbeiderne.

I denne undersøkelsen viser det seg at litt over halvparten av de offentlige lederne jobber i grupper, og nesten alle informerte om at de verdsetter både dialog og diskusjon i et gruppesamarbeid. Halvparten av de private lederne opplyser at de jobber i grupper, og nesten alle opplyser at de verdsetter dialog og diskusjon i et gruppesamarbeid. Ansatte i de offentlige organisasjonene jobber litt mer i grupper enn ansatte i de private organisasjonene. Senge (1990) hevder at de fleste grupper mangler evnen til å skille mellom dialog og diskusjon. Dialog og diskusjon kan utfylle hverandre, og lede til en brainstorming gruppemedlemmene imellom. På denne måten blir enkelte forhold bedre belyst, og man får presentert ulike saker med ulike vinklinger. Senge (1990) mener at man må bevege seg bevisst mellom dialog og diskusjon. Sannsynligvis så har lederne i de offentlige og de private organisasjonene innsett at en balansegang mellom dialog og diskusjon, kan gi fruktbare løsninger på utfordringer som organisasjonene møter i hverdagen.

5.2.3 Diskusjon av ledernes svar på spørsmål om Nonaka og Takeuchis teoribidrag

Teoribidraget til Nonaka og Takeuchi omfatter blant annet hvordan kunnskapen i en organisasjon skapes. De deler kunnskapsprosessen inn to dimensjoner; den ontologiske og den epistemologiske dimensjonen. Den ontologiske dimensjonen går i korte trekk ut på at kunnskap kun kan skapes av individer, enkeltvis eller gruppevis. Den epistemologiske dimensjonen kan deles i eksplisitt kunnskap og i implisitt kunnskap (taus kunnskap). Eksplisitt kunnskap er kunnskap som er enkelt definerbart, eksempelvis formell utdanning. Implisitt kunnskap er vanskeligere å definere ettersom begrepet inneholder både kognitive og tekniske elementer. Nesten alle ledere i de offentlige organisasjonene opplyser at de tror medarbeideren vet mer enn de forteller, og ifølge lederne gjelder dette også dem selv. I de private organisasjonene opplyste halvparten av lederne at dette var tilfelle, og at det også gjaldt dem selv. Det kan kanskje tyde på at medlemmene i organisasjonene dekker seg bak det man ikke kan eller ikke vil fortelle. Fra dette kan det kanskje trekkes paralleller til ordet bedriftshemmeligheter, og i denne sammenheng vil verdifull taus kunnskap forbli taus, nettopp fordi det er satt restriksjoner på den. Det er kanskje grunnlag for å hevde at forståelsen av hvordan ny kunnskap skapes og formidles ut i organisasjonen ikke holdes i hevd (Nonaka og Takeuchi 1995).

Ifølge Krogh et al. (2001) er det den implisitte (tause kunnskapen) som skaper størst hodebry for mange ledere, noe som er sammenfallende med Strand (2001) sine antakelser. Han mener at det eksisterer et overføringsproblem, fordi den beste praksis ofte er taus intuitiv kunnskap. Et annet problem som kan gjøre seg gjeldende i overføringen av den tause kunnskapen, er at mottakerne av kunnskapen ikke vet hva som kommer. Det kan således være risikofylt og bortkastet tid for organisasjonene, ettersom man må involvere seg personlig for å få kjennskap til denne kunnskapen. Det opplyses av alle ledere i de private organisasjonene at man samles for å utveksle erfaringer i arbeidssammenheng. Det samme gjelder åpenhet i forhold til dialoger/diskusjoner og kollektiv refleksjon i arbeidet. Svarene fra lederne i de offentlige organisasjonene er ikke enstemmige på spørsmålene omkring dette temaet. Det er naturlig å tro at sosial omgang på arbeidsplassen kan føre til skapelsen av ny kunnskap, og at dette kan skje både bevisst og ubevisst. Dette er i tråd med meningene til Nonaka og Takeuchi (1995) som sier at kunnskap dannes i den sosiale interaksjonen mellom taus (implisitt) og synlig (eksplisitt) kunnskap.

Det er mulig å gjøre denne kunnskapsdelingen til en konstruktiv og kreativ hendelse i organisasjonen. Dette krever imidlertid tillit, gode relasjoner, omsorg for hverandre, samt at atmosfæren er positiv. De offentlige lederne opplyser at de ikke utveksler erfaringer, eller har dialog/diskusjon og kollektiv refleksjon over arbeidet. De er heller ikke helt bevisst og klar over dette. Det synes som om tillit, gode relasjoner og omsorg for hverandre skapes via samtaler mellom medarbeiderne. Det er i denne sammenheng naturlig at samtalen handler om arbeidet og det man har til felles. Det er naturlig at man trekker dette litt lenger, og utvider samtalen til hva man selv kan og tenker. Slik at kunnskapskonvertering hvor faktorene sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering av erfaringene som er delt, skjer både bevisst og ubevisst (Nonaka og Takeuchi 1995). Det opplyses fra lederne i begge organisasjonsformene at alle medarbeiderne har en form for formell utdanning enten via høyskole eller kursing, utdannelsen kan også være erfaringsbasert. Det er innlysende at en helhetlig kompetanse kan være opparbeidet på mange måter. Det opereres i teorien med ulike begreper om de menneskelige ressursene, men man vet at både utdanningsnivå og yrkesdeltakelse (flere kvinner i jobb) øker fra år til år.

Det er viktig i denne undersøkelsen å konsentrere seg om det Lai (1997) og Doksrød (1998) benevner som realkompetanse. Denne formen for kompetanse står for den samlede kompetansen hos en medarbeider, og inkluderer den formelle kompetansen i tillegg til den uformelle. Undersøkelsen viser at lederne i begge organisasjonsformene har medarbeidere som besitter realkompetanse. Dannelsen av nettverk og eller grupper forekommer likt i begge organisasjoner, det samme gjelder learning by doing (henviser til tabell 15).

5.2.4 Diskusjon av ledernes svar på spørsmål om kompetanseutvikling

Lederne i begge organisasjonsformene er enige om at årsaken til at organisasjonens kompetanse fremstår som unik, er enkeltmennesket eller medarbeiderens bidrag. Dette kan tyde på at begge sektorer er klar over at en overgang fra et kapital påvirket samfunn, til et mer kreativt og kunnskapsbasert samfunn lønner seg. Dette er i tråd med uttalelsene til Nordhaug (2002) om at intellektuell kapital, herunder human kapitalen, benevnes som den mest kritiske ressursen for organisasjonen generelt. Lederne i begge organisasjonsformene svarer nokså likt på spørsmålet om deres kompetanse er unik og vanskelig å kopiere for andre. Mange er usikre på om akkurat deres kompetanse er unik og vanskelig å kopiere. Lederne i begge organisasjonsformene avslører at de ikke har full oversikt over den interne kompetansen i organisasjonen. Det kan være mange årsaker til dette, men liten kjennskap og kunnskap om medarbeidernes kompetansekomponeanter kan være en forklaring. Det er mulig at lederne ikke er klar over hvordan de konkret skal gå frem for å utnytte kompetansen som allerede eksisterer i organisasjonen. Når det gjelder opplysninger om hvordan man utvikler og vedlikeholder kompetansen i organisasjonen, så er svarene sammenfallende mellom lederne i de private og offentlig organisasjonene. Lederne i begge organisasjonsformene mener at de selv har den kompetansen som trengs, for å ta avgjørelser om kompetansespørsmål i organisasjonen. På spørsmål om organisasjonens kompetansebehov er dekket, så kommer det frem at lederne i de offentlige organisasjonene er noe uenige. Nesten halvparten mener at de har et udekket kompetansebehov. Årsaken kan være at organisasjonen ikke har sett på kompetanse som noe viktig.

Mange av lederne i de offentlige organisasjonene sier at ”man er tross alt bare en kommune, med tildelte rammer og budsjetter”. Dette kan skape uheldige holdninger og danne negative mentale modeller i den offentlige organisasjonen som helhet. De offentlige lederne har i likhet med de private lederne både formell og uformell kompetanse (realkompetanse). Kompetanse kan ifølge Doksrød (1998) ikke uten videre tilegnes gjennom formaliserte utdanningsprogram utenfor organisasjonen. Kompetanse kan ifølge henne bare dannes og formes gjennom direkte omgang med mennesker, prosedyrer, materialer og redskaper i den enkelte organisasjon. Det kan dermed legges til rette for at den offentlige organisasjon kan utvikle tilfredsstillende kompetanse internt i organisasjonen. På spørsmål om lederne har gjort hva de kan for å utvikle organisasjonens kompetanse svarer alle likt. Enkelte ledere i begge organisasjonsformene mener at de kan bli bedre til å utvikle organisasjonens kompetanse. Nesten alle lederne i de offentlige organisasjonene opptrer støttende i kompetanseutviklingsprosessen. Dette er sannsynligvis den beste måten å opptre på i denne sammenheng.

Lederne bør i likhet med Doksrød (1998) og Krogh et al. (2001) støtte fremfor å lede kompetanseutviklingsprosessen. Lederne må ta initiativ og sette felles mål som kan gi arbeidet fokus, samt bygge opp tillit og skape interesse for kunnskapstemaet som skal utvikles. Nesten alle lederne benytter observasjon i det daglige arbeidet, med unntak av noen få offentlige ledere. Bruk av observasjon i arbeidet ser jeg på som en nødvendighet, ettersom observasjon fører til at lederne blir bedre kjent med blant annet medarbeidernes tause kunnskap. Strand (2001) påpeker at den beste praksis ofte er taus (implisitt) eller intuitiv kunnskap. For å kunne ta de nødvendige avgjørelser om intern kompetanse er det nødvendig for lederne å ha evnen til å observere og samle inntrykk, disse må i neste omgang analyseres og forstås. Lederne i de private organisasjonene har ulike meninger om viktigheten av realkvalifikasjoner i organisasjonen. Noen mener at den ikke trenger å være viktig, ettersom organisasjonen gir opplæring til sine medarbeidere. Lederne i de offentlige organisasjonene er av en annen oppfatning. De mener at realkvalifikasjoner er svært positiv for organisasjonen. Dette er i tråd med Doksrød (1998) som mener at organisasjonens ledere etter hvert vil legge større vekt på realkvalifikasjoner enn på formelle kvalifikasjoner.

Når noen av lederne i de private organisasjonene har et mindre positivt syn på viktigheten av realkvalifikasjoner, så har man kanskje ikke ansatt rett person i rett stilling. Når det gjelder ledernes erfaringer fra eksterne og interne kurs, så benytter alle lederne i de private organisasjonene seg av både eksterne og interne kurs, men interne kurs er mest benyttet. I de offentlige organisasjonene finner jeg noe mer ulike svar på dette. Halvparten benytter seg av eksterne kurs, mens de resterende benytter seg av interne kurs eller en kombinasjon av interne og eksterne kurs. Benyttelsen av interne kurs kan være både positivt og negativt. Positivt i den forstand at man får muligheter til å knytte nettverk. Det negative kan være at man opererer i sin egen verden, og får dermed ikke kjennskap til hvordan konkurrentene arbeider. De fleste lederne i de private organisasjonene mener de har oversikt over kompetansen som eksisterer i organisasjonen. I de offentlige organisasjonene er bare litt over halvparten enig i at de har oversikt over kompetansen som eksisterer i organisasjonen.

5.2.5 Diskusjon av ledernes svar på spørsmål om lederen

På spørsmål om det er forskjeller mellom offentlige og private ledere i møtesituasjoner med medarbeiderne, så mener over halvparten av lederne i de offentlige organisasjonene at det er forskjeller. I de private organisasjonene svarer over halvparten av lederne at de ikke vet om det er forskjeller. Det finnes få gjennomførte studier som belyser om det er forskjeller mellom offentlige og private ledere hva personalledelse angår. Det man kan fastslå og som også Strand (2001) påpeker, er at det ikke er store forskjeller mellom offentlige og private ledere. Han peker på at det er en lokal måte å lede på, og hevder at ledernes erfaringer burde vært mer benyttet i det praktiske arbeidet. Han sier også at denne kunnskapen kan bli for lokal til at den kan benyttes av andre ledere. Man kan stille spørsmål om lederne i de private organisasjonene er presset av omgivelsene til å være opptatt av egen ledelse, slik at det blir vanskelig å identifisere seg med ledere utenfor organisasjonen. Lederne i de offentlige organisasjonene mener at det er stor forskjell mellom dem og andre ledere. Over halvparten av lederne i de private organisasjonene opplyser at de har en kollega eller organisasjon som rollemodell, mens bare 3 av lederne i de offentlige organisasjonene oppgir at de har en rollemodell. Det kan være både sunt og usunt å ha en rollemodell, og kan gi både positive og negative effekter i hver enkelt leders arbeidshverdag.

I begge organisasjonsformene er lederne jevnt over fornøyde med seg selv i måten kunnskapen overføres til medarbeideren på, men noen offentlige ledere mener at de kunne blitt bedre på området. Organisasjonens mål styrer de fleste ledere i hverdagen. Det er viktig å være klar over at lederens overordnede mål, er å nå organisasjonens mål. Delegering av ansvar til medarbeiderne oppfattes som naturlig for alle lederne i begge organisasjonsformene. Resultatene i denne undersøkelsen viser avvik i forhold til forskningen til Strand (2001). Han hevder at offentlige ledere har langt mindre muligheter enn private ledere, til å endre stillingsinnhold og oppgaver for medarbeiderne. Denne undersøkelsen viser derimot at det oppfattes som naturlig for alle lederne i offentlige virksomheter å delegere ansvar til medarbeiderne, samt å sørge for deltakelse på alle nivåer i organisasjonen. Jeg finner et stort frafall blant lederne i de offentlige organisasjonene når det gjelder å gjennomføre medarbeider samtaler, noe som kan virke noe negativt i forhold til styrking og utvikling av den interne kompetansen. Lederne i de offentlige organisasjonene får dermed ikke nødvendig oversikt over og kjennskap til medarbeidernes kompetanse.

Mangel på medarbeidersamtaler kan gi negative signaler og være nedbrytende for tillitsbyggingen mellom leder og medarbeider. Det er enighet blant alle lederne at medarbeiderne i stor grad er mottagelige for deres ideer. Det er delte meninger om at lederne i begge organisasjonsformene selv har avvist ideer og forslag fra medarbeiderne. Noen av lederne har gjort det, andre har ikke. Det er imidlertid enighet blant alle lederne at avvisning av ideer fra de ansatte sjelden forekommer i organisasjonen. Alle lederne er positive til at medarbeiderne kommer med forslag og ideer om hvordan ting kan gjøres i organisasjonen. Lederne i begge organisasjonsformene er i overtall når de velger hvilken lederstil de har mest tillit til. Valget hvor lederne lar andre bestemme i lag med seg kom best ut. Denne lederstilen mener jeg er en gave til medarbeiderne, ettersom den gir medarbeiderne åpenhet, rom og tillit. Slik at de på eget initiativ kan ta del i utformingen av fellesskapet i organisasjonen. Når det gjelder ledernes opplevelser av hva som er best og verst med det å være leder i et kunnskapsbasert og innovativt arbeidsliv, så opplyses det fra begge hold at de har både negative og positive opplevelser med det å være leder. Det å kunne dra nytte av kunnskapen og dyktigheten til kreative medarbeidere oppgis å være positivt.

Det verste med å være leder i et kunnskapsbasert og innovativt arbeidsliv oppgis å være at utviklingen går for fort. Lederne i begge organisasjonsformene opplyser ganske likt, at man i en ansettelsesprosess må forholde seg til flere andre i organisasjonen. Det er her en ulikhet med forskningen til Strand (2001), som påpeker at det finnes forskjeller mellom sektorene når det gjelder ledernes påvirkning av hvem som skal ansettes. Hans forskning viser at 93 prosent av lederne i private organisasjoner sier at de har stor innflytelse på valget, mens det tilsvarende tallet for ledere i offentlige organisasjoner var 67 prosent. Denne undersøkelsen viser at lederne i de offentlige organisasjonene har større innflytelse på valg av medarbeidere, enn hva de hadde i perioden når undersøkelsen knyttet til Solstrandprogrammet foregikk. Det er stor likhet i svarene til lederne i begge organisasjonsformene når det gjelder ledernes muligheter til å beslutte endringer/videreutvikling av kompetansen i organisasjonen. Ifølge Strand (2001) rapporterte 81 prosent av lederne i offentlige organisasjoner at beslutninger blir tatt av overordnet myndighet eller styre. I de private organisasjonene var det tilsvarende tallet 34 prosent.

Dette viser igjen at bildet har endret seg med tiden. De offentlige lederne er ifølge denne undersøkelsen tildelt større beslutningsmyndighet, sannsynligvis som følge av at kompetanse fremstår som en av de viktigste temaene i dagens konkurransesamfunn. Det er enighet blant lederne om at deres viktigste lederoppgave er å skape motivasjon og trivsel hos medarbeiderne, noe som er i tråd med forskningen til Strand (2001). Undersøkelsen viste at deltakerne i Solstrandprogrammet mente at den viktigste lederoppgaven var å trekke folk med, motivere og støtte folk i organisasjonen. Når det gjelder ledernes muligheter til å påvirke medarbeiderne så er det klare likheter i svarene fra lederne, ettersom alle lederne oppgir at de har en slik påvirkningsmulighet. Resultatet avviker noe fra undersøkelsen til Strand (2001) som viste at lederne i de private organisasjonene hadde større muligheter til å påvirke sine medarbeidere, enn hva tilfellet var for lederne i de offentlige organisasjonene. Når lederne skal gi sin rolle et navn ovenfor medarbeiderne, så er det forskjell mellom organisasjonene. I de offentlige organisasjonene betegner nær sagt alle lederne seg som for eksempel veileder og coach, mens de fleste lederne i de private organisasjonene velger å kalle seg for veileder eller som lagleder.

Halvparten av lederne i begge organisasjonsformene opplyser at de selv er ansvarlig for implementeringen av medarbeidernes arbeid. Den andre halvdel av lederne i de offentlige organisasjonene sier at medarbeideren selv er ansvarlig for dette. Det samme gjelder for lederne i de private organisasjonene, bortsett fra en leder som svarer - vet ikke. Halvparten av lederne i de offentlige organisasjonene sier at de er kontrollerende overfor medarbeiderne, mens bare tre av lederne i de private organisasjonene opplyser at de er det. Over halvparten av de private lederne oppgir at de ikke er kontrollerende overfor medarbeiderne. Dersom medarbeiderne kjenner til fordelene og bakdelene ved observasjoner, så tror jeg ikke at kontrollering vil føre til konflikter mellom leder og medarbeider.

5.3 Konklusjon av resultater og funn

Undersøkelsen viser at lederne i de offentlige og private organisasjonene ser viktigheten av at organisasjonens medarbeidere innehar relevant kompetanse. Det kan virke som om at lederne i de to ulike organisasjonsformene bidrar noe ulikt, når det gjelder å ivareta og bruke medarbeidernes kompetanse. De har og noe ulikt syn på viktigheten av medarbeidernes kompetanse når det gjelder organisasjonens effektivitet og lønnsomhet. Lederne i de private organisasjonene legger større vekt på å undersøke hva som foregår i miljøer utenfor deres egen organisasjon, enn hva som er tilfellet for de offentlige lederne. Til forskjell fra lederne i de offentlige organisasjonene, så er lederne i de private organisasjonene bevisst viktigheten av å ha en kunnskapsvisjon som medarbeiderne er kjent med. Det synes som om betydningen av organisasjonens kunnskapsutvikling har en større relevans i de private organisasjonene. Undersøkelsen viser at det generelt er en god atmosfære innad i alle organisasjonene. I de private organisasjonene eksisterer det i større grad regler og kriterier for håndtering og verdsettelse av kunnskap, enn hva tilfellet er i de offentlige organisasjonene. Det er en større grad av frihet i de offentlige organisasjonene når det gjelder medarbeidernes muligheter til selvstendig oppgaveløsning. Lederne i begge organisasjonsformene har sammenfallende syn på at medarbeidernes muligheter for faglig og personlig utvikling er viktige faktorer for medarbeidernes trivsel og motivasjon. Ledernes vurderinger av medarbeidernes holdninger til arbeidet er like mellom de to organisasjonsformene.

Ledernes vurderinger tyder på at de aller fleste medarbeiderne har en positiv holdning til arbeidet. Det er stort sett gode relasjoner og ingen alvorlige konflikter mellom ledere og ansatte, noe som gjelder for begge organisasjonsformene. Det er stor likhet mellom organisasjonene når det gjelder ansvarsfølelse, tilhørighet og sosialt samspill. Når det gjelder disse faktorene så kan forholdene generelt benevnes som meget gode. Når det gjelder kompetanse og kunnskap, så oppgir tre av ti private ledere at deres kompetanse og kunnskap er unik og vanskelig å kopiere for andre. Oppfatningen er tilnærmet det samme hos lederne i de offentlige organisasjonene. Det er en viss avstand mellom private og offentlige lederes svar på spørsmålet om de har dekket kompetansebehovet i organisasjonen. Alle lederne i de private organisasjonene mener at deres kompetansebehov er dekket, mens noen offentlige ledere mener at de har behov for tilføring av ny kompetanse. Muligheten for en lokal måte å lede på har størst mulighet for å oppstå i de private organisasjonene. De fleste av de private lederne har en rollemodell, mens dette ikke er særlig utbredt i de offentlige organisasjonene. Til forskjell fra de offentlige organisasjonene, så har de private organisasjonene innarbeidede rutiner for gjennomføring av medarbeidersamtaler. Informasjonen fra lederne i de offentlige organisasjonene tyder på at medarbeiderne har fått en friere stilling i forhold til hva de hadde tidligere. De har gått i fra å være byråkratiske paragrafryttere, til å bli offentlige ansatte som har frihet til å foreta subjektive vurderinger i deres daglige arbeid. Jeg konkluderer med at det finnes både positive og negative forskjeller mellom offentlige og private lederes bidrag til medarbeidernes interne kompetanseutvikling, og mellom ledernes oppfatninger av den interne kompetanseutviklingen i organisasjonene. Positive i den forstand at kompetanseutvikling internt fremstår som dagsaktuelle hendelser i organisasjonene. Negative i den forstand at mulighetene for intern kompetanseutvikling på enkelte områder ikke er fullt utnyttet. Lederne i de offentlige og private organisasjonene bidrar på ulike måter til hver enkelt medarbeiders interne kompetanseutvikling. Det synes som om at ledere i begge organisasjonsformene har innflytelse og innvirkning på de ansattes kompetanseutvikling. Angående de sammensatte drivkreftene eller de ytre omgivelsene, så må lederne være fleksible og tilpasningsdyktige. Dette er påkrevet hvis de skal lykkes i møte med et kreativt samfunn, som gjennomgår kontinuerlige endringer.

Kapittel 6 Litteraturliste

- Bakka Jørgen Frode, Fivelstad Egil, Nordhaug Odd, (4.utgave 2004):
Organisasjon og ledelse. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag
- Brandi Søren, Hildebrandt Steen og Nordhaug Odd (2001): *Kompetansegullet @ det nye arbeidsliv*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag
- Doksrød Hilde (red.)(1998): *Kunnskap i arbeid*. Oslo: Tano Aschehoug AS
- Erlingmo Aasgaard Elisabeth (2007): *Sammenhenger mellom organisatoriske betingelser og kunnskapsutvikling*. Tromsø: Universitetet i Tromsø
- Everett Larry Euris og Furseth Inger (2.utgave 2004): *Masteroppgaven*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Førland Tor Egil (1 utgave, 4. opplag 2004): *Drøft*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Halvorsen, K.(1993): *Å forske på samfunnet – en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Bedriftsøkonomenes forlag A/S
- Holter Harriet og Kalleberg Ragnvald (red.)(2. utgave1996): *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Kaufmann Geir og Kaufmann Astrid (3. utgave 2003): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Krogh von Georg, Ichijo Kazuo, Nonaka Ikujiro (2001): *Slik skapes kunnskap*. Oslo: NKS Forlaget
- Lai Linda (1997): *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Nonaka Ikujiro and Takeuchi Hirotaka (1995): *The Knowledge – Creating Company*. New York: Oxford University Press
- Nordhaug Odd (1987): *Kompetanse, organisasjon og ledelse*. Oslo: Tano Aschehoug AS
- Nordhaug Odd m.fl.(2.utgave 1994): *Personalutvikling, organisasjon og ledelse*. Oslo: Tano Aschehoug AS
- Nordhaug Odd (1998): *Kompetanseutvikling og ledelse*. Oslo: Tano Aschehoug AS
- Nordhaug Odd (1998): *Kompetansestyring i arbeidslivet*. Oslo: Tano Aschehoug AS

Nordhaug Odd (red) (1999): *Ledelse 2000+, Trender og utfordringer*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag

Nordhaug Odd (2002): *Kunnskapsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Ringdal, K.A.(1998): *Enhet og mangfold, samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke A/S

Riis Ole (2005): *Statsvitenskap i praksis*. København: Hans Reitzels Forlag

Sandervang Arne og Skalstad Erik (2001): *Humankapital & kompetanseøkonomi, investering i kompetanse og synliggjøring av humankapitalen*. Oslo: Kommuneforlaget AS

Senge Peter M., *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. (New York: Currency Doubleday, 1990).

Strand Torodd Redaktør (1992): *Ledelse kan læres*. Oslo: Bedriftsøkonomenes forlag

Strand Torodd (2001): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke A/S

Thagaard, T.(1998): *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke A/S

Østerud Øivind, Goldmann Kjell, Pedersen N. Mogens (red) (1997): *Statsvitenskapelig leksikon*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Artikler:

Senge Peter M. (Fall 1990): *Building Learning Organizations*. The Leader`s New York. Sloane Management Review, Academic Library

Tichy Noel M., Cohen Eli (1998): *The teaching organization*. Academic Research Library

Internettkilder:

Olson Paul O (2002): *Personalledelse. Er humankapital et tall*. <http://www.logistikk-ledelse.no/2002/kv/kv06-01.htm>

Kapittel 7 Intervjuguide

- Kjønn?
- Alder?
- Type leder, toppleder eller mellomleder?
- Utdanning/bakgrunn + antall år i organisasjonen?
- Hvor mange leder du i ditt arbeid i dag?

A) Kompetansekomponeenter (kompetanse, kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger)

Kompetanse

1. Hvor viktig er kompetansen i din organisasjon? Forklar.
2. Hvor viktig er intellektuell kapital i din organisasjon? Forklar.
3. Hvordan tilrettelegger og ivaretar du enkeltmenneskets kompetanse i organisasjonen?
4. Hva mener du er den viktigste konkurransefordelen i organisasjonen?
5. Hvordan foregår den praktiske bruken av kompetanse i organisasjonen?
6. I hvilken grad tror du kompetanse har positiv effekt på organisasjonens effektivitet, kvalitet og lønnsomhet?

Kunnskap

1. Har organisasjonen en kunnskapsvisjon, og hvordan uttrykkes/formidles denne?
2. Hvordan og hvor ofte utvikler organisasjonen kunnskapen internt?
3. Hvilken kunnskap mener du er den viktigste i organisasjonen, den implisitte eller den eksplisitte? Hvorfor.
4. Hvordan anvendes og utnyttes kunnskapen i organisasjonen? Forklar.
5. Hvilken atmosfære råder i organisasjonen, positiv/negativ? Forklar.
6. Har organisasjonen en eller flere personer som inspirerer til kunnskapsutvikling internt i organisasjonen?
7. Har organisasjonen utarbeidet egne kriterier og regler for hvordan kunnskap skal håndteres og verdsettes?

Ferdigheter

1. Får dine medarbeidere løse oppgaver slik de selv mener er best for organisasjonen?
2. Kan medarbeiderne i regi av din ledelse ha egne selvstendige meninger i deres arbeid?
3. Gis det rom for trening og /eller imitering slik at erfaring kan opparbeides?
Forklar.

Evner

1. Hva legger du mest vekt på når du ser etter potensiale i en medarbeider?
2. Hva vektlegges hos medarbeideren ved tilrettelegging og fordeling av oppgaver?
3. Hvor viktig mener du faglig og personlig utvikling er for hver enkelt medarbeider? Forklar.

Holdninger

1. Hvilke holdninger til arbeidet mener du eksisterer blant medarbeiderne?
2. Belønnes medarbeidere for å være motiverte? Hvordan?
3. Hvordan er ditt forhold til kolleger/medarbeidere?
4. Er det konflikter (i luften) mellom ansatte, eller mellom ansatte og ledelse?
Oppfattes konflikter som illojalt i organisasjonen?
5. Hvordan er de personlige relasjonene i organisasjonen?
6. Er du opptatt av omsorg for dine medarbeidere og på hvilken måte?
7. Har organisasjonen et sosialt samspill mellom medlemmene?
8. I hvilken grad har du ansvarsfølelse overfor dine medarbeidere?
9. Føler du tilhørighet sammen med organisasjonens medlemmer?
10. Har du fruktbare og gode samtale med dine medarbeidere?

B) Ulike teoribidrag

Peter Senges teoribidrag

1. Legger du mest vekt på den samlede helhet eller enkelt delene i organisasjonens kompetanseutviklingsprosesser? Forklar.
2. Gir du medarbeiderne anledning til fri tenkning, kreativitet og personlig mestring i arbeidet? Forklar.
3. Finnes det etter din mening fastgrodde vaner/tankemønstre i organisasjonen? Forklar.
4. Finnes det etter din mening en vi følelse/ånd i organisasjonen? Forklar.
5. Arbeides det mye i grupper i organisasjonen og er resultatene bedre enn ved selvstendig utført arbeid? Forklar.
6. Legger du mest vekt på at man lytter til hverandre (dialog) eller at man presenterer ulike synspunkter (diskusjon), eller begge deler i et gruppesamarbeid?

Ikujiro Nonaka og Hirotaka Takeuchis teoribidrag

1. Tror du medarbeiderne vet mer enn de forteller i arbeidssammenheng, og gjelder dette også deg selv?
2. Samles organisasjonens medlemmer for å utveksle egne erfaringer i arbeidssammenheng?
3. Legger du som leder opp til åpenhet, dialoger/diskusjoner og kollektiv refleksjon om arbeidet?
4. Hvor mange av medarbeiderne har formell utdanning?
5. Dannes det nettverk i organisasjonen hvor meningsfull og fornuftig dialog eller kollektiv refleksjon kan utløses?
6. Benytter du som leder deg av “learning by doing” i organisasjonens arbeid?

C) Utvikling og læring i organisasjonen

Kompetanseutvikling

1. Opplever du at organisasjonen din har en kompetanse og kunnskap som er unik, og dermed vanskelig å kopiere?
2. Kan du konkret forklare hva du i ditt arbeide gjør med den kompetanse som allerede eksisterer i organisasjonen?
3. Synes du selv at du har kompetansen/kunnskapen som trengs for å ta de nødvendige avgjørelser om kompetansespørsmål i organisasjonen?
4. Hvor ofte (tidsaspekt) skjer det en endring med kompetanseutviklingen internt i organisasjonen?
5. Er kompetansebehovet dekket i organisasjonen?
6. Har du selv gjort hva du kan for å utvikle organisasjonens kompetanse?
Forklar.
7. Opptrer du støttende eller ledende i den interne kompetanseutviklingsprosessen?
8. Er du opptatt av å observerer medarbeiderne i deres daglige virke med tanke på eventuelle forbedringer i organisasjonens kompetanseutvikling? Forklar.
9. Hvilke erfaringer har du gjort deg angående realkvalifikasjoner som er utviklet i praktisk arbeid? Positive/negative?
10. Finnes det medarbeidere i organisasjonen som ikke har formell utdanning?
11. Hvilke erfaringer har du gjort deg hva eksterne/interne kurs eller utdanningsprogram angår?
12. Har din organisasjon full oversikt over kompetansen som eksisterer, hvis ikke fortsetter dere allikevel å utvikle ny og enda bedre kompetanse?

D) Ledelse i organisasjonen

Lederen

1. På hvilken måte tror du det er stor forskjell mellom deg og andre ledere, i måten dere møter medarbeiderne på? Forklar.
2. Har du en organisasjon og eller kollega som rollemodell?
3. Er du tilfreds med deg selv og måten du overfører kunnskap på til andre i organisasjonen? Forklar.
4. I hvilken grad opplever du at organisasjonens mål styrer deg i ditt daglige arbeid?
5. Er delegering av ansvar og deltakelse på alle nivåer i organisasjonen en naturlig hendelse med deg som leder?
6. Gjennomfører du medarbeidersamtaler? Når og i hvilke omgivelser?
7. I hvilken grad oppfatter du dine medarbeidere som mottagelig for dine ideer i organisasjonen?
8. Har du selv avvist ideer og forslag fra dine medarbeidere?
9. I hvilken grad tillater du at medarbeiderne kommer med ideer og forslag til hvordan ting kan gjøres eller bli bedre i organisasjonen?
10. Hvilken lederstil har du erfaringsmessig mest tillit til? (du selv bestemmer, lar andre bestemme i lag med deg eller lar andre bestemme for deg).
11. Hva opplever du som best, og hva opplever du som verst med å være leder i et kunnskapsbasert og innovativt arbeidsliv?
12. Har du selv valgt å ansette dine medarbeidere?
13. Har du selv muligheten til å beslutte/bestemme hvilke endringer som skal og bør gjøres, med tanke på endring/videreutvikling av kompetanse i organisasjonen?
14. Hva er din viktigste lederoppgave?
15. Har du muligheten til å påvirke dine medarbeidere?
16. Hvis du skulle gitt din rolle overfor medarbeiderne et navn, hva ville du ha kalt deg da?
17. Hvem tar seg av den faktiske implementeringen av medarbeidernes arbeid i organisasjonen?
18. Opptrer du kontrollerende overfor dine medarbeidere i det daglige arbeidet?