

Læringsperspektiv på ledelse og utvikling av en vekstbedrift

Ketil Jensen

Veiledere:

Ivar Amundsen og Atle Svendal

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2011
Fakultet for økonomi og statsvitenskap
Institutt for arbeidsliv og innovasjon

Sammenfatning

Next Sport er en bedrift i Kristiansand som ble etablert i 2006 med to ansatte i tillegg til en arbeidende styreleder. De har siden hatt høy vekst og i 2010 hadde bedriften 23 ansatte og 75 millioner kroner i omsetning.

Gjennom masterutdanningen ved Universitetet i Agder har jeg hatt kontakt og samarbeid med bedriften i tre semestre. Høsten 2010 undersøkte jeg normene og verdiene som preget kulturen og våren 2011 var det HMS som var temaet. Jeg har sett et fellesskap av engasjerte og motiverte medarbeidere og en organisasjon i stadig vekst. Undersøkelsene har gitt meg mange svar - og noen nye spørsmål: Hvordan legger man til rette for vekst? Hvordan ledes en organisasjon som stadig vokser? Hva er viktig for å sosialisere nye medarbeidere? Hvilke grep kan være effektive for å lede utviklingen? Hva skjer internt i en organisasjon i vekst? Hva må medarbeiderne, lederne og organisasjonen lære når vekstfasen går over i konsolideringsfasen? Slike ubesvarte spørsmål ga meg inspirasjon til å fortsette undersøkelsen av, og samarbeidet med, de involverte informantene, og jeg har formulert følgende problemstilling til masteroppgaven:

Læringsperspektiv på ledelse og utvikling av en vekstbedrift

Jeg har ønsket å belyse problemstillingen ut fra fire teoretiske innfallsvinkler, og i kapittel 2 har jeg vist hvilke teorier som er valgt og de argumentene som ledet frem til dette utvalget. For det første har jeg definert begrepet "vekst", for det andre har jeg ment at det var nødvendig å se nærmere på teori om typiske trekk ved ledertyper og ledelsesutvikling av en vekstbedrift, for det tredje har jeg brukt Mintzbergs teori om organisasjonskonfigurasjoner for bestemme hvordan organiseringen i Next Sport kan beskrives og for det fjerde har jeg valgt helhetsmodellen for arbeidslivslæring fra Knud Illeris og samarbeidspartnere.

Kapittel 3 viser de metodiske valgene. Jeg har i stor grad gjort bruk av kvalitative metoder, og det er hovedsakelig kvalitative forskningsintervju i grupper og individuelt som ligger til grunn for analysen. I tillegg har jeg benyttet en kvantitativ dokumentanalyse for å tallfeste den veksten som Next Sport har opplevd gjennom årene 2006 - 2010.

Kapittel 4 inneholder analysen av intervjureferatene og dokumentene og de funn jeg har gjort ut fra datamaterialet. Gjennom ti funn peker jeg på at det er mange forhold som gjør læring mulig i Next Sport

- både individuelt og kollektivt. Blant annet kan jeg her nevne et inkluderende sosialt miljø, en opplevelse av meningsfulle jobber, en åpen og støttende dialog i hverdagen og et klart uttalt ønske fra flere om å fremme både sin egen og bedriftens positive utvikling som viktige momenter i denne sammenhengen. Samtidig har jeg pekt på noen forhold som ut fra teorien kan bidra til å hemme en slik utvikling, og det gjelder særlig på det sosiale planet. Et noe lavere arbeidstempo for å gi mer tid til refleksjon, klarere kommunikasjon og ansvarsfordeling, samt flere praksisfellesskap med læring på tvers av avdelinger, er eksempler på behov som flere av informantene melder om innenfor det teknisk-organisatoriske læringsmiljøet. På det individuelle planet har jeg registrert et visst nærværspres og en uttalt bekymring om utbrenthet, og det er forhold som må bearbeides med tanke på å utvikle læringsmulighetene.

Forord

Next Sport er en bedrift i Kristiansand med en kort og hektisk historie, kreative og motiverte medarbeidere og en engasjert daglig leder. Jeg har samarbeidet med omkring en tredjedel av de ansatte over tre semestre. Informantene har bidratt til en prosess som har vært meget lærerik for min del, og jeg håper at masteroppgaven kan gi noe tilbake. Takk til hver enkelt for et langt og godt samarbeid.

I to og et halvt år har jeg vært student ved Universitetet i Agder, Institutt for arbeidsliv og innovasjon. Hele tiden har det vært motiverende å møte både medstudenter, forelesere og universitetets ansatte for øvrig. En særlig takk går likevel til foreleserne og veilederne, førstelektorene Ivar Amundsen og Atle Svendal.

Jeg har studert ved siden av å arbeide som rektor ved Drottningborg Videregående Skole. Oppgaven hadde ikke blitt ferdig i dette semesteret om det ikke hadde vært for studiepermisjon i oktober, og jeg takker skolens eierorganisasjon for denne muligheten.

Den siste takken går til Eirin og de tre jentene våre. Dere har levd med en mann og far som over lang tid har vært opptatt med sine interessante studier. De siste ukene har jeg visstnok gått i en akademisk boble, og jeg er glad for at dere holdt ut.

Grimstad, i siste halvdel av november 2011

Ketil Jensen

Innholdsfortegnelse

Sammenfatning	1
Forord	3
Innholdsfortegnelse	4
1.0 Innledning	5
2.0 Teori	8
2.1 Vekstbedrift	8
2.1.1 Årets Entreprenør	8
2.1.2 Kommersialiseringsguiden	9
2.1.3 En gabelle løper fort og hopper høyt	10
2.1.4 Vekstforetak i Norge	11
2.1.5 Vekstbedriften fra innovasjon til lønnsom drift	11
2.1.6 Konklusjon angående vekstbedrift	12
2.2 Ledertyper og ledelsesutvikling i vekstbedrifter	13
2.3 Strukturelle organisasjonskonfigurasjoner	15
2.3.1 De fem strukturelle hovedelementene	16
2.3.2 Enkel struktur	17
2.3.3 Maskinbyråkratiet	18
2.3.4 Ad hoc-kratiet eller den innovative organisasjon	18
2.3.5 Kritikk av typologiseringene	19
2.4 Læringsmodellen til Knud Illeris og samarbeidspartnere	20
2.4.1 Begrunnelse	20
2.4.2 Læringsprosesser i arbeidslivet	23
2.4.3 Arbeidslivet som læringsarena	31
2.4.4 Dobbeltperspektiv på læring i arbeidslivet	38
3.0 Metode	41
3.1 Innledning	41
3.2 Forhistorien	41
3.3 Utvalg av informanter	42
3.4 Datainnsamling	43
3.5 Dataanalyse	45
3.6 Validitet	47
3.7 Ethiske overveielser	49
4.0 Analyse og presentasjon	50
4.1 Innledning	50
4.2 Next Sport som vekstbedrift	50
4.3 Next Sport i lys av Mintzbergs teori	54
4.4 Arbeidslivslæring i Next Sport	58
4.4.1 Individuelle læringsprosesser i Next Sport	61
4.4.2 Sosiale læringsarenaer i Next Sport	73
4.4.3 Oppsummerende helhetsperspektiv på arbeidslivslæring i Next Sport	91
5.0 Avslutning	94
6.0 Litteraturliste	96
Vedlegg 1	100

1.0 INNLEDNING

Next Sport er en bedrift i Kristiansand som ble etablert i 2006 med to ansatte i tillegg til arbeidende styreleder. De har hatt vekst i omsetning og antall ansatte hvert år og hadde i 2010 cirka 75 millioner kroner i omsetning og totalt 23 ansatte, og bedriften ble dette året kåret til "Årets gasselbedrift" i Vest-Agder av Dagens Næringsliv.

I forbindelse med utdanningen ved Universitetet i Agder, startet jeg samarbeidet med Next Sport høsten 2010. Da gjorde jeg, sammen med en medstudent, en undersøkelse av hvilke normer og verdier som preget kulturen i bedriften og hvordan de kunne bruke dem i den videre utviklingen. Våren 2011 fortsatte samarbeidet, og denne gangen var det bedriftens HMS-kultur og -struktur som var gjenstand for undersøkelsen. Datamaterialet fra disse to semestrene har gitt meg to sett med intervjureferater som har blitt tatt med inn i masteroppgaven.

Jeg er svært glad for å ha fått anledning til å fortsette studiet i bedriften. Veksten har flatet noe ut, økningen i salget har ikke vært den samme i 2011 som tidligere år og på sommeren i år måtte bedriften gå til permittering av ansatte. I tillegg setter både daglig leder og noen av de andre informantene ord på et ønske om en annen intern struktur, klarere ansvarsfordeling og behov for læring og utvikling. Denne informasjonen satte meg på sporet av noe teori om vekstbedrifters ulike faser. Jeg har tenkt at det skulle være interessant å undersøke hvordan bedrifter med rask vekst kan ledes og utvikles ikke minst i tider som oppleves som overgangsfaser. En konkretisering av denne ideen fikk jeg gjennom et lite hefte utgitt av forskningsstiftelsen SINTEF med tittelen "Fra liten til større: Organisering og ledelse i gründerbedrifter med suksess" (Knutstad og Øyum, 2010), og jeg er takk skyldig til stiftelsen som velvilligst sendte meg heftet.

Gjennom hele masterstudiet har læring vært et sentralt tema. Min egen arbeidserfaring fra skoleverket har sannsynligvis også spilt en rolle når jeg har ønsket å fokusere på hvordan mennesker og organisasjoner lærer, og jeg har formulert problemstillingen slik:

Læringsperspektiv på ledelse og utvikling av en vekstbedrift

som for øvrig også er oppgavens tittel. Utvalget av teori gjør det nødvendig med noen begrunnelser, og kapittel 2 viser at jeg har brukt fire ulike teoretiske innfallsvinkler.

Først har jeg definert begrepet "vekstbedrift" ut fra forskning og et par mer praktisk anvendte undersøkelser. Jeg har bevisst valgt bort å bruke begrepet "gründer", selv om ordet er fremme i mye av den litteraturen jeg har hatt for hånden. Min tolkning tilsier at "gründer" brukes ofte personlig om den som har en forretningsidé, eventuelt om den som starter en bedrift, i tillegg til at begrepet knytter seg til "gründerfasen" av bedriften, nemlig den aller første tiden etter etableringen. "Vekst" eller "vekstfasen" kan også brukes om den første tiden i en bedrifts utvikling, men begrepet kan også brukes i en videre betydning. En bedrift kan oppleve flere vekstfaser, det er innlysende at en stor bedrift kan vokse, og jeg har derfor valgt "vekst", "vekstfase", "vekstbedrift" og tilsvarende.

Deretter har jeg redegjort for typiske ledertyper og lederidealer i vekstbedrifter. Det finnes flere typiske kjennetegn på ledere av bedrifter i vekst, og det gis i litteraturen noen råd til hvordan slike bedrifter kan ledes og utvikles. Denne delen av teorien blir anvendt i to deler av analysen.

For det tredje har jeg redegjort for Mintzbergs teori om de ulike organisasjonskonfigurasjonene. En bedrift som vokser vil før eller senere erfare at det er nødvendig å endre på organiseringen, og denne teorien har vist seg å være et nyttig analytisk verktøy i den forbindelse. Til dette er det flere mulige teorier å forholde seg til, men jeg mener at Mintzbergs teori er anvendbar for både små og store bedrifter, den analyserer organiseringen ut fra dens ulike komponenter, og den åpner for overgangsfaser og såkalte "hybride" løsninger.

Den fjerde og siste teoretiske innfallsvinkelen er en helhetlig modell for læring i arbeidslivet. Innenfor dette temaet er det også et høyt antall teorier man kan bruke. Jeg har valgt modellen til Illeris m.fl. av fire særlige grunner: 1) den handler spesifikt om arbeidslivslæring, 2) jeg kan identifisere meg med det generelle humanistiske læringssynet, 3) læring behandles både som en individuell prosess og en sosial prosess og 4) den hevder at læring i arbeidslivet forutsetter at både enkeltindivider og organisasjoner kan lære, altså at både individuell og kollektiv læring er mulig, dog slik at kollektiv læring bare er mulig på bakgrunn av en forutgående individuell læring. Jeg har blant annet valgt bort teorier som i stor grad legger vekt enten på den individuelle siden eller den kollektive siden.

I metodekapittelet har jeg gjort rede for de metodiske valgene som ligger til grunn for undersøkelsen. I hovedsak har jeg brukt kvalitative metoder med intervju både i grupper og individuelt som den mest sentrale metoden. Etter transkribering og renskriving av referatene har jeg fortolket og analysert intervjuene gjennom meningsfortetting og meningskategorisering. Jeg kommer også inn på at dokumentanalyse har vært benyttet til analysen av årsregnskapene fra 2006 til 2010.

Kapittel 4 inneholder analyse og presentasjon av funnene. Jeg har systematisert denne delen i ti funn som til sammen skal gi en helhetlig respons på problemstillingen. I sum finner jeg at det er mange forhold som ligger til rette for læring i Next Sport - både individuelt og kollektivt. Samtidig har jeg pekt på noen forhold som ut fra teorien kan bidra til å hemme en slik utvikling, og det gjelder særlig på det sosiale planet. Et noe lavere arbeidstempo for å gi mer tid til refleksjon, klarere kommunikasjon og ansvarsfordeling, samt flere praksisfellesskap med læring på tvers av avdelinger, er eksempler på behov som flere av informantene melder om innenfor det teknisk-organisatoriske læringsmiljøet. På det individuelle planet har jeg registrert et visst nærværspres og en uttalt bekymring om utbrenthet, og det er forhold som må vies oppmerksomhet med tanke på å utvikle læringsmulighetene.

Denne påpekningen av noen momenter som kan hemme læringsmiljøet må likevel ikke overskygge de positive sidene. Som nevnt er det mange forhold som kan fremme læring, og jeg har satt ord på en sterk arbeidsidentitet og en meningsfull arbeidspraksis. De ansatte opplever stolthet, arbeidsglede, motivasjon, utfordringer og meningsfulle jobber, og de ønsker å utvikle seg videre med tanke på egen karriere og bedriftens fremtid.

2.0 TEORI

Innledningsvis skal jeg gi en kort oversikt over de teoretiske innfallsvinklene som skal brukes i arbeidet med problemstillingen, og resten av kapittelet handler om en relativt grundig redegjørelse for hver av de anvendte teoriene.

Først er det nødvendig med et teoretisk grunnlag for å definere hva som menes med en vekstbedrift. Til dette har jeg valgt både et forskningsbasert perspektiv og noen mer praksisorienterte analyser.

Deretter må man ta hensyn til at vekstbedrifter er i stadig endring. Dahle m.fl. (2010) skriver blant annet om ledertyper og ledelsesutvikling i slike bedrifter, og jeg henter noe teori deres bok "Vekstbedriften fra innovasjon til lønnsom drift". Det er særlig toppledelsen (daglig leder) som står i fokus for disse betraktningene og i analysen blir disse momentene brukt både i kapittel 4.2 og 4.4.

For det tredje er det slik at vekst over tid medfører at organiseringen endres, og det vil nødvendigvis forutsette at bedriften, og i alle fall de menneskene som arbeider der, må tenke og handle annerledes. Teorien om ulike måter å strukturere organisasjoner på - Mintzbergs teori om organisasjonskonfigurasjoner - skal kaste lys over de ulike måtene å organisere bedriften på.

Som det fjerde momentet i teorikapittelet skal det pekes på at endringer innebærer læring. Ny tenkning og nye handlemåter forutsetter at noen i bedriften - gjerne hele organisasjonen - lærer noe nytt. Læring er meget kompliserte prosesser som omfatter både individer og deres omgivelser, og læringsteorien fra Illeris og samarbeidspartnere får dermed en stor plass i fremstillingen.

2.1 Vekstbedrift

I det følgende skal begrepet "vekstbedrift" defineres. Hva betyr det og på hvilken måte er det relevant? Hvilke mål er det naturlig å bruke for å beskrive bedrifters vekst? Begrepet får noe ulike betydning i forskjellige fremstillinger, og jeg skal presisere hvordan det defineres her.

2.1.1 Årets entreprenør

Det multinasjonale revisjons- og rådgivningsfirmaet Ernst & Young arrangerer hvert år en konkurranse kalt "Entrepreneur of the year" (Ernst & Young 2002). Kandidatene i kåringen er enkeltpersoner som

står bak bedrifter i vekst, og i den sammenhengen har de følgende kriterier for utvelgelse (Ernst & Young, 2010):

- Bedriften må ha hatt en omsetningsvekst på minimum 30 prosent over de siste 2 år
- Bedriften må ha hatt et positivt resultat siste år
- Bedriften må ha hatt positiv egenkapital siste år
- Bedriften må ha hatt en vekst i antall ansatte de siste to år og minst 20 ansatte pr 31.12. i det aktuelle året
- Kandidaten må ha en vesentlig eierinteresse i bedriften
- Kandidaten må ha overordnet lederansvar i bedriften

Min oppgave dreier seg ikke om å utrope enkeltpersoners betydning for bedriftens utvikling, men de fire første kulepunktene fremstår likevel som relevante for å analysere veksten i en bedrift. En punktuell, årlig måling av bedrifters vekst er heller ikke tilstrekkelig for å analysere utviklingen over tid, og vi trenger derfor andre og flere kriterier.

2.1.2 Kommersialiseringsguiden

Kommersialiseringsguiden har en annen analysemetode. Her vurderes bedrifter over flere år, men det er gjerne større foretak som har "klart de organisatoriske utfordringene i overgangen fra entreprenørbedrift til profesjonelle bedrift" (Kommersialiseringsguiden, 2003). Guiden ønsker å finne frem til kjennetegn ved de personene som har drevet frem bedriftene, hvordan de har tenkt og hvilke erfaringer de har gjort seg i prosessen (Ibid). For å oppnå dette, gjennomfører de dybdeintervjuer med sentrale personer i bedriftene og legger vekt på følgende forhold:

1. Ekstern kapital
2. Styret og ledelsen
3. Markedsforståelse
4. Markedsføring
5. Samarbeid som konkurransefortrinn
6. Vekstproblemer

Med tanke på guidens begrensede teoretiske relevans, skal jeg ikke gå mer inn i materialet, men bare kommentere at guiden bruker kun to kriterier for å beskrive veksten:

- Minst 20 % vekst over flere år
- Lønnsom drift

Det er ikke sagt noe mer om hva som må vokse mer enn 20 % eller hva man legger i uttrykket "lønnsom drift" annet enn at det må være overskudd som kan finansiere utbytte eller videre vekst (Ibid, 4). Heftet inneholder flere interessante momenter om bedrifter i vekst, men kriteriene ut over de to nevnte er ikke presise nok for oppgavens formål.

2.1.3 En gaselle løper fort og hopper høyt

Avisen Dagens Næringsliv har i flere år kåret en gasellebedrift i hvert fylke i Norge. Metaforen gaselle henleder tanken på både hurtighet og smidighet og kanskje på evnen til fremdrift i raske sprang. Dette er en ikke-vitenskapelig kåring, men den tar inn mer enn ett år i analysen. Avisen og dens analysepanel vurderer bedriftene etter seks faktorer, og alle faktorene må være innfridd for å bli med i vurderingen (<http://www.dn.no/gasellene/>):

- Mer enn doblet omsetningen på fire år
- Omsatt for mer enn 1 million kroner første år
- Positivt samlet driftsresultat
- Unngått negativ vekst
- Levert godkjente regnskap til Brønnøysundregistrene
- Vært aksjeselskap

Disse kriteriene fanger opp hele bedriftens historie og strekker seg følgelig over flere år, samtidig som de er presise nok til å brukes i vår sammenheng. Hensikten er som nevnt å finne kriterier som kan definere hva som ligger i begrepet "vekstbedrift" og hvilke mål vi kan bruke for å beskrive og analysere bedrifter i vekst. Det faktum at Next Sport ble kåret til årets gasellebedrift i Vest-Agder i 2010 (vedlegg 1) gjør bruken av denne kilden spesielt relevant.

2.1.4 Vekstforetak i Norge - en forskningsbasert undersøkelse

Til temaet om vekstbedrifter er det flere teoretikere og praktikere som henviser til Olav Spilling og hans forskning (se for eksempel Ernst & Young 2002). Ikke minst hans omfattende rapport fra 2001 kan bidra til å finne fruktbare mål eller kriterier for vekst i bedrifter.

Spillings hensikt er å sette "søkelyset på vekstforetak i norsk næringsliv" (Spilling, 2001, iii) gjennom ulike analyser og diskutere næringspolitikken overfor slike foretak. Rapporten er fra 2001 og analyserer de raskest voksende foretakene i landet i perioden 1994 - 1999. For å avdekke hvilke foretak dette gjaldt, ble det lagt til grunn at selskapene måtte "ha eksistert i hele perioden, omsetningen måtte være på minst 50 millioner kroner i 1999, og omsetningsveksten skal ikke være under 20 prosent mer enn to av de fem årene i perioden" (Ibid, 7). Videre skulle veksten være organisk, og selskapet måtte være lønnsomt.

Jeg har et annet og langt smalere fokus, men noen av kriteriene Spilling (2001) legger til grunn for å avdekke vekstforetak er interessante. Det har vært en del av formålet med prosjektet "å si noe om kjennetegn ved vekstforetak" (Ibid, 9). Begrepet "vekst" kan ha ulike betydninger eller typer av meningsinnhold. Dersom man legger kvantitative mål til grunn, er det vanlig å analysere økning i omsetning og i antall ansatte, som begge sier noe vesentlig om verdiskapningen. Man kan også se på vekst som forbedring i kvalitet og analysere "vekst" som noe man oppnår gjennom utviklingsprosesser. Jeg skal for så vidt gjøre begge deler i oppgaven, men her dreier det seg foreløpig om definisjonen av vekst og vekstbedrift som begrep, og jeg velger derfor foreløpig en kvantitativ tilnærming. Ut fra dette er det sakssvarende å liste opp to kriterier for vekst fra Spillings rapport:

- Økning i omsetning
- Økning i antall ansatte

Begge kriteriene gjelder selvsagt for en bestemt periode, og den relative økningen sier noe om hvor stor veksten har vært i de aktuelle årene.

2.1.5 VEKSTBEDRIFTEN fra innovasjon til lønnsom drift

Den siste teoretiske fremstillingen jeg benytter til begrepet "vekstbedrift" og tilhørende uttrykk har en annen innfallsvinkel enn de foran nevnte.

Her opererer forfatterne med meget presise begreper og sier at bedrifter grovt sett gjennomgår tre faser i sin utvikling:

- Gründerfasen er perioden fra forretningsideen realiseres og til bedriften har nådd en omsetning på omkring 3 millioner kroner. Beløpet er avhengig av bransje, men jeg noterer at begrepet brukes om en meget kort periode i en voksende bedrifts tidligste utvikling.
- Vekstfasen strekker seg fra ca 3 millioner til typisk 20 millioner kroner i omsetning. Dette er også noe bransjeavhengig, men fasen preges av få og nære kunderelasjoner samtidig som bedriftens suksess avhenger av noen sentrale nøkkelpersoner.
- Driftsfasen er den situasjonen man kommer i etter å ha nådd omkring 20 millioner kroner i omsetning. Forfatterne kaller denne størrelsen en "kritisk masse" som ofte kan gi en positiv kontantstrøm til å finansiere en stadig mer profesjonell organisasjon.

(Dahle m.fl., 2010, 15)

Jeg skal bruke noen av de to siste fremstillingenes perspektiver i et senere avsnitt om organisasjoners utvikling, men foreløpig konstaterer jeg at omsetning igjen er brukt som uttrykk for vekst. Dahle m.fl. (2010) bruker kun omsetning, og Spilling (2001) bruker omsetning og antall ansatte, mens de to førstnevnte - og mer praktisk anvendte - analysene bruker flere måleparametere.

2.1.6 Konklusjon

Det er altså mulig å bruke ulike perspektiver for å beskrive, definere og analysere bedrifter i vekst. Jeg legger til grunn en kvantitativ tilnærming når jeg skal fastslå om en bedrift er i vekst og for å si noe om vekstraten. Jeg mener at det er nødvendig å se utviklingen over noen år i sammenheng og vil i analysekapittelet bruke faktiske tall og relative endringer for

- omsetning
- driftsresultat
- gjennomsnittlig antall ansatte

som mål for bedriftens kvantitative vekst.

2.2 Ledertyper og ledelsesutvikling i vekstbedrifter

Spillings rapport avdekker et teoretisk interessant aspekt ved bedrifter i vekstfasen, som ser ut til å være uavhengig av bransje, geografi, offentlige virkemidler og så videre, nemlig det faktum at en bedrift som kan klassifiseres som vekstforetak i én periode, ikke nødvendigvis er det i den påfølgende perioden: "Det å være et vekstforetak, er således i stor grad et midlertidig fenomen" (Spilling, 2001, 8). Etter en vekstfase går foretakene over i en stabil eller stagnerende situasjon, og et svært aktuelt spørsmål dreier seg dermed om hvordan man kan legge til rette for en god overgang fra vekstfasen over til en mer stabil driftsfase.

Denne utfordringen tar Dahle m.fl. (2010) opp i et teoretisk perspektiv som det er nødvendig å gjøre rede for her. I boken er det først og fremst vekstfasen i bedriftens utvikling som får oppmerksomhet, en fase som i tallmessige uttrykk strekker seg fra 3 til 20 millioner kroner i omsetning. Tallanslaget er bransjeavhengig, og det vil som regel være forhold ved bedriftens kultur og struktur som gjør at faseinndelingen ikke strengt skal forholde seg til slike tall. En bedrift må kunne sies å være i en vekstfase selv om omsetningen overstiger den øvre grensen hos Dahle m.fl. (2010).

I relasjon til min problemstilling er det i følge disse forfatterne særlig tre momenter som er helt vesentlige: toppledelsen, rekruttering og utvikling av organisasjonskulturen.

Toppledelsen - i mindre selskaper ofte bare toppleren - må i en vekstbedrift ha et sterkt salgsperspektiv, kjenne forretningsmodellen og identifisere seg fullt og helt med denne. De som lykkes har en evne til å ha mange baller i luften samtidig og unngår lange, rutinepregede, interne møter som bare har rapporterende hensikt.

Forfatterne stiller seg kritiske til tanken om at toppledelse er en profesjon med vitenskapelig forankring som forutsetter at man kan "analysere og gi en systematisk fremstilling av hva toppledere bør gjøre" (Ibid, 225), men de hevder likevel at ledere i vekstbedrifter har en del fellestrekk som er interessante også i denne sammenhengen (Ibid):

- de legger til rette for strategiprosesser som involverer alle ansatte
- de er ikke ensomme tenkere, planleggere eller kontrollører
- de er preget av dedikasjon og uvanlig innsatsvilje
- de ser andres kompetanse og skiller opportuniste fra engasjement
- de har evnen til å gi og få tillit

Overgangen mellom gründerfasen og vekstfasen er kritisk og medfører forandring, og det er ikke gitt at forandringene passer for alle. En toppleder må derfor være dedikert for oppgaven, kunne prioritere og være villig til å bruke makt, inkludert å bli kvitt ansatte som bremser bedriften, eventuelt å hjelpe dem over til andre oppgaver eller et annet arbeidssted.

Utviklingen krever videre at topplederens personlige betydning kommer noe mer i bakgrunnen. Det er ikke nødvendigvis like bra for selskapets vekst å knytte altfor mye oppmerksomhet rundt en personlighet. Lederskap i vekstbedrifter fordrer at lederen har empati og kan glede seg over sine medarbeideres suksess og ikke trenger å være i fokus selv hele tiden (Ibid, 226).

Organisasjonskulturens utvikling henger for en liten vekstbedrift nært sammen med tankene rundt prosessen for å få tak i de riktige og motiverte menneskene. Rekruttering må i hovedsak basere seg på kandidatens motivasjon, og rekrutteringsprosessen må ta utgangspunkt i de unike oppgavene som skal løses og ikke på hva slags struktur man har. I vekstfasen står bedriften overfor spesielle arbeidsoppgaver og trenger mennesker som er i stand til og har vilje til å løse dem. Deretter kan lederen vurdere hvordan strukturen best kan tilpasses virkeligheten, og forfatterne mener da også å kunne se at organisasjoner med omtrent samme "verdiskapingslogikk" har svært lik organisasjonsstruktur (Ibid, 227). Det tilsier at kulturen er overordnet strukturen i typiske vekstbedrifter.

Strategien ved nyansettelser må fokusere på det faktum at bedriften vokser og trenger personell som kan og vil vokse sammen med organisasjonen. Et grep er her å ansette personer som er tilstrekkelig motiverte og lett overkvalifiserte. Hvis man er rimelig sikker på at bedriften skal vokse, vil slike medarbeidere stadig ha noe å strekke seg etter: "Vekstselskapets fremtidige utfordringer vil sikre at de får tilstrekkelig utfordrende oppgaver til å trives og vokse" (Ibid).

En løpende kulturutvikling ser i det hele tatt ut til å være svært viktig i vekstbedrifter, - oppgavene blir flere, staben øker i antall, nye kunder kommer til, organisasjonen blir mer kompleks og så videre. Dahle m.fl. (2010) henviser til kultur- og endringsledelsesforskningen som finner at kultur skapes ut fra suksess for bedriften og den enkelte medarbeider. Det gir en veldig kraft å kunne se tilbake på tider i medgang hvor man skapte noe sammen med andre. Opplevelse av mestring gjør det mulig - og kanskje også naturlig - med en positivt vinklet endring av kultur og selvforståelse. En slik utvikling forutsetter tanken om at det man driver med er viktig, at man har mulighet til å påvirke fremtiden, at man har rett kompetanse og at man lærer (Ibid, 229-230).

Klare mål og planer som man er enige om og hyppige tilbakemeldinger på måloppnåelsen er viktige virkemidler for å få organisasjonen til å vokse. Slik vil man også skape en kultur som passer godt for vinnertyper som sammen med ledelsen løfter bedriften til nye nivåer. Det synes spesielt relevant for sammenhengen når de skriver: "Denne kulturen skapes hver dag på jobben av en kombinasjon av positivt, inkluderende lederskap og målrettet rekruttering. Den skapes ikke på kick-offs og samlinger en gang i året" (Ibid).

En bedrift som skal lykkes i konkurransen og vokse må dyrke vinnerne, inspirere dem til å lykkes og skape et ønske hos alle til å oppnå det samme. De som ikke lykkes, må følges opp slik at de får muligheten til å prøve seg, men når resultatene uteblir, må de hjelpes over i et annet arbeid: "Fravær av suksess kan ha mange grunner, og folk som har vært fiaskoer i ett selskap, kan bli superstjerner i det neste" (Ibid, 228). Gjennom slike prosesser ser de ansatte at de må prestere for å beholde jobben, samtidig som de får anerkjennelse når de lykkes. Lederne i slike bedrifter må våge å dyrke enerne og "slå ned på tendenser til jantelov og unngå å skape begrensninger for individer" (Ibid).

2.3 Strukturelle organisasjonskonfigurasjoner

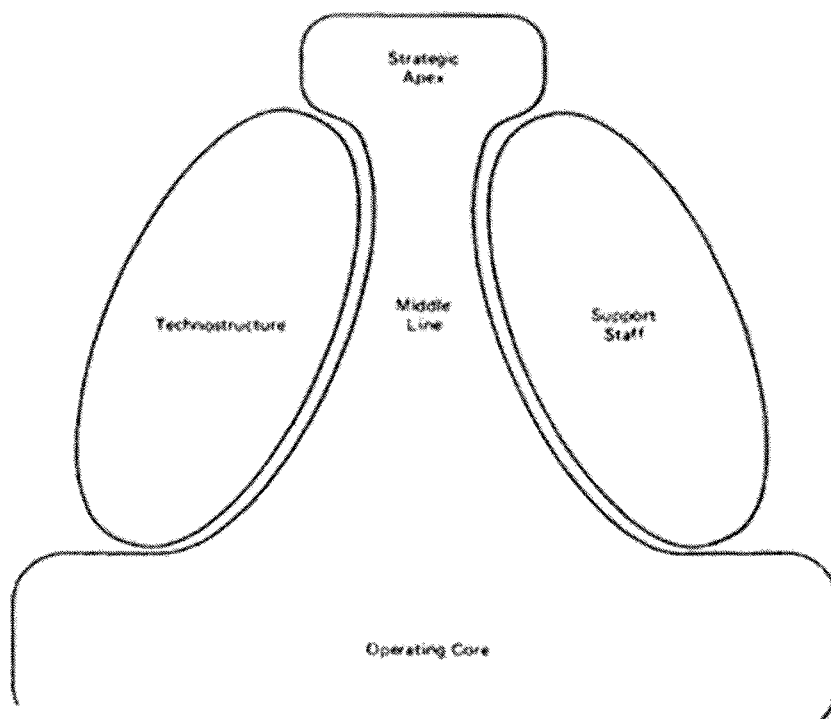
Problemstillingen forutsetter en analyse av organisasjonen Next Sport. Det er nødvendig å kunne si noe ut fra teori om organisering, strukturering og koordinering i bedriften. Hva er de dekkende teoretiske begrepene? Hva slags organisasjonstype er det tale om? Kan Next Sport plasseres i en bestemt type, eller er man kanskje i en overgangsfase? For å svare på dette har jeg valgt Mintzbergs teori om organisasjonskonfigurasjoner som gir et konstruktivt verktøy til analysen.

Canadieren Henry Mintzberg er en av de mest sentrale forskerne innen den konfiguratoriske retningen av organisasjonsteorien. Denne retningen påviser gjennom empiriske studier at organisasjoner består av ulike formelle strukturer som skiller seg fra hverandre hva gjelder for eksempel arbeidsdeling, koordinering og styring (Jacobsen og Thorsvik, 2010).

Mintzberg har identifisert fem slike organisasjonskonfigurasjoner. Alle konfigurasjonene består imidlertid av fem strukturelle hovedelementer, og måten disse hovedelementene forholder seg til hverandre på, er det som skiller en konfigurasjon fra en annen. Jeg skal derfor først gjøre rede for disse hovedelementene for deretter å vise de fem organisasjonskonfigurasjonene.

2.3.1 De fem strukturelle hovedelementene

Enhver organisasjon består i varierende grad av fem strukturelle hovedelementer: 1) operativ kjerne, 2) mellomledelse, 3) topledelse, 4) teknostruktur og 5) støttestruktur, og Mintzberg (1980) illustrerer dette i et såkalt "organigram"¹:



(Illustrasjon 1: "The Five Basic Parts of the Organization", Schmidt, 2006)

Den operative kjernen (Operating Core) er den delen av organisasjonen som utfører det arbeidet som direkte realiserer virksomhetens formål, for eksempel design, innkjøp og salg. Innen offentlig sektor kjernen utgjøres av saksbehandlere, polititjenestemenn og så videre.

Mellomledelsen (Middle Line) utgjøres av den gruppen av ansatte som i det daglige leder arbeidet og har ansvaret for å koordinere produksjonen og formidle informasjon både oppover og nedover i organisasjonen, og dette elementet er derfor plassert mellom operasjonskjernen og topledelsen.

¹ Figuren hentet fra Thomas Schmidt (2006) og lastet ned 03.04.2011 fra http://msc-cse.com/wp-content/article_mintzberg.pdf. Den er identisk med figuren som Mintzberg (1980) selv bruker i sin artikkel: "Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design", lastet ned 03.04.2011 fra: <http://luci.ics.uci.edu/websiteContent/weAreLuci/biographies/faculty/djp3/LocalCopy/2630506.pdf>

Toppledelsen (Strategic Apex) er den øverste ledelsen i virksomheten, for eksempel en rådmann i en kommune, administrerende direktør i en stor bedrift, rektor ved en skole og så videre.

Hovedkjennetegnet, som det engelske navnet indikerer, er at her arbeider de som er autorisert til å ta strategiske avgjørelser.

Teknostrukturen (Technostructure) består av analytikere og spesialister som ikke direkte inngår i produksjonen, men som har ansvar for å utforme planer, etablere rutiner, drive opplæring og videreutvikle organisasjonen og tilpasse den til omgivelsene.

Støttestrukturen (Support Staff) består av de ansatte som heller ikke direkte inngår i produksjonen, men som øver støtte til de andre delene og derigjennom sørger for at organisasjonen fungerer. Her finner vi for eksempel rengjøringspersonale, lønnsmedarbeidere, sentralbordpersonell, rådgivere med spesialkompetanse og så videre.

Disse fem strukturelle elementene kan man i varierende grad finne i alle organisasjoner. Avhengig av hvordan de forholder seg til hverandre, danner de fem ulike idealtypiske organisasjonskonfigurasjoner, hevder opphavsmannen: "These five configurations constitute a typology of "ideal" of "pure" types." (Mintzberg 1980, 330). Meningen er altså ikke å beskrive den praktiske virkeligheten i første omgang, men å gi et analytisk rammeverk for å studere organisasjoner og deres utvikling.

Jeg skal her gjøre kort rede for teorien, men jeg gjør et kvalifisert og avgrensede valg. Ut fra min kunnskap om og analyse av bedriften Next Sport, har jeg kommet til at det bare er tre av Mintzbergs fem organisasjonskonfigurasjoner som kan være aktuelle: enkel struktur, maskinbyråkrati og ad hoc-kkrati, og jeg vil derfor bare gjøre rede for disse delene av teorien.

2.3.2 Enkel struktur

Jacobsen og Thorsvik (2010) kaller denne konfigurasjonen for "entreprenørorganisasjonen" fordi den som regel er liten og oversiktlig og gjerne etablert og ledet av en sterk grunnlegger, ofte kalt en gründer eller entreprenør (Jacobsen og Thorsvik, 2010, 88). Dens særlige kjennetegn i linjeorganisasjonen er en relativt stor operasjonskjerne, en liten toppledelse som styrer direkte og dermed få eller ingen mellomledere. Organiseringen for øvrig er også meget enkel, og veksten har foregått organisk og ofte med utgangspunkt i etablererens forretningsidé og pågangsmot: "Typically it has little or no

technostructure, few support staffers, a loose division of labor, minimal differentiation among its units, and a small middle line hierarchy (...) It is, above all, organic." (Mintzberg, 1980, 331).

Videre sier Mintzberg at organisering i grupper - dersom det skjer - foregår fleksibelt og naturlig, kommunikasjonen flyter uformelt mellom lederen og de ansatte, og beslutninger blir tatt av lederen som har det meste av makten (Ibid).

2.3.3 Maskinbyråkratiet

Den andre konfigurasjonen bygger etter Jacobsen og Thorsvik (2010) på Max Webers byråkratimodell med kjennetegn som: Klar arbeidsdeling, spesialisering, bruk av regler ved avgjørelser, skriftlig saksbehandling og kontroll, hierarki i beslutningsmyndighet, ansettelse etter faglige kvalifikasjoner, karrieremuligheter og fast avlønning. Mange tradisjonelle industribedrifter - i alle fall av en viss størrelse - er organisert på denne måten, og ut fra beskrivelsen kan man også kjenne igjen ulike virksomheter innen offentlig forvaltning. Skriftlige regler og rutiner med sentralisert beslutningsmyndighet er et kjennetegn ved maskinbyråkratiet, og dermed finner vi også en stor teknostruktur fordi det er behov for mange ansatte - avhengig av virksomhetens art og størrelse - til å utarbeide regler og se til at de blir fulgt (Ibid). Mintzberg skriver at det på tross av andre store strukturelle elementer likevel er teknostrukturen som særpreger den:

"Despite it's sharp distinction between line and staff, because the machine bureaucracy depends above all on standardization of work processes for coordination, the technostructure - which houses the many analysts who do the standardizing - emerges as the key part of the structure." (Mintzberg, 1980, 332).

2.3.4 Ad hoc-kratiet eller den innovative organisasjonen

Den tredje konfigurasjonen som kan være aktuell å anvende har blitt kalt både "ad hoc-kratiet" og "den innovative organisasjonen". Jacobsen og Thorsvik (2010) henviser til en britisk-skotsk studie som finner at slike organisasjoner er løst organisert, rutiner er ikke skriftlige og heller ikke etterfulgt, de ansatte må selv finne sin plass i organisasjonen og ta egne bestemmelser. Videre er autoritetshierarkiet ikke klart definert, og beslutningsmyndigheten er desentralisert. Dette kan under visse forhold føre til initiativ, kreativitet og innovasjon, og organisasjonsformen kalles "organisk". Det betegner en organisasjon med matrisestruktur hvor arbeidsoppgaver stadig blir omdefinert, de enkeltes rolle er bare generelt definert og kommunikasjonen foregår både horisontalt og vertikalt etter behov (Jacobsen og Thorsvik, 2010).

Betegnelsen "ad hoc-krafi" forteller at strukturen er flytende og kanskje ikke-eksisterende, og Mintzberg uttrykker at "Adhocracy is (...) a configuration, consisting of organic structure with little formalization of behavior (...) Adhocracy shows the least reverence for the classical principles of management" (Mintzberg, 1980, 337).

Ad hoc-kratiet legger gjennom sin løse struktur til rette for funksjonelle team i en slags matrisestruktur ut fra pågående prosjekter og strukturelt er den kjennetegnet ved dens store produksjonskjerne. Jeg legger ikke vekt på den løse organiseringen i og for seg, men heller på konfigurasjonens klare styrke ved å gi rom for innovasjon og dens evne til å endre seg raskt i tråd med kundens behov. Jacobsen og Thorsvik (2010) sier også at Mintzberg i sine senere arbeider gikk over til å kalle organisasjonsformen for "den innovative organisasjonen, for å framheve at den organiske strukturen legger til rette for kreativitet og innovasjon" (Jacobsen og Thorsvik, 2010, 92).

2.3.5 Kritikk av typologiseringene

Mintzberg får stor plass i oppgaven, og jeg har argumentert for grunner til at hans teori ansees som et adekvat analytisk rammeverk i arbeidet med Next Sport. Jeg er likevel klar over at det også har blitt reist kritikk mot typologiseringene som inngår i teorien og vil her reflektere kort ut fra et par kritiske momenter.

Den første vesentlige innvendingen hevder at de organisasjonsformene som beskrives faktisk ikke finnes i det virkelige liv og at de kun eksisterer som teoretiske modeller (Ibid). Det er i og for seg en riktig påstand, men den treffer ikke som kritikk. Mintzberg skriver klart og tydelig selv at teorien beskriver typologier, eller idealtyper, som isolert sett bare er ord og bilder på papir: "Do any of these configurations really exist? (...) In one sense, the configurations do not exist at all. After all, they are just words and pictures on pieces of paper, not reality itself" (Mintzberg, 2009, 283). Organisasjoner - i alle fall når de er av en viss størrelse - er enormt kompliserte, og hensikten med teorien er å forenkle virkeligheten for å kunne bruke den som et analytisk grep.

Det andre kritiske momentet som skal nevnes, dreier seg om kritikk av systemteorien generelt. Mintzberg har tatt med seg den tanken fra systemteori at en gitt struktur alltid er i balanse: Hvis de ulike strukturelementene i en organisasjon passer sammen, så har man i følge Mintzberg en stabil organisasjon, sier kritikerne (Jacobsen og Thorsvik, 2010). Det er faglig uenighet her mellom ulike teoretiskere og tradisjoner som jeg ikke skal gå inn på, men jeg vil hevde at også dette momentet har

Mintzberg tatt opp. Han er strukturalist og hevder at konfigurasjonene kan brukes i analyse og utvikling av virkelige organisasjoner, men samtidig er han åpen for at de fleste organisasjonene i det praktiske livet er hybrider mellom to eller flere av de teoretiske konfigurasjonene:

"(...) the presence of hybrids in a typology does not negate (the theory). There is always gray between black and white. The theory remains useful as long as it helps us to describe a wide variety of structures, even hybrid ones. What matters is not that the theory always matches the reality, but that it helps us to understand the reality" (Mintzberg, 2009, 290).

2.4 Læringsmodellen til Knud Illeris og samarbeidspartnere

Etter å ha definert begrepet "vekstbedrift" og sett nærmere på ledertyper og ledelsesutvikling i slike foretak, har jeg gjort rede for Mintzbergs teori om ulike organisasjonskonfigurasjoner. Rekkefølgen her er ikke tilfeldig. Når en bedrift vokser, både i omsetning og ikke minst i antall ansatte, skjer det nødvendigvis noe med organisasjonen. Ledelsen står overfor noen strategiske valg med tanke på hvordan virksomheten skal utvikles, og Mintzbergs konfigurasjoner er tenkt som noen overordnede valgmuligheter. Antall ansatte, diversifisering av oppgaver, kompleksiteten i organiseringen, nødvendigheten av intern kommunikasjon, myndigheters krav og så videre, trekker voksende organisasjoner over i en annen form.

Hvordan dette skal gjøres, hva slags endringer som må finne sted, hvilken organisasjonsform bedriften utvikler seg mot, og mange andre spørsmål, er det opp til den enkelte bedrift å besvare, men et hovedpoeng i oppgaven er det likevel å vise at alle slike endringer forutsetter læring. Jeg skal derfor gjøre grundig rede for en teori om læring i arbeidslivet som er utarbeidet av Knud Illeris og samarbeidspartnere knyttet til Learning Lab Denmark (Illeris, m.fl., 2004).

2.4.1 Begrunnelse

Det er flere grunner til at nettopp denne teorien er valgt, og jeg vil eksplisitt nevne noen:

For det første handler den om læring som foregår spesifikt i arbeidslivet, noe som er stadig mer etterspurt. Går vi bare noen tiår tilbake, foregikk det meste av den nødvendige og obligatoriske læringen på arbeidsplassen, ofte gjennom mester-læring-forholdet. Det var bare de rent akademiske yrkene som krevde lang studietid, f.eks leger, prester og jurister. Nå er det vesentlig endret, og de aller fleste - også innen praktiske yrker - må ha noen år på skole i tillegg til grunnskolen. Samtidig har det parallelt med

den økte endrings- og utviklingstakten i samfunnet (automatisering, digitalisering, globalisering og så videre) oppstått et behov for stadig ny lærdom, og begrepet "livslang læring" har blitt tatt i bruk. I lys av dette faktum fremstår læring i arbeidslivet som både nyttig og nødvendig ut fra læringsteoretiske, effektivitetsmessige og demokratiske hensyn.

For det andre støtter modellen seg på et humanistisk inspirert lærings syn som jeg vil tiltre. Innen dette perspektivet er det vesentlig at den lærendes eget behov for læring får stor vekt, man tar hensyn til vedkommendes psyko-dynamiske, kognitive og sosiale forutsetninger, og man har et grunnleggende positivt syn på menneskets muligheter og motivasjon for å lære.

For det tredje behandles spørsmålet om hva læring er og hvordan læring skjer på en sakssvarende måte ut fra den grunnleggende lærings synet. Er læring en individuell-psykisk prosess eller en helt igjennom sosial prosess? Illeris m.fl. (2004) legger til grunn at det er begge deler og har bred støtte innen pedagogisk forskning (Imsen, 2003). Læring forutsetter at det skjer noe i og med individet, men foregår alltid i en sosial sammenheng.

For det fjerde vil ikke teorien ta et enten-eller-standpunkt i den etter hvert klassiske diskusjonen om det er enkeltindivider eller organisasjoner som lærer når det er snakk om læring i arbeidslivet. Hovedfokus er riktignok på den enkelte medarbeiderens læring, men man utelukker ikke at organisasjoner som sådan kan lære. To svært ulike posisjoner i debatten er for eksempel Haslebo (1997) som mener at organisasjoner ikke kan lære: "Lad mig straks starte med at slå fast, at læring er en individuell psykologisk proces. Det er mennesker, der lærer, og ikke organisationer" (Haslebo, 1997, 31) og Peter Senge (1990) som har introdusert begrepet "den lærende organisasjon", mens Illeris m.fl. (2004) vil hente elementer fra flere retninger:

"For vors eget vedkommende har vi overvejende vors forankring i den tilgang der ligesom konsortiet her er benævnt "læring i arbejdslivet". Men det hindrer på ingen måde at vi også forholder os til væsentlige elementer fra andre tilgange. Vores orientering har i høj grad været at komme tættere på hvad man så faktisk kan gøre i forskellige sammenhænge i arbejdslivet i dag..." (Ibid, 26).

Brandt og Elkjær (2011, 73) kaller Illeris' teori om læring i arbeidslivet for "utdanningsforskningens pedant" og kritiserer hans og meningsfelleens standpunkt for å være i overkant individfokuset med tanke på organisatoriske forandringer, og jeg tar med et avsnitt for å få frem poenget:

"Fokuseringen på individet som det lærende subjekt viser sig ved, at formålet med læring i arbejdslivet er myndiggjørelse ... af specielt medarbejderne. (...) I vores optik betyder dette dominerende blik på individet som fokus og mål med organisatorisk læring/læring i arbejdslivet, at det bliver vanskelig at se, hvordan individ og virksomhed er viklet ind i hinandens praksis, handlinger og bestemmelser. Konsekvensen er, at arbejdet med fx at udvikle en Lærende Organisation bliver rettet mod individuel læring frem for mod indholde i og formålet med arbejdet samt organiseringen og ledelsen heraf" (Ibid).

Det er selvsagt mulig å bli for ensidig opptatt med individet når det tross alt er en hel organisasjon som skal utvikles (lære), men jeg mener at Illeris m.fl. (2004) har en tilstrekkelig behandling av begge sider. Også med tanke på organisasjonslæring støtter jeg både det teoretiske perspektivet og læringssynet som fremkommer i denne boken. Skal man utvikle en organisasjon, så fremstår det som pedagogisk relevant å begynne med individene og den sosiale sammenhengen de inngår i, fordi organisatorisk læring i alle tilfeller forutsetter individuell læring, selv om individuell læring ikke er tilstrekkelig for å oppnå organisatorisk læring. Dette synet støttes også av en norsk forsker: "For at organisasjoner skal framstå som lærende, må de altså bestå av individer som har evnen til og er villige til å lære, og av grupper der kunnskap spres både innad i gruppen og mellom grupper" (Jakobsen, 2008, 199). Senge (1990) vil på samme måten starte med individuell læring, men jeg velger likevel modellen til Illeris m.fl. (2004) fordi den har en klarere og grundigere pedagogisk tilnærming.

Det hører også med i min refleksjon at teorien er svært omfattende, den inneholder mange momenter og kan fremstå som komplisert for den som ikke er kjent med pedagogisk-psykologiske begreper. Stilt overfor hverdagen i en liten bedrift med få organisatoriske ressurser innen opplæring, kan man i første omgang få en følelse av at teorien er unødvendig kompleks og ikke anvendbar i praksis. På den annen side er læring faktisk en sammensatt prosess, og det er mange forhold å ta i betraktning når man skal legge til rette for læring. Jeg bruker teorien som et analytisk verktøy for å undersøke læringsmulighetene i organisasjonen med et særlig fokus på daglig leder og hva han kan tenke og gjøre for å ta bedriften med dens ansatte inn i endringsprosesser som forutsetter både individuell og kollektiv læring.

I tråd med det som her er fremkommet, begynner jeg gjennomgangen av teorien med individuelle læringsprosesser i arbeidslivet og fremstiller de ulike elementene i en figur. Deretter behandles arbeidslivet som kollektiv læringsarena med en tilsvarende figur i kapittel 2.4.3, og de to figurene kombineres i kapittel 2.4.4 slik at de danner en tredje figur som illustrerer en helhetsmodell for individuell og organisatorisk læring i arbeidslivet.

2.4.2 Læringsprosesser i arbeidslivet

Læring er psykologisk sett en svært komplisert prosess, og selv om det bare er rent analytisk at man kan skille de enkelte delprosessene fra hverandre, er det likevel nyttig for å sette noen begrep på de viktigste elementene.

Den tradisjonelle pedagogiske tenkning har vært at læring er den prosessen som foregår når individet tilegner seg kunnskap, ferdigheter og holdninger, og det er særlig innen den kognitive psykologi man har lagt vekt på dette og tenkt at læring dreier seg om sansing, tenkning og hukommelse.

I den senere tid har dette rådende synet blitt kraftig imøtegått, ikke minst fra den sosialkonstruktivistiske oppfatning. Læring er først og fremst en sosial prosess som skjer i samspillet mellom mennesker, har denne retningen hevdet, og det er lett å se at denne tanken har gjort seg gjeldende innen reformpedagogikken i Norge på 1990-tallet med blant annet den høye statusen som gruppe- og prosjektarbeid fikk. Med tanke på læring i arbeidslivet har det i kjølvannet av denne diskusjonen blitt avdekket utstrakt uenighet knyttet til spørsmålet om det er individer som lærer eller om også grupper, bedrifter og organisasjoner kan lære. Her inntar Illeris m.fl. (2004) et av de standpunktene som gjør teorien interessant - som jeg tidligere har nevnt for å begrunne valget - nemlig at de ikke vil si at læring skjer enten utelukkende som en indre psykisk prosess i individet eller kun som en sosial prosess, men at læring alltid forutsetter begge prosessene:

"Igennem det sociale samspil mellem individet og dets omgivelser modtager individet en masse påvirkninger eller impulser som det kan tage til sig gennem indre psykiske bearbejdes- og tilegnelsesprocesser. Kun hvis både samspilsprocesserne og tilegnelsesprocesserne er aktive finder der en læring sted" (Ibid, 50).

Det følger av dette at all læring er "situert" (Ibid). Den oppstår i en situasjon som påvirker både læringsprosessen og dens resultat, og man kan derfor snakke om læringens sosiale dimensjon.

Samtidig er det et vesentlig poeng å få med seg at selv om læring foregår i en sosial sammenheng, så er det kun i få tilfeller at det forekommer kollektiv læring - forstått som at flere enkeltpersoner i en gitt situasjon lærer det samme. Den individuelle læringsprosessen er svært komplisert og avhengig av mange forutsetninger som er ulike fra den ene til den andre og som påvirker læringsresultatet:

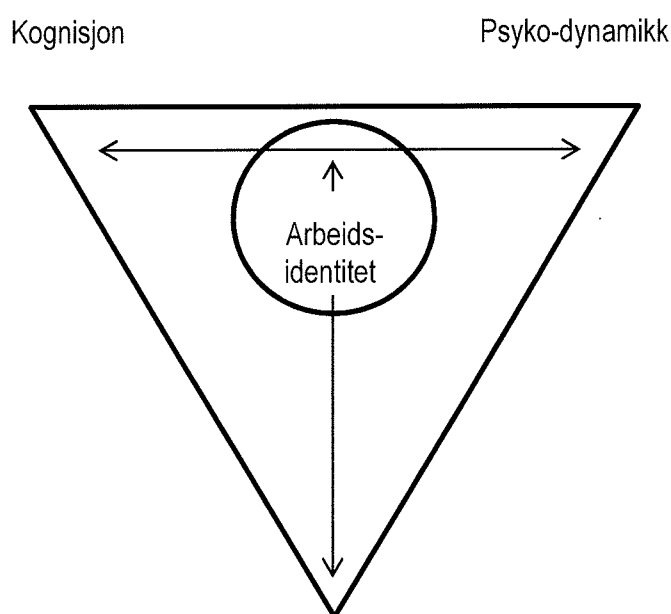
"... grundlaget for vores læringsforståelse (er) således at der er tale om specifikt menneskelig processer der omfatter både et socialt samspill og en individuel psykisk bearbejdelse og tilegnelse. Der kan godt foregå fælles eller sociale læreprocesser, men kun i særlige tilfælde vil resultaterne være de samme for alle, så man kan tale om kollektiv læring" (Ibid, 51).

Antakelig er det ut fra slike utsagn at Brandi og Elkjær (2011) kaller teorien for "pedantisk". Jeg synes at Illeris m.fl. (2004) her strekker kravene langt med hensyn til at læringsresultatene må "være de samme for alle" for at man vil kalle læringen for kollektiv eller organisatorisk. Fra mitt ståsted vil jeg hevde at denne kritikken ikke er så tungtveiende at den umuliggjør bruken av teorien.

Etter denne gjennomgangen av det underliggende læringssynet, skal jeg gjøre rede for modellen for de individuelle læringsprosessene i arbeidslivet.

2.4.2.1 Læringens kognitive og innholdsmessige dimensjon

Modellen kan for så vidt gjelde som en allmenn læringsmodell i det den viser at læring hos individet skjer i to prosesser: For det første i et samspill mellom den kognitive og den psyko-dynamiske siden (den vannrette dobbelpilen indikerer tilegnelsesprosessen), og for det andre i et samspill mellom individet og dets sosiale omgivelser (den loddrette dobbelpilen indikerer samspillsprosessen). De to pilene spenner til sammen ut en trekant hvor individet er plassert øverst, og de sosiale omgivelser er plassert nederst.



Den sosiale dimensjon / Arbeidslivet

(Figur 1 "Læring og identitetsdannelse i arbeidslivet", Ibid, 66)

I det området hvor den sosiale dimensjonen (her: arbeidslivet) møter den individuelle læringsprosessen mellom det kognitive og det psyko-dynamiske, oppstår den arbeidsidentiteten som er vesentlig for den enkeltes læringsmuligheter i arbeidslivet. Dette området er i modellen markert med sirkelen.

"Kognisjon" kommer av det latinske ordet "cogito" som betyr "jeg tenker" og handler følgelig om den tenkende, forstandsmessige siden av saken. Læring innebærer alltid et innhold, likesom man ikke kan lære uten at man lærer noe. Om innholdet har man tradisjonelt tenkt at det dreier seg om kunnskap, ferdigheter og holdninger, men det er for snevert når det kommer til læring i arbeidslivet. Det er grunn til å utvide innholdsbegrepet til også å gjelde "fornemmelser, beredskaber, forståelsesmåder, bevidsthedsformer, identitet, måder at forholde si på, relationer eller strategier" (Illeris m.fl., 2004, 52).

Det er vanlig - særlig innen den konstruktivistiske forståelsen - å tenke at det man lærer blir fastholdt i noen psykiske strukturer, ofte kalt "skjemaer", i hjernen. Den lærende må selv aktivt bygge opp eller konstruere sin kunnskap ved å plassere nytt stoff i gamle skjemaer eller bygge opp nye. Analytisk betraktet kan det skilles mellom fire slike konstruksjonsmåter i læringen, og jeg gjør rede for dem i denne rekkefølgen: 1) kumulativ læring, 2) assimilativ læring, 3) akkomodativ læring og 4) transformativ læring.

Kumulativ læring er den første og enkleste formen for læring. Den har ikke, og krever ikke, noe skjema som er kjent på forhånd og er derfor den tidligste læringen innen et område. Dressur, pugging av gangetabellen eller en ny pinkode, innøving av sluttet orden i militæret og så videre er eksempler på et læringsinnhold som legges inn i hjernen uten at den lærende tenker veldig mye over logikken.

Etter hvert vil den lærende kunne lage huskereglene for lettere å aktivere kunnskapen, men i utgangspunktet er kumulativ læring at den er innholdsmessig isolert. For voksne mennesker i arbeidslivet er det ikke mange situasjoner som krever denne læreformen, i alle fall ikke i de fleste moderne yrker, og den blir heller ikke aktivt anvendt i analysen.

Assimilativ læring er den læringsstrategien som brukes mest i det daglige. Når vi møter nye inntrykk og impulser blir disse naturlig og nærmest automatisk føyet til noe annet som vi kan fra før - det nye blir føyet til - assimilert med - kunnskaper, ferdigheter, holdninger og så videre som allerede er plassert i sine skjemaer i hjernen. Det er også denne formen for læring som ligger til grunn for den pedagogiske tenkningen om skolens læreplaner. Tanken er at elevene i fagene skal møte ny kunnskap og legge det til elementer som allerede er lært. For eksempel kommer temaet om hjertet og blodomløpet igjen i flere

av årene på skolen, men slik at man stadig kan legge nye erkjennelser til det eksisterende skjemaet. Av denne grunn har det blitt utledet er slags pedagogisk prinsipp om å begynne med det kjente og bevege seg mot det ukjente (Imsen, 1999).

De fleste mennesker har naturlig nok bygget opp stor kompetanse ved hjelp av assimilativ læring. Læringsformen er også svært anvendelig fordi systematiseringen av skjemaene gjør at vi relativt enkelt - i alle fall raskt - kan hente frem det aktuelle skjemaet, og alt vi har lært om et tema ligger i utgangspunktet der. Begrensningene ligger i problemet som oppstår når man trenger et annet skjema enn det som i øyeblikket har oppmerksomheten. Det finnes mange eksempler på dette i skolen, når en elev har vansker med å hente frem kunnskap fra et fag og anvende denne i et annet fag. I det moderne samfunn kan dette by på utfordringer når nær sagt alt endrer seg i et stigende tempo, og noen kan lett bli oppfattet som lite fleksible, mens problemet er det raske byttet av skjemaer.

Akkomodativ læring er mer krevende og tas i bruk når man står overfor et nytt fenomen eller en ny situasjon og ikke har forutsetninger for å forstå. Hvis man ikke viker unna, men er innstilt på å tilegne seg det nye, kan man bryte ned deler av relevante skjemaer og omstrukturere dem slik at det likevel kan passe inn i skjemaene, og denne prosessen kalles altså akkomodasjon.

I noen sammenhenger kan prosessen skje raskt og gi en slags "aha-opplevelse", mens i andre situasjoner krever tilegnelsen mer refleksjon før brikkene så å si faller på plass. I begge tilfellene vil den gjennomførte akkomodasjonen gi en følelse av lettelse og resultatet er at læringsinnholdet huskes lenge og kan komme til anvendelse på mange ulike måter. Relevansen for læring i arbeidslivet blir tydelig når teoretikerne skriver:

"Akkomodativ læring er således netop det der er brug for, når der i arbejdslivet og andre sammenhænge efterlyses mere fleksible, kreative, selvstændigt tænkende og omstillingsparate mennesker, og læringstiltag der tilsigter akkomodativ læring, må byde på impulser der er nye, udfordrende og problemorienterede" (Illeris m.fl., 2004, 56).

Transformativ læring er den siste formen som skal nevnes her, og den er utviklet gjennom de siste 10-15 år. Uttrykket er skapt av amerikaneren Jack Mezirow, og finnen Yrjö Engström har valgt betegnelsen "ekspansiv læring" om samme fenomenet. Tenkningen kan imidlertid spores tilbake til Freud på 1800-tallet, mens psykoterapeuten Carl Rogers var den første til å anvende det i forbindelse med en læringsforståelse og kalte det "signifikant læring" (Ibid, 56-57).

Det dreier seg om den mest krevende form for læring som består i at flere skjemaer i en sammenhengende prosess brytes ned og restruktureres til en fundamentalt ny forståelse. Transformativ læring gir ikke bare eksplisitt ny kunnskap, men innebærer en helt ny livsforståelse og grunnholdning, og det er ikke alle mennesker som opplever en slik lærings situasjon.

Med tanke på arbeidslivet kan man snakke om en slik læring kun i ekstreme situasjoner som for eksempel ufrivillig arbeidsløshet, skilsmisse, alvorlig sykdom, død i nær familie eller liknende. En velfungerende ansatt kan ha bygget opp hele sin arbeidsidentitet knyttet til den aktuelle arbeidsplassen (jfr figur 1), og et plutselig bortfall av denne identitetsskapende institusjonen er dramatisk. Et voksent menneske som etter tap av arbeidsplass må omskolere seg, vil ha store utfordringer med læringen som må foregå med tanke på mulighetene for et nytt arbeid. Tilsvarende vil det være vanskelig å konsentrere seg om en krevende lærings situasjon når angst og sorg opptar tanker og følelser - men dermed er jeg på sett og vis over i den neste dimensjonen.

2.4.2.2 Læringens psyko-dynamiske og følelsesmessige dimensjon

Den kognitive (fornuftsmessige) og den psyko-dynamiske (følelsesmessige) dimensjon har felles utgangspunkt i mennesket og er bare delvis skilt fra hverandre som selvstendige størrelser. Så viser da også modellen ved den vannrette dobbelt-pilen at de to står i nær forbindelse og påvirker hverandre.

Det er i den psyko-dynamiske dimensjon at følelser, vilje og motivasjon utvikles, og alle er viktige momenter i en lærings situasjon. I skolen og på arbeidsplasser hvor læringstiltak skal iverksettes, har det tradisjonelt vært en tendens til å se bort fra de følelsesmessige sidene og konsentrere seg om de kognitive. I nyere tid ser det likevel ut til at dette er i endring, ettersom forskning har vist at man både lærer og arbeider bedre når det er lystbetont og man ønsker å involvere seg.

Samtidig kan problemer innen den psyko-dynamiske dimensjon stikke dypere, og i forbindelse med læring er det nødvendig å kjenne til to grunnleggende psykiske reaksjoner, nemlig "forsvar" og "motstand" mot læring (Illeris m.fl., 2004, 59).

Psykisk forsvar har i dag aktualitet på den måten at mennesker må utvikle et forsvarssystem i møte med den overveldende mengde av til dels usammenhengende impulser som man utsettes for i det moderne samfunn. Dette kan oppstå nærmest ubevisst som en "hverdagsbevissthet" (Ibid, 60) som i

læringsammenheng vil fremstå som et filter, eller en tåke, som igjen står i veien for læring, endring og utvikling - selv om det i og for seg ikke er i den enkeltes interesse.

Enda mer karakteristisk for moderne mennesker, og antakelig med økende betydning i arbeidslivet, er det man kaller "identitetsforsvar". Utdannelse og arbeid er grunnleggende for menneskets identitet, og koblet til arbeidslivet som system, ser man at det utvikles en arbeidsidentitet som er bestemmende for vår oppfatning av oss selv (jfr figur 1). Denne identiteten er i større grad enn noen gang tidligere utsatt for press, eller i alle fall usikkerhet, i møte med ny teknologi, nedlegging, fusjon, utflagging og så videre, som vi også kommenterte under transformativ læring ovenfor. Blir man ufrivillig arbeidsløs, så får det både økonomiske og sosiale konsekvenser, i tillegg til at hele ens arbeidsrettede identitet legges i grus. Dette er for så vidt et samfunnsproblem, men det er den enkelte som må finne en løsning for seg selv, og det krever transformativ læring som identitetsforsvaret kan utgjøre en hindring for:

"... jeg er murer (...) eller pædagog, det er noget jeg er god til og kan ernære mig ved, det er noget der betyder noget for mig, det er en integreret del af min personlighed og selvforståelse, derfor er det også meget vigtigt for mig og noget jeg er parat til at forsvare hvis nogen skulle prøve at rukke ved det (Ibid, 61).

I praksis kan det være vanskelig å skille mellom forsvar som den ene reaksjonen og psykisk motstand som den andre, men forskjellen er viktig. Psykisk forsvar fungerer nærmest ubevisst og automatisk, mens psykisk motstand krever aktiv bevissthet og en form for bestemmelse.

Det er vanlig å reagere med motstand overfor en læringsituasjon som man følger seg presset inn i eller ikke forstår meningen med, og at en slik reaksjon medfører utfordringer for læringen, kan ikke overraske noen. Her skal det også nevnes at en betydelig ambivalens lett kan oppstå. Innføring og opplæring i ny teknologi på en arbeidsplass kan være et godt eksempel. Noen vil reagere med motstand fordi alt det nye oppleves som skremmende og fremmedgjørende, samtidig som fornuften sier at det kan være både nyttig og nødvendig.

Både forsvar og motstand kan oppstå i arbeidslivet hvor det ofte er snakk om læringspress som medarbeiderne ikke kommer utenom. Det er påkrevet å lære noe nytt hele tiden, men mange vil oppleve situasjonen som krevende. Slike følelser og reaksjoner må en arbeidsgiver vite om og på ulike måter ta hensyn til for å fremme læringen: "Læringsens psykodynamiske dimension kommer man imidlertid ikke bare sådan udenom. Den er medvirkende ved enhver læring og kan kraftigt forsterke både positive og negative tendenser" (Illeris m.fl., 2004, 63).

2.4.2.3 Læringens sosiale og samfunnsmessige dimensjon

De to foregående læringsdimensjonene handler først og fremst om den individuelle tilegnelsesprosessen (jfr den vannrette dobbelt-pilen i figur 1), mens den sosiale og samfunnsmessige dimensjonen uttrykker samspillet mellom det lærende individet og dets omgivelser (jfr den loddrette dobbelt-pilen i figur 1).

Selve samspillsprosessen foregår på uendelig mange måter, og Illeris m.fl. (2004) nevner noen eksempler ut fra et læringsperspektiv. Eksempelene karakteriseres etter hvilken grad av involvering som skjer i læringsprosessen, og mange vil hevde at mer involvering normalt fører til bedre læring.

Den enkleste form er **persepsjon**, som betyr at impulsene kommer til individet som en strøm av inntrykk gjennom sansene. Kanskje de mest aktive sansene er syn og hørsel, men også andre sanseintrykk er aktuelle. Dette skjer hele tiden i arbeidslivet - ofte uten at noen tenker over det - men mengden og karakteren vil variere fra det monotone til det overveldende.

Noe tydeligere av en lærings situasjon er det når **formidling** brukes som metode. Her forsøker noen mer eller mindre bevisst å nå frem til andre med sanseintrykk eller et konkret budskap. På en arbeidsplass er formidling en veldig vanlig kommunikasjonsform. Mange vil oppleve en relativt konstant strøm av budskap som man forventes å ta til seg (for eksempel mail), og dermed lære noe av, i form av beskjeder, nye rutiner, forklaringer og så videre. Ved bruk av denne metoden må avsenderen spørre seg: Hva oppfatter eller hvordan tolker mottakeren budskapet mitt egentlig?

Den lærende er mer aktiv og involvert når det er snakk om **opplevelse**. Det kan være en positiv eller negativ opplevelse, men man antar at et budskap som er slik at den lærende opplever noe, vil innebære en sterkere grad av involvering og dermed læring. For egen regning vil jeg legge til et eksempel fra den pedagogiske hverdagen: En lærer som er så heldig å få oppleve at en elev har et faglig gjennombrudd, vil selv lære mye om undervisning. Det gir mening i læreryrket når man får se lyset i ansiktet på en elev som utbryter "Å, ja! Det er jo slik det henger sammen!" - og læreren kan gå beriket ut fra klasserommet etter endt undervisningstime.

En læringsform som kanskje er særlig aktuell i arbeidslivet er **imitasjon** eller etterligning. I klassisk forstand er lærling-mester-forholdet slik at den unge og lærende følger med på hvordan den eldre og mer erfarne mesteren utfører arbeidet, og selv forsøker å gjøre det på samme måte etterpå. Mange av

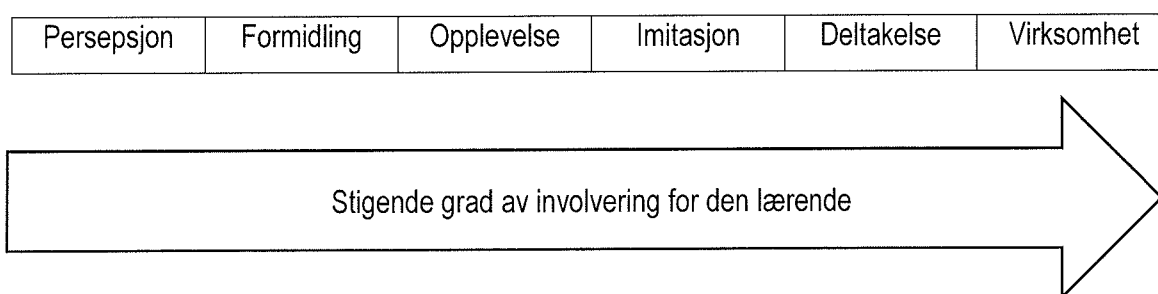
de oppgavene som tidligere ble lært på denne måten er nå overtatt av maskiner og automatisert, men fremdeles er det nyansatte som lærer ved å observere andre med erfaring. I pedagogisk utdanning er det et poeng at studenter skal komme ut i skolen for å observere øvingslæreren i funksjon før man selv får forsøke seg foran klassen. Imitasjon er kanskje et litt sterkt uttrykk, for den enkelte bør utføre arbeidet på sin måte, men noe å lære av erfarne folk har likevel de fleste.

Deltakelse er en mer vidtgående samspillsform. Illeris m.fl. (2004) henfører begrepet til Lave & Wengers bok om situert læring og skriver at det fremhever "den læring der sker ved deltagelse gjennom længere tid i et praksisfællesskab" (Ibid, 65). I et slikt læringsforløp vil selvsagt alle de andre nevnte former for samspill være aktuelle, og det fører til en stor bredde i læringsinnholdet.

Det mest vidtgående begrepet fra den lærendes perspektiv er **virksomhet** som uttrykker "engagement i målrettede aktiviteter, hvor netop det at den lærende forfølger bestemte mål, fremmer og kvalifiserer læringen" (Ibid).

Begrepet ble innenfor psykologien først utviklet i Russland i mellomkrigstiden, særlig av Lev Vygotsky, og det har blitt utviklet med tanke på arbeidslivet ved den nevnte finske psykologegn Engeström (Ibid). Av eksempler her kan nevnes "problembasert læring" som har vunnet terreng også i vårt lands pedagogiske tenkning. Metoden innebærer at den lærende får et problem eller en utfordring som man ved å arbeide seg inn i teorien skal finne en løsning på. Den anerkjente utdanningsfilosofen John Dewey utviklet et uttrykk for å få frem poenget ved en slik pedagogisk metode: "Learning by doing", altså at man lærer gjennom å arbeide med en oppgave, et problem eller lignende (Imsen, 1999, 71).

For en enkel oversikt over disse samspillsformene og deres grad av involvering fra den lærendes side, kan en illustrasjon være opplysende:



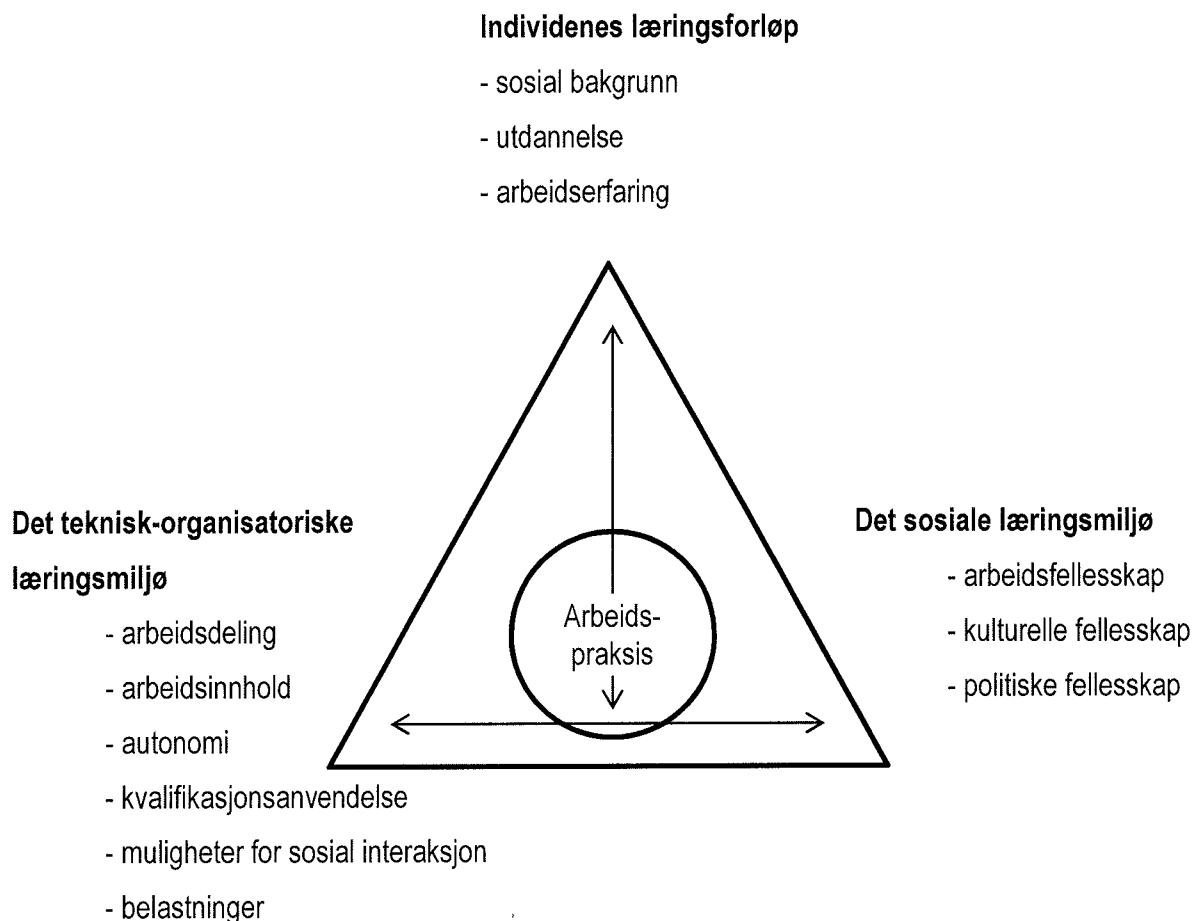
2.4.2.4 Oppsummering

Ut fra figur 1 og redegjørelsen for de tre læringsdimensjonene som utgjør hver sin vinkel i trekanten, konkluderes det foreløpig med at læring i arbeidslivet skjer i det samspillet som foregår gjennom en strøm av impulser som medarbeideren kan ta imot og bearbeide på en rekke forskjellige måter: "Det centrale omdreingspunkt for læringen ligger således i hvordan arbeidslivets eller praksisfællesskabets impulser omsættes i den individuelle tilegnelsesproces" (Illeris m.fl., 2004, 65).

I figur 1 er dette hovedpoenget markert ved overgangen mellom den lodrette pilen som illustrerer samspillsprosessen og den vannrette pilen som illustrerer den individuelle tilegnelsesprosessen. Den arbeidsidentiteten som oppstår i læringen mellom de tre dimensjonene, er markert med sirkelen som rommer møtepunktet mellom pilene, og uttrykker den identiteten som dreier seg om vår opplevelse av oss selv som arbeidende individ og som en del av et arbeidsfelleskap (Ibid). De læringsimpulsene som påvirkes av vår arbeidsidentitet er samtidig med på å påvirke og videreutvikle den samme identiteten gjennom læring.

2.4.3 Arbeidslivet som læringsarena

I tråd med det anførte læringssynet hevdes det at læring i arbeidslivet skjer i et dynamisk forhold mellom arbeidsplassens læringsmiljø og den enkelte medarbeiderens læringsforløp. Med uttrykket "læringsmiljø" menes her arbeidsplassens fysiske og sosiale muligheter for læring, og "læringsforløp" henspiller på individets livsløp med tanke på kontinuerlig læring bygget på tidligere erfaringer og fremtidige livsmuligheter både på og utenfor arbeidsplassen. Figur 1 og forrige underkapittel "Læring i arbeidslivet", har den individuelle læringen i arbeidet i fokus. Nå skal det handle om arbeidslivet som læringsarena, og de ulike elementene i den prosessen settes opp i en motsvarende trekant i figur 2:



(Figur 2 "Arbeidslivets betingelser for læring", Ibid, 47)

Figuren inneholder svært mange elementer som hver for seg fortjener omfattende forklaringer. Her må jeg imidlertid begrense fremstillingen til de mest relevante poengene med tanke på anvendelsen av teorien. Gjennomgangen starter med vinkelen nede til venstre, det teknisk-organisatoriske læringsmiljø, deretter vinkelen nede til høyre, det sosiale læringsmiljø. Til sist gjennomgås noen hovedpunkter i forbindelse med individets læringsforløp før de to figurene skal settes sammen til en helhetsmodell.

I tillegg til de tre vinklene er det satt inn en sirkel som illustrerer området for individets aktuelle arbeidspraksis. Den er plassert nærmest grunnlinjen fordi praksisen er mest påvirket av forholdene på arbeidsplassen, men de individuelle forutsetningene spiller selvsagt også en rolle.

2.4.3.1 Det teknisk-organisatoriske læringsmiljøet

Arbeidets innhold, organisering og teknologi er sentralt i det teknisk-organisatoriske læringsmiljø, som i stor grad bestemmer hvilke kvalifikasjonskrav som stilles til medarbeiderne og hva slags muligheter de har for læring i bred forstand.

Vanligvis er dette er viktig perspektiv for systemteoretikere. Interessen deres er først og fremst rette mot systemet og ledernes perspektiv, men som læringsmiljø må også det teknisk-organisatoriske undersøkes med tanke på medarbeidernes opplevelse. Mulighetene for å finne mening i arbeidet, anledningene til å involvere seg, å sette sitt preg på oppgavene, å utvikle egen arbeidsidentitet, muligheter for sosialt liv i løpet av arbeidsdagen og så videre, er vesentlige forhold med tanke på læring i arbeidslivet.

Det teknisk-organisatoriske læringsmiljøet analyseres og beskrives ut fra seks kategorier: 1) arbeidsdeling, 2) arbeidets innhold, 3) autonomi, 4) kvalifikasjonsanvendelse, 5) muligheter for sosial interaksjon og 6) belastninger.

Arbeidsdelingen brukes som begrep for å analysere organisasjonsformen, slik det fremkommer hos Mintzberg (2009). Den vertikale arbeidsdeling handler om forholdet mellom leder og medarbeider, og Illeris m.fl. (2004) mener at tendensen i dag er at ansvaret for tilretteleggingen av det daglige arbeidet delegeres ut i organisasjonen, mens strategiske beslutninger flyttes lenger bort fra den enkelte arbeidsplass, det vil si oppover i systemet. Den horisontale arbeidsdeling er et uttrykk for i hvilken grad de enkelte ledd i produksjonslinjen er integrert eller adskilt. Hovedsynspunktet er at jo mer oppsplittet arbeidslinjen er, jo mer begrenset er læringsmulighetene, og motsatt er det "større chance for radikale læringspring i organisationer med et sterkt integrert samarbejde og en omfattende udveksling af viden" (Ibid, 33).

Arbeids innhold er av stor betydning. Både hva man arbeider med (for eksempel levende mennesker eller "døde" gjenstander), følelsesmessig engasjement, meningsinnhold for den enkelte, arbeidets status i samfunnet og så videre virker inn på læringen. Innholdssiden av arbeidet betyr for mange også motsetningsfylte forventninger som for eksempel krav til kvantitet og kvalitet eller effektivitet og miljøhensyn. Det er derfor ikke slik at læring i arbeidslivet er fritatt for ulike interesser eller konflikter.

Autonomi, frihetsgrad eller disposisjonsmuligheter - eller hva slags begrep man ønsker å bruke - er avhengig av ledelsesform, organisering og individets plassering i hierarkiet. Det synes for meg å være riktig å hevde at medarbeiderne har større grad av frihet i en liten bedrift med utstrakt kundekontakt enn i en stor industribedrift med standardisert produksjon. På liknende måte er det variasjon i autonomi ut fra arbeidsoppgaver, slik at en selger vanligvis har større disposisjonsmuligheter enn en regnskapsfører i samme firma.

Kvalifikasjonsanvendelse er stikkordet for muligheten til å bruke av sin kompetanse i arbeidet. Generelt sett er det slik at et høyt kvalifikasjonsnivå gir større muligheter for å utøve faglig skjønn og dermed mer selvstendighet. Likevel er det mange som legger merke til det Illeris m.fl. (2004) kaller to motsatte tendenser på dette punktet:

"På den ene side vokser kvalifikasjonskravene - der er brug for flere "vidensarbejdere". På den anden side er der en tendens til at rationalisere også det teknisk-administrative arbejde ved fra oven at fastlægge mere detaljerede krav til dette arbejde. De to tendenser trækker i hver sin retning i forhold til læringsmulighederne" (Ibid, 35).

Muligheter for **sosial interaksjon** påvirker også læringsmiljøet. Læring er - som tidligere antydnet - også en sosial prosess. Selv om læring i første omgang skjer hos individet, er det en vesentlig side at det foregår som en sosial prosess når kolleger samtaler, diskuterer, reflekterer og utveksler erfaringer og vurderinger sammen. Småprat i gangene, ideutveksling ved kaffemaskinen, strukturerte samarbeidsmøter eller andre former for kommunikasjon kan vise seg å være svært stimulerende og motiverende (Ekman, 2004). Det teknisk-organisatoriske systemet påvirker disse forholdene, og jeg kommer tilbake til det sosiale miljøet i større bredde i neste hovedavsnitt.

Sist, men ikke minst, skal også **belastninger** i arbeidet nevnes. Det er en rimelig sikker pedagogisk antakelse om læring i arbeidslivet at jo høyere krav til tempo, intensitet og effektivitet som stilles, jo mindre tid og overskudd blir det til læring. Dette kan virke litt komplisert, for på den ene siden må oppgavene være passelig utfordrende for å fremme motivasjon for læring, men på den andre siden må ikke belastningen bli stå stor at læring og utvikling alltid blir nedprioritert. Her er det et vesentlig praktisk poeng at den enkelte organisasjon finner en balansegang ut fra konkrete forhold og vurderinger.

2.4.3.2 Det sosiale læringsmiljøet

Tidligere er det nevnt i forbindelse med grunnsynet i teorien at læring ikke bare skjer i den enkeltes hode, men også i sosiale grupper og prosesser på arbeidsplassen. Normer og verdier - egentlig hele kulturen - knyttet til de uformelle sosiale fellesskapene har avgjørende innvirkning på mulighetene for læring. Begrepet "det sosiale læringsmiljøet" brukes som betegnelse på denne siden av arbeidsplassen som læringsmiljø (Illeris m.fl., 2004, 36).

For å tydeliggjøre analysen av dette feltet, deles det sosiale læringsmiljøet opp i tre fellesskap:

1) arbeidsfellesskap, 2) politisk fellesskap og 3) kulturelt fellesskap. Det er viktig å presisere at delingen i tre typer fellesskap er analytisk, og i hverdagen er de vevet sammen på kryss og tvers. Hensikten er å forsøke å få et grep om hvordan det sosiale miljøet på arbeidsplassen påvirker læringsmiljøet og dermed de ansatte muligheter for å lære i arbeidslivet.

Et arbeidsfellesskap oppstår gjerne ut fra tekniske og administrative forhold i den formelle organisasjonen, men utvikler seg hovedsakelig gjennom utførelse av felles arbeidsoppgaver. Det er uformelle fellesskap hvor arbeiderne gir hverandre hjelp gjennom personlig støtte og anerkjennelse, og betydningen av dem ble i arbeidssosiologien oppdaget omkring 1930-tallet (Ibid).

De sosiale arbeidsfellesskapene er altså ikke en del av den formelle organiseringen, men dannelsen av dem og læringen som skjer gjennom dem, er avhengig av at kollegene opplever felles mening med arbeidet og danner personlige relasjoner. Hvis medarbeiderne på den annen side ikke opplever arbeidet som meningsfullt, har de heller ingen grunn til å involvere og engasjere i positivt utviklende læringsprosesser.

Politiske fellesskap etableres i forbindelse med kampen om kontroll, makt, status og innflytelse, og det er dette perspektivet som i stor grad ligger bak dannelsen av arbeiderens faglige organisering i arbeidslivet. Her er det også mulig å se hen til Sverre Lysgaards (1961) sosiologiske arbeid med en tradisjonell industribedrift i Norge på 1950-tallet. Han oppdaget og beskrev hvordan de underordnede i bedriften gikk sammen og dannet en slags forsvarsgruppe i møte med ledelsen og det teknisk-økonomiske systemet. I våre dager er det mer vanlig med formell kontakt mellom representanter for arbeiderne og ledelsen, men man kan nok finne arbeidsplasser der også den uformelle lojaliteten mellom kolleger i møte med "systemet" er meget sterk. Læringen i slike fellesskap handler i stor grad om å tilegne seg normer, språk og uttrykk for solidaritet og kollektiv handling - i tillegg til underforståtte føringer for å unngå utbryting og undertrykkelse.

Jeg mener at det på dette området er store forskjeller mellom kulturene på ulike arbeidsplasser, og Illeris m.fl. (2004) har antakelig rett når de skriver:

"På traditionelle arbeidsplasser med autoritære ledelsesformer foregår magtkampe ofte i form av en åpenlys konfrontasjon med bruk av direkte tvang, firing, forflyttelse, strejke, blokade mv. På moderne arbeidsplasser er der i høyere grad tale om en kamp om et kulturelt herredømme der handler om medarbejdernes lojalitet og engagement" (Ibid, 38).

Kulturelle fellesskap handler om felles normer, verdier og forestillinger som knytter sammen grupper av ansatte på en arbeidsplass.

Begrepet "kultur" er meget vanskelig å definere klart og tydelig, og kulturelle forskjeller har mange dimensjoner ved seg. Her er ikke stedet for å gå inn på en dypere drøftelse av dette, men Illeris m.fl. (2004) mener at kulturmønstrene knytter seg typisk til kjønn, generasjon, etnisitet og sosial bakgrunn, og at disse trekkene ofte er grunnlag for arbeidsdeling på arbeidsplassen. Jeg er noe spørrende til fakta bak en slik påstand, men jeg holder åpent at det kan være store forskjeller mellom ulike organisasjoner.

Videre er det ikke tvil om at det innenfor ulike grupper eller avdelinger i en organisasjon kan dannes subkulturer eller motkulturer i forhold til den dominerende bedriftskulturen. Man trenger ikke å spørre mange nyansatte for å få bekreftet at det å avkode de kulturelle mønstrene i bedriften er en meget krevende oppgave i den første tiden, og det er innlysende at dette opptar mye av læringskapasiteten.

Det kulturelle aspektet utgjør en veldig stor kraft gjennom overleverte verdier og normer, og særlig på en moderne arbeidsplass brukes kulturen som et ledelsesverktøy. Brukt på riktig måte kan kulturen skape integrasjon og opplevelse av fellesskap og tilhørighet. Slik vil det fremme et godt læringsmiljø, men den kulturelle arena er også stedet hvor hovedkultur og subkultur møtes, og det kan oppstå krevende situasjoner som kan virke negativt på motivasjonen.

2.4.3.3 Individets læringsforløp

All læring er preget av det lærende individets erfaring i livsløpet. Annerledes er det ikke med læring i arbeidslivet: Læringen er preget av den grunnleggende innstillingen som er dannet gjennom sosial bakgrunn, i utdanningen og i senere arbeidserfaringer. For å forstå hvordan individer lærer i arbeidslivet, kan det være nyttig å undersøke medarbeiderens livsløp i et læringsperspektiv ut fra de tre nevnte områdene. "Læringsforløp" som begrep angir at læring betraktes som en prosess som foregår i ulike sammenhenger gjennom livet, og samtidig er dette prosessen hvor den enkelte danner sin arbeidsidentitet, - et annet begrep som også er sentralt i modellen.

Den sosiale bakgrunn kan forstås på to måter. For det første på et makronivå, hvor man ser på generelle strukturer som klasse, generasjon, kjønn, livsform og så videre. Vekten i denne analyseformen ligger på den antakelsen at visse normer og verdier er knyttet til ulike samfunnsgrupper og dermed gir relativt stabile og forutsigbare holdninger til læringsmuligheter. I det moderne, vestlige

samfunn med raske og betydelige endringer har den sosiale arv på makronivå, for eksempel foreldrenes utdanningsnivå, blitt mer komplisert. Ungdom kan ikke i samme grad overta foreldrenes yrkesvalg, men de står samtidig mye friere til selv å velge utdanning og karriere uavhengig av den foregående generasjon. For det andre kan man analysere på et mikronivå, altså sette fokus på samspill i familien, nære relasjoner og så videre som former individets personlighet og karakter. Det kan for eksempel forklare hvorfor ulike mennesker sitter igjen med forskjellig læreinnehold etter en kollektiv lærings situasjon.

Samtidig er det vesentlig å få med seg at analysen uansett nivå ikke er enkel. Subjektive erfaringer og objektive vilkår kan sette seg som ambivalenser. Muligheter og begrensninger i livet fører på den måten til blandede følelser for mange og vil påvirke lærings situasjoner i arbeidslivet.

Utdannelse i skolesammenheng er alle mennesker i moderne samfunn innom i større eller mindre grad, og de erfaringene som gjøres der har stor betydning for forholdet til læring senere i livet. De som ikke tar utdanning ut over det obligatoriske minimum er som regel de som av ulike grunner synes skolegangen har vært vanskelig, og det kan sette seg som skepsis til læring senere i livet. På den andre siden har man dem som klarer seg godt i skolen, som trives med boklig lærdom og tar lang utdanning. De møter man ofte igjen i etterutdanning i forbindelse med arbeidslivet.

Disse forholdene har stor betydning for den som skal stå for opplæring ved en arbeidsplass. Dersom man skal få voksne mennesker til å lære, må man ta hensyn til deres bakgrunn og legge til rette for alle grupper og kategorier av ansatte. I et arbeidsliv som i stigende grad er i endring og omstilling, blir læring stadig viktigere, og det kan være mange gode og forståelige grunner til at utdanning ble valgt bort i ungdommen, uten at man dermed skal gå glipp av livssjanser senere.

Arbeidserfaring setter avgjørende preg på hvordan man møter nye læringsmuligheter gjennom arbeidsplassen. Undersøkelser viser at medarbeidere som har stor grad av autonomi, som kan påvirke egen arbeidssituasjon og får realisert behovet for mening, anerkjennelse og selvrealisering skaper sin egen arbeids- og fagidentitet. Dette er i og for seg positive prosesser, men i læringsperspektiv kan en for sterk identitet føre til begrenset motivasjon for å lære noe nytt som i neste omgang kan true en allerede opparbeidet identitet. Med hyppige forandringer i både produksjon og organisering stilles den enkelte stadig oftere overfor krav om endring som kan gå på tvers av ens arbeids- og fagidentitet: "Det stiller medarbeidere overfor valget mellom at forsøke at fastholde en fagidentitet på tross av utviklingen

i det teknisk-organisatoriske miljø eller at opgive eller omdefinere den hidtidige fagidentitet" (Ibid, 44-45).

Læringsforløpet vil vise hvordan medarbeiderne møter læringsmuligheter på arbeidsplassen i lys av deres livshistorie. De mange endringene som tvinger seg frem i vårt samfunn bringer med seg mange læringsmuligheter, men mangelen på stabilitet kan også undergrave mulighetene for læring.

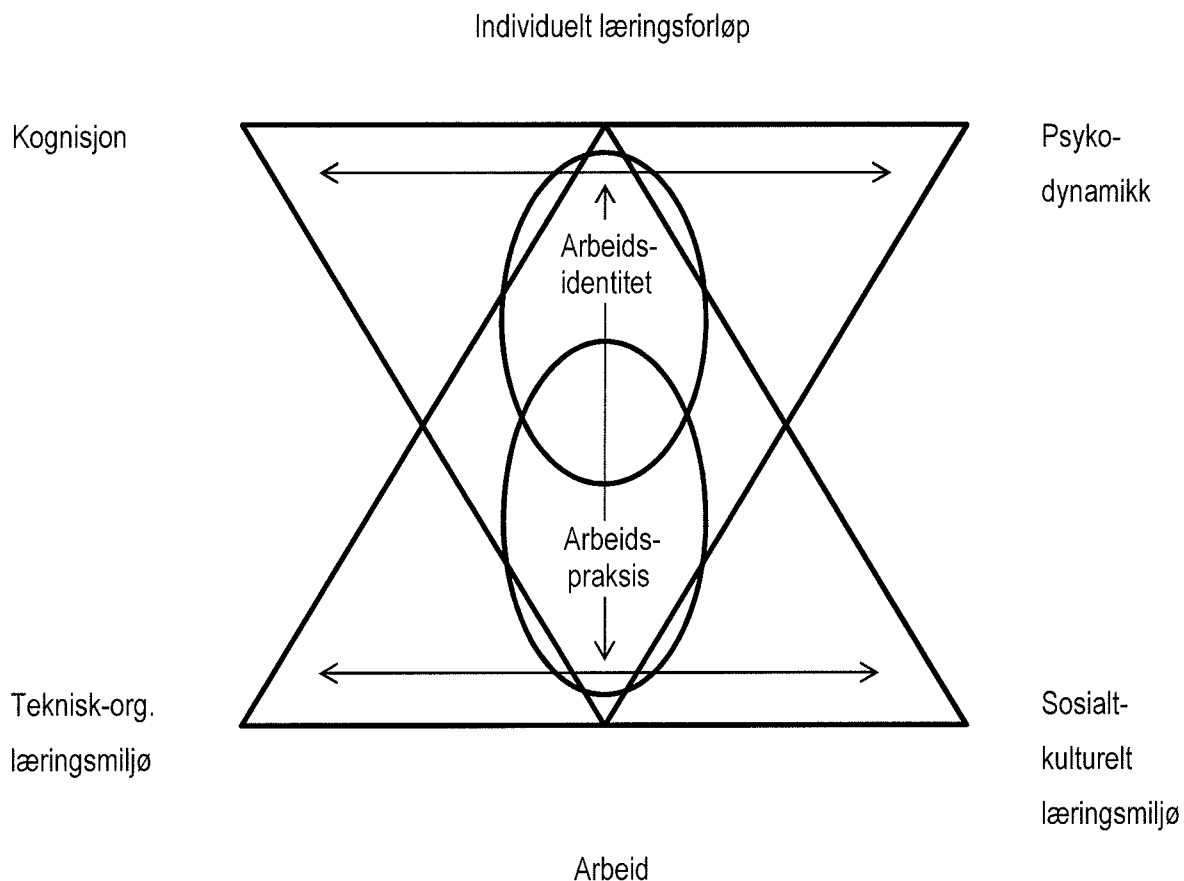
2.4.3.4 Oppsummering

Ut fra figur 2 ser man at arbeidslivet som læringsarena utgjøres av de tre komponentene det teknisk-organisatoriske læringsmiljø, det sosialt-kulturelle læringsmiljø og den enkelte medarbeiderens læringsforløp. Det konkrete læringsrommet oppstår på trekantens grunnivå i et samspill mellom de to formene for læringsmiljø. I dette læringsrommet er det mennesker som skal lære, og de individuelle forholdene er i modellen lagt i den øverste vinkelen. I den praktiske hverdagen skjer det en sammenkobling av de to læringsmiljøene og individets læringsforløp slik at det danner seg et felt av arbeidspraksis, markert inne i trekanten med en sirkel. Dette kaller teorien for "et spændings- og kraftfelt (...) hvorigennem det læringsmæssige samspil mellem individet og omgivelserne altid er kanalisert, direkte eller indirekte" (Ibid, 47).

Med denne gjennomgangen av individets læringsforløp og arbeidslivet som læringsarena, skal modell 1 og 2 settes sammen til en helhetsmodell som viser et dobbeltperspektiv på læring i arbeidslivet slik det fremkommer i neste avsnitt.

2.4.4 Dobbeltperspektiv på læring i arbeidslivet

Teorien til Illeris og samarbeidspartnere kan oppsummeres i en helhetsmodell som kombinerer figur 1 og 2 på følgende måte:



(Figur 3 "Læring i arbeidslivet", Illeris m.fl., 2004, 69)

I det foregående er det redegjort grundig for h.h.v figur 1 og 2, og i dette avsnittet er det derfor sammenkoblingen av modellene til en helhetsmodell som står i fokus. Helhetsmodellen (figur 3) vil skjelne mellom og sammenkoble læringens individuelle og sosiale side, samtidig som den henviser spesifikt til arbeidslivet. I virkeligheten er det et dialektisk forhold mellom det subjektive og det objektive, det vil si et samspill mellom nivåene som gjensidig inneholder og forutsetter hverandre (Illeris m.fl., 2004). Modellen gir uttrykk for prosesser i et stadig samspill som kun analytisk - og ikke i praksis - kan skilles og utredes.

Sirkelen i figur 1 representerer den arbeidsidentitet som dannes når individet i utvekslingen mellom det kognitive og det psyko-dynamiske møter arbeidet og lærer og formes i denne dynamikken. Og sirkelen i figur 2 representerer den arbeidspraksis som oppstår der individet med hele seg møter samspillet mellom det teknisk-organisatoriske og det sosialt-kulturelle læringsmiljøet på arbeidsplassen.

I figur 3 er disse to sirklene noe utvidet til ellipser slik at de overlapper hverandre for å vise at det er her det vesentlige skjer med tanke på læring i arbeidslivet. Alt som forekommer av impulser og påvirkning

preges av den arbeidspraksis som den lærende opplever og er en del av, og det filtreres gjennom den lærendes arbeidsidentitet som er en integrert del av den enkeltes læreprosesser. Men det gjelder også motsatt at den enkelte medarbeideren preger alt som skjer på arbeidsplassen og dermed også hvordan den fungerer og utvikler seg både som arbeidssted og læringsarena (Illeris m.fl., 2004).

Selv en komplisert modell innebærer en forenkling av virkeligheten. Illeris m.fl. (2004) har flere kommentarer til helhetsmodellen som jeg ikke går nærmere inn på. Her skal jeg bare avslutte med noen oppsummerende punkt om bruken av modellen.

I arbeidslivet blir det svært ofte styrt etter økonomiske mål, men i forbindelse med læring - som blir stadig mer nødvendig i en verden i endring - er det avgjørende viktig å ta hensyn til individuelle forhold som for eksempel motivasjon. Modellens hensikt er derfor å legge et helhetsperspektiv på læring i arbeidslivet, som forhåpentligvis kan gjøre læringen mer gjennomtenkt og bedre.

Dette perspektivet kan rimeligvis fremmes på flere måter, men i tråd med forfatterens læringssyn, fremheves dialektikken mellom det sosiale og det individuelle i læringsprosessen. Læring er ikke utelukkende enten en psykologisk-individuelle eller en sosial prosess, men begge deler på samme tid, hvor dialektikken mellom de to plan er det sentrale.

Læringsteori kan fremstå som noe virkelighetsfjernt, men den som har forsøkt seg i undervisningens kunst har opplevd hvor mange momenter som spiller inn. Det vil også gjelde overfor voksne mennesker som må lære i arbeidslivet. En leder kan selvsagt forsøke å påtvinge medarbeiderne ulike former for impulser, men om de tar det til seg som læring, avhenger av ulike forhold, slik som modellen forsøker å vise.

3.0 METODE

3.1 Innledning

I dette kapittelet skal jeg redegjøre for de metodene som har vært brukt i arbeidet med den foreliggende masteroppgaven. De viktigste avsnittene dreier seg om utvalg av intervjupersoner, datainnsamling, dataanalyse, en vurdering av undersøkelsens validitet og til slutt noen etiske overveielser med hensyn til forskningsarbeidet. Samtidig har arbeidet en forhistorie som også hører med underveis i redegjørelsen i det jeg bygger på funn og analyser som er gjort tidligere i utdanningsløpet. Jeg har valgt å ta det med som et eget avsnitt her for å gi leseren et så helhetlig bilde som mulig av mitt arbeid med bedriften Next Sport og de utvalgte informantene.

3.2 Forhistorien

Gjennom tre tidligere avlagte fag ved UiA har jeg fått et forhold til Next Sport som strekker seg over halvannet år. I disse fagene var vi to studenter som arbeidet sammen, og det personlige pronomener vil i den forbindelse vekse mellom "vi" og "jeg".

Høsten 2010 tok vi fagene *ORG 426 Organisasjon, innovasjon og ledelse* og *ORG 427 Prosesskonsultasjon og etisk samhandling* parallelt og leverte en rapport i hvert fag som la det samme datamaterialet til grunn. Vi hadde tre møter i bedriften:

- Avklarende møte med syv informanter (inkl daglig leder), medio september
- Individuelle intervju med åtte informanter (inkl daglig leder), ultimo september
- Tilbakemeldingsmøte med gruppen på åtte informanter, primo november

og samlet sett utgjør materialet herfra et datasett som heretter vil bli kalt H2010.

Våren 2011 gjennomførte vi faget *ORG 429 HMS-ledelse*, og vi hadde gleden av å komme tilbake til Next Sport og de samme informantene for å arbeide på omtrent samme måten, men med et litt annet faglig perspektiv. Også i dette semesteret ble det tre besøk i bedriften, og vi fikk et nytt datasett til besvarelse av problemstillingen:

- Intervju med daglig leder, primo februar

- Intervju med daglig leder og verneombud, ultimo februar
- Gruppeintervju med de samme informantene, medio mars

De tre møtene ga oss flere sider med intervjureferat, og dette datasettet vil heretter bli kalt V2011.

Slik er kortversjonen av forhistorien før jeg avtalte med daglig leder å fortsette samarbeidet med tanke på å skrive en masteroppgave. Datainnsamlingen i den forbindelsen kommer jeg tilbake til nedenfor, men de til sammen tre datasettene behandles ellers som en helhet. Min undersøkelse som her foreligger er altså gjort ut fra et datamateriale som er innhentet i flere omganger, og nå skal jeg gjøre rede for hvordan informantene ble valgt ut den gangen samarbeidet startet.

3.3 Utvalg av informanter

Høsten 2010 fikk vi kontakt med daglig leder i Next Sport, og vi ble enige med ham om at et samarbeid kunne være både nyttig og lærerikt. Han tok på seg å spørre en gruppe ansatte om å være med som informanter, og det var fra vår side understreket at gruppen burde inkludere tillitsvalgte for å sikre medvirkning og involvering, i tillegg til at utvalget burde vise en viss bredde i alder, kjønn, ansiennitet, utdanning og så videre. Han fulgte opp dette og samlet en gruppe på fem ansatte i tillegg til seg selv. Vi kommenterte at utvalget var noe snevert, og det ble derfor utvidet med ytterligere to personer før intervjuene startet. I løpet av dette første møtet fikk vi en avtale om å fortsette samarbeidet. Vi ble enige om å undersøke kulturen i Next Sport med tanke på hvilke normer og verdier som eksisterte og hvordan disse kunne brukes i utviklingen av bedriften.

Det var stort sett de samme personene som stilte til intervju også våren 2011. En lagerarbeider hadde sluttet etter eget ønske, og en av selgerne i gruppen ble erstattet med en kvinnelig ansatt på innkjøpsavdelingen som også var valgt som verneombud. Hun var i permisjon høsten 2010, og vi vurderte det som viktig å få henne med siden det nye temaet var HMS-ledelse. Datasettet V2011 er følgelig basert på møter og intervjuer med daglig leder, lagersjef, innkjøpsjef, resepsjonist, selger, innkjøper/verneombud og designer, og vi vurderte at disse informantene til sammen, både med hensyn til antall og ulike kriterier, utgjorde et klokt utvalg av ansatte i bedriften.

Høsten 2011 - i arbeidet med den foreliggende oppgaven - har jeg valgt å ta et nytt intervju med daglig leder for å få noe mer materiale fra hans side som er egnet til å danne grunnlag for å svare på

problemstillingen. For øvrig mener jeg at de andre datasettene inneholder tilstrekkelig med utsagn og informasjon til at de kan brukes også nå med et nytt perspektiv.

Til sammen inngår altså åtte signifikante informanter i undersøkelsen, og i 2010 var det gjennomsnittlig 23 ansatte, hvilket betyr at N=23 og n=8.

Å stille til intervju - både individuelt og i gruppe - om ulike sider ved ens egen opplevelse av arbeidsplassen, griper dypt inn i personlige forhold. Det er helt avgjørende at respondentene får tillit til intervjuerne slik at arbeidet kan foregå i en åpen og fortrolig atmosfære basert på visse etiske retningslinjer. Jeg føler at det har utviklet seg slik over tid, og ikke minst derfor var det viktig å få fortsette med omtrent de samme personene i V2011 som i H2010. Noen videre etiske overveielser skjer for øvrig i et senere avsnitt, men først skal jeg vise noe mer konkret om hvordan datainnsamlingen og analysen har foregått.

3.4 Datainnsamling

I de to foregående avsnittene er det redegjort for omfanget av tidligere innsamlet materiale og gitt en antydning om hvordan nytt stoff samles i inneværende semester. Her skal jeg vise hvordan H2010 og V2011 ble samlet og hva som er gjort for å få inn data i løpet av sommeren og høsten 2011 som i større grad er spisset mot den aktuelle problemstillingen.

Oppgaven bygger på følgende tidsserie av datasett:

H 2010	V 2011	H 2011
Avklarende møte med syv informanter	Intervju med daglig leder	Avklarende møte med daglig leder
Individuelle intervju med åtte informanter	Intervju med daglig leder og verneombud	Dokumentanalyse av årsregnskapene 2006 - 2010
Tilbakemeldingsmøte med de samme åtte informantene	Gruppeintervju med de åtte informantene	Intervju med daglig leder

(Tabell 1)

Mitt første møte med bedriften og de ansatte foregikk altså høsten 2010. Etter avtale med daglig leder planla vi å sette i gang et samarbeid innen bedriftskulturen og møtte ham og en noen av de ansatte i

september. Datasettet fra denne runden er spesielt relevant for det sosiale og kulturelle læringsmiljøet, ikke minst med tanke på noen av de kjennetegnene vi senere skrev om: høyt tempo, motivasjon, stolthet og god miljø.

På etterjulsvinteren i 2011 tok vi kontakt igjen og ble ønsket velkommen til å fortsette samarbeidet. Daglig leder møtte oss i begynnelsen av februar og hadde på forhånd snakket med de tidligere informantene som alle stilte seg villig til et nytt intervju. Temaet nå var HMS-ledelse, og daglig leder så behovet for gode prosesser med tanke på å utvikle rutiner og tenkning innen dette feltet. Intervjuet med ham hadde form av en delvis strukturert samtale om bedriftens historie, den hektiske hverdagen, og de manglende rutinene. Samtidig kom vi også innom hva de faktisk har gjort innen HMS, ikke minst forhold ved kulturen som de har arbeidet bevisst med: omsorg for hverandre, fleksibilitet i arbeidstid, lavt sykefravær, felles ønske om å bringe bedriften fremover og så videre. Samtalen ble rundet av med en avtale om å møtes igjen på et tidspunkt da både han og verneombudet hadde anledning til å delta.

I slutten av februar møtte vi daglig leder og verneombud. Til dette intervjuet hadde vi forberedt noen temaområder vi ville høre mer om og noen konkrete spørsmål knyttet til kultur og struktur i organisasjonen. Arbeidsfordelingen var slik at den ene av oss konsentrerte seg om samtalen og å stille gode spørsmål, mens den andre tok notater på pc, for øvrig en anbefalt metode når to arbeider sammen i intervju (Ebeltoft, 1993). Notatene ble deretter renskrevet og fremstår som et fylldig referat.

Gruppeintervjuet foregikk i bedriftens lyse og trivelige kantine. Vi ga en oversikt over grunnelementene i HMS, en innføring i vårt oppdrag og hva vi ønsket å bruke møtet til. Alle de tilstedeværende hadde gitt sitt samtykke og uttrykte engasjement og motivasjon for å bidra til utviklingen av bedriften. Jeg ser ingen grunn til å gå inn på detaljene i temaene knyttet til HMS, men det ligger mye stoff også i datasettet V2011 som kan bidra til perspektivet og problemstillingen i nærværende oppgave. Særlig gjør jeg bruk av funnene innenfor kultur og struktur som tolkes på nytt i lys av teorien om det teknisk-organisatoriske og det sosialt-kulturelle læringsmiljøet.

Det har i alle tre semestrene vært viktig å bruke kvalitative og semistrukturerte intervjuer, både individuelt og i grupper, for å få frem adekvat informasjon til å belyse problemstillingene (Ibid, 55). I denne sammenhengen vil jeg også henvise til Kvale og Brinkmanns (2009) forklaring på hva slike intervjuer er og hva de kan bidra til:

"Et semistrukturert livsverdenintervju brukes når temaer fra dagliglivet skal forstås ut fra intervjupersonens livsverden, og særlig fortolkninger av meningen med fenomenene som blir beskrevet. Det ligger nær opp til en samtale i dagliglivet, men har som profesjonelt intervju et formål. Både en særegen tilnærming og teknikk er nødvendig. Det er semistrukturert - det er verken en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale (Ibid, 47).

De metodene som her er beskrevet, og som har blitt brukt for å samle inn informasjon til belysning av problemstillingene, har et siktemål ut over rapportskrivningen - de er "heuristiske" (Ebeltoft, 1993, 67). Vår ambisjon - særlig knyttet til H2010 og V2011 - har vært at arbeidet skal gagne bedriften og menneskene ved å hjelpe dem til å se fremover og skape og videreutvikle både kulturen og strukturen. Vi har derfor tenkt at metodene var aksjonsorienterte (Ibid). Den måten å arbeide på kalles ofte "aksjonsforskning", og Ebeltoft sier at det "er en form for forskning der en etterstreber å få i gang og følge opp utviklingsaktiviteter, som kort kan defineres som forskerunderstøttet utvikling" (Ibid).

I inneværende semester har jeg inntatt et litt annet ståsted. Nå er ikke arbeidet først og fremst rettet inn mot praktiske tiltak som bedriften skal sette i gang, og jeg tar derfor et skritt tilbake og tenker ikke at dette er aksjonsforskning. Hensikten min er noe mer teoretisk og undersøkende nå enn tidligere. Jeg ønsker å forske på utviklingen i en vekstbedrift i et læringsperspektiv ut fra teori og anvender datamaterialet fra Next Sport i analysen. Fremdeles bruker jeg stort sett kvalitative metoder, og fremdeles er det et mål å finne frem til respondentenes "teori om verden" eller deres "subjektive meningshorisont" (Repstad, 2009, 20), men dette er ikke oppdragsforskning eller anvendt forskning på samme måte som høsten 2010 og våren 2011.

3.5 Dataanalyse

De ulike datasettene representerer en betydelig mengde materiale å analysere, og i dette avsnittet vil jeg vise hvordan analysen har foregått.

Den langt største delen av materialet består av intervjureferater. Til sammen er det foretatt syv intervjuer enten i grupper eller individuelt, og referatene er på mange sider. I alle intervjusituasjonene har vi vært nøye med både spørsmålene og referatføringen, slik at vi aldri kom opp i utfordringen fra "de 1000 sidene" (Kvale og Brinkmann, 2009, 197), men likevel er det et stort tilfang av informasjon.

Til analysen av referatene har jeg brukt meningsfortetting og meningskategorisering, og Kvale og Brinkmann (2009) sier at metodene kan "brukes til å organisere intervjutekstene, konsentrere

meningsinnholdet i former som kan presenteres relativt kortfattet, og hente frem implisitte meninger i det som ble sagt" (Ibid, 208).

Da vi var to studenter som samarbeidet, analyserte vi tekstene hver for oss for deretter å sammenligne resultatene. På den måten ble analysen grundig, og den nylig siterte metodeboken anbefaler at man² gjennomgår materialet uavhengig av hverandre i første omgang (Kvale og Brinkmann, 2009).

Meningsfortettingen skjer ved at man leser gjennom teksten flere ganger for å få oversikt over helheten. Deretter trekker det forskeren oppfatter som essensen i tekstene ut for på den måten å fortette meningene i det som er sagt. Her er det et poeng å la deres egne stemmer og ordvalg komme til uttrykk, slik at man bruker det lokale språket så autentisk som mulig. Det neste steget er å undersøke meningsutsagnet i lys av problemstillingen, før de viktigste emnene i intervjuet knyttes sammen i ulike utsagn (Ibid).

Meningskategorisering er neste trinn i analysen. Gjennom meningsfortettingen har det fremkommet noen kortfattede utsagn og avdekket noen sentrale ytringer fra den enkelte informant, og meningskategoriseringen består så i å bruke noen faglige begreper på essensen i uttalelsene.

I alle intervjuene er det brukt oppfølgingsspørsmål når følelsen har kommet om å være i nærheten av sentrale utsagn. Kvantitative målinger av styrken i uttalelser har ikke vært gjennomført, men vi har registrert hvor ofte ord og uttrykk ble brukt, sørget for at alle fikk ordet når de ba om det og så videre.

I tillegg til referatene har jeg også brukt dokumentanalyse. Undersøkelsen er rettet inn mot en bedrift som gjennom sin historie har opplevd vekst. Ingen er i tvil om det, men samtidig må man spørre seg: Hva er det som vokser? Hvor mye vokser det? Vokser det like mye hvert år? Har veksten flatet ut eller fortsetter den som før? For å få svar på slike relevante spørsmål, og for å få noe mer formelt bakgrunnsstoff om Next Sport AS, har jeg innhentet de revisorgodkjente årsregnskapene for årene 2006 til 2010 fra Brønnøysundregistrene.

Man trenger ikke mange studiepoeng eller mye erfaring med bedriftsøkonomisk styring for å finne ut at regnskapsføring ikke er noe eksakt vitenskap, men samtidig må man kunne regne med at innsendte årsregnskap som revisor har godkjent, forteller etterrettelig om det undersøkelsen trenger å vite. Ut fra

² "Man" brukes i noen sammenhenger til tross for at Skjervheim (1996, 81) mener at formen er anonymiserende og objektiviserende. Jeg bruker uttrykket i generelle vendinger når det ikke er opplagt hvem som er subjektet.

teoretiske og praktiske synsvinkler, som det er gjort rede for i kapittel 2, har jeg hentet noen sentrale nøkkeltall vedrørende vekst fra regnskapene.

Det kan være mange grunner til å hente stoff i allerede etablerte skriftlige kilder til en slik undersøkelse som jeg har foretatt, blant annet å "finne frem til og bruke bakgrunnsstoff", som Repstad skriver (2009, 103). Opplysningene fra regnskapene er strengt tatt brukt på kvantitativ måte for å få frem noen tall som kan vise den målbare veksten, og de vil slik sett fungere omtrent slik Repstad foreslår samme sted: "Endelig vil beskrivelser ved hjelp av eksisterende statistikk og annen dokumentasjon ofte utgjøre et nødvendig "bakteppe" både for forskeren og leseren, før de dukker ned i den mer intensive studien".

3.6 Validitet

En gjennomgang av forskerens oppfatning av undersøkelsens validitet, eller gyldighet, hører med her før kapittelet avsluttes med noen etiske overveielser.

Innen positivistisk vitenskapsfilosofi har validitet vært knyttet til hvordan man skal finne frem til sannheten om det som undersøkes. I mitt prosjekt er hensikten å se med et læringsperspektiv på ledelse og utvikling av en vekstbedrift, og jeg legger til grunn at det ikke finnes en objektiv sannhet om dette. Motsatsen til positivismens objektivitetskrav er intersubjektivitet, altså "et minstemål av enighet mennesker imellom" (Ibid, 137) som omtales som et relevant sannhetskriterium. Det er derfor lagt opp til en kvalitativ undersøkelse av daglig leders og de øvrige informantenes oppfatninger av de ulike temaene som kan belyse problemstillingen.

Gjennom kjennskapet til bedriften og dens ansatte og lesing av aktuell litteratur, har jeg opparbeidet tilstrekkelig teoretisk grunnlag for å stille adekvate spørsmål. Planleggingen har gått over lang tid med noen delrapporter i tidligere semestre og foreliggende oppgave som mål.

Informantene har satt av mye tid til samarbeidet, og jeg mener at det skal vise seg å være vel anvendte timer. Selv om denne siste runden ikke innebærer anvendt forskning, så er det et mål at resultatet skal kunne bli til nytte for utviklingen i Next Sport.

Spørsmålene har i alle fasene vært gjennomtenkte, utspørringen har foregått i trygge omgivelser i bedriftens lokaler og forståelsen av utsagnene ble ved flere anledninger kontrollert gjennom avklarende oppfølgingsspørsmål.

Transskribering er en viktig fase i en valid undersøkelse. I de tilfellene vi var to som intervjuet, foretok vi direkte referat, og utfordringen var mer å skrive så nøyaktig som mulig der og da enn å transskribere i ettertid. Fra den avklarende samtalen med daglig leder på forsommeren 2011 har jeg et skriftlig notat, mens det siste intervjuet tatt opp elektronisk og transskribert etterpå. Det har gått mye tid til å renskrive referatene, og man må hele tiden være oppmerksom slik at alt kommer med av det som oppleves relevant. Når man skriver referat fra en muntlig samtale, må man være bevisst på at det er forskjell på muntlig og skriftlig språk, og det må man også ta hensyn til i tolkningen. Det er i realiteten tekstene/referatene og ikke de muntlige uttalelsene som tolkes, og ikke minst derfor er det viktig at å holde et lokalt språk. Typiske muntlige utsagn eller uttrykk på dialekt er forsiktig omskrevet til bokmål. I noen tilfeller har informantene tenkt seg om og brukt ulike lydord, på fagspråket kalt onomatopoetikon, og slike er markert med "Ehm..." eller tilsvarende. Der hvor jeg har utelatt noen ord som er unødvendige for sammenhengen, har jeg satt inn "(...)". Når enkelte informanter har nølt eller lett etter ord uten å uttrykke lyd, er dette markert ved tre punktum.

I tolkningen og analysen har jeg forutsatt at de stilte spørsmålene har vært forståelige for informantene, og at de har vært gyldige med tanke på problemstillingen. I løpet av et oppfølgingsmøte knyttet til H2010 fikk vi respons på flere av funnene som tyder på at en "grenseoverskridende gjenkjennelse" (Repstad, 2009, 136) ble oppnådd. Ved ett særlig tilfelle snakket en av de ansatte om en følelse av press for å gå på arbeid selv under sykdom og lette etter et dekkende ord. "Kan man snakke om et positivt press?", spurte jeg. "Ja, absolutt. Det er et godt uttrykk", svarte vedkommende. Vi har også ellers i prosessen fått tilbakemeldinger om at kommunikasjonen i intervjusituasjonene har vært god, og det kan man ta som en indikasjon på at uttalelsene er ærlig ment fra respondentenes side.

Oversikten i avsnittene om datainnsamling og dataanalyse viser at jeg har besøkt bedriften og intervjuet de ulike informantene over halvannet år. Referatene og dokumentene danner til sammen en tidsserie at data, og det bidrar til å øke undersøkelsens validitet. Kristen Ringdal (2001) har skrevet en metodebok hovedsakelig for kvantitative metoder, men han hevder at "de prinsipielle kvalitetskrav til målinger som diskuteres under overskriftene validitet og reliabilitet (...) likevel har overføringsverdi til kvalitativ forskning" (Ringdal, 2001, 77). På side 88-89 skriver han om hvordan tidsserier fremmer validitet fremfor målinger som er gjort ved et engangstilfelle. Jeg mener at det for så vidt også sier seg selv at intervjuer foretatt over noe tid, med de samme personene, bedrer muligheten for å få stadfestet utsagn, se mønstre for samarbeid, bli kjent med kulturen og så videre.

3.7 Etiske overveielser

De etiske overveielserne innenfor kvalitativ forskning er hovedsakelig knyttet til de fire områdene informert samtykke, fortrolighet, konsekvenser og forskerens rolle (Kvale og Brinkmann, 2009), og jeg skal her gi noen refleksjoner omkring disse momentene.

Alle involverte har gitt sitt **informerte samtykke**. De ansatte er voksne og reflekterte mennesker som har sagt seg villige til å delta i undersøkelsen. Som tidligere nevnt, var alle intervjupersonene, så nær som én, involvert både i H2010 og V2011 - og daglig leder i alle tre semestrene - og skulle dermed ha alle forutsetninger for å vite hva de har blitt med på. Med tanke på den åpenheten som jeg har møtt, har jeg ikke hatt mistanke om at noen har følt seg forpliktet til å delta mot sin vilje.

Fortrolighet er viktig å understreke når man legger opp til å intervju mennesker om deres arbeid og arbeidsplass. Intervjuene med de ansatte ble gjort med flere til stede, slik at risikoen for å avsløre private data har vært relativt liten, da jeg har forutsatt at den enkelte har tatt ansvar for sine egne uttalelser.

Noen **konsekvenser** har det alltid å være med i et slikt arbeid, men jeg kjenner bedriften etter hvert såpass godt at jeg ikke tror det skal vise seg å bli negative konsekvenser. Jeg står inne for at uttalelsene fra den enkelte deltaker ikke skal bli misbrukt, men at sluttproduktet snarere skal hjelpe den enkelte og organisasjonen - hvis de ønsker å følge opp det som fremkommer i avhandlingen.

I den etiske refleksjonen inngår en **egenvurdering av rollen som forsker**. Jeg mener om meg selv å ha høy integritet. Gjennom sosialisering, utdanning og arbeidserfaring er jeg fortrolig med verdspørsmål og har lært å behandle mennesker med respekt. Jeg har hele tiden vært uavhengig av alle deltakerne. Når man samarbeider over tid og sitter sammen i intervjuer og uformelle samtaler, vil det alltid oppstå nye relasjoner, men jeg har bevart en tilstrekkelig distanse - forhåpentligvis likevel uten å bli oppfattet som en distansert tilskuer (jfr Repstad, 2009 og Skjervheim, 1996).

4.0 ANALYSE OG PRESENTASJON

4.1 Innledning

I dette kapitlet skal jeg analysere datagrunnlaget og presentere funnene som knytter seg til oppgavens problemstilling. Jeg anvender samme strukturen som i teorikapitlet og starter med å analysere Next Sport som en vekstbedrift. Deretter undersøkes bedriftens organisering ut fra Mintzbergs teoretiske organisasjonskonfigurasjoner, før jeg tar opp spørsmålet om arbeidslivslæring i den aktuelle bedriften. Til dette siste momentet er det hovedsakelig teorien om arbeidslivslæring fra Illeris m.fl. (2004) som brukes i analysen, men jeg trekker også inn noen andre relevante innfallsvinkler. Jeg forholder meg til de enkelte delene av den teoretiske helhetsmodellen og avrunder presentasjonen med et oppsummerende perspektiv.

4.2 Next Sport som vekstbedrift

Ikke alle bedrifter som vokser skal kalles vekstbedrifter. Begrepet "vekstbedrift" er mulig å definere, slik at veksten må være av en viss grad og i noen tilfeller vare over en gitt minstetid. Det er derfor interessant å analysere om og eventuelt i hvilken grad Next Sport kan kalles for en vekstbedrift.

FUNN 1 Next Sport har gjennom årene 2006 - 2010 hatt en slik utvikling at det er deknning for å kalle virksomheten for en vekstbedrift. Situasjonen har endret seg i 2011, og bedriften er nå over i en annen fase.

I teorikapitlet gjorde jeg rede for noen definisjoner av begrepet. Det er både forskningsbaserte og mer praktisk anvendte innspill i diskusjonen, men det er ikke stor uenighet om hva som angir vekst i en bedrift. Med tanke på analysen av Next Sport konkluderte jeg derfor i teorikapitlet med å bruke tre vekstkriterier: Omsetning, driftsresultat og gjennomsnittlig antall ansatte. En enkel oversikt over de relevante kriteriene viser hvordan de ulike kildene måler vekst:

Kilde	Omsetning	Driftsresultat	Gj. sn. ant. ansatte
Ernst & Young	> 30 %	> 0	Økning
Komm.guiden	> 20 % over flere år	> 0	
Spilling m.fl.	Økning		Økning
DN / Gasellene	> 100 % over fire år	> 0 siste fire år	

(Tabell 2)

Jeg har gjennomgått og analysert de revisorgodkjente årsregnskapene som Next Sport har avlevert til Brønnøysundregistrene for årene 2006 til 2010 og får følgende tall:

	2006	Endring i % fra 06 til 07	2007	Endring i % fra 07 til 08	2008	Endring i % fra 08 til 09	2009	Endring i % fra 09 til 10	2010
Omsetning	4 586 528	368	21 465 170	86	40 013 797	54	61 601 832	22	74 872 902
Driftsresultat	-643 509		1 617 713		3 313 061		3 160 442		44 069
Gj.sn. ant. ans.	4	250	14	42,9	20	5	21	9,5	23

(Tabell 3)

Ut fra kriteriene som er vist i tabell 2, er det ikke vanskelig å vise ved en sammenligning av tabell 3 at Next Sport tilfredsstillende alle kravene til å kalles en vekstbedrift både hva gjelder omsetningsvekst, driftsresultat og økning i gjennomsnittlig antall ansatte. Dette kom da også konkret til uttrykk mot slutten av 2010 da bedriften ble kåret til "Årets gaselle-bedrift" i Vest- Agder av Dagens Næringsliv (vedlegg 1). Utmerkelsen henger høyt i næringslivet og gir bedriften positiv oppmerksomhet. Avisens reportasje og en liten videopresentasjon ligger på internett (www.dn.no/gasellene/article2034441.ece). Daglig leder forteller også at han etter offentliggjøringen har fått gjentatte henvendelser fra studenter ved ulike høyskoler og universitet med spørsmål om studentgrupper kan få arbeide med bedriften. Han har så langt høflig takket nei med henvisning til at de allerede hadde et samarbeid med UiA som ville strekke seg frem til høsten 2011.

I intervjuer med ansatte og daglig leder er det også avdekket organisatoriske utfordringer som tyder på at man i 2010 fremdeles var i betydelig vekst. Trekker vi analysen helt frem til de siste intervjuene som ble foretatt i juni og oktober 2011, så forteller daglig leder om sterke vekstmerter. Organisasjonen må "trimmes" internt, og markedet viste seg svært vanskelig på våren 2011, noe som førte til permitteringer og lønnsreduksjon.

Det er også mulig, som Dahle m.fl. (2010) gjør, å fokusere på daglig leders rolle for å se etter typiske trekk ved ledelse av vekstbedrifter. Topplederen kan gjerne ha "merkantil dybdekompetanse", må kjenne forretningsmodellen og identifisere seg med den, ha et sterkt fokus på salg, og de må ha evne til å prioritere, håndtere problemer, involvere seg, skjære gjennom og ha mange baller i luften samtidig (Ibid, 224-225). Dette er beskrivelser som passer meget godt på daglig leder i Next Sport. På spørsmål om han har et sterkt salgsperspektiv, sier han:

"Ja, veldig sterkt. Jeg er selger selv, og i den rollen jeg har nå, så har jeg tatt med meg mye av den selgerkulturen med meg som daglig leder".

Videre ble han med et direkte sitat fra Dahle m.fl. (2010, 225) spurt om han kjenner seg igjen i uttrykket om "å ha mange baller i luften samtidig", og han svarte klart bekreftende med et "Ja, definitivt".

Det samme inntrykket får man gjennom hans rekrutteringsstrategi og kulturbygging. Han er hele tiden opptatt av disse forholdene og deltar personlig i alle ansettelsesintervjuene. De aktuelle kandidatene får anledning til bli godt kjent med kulturen i bedriften gjennom en grundig samtale i løpet av intervjuet, slik at de skal vite noe om hva de eventuelt går til. Han ble i den forbindelse spurt om han er mer opptatt av personlighet og personlig egnethet enn formell bakgrunn:

"Ja, ja, ja, for all del. Jeg tror ikke jeg har sett på et eneste vitnemål. Jeg ser litt inn i personen og tar noen runder med dem (...) Hadde jeg sett på et vitnemål, så tror jeg nesten at jeg hadde sett bare på fraværet".

Fra H2010 og V2011 har jeg fått flere tydelige utsagn om at det er viktig å bygge kultur i bedriften. En av informantene uttaler:

"Daglig leder er veldig opptatt av type mennesker som blir ansatt. Alle er ikke like, men han klarer å skaffe folk som går godt sammen og utfyller hverandre".

Daglig leder sier på sin side:

"Å få inn den kulturen har vært bevisst helt fra starten. Det er slikt man lærer i livets skole. Vi har ansatt folk som deler den kulturen",

og verneombudet bekrefter i samme intervjuet at kulturforståelsen er viktig i rekrutteringsprosessen og at de ansatte slutter opp om denne strategien.

Informantene gir i gruppeintervjuet fra H2010 uttrykk for at de trives med arbeidet og bedriftskulturen. Beskrivelser som "inkluderende", "motiverende" og "utviklende" og er brukt, og noen av informantene sier at de føler på "stolthet", "glede" og "trivsel" med tanke på å arbeide i Next Sport.

Jeg mener at disse forholdene - særlig den kvantitative veksten, daglig leders rolle og salgsperspektiv og hans fokus på rekruttering og kulturbygging - stemmer godt med det Dahle m.fl.(2010) skriver om typiske trekk ved en vekstbedrift. Samtidig er det noen forhold som trekker i retning av at benevnelsen likevel ikke er riktig å bruke om Next Sport.

Inndelingen som Dahle m.fl. (2010) anvender, tyder på at vekstfasen er over for lengst og at driftsfasen inntrådte allerede i 2007. De opererer i sin bok med en faseinndeling mer enn prosentvis økning i forskjellige kriterier. Hensikten med boken deres er å hjelpe innovatører, entreprenører, gründere, eller hva slags uttrykk man vil bruke, til å utvikle en god idé til en forretningsidé, gjennom etableringsfasen (gründerfasen) og vekstfasen til driftsfasen. Det tallmessige uttrykket for hvilken fase bedrifter befinner seg i er bransjeavhengig, mener de, men grovt sett brukes følgende inndeling med utgangspunkt i omsetning (Ibid, 14):

- Gründerfasen 0 - 3 millioner
- Vekstfasen 3 - 20 millioner
- Driftsfasen 20 millioner og mer

Next Sport opererer innen design, produksjon og salg av klær til sport og fritid, og de vil hevde at konkurransen er hard og marginene er små. De må nødvendigvis ha en betydelig høyere omsetning enn i mange andre bransjer for å kunne finansiere videre vekst, og det indikerer at bedriftens vekstfase må regnes som lenger enn de to første leveårene.

Daglig leder kan lett beskrives som en entreprenør som passer godt inn i beskrivelsene av en ledertype for en vekstbedrift, samtidig som han selv gir uttrykk for en tendens som støttes gjennom den øvrige analysen, nemlig at Next Sport er på vei over i en annen fase, hvor en annen organisasjonsform er nødvendig. Den samme vekstraten er ikke mulig eller ønskelig, verken nå eller i de nærmeste årene, og det kan tyde på at vekstfasen er over i denne omgang. For å få frem hans syn på hvor bedriften er i dette landskapet akkurat nå, fikk han spørsmålet: "La oss se på veksten i omsetning og i antall ansatte,

som kanskje er de to mest sentrale vekstindikatorerne. Tror du det er riktig å si at Next Sport er i en overgangsfase mellom vekstfase og en konsolideringsfase?", og han ga følgende refleksjon:

"Ja, ja. Ikke bare i overgangsfasen, men jeg tror vi er der. Ja, vi er der. Og jeg ser at... Nå skal vi perfektionere dette sånn at det ikke skal være den ripen i det glasset... Jeg tenker på hele organisasjonen. Vi skal "tichte" oss til i alle ledd, vi er helt nødt til det (...)"

I neste underkapittel skal jeg se nærmere på de organisasjonsmessige konsekvensene som her antydes, men først en oppsummering angående vekstbegrepet.

Next Sport har siden oppstarten i 2006 og ut 2010 opplevd en voldsom vekst, og bedriften har vært organisert og ledet som en vekstbedrift. Regnskapsanalysen og ledelsens refleksjoner i 2011 viser imidlertid at vekstraten har avtatt og at fokuset dreies mot økt lønnsomhet og profesjonalisering av organisasjonen. Vekstfasen er over, og Next Sport har i de siste månedene tatt steget inn i driftsfasen, eller kanskje et bedre uttrykk er konsolideringsfasen.

4.3 NextSport i lys av Mintzbergs teori

Hva slags organisasjonskonfigurasjon er Next Sport i dag? Hva slags konfigurasjon vil være mest passende i fremtiden? Hvilke valg kan bedriften ta i den videre utviklingen av organisasjonen? I teorikapitlet er det kommentert at det særlig er tre konfigurasjoner innenfor Mintzbergs teori som er aktuelle: Enkel struktur, ad hoc-kрати og maskinbyråkrati.

FUNN 2 Organiseringen av arbeidet, daglig leders rolle og forekomsten av strukturelle elementer viser - uttrykt i Mintzbergs terminologi - at Next Sport kan beskrives ved konfigurasjonen "enkel struktur".

Next Sport er en relativt liten og til dels oversiktlig organisasjon, men har vært i rask vekst frem til 2010. Bedriften ble startet i 2006 med daglig leder og én annen ansatt i tillegg til en aktivt engasjert arbeidende styreleder. Alle de tre kjente hverandre fra før og har vært med i driften siden starten.

Daglig leder har hele tiden hatt en sentral funksjon i Next Sport. Han ble ved oppstarten tilbudt aksjer som en del av avlønningen, men valgte å avstå fra dette, fordi hans motivasjon ikke lå i penger og

personlig fortjeneste, men i det å bygge en organisasjon, skape noe nytt sammen med de ansatte og utvikle en forretningsidé som han hadde stor tro på. Han har hele tiden arbeidet både dager, kvelder og helger og omtaler seg selv som en som heller løper enn går i trappene.

Gjennom intervjuene opplever jeg at daglig leder har både formell og uformell autoritet, og det er ingen som er i tvil om hvem som er sjefen eller hvem som har siste ordet ved uenighet eller i vanskelige avgjørelser. Han koordinerer, styrer og veileder gjennom direkte kontakt, - om ikke alltid muntlig så i alle fall gjennom bruk av e-post, og en uttalelse fra en av de ansatte er betegnende for dette:

"Det blir lett slik at Øystein (daglig leder) har det siste ordet".

Han forteller selv at han følger opp både design, innkjøp og ikke minst selgerne selv. De som er ansatt i salgssjefens avdeling leverer personlig ukereport til daglig leder og får tilbakemelding nokså umiddelbart. Når rapportene kommer på fredag ettermiddag, bruker han gjerne fredag kveld hjemme i stuen for å gå gjennom rapportene og gi sine tilbakemeldinger til selgerne. I intervju forteller han at han i den siste tiden har tatt enda mer operativt ansvar innen salg. Den tidligere salgssjefen innen merket 24 ønsket å være "menig" selger:

"Der har vi hatt en salgssjef noen år, og han kom til meg for noen uker siden og ønsket kun å være selger og ikke salgssjef (...) Fra A til Å har jeg nå kontroll på alle selgerne. De ligger direkte under meg. Det har endret seg fra tidligere".

Ut fra det jeg har observert av ham på kontoret, i gangene, i kantina og så videre, vil jeg si at han er en karismatisk leder som gir av seg selv, sin livserfaring og sin personlige integritet i arbeidet. Organisasjonen blir av flere omtalt som "ekstremt flat", og daglig leders kontordør er alltid åpen for dem som har spørsmål, trenger råd eller lignende:

"Det er alltid slik at døra til Øystein er åpen, og det går an å ta ting opp med ham".

Det meste av koordinering, standardisering av atferd og arbeidsutøvelse og så videre skjer på et uformelt plan. Lagersjefen omtales som en leder med reelt lederansvar, i det han styrer de lageransatte, sier i fra når det må leies inn eller ansettes flere, regner på arealbehov, tar imot sykemeldinger og annet som peker på at han i realiteten er en mellomleder. Men selv med 23 ansatte og flere til dels ulike avdelinger, finnes ikke konkrete uttalelser om andre mellomledere.

Jeg finner svært få spor av det Mintzberg (1980) beskriver som teknostruktur (Technostructure) i organiseringen av bedriften. Et verneombud er valgt og en brann-ansvarlig er utpekt, men instruksjoner og rolleavklaringer gjenstår, og begge har gitt uttrykk for en viss usikkerhet i møte med oppgaver og ansvar. Tilsvarende en liten teknostruktur er det etter min oppfatning også en svært liten støttestruktur (Support Staff). Hertil kan egentlig bare resepsjonisten og en regnskapsfører regnes. I tillegg er det slik at eier tar seg av noen formaliteter som avlastet det lokale støtteapparatet når det gjelder årsoppgjør, årsmelding og så videre.

FUNN 3 Ut fra alder, størrelse, markedsforhold, myndigheters krav og egne prioriteringer er Next Sport i ferd med å utvikle bedriften mot en hybrid av enkel struktur og maskinbyråkrati.

Parallelt med funnene som peker på at Next Sport utgjør en enkel struktur, er det vesentlig å få med signalene internt og eksternt som tyder på at organiseringen er i endring i tråd med de ulike fasene som ble vist i kapittel 4.2.

Veksten til bedriften har vært betydelig på flere måter, ikke minst i omsetning og antall ansatte. I intervjuene tatt i forbindelse med V2011 forteller daglig leder og verneombud at veksten kan beskrives som organisk. De har truffet godt med produktene og salget, og nye ansatte blir rekruttert når man merker at arbeidspresset har vært stort og vil vedvare i ulike deler av organisasjonen.

To av informantene setter ord på sine tanker om at tiden sannsynligvis snart er inne for å utvikle et formalisert mellomledernivå til å følge opp driften og medarbeiderne i ulike avdelinger:

"Vi har hatt et organisasjonskart som er veldig flatt. Det er utarbeidet for tre år siden da alle gjorde alt. Nå er vi flere avdelinger".

"Det som trengs er avklaring av roller, - hvem gjør hva (...) Litt av det som er viktig å vite er hvem som har myndighet til hva, hvem man skal henvende seg til i ulike saker".

Daglig leder har ved ulike anledninger understreket at organisasjonen er meget flat, men at det er endringer på gang. Han har signalisert at det arbeides med et helt nytt organisasjonskart som i større

grad skal ta høyde for de endringene som har vokst frem den senere tiden. Verneombudet er inne på det samme når hun sier at "vi er på vei over i avdelinger".

På bakgrunn av oppgavens datagrunnlag, finner jeg at betegnelsen "enkel struktur" er den mest presise benevnelsen blant konfigurasjonene slik situasjonen er for tiden, men samtidig mener jeg at en ny fase i bedriftens utvikling som daglig leder setter ord på, vil medføre konsekvenser for organiseringen og hva slags organisasjonskonfigurasjon som vokser frem. Daglig leders hensikt på kort sikt er å perfektionere organisasjonen og arbeidet. De nye avdelingsvise møtene kan tjene som eksempel, fordi de har potensiale til å utvikles til læringsarenaer. Jeg spurte om disse møtene hadde en fast struktur, og han viste til en klar utvikling:

"Faster og faster! Ja, det blir månedlige møter hvor vi skal gå gjennom ting og rikets tilstand, som vi sier".

Han bekreftet at slike møter skal innføres for alle avdelingene: design, innkjøp, lager og salg. Denne informasjonen er meget interessant i lys av at bedriften opplever seg å ha kommet ut av vekstfasen. Jeg spurte om han setter endringen i sammenheng med den fasen som Next Sport er i akkurat nå (i starten av konsolideringsfasen eller driftsfasen), og han responderte:

"110 % riktig. Jeg ønsker å perfektionere, og det er ikke et negativt ord for oss. Jeg ønsker å perfektionere hver avdeling til å drive enda mer rasjonelt".

Det faktum at en såpass karismatisk og salgorientert leder uttaler at flere faste møter vil være positivt for organisasjonen i denne fasen, er sammenfallende med Mintzbergs teori (Mintzberg, 2009).

Alder og størrelse, teknisk system, miljø og maktstrukturer er sentrale rammebetingelser som før eller siden vil påvirke strukturen i organisasjoner. Bedriften har hatt sterk vekst i antall ansatte og omsetning gjennom hele sin historie frem til i dag, som tidligere omtalt. I tillegg har bygningsmassen økt kraftig etter en utvidelse av lagerkapasiteten, antall leverandører stiger, og det samme gjør vareutvalget. De opererer med flere kolleksjoner av ulike klesmerker og har ytterligere planer om flere vareslag. Flere og mer profesjonelle kunder merker man også effekten av på organisasjonen, som for eksempel krav om ISO-sertifisering fra kunder innen offentlig sektor. Next Sport ønsker seg inn på slike markeder og ser selv behovet for å endre på enkelte strukturelle og kulturelle forhold. Det er stadig flere selgere som kjører firmabil, tempoet på lageret med mye truck-kjøring anses som en risiko, og i juni 2011 hadde

bedriften tilsynsbesøk fra Arbeidstilsynet. Slike momenter taler for at en sterkere teknostruktur vil vokse frem.

Det er en overdrivelse å si at arbeidet i operasjonskjernen er rutinepreget, men samtidig kan vi si at den enkelte vet fra dag til dag hva som er neste arbeidsoppgave. De ansatte ledes gjennom direkte instruks, sosialisering, kulturbygging og personlig oppfølging, og det er ikke mange stillinger som krever lang utdanning. Noen av de ansatte har relevant utdanning, men daglig leder sier klart at rekrutteringen legger mye mer vekt på personlighet, innstilling og lærevillighet enn på formell utdanning, slik det fremkommer i sitat ovenfor.

Jeg har i denne sammenheng vurdert om ad-hoc-byråkrati kan være den konfigurasjonen som vokser frem av endringene. Man kan peke på tendenser til en matrisestruktur i bedriften. Det arbeides for eksempel til dels i team, men det er stort sett på et uformelt plan. Noen grupper settes sammen ved spesielle anledninger ved besøk hos underleverandører, og jeg registrerer en viss organisering rundt de ulike varemerker som TwentyFour, Daniel Franck og Playmaker.

Samtidig er det tydelig at organiseringen ikke legger opp til matrisestruktur pr definisjon. Arbeidet er ikke i nevneverdig grad prosjektbasert, og teamorganiseringen er ikke det vanlige og går ikke over lengre tid. Det er en utstrakt vilje til samarbeid, men jeg ser mer av organisering rundt avdelingene design, innkjøp, lager og salg, selv om disse ikke er har egne ledere.

Oppsummerende vil jeg si at Next Sport har vært organisert som en enkel struktur, men jeg finner også at teknostruktur og støttestruktur vokser frem. Det kan innebære at betegnelsen "maskinbyråkrati" er nærliggende. Likevel er daglig leders rolle og direkte involvering i driften i alle avdelingene veldig tydelig. Han har valgt å følge opp både resultater og personalet selv og gir ikke selvstendig ansvar til avdelingsledere, med et visst unntak av lagersjef. Disse forholdene peker i retning av at den organisasjonskonfigurasjonen best beskriver bedriften er en hybrid mellom enkel struktur og maskinbyråkrati. Dette er for øvrig en tenkemåte som Mintzberg selv er inne på i det han skriver om hybride løsninger og overgangsformer når ulike krefter påvirker organisasjonen samtidig: "When two or more pulls coexist in relative balance, we expect a "hybrid" of our configurations to emerge. And as one pull displaces another as dominant, we should be able to describe the organization in a state of transition between two of the configurations" (Mintzberg, 2009, 288).

4.4 Arbeidslivslæring i Next Sport

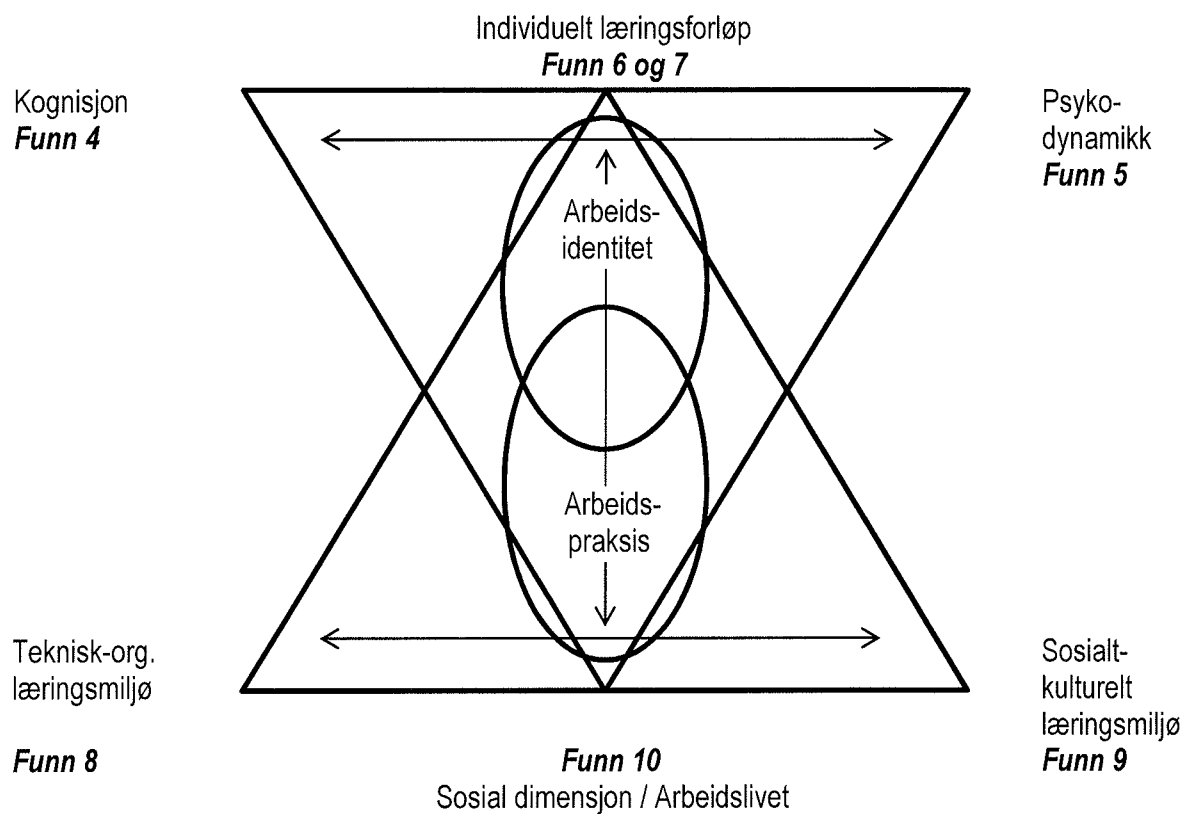
Etter den foregående gjennomgangen av målbar vekst, lederstil og organisering hos Next Sport, er det tydelig ut fra dataene at flere sider av virksomheten er i endring. Slike situasjoner innebærer at enkeltpersoner og kollegiet må lære for å endre atferd. Jeg skal i det følgende undersøke hvordan forholdene ligger til rette for læring i bedriften.

Læring forutsetter kompliserte prosesser i mennesket og dets omgivelser. Det er ikke mulig og heller ikke hensikten ut fra datamaterialet å gi en fullstendig redegjørelse for alle individuelle og organisatoriske forhold knyttet til læring, men et visst hovedinntrykk kan man få ved å analysere de ulike referatene. Jeg skal vise til de viktigste funnene i denne sammenhengen og underbygge disse ved å gi ordet til informantene. Presentasjonen retter likevel et særlig fokus mot daglig leder fordi han ved sin lederstil og sentrale funksjon i bedriften legger premissene også innenfor læringsfeltet.

I tråd med strukturen i teorikapittelet begynner jeg med de individuelle læringsprosessene og analyserer deretter de organisatoriske forholdene fordi muligheten for organisasjonslæring forutsetter at det har foregått individuell læring.

Illeris' modell er en helhetsmodell som - slik jeg har vist i kapittel 2 - kan deles opp i to trekanter (figurene 1 og 2) der hvert hjørne representerer et gitt felt innen læringsperspektivet. Jeg skal i det følgende behandle alle disse feltene, men det gjør jeg ved å analysere funnene ut fra helhetsmodellen slik den fremkommer i figur 3. Det betyr at det individuelle planet, som i modellen vises ved den øverste vannrette linjen, behandles først gjennom analysen av de kognitive forhold på den ene siden (funn 4) og de psyko-dynamiske forholdene på den andre siden (funn 5). I det dynamiske forholdet mellom de to momentene oppstår individets læringsforløp som behandles i funn 6 med et særlig fokus på daglig leder i bedriften. Den arbeidsidentiteten som oppstår i samspillet mellom individuell læring og arbeidslivet behandles i funn 7. Deretter skal jeg analysere det sosiale planet, som i modellen er plassert i den nederste vannrette linjen og inneholder det teknisk-organisatoriske læringsmiljø (funn 8) og det sosiale læringsmiljø (funn 9). I dynamikken mellom disse to miljøene, og i relasjon til individenes læringsforløp, oppstår det teorien kaller for arbeidspraksis, som er behandlet i funn 10. Avslutningsvis skal jeg vise at det i spennet mellom arbeidsidentiteten og arbeidspraksisen kan oppstå et rom for læring i arbeidslivet.

For oversiktens skyld har jeg plassert de ulike funnene inn i helhetsmodellen slik den tidligere er vist i figur 3:



(Figur 4 "Læring i arbeidslivet", Illeris m.fl., 2004, 69, med mine tillegg)

4.4.1 Individuelle læringsprosesser i Next Sport

De individuelle læringsprosessene oppstår i samspillet mellom de kognitive og de psyko-sosiale forholdene for den enkelte og for kollegiet som samlet gruppe. Funnene 4 og 5 er gjort på bakgrunn av analyse av enkeltpersoners utsagn, men jeg har lagt vekt på å få frem uttalelser som både beskriver personlige forutsetninger og forhold som preger hele fellesskapet. Når det gjelder individenes læringsforløp (funn 6) og arbeidsidentitet (funn 7), har jeg imidlertid valgt å avgrense fremstillingen, ikke utelukkende, men i stor grad til daglig leders personlige uttalelser.

FUNN 4 Kognitive forhold: Daglig leder og ansatte vurderer at læring på arbeidsplassen er nyttig, men den foregår i stor grad ubevisst og ustrukturert som erfaringslæring gjennom hverdagen.

Assimilativ læring er en enkel form for læring som foregår over alt og hele tiden - og derfor også på enhver arbeidsplass. Voksne, arbeidende mennesker tilbringer omkring halvparten av sin våkne tid gjennom uken på arbeidet og sammen med kolleger, og det sier seg selv at det foregår mye læring.

Også mer allmennmenneskelig kunnskap slik som språk, omgangstone, høflighet og så videre er typiske eksempler på assimilativ læring som er helt nødvendig, men som kommer til oss og internaliseres nærmest uten at man tenker over det. Et par av informantene nevner at det er mindre banning og baksnakking på denne arbeidsplassen enn man er vant med fra tidligere, og det kan være et eksempel på læring som skjer gjennom sosial omgang i den vanlige hverdagen.

Ikke overraskende kommer det klart frem i intervjureferatene at det meste av den planlagte læringen må rubiseres under akkomodativ læring, men i alle fall én ansatt gir uttrykk for at hun i en tidlig fase hadde lært seg de fleste arbeidsoppgavene på forhånd og kunne legge læringen til eksisterende "skjemaer" - for å hente uttrykk fra den pedagogisk-psykologiske litteraturen (Illeris, 2004; Imsen 2003). Hun ble ansatt som vikar for en innkjøper og kunne ikke gått inn i oppgavene uten erfaring fra tilsvarende stilling i en bedrift med samme eier som Next Sport:

"De kunne ikke ansatt en uten erfaring. Det er sykt mye å sette seg inn i. Det er komplekst, og man kan ikke sette seg inn i en og en ting. Derfor ville de ansette noen som hadde gjort dette før".

Det er noe tydeligere bevissthet omkring læring i de ansattes første uker og måneder i bedriften. I datasettet H2010 ble informantene spurt direkte om hvordan de lærte arbeidsoppgavene i den jobben de hadde. Flere av informantene svarte at de fikk opplæring av den de skulle ta over etter, men det ser ut til at opplæringstiden vanligvis er ganske kort. Følgende utsagn er tilsynelatende nokså typisk:

"Jeg ble kastet litt inn i det (...) For de fleste er det greit å begynne. Man går sammen med noen en dag. Kanskje formiddagen sammen med en. Jeg synes det er bedre å lære ved å gjøre det selv".

En av informantene sier at stillingen hennes var nyopprettet da hun begynte. Det medførte utfordringen med å forme arbeidsoppgavene selv innenfor det området hun fikk ansvaret for. Slike opplysninger kan gi et inntrykk av at opplæringen ikke er planlagt eller systematisert, men samtidig legger jeg merke til at de ansatte synes at det gir en ekstra spennende hverdag:

"Stillingen var ny, og ingen til å lære opp. Jeg fikk oppdrag med å bygge opp jobben selv. Det gikk seg veldig fort til, - jeg lærer fort".

Daglig leder oppgir at han er veldig tydelig overfor jobbsøkere som er inne til intervju på hvilke krav han stiller til medarbeiderne. Han ser etter kandidater med den rette innstillingen og vurderer personlig egnethet som viktigere enn oppnådde studieresultater. De som ansettes er derfor forberedt på å lære, og læringskurven blir bratt for mange.

En annen av informantene uttalte at han "kanskje ikke er den skarpeste kniven i skuffen", men jeg oppfattet det som en spøkefull kommentar i forbindelse med en plansje på tilbakemeldingsmøtet i V2010, og det kan like gjerne ha vært min presentasjon som skapte usikkerhet om betydningen. Jeg konkluderer følgelig med at de kognitive forhold er av en slik art at læring i høy grad er mulig både individuelt og kollektivt, ikke minst fordi de ansatte og ledelsen anser læring som viktig ut fra et nytteperspektiv. Læring som krever grundigere og mer systematisk refleksjon - som transformativ læring - har jeg ikke funnet i datamaterialet.

Det er mange andre momenter som også spiller inn for at læring skal foregå, og i neste avsnitt skal den psyko-dynamiske, eller følelsesmessige, dimensjon settes i søkelyset.

FUNN 5 Psyko-sosiale forhold: Daglig leder og ansatte opplever at følelser, vilje og motivasjon i stor grad er innstilt på læring med tanke på mest mulig utvikling for en selv og for bedriften som sådan.

De psyko-dynamiske forholdene spiller stor rolle for den enkeltes læring. Det krever ikke mye fantasi for å forstå at dersom tanker og følelser er opptatt med mye annet enn det som skal læres, så blir læringssituasjonen tung. I Next Sport finner jeg at ikke bare enkeltmenneskene, men også at hele miljøet er preget av åpenhet for - og lyst til - å lære noe nytt. Nå er det slik at denne siden ved mennesket er svært personlig og varierer over tid. En som leser denne rapporten må derfor ta høyde for at informantene ikke har utlevert alt av følelser, psykiske forhold og så videre, og man må regne med at enkelte plutselig kan komme i en annen psykisk situasjon en tilfellet var under intervjuet. Jeg mener likevel at utsagnene som underbygger funnene peker på noen klare tendenser.

På den følelsesmessige siden er det tydelig at flere føler stolthet ved å arbeide nettopp i denne bedriften. Ved et tilfelle fikk de spørsmål om hva de forteller sine venner om arbeidet sitt, og en svarte:

"Jeg forteller om klesmerkene, blant annet Twentyfour. Mange gir inntrykk av at de vet at det er en bra bedrift. Jeg er stolt av jobben. Jeg gjør noe viktig".

En annen svarte:

"(Jeg er) veldig stolt av jobben min og snakker mye om utfordringene jeg får".

Motivasjon for arbeidet er også viktig for å kunne ta imot ny lærdom og innstille seg på endring. Her er det en klar sammenheng, og overvekten av responsen angående motivasjon trekker i samme retning som vist ovenfor om følelsen av stolthet. De ansatte vet at det har vært kamp om jobbene, de merker at de får spennende utfordringer, og de ser frem til å utvikle seg videre. Mine data tyder på at daglig leder er flink til å gi tilbakemeldinger. Det er i seg selv motiverende for de som er positivt innstilt, og flere peker aktivt på dette forholdet når de blir spurt om hva som motiverer dem til å gjøre en god jobb:

"Å få ansvar og ros. Å få eller sette konkrete mål. Vi har stor frihet til å sette egne mål".

"Man får ansvar her. Viser man initiativ, så får man ansvar og tillit. Jeg tok tak i en del ting, og det blir lagt merke til (...) Daglig leder er flink til å gi gode tilbakemeldinger".

"Utfordringer og friheten jeg har her. Kort og greit".

Med et pedagogisk uttrykk kan man gjerne si at de jeg har intervjuet er indre motivert (Imsen, 2003) for å prestere så bra som mulig, - det ligger så å si i deres personlighet, og de trenger egentlig bare tilbakemeldinger for å vite at de er på riktig vei. Mer enn lønn og penger snakker de om ansvar, utfordringer, tillit, ros, utviklingspotensial og muligheten til å se konkrete resultater.

Daglig leder får tydelig positiv omtale på dette feltet, og datagrunnlaget viser at han bidrar i høy grad til å prege stemningen og læringsviljen i kollegiet. Han legger ned et antall timer i døgnet som går langt ut over normal arbeidstid, han holder et høyt tempo, og han er på mange måter personifiseringen av en vinnerkultur som er tydelig for en som har observert arbeidsklimaet over noe tid. Bedriften startet i 2006 og hadde i 2010 vokst til 23 ansatte og nesten 75 millioner i omsetning, og den autoriteten og statusen som daglig leder har må sees på bakgrunn av at han har vært sentral i oppbyggingen helt fra starten. Han har vist et engasjement over flere år som har fått meg til å tenke: Hvor lenge vil det holde? Klarer han å innstille seg på å lede virksomheten inn i den nye fasen? I det siste intervjuet stilte jeg spørsmålet rett ut, først litt generelt, deretter mer direkte:

"Din motivasjon for å være daglig leder i Next Sport, hva kan du si om den?"

"Jeg kan si mye, og jeg kan si lite. Hvis jeg skal si lite, er motivasjonen å skape så bra resultater som mulig. Det er det overordnede. Men så ønsker jeg også å skape en arbeidsplass hvor alle ansatte trives, gleder seg til å gå på jobb. Gjør de det, så skaper de også enda bedre resultater".

"La oss fokusere på din personlige motivasjon. I hvilken grad er du motivert for å ta Next Sport videre? (...) Du må gjøre nye grep for å beholde posisjonen. Hvordan er du motivert for det?"

"Jeg er ekstremt motivert for det. Nå bobler det litt her... Jeg er ekstremt motivert (...). Jeg er ekstremt motivert for å ta Next Sport videre".

Et konkret eksempel på nettopp dette kom frem gjennom et undersøkende spørsmål knyttet til begrepet "suksessfellen" (Jakobsen og Thorsvik, 2010, 331). Studier viser at organisasjoner som over tid har

opplevd vekst og fremgang kan få problemer med å ta til seg læring og endre egen atferd, og jeg ønsket å se hvorvidt Next Sport er oppmerksom på dette fenomenet. Jeg sa følgende:

"Et begrep jeg vil sjekke ut er "suksessfellen". Tanken med det begrepet er at noen bedrifter som opplever vekst og suksess blir litt blendet og lener seg tilbake og hviler på laurbærene, og så forandrer verden, markedene og kundene seg, og så får ikke bedriften det med seg. Det virker som om dere er oppmerksom på den fellen".

Daglig leder ble meget ivrig og nikket mens jeg snakket før han fikk ordet og sa:

"Ehm... Dette er... For å si det sånn: Nå kan det virke som at du har sendt dette spørsmålet til meg på forhånd, for jeg kan sitere fra et møte her i går hvor vi er innom dette. Da sa jeg at vi må ta tilbake hegemoniet vårt på løpetøy. Vi skal inn igjen og ta markedet. For to år siden var vi sterke der, både på design og pris. Nå er vi sterke på design, men ikke på pris. Da må vi komme opp med en ny løpe-serie, som tar luven av de andre (...) Det har jeg sagt at jeg ønsker, og der er vi i gang (...) Vi er midt oppi dette, og vi er allerede i gang på det. Verden endrer seg, og den endrer seg bare fra en sesong til den neste".

Svarene ovenfor understreker funnet om at motivasjonen er på plass både med hensyn til det de har oppnådd og med tanke på fremtiden. Det er klart og tydelig, i alle fall for daglig leder, at de nærmeste årene vil innebære endringer for organisasjonen, men det ser ut til at de store utfordringene bygger positivt opp under en allerede sterk motivasjon.

Jeg har ikke intervjudata som tilsier noen form for psykisk forsvar eller motstand mot læring, utvikling eller endring. Snarere tror jeg at de ansatte ser at verden rundt dem forandrer seg raskt og at de må følge med i det som skjer for å kunne "matche" tidligere bragder og fremvoksende konkurrenter. Sammen med en ukuelig vilje til å skape noe nytt og vinne konkurransen, utgjør den indre motivasjonen og de positive følelsene for arbeidsplassen en avgjørende forutsetning for læring.

Det er altså flere uttalelser som begrunner funn 5, men jeg vil også peke på noen contra-argumenter i form av innspill som har kommet gjennom individuelle intervju. Det første jeg vil nevne er et signal om et visst nærværspres. En av informantene melder om en viss frykt for å bli syk og dermed få fravær fra jobb:

"Man er litt v r for å si for mye om sykdom. Man vil ikke bli oppfattet som sytete eller syk (...)
Dette strekker jeg litt lenger enn ellers. Mange ganger følger jeg for å være hjemme, men går likevel på jobb. Men det er også fordi det er motiverende å gå på jobb. Det er mest positivt, egentlig".

Spørsmålet kom opp i forbindelse med HMS-rutiner i V2011, og hun setter ord på en følelse av at hun helst ikke bør være syk. Jeg tolker henne slik at hun opplever fravær på grunn av sykdom som lite popul ert, men samtidig gir hun uttrykk for en ambivalens. Etter å ha tenkt seg om litt ekstra, sier hun at det presset egentlig er positivt. Daglig leder har også i et intervju bekreftet at det er et positivt press for å gå på arbeid, selv om man ikke er 100 % i form, men understreker at presset er positivt ment når han blant annet sier:

"... men folk må ikke få følelsen av at det ikke er lov å være syk".

For det andre finner jeg uttalelser om arbeidstempoet og tendenser til stress som kan påvirke i negativ retning og følgelig tale imot funnet nevnt ovenfor.

I gruppeintervjuet V2011 ble respondentene bedt om å si noe om hvilke risikofaktorer de kunne se for seg. De fleste uttalelsene i den forbindelsen var knyttet til fysiske forhold, men i psyko-sosial sammenheng tar jeg med en tydelig tilbakemelding:

"Den største trusselen er utbrenthet".

Det er ikke mange som bruker slike sterke ord, men at tempoet er høyt og arbeidsmengden stor, det har flere uttalt seg om. Følgende har jeg fra et individuelt intervju om hvordan arbeidsdagen er:

"Ja, den er variert (...) Man må være "på" hele tiden. (Det er) alltid veldig, veldig travelt. Jeg ligger alltid litt etter".

En annen informant inntar et mer sosialt perspektiv, og jeg tolker uttalelsen slik at hun samtidig sier noe om de menneskene som arbeider i bedriften:

"Det er få som tør å si i fra om at tempoet er høyt. De er litt stolte".

Jeg mener at disse tre siste sitatene forteller om et høyt tempo og en arbeidsmengde som flere har et ambivalent forhold til. På den ene siden kan det se ut til at en og annen av medarbeiderne tenner et varsellys, mens på den andre siden er det tydelig at de også opplever presset som positivt og at stor arbeidsmengde og høyt tempo i seg selv er motiverende. Den siste uttalelsen tyder etter min oppfatning på at de ansatte er vinnertyper med en stolthet på egne vegne som driver dem stadig fremover. Selv om funnet viser gode psyko-dynamiske forutsetninger for læring, mener jeg det er grunn til å være oppmerksom på forhold som kan påvirke læringsforløpet ved at folk over tid er stresset og har fokus på dagens oppgaver mer enn på å lære nytt.

FUNN 6 Daglig leder har ingen formell utdanning utover obligatorisk skole, men han ser verdien av læring og hardt og ærlig arbeid.

Det har formodningen mot seg at antall år i utdanningsløpet ut over obligatorisk skolegang i seg selv har betydning for den senere læringen. Riktignok skriver Illeris m.fl. (2004) om at langtidsutdannede deltar betydelig mer i etterutdanning enn de korttidsutdannede, men jeg vil hevde at det gjelder på makronivå, og at det på mikronivå heller dreier seg om holdningen til, og følelsene overfor, boklig og skolemessig læring enn til hvor mange års studier man faktisk kan vise til.

Sammenhengen mellom den sosiale arv og skolegang er tydelig på samfunnsnivå, og skolen har hatt en tendens til å reprodusere sosial ulikhet, særlig for menn, viser norsk forskning fra 1980-tallet (Imsen, 1999). De holdningene til skole og læring som barn møter i hjemmet er svært viktige for barnets utvikling (Imsen, 2003), men det er ikke dermed sagt at kort utdanning skyldes negative følelser eller tanker overfor skolen.

I det siste intervjuet stilte jeg daglig leder et personlig spørsmål på bakgrunn av opplysningene om hans bortvalg av studier: "Har du negative erfaringer med skole?", og han svarte:

"Nei, faktisk stikk motsatt. Jeg synes det var knallgøy på skolen. Jeg hadde tre år på handelsskolen i sin tid (...) Jeg satt med papirer og skulle søke meg inn på NHH i Bergen og ønsket å ta videreutdanning innen markedsføring, som jeg brenner for. Så viste det seg at jeg kom rett inn i militæret, og der var jeg bare i to måneder, så ble jeg dimittert, og så dukket det opp et butikklokale som jeg kunne overta (...) Så det er ganske sånn tilfeldig. Samtidig er jeg

ikke i tvil ett sekund om at det var det rette for meg, for jeg er ikke en sånn type som kan sitte stille for lenge".

Olsrud har en sosial bakgrunn som innebærer en tydelig opplæring i verdien av ærlig arbeid, og jeg skal gjengi noen trekk fra en personlig del av det siste intervjuet for å få frem denne siden.

Han er født og oppvokst i et landlig område av Søgne, like vest for Kristiansand. Far var sveiser og mor var hjemmевærende, og de to bygde egen enebolig midt på 1960-tallet, noen år før Øystein ble født. Han ble den yngste i søskenflokket med to eldre søstre. Om økonomien i familien sier han at

"Den var stabil og grei. Foreldrene mine har aldri vært rike, men heller ikke fattige. De har alltid vært rause med de midlene de hadde til rådighet overfor oss tre søsken".

I barne- og ungdomsårene var det hektisk og allsidig aktivitet preget av menighet og idrett. Han spilte både fotball og håndball i 10-15 år og har hele tiden vært engasjert i den frikirkelige menigheten gjennom sang, musikk og gutteforeningen Gløgg.

Ved siden av skole, menighet og idrett, begynte han tidlig å arbeide. Allerede som 13-åring fikk han faste vakter på søsterens bensinstasjon, og denne jobben hadde han helt til han var 20 år. På det tidspunktet hadde han drevet sin egen sportsbutikk i to år sammen med sine to svogere. Etter dimittering fra militæret overtok han driften av "Søgne Fritid" i 1988. Om sin karriere som eier og leder innen butikk og salg sier han selv:

"... og i 1988 kjøpte jeg butikken sammen med mine to svogere. Jeg drev denne selv frem til 1990 hvor jeg kjøpte en fashion-klesbutikk i Kristiansand sammen med en svoger og en kamerat av meg. Denne hadde vi til 1994, da vi kjøpte "G-Sport" i Kristiansand som jeg drev frem til 2004 da jeg ble "hentet" av mine nåværende eiere i Next Sport".

Jeg spurte om butikkdriften har vært det dominerende i livet hans, og han svarte reflekterende:

"Butikkdrift og salg har jo i hele mitt arbeidsliv, som startet da jeg var 13 år, vært det som jeg har drevet med i arbeidslivet. Jeg har vært, og er fortsatt, så privilegert at jeg alltid har hatt et arbeid som jeg kan glede meg til hver eneste dag".

Samtidig er han veldig snar med å legge til at både idretten og menigheten fortsatt betyr mye for ham. Den siste idrettsbragden var å lede og trene guttelaget til en av sønnene frem til kretsmeesterskap og førsteplass i serien med tilhørende opprykk. Her ser han nå sin begrensning, men familie - med kone, fire barn, to hunder og en katt - og menighetsliv gjør at fritiden ikke byr på lediggang. Sangen er fremdeles en viktig faktor i livet gjennom deltakelse og lederverv i mannskoret "Søgne Kristelige Sang- og Jaktlag" som teller 30 medlemmer og står bak to cd-utgivelser. Om koret og betydningen sier han:

"... et tverrkirkelig kor med medlemmer fra alle menigheter i Søgne, og noen fra byen og Mandal i tillegg. Vi kommer ut med vår andre cd om en snau måned. Det gir meg veldig mye å være med i dette koret".

Den sosiale bakgrunnen tegner et bilde som viser en ganske typisk troende kristen familie på Sørlandet fra 1960-tallet og oppover. Foreldrene har lav utdanning, investerer i eget hus og bruker midlene ikke bare på seg selv, men også på neste generasjon. Livet i menigheten står sentralt, og de små barna blir tidlig tatt med og får en plass i virksomheten som skaper identitet og tilhørighet. Arbeidserfaringen bidrar til å fylle ut bildet av en person som tidlig lærte verdien av hardt og ærlig arbeid, og som i sitt eget liv - gjennom bevisste valg og flere tilfeldigheter - har vist evne og vilje til arbeid og til praktisk, hverdagslig erfaringslæring.

Den beskrivelsen han gir av seg selv og sin oppvekst gjør at min tanke går til Max Webers klassiske fremstilling "Den protestantiske etikk og kapitalismens ånd" (Weber, 1995). Det er en religions-sosiologisk undersøkelse som kom i reviderte utgave i 1920, året da Weber døde, og konkluderer blant annet med at en av grunnene til kapitalismens fremvekst i Vest- og Nord-Europa skyldes den protestantiske etikk og denne tradisjonens syn på arbeid. Forfatteren viser at både lengden på utdanningen og den økonomiske velstanden var høyere der hvor protestantismen dominerte målt mot de katolske områdene. Dette gjelder gjennomgående alle retningene innen protestantismen, men det er særlig tydelig hos de calvinistiske gruppene, oppkalt etter sin lærefader, sveitseren Jean Calvin. Han hevdet læren om den dobbelte predestinasjon, som er læren om at Gud på forhånd har bestemt - på individnivå - hvem som blir frelst og hvem som går fortapt. Denne bestemmelsen blir ikke åpenbart før på den hinsidige dommens dag, og det medførte at calvinistene aldri kunne oppnå visshet om hvilken gruppe de tilhørte³. Dermed utviklet det seg en tanke om at det likevel er noen ytre tegn som viser

³ Den lutherske grenen av reformasjonen utviklet aldri en tilsvarende lære om dobbel predestinasjon, men en lignende arbeidsetikk har likevel vært fremtredende: "Den som vil leve sitt liv slik Gud ønsker det, behøver ikke se seg om etter noen spesielt "hellige" gjerninger eller tjenester. Det hvor Gud har satt meg, der skal jeg tjene Gud (...). I de daglige kallsjerninger

hvordan det står til i de åndelige spørsmål. Ærlig arbeidsinnsats og en nøysom livsstil var to sentrale kjennetegn i den sammenhengen. Det er en av grunnene til at kalletikken inkluderer blant annet "en innstilling til arbeidet som et mål i seg selv. Den innebærer en pliktoppfyllende innstilling til arbeidet og går hånd i hånd med en nøysom livsstil" (Knutsen, 2006, 175). Hardt, lønnsomt arbeid og lavt forbruk førte til en tiltakende økonomisk velstand og fremveksten av den kapitalistiske ånd.

Jeg har ingen uttalelser som tyder på at Olsrud er calvinist i opprinnelig forstand eller underlagt troen på den dobbelte predestinasjon, men jeg mener det er riktig å peke på at noen av utsagnene ovenfor viser at han er preget av protestantisk kalletikk og denne tradisjonens syn på arbeid. Undersøkelsen gir ikke grunnlag for at jeg skal uttale meg om Olsruds livsstil, men i et tidligere avsnitt har jeg kommentert at han ved oppstarten av firmaet avsto fra en potensielt lukrativ aksjeavtale, fordi hans motivasjon lå et annet sted enn på penger og personlig fortjeneste.

Jeg mener, som sagt, at det ikke er grunnlag for å si at daglig leders antall studieår legger føringer for arbeidslivslæringen i bedriften og heller ikke hans holdninger til skole og utdanning ser ut til å virke begrensende på viljen til læring. Samtidig er det mulig at noe i hans personlighet forteller at eksternt rettet aktivitet som kundemøter, messer og salg er viktigere og mer effektive med tanke på læring og utvikling enn interne prosesser og arenaer. Han har ikke i noen intervjuer vist et negativt syn på læring verken i skolen eller arbeidslivet. Jeg tror likevel det er rett å si at hans sosiale bakgrunn og lange arbeidspraksis som eier, leder og selger legger mer vekt på å få jobben gjort, enn å reflektere over for eksempel hvordan den skal gjøres og hva som må gjøres annerledes når forutsetningene endres.

FUNN 7 Daglig leder viser sterk arbeidsidentitet, og de ansatte identifiserer seg langt på vei med ham som leder og med bedriftens mål og arbeidsmetoder.

I forbindelse med spørsmål om utdanning og antall år på skolen kom daglig leder inn på at han ikke har studert ut over videregående nivå og at han dermed i forbindelse med yrket sitt har flest år i "livets skole", som han selv uttrykte det. På spørsmål om erfaringens omfang sa han:

får en tjene Gud - og dette er en "gudstjeneste". Slik taler Luther, og dermed gir han dette ord en svært vid betydning" (Wisløff, 1984, 113).

"Ja, jeg er 44 når, jeg må regne litt, men jeg har drevet butikk siden jeg var 18, altså 26 år som daglig leder innen salg".

Disse årene har betydd mye læring, og denne realkompetansen er interessant for min analyse. Jeg spurte hva tiden i "livets skole" har lært ham:

"Jobbmessig, så tror jeg det har gitt meg en innstilling som at jeg ønsker å prestere hver dag. Jeg har alltid eid det jeg har jobbet med selv (...) Og min drivkraft er at jeg ønsker å lykkes med det jeg holder på med. Og det jeg har lært underveis er, det høres ut som en klisjé, at hardt arbeid er det eneste som teller, men det er faktisk det (...) Og den butikk-læringen som jeg har tatt med meg inn hit, er den tanken med kunden. Hvordan ser vi på kunden? Jo, det er det eneste som jeg lever for her (...) Altså, det er det eneste som teller for meg".

Jeg vil videre hevde at arbeidsidentiteten hans ikke først og fremst dreier seg om å være leder, men å være selger. Han er åpen for at det kan komme en tid da han ikke lenger er den rette til å lede bedriften, og da vil ikke han stå i veien for nødvendige endringer:

"Jeg skal i alle fall ikke være en klamp rundt foten til Next Sport i utviklingen i noen avdelinger. Jeg ser ikke på meg selv som en sånn frelser for alle avdelingene (...), og jeg er også klar og tar et steg tilbake (...) Så kan jeg si OK, jeg kan steppe tilbake og fortsette som salgssjef".

Her mener jeg det er tydelig å se poenget og relevansen i teorien om arbeidsidentitet med Øystein Olsrud som eksempel. Han overtok eierskapet og driftsansvaret for en sportsbutikk i Kristiansand som 18 år gammel gutt, og det var "ganske sånn litt tilfeldig", som han sier. Planen var egentlig å søke NHH, men noe uventet ble han kalt inn i militæret. Herfra ble han imidlertid dimittert etter bare et par måneder, og da dukket det opp et butikk-lokale som han leide sammen med noen i familien. Butikken gikk bra, han lærte mye om salg, ansatte flere mennesker og drev etter hvert sportsbutikk i tre etasjer midt i sentrum av Kristiansand. Siden har han fortsatt med salg hver dag i 26 år, og omtaler seg nå som "selger" og setter ord på at han er preget av en "selgerkultur" også i rollen som daglig leder i Next Sport.

De øvrige ansatte informantene gir hver for seg uttrykk for en identitet til arbeidet og bedriften som korrelerer med daglig leders utsagn. Under funn 5 er det gjengitt noen uttalelser som tematiserer stolthet overfor jobben de gjør og bedriften de er ansatt i. De snakker om begge deler til venner og familie på fritiden og får positive tilbakemeldinger. Det samme vil jeg si er relevant å trekke ut som

meningen av utsagnene om tillit og ansvar. Mennesker som liker jobben sin, som kjenner på stolthet og verdsetter frihet og ansvar i det daglige, utvikler en utpreget personlig identitet knyttet til arbeidet. Bedriften har bidratt til å foredle en konkurranse- og vinnerkultur som medarbeiderne trives med.

En av informantene gir et klart uttrykk for at det som skjer i løpet av arbeidsdagen er viktig for henne og at det faktisk har betydning ut over arbeidstiden:

"Jobben er viktig for meg. En dårlig dag på jobben hadde gitt negative konsekvenser for resten av dagen".

Tilsvarende har jeg fått en personlig uttalelse fra en av medarbeiderne på lageret. Han gir uttrykk for at fellesskapet og ledelsen på arbeidsplassen bygger ham opp som menneske:

"Hvis man gjør en god jobb, får man en klapp på skulderen. Firmaet gjør at man føler seg ønsket i jobben, man blir ikke bare gjemt bort på et lager. Ledelsen og selgerne er flinke til å behandle også oss på lageret som mennesker".

En av de nyeste ansatte blant respondentene sier at hun ble "trigget" av de menneskene, holdningene og utfordringene hun møtte i ansettelsesintervjuet, og at hun fikk lyst til å begynne i bedriften. Hun fikk jobben, og hun er veldig tydelig på hva som motiverer:

"Se resultater og utvikle seg videre i firmaet (...) Det går bra i firmaet, og man får en del av det".

Jeg har ikke funnet direkte uttalelser eller indirekte formulerte holdninger som viser annet enn at de ansatte, på linje med daglig leder, har utviklet en sterk arbeidsidentitet knyttet til bedriftens mål og arbeidsmetoder. Det er i utgangspunktet positivt med tanke på læring, men identiteten må heller ikke bli så sterk, eller så preget at situasjonen pr i dag, at de ikke er åpne for nye impulser eller nødvendige endringstiltak. I funn 5 har jeg vist at motstand eller forsvar ikke er å finne, men teorien åpner for at slike psykologiske mekanismer først slår inn i krisetider når det er nødvendig med radikale endringer.

Etter denne analysen av læringsprosessene i bedriften, skal jeg gå over til å se på hva som finnes av læringsarenaer og undersøke hvordan de legger til rette for læring på arbeidsplassen.

4.4.2 Sosiale læringsarenaer i Next Sport

Arbeidslivslæring - både individuelt og kollektivt - skjer i et dynamisk forhold mellom de ulike læringsprosessene og de læringsarenaene som finnes i organisasjonen. I forrige avsnitt viste jeg til funn som er gjort knyttet til individuelle læringsprosesser, og i dette avsnittet skal jeg undersøke hva slags læringsmiljø, eller hvilke læringsarenaer, er å finne i Next Sport. Med tanke på helhetsmodellen, er jeg nå på den nederste vannrette linjen i figur 4.

FUNN 8: **Teknisk-organisatorisk læringsmiljø:** Daglig leder og de ansatte opplever at de har meningsfylte og lærerike jobber, men de kunne ønske seg flere læringsarenaer.

Mintzberg (2009) skiller mellom horisontal og vertikal arbeidsdeling for å analysere organiseringen i en virksomhet. Den vertikale sier blant annet noe om hvem som har ansvar, hvordan myndighet delegeres og hvem som tar strategiske beslutninger, og den horisontale beskriver hvordan de enkelte leddene i produksjonskjernen er integrert eller adskilt.

Tidligere har jeg vist til utsagn om at organisasjonsstrukturen er meget flat. Det er ingen reelle mellomledere, og daglig leder har operativt ansvar for alle avdelingene. Ingen ser ut til å være i tvil om hvem som er sjefen, men flere sier også at det ikke er langt opp til ham, for eksempel:

"Jeg synes det er lett å ta opp vanskelige ting med daglig leder. Hver gang man har en samtale, får man oppfordring til å si i fra".

Dette utsagnet, og andre som tolkes i samme retning, viser at den vertikale arbeidsdelingen er enkel, men samtidig klart markert. Gjennom observasjon ved besøk i bedriftens lokaler har jeg fått inntrykk av at de ansatte har en lett og åpen tone i kommunikasjonen med lederen uten at det reduserer hans innflytelse i store og små saker. På direkte spørsmål er det to informanter i individuelle intervju som sier at det er svært motiverende å få mye ansvar og stor grad av frihet. Dette er også en viktig faktor i daglig leders tenkning om sin rolle:

"Om jeg er tydelig nok, kan kanskje diskuteres, men jeg ønsker frihet under ansvar".

Noen gir imidlertid uttrykk for at organisasjonen er for flat, forstått som at daglig leder delegerer for lite. Han kjenner bedriften og dens ansatte veldig godt, men staben og arbeidsoppgavene har vokst slik at enkelte tilsynelatende mener at arbeidsdelingen burde være klarere. En av informantene med lengst erfaring fra arbeidslivet sier:

"Her er det flat struktur. Klart det er svakheter og styrker ved det. Vi har blitt større og må kanskje bygge organisasjon/pyramide. I noen sammenhenger trenger vi mer struktur".

Følgende dialog mellom informantene på gruppeintervjuet V2011 setter ord på samme saken:

Informant nr 1 "Det som trengs er avklaring av roller, - hvem som gjør hva, hva ligger i de enkeltes områder"

Informant nr 4 "Vi har nettopp snakket med Øystein om det, og han vil ta det opp mer hver enkelt"

Informant nr 1 "Roller endrer seg, og vi trenger kanskje å avgrense ansvarsområder"

Informant nr 3 "Sender man en mail til design, så få man fire like svar tilbake"

Informant nr 1 "Litt av det som er viktig å vite er hvem som har myndighet til hva"

Informant nr 3 "Det blir lett slik at Øystein har siste ordet. Han er involvert i alle avdelingene, hvor kanskje avdelingsledere burde fått ansvar"

Gjennom dette mener jeg å vise at det er noe uenighet mellom informantene om arbeidsdelingen. De fleste setter pris på stor grad av ansvar, og noen vil at ansvar - forstått som avgjørelsesmyndighet - i større grad skulle delegeres. I sum er det likevel mitt inntrykk ut fra datagrunnlaget at den vertikale arbeidsdelingen fremmer motivasjon i hverdagen og mulighetene for læring.

Den horisontale delingen har blitt tydeligere gjennom den tidsserien som dataene representerer. Jeg tror ikke det er gjort formelle vedtak om avdelinger, men endringene er store fra starten i 2006 da "alle gjorde alt", som verneombudet sier. Hun var den første som ble ansatt og sier i intervju V2011 at "vi er på vei over i avdelinger". Nå er det veldig tydelig at de opererer med fire slike avdelinger: design, innkjøp, lager og salg. De øvrige rollene inngår ikke i noen avdeling, men snarere i en slags stabsfunksjon. Det er liten tvil om at det foregår mye læring i den enkelte avdelingen, og det er ikke overraskende at design er den mest kreative, og kanskje er det størst behov der for å lære av hverandre. En av designerne uttaler:

"Jeg (...) var veldig forsiktig i starten, men jeg har funnet min plass i jobben etter hvert. (...) Miljøet passer meg bra. Det at andre er interessert i det samme som jeg. Folk jeg kan se opp til og lære mye av (...) Jeg arbeider mye sammen med de andre på design. Vi prater mye sammen og utveksler ideer".

Jeg vil løfte frem et sitat fra daglig leder om at strukturen og planmessigheten over avdelingsmøter i det siste har blitt fastere. Av flere grunner har han tydeligvis sett behovet for at avdelingens kollegium kommer sammen for å lære:

"Ja, det blir månedlige møter hvor vi skal gå gjennom ting og rikets tilstand, som vi sier. Det gjør jeg med salg, det er som å ha et salgsmøte, men nå har jeg sagt at jeg vil ha det samme med innkjøp og det samme med design og lager. Det blir en arena hvor de som er i avdelingene kan lære meg noe, og jeg er ubeskjeden nok til å kunne si at jeg kan kanskje lære dem noe på noen felt. Sånn at summen av det er at vi skal bli bedre når vi går ut av møtet".

I sitatet er det først og fremst snakk om læring mellom avdelingen og daglig leder, men jeg tolker det ikke slik at læring mellom avdelingens folk ikke skal forekomme. Det er tydelig at læring internt i avdelingene foregår som erfaringslæring gjennom hverdagen, og i den siste tiden har det blir mer plan over møter for hver avdeling. Men den horisontale delingens innvirkning på læring dreier seg ikke minst om læring mellom avdelingene: Det er "større chance for radikale læringspring i organisationer med et sterkt integreret samarbejde og en omfattende udveksling af viden" (Illeris, 2004, 33).

Jeg finner mindre av samarbeid mellom avdelingene, men en av informantene gir uttrykk for at det foregår, særlig i forbindelse med opplæring av nye:

"Man kan spørre også de som arbeider på andre felt. Spørre om hjelp på kryss av avdelingene. Det er viktig å informere hverandre. Jeg forsøker å holde selgerne oppdatert slik at de kan informere kundene. Jeg informerer Alf på lageret også slik at de vet når varene kommer".

Det er en informant som opplyser at alle samles til felles personalmøter fire ganger i året. Denne informasjonen kom opp helt tilfeldig, og jeg har i intervjureferatene ikke registrert andre som nevner disse samlingene. Jeg tolker den nærmest fraværende oppmerksomheten rundt disse møtene slik at de sannsynligvis ikke har satt dype spor. Slike samlinger har likevel potensiale for å integrere de ulike produksjonsleddene og på den måten bli gode læringsarenaer:

"Personalmøter har vi fire ganger i året. Avdelingene forteller om sin situasjon og kan spørre hverandre. Daglig leder og styreleder gir informasjon om salget, økonomien og så videre. Det er god stemning, og folk er åpne for å gi kritikk og ros".

Ut fra det jeg finner i materialet vil jeg si at samarbeidet mellom avdelingene er lite utviklet, og det tyder på at produksjonslinjen er mer adskilt enn integrert.

Det synes for meg som om informantenes opplevelse av arbeidets innhold er en enda klarere indikator for læringsmulighetene. Informantene ble på et tidspunkt spurt om hva de forteller til venner og familie om jobben. En litt forsiktig respons er slik:

"Jeg forteller at jeg har det veldig greit på jobb".

Men andre følger opp med tydeligere signaler:

"Nei, jeg prater mye om jobben til familie og sånn. Jeg forteller hva jeg gjør på jobben. De fleste gir gode tilbakemeldinger og sier at jeg er heldig".

Senere legger den samme informanten til at hun føler på stolthet ved å arbeide nettopp i Next Sport:

"Jeg er veldig stolt av jobben min (...) Jobben er viktig for meg".

Og jeg tar med en formulering som fremstår som ganske reflektert og likevel veldig positiv:

"Om jobben min er viktig? Ikke i globalt perspektiv, men for eierne og for meg selv er det viktig. Jeg har valgt yrket fordi man treffer nye mennesker. Menneskekontakt, både med kolleger og kunder".

På tilsvarende måte får jeg et overveiende positivt inntrykk når det gjelder autonomi eller mulighetene for selvstendige disposisjoner i hverdagen. Dette er noe avhengig av ledelsesform, organisering og individets plass i hierarkiet, men i en handelsbedrift med stor grad av kundekontakt slik som hos Next Sport, er det liten grad av standardisering av arbeidsoppgaver. Samtidig finner jeg at det synes å være visse forskjeller mellom avdelingene.

Salgsavdelingen består av åtte selgere, og alle er direkte underlagt daglig leder, som tidligere kommentert. De leverer ukesrapporter og følges opp individuelt, men utover det har de stor grad av frihet til å legge opp salgsturer, holde kontakt med kunder, legge opp budsjett og så videre. En av de erfarne selgerne blant informantene sier:

"Jeg styrer min egen hverdag, - når og hvor jeg skal reise (...) Man for en viss oppfølging, men jeg er stort sett selvgående".

Litt senere er han inne på friheten for hele avdelingen:

"Vi har innvirkning på budsjettene. Ingen ting blir tredd ned over oss".

Noe lignende har jeg fått fra designavdelingen. Der har de ikke den samme utadrettede kundekontakten, men de arbeider i egne kreative prosesser både individuelt og de fire designerne sammen. På lageret er arbeidsoppgavene isolert sett noe mer standardiserte, men også lagersjefen setter pris på frihet under ansvar. Bedriften har to medarbeidere på innkjøp og gjennom datasettene har begge vært informanter individuelt eller i gruppe. Den ene av dem ble bedt om å beskrive en vanlig arbeidsdag:

"Ja, den er variert. Alltid veldig travelt. Kontakt med leverandører i Kina foregår mest på mail. Jeg setter meg med mailen om morgenen, og da er de mellom 80 og 150 mail hver dag. Vi har to hovedbestillinger høst og vår. Jeg får mange oppfølgingsspørsmål og følger transporten underveis".

Varierte arbeidsoppgaver er oppgitt som motiverende av de fleste informantene, og delegering og koordinering er preget av frihet og ansvar, men jeg mener samtidig å finne at graden av autonomi er noe varierende mellom avdelingene ut fra ulikhet i arbeidsområder.

Det er noe vanskeligere å rapportere på kvalifikasjonsanvendelse, og jeg setter det i sammenheng med fremstillingen hos Illeris m.fl. (2004) på dette punktet, hvor de skriver om krefter som trekker i ulike retninger. Moderne informasjonsteknologi brukes som et eksempel: Teknologien har blitt så utbredt og brukervennlig at alle, også ufaglærte, kan bruke den, og det bidrar til selvstendighet i hverdagen. Men den samme teknologien kan også brukes av ledelsen for å følge opp og overvåke selv de høyest utdannede akademikerne og kunnskapsarbeiderne. I utgangspunktet kan en tenke at arbeidsplasser

med høye krav til utdanning og teoretiske kvalifikasjoner har større behov for, og anledning til, å legge til rette for læring. Vanligvis er det slik at kunnskapsarbeidere har større grad av selvstendighet i arbeidet og derfor bedre forutsetninger for å lære.

Next Sport er ikke en utpreget kunnskapsbedrift, og det er som tidligere nevnt ingen klare krav til utdanning for de fleste stillingene. Men jeg finner likevel at de ansatte gjennom erfaring, læring og personlig egnethet har utviklet en arbeidspraksis som gjør dem kvalifisert til oppgavene. Daglig leder er selv uten formell utdanning, men definerer seg som selger, og han legger stor vekt på personlighet og kulturforståelse når han rekrutterer nye medarbeidere. Dette har jeg vist under funn 1, og jeg trenger ikke å gjenta de uttalelsene, men andre informanter kan også tolkes slik at det er bakgrunnen og det de har lært gjennom erfaring som gir dem de nødvendige kvalifikasjonene. En av medarbeiderne på lageret sier:

"Det er kjempegøy å jobbe her. Jeg har utdanning som speditør og har kjørt truck tidligere. Jeg fikk vite at det de bruker et par måneder på å lære opp folk i, det brukte jeg et par dager på",

mens andre tenker mer på hva de liker å drive med eller hva slags person de er:

"Jeg har valgt yrket fordi man treffer nye mennesker".

"Utviklingspotensialet er viktigst for meg, fordi jeg er opptatt av å nå mine mål".

De ansatte gir uttrykk for å få brukt sin kompetanse i arbeidet, og sitatene tyder på at de ansatte synes de har meningsfylt og lærerikt arbeid. Det er viktige og positive momenter med tanke på det teknisk-organisatoriske læringsmiljøet.

Sosial interaksjon er kanskje et av de viktigste punktene innenfor denne siden ved læringsmiljøet. Læring er langt på vei en individuell psykologisk prosess, men også en sosial prosess som oppstår blant annet ved at mennesker møtes og kommuniserer med hverandre om arbeidsrelaterte forhold og på den måten får en fysisk læringsarena. Jeg skal i neste funn komme inn på det sosialt-kulturelle miljøet som sådan, men her skal det dreie seg om den sosiale interaksjonens plass innenfor det teknisk-organisatoriske miljøet.

Det er ikke langt fra at alle informantene på flere måter har kommet innom denne siden, og den sosiale interaksjon - i alle fall det som skjer uformelt - har stort nedslag i intervjureferatene. Jeg skal ta med noen eksempler. På spørsmål om hva som er viktig for den enkelte i bedriften, svarte en slik:

"Samholdet blant de ansatte. Det er nære bånd mellom de som jobber her",

og en annen fulgte opp i samme spor:

"Miljøet er viktig (...) Alle spiser lunsj sammen hver dag. Og man merker ikke noe misstemning".

Det er tydelig at den sosiale tryggheten er stor og at småpraten går nokså uhindret:

"Åhh, vi prater om alt mulig. Litt forskjellig ut fra hvem man prater med. Jeg og Charlotte er like gamle og prater om mye likt: Familie, ferie, leilighet. Det er atmosfære til å prate sammen".

Daglig leder involverer seg, og blir innlemmet, i småpraten som skjer i gangene, ved kaffemaskinen, rundt kantinebordet og så videre. En av informantene ble spurt om det prates mye og om hvem som prater sammen:

"Nei... Jobbmessig, så er det snikksnakk om problemer. Eller om fritid, unger, en konsert man har vært på. Øystein deltar i aller høyeste grad. Han har en god tone med alle, og vet hva ungene heter".

En annen informant bekrefter daglig leders rolle på dette feltet:

"Øystein deltar veldig mye i praten",

og jeg tolker det i sammenhengen som utelukkende positivt ment fra informantenes side. De ser ut til å sette pris på ledelsens involvering.

Betydningen av småprat i moderne organisasjoner skal ikke undervurderes. Gjennom formelle og uformelle samtaler mellom kolleger i et arbeidsfellesskap skjer det bevisst og ubevisst en mengde erfaringsutveksling og læring som kan ha stor betydning:

"Uformelle småprat møter mellom mennesker er fulle av blant annet informasjonsutveksling og læring. Det er der vi kan løse hverdagsproblem eller tipse hverandre om hvordan man skal behandle en kunde eller pasient, eller hvordan vi skal gå til verks for å få en viktig forretningsavtale i havn (...) Det er i småpratet at vi lærer hverandre å kjenne, og det er der vi skaper en trivsel som gjør at dyktige mennesker vil bli værende på arbeidsplassene sine" (Ekman, 2004, 17-18).

Resten av boken kan for øvrig leses som en dokumentasjon over småpratets betydning både for organisasjonen som sådan og for lederens innflytelse på medarbeiderne: "Utgangspunktet er at *småpratet er nøkkelen til lederskapet*. Etter mitt skjønn er det ikke mulig å frikoble den uformelle samtalen fra lederskap i moderne organisasjoner" (Ibid, i innledningen, 10).

En annen informant nyanserer bildet av den sosiale interaksjonen litt og gir uttrykk for et ønske om at det hadde blitt tatt noe mer initiativ på det sosiale feltet:

"Jeg skulle ønske at det hadde skjedd noe mer sosialt, slik at jeg ble tatt litt mer med i det sosiale fra begynnelsen av, men jeg er glad i å bli kjent med folk og klarer meg bra".

Hvis jeg rendyrker det arbeidsmessige, ser det ut til at det meste av småprat, erfaringsutveksling og så videre går innad i avdelingene. Noen avdelinger kommuniserer nødvendigvis med hverandre, slik som at innkjøperne informerer lagersjefen om varer som er på vei, men ellers finner jeg lite av fysiske fellesskap utenom de fire personalmøtene gjennom året.

I denne sammenheng vil jeg igjen peke på en utvikling som har vært synlig i bedriften over de tre semestrene jeg har observert og intervjuet. Daglig leder har sett et behov for fysiske møtepunkter hvor læring er et mål. Tidligere er det vist til utsagn i den retningen, og jeg repeterer litt for sammenhengens skyld, men peker også på nye formuleringer.

Jeg stilte daglig leder følgende spørsmål:

"Har dere noen interne læringsarenaer? Du sa litt om et møte med design tidligere. Slike møter der det oppstår læring både for deg og for designavdelingen for eksempel, er det fast struktur på det?"

hvorpå han svarte:

"Fastere og fastere! Ja, det blir månedlige møter hvor vi skal gå gjennom ting og rikets tilstand, som vi sier (...) Sånn at summen av det er at vi skal bli bedre når i går ut av møtet, og det har det blitt allerede. Så det design-møtet, som jeg sa: Knallbra. Og salgsmøtet nå forrige fredag: Veldig, veldig bra."

Jeg fulgte opp:

"Så du har avdelingsvise møter med stadig fastere struktur. Og det er nytt?"

og fikk følgende respons:

"Ja, det er nytt. Helt klart".

I fortsettelsen av intervjuet setter han disse nye læringsarenaene i sammenheng med den fasen som Next Sport er i nettopp nå, nemlig en tidlig driftsfase der konsolidering, perfektjonering og profesjonalisering får et større fokus. Jeg viste under funn 3 til hans svar da jeg spurte direkte om en slik sammenheng, og han svarte:

"110 % riktig. Jeg ønsker å perfektjonere, og det er ikke et negativt ord for oss. Jeg ønsker å perfektjonere hver avdeling til å drive enda mer rasjonelt".

I løpet av undersøkelsen har jeg tenkt at det er interessant å få frem noe om daglig leders læring. Han har en sentral plass i organisasjonen, og bedriftens utvikling er langt på vei avhengig av hva han lærer og hvordan han utvikler seg. Han har vært inne på at han lærer mange steder, for eksempel av medarbeiderne, kunder og på messer, men jeg ville gå enda litt dypere for å se etter et eventuelt ønske om mer gjennomtenkt og kvalifisert læring og spurte:

"Har du sett for deg en læringsarena, eller en måte å lære på som du ikke har i dag, og som du ønsker deg?"

Ut fra det engasjerte kroppsspråket og den ivrige stemmen følte jeg at responsen ga et dyptpløyende svar:

"Egentlig ikke, men samtidig har jeg tenkt at jeg jobber ganske mye... Jeg skal ha et møte neste tirsdag med en ekstremt dyktig designer og en type coach eller sånn. Han, merker jeg, gir meg energi (...) Han gir meg læring. Jeg skal ikke si at jeg kunne tenkt meg å ha han som en personlig coach, men han kan jeg lære en del av, og det sa jeg til ham (...) Han er kanskje litt min type. Han sitter fremoverlent når han snakker. Jeg sa det til ham: "Her kan jeg lære og snappe opp mye. Jeg ønsker å jobbe sammen med deg". Nå på tirsdag kommer de ned hit. Det er en arena som jeg helt klart ønsker at selskapet skulle investert litt penger i på vegne av meg, for der kan jeg bli flinkere".

Jeg skal ikke her ta stilling til hvordan daglig leder skal lære eller hva slags system han bør legge opp til for å fremme sin læring, men jeg registrerer at han på spørsmål fra meg reflekterer over at han fremover vil ha nytte av å møte noen utenfra som kan bidra til hans utvikling. Utsagnet kan lett tolkes slik at han gir uttrykk for et ønske om et strukturert og avtalt samtaleopplegg som en coach kan gi. Jeg mener at han gir uttrykk for en innstilling til egen utvikling som passer godt sammen med Susann Gjerdes syn på denne arbeidsmåten:

"Coaching er ikke en måte å "reparere" dysfunksjonelle medarbeidere eller mennesker på, men en måte å hente ut det beste i folk på. Coaching har til formål å frigjøre menneskers potensial. Dette gjør vi ved å koble den enkelte opp med sin iboende kunnskap, sine verdier, motivasjon og mål og å knytte dette til handling" (Gjerde, 2003, 49).

Stelter setter coaching inn i et spesifikt lærings- og utviklingsperspektiv og vil kunne bidra med relevant kunnskap. I forbindelse med begrepet "omstillingsparathet" sier han for eksempel: "Coaching er i denne forbindelse en strategi, der kan hjelpe fokuspersonen/-gruppen (...) til at løse nogle opgaver på basis af egne evner og potentialer med det formål at utvikle (...) evner til at handle selvstændigt og reflekteret (Stelter, 2002, 26). Det er også mulig å tenke at i tillegg til å bli coachet selv, kunne han ha nytte av å utvikle en coachende lederstil overfor sine ansatte, som ikke minst amanuensis Morten Emil Berg har skrevet om i norsk sammenheng (Berg, 2006). En slik mulighet har han ikke på nåværende tidspunkt, men kanskje er tiden kommet til å vurdere ulike alternativer for å understøtte daglig leders personlige utvikling.

Jeg finner altså at viljen til og behovet for å lære har blitt tydeligere, både kollektivt og individuelt, og at strukturen med samarbeidsmøter er klarere etter hvert som tiden har gått, men jeg noterer at det stort sett er på individ- eller avdelingsnivå at læringen foregår i dag. Felles læringsarenaer på tvers av avdelingene med en hyppigere frekvens enn fire ganger i året har jeg ikke funnet.

De opplevde belastningene i arbeidet kan påvirke det teknisk-organisatoriske læringsmiljøet, men også her synes det å være vanskelig å tolke enkeltutsagn fordi de er tvetydige. Jeg har fått flere innspill på at tempoet er høyt og at det blir mye overtid for noen, men samtidig ser det ut til at de fleste liker å ha det travelt på jobben. Flere av de ansatte melder at de er stolte over å være en del av den hektiske, ungdommelige og kreative kulturen i Next Sport, se for eksempel uttalelser under funn 5.

I intervjuet med daglig leder og verneombud var de samstemte i uttalelsen om at

"Alle jobber hardt og har en høy arbeidsmoral".

Signaler om daglig leders eget tempo, hans mange arbeidstimer, og det faktum at han sender arbeidsrelaterte mail til ansatte på nattestid ble formet til et spørsmål som verneombudet ville svare på:

"Folk oppfatter det ikke som et press at noen jobber hjemmefra eller får mail på nettene. Hvis man er utslitt, så kan man ta en pause en dag".

Daglig leder kunne utdype:

"Ja, noen spør om det. Og jeg sier at det er helt topp. Ta deg fri noen timer og gå på jobb når du er klar. Det handler om å gi og få. Gir man tillit, så får man mye ansvar tilbake".

Fra ledelsens side legges det opp til at de ansatte arbeider hardt, og de får tilbakemeldinger på hvordan de presterer. Jeg tolker ikke det som særlig belastende, men jeg registrerer at de ansatte selv, ut fra personlighet, egne mål, personlig stolthet og så videre, presser seg nokså langt. Jeg minner om et par tidligere uttalelser om at "den største trusselen er utbrenthet" og at "det er få som tør si i fra om at tempoet er høyt. De er litt stolte". Dette trenger ikke bety at belastningene er så store at de reduserer læringsmulighetene, men det er noe å ta hensyn til likevel, særlig hvis de ansatte er så prestasjonsorientert at de ikke er ærlige om sin egentlige situasjon.

Etter denne gjennomgangen av argumentene som er danner grunnlaget for funn 8, skal jeg nå fortsette analysen med å vise til et funn innen det sosiale læringsmiljøet. Jeg har kommet til den andre vinkelen i figur 2, tilsvarende vinkelen til høyre på den nederste vannrette linjen i figur 4, og denne delen av læringsmiljøet kan analytisk deles opp i arbeidsfellesskap, politiske fellesskap og kulturelle fellesskap. Det sosiale læringsmiljøet har flere likhetstrekk med mulighetene for sosial interaksjon og den

horisontale arbeidsdelingen som ble analysert under det teknisk-organisatoriske læringsmiljøet, men jeg skal vise noen uttalelser som ligger til grunn for et nytt funn.

Tanken ut fra læringsteorien er slik at dess bedre og mer funksjonelle disse fellesskapene oppleves, dess bedre forutsetninger har organisasjonen og individet for å lære.

FUNN 9 Sosialt-kulturelt læringsmiljø: Daglig leder og de ansatte opplever et stimulerende sosialt arbeidsmiljø, der kolleger hjelper og støtter hverandre i hverdagen.

Arbeidsfellesskapene i bedriften er i stor grad formet rundt avdelingene design, innkjøp, lager og salg med øvrig stab (regnskap, lønn og sentralbord) som et eget område. Samtidig ser jeg helt klart at denne oppdelingen ikke må tolkes som om avdelingene opererer uavhengig av hverandre. Lagersjefen er som kjent en av informantene, og han synes det er veldig sosialt på jobben. I sammenhengen er det tydelig at han tenker på hele organisasjonen mer enn sin egen avdeling når han sier:

"Det er lett å bli kjent med folk. Kanskje det av og til er for mye prating?"

I samme øyeblikk ble intervjuet avbrutt ved at en kvinnelig kollega fra en annen avdeling kom inn for å spørre ham om noe. Det medførte litt understrekende humring, før han fortsatte:

"Det er generelt åpne og lettvinne folk. Samtalene er rett frem med ærlige svar, men vi er litt forsiktige hvis det ikke er positivt (...) Miljøet mellom arbeiderne er viktig. Hvis jeg ikke trives, gidder jeg ikke gjøre en god jobb".

Lager og design er fysisk lokalisert i første etasje, mens de øvrige har kontorer en trapp opp. Jeg har ved et par tilfeller registrert at noen nevner "vi her nede" eller "de der oppe", eventuelt motsatt, men hovedinntrykket er likevel at arbeidsfellesskapet er velfungerende også mellom etasjene. En annen informant fra lageret satte ord på en side ved akkurat dette, og jeg tar det med her selv om første setning også er brukt i en annen del av analysen:

"Ledelsen og selgerne er flinke til å behandle også oss på lageret som mennesker. Det er mulig å si til hverandre hvordan man må arbeide for å gjøre det riktig, være effektive og så videre. Da blir man mer velsett i sin jobb".

Denne medarbeideren var nokså nyansatt da intervjuene startet, og jeg synes det er interessant at han allerede på det tidspunktet hadde en så klar oppfatning av at det er mulig og lærerikt å samarbeide og utveksle erfaringer med både ledelsen og kollegene.

I forbindelse med den horisontale arbeidsdelingen som sorterer under forrige funn, ble det kommentert at en informant fra design uttalte seg om samarbeidet i bedriften:

"... mye sammen med de andre på design. Vi prater mye sammen og utveksler ideer".

Det kulturelle fellesskapet kan bare skjelnes fra de andre rent analytisk. I den praktiske hverdagen går dette inn i hverandre på en slik måte at man ikke tenker over hva som er hva, men jeg skal likevel trekke frem noen uttalelser her som spesielt sikter mot det kulturelle aspektet av fellesskapet.

En av informantene som har sin arbeidsplass i andre etasje uttaler seg om sammenhengen mellom miljø, samhold og motivasjon, og jeg registrerer det som en interessant ytring i denne delen av undersøkelsen:

"Miljøet er viktig. Samholdet motiverer de fleste (...) Det er litt forskjell på lager og kontor. Jeg var alene på kontoret i sommer og da merket jeg er klart skille. Mest på hvordan de på lageret føler det overfor de på kontorene. Det er to forskjellige miljøer".

Det var i denne forbindelsen hun uttalte det ovenfor siterte: "Alle spiser lunsj sammen. Og man merker ikke noe misstemning". Jeg tror dette er slik å forstå at hun er oppmerksom på miljøets og samholdets betydning for motivasjon, og derfor også for læring, uten at hun brukte det ordet. Samtidig har hun observert at det er betydelige forskjeller mellom noen av avdelingene, selv om det ikke legger noen demper på den sosiale tilhørigheten.

Den samme personen ble tidligere i intervjuet spurt om hvordan hun lærte kulturen å kjenne og om hvordan hun følte hun kom inn i miljøet i starten. Hun ga uttrykk for noe som jeg har funnet også hos andre:

"Jeg husker det veldig godt. Jeg har aldri jobbet på en sånn type sted før. Her var det en sammensveiset gjeng (...), men jeg følte meg inkludert veldig fort. For eksempel hvis det ikke er plass til flere rundt bordet i kantina, så blir det gjort plass slik at alle får sitte ved bordet".

Kulturelle fellesskap blir gjerne dannet ut fra og påvirket av kjønn, etnisitet, generasjon og tilsvarende trekk hos enkeltindividene. Etnisk sett er medarbeiderne i bedriften en homogen gruppe. Kjønn og generasjon viser noe større grad av heterogenitet, men uten tvil ser jeg en overvekt av kvinner i 20- og 30-årene. Det er flere som kommenterer denne sammensetningen, og jeg har bare registrert uttalelser som legger vekt på de positive sidene ved disse kulturelle aspektene.

"Miljøet er veldig ungt, og det er veldig bra. Jeg går best overens med folk på min egen alder. De eldre er også veldig unge til sinns. Det er lett å føle seg som en del av teamet".

Et liknende syn på miljøet fikk jeg fra en informant med samme kjønn og alder som i sitatet ovenfor:

"Miljøet er helt fantastisk. Det er veldig mange hyggelige mennesker og et positivt miljø. Mange ja-mennesker og et ganske ungt miljø. Hun yngste er 21 år og hovedvekten er på 20-årene og opp til cirka 40. Daglig leder er veldig opptatt av type mennesker som blir ansatt. Alle er ikke like, men han klarer å skaffe folk som går godt sammen og utfyller hverandre".

I og med at det her har vært noe fokus på kjønn, og de foregående sitatene stammer fra kvinner, tar jeg med en mannlig stemme som også er svært positiv til det kulturelle fellesskapet:

"Her er det et fint miljø. Fine mennesker å arbeide med. God tone blant de ansatte. Det passer godt til meg, for jeg er utadvendt. Man kan si hva man mener. Det er en god tone og behagelig å være her. Bedriften er ny, og her er det unge mennesker er vant til å arbeide sammen med andre mennesker. Miljøet er preget av at noe skal selges hele tiden".

Disse fire uttalelsene gir samlet sett et inntrykk av en kultur som er nokså homogen, der de ansatte trives, det er en hyggelig omgangsform, og de ansatte føler seg inkludert. Jeg merker et ungt og hektisk miljø som er preget av bedriftens vekst og salgsfokus. Det er et poeng at daglig leders klare bevissthet i rekrutteringsprosessen og kulturutviklingen blir indirekte markert gjennom ansattes oppfatninger om miljøet.

Jeg går ikke her inn på vurderingen av enkeltutsagn og om hvorvidt det er best for læringen med et homogent eller heterogent kulturelt miljø, men teorien antar at kulturen i bedriften utgjør en stor kraft gjennom normer og verdier som er vesentlig å utnytte i læringssammenheng. Ut fra disse uttalelsene er det funn 9 formulert, og jeg mener at dette føyer seg inn i et helhetlig bilde av arbeidsorganiseringen i Next Sport. Det ser for meg ut til at det samarbeides mest internt i avdelingene. De er samlokalisert og samholdet mellom de ansatte legger opp til at man har god kontakt, deler erfaringer, gir hverandre tilbakemeldinger og så videre. Jeg finner også noe samarbeid på tvers av avdelingene, slik det også tidligere er vist, men dette fungerer etter mine observasjoner mest i forbindelse med spesielle initiativ, som for eksempel når innkjøp og lager koordinerer kommende leveranser, plassbehov i hyllene og liknende.

Kamp om kontroll, makt, status og innflytelse er typiske trekk ved politiske fellesskap, men noen spor av slike er ikke synlige i intervjuene.

I en innledende runde med daglig leder før det første intervjuet til H2010, anmodet vi om å få med en tillitsvalgt eller en annen offisiell representant for de ansatte. Han henviste til at de hadde en som var utpekt av kollegene som tillitsvalgt. En av informantene pekte også på en tillitsvalgt i et senere intervju, men hun bekreftet at det kun en intern ordning:

"Camilla er tillitsvalgt. Hun har ikke noen rolle bortsett fra tittelen. Det er ikke behov for å bruke funksjonen mer".

Så langt jeg har sett, er det ingen fagorganisering blant de ansatte. I H2010 ble daglig leder og verneombud spurt om hvordan et dagsverk defineres i bedriften. Det var fra vår side ment som et spørsmål for å se om de ga noen hentydning til organisering av et slags forsvarsverk mot ledelsens krav, i det vi tenkte på Sverre Lysgaards (1961) forskning rundt arbeiderkollektivet. Svarene viser at Next Sport befinner seg i en annen tid og har en annen kultur enn den industribedriften Lysgaard studerte på 1950-tallet:

Begge svarte: "Det er litt blanding av timer, budsjett og det å være á jour"

Daglig leder fortsatte: "De er inne og gjør jobben sin og litt til. Jeg lager for min egen del en liste hver dag og blir ferdig med den enten på jobb eller hjemme. Den er på 6 - 8 punkter"

Verneombudet: "Vi må bare prioritere blant det viktigste den dagen. Jeg går kl 1500 fordi da må jeg hente i barnehagen. Jeg merker at tidspresset er hardere nå, men jeg jobber ikke mye på kvelden".

I mine data ser det ikke ut til å ha vært mye konflikter i forbindelse med tempo, antall timer eller hvor mye man må arbeide hver dag, verken fra ledelsen eller fra grupper i kollegiet. De ansatte er langt på vei individualister med klare konkurranseinstinkt og personlige mål. Det virker som om det er positive sanksjoner for å prestere godt, og at kolleger hjelper og støtter hverandre i hverdagen. I den forbindelse vil jeg peke på et par utsagn fra daglig leder:

"(...) Men så ønsker jeg også å skape en arbeidsplass hvor alle ansatte trives og gleder seg til å gå på jobb. Gjør de det, så skaper de også bedre resultater".

"(...) Og det får de beskjed om på et intervju, at her er det frihet under ansvar, men at jobben skal bli gjort, og de må prestere hver dag".

Likeens tar jeg med en uttalelse fra et av de individuelle intervjuene der spørsmålet dreiet seg om hva som gir motivasjon til å gjøre en god jobb:

"Faktisk det å være en del av et team. Hvis ikke jeg presterer, så klarer heller ikke teamet å fungere. Jo mer jeg presterer, jo mer tillit, ansvar og frihet får jeg".

Slike utsagn og mye av det jeg tidligere har sitert og skrevet om fokus på rekruttering og kulturutvikling, tyder på at Next Sport i denne henseende er veldig nær den type arbeidsplasser som Illeris m.fl. (2004, 38) tenker på når de skriver om politiske fellesskap på arbeidsplassen at "på moderne arbeidsplasser er der i høyere grad tale om en kamp om et kulturelt herredømme der handler om medarbejdernes lojalitet og engagement".

FUNN 10 Arbeidspraksis: Daglig leder og de ansatte opplever at det i begrenset grad er etablert en felles arbeidspraksis rundt de ulike arbeidsoppgavene, og at dette bare delvis legger til rette for kollektiv refleksjon og læring.

Læring gjennom persepsjon foregår over alt i arbeidslivet der mennesker er våkne og ellers i stand til å ta innover seg noen av de inntrykk man møter gjennom dagen. Dette gjelder ikke først og fremst strukturerte læringsaktiviteter, men enkelte mennesker er mer opptatt av å lære av det en møter. I mine intervjuer er det bare daglig leder som har satt ord på denne læringsformen, og han sier at han lærer av mange, både kunder, ansatte, leverandører og andre:

"Jeg tror jeg tør si at jeg er en menneskekjenner og kan se... Jeg kjenner mine begrensninger for eksempel på dyptgående regnskap, på data og litt logistikk, så der suger jeg til meg kunnskap fra de ansatte her som er flinkere på det. (...) Så kan jeg si at jeg går på messer, jeg reiser en god del, og jeg lærer en del fra de arenaene. (...) Og ikke minst er det viktig for meg å si at jeg lærer ganske mye av kundene. Det er ikke bare noen vi skal melke for penger, men det er faktisk et spørsmål: Hvor kan jeg snappe opp?"

Mer bevisst bruk er det av direkte formidling som læringsform. Flere av informantene har nevnt det høye antallet mail som kommer, og telefon og samtaler på kontorene er heller ikke uvanlig. Dette er i seg selv helt normalt, men jeg mener at bedriften i et læringsperspektiv må vurdere mengden av informasjon som sendes, særlig på mail, og om denne aktiviteten fremmer hensikten på beste måte. Særlig de som arbeider med innkjøp og salg mottar og sender mange mail eksternt, og interne mail med vesentlig læringsinnhold kan bli oversett. Det er lett å forstå når man hører fra en av dem at i innboksen ligger det 80 - 150 mail hver morgen. En annen av informantene sier om kommunikasjonen pr e-post:

"Den er bra, men kan bli bedre, særlig på innhold. Det krever mer å holde seg oppdatert, og det er viktigere å informere hverandre direkte".

Av andre læringsmetoder er det et par svar som jeg vil kategorisere som imitasjon, men også det foregår i begrenset grad, som regel knyttet til opplæring av nye. Sitatene knyttet til læringsprosessene i kapittel 4.4.1 viser dette poenget, nemlig at læringen har bestått i å følge den man skal ta over for gjennom en dag. Resten kan man enten gjennom utdanning eller tidligere erfaring, eller så lærer man gjennom det som skjer i hverdagen - man blir "kastet ut i det", som en av informantene har uttalt. For

mange er det både lærerikt og motiverende, men jeg mener at en konsekvens av dette er begrenset kollektiv læring.

Læring og utvikling blir på denne måten rettet mot individet og den enkeltes eget initiativ. Det kan se ut til å fungere i en organisasjon med individualister som har konkurranseinstinkt og klare personlige mål, slik jeg formulerte det under funn 9, men jeg har også sett at det er ønskelig med flere interne læringsarenaer der etablert arbeidspraksis kan utfordres og endres gjennom felles refleksjon og læring. En sterkere gruppering rundt de ulike arbeidsoppgavene, for eksempel ved innføring av avdelinger med egne ledere, ville i større grad muliggjort utvikling av ulike arbeidspraksiser rundt arbeidsoppgavene.

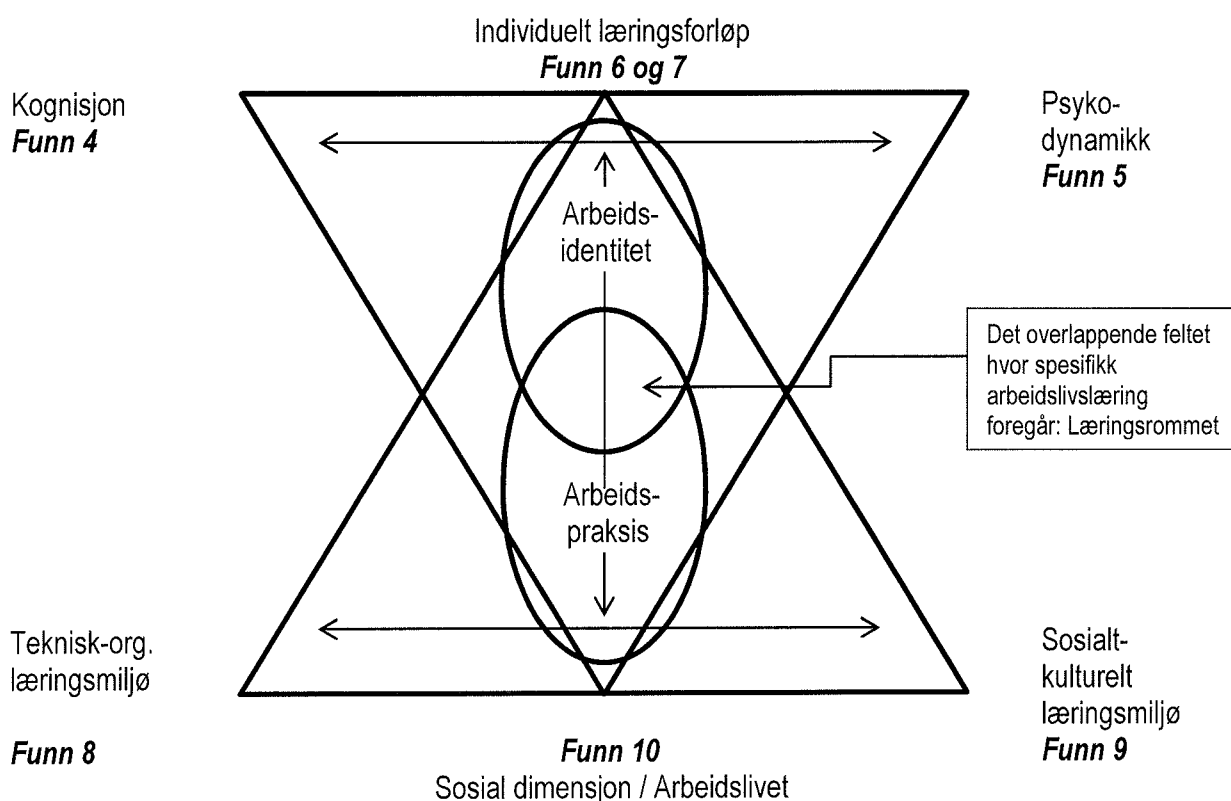
Jeg har tidligere pekt på at daglig leder har tatt initiativ til flere formelle møter, og han setter det inn i et læringsperspektiv. Han ser ut fra blant annet markedsforholdene at de må arbeide annerledes, perfektionere seg, og det betyr for eksempel at han organiserer månedlige møter med hver avdeling i tillegg til de fire felles personalmøtene.

Selvsagt foregår mye læring gjennom praksisfelleskap i hverdagen, men jeg har ikke fått konkrete utsagn om planlagte og strukturerte læringstiltak som tyder på at deltakelse eller virksomhet er tatt i bruk som metoder. Jeg mener at de læringsmetodene som brukes mest, er de som involverer den lærende minst (se illustrasjon 2), nemlig hovedsakelig persepsjon, formidling og imitasjon.

4.4.3 Oppsummerende helhetsperspektiv på arbeidslivslæringen i Next Sport

Kapittel 4.4 er meget omfattende og behandler mye innsamlet informasjon og krevende teoretiske analyser, og jeg velger derfor å oppsummere funnene og sette arbeidslivslæringen i bedriften i et helhetsperspektiv.

Illeris m.fl. (2004) er i sin teoretiske helhetsmodell opptatt av å skjelne mellom og sammenkoble læringens individuelle og sosiale plan - læring er både en individuell og en sosial prosess. Det vises i figur 5 ved at feltet for læring på individuelt plan (den arbeidsidentitet som er resultatet av læringen) og feltet for læring på det sosiale planet (den arbeidspraksis som utvikler seg gjennom læringen) overlapper hverandre i modellen:



(Figur 5 "Læring i arbeidslivet", Illeris m.fl., 2004, 69, med mine tillegg)

Forfatterne sier selv at modellen kan gi inntrykk av at den beskriver mekaniske prosesser (Illeris m.fl., 2004), men i virkeligheten er det snakk om et dialektisk forhold mellom det subjektive og det objektive, altså et samspill mellom de to sammenhengende nivåene som gjensidig inneholder og forutsetter hverandre. De to nivåene kan bare analytisk holdes fra hverandre, men det er i overlappingen mellom disse områdene for arbeidspraksis og arbeidsidentitet at det vesentligste i forbindelse med læring i

arbeidslivet finner sted. Alle forhold som vedrører arbeidslivet som sosial og samfunnsmessig læringsrom fortetter seg i en arbeidspraksis, og på samme måte samler læringens dimensjoner i arbeidslivet seg i de lærendes arbeidsidentiteter.

"Dette innebærer at hvad der end finder sted af påvirkninger i læringsrommet, om de er knyttet til selve arbejdets udførelse eller til arbejdspladsen eller arbeidslivet mere generelt, så prægnes de af den arbeidspraksis som de lærende oplever og er en del af, og de filtreres gennem de lærendes arbeidsidentiteter som en integreret del af de enkelte medarbejdernes læreprocesser. Omvendt præger medarbejdernes individuelle og fælles opfattelse og forholden sig alt hvad der foregår på arbejdspladsen, og dermed hvordan den fungerer og udvikler sig både som læringsrum og som arbeids- og produktionssted" (Ibid, 70).

Det er følgelig i det overlappende feltet mellom arbeidspraksis og arbeidsidentitet at det vesentlige skjer i forbindelse med læring i arbeidslivet. Her vil medarbejdernes identitet influere på og utvikle fellesskapets praksis, og her vil fellesskapets praksis forme den enkeltes arbeidsidentitet, og det er dermed her læringen får sin spesifikke karakter av arbeidslæring (Ibid).

Jeg vil oppsummere hva jeg har funnet om disse forholdene i Next Sport:

Funn 4 viser at læring ut fra de kognitive forutsetningene er til stede i bedriften, men at den læringen som faktisk foregår i stor grad må karakteriseres som ubevisst og ustrukturert erfaringslæring. I funn 5 har jeg vist til at psyko-dynamiske forhold som følelser, vilje, motivasjon og så videre er innstilt på læring ut fra et nytteperspektiv både for den enkelte og for bedriften. Jeg har ikke påvist motstand eller psykisk forsvar mot læring, men jeg har funnet et opplevd nærværspres og et arbeidstempo som gir en viss frykt for utbrenthet. Dette er forhold som - i alle fall over tid - kan virke negativt inn på læringen, for eksempel gjennom manglende konsentrasjon og begrenset med tid og anledning for kreativ refleksjon. I sum har jeg likevel funnet at mange forhold ligger til rette for at læring skal være mulig å oppnå.

Med tanke på arbeidslivet, plassert på det nedre planet i modellen, oppstår en arbeidsidentitet som resultat av læringen, og denne er påvist gjennom funn 6 og 7. I funn 6 har jeg lagt vekt på daglig leder, for å få frem hans individuelle læringsforløp, og jeg viser til hans identitet som selger og bedriftseier som har utviklet seg over en lang periode. I funn 7 er de øvrige informantene trukket inn for å vise at de også har utviklet en sterk identitet som overfor bedriften og dens mål og arbeidsmetoder. De identifiserer seg med bedriften, og de er stolte over å arbeide i Next Sport, og det antas å være et godt utgangspunkt.

I funn 8 og 9 er det pekt på ulike forhold i henholdsvis det teknisk-organisatoriske og det sosialt-kulturelle læringsmiljø og vist til at noen av disse kan fremme mens andre kan hemme læring. Funn 8 viser at vertikal arbeidsdeling, arbeidsinnhold, autonomi og kvalifikasjonsanvendelse ut fra teorien peker i retning av at læringsmulighetene skal være til stede, men de kan reduseres av noen forhold innen horisontal arbeidsdeling, sosial interaksjon og belastninger. I funn 9 inngår ulike former for fellesskap som til sammen utgjør det sosiale læringsmiljøet. Her har jeg ikke funnet noe som trekker i negativ retning, og det er snarere vist til argumenter som underbygger et miljø som stimulerer til læring og utvikling. Det har i bedriften utviklet seg en arbeidspraksis, vist i funn 10, som gjenspeiler en åpenhet for læring, og samtidig finner jeg at organiseringen av arbeidet legger noen begrensninger på læringsmulighetene. Lavere tempo med tid til refleksjon og kreativitet, klarere kommunikasjon og rolle- / ansvarsfordeling, samt flere praksisfellesskap og læringsarenaer, vil ut fra teorien kunne utgjøre en betydelig bedring av læringsmiljøet og bidra til fremtidig utvikling av bedriften.

5.0 AVSLUTNING

I denne oppgaven har jeg forsøkt å belyse problemstillingen "Læringsperspektiv på ledelse og utvikling av en vekstbedrift".

Jeg har hovedsakelig brukt fire teoretiske innsteg. For det første var det nødvendig å definere begrepet "vekstbedrift", og til dette har jeg anvendt både forskningsbaserte og praktiske innfallsvinkler. For det andre har jeg vist til typiske trekk ved lederrollen og ledelsesutviklingen i typiske vekstbedrifter. For det tredje har jeg brukt Mintzbergs teori om organisasjonskonfigurasjoner for å vise at en voksende organisasjon trekkes i bestemte retninger, med hensyn til den formelle organiseringen, ut fra hva slags krefter som spiller inn i utviklingen. For det fjerde har jeg valgt å legge en bestemt teori om læring i arbeidslivet til grunn for analysen av hvordan en organisasjon og dens ansatte kan lære - både individuelt og kollektivt. I denne teorien inngår en helhetsmodell for arbeidslivslæring som er utarbeidet gjennom forskere i Danmark og presentert i Illeris m.fl. (2004), og denne modellen har jeg gjort rede for i kapittel 2. Valget av teorien er gjort på bakgrunn av flere overveielser, og blant annet har forfatterens underliggende læringssyn vært tungtveiende. Jeg synes også at de inntar en tiltalende holdning til spørsmålet om organisasjoner kan lære, eller om det bare gjelder enkeltindivid. De sier ikke, som mange andre et enten-eller, men et både-og, men likevel slik at organisatorisk læring forutsetter enkeltindividenes læring.

Etter gjennomgangen av teorien, har jeg redegjort grundig for metodespørsmålene i kapittel 3. Datamaterialet er samlet inn gjennom tre semestre, og dette har gitt meg en tredelt datamatrikse fra høsten 2010, våren 2011 og høsten 2011. Dataene er samlet inn gjennom intervju med til sammen åtte informanter som er ansatt i bedriften Next Sport og noe dokumentanalyse. Jeg anser at undersøkelsen er valid, og at jeg har tatt tilstrekkelige etiske hensyn.

Kapittel 4 består av analysen av datamaterialet og presentasjonen av funnene. Her har jeg brukt omtrent samme struktur som i kapittel 2. Etter en kort innledning, er Next Sport analysert ut fra definisjonene av vekst-begrepet, og jeg har funnet at bedriften kan karakteriseres som en vekstbedrift, men at organisasjonen nå er over i en annen fase, omtalt som drifts- eller konsolideringsfasen. Videre er organiseringen av Next Sport undersøkt i relasjon til Mintzbergs teori om organisasjonskonfigurasjoner. Det er knapt noen organisasjon som passer fullt og helt inn i de teoretiske modellene, men det er heller ikke forfatterens hensikt. Teorien skal brukes for å få et analytisk grep om alternative organisasjonsformer, og i tillegg er det glidende overganger mellom de ulike formene. Jeg har

konkludert med at organiseringen i Next Sport har vært mest å likne med en enkel struktur, men at de gjennom vekst og utvikling nå fremstår som en hybrid mellom enkelt struktur og maskinbyråkrati.

Den største delen av kapittelet, og de fleste funnene, knytter seg til analysen av arbeidslivslæringen i Next Sport. Jeg har lagt vekt på å finne hvilke læringsmuligheter som er til stede og hvilke momenter som kan redusere læringen både individuelt og kollektivt. I underkapittel 4.4.3 har jeg kort oppsummert og pekt på disse funnene og kommentert hva jeg ut fra teorien ser som forbedringsområder.

6.0 Litteraturliste

Monografier og antologier:

- Berg, Morten Emil
2006
Coaching. Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes
Universitetsforlaget, Oslo
- Dahle, Yngve m.fl.
2010
VEKSTBEDRIFTEN fra innovasjon til lønnsom drift
Universitetsforlaget, Oslo
- Ebeltoft, Arne
1993
Hvordan kartlegge psykososialt arbeidsmiljø
og få i gang aktivitet
Arbeidsforskningsinstituttet, Oslo
- Ekman, Gunnar
2004
Fra prat til resultat
abstrakt forlag, Oslo
- Gjerde, Susann
2003
Coaching. Hva, hvorfor, hvordan
Fagbokforlaget, Bergen
- Halsebo, Gitte (red)
1997
Konsultation i organisationer
Dansk Psykologisk Forlag
- Illeris, Knud m.fl.
2004
Læring i arbejdslivet
Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg, Danmark
- Imsen, Gunn
1999
Lærerens verden. Innføring i generell didaktikk
Universitetsforlaget, Oslo
- Imsen, Gunn
2003
Elevers verden. Innføring i pedagogisk psykologi
Universitetsforlaget, Oslo
- Jakobsen, Dag Ingvar
2008
Organisasjonsendringer og endringsledelse
Fagbokforlaget, Bergen

Jakobsen, Dag Ingvar og J Thorsvik 2010	<u>Hvordan organisasjoner fungerer</u> Fagbokforlaget, Bergen
Knutstad, Gaute og L Øyum 2002	<u>Fra liten til større: Organisering og ledelse i gründerbedrifter med suksess</u> Notat 4/02, SINTEF Teknologiledelse Ny praksis
Kvale, Steinar og S Brinkmann 2009	<u>Det kvalitative forskningsintervju</u> Gyldendal Norsk Forlag, Oslo
Mintzberg, Henry 1983, 2009	<u>Structure in Fives. Designing effective organizations</u> Pearson Education Limited, Essex
Repstad, Pål 2009	<u>Mellom nærhet og distanse</u> Universitetsforlaget, Oslo
Ringdal, Kristen 2007	<u>Enhet og mangfold</u> Fagbokforlaget, Bergen
Senge, Peter 1990	<u>Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon</u>
Stelter, Reinhard (red) 2002	<u>COACHING. Læring og utvikling</u> Dansk Psykologisk Forlag, København, Danmark
Weber, Max 1995	<u>Den protestantiske etikk og kapitalismens ånd</u> Pax Forlag AS, Oslo
Wisløff, Carl Fr 1984	<u>Martin Luthers teologi</u> Lunde Forlag, Oslo

Artikler:

- Brandt, Ulrik og B Elkjær
2011
"Organisatorisk læring i organisatorisk forandring"
i: Bottrup, Pernille m.fl. (red) Tidsskrift for Arbejdsliv,
Roskilde Universitet, Danmark
- Gudbrandsen, Erik
2010
"Er du årets vekstskaper?"
Ernst & Young, Oslo
- Jakobsen, Erik W.
2002
"Vekstskapere i Norge"
BI / Ernst & Young, Oslo
- Knutsen, Torbjørn L.
2006
"Den hellige ånd i 100"
i: NORSK STATSVITENSKAPELIG TIDSSKRIFT,
VOL 22
Universitetsforlaget, Oslo
- Mintzberg, Henry
1980
"Structure i 5's: A synthesis of the Research
on Organization Design"
Management Science, Vol 26, No 3, pp 322-341
Lastet ned fra [http://luci.ics.uci.edu/website
Content//biographies/faculty/djp3/LocalCopy/
2630506.pdf](http://luci.ics.uci.edu/websiteContent//biographies/faculty/djp3/LocalCopy/2630506.pdf), 03.04.2011
- Schmidt, Thomas
2006
"A review of Structures in Fives; Designing
Effective Organizations"
Lastet ned fra [http://www.msc-cse.com/wp-
content/article_mintzberg.pdf](http://www.msc-cse.com/wp-content/article_mintzberg.pdf), lastet ned 29.03.2011
- Skjervheim, Hans
1996
"Deltakar og tilskodar"
i: Skjervheim, Hans: Deltakar og tilskodar og andre
essays, Aschehoug, Oslo

Spilling, Olav
2001

"Vekstforetak i Norge"
Forskningsrapport 5/2001, Handelshøyskolen BI,
lastet ned fra
[http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/e4375db48402f
eb1c1256e760043d2c5/\\$FILE/fr2001-05.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/e4375db48402feb1c1256e760043d2c5/$FILE/fr2001-05.pdf),
02.09.2011

Usignert
2003

"Kommersialiseringsguiden"
Bedins guide for gründere og SMB, lastet ned fra
[http://www.bedin.no/CWObjekter/Guide_kommersialise
ring_main.shtml](http://www.bedin.no/CWObjekter/Guide_kommersialisering_main.shtml), 02.09.2011

Usignert / Dagens Næringsliv
2011

"Gasellene"
lastet ned fra <http://www.dn.no/gasellene/>,
03.09.2011



Gasellevinner VEST-AGDER

Next Sport as

Dette selskapet er blant 2579 norske bedrifter som kan kalle seg «Gaselle-bedrift» i 2010

For å komme på DNS Gaselleliste, basert på tall fra Soliditet as, må bedriften de siste fire år ha:

- omsetning over én million kroner.
- levert godkjente regnskaper.
- minst doblet omsetningen.
- positivt samlet driftsresultat.
- omsetningsvekst hvert år.


Sjefredaktør Amund Djuve, Dagens Næringsliv


Adm. dir. Håkon Birkelund, Soliditet

DnBNOR
Bank fra A til Å

DagensNæringsliv



pwc

Gaselle-undersøkelsen er gjort i september 2010 av AAA Soliditet as i samarbeid med Dagens Næringsliv.
Dagens Næringsliv arrangerer Gasellekonferansene i samarbeid med:



Kreditor

