

Kompetanseutvikling i Kongeparken:

- Hvordan legge forholdene best mulig til rette for gode læringsrutiner i moderne fornøylesparker**



Masteroppgave i Endringsledelse

Av Pål Sommerstad

**Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag
Universitetet i Stavanger
Juni 2009**

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vårsemester 2009

FORFATTER:

Pål Sommerstad

VEILEDER:

Professor, Dr. Oluf Langhelle

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

”Kompetanseutvikling i Kongeparken: Hvordan legge forholdene best mulig til rette for gode læringsrutiner i moderne fornøylesparker”

EMNEORD/STIKKORD:

Kompetanseutvikling, rekruttering, læring, læringsprosesser, læringsteorier, ”Den lærende organisasjon”, kunnskapsledelse

SIDETALL: 94 (inkludert litteraturliste og vedlegg)

STAVANGER, 10. juni 2009.....
DATO/ÅR

Førord

Jeg ønsker her primært å takke alle dem som har hjulpet meg i arbeidet med denne masteroppgaven i endringsledelse.

Kompetanseutvikling er et fascinerende emne som opptar meg sterkt, og som tilsynelatende bare blir mer og mer aktuelt når man ser hvordan samfunnet utvikler seg. Allikevel er det vanskelig å kunne lage en god oppgave om noe som helst, hvis man ikke har gode støttespillere rundt seg. Mange har vært med å bidra til å gjøre denne oppgavebesvarelsen mulig, men jeg vil særlig rette en stor takk til følgende personer:

Takk til Håkon Lund, leder i Kongeparken, som har vært svært imøtekommende og latt meg gjøre undersøkelser i parken, både i form av intervjuer og observasjon. Takk også til Lene Lothe og Silje Borknes, henholdsvis personalsjef i Tusenfryd og driftsleder/personalansvarlig i Bø Sommarland, for at de har stilt opp til telefonintervju og sendt meg skriftlig materiell om ulike kompetanse- og opplæringsrutiner i de aktuelle parkene. I tillegg ønsker jeg å takke Reidun Hagir og Anne Åstrøm Eltervåg, mellomledere – eller ”Storbjørner” – i Kongeparken, for at de kunne ta seg tid til å svare meg på noen spørsmål om det daglige arbeidet deres over telefonen.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder Oluf Langhelle, professor ved UiS, for at han hjalp meg med å velge ut undersøkelsesvirksomheter, samt at han underveis gav meg en mengde råd og tips om hva jeg burde gjøre for å få oppgaven til bli enda bedre og mer fokusert.

Til slutt ønsker jeg å takke min mor, Liv Grethe Sommerstad, for at hun foretok en grundig gjennomlesning av det avsluttende oppgaveutkastet, med den hensikt å luke ut diverse språklige feil og mangler.

Stavanger, juni 2009

Pål Sommerstad

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	6
1.1 Introduksjon - utgangspunktet for oppgaven	6
1.2 Hvorfor er kompetanseutvikling så viktig i dagens arbeidsmarked?	6
1.3 Valg av problemstilling – klargjøring og konkretisering	8
1.4 Litt om den praktiske gjennomførelsen av undersøkelsen	10
1.5 Målet med oppgaven	11
2.0 Teoripresentasjon	12
2.1 Bakgrunn	12
2.2 Klargjøring og teoretisk avgrensning	12
2.3 Litt om valg av teoretiske kilder.....	13
2.4 Hva er kompetanseutvikling, og hvorfor er dette et viktig tema å fokusere på i dagens arbeidsmarked?.....	14
2.5 Kompetanseutvikling og læring	15
2.6 Peter Senge og ”Den lærende organisasjon”	16
2.6.1 De fem disipliner	17
2.6.2 Oppsummering	18
2.7 Nonakas teori om kunnskapsutvikling i organisasjoner.....	18
2.7.1 Læringsmodellens innhold	18
2.7.2 Oppsummering	21
2.8 Drøfting og sammenlikning av de to teoriene	21
2.8.1 Likheter og forskjeller	21
2.8.2 Kritisk refleksjon omkring de to teoriene	23
2.9 Læringsstrategi - Praktiske tiltak for å kunne klare å bedre læringsutbyttet i en organisasjon.....	24
2.9.1 Hvordan tilrettelegge for et godt læringsmiljø?	25
2.9.2 Oppsummering	26
2.10 Organisasjonskultur – virksomhetsmiljøets betydning for utvikling og læring	27
2.11 Oppsummering	30
3.0 Design og metode.....	31
3.1 Innledende klargjøring	31
3.2 Valg av virksomhet	32
3.3 Valg av arbeidsmetoder og forskningsdesign	33
3.3.1 Nærmere utdyping og drøfting omkring metodevalg.....	33
3.4 Praktisk gjennomføring av empiriinnsamlingen	35
3.5 Oppsummering	37
4.0 Empiripresentasjon og -drøfting	39
4.1 Innledning.....	39
4.2 Fakta om Kongeparken	40
4.2.1 Historikk og utvikling	40
4.2.2 Grunnleggende filosofi og strukturell oppbygning	41
4.2.3 Program for kompetanseutvikling	42
4.2.4 Oppsummering	44
4.3 Fakta om andre norske fornøylesparker.....	46
4.3.1 Litt om valg av sammenlignbare virksomheter	46
4.3.2 Fakta om Tusenfryd	47
4.3.3 Fakta om Sommarland	51
4.4 Sammenlikning av Kongeparken og andre norske fornøylesparker	55
4.4.1 Hovedpremissene for sammenlikningen	55

4.4.2 Rekruttering og grunnleggende opplæring.....	56
4.4.3 Oppfølging og utvikling	59
4.4.4. Struktur og ledelse.....	62
4.5 Analyse – hva bør totalt sett kjennetegne et godt kompetanseutviklingsopplegg i en fornøylespark?.....	64
4.5.1 Grunnlaget for god kompetanseutvikling.....	65
4.5.2 Kongeparken – fordeler og ulemper med dagens ordninger	68
5.0 Avslutning	75
5.1 Oppsummerende betraktninger og hovedkonklusjon.....	75
6.0 Referanseliste.....	82
7.0 Vedlegg.....	85

1.0 Innledning

1.1 Introduksjon - utgangspunktet for oppgaven

I denne masteroppgaven har jeg valgt å fordype meg innen temaet *kompetanseutvikling*, som både er et svært sentralt satsningsområde innenfor moderne virksomhetsledelse, samt et emne som i sterk grad opptar meg personlig. Grunnene til temaets sentrale rolle i samfunnslivet og min fascinasjon for det, er mange og viktige. Jeg vil nå innledningsvis trekke frem noen begreper og momenter som jeg ser på som de mest sentrale innen dette temaområdet, før jeg går videre med å presentere selve hovedproblemstillingen for oppgaven min. Jeg vil i den forbindelse hovedsakelig prøve å si noe om hvordan jeg har gått frem i selve skapelsesprosessen for å få den til å bli slik den har blitt, og etterpå forsøke å klargjøre hvordan jeg har tenkt å utforme oppgaven rent strukturelt. Resten av det teoretiske bakgrunnsstoffet, bl.a. sentrale begrepsdefinisjoner, teoripresentasjoner og faglige drøftninger, vil jeg utdype og konkretisere i nærmere detalj senere i oppgaven.

1.2 Hvorfor er kompetanseutvikling så viktig i dagens arbeidsmarked?

Det hersker liten tvil om at det i dag satses langt mer på kompetanseutvikling i arbeidslivet enn noen gang tidligere. Således kan man si at utforming og igangsetting av ulike opplærings- og videreutdanningstiltak er blitt en nødvendighet for at de fleste organisasjoner i det hele tatt skal ha en sjanse til å kunne klare seg i markedet. I tillegg kan man med rimelig stor grad av sikkerhet konstatere at sterk fremming av kompetanseutvikling, og da særlig kjernekompetanse, har blitt en vesentlig faktor å fokusere på for alle bedrifter som ønsker å vokse og utvikle seg utover et middelnivå. Med begrepet *kjernekompetanse* menes rett og slett kompetanse som er unik eller vanskelig å kopiere for andre, og som kan gi langsiktige konkurransefortrinn for den enkelte virksomhet (Nordhaug, 2003). Kjernekompetansen bør derfor, i kraft av sin store betydning, alltid ha høyeste prioritet når det gjelder utforming av tiltak for å sikre, videreutvikle og mobilisere kompetanse i et foretak. Denne relativt nye utviklingstrenden i arbeidslivet skyldes flere ulike faktorer, men en av de viktigste grunnene er at man i dag fokuserer langt sterkere på de menneskelige ressursenes betydning for produksjon og tjenesteyting enn tidligere (Nordhaug, 2003). Kort fortalt har den økte konkurransen om kvalifisert arbeidskraft i dagens arbeidsmarked, kombinert med den sterkt økende veksten i antall høytutdannede i befolkningen, bidratt til å gi den enkelte arbeidstaker mer makt i forhold til bedriftenes generelle arbeidsbetingelser, noe som i sin tur har bidratt til

å stille høyere krav til den enkelte virksomhet. Individet blir derfor i større grad enn før en integrert del av organisasjonen, med økt fokus på fremtidig personlig og faglig utvikling.

Dette nye synet på enkeltindividets tilknytning til bedriften bidrar til å skape en rekke nye utfordringer for virksomhetsledelsen når det gjelder håndteringen av de ansatte i hverdagen. Dagens virksomhetstilsatte fokuserer i langt større grad enn tidligere på andre faktorer enn utelukkende god lønn og helsemessig trygghet i arbeidsprosessen. Blant disse nye kravene finner man bl.a. sterke ønsker om et sosialt og inkluderende arbeidsmiljø, følelse av mestring og personlig/faglig utvikling (noe som bl.a. gir seg utslag i økt fokus på karriereplanlegging) i arbeidssituasjonen, samt fleksibilitet i form av mer varierte arbeidsoppgaver (Nordhaug, 2003). En etter hvert svært så utbredt måte for mange virksomheter å imøtekomme mange av disse kravene på, er å plassere de tilsatte i ulike arbeidsgrupper, eller *team*. Grunnen til dette er at det i team normalt sett er ganske lett å iverksette læringsprosesser gjennom samarbeid og gjensidig dialog deltagerne imellom. Denne arbeidsformen bidrar derfor til, i hvert fall om den tilrettelegges og gjennomføres på en godt planlagt måte, at kompetansespredning som virkemiddel blir nøye integrert i hele organisasjonsstrukturen (dette kjennetegner bl.a. såkalt *lærende organisasjoner*, noe jeg vil komme nærmere tilbake til senere i oppgaven). Dette er en sterk form for stimuli når det gjelder å høyne en virksomhets allmenne kompetansenivå, og det kan også bidra til at de tilsatte får en sterkere tilhørighetsfølelse til virksomheten, bl.a. ved at de på denne måten i langt større grad enn tidligere får utvikle sine evner og anlegg gjennom arbeidet. Samtidig stiller også bedriftene mange nye krav overfor arbeidstakerne.

Kursopplæring og betalt etterutdanning (ofte med avtalefestet bindingstid), med det formål å skaffe til veie en fleksibel og oppdatert arbeidsstab, er i dag relativt vanlige tiltak å iverksette for de fleste konkurransepregede foretak. Dette gjelder særlig for dem Løwendahl (1998) kaller for *profesjonelle tjenestebedrifter*. Denne typen virksomheter kjennetegnes ved at de selger tjenester i stedet for varer. Av den grunn er det særdeles viktig for slike virksomheter å opparbeide seg en respektabel status i arbeidsmarkedet, ved hele tiden å kunne tilby faglig oppdatert og stabil arbeidskraft, slik Nordhaug (2003) påpeker. Løwendahl advarer dessuten på dette området mot at

”Strategiske valg fattet utelukkende på basis av forventninger om økonomisk avkastning fra investert kapital, kan i en rekke tilfeller medføre en nedbygging av kompetansen eller andre usynlige ressurser i organisasjonen, slik at man reduserer sin langsiktige overlevelsessevne snarere enn å bygge den opp.” (1998:57)

Konklusjonen her blir altså at ledere bør fokusere mer på hva som på lang sikt er bra for bedriftens og de ansattes videre utvikling, og ikke utelukkende strebe etter kortsiktig økonomisk profitt, med det resultat at bedriften risikerer å dø ut innen relativt få år. Her hersker det forholdsvis liten tvil om at systematisk og langsiktig investering i kompetanseutvikling og mobilisering av ansatte rent generelt er et mye bedre virkemiddel å benytte seg av enn det bare å leie inn ekstern arbeidskraft fra oppdrag til oppdrag. Da vil virksomheten som oftest gå glipp av verdifull erfaring, status og kompetanse, og på lengre sikt sannsynligvis ende opp med å bli utkonkurrert av andre markedsaktører.

Som en liten ettertanke kan man i tillegg konstatere at den dagsaktuelle økonomiske situasjonen nok sannsynligvis også vil bidra til å øke kompetanseutviklingens betydning i det moderne arbeidsliv i vesentlig grad. Den globale finanskrisen gjør det kanskje viktigere enn noen gang tidligere å fokusere på utvikling og spredning av allerede eksisterende kunnskap i de mange kriserammede og konkursutsatte virksomhetene i samfunnet. I krisetider kan god og effektiv utnyttelse av kjernekompetanse i mange tilfeller være et av de beste og viktigste virkemidlene å benytte seg av for ulike foretak, i forsøket på å holde hodet over vannet og ri stormen av. Evnen til å tenke nytt og kreativt er generelt sett ofte den beste måten å komme seg ut av vanskelige situasjoner på, og for å kunne få til dette er virksomhetene avhengige av dyktige og selvstendige medarbeidere, som selv kan ta initiativ til å forsøke å bidra til å styre det aktuelle foretaket gjennom nedgangstidene så godt det lar seg gjøre. Dette er, etter min mening, et virkemiddel som alle virksomheter burde fokusere enda mer på i tiden som kommer, enn hva som virker å være tilfelle i dag.

1.3 Valg av problemstilling – klargjøring og konkretisering

Til denne oppgaven har jeg fått tillatelse til å gjøre empiriske undersøkelser i Kongeparken, en av Norges største og mest kjente fornøyelsesparker, som ligger ved Ålgård i Gjesdal Kommune, et lite stykke utenfor Stavanger og Sandnes. Jeg har derfor valgt å utforme en problemstilling som retter hovedfokuset mot Kongeparken som virksomhet, og som i tillegg kan sies å gjelde for de fleste andre fornøyelsesparker av denne typen i sin alminnelighet. Problemstillingen jeg har endt opp med, er som følger:

”Hvordan bør Kongeparken gå frem for kontinuerlig å kunne holde seg oppdatert på den rivende kompetanseutviklingsprosessen som kjenner seg dagens kunnskapssamfunn?
Hvilke typer læringsprosesser bør grunnleggende sett være mest sentrale og fremtredene i

en fornøylespark, og hvilke praktiske tiltak kan iverksettes for at disse skal kunne ha best mulige sjanse til å fungere etter hensikten?”

Jeg har bevisst lagt opp denne problemstillingen på en slik måte at den gjenspeiler den fremgangsmåten jeg har tenkt å følge i det videre arbeidet med oppgaven min. I den forbindelse vil jeg først av alt forsøke å finne ut hvilke generelle *krav* som stilles til gode læringsprosedyrer i ulike virksomheter basert på forskjellige teorier innen det aktuelle fagområdet. Deretter har jeg tenkt å prøve å finne ut så mye som mulig omkring hvordan Kongeparkens kompetanseutviklingsopplegg fungerer og er bygd opp i praksis per dags dato (bl.a. hvilke generelle kompetansekrav som stilles til de ansatte, hvordan ledelsen tilrettelegger for læring hos nytilsatte, hvilke oppfølgingsrutiner de har på dette området, etc.). Videre har jeg tenkt å gjøre noen mindre undersøkelser omkring hvilke tilsvarende opplegg som blir praktisert i andre norske fornøylesparker av Kongeparkens type, og på grunnlag av dette foreta en liten sammenlikning av disse og Kongeparken. Til slutt har jeg tenkt å foreta en relativt inngående empirisk drøftning, hvor jeg først vil uttrykke mitt syn omkring hvor godt jeg mener Kongeparken praktiserer kompetanseutvikling blant sine tilsatte per i dag, og siden komme med noen uforpliktende råd og anbefalinger til hva jeg mener den kan bli bedre på, og hvordan ledelsen her kan gå frem for å prøve å få dette til.

Den viktigste grunnen til at jeg har utformet et såpass konkret og fokusert undersøkelsesopplegg, er at jeg føler at det er viktig å ta hensyn til at oppgaven ikke må bli for omfattende. Selv om hovedtemaet i denne oppgaven som nevnt er kompetanseutvikling sett ifra et læringsmessig perspektiv, så kan det imidlertid allikevel enkelte steder i teksten dukke opp naturlige referanser til andre fagrelaterte undertemaer, som f. eks. rekruttering, karriereplanlegging, virksomhetsledelse og/eller organisasjonskultur. Dette vil i så fall være fordi jeg anser det som nødvendig for at oppgaven skal kunne få preg av å være rimelig nyansert og dyptpløyende, og at den således ikke skal risikere å ende opp som trang og sneversynt. Imidlertid vil ikke slike (i dette tilfellet) underordnede sidetemaer bli utdypet eller drøftet i nevneverdig grad så sant dette ikke virker tvingende nødvendig, men stort sett bare kort skisseres og klarlegges i tilknytning til den aktuelle konteksten de blir diskutert opp imot, slik at fokuset i oppgaven skal kunne bevares på en rimelig god måte.

Jeg har for øvrig valgt å dele oppgaven inn i klart atskilte og strukturerte delområder. Den vil således i all hovedsak bestå av følgende fokusdeler: innledning (det pågående kapitlet),

teorikapitel, metodedel, empiriutredning/drøftning og hovedkonklusjon (i tillegg til forside, forord, innholdsfortegnelse og litteraturliste). Denne strukturen er naturlig nok ikke overraskende kreativ eller spektakulær på noe vis, men den er praktisk nyttig og høyst leseverdig. Jeg kunne selvsagt valgt å vinkle oppgaven på andre måter, da f. eks. ved å slå sammen teorikapitlet og empiridelen til en eneste stor skildrings- og drøftningsdel, som enkelte gjør. Dette fant jeg imidlertid ut at kunne ha blitt litt for krevende for både meg selv og leserne med hensyn til selve skriveprosessen og lesbarheten. Etter mitt syn får man nemlig bedre kontroll over og økt fokus i teksten når man i noen grad deler den opp, samt at leserne med stor sannsynlighet, i hvert fall i de aller fleste tilfeller, vil bli mer motiverte og villige til å lese gjennom hele oppgaven når de med jevne mellomrom får kjærkomne pusterom mellom de ulike temaområdene og delemnene som tas opp. Det blir også lettere for meg å skrive lettfattelig og forholdsvis oversiktlig når jeg for det meste kan avgrense de ulike fragmentene av faktastoffet til separate delområder, og ikke må skrive alt i en eneste stor bolk av forholdsvis ukategoriserte avsnitt.

Til slutt kan det tillegges at jeg i tilknytning til den nevnte sammenlikningen av kompetanseutviklingsoppleggene i henholdsvis Kongeparken og enkelte andre norske fornøylesparker har tenkt å dele denne inn i tre atskilte underkategorier, som hver skal ta for seg ulike delområder av parkenes driftsrutiner med hensyn til det overordnede oppgavetemaet. Disse underkategoriene har jeg tenkt å kalle for ”Rekruttering og grunnleggende opplæring”, ”Oppfølging og utvikling” og ”Struktur og ledelse”. Grunnen til at jeg har valgt å vinkle sammenlikningen på denne måten, samt hva jeg konkret legger i hver av de tre underkategoriene, vil jeg utdype og presisere noe nærmere på et senere tidspunkt i oppgaven, når den aktuelle gjennomgangen er relativt nært forestående. Imidlertid kan jeg allerede nå si at det hovedsakelig skyldes ulike strukturelle og praktiske årsaker, og at jeg totalt sett føler dette vil være den beste måten å gå frem på for at både jeg selv og leserne skal kunne tilegne seg en best mulig forståelse av hva som henholdsvis binder sammen og skiller de ulike parkene fra hverandre på dette området.

1.4 Litt om den praktiske gjennomførelsen av undersøkelsen

Når det gjelder metodevalg, så har jeg stort sett tenkt å benytte meg av utvalgte fremgangsmåter som hører inn under den kvalitative hovedretningen. Jeg vil da hovedsaklig fokusere på relativt åpne, individuelle intervjuer (semistrukturerte), samt observasjon. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i disse metodene, bl.a. fordi jeg føler at disse er de mest relevante å

benytte seg av i tilknytning til mitt valg av tema og problemstilling for oppgaven. Jacobsen (2003:130) hevder at semistrukturerte intervjuer egner seg best under følgende tre forutsetninger: a) når relativt få enheter undersøkes, b) når vi er interessert i hva det enkelte individ sier, og c) når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen. Disse kriteriene føler jeg passer godt inn i forhold til mine egne oppfatninger av hva som bør prioriteres i arbeidet med å innhente opplysninger til denne oppgaven, samt hvordan jeg bør legge opp selve undersøkelsesprosessen. Jeg er bl.a. veldig interessert i å høre hva ledelsen i Kongeparken mener det er viktig å fokusere på i forbindelse med kompetanseutvikling hos sine tilsatte. Denne problematikken vil jeg imidlertid komme nærmere tilbake til i metodekapitlet. Observasjon mener jeg også vil være et bra virkemiddel å benytte seg av i det aktuelle tilfellet. Dette er en metode som egner seg godt til å registrere menneskers faktiske atferd, samt til å registrere atferd i en gitt kontekst. Jeg håper da at jeg kan få anledning til å overvære f. eks. et opplæringskurs e.l., slik at jeg kan få litt nærmere innblikk i hvordan Kongeparken legger forholdene til rette for de tilsattes personlige utviklingsmuligheter i praksis. Også dette vil jeg imidlertid utdype i langt større grad i oppgavens metodekapitel, og jeg vil derfor foreløpig ikke si mer omkring valg av metode her i innledningsdelen.

1.5 Målet med oppgaven

Avslutningsvis vil jeg bare fastslå at hovedformålet med denne oppgaven rett og slett er å forsøke å si noe generelt om viktigheten av det å fokusere på kompetanseutvikling i dagens arbeidsmarked, og samtidig gi et konkret eksempel på hvordan dette blir praktisert i en utvalgt virksomhet (Kongeparken), samt å gi forslag til hva som kan gjøres bedre på dette området innenfor den aktuelle konteksten (i dette tilfellet en fornøylespark). Dette mener jeg er en ganske grei måte å legge opp besvarelsen på, og samtidig er det et fint virkemiddel å benytte seg av for å gi leserne økt innsikt i et grunnleggende tema innenfor de sentrale fagområdene virksomhetsledelse og organisasjonsendring.

2.0 Teoripresentasjon

2.1 Bakgrunn

I dette kapitlet har jeg tenkt å foreta en relativt grundig gjennomgang av relevant faglitteratur som på ulike vis kan relateres til temaet kompetanseutvikling. Jeg vil da presentere og drøfte forskjellige sentrale begreper og teorier som jeg mener det er viktig å ha noenlunde god kontroll på og oversikt over når man skal foreta en undersøkelse på dette området. De teoriene som her blir tatt opp og diskutert vil i de fleste tilfeller derfor ofte være av ganske generell karakter. Dette er fordi jeg i denne oppgaven ikke primært har vært ute etter å undersøke noen spesiell *form* for kompetanseutvikling, men derimot har ønsket å finne ut hvordan en slik prosess i praksis *kan* tilrettelegges og realiseres i en relativt vilkårlig utvalgt virksomhet. Jeg har derfor forsøkt å velge ut fagstoff som gjenspeiler det jeg primært er interessert i å finne ut mer om i tilknytning til emnet kompetanseutvikling. De aktuelle kildene jeg henviser til har således vært mitt teoretiske hovedgrunnlag i forbindelse med skrivingen av denne oppgaven. Jeg vil imidlertid naturlig nok ha mest fokus på de områdene av det aktuelle fagstoffet som er mest relevante i forhold til den måten jeg har valgt å vinkle problemstillingen min på, samt i bredest mulig grad forsøke å omtale de metodene og løsningene som er blitt valgt og iverksatt i min utvalgte fokusvirksomhet, nemlig Kongeparken.

2.2 Klargjøring og teoretisk avgrensning

Kompetanseutvikling er på mange måter et ganske stort og omfattende fagfelt, som kan deles inn i mange forskjellige underområder med ulike vinklinger (bl.a. kompetanseanalyse, infrastruktur, personalopplæring, lederutvikling, teamutvikling, mentorvirksomhet og jobbrotasjon, jf. Nordhaug, 2003). Jeg har imidlertid, som tidligere nevnt, valgt å betrakte temaet i et litt videre perspektiv i min oppgave, noe jeg vil utdype nærmere i følgende avsnitt.

Jeg mener at det hovedsakelig finnes to teoretiske hovedområder som er av særlig interesse å fokusere på når man skal studere et opplegg for kompetanseutvikling i en fornøyelsespark. Det ene er kompetanseutvikling sett i forhold til *læring*. Dette fordi læring er selve basisingrediensen i all form for kompetanseutvikling. I den forbindelse mener jeg det er viktig å rette fokus mot læring som fenomen, og på den måten forsøke å finne ut hvordan læring egentlig foregår, og hva som er de antatt beste måtene å lære på i arbeidslivet. Jeg vil da først begynne med å si litt om læring rent generelt, før jeg går videre med å presentere og drøfte

noen av de mest utbredte og forskningsmessig mest aksepterte teoriene omkring temaet organisasjonslæring. Det andre hovedområdet jeg vil fokusere på i denne oppgaven, er hva som i størst grad kjennetegner en god lærings- og kompetanseutviklingspolitikk i ulike virksomheter. Jeg vil da forsøke å finne svar på hvordan ledelsen i en hvilken som helst virksomhet bør gå frem for å legge forholdene best mulig til rette for gode opplærings- og kompetanseutviklingsrutiner hos de ansatte, m.a.o. prøve å finne ut hvordan man kan skape et godt læringsmiljø på arbeidsplassen. I tillegg vil jeg på slutten av denne teorigjennomgangen komme nærmere inn på hva som menes med begrepet *organisasjonskultur*, og forsøke å forklare hvorfor også dette er et viktig element å fokusere på i en oppgave om læring og kompetanseutvikling. Disse underområdene mener jeg er de viktigste å rette fokuset mot, men det kan selvfølgelig også hende, som jeg nevnte i innledningen, at jeg trekker inn enkelte momenter fra andre undertemaer underveis i teoripresentasjonen, hvis jeg føler dette er av særlig betydning i forhold til oppgaven min. Dette er imidlertid noe jeg ser an behovet for etter hvert som arbeidet skrider frem, og jeg forsøker i utgangspunktet å ha et så åpent sinn som mulig i forhold til det å finne ut hva som legger forholdene best mulig til rette for gode kompetanseutviklingsrutiner i arbeidslivet.

2.3 Litt om valg av teoretiske kilder

Som hovedkilder i tilknytning til den teoretiske bakgrunnsinformasjonen til denne oppgaven har jeg særlig valgt å ta utgangspunkt i to teoretikere. Den ene er Peter Senge, som har utviklet teorien omkring "Den lærende organisasjon" (han har skrevet flere bøker om dette, deriblant boken *"Den femte disiplin - Kunsten å utvikle den lærende organisasjon"*, 2004), og jeg valgte å ta utgangspunkt i ham hovedsakelig fordi han har foretatt en rekke interessante observasjoner omkring ulike læringsprosesser som vanligvis finner sted i forskjellige organisasjoner. En annen grunn til at jeg valgte å fokusere på hans teori, er fordi han i stor grad er gjennomført grundig og rett på sak i sin presentasjonsmåte, noe som gjør stoffet relativt lett å forstå og sette seg inn i. I sin teori presenterer han mange relevante og interessante refleksjoner i tilknytning til det nevnte temaområdet. Den andre teoretikeren jeg har valgt å ta utgangspunkt i, er Ikujiro Nonaka, som har utviklet en teori som omhandler såkalt *kunnskapsledelse* ("knowledge management"). Også han fokuserer på organisasjoners evne til å håndtere ulike læringsfremmende prosesser blant sine tilsatte, og han har i den forbindelse også utviklet et rammeverk for å beskrive ulike måter kunnskap blir generert, overført og gjenskapt på i organisasjoner, som han har kalt *SECI-modellen*. I tillegg har han bidratt til å utvide vår forståelse av hvilke plattformer eller arenaer slike læringsprosesser

vanligvis finner sted på. Disse interaksjonsarenaene kaller Nonaka & Konno (1998) for *Ba*, og de kan være av både fysisk og virtuell karakter. Samlet sett mener jeg at disse to teoriene vil kunne utgjøre et relativt solid grunnlag for å kunne reflektere nærmere omkring hva slags kompetanseutviklingsopplegg som generelt sett bør være gjeldende i de fleste fornøyelsesparker, og da særlig i Kongeparkens tilfelle.

Utenom disse to hovedkildene har jeg også valgt å benytte meg av utvalgte deler og utdrag av enkelte andre forfatteres arbeider, blant dem verkene (i tilfeldig rekkefølge): ”*LMR - Ledelse av Menneskelige Ressurser, Måltrettet personal og kompetanseledelse*” (2003) av Odd Nordhaug, ”*Strategisk kompetansestyring*” (2004) av Linda Lai, ”*Principles of Organizational Behaviour*” (2005) av Robin Fincham og Peter Rhodes, ”*Læring og utvikling i den selvutviklende virksomhet*” (2001) av Einar Marnburg, ”*Endringsledelse i det offentlige*” av Tor Busch og Jan Ole Vanebo, ”*Building a learning organization*” av David Garvin, ”*Forandring som praksis – Læring og utvikling i organisasjoner*” av Morten Levin og Roger Klev, ”*Organisasjonsendringer og endringsledelse*” av Dag Ingvar Jacobsen, samt ”*Kompetanse i profesjonelle tjenestebedrifter*” (1998) av Bente R. Løwendahl.

2.4 Hva er kompetanseutvikling, og hvorfor er dette et viktig tema å fokusere på i dagens arbeidsmarked?

Begrepet *kompetanse* har på generell basis en svært fremtredende plass i dagens nyhetsbilde, og gjør seg gjeldende på så godt som alle områder av samfunnslivet. Begrepet er sterkt knyttet til både enkeltindivider og grupper, og blir av Nordhaug (2003:36) definert som ”... anvendte og anvendbare kunnskaper, evner og ferdigheter.” Kompetanse handler således om det å være i stand til å mestre ulike typer oppgaver for å kunne klare å oppnå relativt klart definerte mål. *Kompetanseutvikling* er et underbegrep av dette, og kan defineres som

”... alle de programmer og tiltak organisasjoner gjennomfører med sikte på å utvikle de ansattes kunnskaper, ferdigheter og evner, samt all den uformelle læring som finner sted gjennom selve arbeidet.” (Nordhaug, 2003:160)

Begrepet kompetanseutvikling brukes hovedsaklig i arbeidslivet, og er et ledelsesbasert verktøy som kan benyttes og legges til rette på ulike måter:

”Systematisk kompetanseutvikling representerer en av flere aktuelle tiltaksformer i forbindelse med strategisk kompetansestyring, og innebærer at man utformer og gjennomfører målrettede tiltak for å oppnå læring hos en eller flere medarbeidere.” (Lai, 2006:187)

Det er liten tvil om at kompetanseutvikling spiller en viktig rolle i dagens arbeidsmarked. Det norske samfunnet har de siste tiårene gradvis endret seg fra å være sterkt industribasert, med fokus på sekundærnæringene, til å bli sterkt kunnskapsbasert, med fokus på tertiær/servicenæringene. Denne utviklingen har Norge til felles med de fleste andre land i den vestlige verden. I praksis betyr dette bl.a., som tidligere nevnt, at en virksomhets mulighet til å etablere seg og vokse seg stor i markedet i dag i særlig grad avhenger av hvilke kunnskaper den innehar, samt hvordan den klarer å forvalte disse kunnskapene. En bedrifts kompetanse besittes hovedsakelig av dens ansatte, og en hovedutfordring for ledelsen generelt er derfor å prøve å bygge opp et system for god utnyttelse og videreutvikling av denne. Dette er en relativt omfattende oppgave som i praksis ikke baserer seg på noen nøye fastsatt fremgangsmåte, men som tvert imot kan (og bør) løses på ulike måter i forskjellige typer virksomheter (avhengig av den aktuelle konteksten).

2.5 Kompetanseutvikling og læring

Begrepene kompetanse og kompetanseutvikling er nært knyttet til begrepet *læring*. Dette er et relativt komplekst og vidt begrep, som ofte defineres til dels svært forskjellig av ulike teoretikere. Jeg har valgt å si meg mest enig med Fincham & Rhodes (2005:22), som definerer læring som ”... the cognitive and physical activity giving rise to a relatively permanent change in knowledge, skill and attitude.” På bakgrunn av dette kan man lettere forstå hvorfor læring er en viktig faktor i dagens organisasjoner. En arbeidstakers innsats og faglige dyktighet vil i stor grad preges av hvilke kunnskaper, ferdigheter og holdninger han eller hun besitter når vedkommende skal utføre arbeidsoppgavene sine. Dette er alle faktorer som virksomheten i stor grad kan være med å påvirke selv, da først og fremst gjennom tilrettelegging av et godt *læringsmiljø* for de tilsatte. Dette er som oftest av uvurderlig betydning for de fleste organisasjoner, og defineres av Nordhaug (2003:162) som

”... alle de faktorer som bidrar til å fremme eller hemme arbeidsrelevant læring, blant annet hvordan ledelsen tilrettelegger mulighetene for kontinuerlig læring, hva slags tradisjoner en har på dette området, og hvilke holdninger til læring som råer blant de ansatte.”

Læringsmiljø kan således best beskrives som alle de forhold som virker inn på motivasjonen og mulighetene for faglig og personlig utvikling for de ansatte i en virksomhet. Man kan på bakgrunn av dette lett fastslå at alle virksomheter som akter å bli gode på kompetanseutvikling, først og fremst bør legge til rette for et godt læringsmiljø blant sine tilsatte.

Når det gjelder ulike teorier omkring emnet *organisasjonslæring*, så har jeg som tidligere nevnt valgt å se nærmere på to av de mest kjente og utbredte innen fagfeltet. Jeg vil begynne med å ta for meg Peter Senge og hans teori om ”Den lærende organisasjon”, for så å rette blikket mot Ikujiro Nonaka og hans teori om kunnskapsutvikling i organisasjoner. Disse vil jeg først analysere hver for seg, og siden drøfte opp imot hverandre. Til slutt vil jeg forsøke å trekke ut det jeg føler er mest relevant ved hver av de to teoriene, sett i forhold til det å bedre læringsutbyttet i organisasjoner i praksis.

2.6 Peter Senge og ”Den lærende organisasjon”

Det første teoretiske synet jeg vil ta utgangspunkt i, er det som av mange blir kalt for ”*Den lærende organisasjon*”, og som hovedsaklig er utviklet av Peter Senge. Denne teorien tar utgangspunkt i at man i stedet for å fokusere på læringsprosesser heller bør se nærmere på de organisasjonsmessige betingelsene som fremmer organisasjonslæring. Selve begrepet ”Den lærende organisasjon” (”The learning Organization”) defineres av Senge på følgende måte:

”Organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together.”
(1990:3 – sitat hentet fra Busch & Vanebo, 2003:256).

Teorien vektlegger således en rekke faktorer, bl.a. at læringen skal kunne kobles opp mot resultatet (målbasert læring), at det skal stimuleres til å tenke nytt (innovasjon), og at organisasjonsmedlemmene skal lære å lære i fellesskap (såkalt *deuterolæring*). I den forbindelse har Senge satt opp en liste på fem punkter over elementer han mener er av sentral betydning for en organisasjons evne til å skape læring. Denne listen, som han kaller for ”*De fem disipliner*”, ser slik ut:

- Systemtenkning

- Personlig mestring
- Mentale modeller
- Felles visjon
- Gruppelæring

Disse faktorene, eller disiplinene, vektlegger sterkt ulike områder av organisasjoners læringsmekanismer, og jeg vil nå forsøke å beskrive dem nærmere på bakgrunn av det som blir tatt opp av Busch & Vanebo (2003:257).

2.6.1 De fem disipliner

Systemtenkning er det første og viktigste begrepet hos Senge, og viser til det faktum at organisasjonen bør forsøke å tolke og forstå helheten i det den foretar seg, både i forhold til interne arbeidsprosesser og eksterne interessentrelasjoner. Ulike hendelser bør bli forsøkt tolket ut ifra ulike perspektiver i tilknytning til organisasjonens mange delsystemer. På den måten kan eksisterende bruksteorier i langt større grad enn tidligere bli forsøkt utfordret. Dette kan i sin tur åpne opp for mer bruk av dobbeltkretslæring, dvs. at den enkelte arbeidstaker kan bli mer bevisst på det han eller hun gjør, slik at vedkommende kan bli i stand til å gjøre en enda bedre jobb i fremtiden.

Personlig mestring henger nøye sammen med individuell læring og utvikling, som er hovedforutsetningene for all organisatorisk læring. Disse omfatter både kunnskaper, ferdigheter og holdninger, dvs. alle typer av kompetanse. Begrepet vektlegger også den enkeltes vilje til å lære, noe som fordrer en egen visjon om å utvikle sin personlige kompetanse. Dette vil frembringe en pliktfølelse om å utvikle kompetanse som både vil komme en selv og virksomheten til gode.

Mentale modeller innebærer at individene må være i stand til å kunne utfordre sine mentale forestillinger om virkeligheten. Denne vil alltid til en viss grad være farget av og konstruert gjennom sosial interaksjon. Uten en slik evne vil muligheten for å oppleve dobbeltkretslæring være relativt liten.

Felles visjon er noe virksomheten bør utvikle for å kunne klare å skape en felles retning på den organisatoriske læringen. Dette innebærer at den må kunne ta opp i seg de personlige

visjonene, samt ha en utforming som motiverer de ansatte til å utvikle sine personlige visjoner i samme retning. En visjon representerer et felles kriterium som læringsresultatene kan vurderes mot, og kan således stimulere til en målrettet læring og kompetanseutvikling.

Gruppelæring blir ansett som en av de beste måtene å lære på i organisasjoner. I grupper vil de ulike enkeltindividene få anledning til å utprøve sin virkelighetsforståelse i samspill med andre medarbeidere, og dette legger ofte grobunn for et trygt og uformelt læringsmiljø som åpner for ulike tolkninger av hendelser i og utenfor organisasjonen. Her kan toleransen for spenninger og ulike oppfatninger være større, og dette kan bidra til læringsprosesser hvor bruksteoriene utfordres. Slike prosesser vil også bidra til å synliggjøre gruppens virkelighetsoppfattelse, noe som vil stimulere til økt organisasjonslæring.

2.6.2 Oppsummering

Senges modell vektlegger sterkt harmoni og konsensus. Det sterke fokuset på bl.a. visjon/mål, nytenkning, personlig forpliktelse og læring i fellesskap indikerer på en overbevisende måte at samarbeid og utvikling er midlene som Senge tror i størst mulig grad kan løfte en organisasjon opp og frem. Han legger dessuten stor vekt på omgivelsenes betydning for læringen i organisasjoner. Rasjonaliteten i modellen ligger i at den organisatoriske læringen skal sette organisasjonen bedre i stand til å takle endringer i omgivelsene, og dette fordrer at organisasjonsmedlemmene må kunne tenke fremover i tid. For Senge er det viktig at læring og kompetanseutvikling ikke bare skal kunne styres av historiske erfaringer, men også av forventninger om fremtidige endringer i omgivelsene.

2.7 Nonakas teori om kunnskapsutvikling i organisasjoner

Den andre teorien jeg vil gå nærmere inn på i denne oppgaven, er Nonakas syn på hvordan man best kan utvikle kunnskap i ulike virksomheter. Denne teorien retter seg inn imot det som kalles for ”kunnskapsledelse” (”knowledge management”), som går ut på å skape og utvikle kunnskap hos ansatte i forskjellige foretak. Det blir her fokusert både på forvaltning av allerede eksisterende kunnskap og skaping av ny viten.

2.7.1 Læringsmodellens innhold

Nonakas teori tar (jf. Busch & Vanebo, 2003:227) utgangspunkt i en modell han skapte på begynnelsen av 1990-tallet, den såkalte *SECI-modellen* (sosialisering – eksternalisering – kombinerings – internalisering), og blir sett på som en nyttig tilnærming for å beskrive måter

kunnskap blir generert, overført og gjenskapt på i organisasjoner. Modellen deler kunnskap inn i to hovedtyper, taus og eksplisitt. *Den tause kunnskapen* er en form for ubevisst viten som alle mennesker er i besittelse av, men som vi har vanskelig for å få uttrykt på en konkret og forståelig måte gjennom språket vårt (dette omfatter bl.a. ulike praktiske ferdigheter som sykling, svømming, bilkjøring, etc.). Teoretikerne Argyris & Schön (1978) hevder i den forbindelse at man kan knytte taus kunnskap til det de kaller for bruksteorier og uttrykte teorier, som er knyttet til såkalte *kognitive skjemaer*, dvs. mentale forestillinger om hvordan vi oppfatter verden rundt oss. Kort fortalt representerer *bruksteorier* vår faktiske atferd, dvs. det vi faktisk gjør, mens *uttrykte teorier* representerer det vi sier at vi gjør. Uttrykte teorier tar således som oftest utgangspunkt i de normer som er sosialt aksepterte, mens bruksteorier mer er knyttet til det vi personlig står for. F. eks. så kan en bedriftsleder fokusere mye på å kommunisere viktigheten av gode kompetanseutviklingsrutiner internt i virksomheten overfor de ansatte, mens han i realiteten ikke gjør noe særlig for iverksette konkrete kompetanseutviklingstiltak i praksis. På den andre siden er *eksplisitt kunnskap* den åpne, tilgjengelige kunnskapen som er godt synlig for de fleste i virksomheten.

Nonakas modell sier videre at kunnskap og læring i organisasjoner frembringes gjennom et gjensidig samspill mellom den tause og eksplisitte kunnskapen som her besittes. Dette samspillet legger grunnlaget for *fire læringsprosesser*; sosialisering, eksternalisering, kombinerer og internalisering. Jeg vil nå beskrive disse i nærmere detalj:

Sosialisering (fra taus til taus)

Dette er den typiske ”læring-av-erfaring”-varianten, hvor det gjennom en uformell interaksjonsprosess indirekte overføres taus kunnskap mellom ulike enkeltindivider. Eksempler på dette kan være det å oppdra et barn (prosessen hvor barnet observerer og tar til seg foreldrenes atferdsmønstre), eller den uformelle læringsprosessen som møter en nytilsatt på arbeidsplassen. Det viktigste kjennetegnet på en slik læringsprosess, er at den foregår ubevisst.

Eksternalisering (fra taus til eksplisitt)

Denne læringsprosessen går ut på å få brakt den tause kunnskapen frem i lyset, slik at den kan gjøres eksplisitt. Tanken er at den da vil bli lettere å få overført til andre, slik at organisasjonen kan få fullt utbytte av den. Dette bør gjøres gjennom dialog og personlig refleksjon av både ”lærer” (dvs. den eller de som besitter kunnskapen) og ”elev” (den eller de

som skal lære), men det er også viktig å huske på at ikke all kunnskap nødvendigvis kan eller bør gjøres eksplisitt.

Kombinering (fra eksplisitt til eksplisitt)

Denne læringsprosessen forekommer i en mer tradisjonell opplærings situasjon, hvor en innehaver av eksplisitt kunnskap direkte forsøker å overføre den til andre. Her finnes kunnskapen som oftest i skriftlig form, og er således enkel å overføre til andre. Et godt eksempel på kombinering er normal skoleundervisning.

Internalisering (fra eksplisitt til taus)

Dette er det motsatte av eksternalisering, og går ut på å gjøre eksplisitt kunnskap taus. Dette er som regel selve hovedmålet med enhver læringsprosess. F. eks. så forventer man at en person som har tatt høyere utdanning innen et bestemt fagområde etter endt skolegang skal kunne arbeide med det vedkommende har studert. Dette kan imidlertid ofte være lettere sagt enn gjort, og de fleste vil som regel trenge en lengre tilvenningsperiode (med sterke innslag av sosialisering) før de er i stand til å yte en tilfredsstillende arbeidsinnsats. Internalisering er en viktig kilde til læring i organisasjoner.

I tillegg til selve læringsprosessene som er beskrevet overfor, så fokuserer Nonaka også på de arenaene eller plattformene som disse finner sted på. Disse interaksjonsarenaene kaller Nonaka & Konno (1998) for *Ba*, og de kan være av både fysisk og virtuell karakter. Nonaka har definert fire former for *Ba*, jf. Busch & Vanebo (2003:230):

Originating Ba – et sted der individer deler følelser, erfaringer og mentale modeller

Interaksjons-Ba – et sted der taus kunnskap blir gjort eksplisitt gjennom dialog og metaforer

Systemskapende Ba – kombinasjon av eksisterende og ny kunnskap som mål for å skape ny kunnskap i hele organisasjonen

Exercising Ba – et sted som fremmer omdanning av eksplisitt kunnskap til taus kunnskap

Til slutt inneholder Nonakas modell fire kategorier av *kunnskapsaktiva*: *erfaringsbasert*, som innebærer at taus kunnskap deles gjennom felles erfaringer, *konseptuelle*, hvor eksplisitt kunnskap uttrykkes gjennom image, symboler og språk, *systemiske*, som består av formell, eksplisitt kunnskap, og *rutinebasert*, hvor taus kunnskap er innvevd i handling og praksis.

2.7.2 Oppsummering

Nonakas poeng er at kunnskapsutvikling er noe som angår organisasjonen som helhet, og at dette ikke er noe som ledelsen kan styre helt på egen hånd. Kunnskapsutvikling kan best foregå ved et internt samspill mellom ledelsen og de tilsatte i organisasjonen. Strategien bør således være mer i retning av ”*bottom-up*” enn ”*top-down*”, og i beste fall en mellomting av disse. En god læringskultur bør ifølge Nonaka ta utgangspunkt i et godt samspill og interaksjon mellom alle organisasjonsmedlemmene (jf. SECI-modellen), samt sørge for å omfatte trygge og stabile læringsplattformer (Ba). Interaksjonsprosessene vil på den måten kunne styre selve kunnskapsutviklingen, mens lederne vil fungere som katalysatorer og pådrivere i det kontinuerlige utviklingsarbeidet.

2.8 Drøfting og sammenlikning av de to teoriene

Når jeg nå har gjennomgått hovedtrekkene ved begge teoriene til henholdsvis Senge og Nonaka, så vil det være på sin plass å forsøke å tolke dem opp imot hverandre for på den måten å kunne si noe om både hva som fører dem sammen og skiller dem fra hverandre. I den forbindelse vil jeg også forsøke å peke på gode og dårlige sider ved hver av dem, før jeg i neste delkapittel vil se litt nærmere på hva andre teoretikere har ment om dem. Til slutt vil jeg trekke frem hvilke momenter jeg personlig mener er mest vesentlig å fokusere på i forhold til det å bedre læringsutbyttet i organisasjoner.

2.8.1 Likheter og forskjeller

Når det gjelder *likheter* ved de to teoriene, så kan man umiddelbart se at det er flere faktorer som er fremtredende i begge modellene. For det første fokuserer begge to naturlig nok på *læring sett ifra et organisasjonsperspektiv*. Hovedpoenget er at organisasjonene selv bør legge forholdene til rette på en slik måte at læring kan oppstå og forekomme på best mulig vis i hele virksomhetsstrukturen. For det andre så fokuserer begge modellene på *samsillet* mellom alle leddene og aktørene i organisasjonen. Optimal læring kan kun forekomme ved et godt samspill mellom alle enkeltindividene i foretaket, og dette må legges opp på en strukturert og oversiktlig måte. Det er heller tvilsomt om det vil oppstå et godt læringsmiljø i en organisasjon som er preget av kaos og uro. For det tredje vektlegger begge teoriene det faktum at organisasjonens ledere i størst mulig grad bør fungere som *inspiratorer og retningsstyrere* for det daglige arbeidet i virksomheten, snarere enn som autoritære maktutøvere. I sum kan man si at begge modellene har som utgangspunkt at for at en organisasjon skal kunne oppnå å få et godt læringsmiljø, så bør den bestå av en godt

sammensatt virksomhetsstruktur med gode kommunikasjonslinjer, samt ledere som kan styre de overordnede prosessene i riktig retning på en diskret, men allikevel prestasjonsfremmende, måte.

Det finnes imidlertid også en god del *ulikheter* mellom de to læringssynene, og disse bør det også redegjøres for. En av de viktigste forskjellene er helt klart modellenes grad av *omfang*. Det kommer ganske tydelig frem at Nonakas modell går langt mer i dybden av den aktuelle problematikken enn hva Senges gjør. Senge baserer sin teori i stor grad på de fem grunnpunktene/disiplinene, som samlet sett utgjør hovedinnholdet i begrepet ”Den lærende organisasjon”. Disse punktene er imidlertid lite utdypede og konkretiserte. Teorien gir, etter mitt syn, inntrykk av å være en slags idealmønstre som skal legge føringer for organisasjonsledelsens egne tanker omkring det å stimulere til læring i virksomheten, men det foreligger lite håndfast informasjon om hva slags praktiske tiltak organisasjonen bør iverksette for å kunne gjennomføre modellens budskap på en god måte. Nonakas modell virker på dette området å være mye mer forseggjort og konkret i utformingen. Han baserer seg mye på tidligere teorier, bl.a. den som er utformet av Argyris & Schön, og lager på grunnlag av dette sin egen modell med konkrete henvisninger til ulike kunnskapsfremmende prosesser, plattformer for utvikling av kunnskap og måter for organisasjonsledelsen å gå frem på for å stimulere de ansatte til økt kunnskap. For det andre har de to teoriene et noe forskjellig fokus på *læringsprosessene i organisasjoner*. Senge (1990) tar mye mer hensyn til organisasjonens omgivelser og interesser enn hva Nonaka gjør. Senge mener at god læring i organisasjoner ikke kan tilrettelegges fullt ut før man har tatt hensyn til eksterne krefter som direkte eller indirekte påvirker organisasjonen utenifra. Her har Nonaka (1994) et mer snevert syn, da hans modell stort sett fokuserer på de interne prosedyrene som foregår i selve virksomheten. En tredje ulikhet er knyttet til *tidsperspektivet* de ulike teoriene innehar. Senges modell er den mest fremtidsrettede. Han hevder at læring og utvikling ikke bare påvirkes av hvordan situasjonen er i organisasjonen per dags dato, men også i forhold til forventninger om fremtidige endringer både eksternt og internt. I den forbindelse blir begreper som ”mål”, ”visjon” og ”nytenkning” svært sentrale. Virksomhetens læringsevne vil således i stor grad bli påvirket av fremtidige forventninger blant ledelsen og de ansatte. Nonaka har et mer nåtidig perspektiv, og fokuserer mest på de gradvise endringene som organisasjonen kan foreta på kontinuerlig basis. Han påpeker at så lenge forståelsen omkring hva som bør gjøres er til stede, så kan endringer foretas på en rask og effektiv måte.

2.8.2 Kritisk refleksjon omkring de to teoriene

Teoriene til Senge og Nonaka har for det meste blitt allment aksepterte, og er mye benyttet innen de mange forskningsfeltene som knytter seg til studier av organisasjoner, og da kanskje særlig på det området som omhandler organisasjonsutvikling (OU). Dette betyr imidlertid ikke at teoriene ikke har blitt utsatt for kritikk fra andre forskere opp igjennom årene. Fokuset har kanskje vært størst på Senges teori, som mange har stilt seg delvis skeptiske til. Kritikken har mye gått på at teorien synes å være for abstrakt og teoretisk i utformingen, noe jeg utdypet nærmere i forrige delkapitel. En av dem som har ytret seg kraftigst i den forbindelse, er David Garvin (1993). Han mener at teorien om ”Den lærende organisasjon” ikke på langt nær gir et godt nok rammeverk for å kunne klare å utvikle en organisasjon i ønsket retning på en praktisk gjennomførbar måte. Han argumenterer bl.a. på følgende måte:

”The recommendations are far too abstract, and too many questions remain unanswered. How, for example, will managers know when their companies have become learning organizations? What concrete changes in behaviour are required? What policies and programs must be in place? How do you get it from there?” (1993:79)

Siden han mener at teorien mangler et klart rammeverk, så har han forsøkt å utvikle et forslag til dette selv. Dette går kort fortalt ut på at såkalt ”lærende organisasjoner” må ta utgangspunkt i det de er gode på. Dette mener Garvin kan knyttes til *fem hovedområder*: systematisk problemløsning, eksperimentering med nye tilnærminger, læring av egen og andres erfaring, samt kunnskapsoverføring. Disse hevder han at organisasjonen må kunne klare å strukturere i et kronologisk system som skal frembringe økt læring, og som i etterkant skal kunne måles og evalueres av organisasjonsledelsen. Opplegget bør starte med en systematisk problemløsningsprosess basert på vitenskapelig tilnærming, hvor fokuset rettes mot faktorer som empiri, data, statistikk, ledelse og opplæringsprogrammer. Dette bør gjøres for at organisasjonen lettere skal kunne danne seg en oversikt over hvilke læringsmessige utfordringer den står overfor. Deretter bør den, på bakgrunn av kartleggingen, prøve å eksperimentere systematisk for å tilegne seg mer kunnskap, bl.a. gjennom å iverksette ulike programmer, innføre insentivsystemer som stimulerer de ansatte til å ta større risikoer, samt trene ledere til å gjennomføre og evaluere disse eksperimentene. Mens dette pågår bør alle organisasjonens medlemmer kontinuerlig forsøke å evaluere sine egne erfaringer, både gode og dårlige, slik at de kan modnes til å gjøre en enda bedre innsats i tiden fremover. De bør også la seg inspirere av og trekke lærdom av hverandre, slik at arbeidsprosessen kan bli mer

enhetlig og misforståelser unngås. Denne formen for erfaringslæring kalles for *benchmarking*, og defineres av Levin & Klev (2004:235) som "... kunsten å være ydmyk nok til å innrømme at noen er bedre enn deg selv, og samtidig være vis nok til å lære å bli like god eller bedre". I den forbindelse bør det også utvikles gode systemer og rutiner for lettere å kunne spre kunnskapen rundt i virksomheten, for på den måten å kunne lage åpnere kommunikasjonslinjer som kan forbedre muligheten for å lære. Til slutt må som sagt læringsutbyttet og produktiviteten kunne måles, slik at man kan se virkningene av de ulike tiltakene som er satt i gang (Garvins filosofi er at hvis noe ikke kan måles, så kan det heller ikke ledes). Dette kan gjøres ved bl.a. å lage læringskurver, o.l.

Når det gjelder Nonaka, så har ikke han mottatt like mye kritikk for sin teori som det Senge har. Om dette skyldes at hans teori blir ansett som mer relevant enn Senge sin kan muligens diskuteres, men den viktigste årsaken er nok at Nonaka tross alt er mye mer konkret i sin modell enn hva som er tilfelle med Senge. Nonaka fremlegger sine synspunkter på en relativt klar og tydelig måte, og er nøye med å presisere og systematisere momentene sine i langt større grad enn Senge. Han vektlegger dessuten organisasjonens beholdning av taus kunnskap som en kjernefaktor i læringsprosessen, noe Senge ikke kommer inn på i nevneverdig grad. Imidlertid kan også Nonaka i enkelte tilfeller beskyldes for noe av det samme som Senge, nemlig at han blir for abstrakt og upresis i enkelte av sine utlegninger. Dette gjelder først og fremst hans beskrivelse av begrepet "Ba", som skal være ulike fysiske og virtuelle plattformer for kunnskapsutvikling. Dette er et begrep det er relativt vanskelig å få klar innsikt i, og Nonaka har heller ikke vært så nøye med å gi gode eksempler på ulike typer av "Ba" i praksis. Dette betyr imidlertid ikke at begrepet "Ba" er totalt uforståelig eller praktisk ubrukelig. Det betyr bare at det krever stor innsats fra leseren å koble "Ba" sammen med SECI-modellen, og at Nonaka godt kunne ha forsøkt å presisere begrepet noe bedre slik at det ble vesentlig lettere å forstå. I det store og hele synes imidlertid Nonakas modell å være svært god og gjennomført, og den er etter min mening utvilsomt den mest nyttige av de to modellene å forholde seg til når det gjelder å iverksette praktiske tiltak for å bedre læringsnivået i ulike organisasjoner.

2.9 Læringsstrategi - Praktiske tiltak for å kunne klare å bedre læringsutbyttet i en organisasjon

Til slutt i denne teoripresentasjonen vil jeg kort kikke nærmere på hvilke faktorer som på generell basis i størst mulig grad kan bidra til å gjøre læring til et naturlig element i enhver

organisasjons hverdag. Jeg vil i den forbindelse naturlig nok ta utgangspunkt i de teoriene og modellene jeg tidligere har drøftet, og forsøke å trekke ut det jeg mener er de viktigste enkeltpunktene fra hver av dem, for på den måten å kunne presentere noen viktige premisser for en handlingsstrategi som setter læring i sentrum. Denne strategien vil imidlertid ikke være ment som noen fasit på den perfekte fremgangsmåte for å kunne bedre læringsevnen i ulike organisasjoner, men den vil være et forsøk på å gi noen gode råd som ulike organisasjoner kan følge for på den måten å kunne klare å gjøre læringsevnen en god del bedre i den fremtidige driften enn det som muligens er tilfelle i dag.

2.9.1 Hvordan tilrettelegge for et godt læringsmiljø?

For at en organisasjon skal kunne klare å gjøre læring til en integrert del av hverdagen, er det etter mitt syn viktig at den tar hensyn til vesentlige faktorer fra modellene til både Senge og Nonaka. Fra Senges teori kan den bli gjort oppmerksom på at en læringsvillig organisasjon bør være samlet omkring et felles mål og en felles visjon. En virksomhet bør således være relativt godt sammensveiset for at læring skal kunne ha optimale betingelser for å kunne settes i system. Organisasjonen bør derfor ha utviklet en god og oversiktlig struktur, med klare oppgavemål og retningslinjer for alle sine medlemmer. Bedriften bør også legge forholdene best mulig til rette for de tilsatte. Individuelle oppfølgingstiltak og oppfordring til fastsetting av personlige utviklingsmål vil kunne være viktige handlingsvalg for å få de tilsatte inn på rett spor i forhold til den overordnede visjonen i virksomheten. En tredje form for tiltak kan være å bygge opp en omfattende teamstruktur i virksomheten, da gruppelæring som nevnt kan spille en svært sentral rolle i læringsprosesser, ifølge Senge. Til sist kan man si at Senge vektlegger lederskapets rolle i en lærende organisasjon, noe som bl.a. fremgår av følgende sitat:

”Kort sagt er lederens oppgave å konstruere slike læringsprosesser som gjør at mennesker i hele organisasjonen på en fruktbar måte kan håndtere de viktige oppgavene de er stilt overfor og utvikle sin mestring av læredisiplinene” (2004:348).

Man kan altså si at en organisasjon med et godt læringsmiljø bør ha gode og påpasselige ledere som kan overvåke og styre den overordnede utviklingen i riktig retning.

Fra Nonakas teori kan organisasjonen bli gjort oppmerksom på viktigheten av taus kunnskap i virksomheten. I SECI-modellen skildrer han forholdene mellom taus og eksplisitt kunnskap,

og viser hvordan man kan påvirke forholdet mellom dem. En lærende virksomhet bør således legge til rette for at den tause kunnskapen alle individene besitter kan komme frem i lyset og deles med andre, dvs. å gjøre den eksplisitt. Dette kan organisasjonen få til ved å iverksette ulike typer kunnskapsbaserte spredningstiltak. Den kan bl.a. legge til rette for økt sosialisering ved å la ufaglærte og/eller urutinerte arbeidstakere jobbe sammen med mer erfarne tilsatte for å få økt innsikt i de ulike arbeidsprosessene, og de kan opprette forskjellige arenaer ("Ba") for utveksling av kunnskap arbeidstakerne imellom (f. eks. uformelle pauserom, kantiner, grupperom, etc.). I tillegg bør virksomheten la de ansatte få komme bedre til orde i saker som opptar hele virksomheten, dvs. legge til rette for en "bottom-up"-strategi i stedet for en tradisjonell "top-down"-strategi. Dette kalles for "*Strategi O*", og defineres av Jacobsen (2006:185) på følgende måte:

"Strategi O har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi og å lære ifra de erfaringer man har fra endringstiltak. Strategiens fokus er utvikling av kultur for å skape stort engasjement. Virkemidlene som benyttes, er en utstrakt grad av deltakelse, og man baserer seg i mye mindre grad på konsulenter og finansielle incentiver. Endring er noe som skjer sakte, og den er mindre planlagt og programmatisk."

Dette passer rimelig godt inn i forhold til Nonakas filosofi, som i stor grad går ut på at organisasjonslæring best kan oppstå ved et godt samspill mellom lederne og de ansatte i virksomheten. Organisasjonene bør altså legge seg på en relativt demokratisk linje, hvor de tilsatte kan komme med råd, klager og innspill, og føle at de blir hørt og lyttet til.

2.9.2 Oppsummering

I sum kan man si at en organisasjon som følger de overnevnte punktene bør ha relativt gode muligheter for å kunne utvikle og opprettholde et jevnt over godt læringsmiljø. Hvis man blander det beste fra Senge og Nonaka vil følgende momenter etter mitt syn være av vesentlig betydning for å kunne skape en lærende organisasjon:

- Felles mål og visjon
- God og oversiktlig struktur
- Fokus på individuell utvikling hos organisasjonsmedlemmene

- Fokus på å synliggjøre taus kunnskap
- Skape gode arenaer for utveksling av kunnskap
- Godt samspill mellom ledelsen og de tilsatte
- Ledelsen må fremstå som pådrivere og inspiratorer i den kontinuerlige prosessen
- Fokus på ”Strategi O”

Det er viktig å huske på at ingen organisasjoner fungerer på samme måte, og ulike organisasjoner kan ha svært ulike behov. Imidlertid er de overnevnte punktene såpass fleksible og allmenngyldige at alle virksomheter burde kunne ha noenlunde gode forutsetninger for å kunne benytte seg av i hvert fall noen av dem. Poenget er imidlertid at så lenge virksomheten har god oversikt og kontroll over de pågående prosessene, har god kommunikasjon med de tilsatt, og en klar visjon om hva den ønsker å gjøre, så bør den ha et godt og noenlunde solid grunnlag for å kunne lykkes i jakten på å bli en lærende organisasjon innen relativt kort tid.

2.10 Organisasjonskultur – virksomhetsmiljøets betydning for utvikling og læring

Et siste moment som bør tas opp i denne teorijennomgangen før jeg går videre i oppgaven, er hva som menes med begrepet *organisasjonskultur*, samt hva dette egentlig innebærer. Grunnen til at dette er viktig å få klarlagt i denne sammenhengen, er fordi man bør ha med seg noen grunnleggende forestillinger om hvordan organisasjoner generelt sett fungerer og er bygget opp *på innsiden*, før man på en skikkelig måte kan analysere de funnene man gjør etter å ha fått innsyn i en bestemt virksomhet. I tillegg vil det da også bli lettere for leserne på egen hånd å kunne foreta tolkninger omkring miljøet og kulturen i den aktuelle virksomheten på grunnlag av de fakta som siden kommer på bordet, noe som igjen kan bidra til en økt forståelse omkring hva som gjør læringsmiljøet i den aktuelle virksomheten utpreget bra eller dårlig.

Til å begynne med kan det lønne seg å slå fast hva som menes med det generelle hovedbegrepet *kultur*. Her har jeg valgt å ta utgangspunkt i Schein (1992, s.12 – norsk oversettelse hentet fra Bolman & Deal, 2003), som sier at kultur er:

”... et mønster av felles, grunnleggende antagelser som en gruppe er kommet frem til etter hvert som den har løst sine problemer når det gjelder ytre tilpasning og integrering, som har

fungert godt nok til å bli betraktet som holdbare, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forbindelse med til disse problemene”.

Man kan på mange måter si at selv om kultur i utgangspunktet er et konservativt fenomen (i kraft av sin kontinuerlige overlevering av gamle kunnskaper og erfaringer til nye generasjoner), så blir det allikevel jevnlig oppdatert og modernisert i form av gradvise endringer foretatt gjennom stadige impulspåvirkninger i forbindelse med nye overleveringer.

Selve begrepet organisasjonskultur referer til organisasjonen som *kulturell arena*. Det indikerer at en organisasjon ikke nødvendigvis er en så enkel og ukomplisert struktur som det folk flest tror, men derimot et komplekst samspill mellom ulike enkeltindivider med forskjellige syn og særinteresser. Bolman & Deal (2003, s.274) tilkjenner sitt syn på begrepet på følgende måte:

”Over tid utvikler en organisasjon alltid sitt særegne grunnsyn og sine særegne verdier og mønstre. Mange av disse siste er ubevisste eller tas for gitt, og de kommer fram i form av myter, eventyr, historier, ritualer og seremonier og i andre symbolske uttrykk. Ledere som forstår symbolenes makt, står langt bedre rustet både til å forstå og til å påvirke sine organisasjoner. Sett i et symbolsk perspektiv er mening det grunnleggende menneskelige behovet. Ledere som har innsikt i det symbolske ved handlinger og andre foreteelser, og som oppmuntrer positiv bruk av symboler, bidrar til å skape en effektiv organisasjon – så lenge organisasjonskulturen er i samklang med markedets krav. ”

Kort sagt kan man altså si at organisasjonskultur er en slags form for abstrakte relasjonsmønstre man som utenforstående kanskje kan merke et snev av når man har overfladisk kontakt med en bestemt organisasjon i et kortere tidsrom, men bare fullt og helt kan registrere hvis man selv er deltager eller har hatt innsyn i den jevnlig over en lengre periode. Slike interne relasjonelle mønstre kan f. eks. omfatte organisasjonsmedlemmenes kollektive verdier og holdninger, følelser og atferdsregler, gruppenormer, uformelle nettverk og grunnleggende antagelser og virkelighetsoppfatninger. Dette er alle elementer som er viktige påvirkningsfaktorer i en organisasjons daglige arbeid, men de er som oftest ikke nedfelt skriftlig i noe formelt regelverk eller prosedyreskriv. I stedet kommer de til uttrykk gjennom medlemmenes praktiske handlinger og kollektive virkelighetsforståelse. Man kan

således si at organisasjonen blir som et lite samfunn i miniatyr, ved at den har et eget sett av *leveregler* (dvs. uformelle normer og rutiner) som må overholdes av alle de involverte og samtidig videreføres til *neste generasjon* (dvs. nye medlemmer). En organisasjons kultur bidrar dessuten ideelt sett til å klargjøre den i forhold til de ytre omgivelsene ved å skape trygghet og arbeidsro for deltagerne. Den kan bl.a. virke lojalitets- og identitetsskapende, definere organisasjonens grenser, skape fellesskap gjennom felles meningsinnhold og ikke minst virke stabiliserende over tid.

Imidlertid finnes det noen sentrale kriterier som må være til stede for at en organisasjonskulturs påvirkningskraft skal kunne sies å være av tilfredsstillende karakter. Den må for det første omfatte en relativt stor andel av organisasjonens medlemmer. Det er nemlig et faktum at jo flere som inngår i og deler en kultur, jo sterkere kommer den til uttrykk. For det andre bør den ha eksistert over en lengre tidsperiode for å kunne få best mulig fotfeste i medlemsmassen. Hvis ikke kan den fort skli ut igjen, og nye impulser vil gjøre seg gjeldende. For det tredje er en organisasjonskulturs styrke fullt og helt avhengig av hvor sterkt deltagerne identifiserer seg med den. En av de fremste indikatorene på hvor sterkt den står kan være hvor raskt den setter seg i organisasjonen, dvs. hvor lang tid det tar før medlemmene tilpasser seg den. Andre indikatorer kan f. eks. være i hvor stor grad medlemmene identifiserer seg med sterke talspersoner for den aktuelle kulturen, samt hvor raske de er til å internalisere den.

Jeg vil nå kort skissere hvorledes dyktige ledere (jf. Robin Fincham og Peter Rhodes, 2005) vanligvis bør gå frem for å skape en ønsket organisasjonskultur. Formålet med dette er å vise hvilke virkemidler som må til for at en bestemt type kultur skal ha gode muligheter til å kunne etablere seg. For det første er det viktig at virksomheten satser på å hente inn folk som deler foretakets ønskede verdigrunnlag. Dette vil i så fall mest sannsynlig føre til at kulturen har lettere for å sette seg, samtidig som bedriften forhåpentligvis vil få flere toppmotiverte medarbeidere. Virksomheten bør dessuten forsøke å forme nytilsatte i sitt bilde, dvs. at de må prøve å løse opp gamle verdier, holdninger og normer som medarbeiderne evt. har dratt med seg fra sine tidligere arbeidsgivere. Dette kan gjøres ved å forsøke å tydeliggjøre virksomhetens verdier og normer gjennom praktisk opplæring og tildeling av sentrale arbeidsoppgaver. De nytilsatte må dessuten få en tydelig oppfatning av hva som kreves av dem i stillingen, dvs. hva slags resultater bedriften i fremtiden vil forlange av dem, og hva slags konsekvenser disse vil få i enten positiv eller negativ retning, avhengig av utfallet.

Virksomheten bør dessuten vise frem interne forbilder for hvordan man bør være og generelt sett oppføre seg i foretaket.

Til slutt kan det være lurt å se litt nærmere på hva som vanligvis forbindes med en vellykket organisasjonskultur, i motsetning til en mislykket en. En såkalt *innovasjonskultur*, dvs. en bedriftskultur som har evne til stadig å vokse og fornye seg, kjennetegnes ofte av modne, selvstendige ansatte, som jevnlig foreslår og prøver ut nye forslag og ideer. De bør dessuten ha evnen til å se helheten i det de gjør, og være i stand til å kunne skaffe seg nødvendig informasjon i situasjoner som krever det. De bør i tillegg kunne tørre å feile, og vise sterk solidaritet og lojalitet til arbeidsgiveren sin. Lederne må dessuten være i stand til å kunne gi medarbeiderne relativt fritt spillerom, og i tillegg belønne dem som tar ekstra ansvar. En dårlig organisasjonskultur består derimot av relativt passive, ukreative tilsatte som er redde for å gjøre feil. Lederne holder ofte streng kontroll med hva de underordnede foretar seg, og det vanker som regel refs ved dårlige resultater. Det blir dessuten sjelden gitt ut mer informasjon enn det som strengt tatt er nødvendig for å få jobben gjort på en tilfredsstillende måte. Kreativitet er som regel et fremmedord i slike virksomheter. Denne modellen er selvsagt sterkt grovkornet og forenklet, og de fleste bedrifter er vel verken helt perfekte eller håpløse hva dette angår. Det er imidlertid summen av alle disse elementene til sammen som til slutt avgjør om en virksomhet skal kunne sies å ha en sterk eller svak organisasjonskultur.

2.11 Oppsummering

Denne teorigjennomgangen har i hovedsak omfattet de fokusområdene jeg mener er de viktigste å ha en noenlunde grundig oversikt over i forbindelse med mitt valg av tema og problemstilling for denne oppgaven. Jeg har selvfølgelig ikke kunnet ta med eller fokusere like mye på alt, men jeg føler at jeg har klart å få frem det viktigste ved hvert undertema på en rimelig god måte. Flere av disse delemnene vil jeg komme nærmere tilbake til senere i tilknytning til oppgavens empirikapitel, og der kan det også hende at jeg kommer noe inn på enkelte andre temaer som jeg ikke har følt har passet inn her, og som ikke er like sentrale som de jeg til nå har gjennomgått.

3.0 Design og metode

3.1 Innledende klargjøring

Jeg har så langt i denne oppgaven hovedsakelig tatt for meg bakgrunnen for mitt valg av kompetanseutvikling som oppgavetema, samt gitt en ganske inngående skildring med påfølgende drøftning av de teoriene jeg mener er mest sentrale og vesentlige å fokusere på i tilknytning til den problemstillingen jeg har utformet. Jeg føler derfor at det nå kan være på sin plass å utdype noe mer omkring hvordan jeg har valgt å avgrense oppgaven, med hensyn til hvilke sider av det aktuelle temaet jeg har valgt å fokusere på.

For å kunne gjøre dette på en god måte, så kan det lønne seg å starte med å repetere hvordan problemstillingen lyder:

”Hvordan bør Kongeparken gå frem for kontinuerlig å kunne holde seg oppdatert på den rivende kompetanseutviklingsprosessen som kjennetegner dagens kunnskapssamfunn? Hvilke typer læringsprosesser bør grunnleggende sett være mest sentrale og fremtredene i en fornøyelsespark, og hvilke praktiske tiltak kan iverksettes for at disse skal kunne ha best mulige sjanse til å fungere etter hensikten?”

Som nevnt i teoridelen, så har jeg i denne oppgaven valgt å fokusere på selve *læringsaspektet* tilknyttet kompetanseutvikling i ulike virksomheter, og da i særdeleshet hva angår fornøyelsesparker. Dette betyr imidlertid ikke at jeg har kunnet fokusere like mye på absolutt *alle* aspekter tilknyttet ulike læringsfaktorer i slike virksomheter, og det finnes derfor områder innen dette feltet som ikke blir nevneverdig presentert eller drøftet i min oppgave. Dette gjelder da særlig i forhold til det området som innbefatter faktorer som bl.a. lønnsforhold, arbeidstid, fagforeningstilknytning, forsikringsordninger, etc. Det kan nemlig med god grunn hevdes at slike faktorer også vil ha en viss effekt på en virksomhets læringsmiljø og de tilsattes muligheter for å kunne ta del i den kontinuerlige læringsprosessen som til enhver tid pågår på den aktuelle arbeidsplassen. Jeg mener imidlertid at dette er et såpass komplekst og omfattende delområde innenfor læringsteorien at det bedre vil kunne utgjøre grunnlaget for en fremtidig masteroppgave med en alternativ vinkling på det aktuelle fagfeltet, enn om jeg skulle ha tatt med en relativt grovkornet fremstilling av det i min oppgave. Jeg vil således derfor kun fokusere på de faktorene som omhandler læring sett ifra et organisasjons- og

utviklingsmessig perspektiv (konsensusbasert), og ikke ut ifra en mer konfliktbasert modell. Dette kan selvfølgelig være en klar svakhet med oppgaven min, i og med at jeg på den måten ikke får presentert det aktuelle fagområdet fra så veldig mange ulike perspektiver, men det kan også være en styrke ved at jeg av den grunn kan få gått mer i dybden på den konsensusbaserte vinklingen, og således får anledning til å drøfte denne i relativt omfattende grad.

Jeg vil nå i fortsettelsen gjøre nærmere rede for de metoder og arbeidsformer jeg har benyttet meg av i forbindelse med innsamling av relevant oppgaveempiri. Jeg vil da begynne med å begrunne mitt valg av undersøkelsesvirksomhet, før jeg går videre med å utdype og drøfte de metodiske valgene jeg har foretatt gjennom arbeidet med oppgaven. Grunnen til at jeg nå i starten ønsker å presisere nærmere hvorfor jeg endte opp med akkurat den virksomheten (Kongeparken) som jeg senere i oppgaven skal skildre inngående, er fordi jeg anser dette som et avgjørende premiss for hvorfor jeg valgte å benytte meg av nettopp det forskningsdesignet og de empiriske innsamlingsmetodene som jeg faktisk gjorde. Til slutt vil jeg forsøke å reflektere litt over hvilke sterke og svake sider de aktuelle metodene og arbeidsformene innehar på generell basis, og som jeg har vært nødt til å ta høyde for under arbeidet med oppgaven min.

3.2 Valg av virksomhet

Når det grunnleggende forarbeidet til oppgaven var gjort, dvs. etter at jeg hadde valgt hovedtema og gjort meg opp en klar mening omkring hva jeg ville fokusere på i problemstillingen, var tiden kommet til å velge ut en virksomhet å foreta empiriske undersøkelser i. Her endte valget, som tidligere nevnt, opp med Kongeparken på Ålgård utenfor Stavanger og Sandnes. Hovedgrunnen til dette var at jeg mente en fornøylespark ville være en interessant og passende virksomhet å fokusere på, siden den opererer i en hektisk og endringsrettet bransje som på de fleste områder stiller store krav til god og oppdatert kompetanse.

I starten av kartleggingsarbeidet lurte jeg dessuten en stund på om jeg primært skulle fokusere på én eller flere forskjellige virksomheter i oppgaven min. Jeg endte imidlertid opp med den konklusjon at én virksomhet sannsynligvis ville være det beste alternativet, noe som hovedsakelig skyldtes det faktum at jeg ikke ville risikere at oppgaven skulle ende opp med å bli for omfattende og ufokusert. Det å foreta praktiske undersøkelser i forbindelse med slike

prosjekter er naturlig nok som oftest en relativt tidkrevende aktivitet, og jeg mente derfor at det var bedre å bruke tiden på å gå forholdsvis grundig i dybden på én bestemt virksomhet, i stedet for å risikere å ende opp med en relativt forhastet og slurvete oppgave bestående av tre-fire ulike fokusbedrifter. Jeg kom i stedet frem til at jeg kunne velge ut noen nært relaterte bransjevirkosomheter (dvs. konkurrerende foretak) i tillegg til min utvalgte hovedvirkosomhet, som jeg så kunne bruke til å gjøre noen utvalgte sammenlikninger med i forhold til det som var hovedtemaet for oppgaven. Disse tilleggsvirkosomhetene hadde jeg imidlertid ikke planer om å skildre like inngående som selve hovedvirkosomheten (siden de hovedsakelig bare skulle fungere som et supplerende sammenlikningsgrunnlag for mine undersøkelser i Kongeparken), men jeg aktet å beskrive dem i så omfattende grad som jeg mente ville være nødvendig for å kunne gi et mest mulig nyansert bilde av oppgavetemaet i sin alminnelighet og fokusbedriften i særdeleshet (dette fordi jeg på den måten lettere kunne se hva som var henholdsvis bra og dårlig med opplegget som ble praktisert i Kongeparken, samt at jeg da også bedre kunne gjøre meg opp en mening om hva som evt. kunne forbedres/endres både i Kongeparken og de andre sammenlikningsparkene). Jeg vil komme noe nærmere tilbake til hvordan jeg løste dette senere i oppgaven.

3.3 Valg av arbeidsmetoder og forskningsdesign

Da jeg hadde kommet så langt, var det på tide å begynne å tenke på hvilke arbeidsmetoder og hva slags forskningsdesign jeg ville benytte meg av i forbindelse med den forestående empiriinnsamlingen. Som tidligere nevnt valgte jeg hovedsakelig å benytte meg av to kvalitative innsamlingsmetoder i arbeidet med denne oppgaven; semistrukturert intervju og observasjon. Hovedgrunnen til dette var at jeg i utgangspunktet ønsket å tilegne meg informasjon om hva ledelsen i Kongeparken mente om temaet kompetanseutvikling, samt skaffe meg innblikk i hvilke virkemidler de benyttet seg av for å holde de tilsatte tilstrekkelig oppdaterte og kunnskapsrike i tilknytning til arbeidsoppgavene deres. Dette var således en type data som greit kunne innhentes gjennom bruk av de metodene jeg valgte å benytte meg av.

3.3.1 Nærmere utdyping og drøfting omkring metodevalg

For å prøve å utdype litt nærmere omkring mine valg av metoder for denne oppgaven, så følte jeg, som tidligere nevnt i innledningskapitlet, at et semistrukturert intervju ville være en av de innsamlingsformene som ville passe best inn i forhold til mitt valg av problemstilling og fokusvirkosomhet, siden kompetanseutvikling er en relativ kompleks mengde av aktiviteter

som kan legges opp og iverksettes på mange forskjellige måter i ulike virksomheter og bransjer. Jeg mente derfor at det var viktig at jeg fikk en så presis og konkret innføring i hvordan ledelsen i Kongeparken tenker og planlegger omkring det aktuelle emnet som mulig, at dette ville være den beste måten gå frem på, i hvert fall innledningsvis. Da ville det bli god anledning til å få rimelige gjennomtenkte og grundige svar på den grunnleggende problemstillingen, noe jeg mener vil være av helt avgjørende betydning for å få til et godt utfall av oppgaven. En annen viktig grunn til å velge intervju som innsamlingsmetode, var at jeg på den måten kunne komme mer i dybden på det overordnede temaet enn hva som ville være tilfelle ved benyttelse av en del andre metoder, som f. eks. en spørreundersøkelse, noe som utvilsomt hører til den kvalitative metodetilknytningens fremste styrker.

Det er imidlertid ingen som helst tvil om at også intervjumetoden har sine klare svakheter som metodeform, noe jeg også var nødt til å ta høyde for under mitt innsamlingsarbeid. Bl.a. er et av de viktigste spørsmålene man generelt sett bør stille seg i forkant av en intervjuundersøkelse hvor åpen og strukturert samtalen ideelt sett bør være. På dette området prøvde jeg etter beste evne å ha en relativt stor grad av åpenhet (men ikke total) i mitt intervju, hvor informanten (i dette tilfellet Håkon Lund, en av hovedlederne i Kongeparken) hovedsaklig skulle få lov til å snakke selv, uten altfor mange avbrudd og oppstykkende innspill fra min side.

Når det gjaldt graden av struktur i samtalen, så prøvde jeg å gjøre denne forholdsvis løs og fleksibel. Jeg hadde riktignok foran meg en intervjuguide med relevante spørsmål som skulle tas opp, men den praktiske rekkefølgen på og graden av fordypning i disse varierte noe ut ifra samtalen forløp. I mange tilfeller kunne f. eks. informanten selv, gjennom vår gjensidige dialog, komme med svar på spørsmål jeg enda ikke hadde rukket å stille, og dette vil jeg anta følte mer naturlig og avslappende for ham enn om jeg hadde hatt en relativt stram grad av struktur i spørsmålsstillingen.

Under intervjuet benyttet jeg meg av den mest tradisjonelle måten å lagre slik informasjon på, dvs. at jeg tok kontinuerlige notater underveis. Disse ble hovedsakelig skrevet ned i stikkordsform. Denne metoden har et faremoment i det at notatene lett kan bli for snevre og rotete strukturert, samt at viktige momenter kan bli oversett eller feilaktig nedtegnet underveis. Dette forløp imidlertid også rimelig greit under den aktuelle samtalen. Informanten holdt et ganske moderat pratetempo, og jeg stoppet ham av og til for å be om nærmere

utdyping eller konkretisering av ulike ting jeg enten ikke hadde fått skikkelig med meg, eller som jeg syntes lød noe uklare. Denne fremgangsmåten følte både jeg og informanten gikk greit rent praktisk, og jeg kunne rett i etterkant av samtalen, mens inntrykkene fremdeles var rimelig ferske, ikke komme på noe vesentlig fra samtalen som jeg ikke hadde fått skrevet ned.

I tillegg til det personlige dybdeintervjuet med lederen, så valgte jeg senere i innsamlingsprosessen å benytte meg av den nært beslektede metodeformen telefonintervju, bl.a. i forbindelse med kartleggingen av de andre relaterte bransjevirkksomhetene. En nærmere drøfting omkring fordeler og ulemper tilknyttet denne metodeformen vil jeg imidlertid komme nærmere tilbake til på et senere tidspunkt i denne oppgavedelen.

Når det gjelder den siste metodeformen jeg benyttet meg av i tilknytning til denne oppgaven, dvs. observasjon, så valgte jeg å benytte meg av denne fordi jeg mente at det ville være greit å få et nærmere innblikk i hvordan Kongeparkens ledelse gikk frem når de skulle rekruttere nye arbeidstakere til foretaket sitt. Jeg tenkte at det kunne være interessant å overvære et ansettelsesmøte, for på den måten å kunne se hvordan parkledelsen profilerte seg og fremstod i forhold til hva det å arbeide her ville innebære, og hva de fokuserte mest på at nytilsatte skulle være oppmerksomme på. I den forbindelse mente jeg at åpen, ikke-deltagende observasjon ville være en grei måte å gå frem på for å skaffe meg litt innsyn i disse tingene, siden man lettere kan få skaffet seg et reelt inntrykk av hvordan ulike prosesser faktisk foregår i praksis ved å studere dem, og ikke bare lese om dem eller høre dem bli fortalt om under et intervju.

3.4 Praktisk gjennomføring av empiriinnsamlingen

Empiriinnsamlingen ble gjennomført omtrent nøyaktig slik jeg hadde ønsket. Til å begynne med avtalte jeg et innledende møte/intervju med en av hovedlederne i Kongeparken. I løpet av samtalen fikk jeg et relativt grundig innsyn i hvordan Kongeparken er bygget opp på en rekke ulike områder. Jeg fikk bl.a. rede på hvordan parken fungerer rent strukturelt, dvs. hvordan det hierarkiske systemet og den praktiske arbeidsdelingen er lagt opp, og hvordan ledelsen holder kontroll med og legger ulike føringer for de tilsatte. Jeg fikk også rede på hva slags grunnleggende filosofi som ligger bak Kongeparken som virksomhet, samt hvilke visjoner Lund-familien har når det gjelder å utvikle parken videre. I tillegg fikk jeg også en løselig skissering av hvordan Kongeparken går frem når de skal rekruttere nye sesongarbeidere, og hva slags opplegg de har for å beholde og utvikle disse videre i påfølgende sesonger (alle

disse tingene vil jeg drøfte nærmere i tilknytning til oppgavens problemstilling i empirikapitelet). På slutten av dette møtet avtalte vi at jeg skulle få være tilstede på et ansettelsesmøte (en såkalt *audition*) en gang i forkant av sesongoppstarten.

Den ansettelsesauditionen jeg fikk overvære var én av mange som blir avholdt i løpet av våren (det avholdes normalt flere puljevise ansettelsesmøter, siden det er mange kandidater som skal vurderes). Rent praktisk ble den arrangert slik at jeg fikk sitte ved en pult i et hjørne av rommet, hvor jeg kunne observere og ta notater ut ifra det jeg så de andre gjorde i midten. Av rent konfidensielle grunner (som jeg vil komme nærmere tilbake til senere), så kan jeg imidlertid ikke offentliggjøre noe særlig av det jeg fikk se på denne auditionen, siden dette var en av forutsetningene for at ledelsen i parken ville la meg få lov til å delta på den. Imidlertid kan jeg på generelt grunnlag si at jeg fikk rimelig godt utbytte av å være til stede på møtet. Her ble det bl.a. utdypet en god del momenter (angående bl.a. parkens visjoner og arbeidsrutiner) som jeg og lederen hadde snakket om på det innledende intervjuet, og dette bidro til at jeg fikk en enda bedre forståelse av hva han mente med mye av det han hadde snakket om da. På den måten kan man si at intervjuet og observasjonen bidro til å utfylle hverandre, og at de således til sammen utgjorde en helhet som ga meg et ganske klart inntrykk av Kongeparkens strukturelle oppbygning og generelle personal- og kompetansepolitikk. Dette var et viktig kriterium i forhold til det å kunne gi et mest mulig nyansert og korrekt svar på den innledende problemstillingen.

I tillegg til det åpne innledningsintervjuet og observasjonen i Kongeparken, så valgte jeg innimellom dette, som tidligere nevnt, å gjennomføre mine undersøkelser i de andre utvalgte sidevirksomhetene (Tusenfryd og Sommarland) i form av telefonintervjuer. Denne metoden har en svakhet i at man ikke kommer så veldig nært innpå intervjuobjektet som ved fysiske møter, og det kan derfor lett skje at man går glipp av viktige reaksjoner på ulike spørsmål, eller risikerer at informanten holder tilbake vesentlig informasjon. Dette kan imidlertid også virke positivt inn, ved at intervjuobjektet nettopp kan føle for å snakke relativt fritt siden ingen kan se vedkommendes reaksjonsmønster, og at han således fremstår som mer ”anonym” enn det han ellers ville ha gjort. Imidlertid var grunnen til at jeg valgte å benytte meg av dette virkemiddelet i forbindelse med informasjonsinnhenting her fortrinnsvis av rent praktisk og tidsbesparende karakter, siden avstanden til begge parkene er forholdsvis lang fra Stavanger, og siden jeg måtte benytte meg av den tiden jeg hadde til rådighet i forbindelse med oppgaven på best mulig måte. I tillegg skulle jeg, som tidligere nevnt, ikke gå like mye i dybden på

disse to parkene som i Kongeparkens tilfelle (grunnet ulik grad av fokusering), og derfor mente jeg at jeg greit ville kunne få svar på spørsmålene mine via telefon. For øvrig forløp intervjuene ganske greit, og jeg fikk rede på mye som kunne brukes i arbeidet med å sammenlikne Kongeparken og de andre to fornøyelsesparkene senere i oppgaven.

Det siste punktet som gjenstod av den praktiske empiriinnsamlingen, var det å intervju noen som faktisk jobbet i Kongeparken. Under ansettelsesauditionen fikk jeg derfor gjort en avtale med lederen om at jeg kunne få intervju to tilsatte som arbeidet som mellomledere (eller ”Storbjørner”) i parken inneværende sesong. Disse intervjuene foretok jeg helt på slutten av arbeidsperioden for oppgaven. Også i dette tilfellet benyttet jeg meg av telefonintervju som metodeform, men denne gangen gjorde jeg ikke intervjuene like omfattende eller åpne som det jeg hadde gjort i tidligere tilfeller. Grunnen til dette var at disse intervjuene kun var ment å skulle fungere som en avsluttende korrigeringsundersøkelse, hvor jeg primært var interessert i å finne ut hvordan noen av dem som faktisk jobbet i parken på det aktuelle tidspunktet mente at ledelsens tiltak fungerte i praksis, samt om de på generelt grunnlag syntes at Kongeparken var et bra sted å arbeide for unge mennesker. Også i dette tilfellet fikk jeg stort sett greie svar alle spørsmålene mine, og det fremkom her også enkelte interessante detaljer omkring det daglige arbeidet i parken som jeg ikke hadde fått rede på tidligere. Det jeg fikk rede på i disse intervjuene vil bli presentert i oppgavens empiridel.

3.5 Oppsummering

Helt til slutt i denne oppgavedelen vil jeg gjøre meg opp noen tanker omkring hvordan jeg følte at jeg fikk ivaretatt den generelle graden av kvalitet og validitet i forbindelse med de metodiske valgene jeg foretok under arbeidet med denne oppgaven. Jeg vil også forsøke å si noe om hvordan jeg ivaretok de rent forskningsetiske aspektene omkring datainnsamlingen i tilknytning til arbeidet mitt.

Når det gjelder selve utformingen og den praktiske gjennomføringen av de metodene jeg valgte å benytte meg av, så mener jeg som tidligere presisert at jeg fikk dette til på en rimelig bra måte. Jeg har tidligere i denne metodedrøftingen generelt gjennomgått de fleste fordelene og ulempene tilknyttet hver enkelt av de metodene jeg brukte, så jeg vil ikke dvele for mye rundt disse her. I stedet vil bare si at jeg prøvde å benytte meg av dem så godt det lot seg gjøre i henhold til oppgavens problemstilling. Til intervjuene forsøkte jeg etter beste evne å utforme spørsmål som både var relevante, relativt åpne og greie å svare på for de ulike

intervjuobjektene. Jeg utformet også ulike, spesifiserte intervjuguider som jeg benyttet meg av i tilknytning til de forskjellige samtalene jeg hadde med alle de involverte, og disse kan finnes som vedlegg til oppgaven. Observasjonen ble også gjennomført på en rimelig bra måte, da den var av åpen og ikke-deltagende karakter. Et element som imidlertid kan diskuteres noe, er om det totalt sett var tilstrekkelig av meg "bare" å intervju fem personer gjennom hele arbeidsprosessen tilknyttet denne oppgaven. Til det vil jeg si at jeg mener dette var helt greit, hovedsakelig fordi oppgaven min var av en slik karakter (bl.a. mht. til valg av tema og problemstilling) at jeg strengt tatt ikke trengte så veldig mange personers ytringer for å finne svar på forskningsspørsmålene mine. Det som var essensielt var å få snakket med *de rette personene*, dvs. de som kunne bidra med de mest sentrale faglige og erfaringsmessige data som jeg trengte for å kunne utforme en god oppgavebesvarelse (m.a.o. ulike personer som bl.a. besatt ulike lederverv, hadde overordnet personalansvar og som jobbet litt lengre nede i parkhierarkiet). Grunnen til dette var at jeg i denne oppgaven stort sett, med enkelte unntak, skulle benytte meg av *objektive data*, dvs. data som sa noe om hvordan situasjonen virkelig var og ikke hvordan de aktuelle informantene selv tolket den (*subjektive data*). Det var derfor i de fleste tilfeller tilstrekkelig for meg å intervju personer som besatt relevante fagkunnskaper tilknyttet det aktuelle oppgavetemaet. Jeg er selvfølgelig klar over at jeg på tross av dette kan ha fått et noe feilaktig inntrykk av den rådende situasjonen i de aktuelle parkene, og denne problematikken vil jeg komme nærmere tilbake til i empirikapitlet.

I tillegg ble en god del praktisk data også innhentet gjennom ulike skriftelige kilder, bl.a. fra diverse nettsider, brosjyrer og håndbøker. Dette var hovedsakelig bakgrunnsdata som omhandlet ulike rammefaktorer tilknyttet de ulike parkene, som f. eks. deres historiske utvikling, deres strukturelle oppbygging og ulike reglementer for de tilsatte. Når det gjelder omstendighetene rundt innsamlingen av den teoretiske informasjonen, så er dette beskrevet i nærmere detalj i oppgavens teorikapitel.

De etiske sidene ved innsamlingsarbeidet har ikke vært noe særlig stort problem i tilknytning til min oppgave. Som tidligere nevnt er det aktuelle temaet som jeg har konsentrert meg om relativt lite sensitivt for de fleste å uttale seg om, og jeg har også hatt en åpen dialog med alle de involverte partene i hele arbeidsprosessen. Jeg har hele tiden sagt hva jeg jobber med og hva slags informasjon jeg har vært ute etter, og jeg har stort sett bare blitt møtt med forståelse og samarbeidsvillighet. Jeg har også latt de mest involverte partene i oppgaven, blant dem lederen i Kongeparken, få lese gjennom oppgaven før innlevering, slik at det ikke skal

fremkomme opplysninger som disse ikke ønsker å offentliggjøre. Alle de involverte har også gitt sitt samtykke til at jeg kan benytte navnene deres i oppgaven min.

Totalt sett føler jeg at de metodene og fremgangsmåtene jeg har benyttet meg av til denne oppgaven har vært både nyttige og riktige. Intervju og observasjon er etter min mening to gode metoder å benytte seg av i innsamlingsarbeidet til en oppgave av min type, og konteksten tillot heller ikke at jeg kunne ha valgt å benytte meg av så veldig mange andre alternative fremgangsmåter. Så selv om metodene i seg selv muligens er noe begrensede når det kommer til det å fange opp flest mulig nyanser angående et bestemt fenomen tilknyttet ulike virksomheter, så mener jeg allikevel at de har vært tilstrekkelige i min oppgave, og det er det som etter min mening teller mest.

4.0 Empiripresentasjon og -drøfting

4.1 Innledning

I denne oppgavedelen vil jeg presentere og drøfte alle de empiriske data jeg har samlet inn i løpet av den tiden jeg har arbeidet med oppgaven. Jeg vil da ta utgangspunkt i den problemstillingen jeg fremla i innledningskapitlet, og på bakgrunn av dette forsøke å koble de faktiske funnene opp imot relevante forskningsspørsmål som er blitt tatt opp i teoridelen av oppgaven. Dette håper jeg vil bidra til å gjøre besvarelsen som helhet relativt godt strukturert, samt gi leserne en rimelig klar forståelse av hva jeg mener er et mest mulig riktig og nyansert svar på den innledende spørsmålsstillingen i oppgaven.

Til å begynne med vil jeg presentere litt generelle fakta om Kongeparken, samt si litt om hva slags tanker ledelsen her gjør seg angående faktorene læring og kompetanseutvikling i tilknytning til parkens ansatte. Deretter vil jeg forsøke å trekke paralleller mellom parkens overordnede kompetanseutviklingsfilosofi og de generelle læringsteoriene jeg tidligere har lagt frem og drøftet i teorikapitlet, og i den forbindelse prøve å si noe om hva som, etter mitt syn, ideelt sett bør kjennetegne en fornøylespark på nettopp disse områdene. Jeg vil i den forbindelse også trekke frem sentrale kjennetegn ved kompetanseutviklingsoppleggene til enkelte andre norske fornøylesparker, slik at man lettere kan få dannet seg et bilde av hvilke likheter og forskjeller det er mellom Kongeparken og noen av dens nærmeste konkurrenter.

På denne måten vil man også bedre kunne skaffe seg oversikt over hva som kjennetegner norske fornøylesparker på generell basis, og dette kan således gjøre det lettere å skille ut hva som kan anses for å være Kongeparkens styrker og svakheter på ulike delområder. Til slutt vil jeg, på bakgrunn av alt det overnevnte, forsøke å si litt om hva jeg mener ledelsen i parken kan forsøke å gjøre annerledes i forbindelse med det rådende kompetanseutviklingsopplegget, samt trekke frem noen ulike virkemidler som kan benyttes for å få dette til, slik at Kongeparken forhåpentligvis kan utvikle seg til å bli en enda bedre fornøylespark i fremtiden, enn det den er i dag.

Før jeg begynner vil jeg bare gjøre oppmerksom på at mesteparten av den generelle bakgrunnsempirien (f. eks. data tilknyttet historikk, attraksjoner, besøkstall, o.l.) i de kommende delkapitlene i hovedsak er hentet fra det åpne nettleksikonet Wikipedia (www.wikipedia.no), samt fra de ulike parkenes offisielle nettsider.

4.2 Fakta om Kongeparken

4.2.1 Historikk og utvikling

Kongeparken er, som tidligere nevnt, en av Norges største og mest kjente fornøylesparker, og ligger på Ålgård i Gjesdal kommune, et lite stykke utenfor Stavanger og Sandnes. Parken blir i dag ansett for å være en av Rogalands største turistattraksjoner, og ble innviet i 1986. De første årene opplevde den imidlertid å ha store økonomiske problemer som følge av svært dårlige besøkstall, noe som først begynte å bedre seg i 1997, da familien Lund kjøpte parken. Lund-familien har fra før av lang bransjeerfaring (de startet opp i underholdningsbransjen så langt tilbake som i 1895), og driver i dag i tillegg til Kongeparken bl.a. Lunds Tivoli (Norges eldste tivoli) og Eventyrland i Havanna, som ligger i Sandnes. I 2008 nådde Kongeparken sitt foreløpige toppunkt, da den totalt sett ble besøkt av nærmere 200 000 gjester (offisielt tall, jf. <http://no.wikipedia.org/wiki/Kongeparken:196765>).

Kongeparken er grunnleggende sett en forholdsvis klassisk fornøylespark, og inneholder bl.a. berg- og dalbaner, en bob-bane og en sjokoladefabrikk i miniatyr. Den har vunnet en rekke priser, både innenlands og utenlands, og ble i 2008 kåret av Dagbladet til Norges beste fornøylespark (terningkast 6) sammen med Dyreparken i Kristiansand. De senere årene har parken dessuten blitt svært kjent for det årlige russtreffet ("Landstreffet i Stavanger"), som

finner sted i begynnelsen av mai. Dette blir regnet som et av Norges største russetreff, og rundt 10 000 russ deltar på arrangementet hvert år.

4.2.2 Grunnleggende filosofi og strukturell oppbygning

Kongeparken har en offisiell driftsstrategi som er bygget opp omkring *seks sentrale verdier*. Disse er som følger:

1. Leke
2. Lære
3. Dele (opplevelser)
4. Utforske (muligheter, grenser, etc.)
5. Magi
6. Spenning

De seks grunnverdiene er utformet på en slik måte at de skal legge forholdene best mulig til rette for både gjester og ansatte. Hovedtanken er at parkens gjester skal få mulighet til å drømme seg bort noen timer i en ellers stressende og hektisk hverdag, og de ansatte skal sørge for å bidra til dette så godt de kan. Parkens ledelse har i den forbindelse bevisst valgt å ta i bruk ulike metaforer tilknyttet teater- og filmspråket fremfor mer utbredte virksomhetsterminologier. Derfor brukes f. eks. begrepet ”rolle” i stedet for ”stillingsinstruks”, og vanlige tilsatte (dvs. nyrekrutterte sesongarbeidere) blir omtalt som ”Eventyrere”. Dette er blitt gjort for at selve opplevelsesaspektet for gjestene ikke skal komme i bakgrunnen på bekostning av vanlige virksomhetsprosedyrer. Kongeparkens uttalte visjon er å være den beste fornøylesparken i Skandinavia, målt i kvalitet på opplevelser. For øvrig er den definerte hovedmålgruppen barn i alderen 0-14 år, med mor som beslutningstaker.

Kongeparken er en typisk sesongbasert virksomhet, noe som innebærer at den har et forholdsvis stort aktivitetsnivå på en bestemt tid av året (sommeren) og ellers svært liten eller ingen aktivitet (høst-vår). Høsten og vinteren går hovedsakelig med til å utføre diverse administrativt arbeid (bl.a. planlegge neste sesong, reise rundt og hente inspirasjon fra andre fornøylesparker rundt om i verden, kjøpe inn nytt utstyr og attraksjoner, o.l.), mens våren stort sett brukes til å rekruttere arbeidstakere for kommende sesong.

Når det gjelder ansettelser, så har Kongeparken utarbeidet sin helt egen, spesialtilpassede fremgangsmåte som blir benyttet når det skal hentes inn nye tilsatte. På dette området, i tillegg til mange andre, later det til at ledelsen innehar helt klare forestillinger om hvilke krav og retningslinjer som bør være gjeldende. Deres syn er at virksomhetskultur må bygges *ovenifra*, og det er derfor viktig at de personer som ansettes innehar de kvalitetene som ledelsen mener trengs for at parken skal kunne klare å yte best mulig service overfor gjestene. Hvert år på våren blir det derfor avholdt intervjuer med ca. 650 personer (hovedsakelig skoleungdom i alderen 15-16 år), hvor rundt 150 av disse blir tilsatt for den kommende sesongen. Intervjuene blir lagt opp i form av en *audition*, og denne varer i ca. tre timer. Det viktigste kriteriet for ansettelse er *væremåte*, og det blir særlig vektlagt om vedkommende jobbsøker er en sosialt aktiv og engasjert person. Følgende sitat illustrerer dette fint, og er hentet fra Kongeparkens nettsider (<http://www.kongeparken.no/index.php?id=509>):

”Vi setter høye krav til våre medarbeidere. En Eventyrer må like å jobbe med mennesker, ha glimt i øyet, like utfordringer og trives i et til tider hektisk arbeidsmiljø.”

En vanlig sesongarbeider i Kongeparken arbeider i snitt ca. 30 dager per sesong, noe som utgjør en relativt kort, men intensiv, arbeidsperiode.

Kongeparken er rent strukturelt sett delt inn i tre ulike hovedavdelinger: *Mat og drikke*, som reguleres av Mattilsynet, *Attraksjoner*, som reguleres av Veritas, og *Opplevelser*, dvs. alt som innbefatter underholdning, butikkdrift, o.l. Alle disse avdelingene er forholdsvis strengt hierarkisk oppbygd, og arbeidsstaben består av Eventyrere (vanlige sesongtilsatte), Storbjørner (noe eldre og mer erfarne mellomledere) og ansvarlige ledere (kompetente fagfolk som er hentet inn for sesongen, men som ikke har blitt ansatt gjennom det vanlige rekrutteringssystemet).

4.2.3 Program for kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling er et begrep som spiller en viktig rolle i Kongeparkens generelle virksomhetsfilosofi, og sentrale deler av driften er basert nettopp på denne tankegangen.

For det første er ledelsen i parken klar på at det er viktig å bygge opp under de tilsattes individuelle, faglige utvikling. Blant annet blir den innledende ansettelsesprosedyren foretatt av et team av parkens nøkkelpersoner, blant dem Håkon Lund. Dette bidrar til å sende viktige

signaler til jobbsøkerne, og viser med all tydelighet at parkledelsen er nøye med hvem som blir tilsatt, og da særlig hvordan vedkommende er som person, og hvordan han eller hun kan få brukt og utviklet sine evner på best mulig måte gjennom det daglige arbeidet i parken. Dette indikerer med andre ord at hver enkelt jobbsøknad blir behandlet svært seriøst. Ledelsen later også til å mene at parken har et overordnet, sosialt samfunnsansvar for å gi ungdommen litt ballast av nyttige erfaringer å ta med seg videre i livet og den kommende yrkeskarrieren, og at den derfor i praksis bør fungere like mye som skole (mht. det å gi de tilsatte et nyttig læringsutbytte) som arbeidsplass. Det er derfor blitt fastsatt et mål om at alle som har vært ansatt i Kongeparken skal kunne være grunnleggende i stand til å jobbe med servicerelatert arbeid på et senere tidspunkt i yrkeskarrieren.

For det andre er ledelsen i Kongeparken svært opptatt av å følge opp de tilsatte på en rimelig grundig måte i deres arbeidshverdag. For å kunne få til dette har de utviklet en egen mellomlederordning, det såkalte *Storbjørnprogrammet*. Dette går i korthet ut på å tilsette tidligere sesongarbeidere ("Eventyrere") som ansvarlige mellomledere, hvor disse får tildelt tittelen "Storbjørn". Det eneste kravet for å kunne bli dette, er at man må ha jobbet minimum én sesong som Eventyrer i parken på et tidligere tidspunkt. De fleste Storbjørner er derfor som regel noe eldre enn Eventyrerne (rundt 18-19 år). Kandidater til Storbjørnprogrammet blir sendt til USA på parkens regning, hvor målet er at de skal få et dypere innsyn i ulike driftsprosedyrer og arbeidsrutiner i fornøyelsesparker gjennom diverse omvisninger og undervisningskurs i regi av Kongeparkens kontaktnett der borte. En Storbjørns hovedoppgave består i å gå rundt i parken og *coache* (dvs. veilede) nyrekrutterte Eventyrere midt under sesongen. De skal sørge for at all aktivitet i parken foregår som normalt, og ved behov hjelpe og oppmuntre Eventyrere som har praktiske problemer eller av ulike grunner ikke yter en tilfredsstillende innsats. Storbjørnene plikter videre å gi daglige rapporter til Håkon Lund personlig om hvordan tingenes tilstand er i parken, samt å delta i faglige diskusjoner om hva som fungerer bra og hva som eventuelt kan forbedres. Med dette programmet forsøker ledelsen i Kongeparken å oppnå flere ting. De skaffer seg bl.a. lojale og kompetente medarbeidere som virkelig brenner for parken og alt hva den står for, og de hjelper til med å utvikle unge mennesker til å bli ansvarsbevisste og selvstendige individer. På den måten kan man si at ordningen, så lenge den fungerer etter hensikten, er en vinn-vinn-situasjon for både Kongeparken og Storbjørnene. Parken får gode og dyktige medarbeidere som kan hjelpe den å utvikle seg videre, mens ungdommene gjennom arbeidet her får med seg en mengde kunnskaper og erfaringer som de kan dra nytte av senere i arbeidslivet.

For det tredje fokuseres det i Kongeparken mye på det å ha et godt arbeidsmiljø. Læring og personlig utvikling er sterkt avhengig av at det generelle miljøet på arbeidsplassen er noenlunde godt, og at flest mulig trives med å arbeide her. Ledelsen tar tak i disse tingene allerede under den innledende ansettelsesauditionen, hvor alle kandidatene får utdelt et *selvevalueringsskjema*. Dette skal de bruke til å vurdere hva de selv mener er deres mest positive og negative sider. I tillegg forsøker parken aktivt å coache medarbeidere som ikke klarer å leve helt opp til den rollen vedkommende er satt til å fylle. Her spiller Storbjørnene en viktig rolle, bl.a. ved at de skal bidra til at folk som ikke finner seg helt til rette skal kunne omskoleres til andre roller i parken som passer deres evner og egenskaper bedre. Det er viktig for ledelsen at alle de tilsatte skal føle at de har noe nyttig å bidra med, slik at de unngår en følelse av mislykkethet. Andre tiltak som benyttes for å evaluere og bygge opp under den generelle atmosfæren i parken, er bl.a. jevnlig trivselsundersøkelser (spørreskjemaer, o.l.), fadderordninger, ulike sosiale arrangementer, kursing, etc. Det viktigste virkemiddelet for å sørge for at trivselsnivået i parken holder et stabilt høyt nivå, er å se til at de ansatte lærer hverandre skikkelig å kjenne, slik at de således forhåpentligvis kan knytte sterke, gjensidige bånd. Dette mener ledelsen er alfa og omega for at parken skal kunne være en god arbeidsplass for alle, og det er det som er hovedhensikten med de ulike tiltakene som er iverksatt for å forsøke å skape og opprettholde et godt arbeids- og læringsmiljø. Dette ser også ut til å fungere etter hensikten, siden Kongeparken (ifølge ledelsen) jevnt over skårer høyt på de fleste trivselsundersøkelser som har blitt gjennomført her de senere årene, både blant nåværende og tidligere ansatte.

4.2.4 Oppsummering

Når det gjelder selve driften, så fremgår det ganske klart at ledelsen i Kongeparken hele tiden arbeider hardt for å kunne oppnå og opprettholde et noenlunde høyt nivå av kreativitet og nyskapning. Mye av årsaken til dette skyldes nok at parken hører til i en bransje som har rimelig ekstreme krav til kontinuerlig fornyelse og strukturell perfeksjonisme. En fornøylespark må naturlig nok hele tiden oppdateres og fornyes for at ikke gjestene skal kjede seg og miste interessen. Ledelsen i Kongeparken har derfor utarbeidet en masterplan som skal legge langsiktige føringer for fremtidige valg og fremgangsmåter. Det er utrolig viktig å bruke mye tid og ressurser på å prøve å komme frem til riktige avgjørelser og forhindre at det blir foretatt kostbare feilvurderinger. Det er f. eks. alltid viktig å prøve ha på plass noen nye attraksjoner i parken hver sommer, slik at gjestene ikke går lei og begynner å oppsøke andre fornøylesparker og fritidstilbud i stedet. Dette er også helt i tråd med det

ledelsen ser på som *parkens kjernekompetanse*, nemlig det å bidra til å skape gode opplevelser for de besøkende.

For å kunne leve opp til denne tankegangen benytter parken seg av ulike virkemidler. For det første har parkledelsen gjennom årenes løp opparbeidet seg et stort, internasjonalt bransjenettverk, som de aktivt gjør seg nytte av i arbeidet med å utvikle parken videre. Dette innebærer i praksis at ledelsen reiser rundt og henter impulser fra andre fornøylesparker verden over, og med dette bidrar til at Kongeparken på kontinuerlig basis fremstår som kreativ og nyskapende overfor gjestene og resten av det norske fornøylesparkmiljøet. For det andre er ledelsen nøye på å få konstruktive tilbakemeldinger fra parkens brukere, som naturlig nok danner hovedgrunnlaget for hele virksomhetsdriften. Ulike tiltak som er iverksatt for å innhente slike tilbakemeldinger omfatter bl.a. spørreundersøkelser ("Questback"-modellen), opprettelsen av et eget juniorstyre (et forum hvor unge mennesker kan komme med innspill til hvordan parken kan bli bedre) og aktivitet på ulike nettsamfunn (Facebook, o.l.). Ledelsen har også åpnet for at det i enkelte tilfeller kan være aktuelt å hyre inn ekstern konsulentbistand for å hjelpe til med å kartlegge og evaluere den rådende kompetansesituasjonen, men er nøye på at dette ikke må berøre noe av parkens *sjel*, dvs. den grunnleggende filosofien og de interne retningslinjene som gjelder her. Eventuell konsulentbistand skal følgelig bare benyttes i helt konkrete henseender, f. eks. til nærmere detaljregulering av ulike kompetansebaserte rammebetingelser i forbindelse med den daglige driften, o.l.

Når det gjelder Kongeparkens generelle forhold til de tilsatte, så er også dette, som tidligere nevnt, et område som later til å ha høy prioritet. Ledelsen er fullt klar over at parken er veldig avhengig av de ansatte, fordi det er disse som i størst grad bidrar til å forme gjestenes inntrykk og opplevelser. Det er derfor enormt viktig at parken har god kontroll over ansettelsene, og at de som blir hyret inn i størst mulig grad er personer som kan representere Kongeparken på en best mulig måte overfor de besøkende. Ansettelsesprosedyrene er derfor veldig grundige, og inneholder mye utsiling og strenge krav (mht. bl.a. væremåte og personlige egenskaper). Ledelsen er imidlertid ærlig på at ikke alle ansettelsene er like vellykkede, men det er samtidig utrolig vanskelig totalt å unngå å gjøre noen feil nå og da. Men parken forsøker alltid, som tidligere nevnt, å være sitt ansvar bevisst, og prøver å inkludere og ivareta alle sine tilsatte på en så god og sikker måte som overhodet mulig. Det blir derfor sagt at alle som går inn for å yte en god innsats skal ha en fair sjanse til å gjøre det bra her.

Kongeparken får visstnok stort sett bare skryt av gjestene, og ser ut til å fungere svært bra på de aller fleste områder. Det er imidlertid én ting ledelsen mener parken må bli mye bedre på i tiden som kommer, og det gjelder den generelle kommunikasjonen mellom gjestene og Eventyrerne. Med dette menes bl.a. at de parkansatte bør bli enda bedre til å argumentere overfor besøkende hvorfor regelverket i parken er som det er (f. eks. hvorfor man ikke, jf. sikkerhetsreglementet, får benytte seg av enkelte attraksjoner hvis man ikke er over en bestemt alder eller høyde), samt at de i større grad må forsøke å se situasjonen ut ifra gjestenes synsvinkel, og vise forståelse og handlekraft dersom det oppstår spesielle behov (dvs. at de f. eks. i enkelte tilfeller kan gjøre visse unntak når det gjelder lukkingstider, dersom det ankommer besøkende langveisfra rett før stengetid som ikke har anledning til å besøke parken dagen etter). Selv om de besøkende jevnt over gir positive tilbakemeldinger på denne dialogen, så viser erfaringer fra andre parker, ifølge parkledelsen, at dette er et område som Kongeparken har langt igjen på før den mestrer fullt ut. Ellers blir det presisert at det er flere andre småting som også kan forbedres, men dette er noe ledelsen mener må gjøres gjennom den kontinuerlige utviklingsprosessen som parken alltid er inne i.

4.3 Fakta om andre norske fornøylesparker

4.3.1 Litt om valg av sammenlignbare virksomheter

Siden jeg i denne oppgaven har valgt Kongeparken som fokusvirksomhet, så følte jeg det var viktig å forsøke å finne andre noenlunde tilsvarende fornøylesparker å sammenligne den med. I den forbindelse fant jeg ut at to av de beste parkene å fokusere på i så måte, var Tusenfryd utenfor Oslo og Sommarland i Bø, Telemark. Hovedgrunnen til dette er at disse to parkene hovedsakelig drives på samme måte som Kongeparken (bl.a. mht. attraksjonstyper, ansettelsesforhold, etc.) og at de i tillegg henvender seg til omtrent den samme målgruppen (dvs. barnefamilier) som det Kongeparken gjør. Jeg vil derfor i de kommende delkapitlene, hovedsakelig på bakgrunn av telefonintervjuer foretatt med de personalansvarlige i hver av parkene, presentere deres syn på temaområdene rekruttering, kompetanse og kompetanseutvikling, på samme måte som det jeg nå nylig har skissert i tilknytning til Kongeparken. Siden empiriinnsamlingen her imidlertid stort sett utelukkende fant sted i form av telefonintervjuer, så vil graden av dybde i informasjonsgrunlaget nok være noe redusert i forhold til i Kongeparkens tilfelle. Poenget her er bare er å få frem hovedlinjene i forhold til driften i enkelte andre, konkurrerende parker til Kongeparken.

4.3.2 Fakta om Tusenfryd

4.3.2.1 Generell informasjon

Tusenfryd er, på samme måte som Kongeparken, en av Norges største og mest kjente fornøyelsesparker, og ligger på Vinterbro i Ås Kommune utenfor Oslo. Parken åpnet i 1988, og har de seneste årene hatt omkring 500 000 besøkende hver sesong. Siden åpningen for over 20 år siden har Tusenfryd hatt en betydelig utvikling, og kan i dag tilby hele 33 forskjellige attraksjoner (bl.a. flere ulike berg- og dalbaner). Gjennom årenes løp har det dessuten med jevne mellomrom blitt arrangert ulike forestillinger og arrangementer i parkens regi, blant dem ”Vikingsverdets Forbannelse” med Brødrene Dahl i 1997 og ”Sommershow med Knutsen og Ludvigsen” i 1999. Tusenfryd eies og drives per i dag av et spansk selskap, *Parques Reunidos S. A.*, og skal etter sigende være Norges største distributør av sommerjobber for ungdom (totalt har parken ca. 750 tilsatte hver sesong).

4.3.2.2 Sentrale verdier og strukturell oppbygning

Også i Tusenfryd har ledelsen gjort seg opp noen klare meninger om hvilke kvaliteter og egenskaper som bør kjennetegne de som skal arbeide her, for at parken skal kunne drives og utvikles videre på en god måte. Det er i den forbindelse blitt utviklet en egen merkevareplattform, som baserer seg på tre grunnleggende, emosjonelle verdier: De tilsatte skal være *trygge* (kunnskapsrike, ærlige, til å stole på), *offensive* (lærevillige og arbeidsomme) og *entusiastiske* (ha godt humør og bidra til å spre glede blant gjestene). Dette er faktorer ledelsen mener må til for at parken skal kunne oppnå sin visjon, som er å være *norgesmester i glede* (m.a.o. å være Norges morsomste fornøyelsespark). Formålet med merkevareplattformen er at de tilsatte skal kunne bli plassert i ulike arbeidssituasjoner basert på hvor godt ledelsen mener hver og en av dem scorer på de tre kjerneverdiene.

Når det gjelder tildeling av konkrete arbeidsoppgaver, så er dette nært forbundet med parkens oppdeling av de ulike arbeidsområdene. Tusenfryd er en veldig stor fornøyelsespark etter norsk målestokk, og består således av en rekke ulike underavdelinger. Disse innbefatter fokusområdene *Attraksjoner, Billett, Butikk & Foto, F & B* (”*Food and Beverage*”), *Gartner, Lager, Parkering, Parkservice, Spill, Restaurant* og *Vakt*. Alle disse avdelingene fordrer ulike krav og kvalifikasjoner for dem som skal arbeide her (f. eks. så må man være fylt 18 år og ha førerkort klasse B for å kunne jobbe på lageret, mens man i attraksjonsavdelingen må være fylt 16 år og ha sikkerhet og hurtighet i fokus). Det er imidlertid viktig å spesifisere at dette

hovedsakelig gjelder for sesongarbeiderne, og at de faste tilsatte har klart spesifiserte kompetansekrav i forhold til det den aktuelle stillingen krever.

4.3.2.3 Rekrutteringsprosessen

Tusenfryd har hvert år en kolossalt stor søkermasse bestående av ungdom som ønsker å skaffe seg sommerjobb her, og det kreves derfor en nøye gjennomført utvelgelsesprosess for å sørge for at parken får tilsatt folk den virkelig trenger, og som er oppriktig interessert i å gjøre en god innsats i de få månedene sesongen varer. Selve ansettelsesprosedyren er *totalt*, og består av et *gruppeintervju* og et *dybdeintervju*. Under gruppeintervjuet blir kandidatene satt sammen i grupper, for så å bli vurdert etter hvordan de opptrer i møte med andre mennesker (f. eks. om de er sosiale, initiativrike, etc.). De som gir et positivt førsteinntrykk her, blir siden sendt videre til et individuelt dybdeintervju som foregår separat i de ulike underavdelingene, hvor de til slutt vil få tilbud om jobb dersom ledelsen er fornøyd med deres helhetlige fremtoning og dokumenterte kvalifikasjoner. Gruppeintervjuet gjelder for både sesongarbeidere og fastansatte, men bare sesongarbeiderne må i etterkant av dette gjennomføre et individuelt dybdeintervju.

På generelt grunnlag kan man si at det ikke hersker noen særlig strenge *formelle* krav for å bli sesongarbeider i Tusenfryd. Med dette menes at man ikke trenger å ha spesielt gode fagkarakterer fra skolen eller tidligere arbeidserfaring for å få jobb her. De eneste faste kriteriene som gjelder, er at man må kunne vise til relativt gode karakterer i orden og oppførsel, samt at man bør inneha rimelig greie sosiale egenskaper. Det er heller ikke i de fleste tilfeller påkrevd å inneha noen spesiell form for spisskompetanse, da ledelsen i parken utplasserer de nytilsatte etter hvor de føler hver enkelt passer best inn. De eneste unntakene fra dette er, som tidligere nevnt, tilknyttet ulike ferdighets- og sikkerhetsmessige faktorer, som bl.a. alder, svømme- og bilkjøringsegenskaper, etc. For å bli sesongleder gjelder imidlertid de samme reglene som for Storbjørnene i Kongeparken, dvs. at man må ha jobbet minimum én sesong i parken som vanlig sesongarbeider på et tidligere tidspunkt.

4.3.2.4 Opplæring og kompetanseutvikling

Tusenfryd bruker jevnt over mye tid og ressurser på kompetanseutvikling, og ledelsen her synes å være fullt klar over viktigheten av å utarbeide et velfungerende opplegg på dette området. Dette skyldes bl.a. at parkens gjester naturlig nok forventer å oppleve god service når de er på besøk her, samt at statusen som Norges største arbeidsplass for ungdom

innebærer visse normative og samfunnsmessige forpliktelser når det gjelder kravene til oppfølging og videreutvikling av arbeidsstaben.

Ledelsen i Tusenfryd har i den sammenheng utarbeidet fire punkter som den anser som viktige suksesskriterier for at de tilsatte skal kunne utøve en god arbeidsinnsats. Disse omtales ofte som *de fire sannheter* i møte med gjesten, eller ”*Sannhetens Øyeblikk*”, og skal i sum bidra til å avgjøre om gjestene vil få en positiv, nøytral eller negativ opplevelse i møte med fornøylesparken. Det er derfor særdeles viktig at de tilsatte er nøye med å fremstå på en slik måte at ingen av disse momentene blir nevneverdig skadelidende. De fire sannheter er:

1. Sikkerhet
2. Vennlighet
3. Skjønnhet
4. Hurtighet

Alle sesongarbeiderne vil til enhver tid måtte utøve ulike grader av disse, og underlederne har overoppsyn med og ansvar for at disse utøves på en jevnt over balansert og positiv måte.

Tusenfryds opplæringsprogram baserer seg tungt på de fire sannheter, men reguleres noe forskjellig i de ulike underavdelingene. Nytilsatte sesongarbeidere får inngående kursing i de forskjellige punktene, samt utlevert en håndbok som heter ”Lille lure”. Denne inneholder mye praktisk informasjon om ulike ting i parken, og fungerer som et mobilt oppslagsverk med opplysninger om alt en sesongarbeider må kunne vite noe om i den daglige arbeidsgangen.

Parken har også et eget ledertreningsprogram med fire samlinger per sesong. Dette skal gi gode verktøy for sesonglederne å benytte seg av i tilknytning til de daglige rutinene i Tusenfryd. Lederne har, i likhet med de vanlige sesongarbeiderne, en håndbok, kalt ”Store Smarte”, som skal veilede dem i utøvelse av god ledelse.

Ledelsen i Tusenfryd mener også at det er viktig å forsøke å holde på de tilsatte, og føler at dette er et område de er rimelig flinke på. I år (2009-sesongen) har bl.a. tre av fem tidligere sesongarbeidere valgt å fortsette som sesongledere.

4.3.2.5 Kartlegging og evaluering

I Tusenfryd er man opptatt av at det på kontinuerlig basis bør iverksettes ulike kartleggings- og evalueringstiltak i hele organisasjonen, for at parken på den måten jevnlig skal kunne holde seg oppdatert på hvordan kvaliteten til enhver tid er på den rådende kompetansebeholdningen hos de tilsatte, samt i tillegg finne ut hvordan situasjonen er på andre relaterte områder, bl.a. mht. trivsel o.l.

Når det gjelder tiltak for å få oversikt over de tilsattes kompetansebeholdning, så må bl.a. alle sesonglederne med jevne mellomrom sende inn en oppdatert sesong-CV, mens de vanlige sesongtilsatte må foreta en nytteevaluering hvor de skal graderes på en skala fra 1-5 hvor gode de er på de ulike punktene i de fire sannhetene. De skal også vurderes ut ifra individuelle ferdigheter og hvor gode de er på samspill. Angående evaluering av faktorer som trivsel og den generelle kvaliteten på parkens arbeidsmiljø, så blir disse opplysningene innhentet i form av jevnlig klimaundersøkelser blant alle de tilsatte. Her scorer parken stort sett ganske høyt, og de aller fleste sesongarbeiderne oppgir vanligvis at de trives veldig godt med å arbeide i Tusenfryd. Klimaundersøkelsene kan dessuten også benyttes av de tilsatte til å gi personlige tilbakemeldinger til ledelsen i parken om hva de mener kan forbedres i forhold til ulike aspekter ved driften av parken. I tillegg blir det også avholdt en rekke sosiale arrangementer for alle arbeidstakerne i løpet av sesongen, noe som skal bidra til å holde det generelle trivselsnivået oppe.

Til slutt kan det nevnes at parken benytter seg av konsulenthjelp med ujevne mellomrom, men som oftest baserer den seg på interne undersøkelser. Dette fordi ledelsen først og fremst anser disse som ganske gode, samt fordi tilbakemeldinger fra gjestene anses som viktigere og mer relevante enn tilbakemeldinger fra eksterne konsulenter.

4.3.2.6 Oppsummering og refleksjon

På bakgrunn av det jeg har fått vite, er det liten grunn til å tvile på at ikke Tusenfryd tar arbeidet med kompetanseutvikling svært seriøst. Ledelsen i parken virker å vite hva den vil, og har utarbeidet forholdsvis klare mål og retningslinjer som de tilsatte har å rette seg etter. Når det kommer til hva Tusenfryd selv ser på som sin kjernekompetanse, så oppgir ledelsen at den mener de er gode på service i forhold til gjestene, grundige når det gjelder personlig oppfølging av de tilsatte, samt utøvere av god personalpolitikk rent generelt. De sier også at Tusenfryd gjennomgående har et svært godt forhold til de andre norske fornøylesparkene,

og at de foretar mye intern utveksling av ulike ideer og erfaringer med de andre aktørene i det internasjonale nettverket til sitt spanske eierselskap. Når det gjelder områder hvor parken fremdeles har et vesentlig forbedringspotensiale, så peker ledelsen på det å bli enda flinkere til å være fremtidsrettet (bl.a. i forhold til utvidede kompetansekrav, det å ta i bruk ny teknologi, etc.), samt at de kan jobbe enda mer systematisk i forhold til problematikken rundt kompetanseutvikling, enn det som er tilfelle i dag.

4.3.3 Fakta om Sommarland

4.3.3.1 Grunnleggende fakta om virksomheten

Sommarland (eller Bø Sommarland som parken offisielt heter) ligger i Bø i Telemark, og har en unik status som Norges (foreløpig) eneste utendørs vannaktivitetspark. I praksis innebærer dette at størstedelen av parkens virksomhet foregår ute i friluft i ulike vannbaserte aktivitetsapparater (bl.a. bassenger, vannsklier, etc.). Dette betyr imidlertid ikke at parken utelukkende baserer seg på vannrelaterte lekeaktiviteter. Her finnes også en mengde vanlige aktivitetstilbud kjent fra andre fornøylesparker, som f. eks. lekeslott, tivoli og elektriske biler.

Sommarland åpnet i 1985, og har i årenes løp opparbeidet seg et renommé (ifølge parken selv) som en av de beste vannbaserte fornøylesparker i Europa, og verden forøvrig. Dette underbygges av følgende sitat fra parkens egne nettsider (<http://www.sommarland.no/omparken.html>):

”Bø Sommarland er i Europatoppen på fart og spenning og et eldorado for deg som vil ha det ekstra gøy i vannet. Våre sklier varierer fra å være blant Europas høyeste og verdens største. Den 26 meter høye supersklia ”Magasuget”, den stupbratte ”Halfpipen”, vannberg- og dalbanen ”Mot i Brøstet” og verdens største kunstige surfebølge ”Flo Rider” er bare noen av vannaktivitetene du kan få adrenalinkick av.”

Sommarland har, i likhet med Kongeparken, om lag 200 000 besøkende på årlig basis, og hyrer inn ca. 300 midlertidige arbeidstakere (hovedsakelig ungdom fra 16 år og oppover) hver sesong. Parken har forøvrig samme eierselskap som Tusenfryd, Parques Reunidos S. A., og det pågår derfor på kontinuerlig basis et utbredt samarbeid mellom disse to ”søsterparkene” på en rekke områder (de har bl.a. felles personalsjef).

4.3.3.2 Strukturell oppbygning

På samme måte som i Tusenfryd, så er Sommarland delt inn i en rekke ulike underavdelinger med hvert sitt fokusområde. Disse avdelingene innbefatter *Badevakt, Billett, Butikk, Catering, Leikelandsvakt, Tivoli, Renhold* og *Saniteten*. Og akkurat som i Tusenfryds tilfelle, så stilles det ulike krav til alder og personlige egenskaper i tilknytning til det å kunne få lov til å arbeide her. I Sommarland er det jevnt over enda strengere krav til disse tingene enn i Tusenfryd, siden denne parken i stor grad baserer seg på vannrelaterte aktiviteter, noe som fordrer ekstra årvåkenhet og påpasselighet i forhold til gjestenes og de tilsattes generelle grad av sikkerhet. Siden mange av oppgavene her dessuten går ut på å betjene relativt kompliserte tekniske og mekaniske apparater, og generelt sett innbefatter mye personlig ansvar, så er aldersgrensen i flere av avdelingene satt til 18 år.

4.3.3.3 Rekruttering og oppfølging

Siden mesteparten av dem som jobber i Sommarland er relativt unge mennesker, så har disse som regel liten eller ingen arbeidserfaring fra tidligere, og dette er derfor ikke noe viktig kriterium i forhold til det å kunne få jobbe her. Det som teller er hovedsakelig å inneha bestemte personlige egenskaper, som at vedkommende er utadvendt, engasjert og entusiastisk, samt har forberedt seg godt til intervjuet (den enkelte jobbsøker må vise for parkledelsen at vedkommende virkelig fortjener å arbeide her). Søkerne må imidlertid vise frem vitnemålet sitt, og helst ha relativt gode karakterer i orden og oppførsel, samt lite fravær. Enkelte arbeidsoppgaver, som f. eks. badevakt, krever imidlertid at man er over 18 år, samt at man kan svømme og er i stand til å dykke ned til to meter (av sikkerhetsmessige årsaker). De fleste avdelingene baser seg som oftest på intern rekruttering til de fleste stillinger, bl.a. lederstillinger. Det blir imidlertid ofte tatt hensyn til personlige ønsker i jobbsøknadene, og de rekrutteringsansvarlige ser også an jobbsøkerne under ansettelsesintervjuet i forhold til hvilken avdeling vedkommende sannsynligvis vil passe best inn i.

Det brukes også mye tid og ressurser på kompetanseutvikling. Organisasjonen i Sommarland er per dags dato relativt ny og uerfaren, etter at det ble foretatt en rekke utskiftninger her for et par år siden. Derfor har det blitt mye fokus på denne delen av driften nå i det siste, til tross for at det egentlig er avsatt ganske liten tid til det grunnet andre gjøremål (det satses da særlig på at nytilsatte sesongarbeidere i de ulike avdelingene skal kunne fortsette som mellomledere i parken på et senere tidspunkt). Det blir alltid avholdt et innledende opplæringskurs den siste helgen før sesongen begynner. Dette består hovedsakelig av en teoretisk del, som går ut på å

skape engasjement blant de nytilsatte. Den praktiske opplæringen er avdelingsspesifikk, og totalt får hver arbeidstaker i snitt ca. 16 timer opplæring før sesongen starter.

Lederne i Sommarland spiller en viktig rolle når det gjelder opplæring og generell oppfølging av nytilsatte sesongarbeidere. Ledelsen består av seks faste hovedledere og en hel del sesongansatte ledere med individuelt oppfølgingsansvar for de nytilsatte. Disse har igjen enkelte underledere som opererer på laveste nivå. I tillegg har man avdelingsledere som er sterkt involvert i rekrutteringsfasen. De ulike sesong- og underledernes oppgaver og gjøremål blir jevnlig kvalitetskontrollert av hovedledelsen. Ledelsessystemet er inndelt etter ulike temaområder, og det eksisterer et systematisert rapporteringssystem, hvor alle lederne gir hverandre hyppige tilbakemeldinger i hele hierarkiet.

4.3.3.4 Evaluering og utviklingstiltak

Alle parkens medarbeidere evalueres på kontinuerlig basis, og særlig etter sesongslutt. De blir da vurdert etter et karaktersystem fra 1-5 på seks ulike områder: *vennlighet, hurtighet, sikkerhet, orden, samspill og individuelt ansvar*. Totalt sett ser Sommarlands ledelse imidlertid mer på situasjonen til hvert enkelt individ enn på den totale arbeidsstaben, dvs. at de fokuserer mer på den individuelle oppfølgingen av hver enkelt arbeidstaker i stedet for å se på sesongarbeiderne i en større helhet.

Sommarland er også veldig opptatt av å forsøke å beholde nytilsatte på lengre sikt. Ledelsen går derfor, som tidligere nevnt, aktivt inn for å forsøke å internrekruttere arbeidstakere til spesielt ansvarsfylte stillinger, bl.a. sesongledere. Ledelsen mener det er viktig å forsøke å bevisstgjøre medarbeidere med spesielle egenskaper og ledertalenter, og forsøker å følge opp og inspirere disse individuelt så godt det lar seg gjøre.

Når det gjelder arbeidsmiljøet i Sommarland, så er dette visstnok gjennomgående veldig positivt og sosialt. Ledelsen opplyser om at det hersker rimelig god takhøyde her, og mobbing o.l. forekommer det visstnok lite av. Man fører en åpen dialog, og parken arrangerer omkring 3-4 sosiale fellesarrangementer hver sesong, i tillegg til en rekke interne leder- og avdelingsarrangementer. Det blir også foretatt jevnlig klimaundersøkelser på samme måte som i Tusenfryd, hvor de tilsatte kan komme med sine synspunkter på ulike saker og ting angående arbeidet i parken. Ledelsen har åpnet for individuelle innspill både i og utenom sesongen, og vurderer om de foreslåtte tiltakene er gode og om de lar seg gjennomføre i

praksis (dette er ofte et økonomisk spørsmål). Sommarland har dessuten et rykte på seg for å være en veldig god arbeidsplass, og det medfører at det omtrent hvert eneste år er langt flere jobbsøkere enn antall ledige stillinger (tallene for dette varierer sterkt fra år til år). Parken får dessuten stort sett bare positive tilbakemeldinger fra de som arbeider her.

Sommarland benytter seg lite av intern konsulenthjelp, fordi ledelsen mener at parken enda er på et nivå hvor den kan finne gode, interne løsninger på fleste problemer som måtte oppstå, og hvor det meste kan ordnes på egen hånd. I forbindelse med opplæringsprosessen blir det imidlertid av og til benyttet ekstern bistand, bl.a. for å hjelpe til med å få opp innsatsviljen til de nytilsatte.

4.3.3.5 Avsluttende betraktninger

For å gjøre en liten oppsummering omkring Bø Sommarlands arbeid med rekruttering og kompetanseutvikling, så kan man her trekke flere av de samme konklusjonene som også gjelder i tilknytning til Kongeparken og Tusenfryd. Også Sommarland virker å ha en relativt gjennomtenkt og velutviklet rekrutterings- og opplæringspolitikk for sine arbeidstakere, og heller ikke her ser det ut til å være noen særlig grad av misnøye blant de tilsatte som helhet.

Ledelsen oppgir at Sommarland, i likhet med Kongeparken og Tusenfryd, ikke opplever å ha spesielt mye konkurranse om arbeidskraften. Dette skyldes mye arbeidsmålgruppens alder, som i de fleste tilfeller ligger under 18 år. Sommarland er videre en av ytterst få virksomheter i sin region som kan tilby utarbeid for ungdom, hvor man kan ha det sosialt, få mer ansvar og treffe mange mennesker på sin egen alder. Dette bidrar nok også mye til at parken er en så attraktiv arbeidsplass som det den faktisk er.

Når det kommer til temaet kjernekompetanse, så mener ledelsen at Sommarland hovedsakelig er veldig dyktige på to ting. Den ene er at parken er veldig inkluderende i forhold til det sosiale aspektet, både for gjester og for de tilsatte. Ledelsen mener at det er viktig at alle aktørene i parken, både gjester og arbeidstakere, skal kunne ha det trivelig sammen med andre mennesker, og således oppleve Sommarland som et attraktivt sted å være i alle situasjoner. Det andre området ledelsen mener parken er spesielt dyktig på, er det at den forsøker å tilpasse arbeidet for ungdommen så godt det lar seg gjøre. Det er viktig at alle de tilsatte blir satt til å gjøre oppgaver som passer bra for dem, både med hensyn til interesse og personlige egenskaper. Dette mener ledelsen at de generelt sett er gode på å få til i Sommarland.

På samarbeidsfronten utveksler Sommarland naturlig nok erfaringer først og fremst med Tusenfryd, siden disse to er eid av samme spanske selskap. Imidlertid har parken også et godt forhold til de andre norske fornøylesparkerne, siden bransjemiljøet her i landet er relativt lite. Parken har imidlertid relativt liten grad av idéutveksling med utenlandske fornøylesparker, da dette ikke er noe prioritert område hovedsakelig grunnet liten tid og få tilgjengelige ressurser.

Når det gjelder mulig forbedringspotensial for Sommarland, så oppgir ledelsen at dette hovedsakelig kan knyttes til det å jobbe med mat (dvs. all intern virksomhet tilknyttet produksjon, håndtering og salg av matrelaterte produkter, f. eks. kafédrift, pølseboder, etc.). En av grunnene til dette er at mange produkter skal læres inn og tilberedes på rimelig kort tid av unge, uerfarne mennesker, noe som gjør det lite attraktivt å satse på. Her kan forholdene legges bedre til rette, bl.a. ved å innføre langt flere opplæringstimer, samt muligens det å hyre inn noen eldre arbeidstakere til disse oppgavene. I tillegg kan dette området få tettere oppfølging fra ledelsen i parken. Ellers mener ledelsen i Sommarland at parken drives greit på de aller fleste felter, og at ytterligere forbedringer må komme naturlig på lengre sikt, ettersom parken hele tiden utvikler seg på kontinuerlig basis.

4.4 Sammenlikning av Kongeparken og andre norske fornøylesparker

4.4.1 Hovedpremissene for sammenlikningen

I denne delen av empiriutredningen vil jeg bruke all den informasjonen jeg på ulike måter har tilegnet meg om Kongeparken og de andre utvalgte fornøylesparkerne til å foreta en relativt konkret analyse av hvilke likhetstrekk som går igjen hos dem alle, samt forsøke å si noe om på hvilke områder de helt klart skiller seg fra hverandre. Sammenlikningen vil naturlig nok, grunnet temaet for oppgaven, hovedsakelig basere seg på likheter og forskjeller tilknyttet ulike personal- og kompetansebaserte rutiner og prosedyrer (dvs. momenter jeg tidligere har omtalt), og således ikke fokusere noe særlig på de rent tekniske eller attraksjonsmessige aspektene ved selve driften av parkene. Jeg har videre, som nevnt i innledningen, besluttet å dele sammenlikningen opp i tre atskilte underkategorier, som jeg har kalt ”Rekruttering og grunnleggende opplæring” (hvordan parkene går frem for å rekruttere sesongarbeidere, og hva slags opplæringstilbud som gis disse innledningsvis), ”Oppfølging og utvikling” (hvordan de tilsatte blir fulgt opp i det daglige arbeidet, og hvilke tiltak ledelsen har iverksatt for å sikre disse en kontinuerlig faglig og personlig utvikling) og ”Struktur og ledelse” (hvordan parkene

er bygget opp rent strukturelt, samt på hvilken måte ledelsen aktivt bidrar til økt kompetanseutvikling i parken generelt sett). Dette har jeg gjort for å gjøre sammenlikningen mest mulig ryddig og oversiktlig, slik at man forholdsvis enkelt skal kunne danne seg et noenlunde klart bilde av hvordan parkenes filosofi gjenspeiles i de ulike oppleggene de alle har utarbeidet. Jeg vil imidlertid være rimelig forsiktig med å foreta forholdsvis bastante konklusjoner i sammenlikningen min, og da særlig på områder som jeg føler (hovedsakelig grunnet faren for ulike metodiske svakheter ved innsamlingsarbeidet) at jeg ikke har tilstrekkelig kunnskaper om eller nok innsikt i til å kunne uttale meg om. Her vil jeg la tvilen komme den (eller de) aktuelle parken(e) til gode, og bare si litt generelt om hva jeg er blitt fortalt av ledelsen angående situasjonen på det aktuelle området.

4.4.2 Rekruttering og grunnleggende opplæring

Til å begynne med kan det lønne seg å repetere litt ved kort å se på hver av de tre parkenes spesifiserte ansettelsesprosedyrer, og deretter forsøke å foreta en analyse av hvor god kvalitet det er på det innledende opplæringstilbudet som møter nytilsatte på hvert av disse stedene.

4.4.2.1 Kongeparken

Når det gjelder Kongeparken, så foretas det altså her sesongansettelser hvert år på våren, og da hovedsakelig på bakgrunn av en såkalt ansettelsesaudition. Denne består, som tidligere nevnt, av en tre timer lang intervju- og aktivitetsgjennomgang, hvor jobbkandidaten bl.a. ved å ta stilling til ulike spørsmål, samt ved å foreta en selvevaluering, skal gi ledelsen et inntrykk av om vedkommende er verd å satse på. Ledelsen i Kongeparken ønsker imidlertid å holde hovedpunktene i denne auditionen hemmelige for offentligheten, hovedsakelig av frykt for at opplegget ellers skal kunne kopieres av konkurrentene, og jeg har her derfor ikke mulighet til å gi noen nærmere utdyping eller presisering av hva den konkret inneholder. På generelt grunnlag kan det imidlertid sies at det viktigste ansettelseskriteriet for Kongeparkens ledelse er knyttet til jobbsøkerens væremåte, og åpenhet og sosialt engasjement er svært sentrale egenskaper å inneha for å kunne arbeide her. I tillegg til ansettelsesauditionen skal jobbkandidatene i etterkant gjennomgå et individuelt dybdeintervju med representanter for parkledelsen. Her blir mange av de generelle punktene fra auditionen gått nærmere etter i sømmene, før kandidatene til slutt eventuelt får tilbud om jobb, dersom alt viser seg å være i orden.

Når ledelsen i Kongeparken har valgt ut hvilke jobbsøkere de ønsker å ha med seg videre, dvs. etter at både de kollektive ansettelsesmøtene og de individuelle dybdeintervjuene er unnagjort, er tiden kommet for den innledende opplæringen. Denne går i korthet ut på at de nytilsatte får en relativt dyptgående innføring i parkens seks sentrale verdier, som knytter seg til hvordan de skal behandle og generelt legge forholdene best mulig til rette for gjestene. Siden Kongeparkens ledelse er veldig opptatt av selve opplevelsesaspektet for gjestene, så er dette en av de aller viktigste enkeltfaktorene å fokusere på i forhold til de nytilsatte arbeidstakerne. Dette er hovedsakelig Storbjørnenes (mellomledernes) oppgave, og disse fungerer i praksis som faglige mentorer for de nytilsatte.

4.4.2.2 Tusenfryd

Også i Tusenfryd er ansettelsesprosedyren todelt, og består av et gruppeintervju og et dybdeintervju. Gruppeintervjuets hovedfunksjon er for det meste at ledelsen skal kunne danne seg et førsteinntrykk av hver enkelt jobbsøker, samt studere hvordan de fungerer rent sosialt sammen med andre jevnaldrende. Hvis ledelsen liker hva de ser, så sendes kandidaten videre til et dybdeintervju i den avdelingen ledelsen mener jobbsøkeren vil passe best inn i. Her vil andre kriterier, som faglige styrker og svakheter samt skolekarakterer i orden og oppførsel, telle med i helhetsvurderingen, før kandidaten eventuelt får tilbud om jobb.

Den videre opplæringen knyttes i stor grad til Tusenfryds grunnleggende serviceverdier, eller de fire sannheter ("Sannhetens Øyeblikk") som de også kalles. Disse mener ledelsen vil legge klare føringer for hvordan gjestene vil oppleve kvaliteten på servicen i parken, og det er derfor viktig at disse balanseres på en god måte av hver enkelt sesongarbeider så godt det lar seg gjøre. Som hjelp til dette får alle tilsatte utlevert hver sin håndbok ("Lille lure"), hvor det står alt som er verdt å vite om det daglige arbeidet i parken.

4.4.2.3 Sommarland

Rekrutteringsprosessen i Sommarland minner mye om den i Tusenfryd (bl.a. fordi begge parkene har samme eierselskap), ved at jobbsøkerne også her først blir innkalt til et innledende presentasjonsintervju, før de deretter blir sendt videre til et dybdeintervju i den avdelingen ledelsen mener de vil passe best inn i. Her gjelder også stort sett de samme hovedkriteriene for å få jobb som i de andre to parkene, nemlig at man bør være sosial og engasjert, samt ha god orden/oppførsel og lite fravær på skolen. Alder spiller imidlertid også

en stor rolle her, siden mange av attraksjonene i parken er vannbaserte, og derfor krever at man er over 18 år for å kunne betjene dem.

Den innledende opplæringen består av at alle de nytilsatte blir innkalt til et opplæringskurs den siste helgen før sesongen starter. Dette består av både teoretiske og praktiske opplæringsaktiviteter, som bl.a. det å skape engasjement og det å få opplæring i betjening av ulike tekniske og mekaniske apparater i de ulike avdelingene.

4.4.2.4 Konklusjon

På bakgrunn av de nevnte prosedyrene for ansettelse og grunnleggende opplæring, så kan man etter hvert danne seg en mening om hvor godt hver de aktuelle parkene gjør det på dette området.

Når det gjelder selve rekrutteringsprosedyren, så virker det som, i hvert fall for meg personlig, at Kongeparken muligens er et par hakk foran de to andre parkene på dette feltet, bl.a. fordi ledelsen her har brukt mye tid og ressurser på å utarbeide et internt evalueringssystem som skal sørge for at feilrekruttering i størst mulig grad kan unngås. Siden dette opplegget imidlertid i stor grad holdes hemmelig for omverdenen, så kunne det ha vært lett for konkurrentene og andre aktører å hevde at dette ikke kan bevises, og at Kongeparken derfor bare bruker dette som et påskudd for å hevde at den er bedre enn de andre parkene på dette området. Da glemmer man imidlertid å ta høyde for en relativt vesentlig faktor, nemlig det at Kongeparken nylig ble kåret til en av landets to beste fornøylesparker (den andre var Dyreparken i Kristiansand) av Dagbladet, samt at den i 2006 vant en prestisjefylt, internasjonal bransjepris - *Spirit Award* - som i praksis bare gis til noen av de best drevne fornøylesparkerne i verden, uansett nasjonalitet, størrelse og type. Dette hadde neppe vært mulig hvis ikke parkledelsen hadde vært forholdsvis dyktige til å finne og plukke ut medarbeidere som virkelig er i stand til å bringe parken opp på et så høyt prestasjonsnivå. Av den grunn er det derfor svært nærliggende å gå ut ifra at ledelsen i Kongeparken faktisk vet hva den driver med angående dette, og at den således har svært gode grunner til å holde opplegget sitt hemmelig, slik at det ikke risikerer å bli kopiert av andre bransjeaktører.

Angående den grunnleggende opplæringsprosessen i de ulike parkene, så har disse ganske store likhetstrekk når man sammenlikner dem nøye med hverandre. F. eks. så har både Kongeparken og Tusenfryd utarbeidet et sett av grunnleggende verdier som de er opptatt av at

de tilsatte skal sette seg inn i og forsøke å etterleve på en god måte. Disse verdiene knytter seg hovedsakelig til utøvelsen av service i forhold til gjestene. Av hva jeg har kunnet finne ut, så virker det ikke som at Sommarland har en like klar profil på dette området som det de andre to parkene har, men til gjengjeld arrangeres det her et organisert opplæringskurs for alle de nytilsatte rett i forkant av sesongen, noe jeg ikke har kunnet se at de andre gjør (Kongeparken arrangerer imidlertid en rekke småkurs i løpet av de første ukene sesongen varer). Felles for alle parkene er imidlertid at de setter en servicerettet og positiv innstilling overfor gjestene i høysetet, og dette er selvfølgelig et av de aller viktigste kriteriene å innprente i de nytilsatte i enhver fornøyelsespark, hvis man skal kunne ha forhåpninger om å gjøre det godt innen denne bransjen.

Som oppsummering vil jeg således si, på bakgrunn av de opplysningene jeg har samlet inn, at alle de tre parkene synes å være ganske gode på nettopp dette området.

4.4.3 Oppfølging og utvikling

Også på dette feltet har de tre parkene flere likhetstrekk og enkelte små, men vesentlige, forskjeller, og jeg vil derfor også her repetere de viktigste punktene for hver park, før jeg forsøker å si noe om hva som kjennetegner og karakteriserer hver og en av dem angående disse tingene.

4.4.3.1 Kongeparken

I Kongeparken ligger mye av det daglige oppfølgingsansvaret, som tidligere nevnt, på mellomlederne, eller ”Storbjørnene” som de her kalles. Disse har det overordnede ansvaret for de nytilsatte sesongarbeiderne, og skal sørge for at alle yter en tilfredsstillende innsats, og at ingen er satt til å gjøre oppgaver de overhodet ikke passer til. Storbjørnene plikter å avgi daglige rapporter direkte til Kongeparkens toppledelse, slik at fortløpende evalueringer og eventuelle akutte forbedringstiltak skal kunne iverksettes på relativt kort varsel.

Storbjørnprogrammet har flere forskjellige funksjoner, men blant de viktigste er at Kongeparken gjennom dette skal kunne få med seg tidligere sesongarbeidere videre i den kontinuerlige driften av parken (og således dra nytte av deres erfaringer og opparbeidede kompetanse i tiden etter den innledende opplærings sesongen), samt at parken gjennom denne ordningen aktivt bidrar til å gi pliktoppfyllende og engasjerte tilsatte muligheten til å skaffe seg verdifulle arbeidskunnskaper (bl.a. serviceinnstilling) og ledererfaring i relativt ung alder,

og gjennom dette gir unge mennesker en god plattform å bygge videre på senere i arbeidskarrieren.

4.4.3.2 Tusenfryd

Også i Tusenfryd spiller mellomlederne en viktig rolle når det gjelder daglig oppfølging og tilsyn med de nytilsatte sesongarbeiderne. Deres oppgaver her er stort sett de samme som i Kongparkens tilfelle, dvs. at de skal gå rundt og observere, gi råd og generelt støtte opp om de nytilsatte så godt det lar seg gjøre, samt avgi jevnlig rapporter til hovedledelsen. Det daglige arbeidet i Tusenfryd knytter seg dessuten sterkt opp imot de fire sannheter, og alle tilsatte plikter alltid å ha disse i tankene når de utfører arbeidsoppgavene sine på vegne av parken. Ledelsen i Tusenfryd har dessuten utarbeidet spesialtilpassede veiledningshåndbøker for både de nytilsatte og mellomlederne, slik at man i størst mulig grad skal kunne rådføre seg med disse dersom det er noe man lurer på eller er i tvil om. Ellers arbeider Tusenfryd etter omtrent den samme filosofien som Kongeparken, dvs. at ledelsen føler at de har et ansvar for å gi de tilsatte en god arbeidsplattform å bygge videre på senere i livet, og at de derfor må tas vare på og bakkes opp i så stor grad som mulig den relativt korte tiden de er der.

4.4.3.3 Sommarland

I Sommarland har man ikke begynt å fokusere så veldig mye på kompetanseutvikling før nå den siste tiden, siden det ganske nylig ble foretatt en grundig utskiftning i parkens ledelsesorgan. Man forsøker imidlertid å gjøre så godt man kan, selv om det egentlig ikke er avsatt så veldig mye tid til dette arbeidet på grunn av mange andre nødvendige gjøremål. Imidlertid har man også her valgt en modell hvor de ulike mellomlederne innehar mesteparten av det daglige oppfølgingsansvaret, og hvor det foreligger et systemisert rapporteringssystem opp igjennom hierarkiet. Det er ventet at systemet vil bli ytterligere utviklet på sikt, når den nye ledelsen har rukket bli mer varm i trøya.

4.4.3.4 Konklusjon

Man kan på bakgrunn av de overnevnte punktene lett fastslå at det foreligger vesentlig flere likheter enn forskjeller mellom de tre parkene når det gjelder daglig oppfølging og utvikling av arbeidstakerne.

Når det gjelder likheter, så ser det ut til at alle parkene har valgt å delegere mesteparten av det daglige oppfølgingsansvaret til internrekrutterte sesongledere. Dette er en ganske fornuftig og

logisk løsning av flere grunner. For det første er dette sannsynligvis et ganske rimelig alternativ sett fra et økonomisk ståsted, siden mellomledergruppen som oftest innbefatter mange unge mennesker (dvs. skoleelever/studenter) som er ute etter sommerjobb, og som derfor ikke forlanger mye i lønn, og som parkene heller ikke trenger å tilby permanent ansettelse. For det andre har slike personer alltid arbeidet i den aktuelle parken tidligere, og har derfor god kjennskap til de ulike oppleggene og rutinene, samt føler en sterk, personlig tilknytning til arbeidsplassen. Dette er som regel en stor fordel, siden ledelsen i parken da kjenner vedkommende fra før og således vet hva personen står for, samt at de til en viss grad slipper å bruke mye tid og ressurser på å lære ham eller henne opp ifra bunnen av. Dette vil derfor, i de fleste tilfeller, være en svært lønnsom investering for parkene. Så kan man selvfølgelig også diskutere den etiske problematikken som knytter seg til dette (man kan f. eks. spørre seg om slike ordninger grenser til utnyttning av ungdom som billig arbeidskraft fra parkenes side, siden disse ikke har like mange rettigheter som eldre arbeidstakere), men dette er en diskusjon som jeg, som tidligere nevnt, av fokuserings- og tidsmessige hensyn ikke vil komme nærmere inn på i min oppgave.

Angående forskjeller, så ser det ut til at Tusenfryd er den eneste parken som skiller seg litt ut på det aktuelle feltet, ved at den tilbyr veiledende håndbøker til alle sine tilsatte. Dette kan på mange måter være en fordel, siden det kan føre til mindre arbeid for mellomlederne, men det avhenger mye av hvor gode og praktiske bøkene er (bl.a. om de er oversiktelige, rimelig altomfattende og lett forståelige). I dette tilfellet kan jeg imidlertid med sikkerhet si at bøkene holder et tilfredsstillende nivå, siden jeg under arbeidet med denne oppgaven personlig fikk tilsendt et eksemplar av hver av dem av parkens personalsjef, og således selv har kunnet studere dem i minste detalj. Når det gjøres på en skikkelig måte, så mener jeg dette er et virkemiddel som flere parker (og kanskje også andre relaterte servicevirksomheter) bør kunne gjøre seg nytte av.

Når det gjelder oppfølging og utvikling sett i et helhetlig lys, så vil jeg si at Kongeparken ser ut til å komme en tanke bedre ut av det enn de andre parkene også på dette området. Grunnen til dette er at denne parken ser ut til å ha det mest grundige og best utarbeidede opplegget når det gjelder utvelgelse og grunnleggende opplæring av sesongledere (Storbjørner). Kandidater til Storbjørnprogrammet blir sendt til USA på Kongeparkens regning, og får her en grunnleggende og ganske dyptpløyende innføring i hva det vil si å drive en fornøylespark, samt et relativt bra innsyn i driften av ulike suksessrike amerikanske parker via Kongeparkens

omfattende bransjenettverk. Dette sender etter mitt syn et sterkt signal om at Kongeparken ikke tar lett på noen side av driften, siden det må være rimelig kostbart å sende flere kandidater til USA for å få lederopplæring, når de like gjerne kunne ha nøyd seg med en langt mindre omfattende (og sannsynligvis også noe dårligere) innføring her hjemme i Norge, slik som i Tusenfryds tilfelle. De Storbjørnene jeg snakket med under arbeidet med denne oppgaven skrøt også veldig av dette opplegget, og sa at de følte det var noe av det mest interessante og lærerike de noensinne hadde opplevd.

Selv om alle de tre sammenlignede parkene benytter seg av omtrent de samme løsningene på dette området, så synes jeg som nevnt at Kongeparken virker å komme best ut av det også her, rett og slett fordi denne parken later til å ha de mest gjennomtenkte og best utførte løsningene når det gjelder tilrettelegging og opplæring av de daglige sesonglederne og oppsyn med hva som til enhver tid skjer i parken.

4.4.4. Struktur og ledelse

Jeg har nå kommet frem til det siste fokusområdet i sammenlikningen min, og vil i de kommende delkapitlene og avsnittene se litt nærmere på hva som henholdsvis knytter sammen og skiller parkene fra hverandre når det gjelder strukturell oppbygning og mer generelle, overordnede utviklingstiltak for å sikre gode kompetanseutviklingsrutiner i tiden fremover. Her vil hver park av naturlige årsaker måtte velge forskjellige tilnæringsmåter, avhengig av hva slags profil de har og hvilke kontekstuelle rammebetingelser de blir påvirket av, og forskjellene kan her derfor gjerne bli mer utpregede enn i de andre underkategoriene, uten at dette nødvendigvis behøver å bety noe negativt for enkelte av parkene. Det viser bare at alle parker (og virksomheter for øvrig) må velge strukturelle opplegg som passer inn i forhold til deres helhetssituasjon, og at ledelsen således må velge ordninger som de synes passer deres park best.

4.4.4.1 Kongeparken

På det strukturelle området kan man lett fastslå at Kongeparken er den minste av de tre sammenlignede parkene når det kommer til størrelse og omfang. Bl.a. så benytter parken seg av klart færre sesongtilsatte enn både Tusenfryd og Sommarland, og den består også av langt færre avdelinger og underområder enn de to konkurrentene. Imidlertid er det ganske interessant å se at Kongeparken, på tross av dette, ikke står så langt tilbake for verken Sommarland eller Tusenfryd når det gjelder å tiltrekke seg gjester, som det man kanskje

skulle tro. F. eks. så viser ferske tall fra 2008 at Kongeparken tiltrakk seg omtrent like mange gjester som Sommarland, altså ca. 200 000, noe som er ganske imponerende når man tenker på at Kongeparken ligger på Sør-Vestlandet, og dermed totalt sett har et langt spinklere befolkningsgrunnlag å arbeide ut ifra enn hva Sommarland har (Bø i Telemark ligger ikke så langt ifra Østlandet, noe som gjør at denne parken har relativt lett for å tiltrekke seg gjester fra Norges mest bebodde landsdel). Når det gjelder forholdet til Tusenfryd (ca. 500 000 besøkende per sesong), så er dette noe mer sprikende, men dette skyldes både at denne parken ligger i nær tilknytning til Oslo-området (og dermed har tilgang på Norges soleklart største befolkningsandel), samt at Tusenfryd rent omfangsmessig er en langt større fornøyelsespark enn både Kongeparken og Sommarland. De gode besøkstallene indikerer således, etter mitt syn, at Kongeparken må ha klart å opparbeide seg et såpass godt rykte i befolkningen at den i relativt stor grad tiltrekker seg gjester fra geografiske områder som ikke ligger tett inntil den selv.

Når det gjelder overordnede tiltak for god kompetanseutvikling på lengre sikt, så er ledelsen i Kongeparken opptatt av å foreta jevnlig undersøkelse og evalueringer av bl.a. arbeidsmiljøet. Dette mener de er viktig for å sørge for at det daglige arbeidet i parken skal gå så glatt og smidig for seg som mulig. Det er derfor viktig at de tilsatte kommer tett innpå hverandre slik at de kan bli godt kjente og rimelig samkjørte. Alle må fylle ut et selvevalueringskjema før de begynner å arbeide her, og parken arrangerer også ulike trivselsprogrammer med jevne mellomrom i løpet av sesongen. Ledelsen i Kongeparken er også opptatt av at gjestene må bli tatt med på råd når det gjelder på hvilke områder parken kan forbedre seg mht. service i tiden fremover, og gjesteevaluering er blitt et integrert tiltak i den daglige driften på ulike måter. Kongeparken har i tillegg en policy om minst mulig innblanding av eksterne konsulenter i utviklingsarbeidet, og slike blir derfor bare benyttet i sjeldne tilfeller til mindre deloppgaver.

4.4.4.2 Tusenfryd

Tusenfryd er, med stor sannsynlighet, Norges største fornøyelsespark når det gjelder antall attraksjoner og besøkende. Parken hevder også å være Norges største arbeidsplass for ungdom som søker sommerjobb, og det arrangeres en rekke arrangementer her hvert eneste år. Virksomheten er dessuten delt inn i en rekke delområder og mindre underavdelinger.

Tusenfryd er opptatt av mye av det samme som Kongeparken når det gjelder evaluering og oppfølging av kompetanseutviklingsprogrammet, og måler med jevne mellomrom bl.a. den generelle kvaliteten på arbeidsmiljøet, samt kompetansenivået til de tilsatte (alle plikter å levere inn oppdaterte CV-er hver sesong). I tillegg blir de tilsatte hyppig evaluert etter hvor godt de scorer på utøvelsen av de fire sannheter, som er parkens grunnleggende verdier. Heller ikke Tusenfryd benytter seg noe særlig av ekstern konsulenthjelp, da ledelsen, som i Kongeparkens tilfelle, mener at parkens egne folk stort sett er i stand til å foreta gode og kvalitetssikrede evalueringer av arbeidsstaben på egen hånd.

4.4.4.3 Sommarland

Rent størrelsesmessig er Bø Sommarland den mellomste av de tre parkene i denne sammenlikningen, og parken hyrer bl.a. inn omtrent dobbelt så mange sesongarbeidere per sesong som det Kongeparken gjør. For øvrig er Sommarland svært lik Tusenfryd når det gjelder strukturell oppbygning, ved at parken har mange underavdelinger med forskjellige fokusområder. Flesteparten av attraksjonene her er imidlertid, som tidligere nevnt, vannbaserte.

Også Sommarland er opptatt av å foreta gode evalueringer av bl.a. arbeidsmiljøet og oppfølgingssystemet rundt de nytilsatte arbeidstakerne, og foretar, slik som Tusenfryd, målinger på hvor godt hver enkelt ansatt scorer på parkens grunnverdier. Imidlertid virker ledelsen i Sommarland i noe større grad enn ledelsen i Tusenfryd å være opptatt av å evaluere enkeltindivider hver for seg, i stedet for å vurdere arbeidsstaben som en helhetlig gruppe. Med dette menes det at lederne aktivt går inn og konfronterer enkeltindivider dersom de føler at dette trengs, og at de ikke iverksetter alt for mange fellestiltak for hele arbeidsstaben. Konsulenthjelp benyttes her stort sett bare i forbindelse med det innledende opplæringskurset, og da hovedsakelig for å spre entusiasme blant de nytilsatte.

4.5 Analyse – hva bør totalt sett kjennetegne et godt kompetanseutviklingsopplegg i en fornøylespark?

I dette delkapitlet akter jeg på bakgrunn av oppgavens problemstilling, den tidligere teorigjennomgangen, de ulike parkpresentasjonene og den nylige foretatte sammenlikningen å forsøke å si noe konkret om hva som ideelt sett bør kjennetegne kompetanseutviklingsopplegget i en fornøylespark. Analysen vil ha relativt bred faglig forankring, men jeg vil også forsøke å si litt om hva jeg selv mener bør være gjeldende i

denne sammenhengen, og hva jeg har kommet frem til vedrørende dette gjennom arbeidet med denne oppgaven.

4.5.1 Grunnlaget for god kompetanseutvikling

Til å begynne med kan det være fornuftig å se litt nærmere på hvordan en fornøyelsespark generelt sett er bygget opp og fungerer i praksis. På bakgrunn av bl.a. den informasjonen jeg har innhentet til denne oppgaven, så kan man konkludere med at selve grunnstrukturen stort sett er den samme for de aller fleste parker (med enkelte unntak).

Kort fortalt kan man si at en fornøyelsespark som oftest er en sesongbasert virksomhet som baserer seg på midlertidige ansettelser i det tidsrommet sesongen varer, og hvor bare en liten andel av den totale arbeidsstaben (da som oftest ledelsen og driftspersonellet) er fast tilsatt. Videre er de sesongtilsatte for det meste ungdom i alderen 15-20 år med liten eller ingen tidligere arbeidserfaring. En fornøyelsespark livnærer seg primært av gjester som kommer på besøk for å hygge seg med parkens attraksjoner, og konkurrerer direkte med andre tilsvarende parker og fritidstilbud i sitt geografiske nærrområde og landet for øvrig. De forholdsvis korte sesongene og den skarpe konkurransen parkene imellom bidrar til å skape et hektisk og innovasjonsrettet arbeidsmiljø, hvor fokuset kontinuerlig settes på nyskaping og utøvelse av god service overfor gjestene. Dette tvinger parkene til hele tiden å ha et sterkt fokus på de tilsattes personlige kunnskaps- og kompetansenivå, og målet blir således til enhver tid å ha en så faglig oppdatert arbeidsstab som overhodet mulig. For å få til dette må parkene iverksette ulike kompetansefremmende programmer og tiltak, bl.a. i form av opplæring av nytilsatte og intern rekruttering av ledertalenter. I sum bidrar dette til å skape en av de mest fremtidsrettede og utviklingsbaserte bransjene som finnes i dagens samfunn (i tillegg til bl.a. teknologibransjen). Jeg vil nå forsøke å si litt om hvordan parkene bør gå frem i forbindelse med dette kontinuerlige utviklingsarbeidet, og vil da ta utgangspunkt i de teoriene som jeg tidligere har presentert og drøftet i tilknytning til oppgavens problemstilling.

Etter mitt syn er teoriene til både Senge og Nonaka vesentlig godt egnet til å legge relativt klare føringer for gode kompetanseutviklingsrutiner i stort sett alle typer fornøyelsesparker. F. eks. så kan man hos Senge finne mange elementer innen de fem disipliner som synes å passe svært godt inn i forhold til det å legge forholdene best mulig til rette for gode kompetanseutviklingsrutiner i virksomheter av denne typen. Bl.a. så vil hans tanker omkring systemtenkning og felles visjoner være av stor betydning når det gjelder å få parken til å sette

seg klare mål, og til å få alle de involverte til å trekke i samme retning. I en så tøff bransje som den fornøyelsesparkene hører inn under (en underkategori av underholdningsbransjen), er det nemlig alfa og omega at målene er klare og at utviklingen skjer raskt. For å kunne få til dette er det viktig at ledelsen hele tiden forsøker å forstå helheten i alt parken foretar seg, og at det ligger en forholdsvis godt gjennomtenkt og systematisk plan bak alt som blir foreslått og iverksatt til enhver tid. I den forbindelse er det spesielt viktig at alle de tilsatte er med på den pågående prosessen, og at ledelsen klarer å gjøre seg nytte av deres kunnskaper og generelle bidragsvilje. Hvis parken skal kunne klare å nå sine mål er det derfor svært viktig at alle, både individuelt, avdelingsvis og på tvers av fagområder, vet hva de skal gjøre, og at de er villige til å gjøre det.

I tillegg vektlegger Senges modell viktigheten av momentene personlig mestring og mentale modeller. Disse knytter seg hovedsakelig til enkeltindividers evner og forutsetninger for å lære, og går i denne sammenhengen i praksis ut på at parkene må være flinke til å gjøre de tilsatte i stand til å utvikle seg gjennom en god kombinasjon av kyndig veiledning og selvstendig tenkning. Bare på den måten kan de tilsatte aktivt bidra til å utvikle parkene videre, dvs. ved å utvise ulike positive egenskaper som lærevillighet, personlig initiativ og handlekraft.

Også det siste punktet i Senges modell, *gruppelæring*, kan spille en viktig rolle i en fornøyelsesparks kompetanseutviklingsprosess. Senge hevder at individuell læring og utvikling stimuleres gjennom interaksjon med andre mennesker, ved at hver enkelts virkelighetsforståelse således vil bli utfordret, noe som kan føre til at de rådende bruksteoriene skiftes ut til fordel for noen bedre. Slike prosesser mener Senge også vil bidra til å synliggjøre gruppens virkelighetsoppfattelse, noe som vil stimulere til økt organisasjonslæring. I en fornøyelsespark kan man på mange måter si at alle de tilsatte samlet sett utgjør en eneste stor gruppe, ved at alle utgjør en liten del i et stort maskineri som totalt sett må fungere relativt knirkefritt for at parken skal kunne gå noenlunde bra. I tillegg er driften av en fornøyelsespark ofte inndelt i ulike underområder, som skjøtes av ulike fokusavdelinger (f. eks. produksjon og salg av mat). Disse kan karakteriseres som små subsystemer innenfor parken som helhet, og må fungere like godt hver for seg som sammen med de andre. En *subkultur* i arbeidslivet defineres av Hatch (1997), under henvisning til van Maanen og Barley, som:

”... en undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler regelmessig med hverandre, som oppfatter seg selv som en egen gruppe innenfor organisasjonen, som deler et sett av problemer som defineres som felles for alle, og som rutinemessig handler på grunnlag av kollektive forståelser som gruppen er alene om.” (s.251)

Dette er en definisjon som passer godt inn i de fleste hierarkibaserte organisasjoner. Man må imidlertid passe på at de ulike subkulturene hele tiden følger med på den overordnede virksomhetens aktiviteter og generelle utvikling, slik at de ikke risikerer å bli for selvcentrerte. Dette er det derimot liten sjanse for at vil skje i en så handlingsrettet og målbasert bransje som den det her er snakk om, og det er etter mitt syn derfor få arbeidsplasser som har et så godt utgangspunkt for gruppelæring og læring på tvers i organisasjonen som det en fornøylespark har, og det er av den grunn særdeles viktig at parkene klarer å utnytte dette gunstige utgangspunktet på en fornuftig måte.

Når det gjelder Nonakas teori (SECI-modellen), så har også denne mye nyttig å bidra med i forbindelse med tilrettelegging for gode kompetanseleggingsrutiner i fornøylesparker. Bl.a. så er det ingen som helst tvil om at de tilsatte besitter store mengder taus kunnskap som på ulike måter kan komme parkene til gode dersom ledelsen klarer å få den godt nok frem i lyset (eksternalisering). På dette området kan man si at de fleste parker allerede innehar vesentlig gode rutiner, bl.a. ved at lederutviklingsprogrammene gjør at tilsatte som besitter skjulte lederegenskaper kan få mulighet til å benytte seg av og utvikle disse videre på en måte som kommer både dem selv og parkene til gode. Dette alene er imidlertid ikke nok. For at en fornøylespark skal kunne fungere på en tilfredsstillende måte, er det viktig at kommunikasjonen flyter relativt fritt og uhindret mellom alle parkens enkeltindivider, og på alle virksomhetsnivåer. Dette innbefatter også sosialisering (dvs. at de nytilsatte får uformell opplæring i den daglige arbeidsprosessen), kombinerer (at ledelsen sørger for at de tilsatte får grunnleggende opplæring i ting de bør kunne på et relativt tidlig stadium, f. eks. i form av opplæringskurs, o.l.) og internalisering (at de tilsatte tar til seg og benytter seg av de kunnskapene de får innføring i på en så god måte som de er i stand til).

Selv om dette er prosesser det som oftest er tvingende nødvendig å få til å fungere, så er de ikke alltid så lette å få til i praksis. Dette er derfor som regel ting det arbeides med på kontinuerlig basis i de fleste virksomheter, men som sjelden oppnår en tilnærmet optimal tilstand. Målet for en fornøylespark bør etter mitt syn være å forsøke å oppnå en

organisasjonskultur som gjør at den kan fungere som de interaksjonsarenaene (Ba) som Nonaka omtaler i tilknytning til SECI-modellen. Dette innebærer at den må prøve å utvikle et miljø hvor de tilsatte føler frihet til å kunne formidle følelser, kunnskaper og erfaringer gjennom gjensidig dialog og utveksling av personlige ideer. På den måten kan den bli en god arena for realisering av skaperglede og kreativitet, noe som på sikt kan gjøre den i stand til å bli en enda bedre fornøylespark enn det den er på det nåværende tidspunkt.

4.5.2 Kongeparken – fordeler og ulemper med dagens ordninger

Jeg har så langt i dette kapitlet foretatt en god del drøftninger omkring hva ulike fornøylesparker generelt sett bør fokusere på for å kunne drive på en profesjonell og fornuftig måte. På bakgrunn av dette vil jeg nå i fortsettelsen forsøke å analysere situasjonen i Kongeparken mer konkret, og således prøve å si noe om hva som etter min mening er bra med dagens opplegg, samt komme med forslag til hva som på enkelte områder i fremtiden muligens kan gjøres enda bedre.

Til å begynne med vil jeg bare få konstatere at flesteparten av de inntrykkene jeg har skaffet meg av Kongeparken gjennom arbeidet med denne oppgaven har vært jevnt over positive. Det er selvfølgelig svært vanskelig for meg som utenforstående observatør å kunne foreta en forholdsvis dyptpløyende og kritisk granskning av et foretak av dette kaliberet (særlig tatt i betraktning at jeg av tidsmessige hensyn ikke har fått vært til stede i parken under selve sesongen, og således ikke har kunnet se med egne øyne hvordan den generelle driften og oppfølgingen av de nytilsatte fungerer i praksis), men det virker i hvert fall som at det lille jeg har sett har vært relativt genuint og ekte, og at jeg ikke på noe som helst tidspunkt har hatt følelsen av å bli ført bak lyset. Jeg føler også at jeg har blitt tatt svært godt imot av ledelsen i parken. De har hele tiden vært svært samarbeidsvillige, og jeg har ikke opplevd å bli nektet svar eller tilgang på noe av det jeg har spurt om. På tross av dette har jeg hele tiden forsøkt å rette et skarpt fokus mot ting jeg har syntes har virket rare, eller funksjoner som jeg føler parken burde kunnet valgt å løse på andre måter. Jeg vil derfor i de kommende avsnittene omtale både elementer som jeg syntes var positive og slike som jeg følte var negative.

Når det gjelder de positive elementene, så virker det for meg som at Kongeparkens ledelse har ført en ganske vellykket kompetanseutviklingspolitikk på de aller fleste områder. Bl.a. later det til at parken styres etter en forholdsvis helhetlig og godt gjennomtenkt plan, noe som er helt i tråd med tankegangen til både Senge og Nonaka. Dette stemmer også bra overens med

et annet moment jeg har drøftet tidligere i denne oppgaven, nemlig hva som kjennetegner en virksomhet med god organisasjonskultur. En såkalt *innovasjonskultur*, dvs. en type bedriftskultur som fokuserer på kontinuerlig virksomhetsomlegging og nyskaping, består bl.a. av svært selvstendige og kreative arbeidstakere, ledere som har til hovedhensikt å hjelpe og motivere sine underordnede, og normalt et ganske sterkt fokus på helhetstenkning. Ut ifra mine praktiske undersøkelser og empiriske erfaringer vil jeg si at Kongeparken i utgangspunktet ser ut til å tilfredsstille de fleste av disse kravene. Ledelsen synes bl.a. å ha klart for seg alle de ulike aspektene ved det å drive en fornøylespark (noe som ikke er særlig overraskende, tatt i betraktning at Lund-familien har bransjeerfaring helt tilbake til 1895), og dette følte jeg skinte ganske klart igjennom både under mitt innledende intervju med lederen i parken, samt under overværelsen av ansettelsesauditionen. Etter mitt syn later Kongeparken til å være svært god på å ivareta Senges uttalte mål om *felles visjon*, dvs. at virksomheten som helhet må gå inn for å skape en felles retning på den organisatoriske læringen ved å ta opp i seg de personlige visjonene, samt ha en utforming som motiverer de tilsatte til å utvikle sine personlige visjoner i samme retning. Med dette menes hovedsakelig at ledelsen er god til å lytte til de tilsattes ulike behov og ønsker, og at de tilsatte gjennom aktiv deltakelse i parkens kontinuerlige utviklingsprosess således bidrar til å skape økt engasjement og læringsiver i hele organisasjonen. Det later m.a.o. til å være gode holdninger til læring her, noe som er helt avgjørende på enhver arbeidsplass for å kunne klare å skape og opprettholde et godt arbeidsmiljø.

I tillegg var noe av det jeg ble mest imponert over i løpet av mine besøk i parken det faktum at kompetanseutvikling lot til å være det enkeltmomentet som ble aller mest vektlagt når det gjaldt selve driften av parken. Dette fremkom særlig gjennom ledelsens erkjennelse av at det er *gjesten* som skal stå i sentrum. Uten gjester går det naturlig nok ikke an å drive en fornøylespark, og disse kommer ikke på besøk dersom ikke servicen og de tilsattes væremåte og kunnskapsbeholdning holder et visst nivå. Derfor er nøye utvelgelse, grunnleggende opplæring og kontinuerlig oppfølging av sesongarbeiderne noe av det viktigste parken kan gjøre for å tiltrekke seg og holde på besøkende. Dette er også et element som kan knyttes til Senge, som er opptatt av at ulike virksomheter må ta hensyn til sine omgivelser og interessenter for å kunne ha best mulig forutsetninger for å kunne iverksette gode læringsprosesser. Dette er av særlig betydning i den bransjen Kongeparken tilhører, hvor konkurransen er tøff og kundene kresne og opptatt av kontinuerlig fornyelse. Det er derfor svært viktig at parken hele tiden holder seg oppdatert på faktorer som f. eks. hva

konkurrentene driver med, hvilke nye attraksjonstyper som gjestene ønsker seg, hvilke nye innstramminger og lovendringer som kommer til i forbindelse med generelle sikkerhetsrutiner, etc. Her later Kongeparken til å være fullt på høyden i forhold til hva den bør være, og dette er nok også en stor del av grunnen til at parken jevnt over virker å besitte svært gode lærings- og kompetanseutviklingsrutiner generelt sett.

Videre ser det også ut til at ledelsen har skjønnet betydningen av å gi de tilsatte individuelt ansvar og belønne lojalitet og innsats i form av forfremmelse og lederopplæring. Dette er riktignok en ordning som går igjen i en rekke andre norske fornøyelsesparker også, men jeg tviler egentlig på at den kan gjennomføres på en særlig bedre måte andre steder enn det som synes å være tilfelle i Kongeparken. Til slutt kan man si at parkens profesjonelle innstilling og systematiske arbeidsmetoder virker å gi gode resultater i praksis. Kongeparken er nemlig vesentlig mindre rent størrelsesmessig enn flere av sine norske og skandinaviske konkurrenter (både mht. antall attraksjoner og antall sesongarbeidere), samt at den ligger i et geografisk område med klart dårligere befolkningsgrunnlag enn enkelte andre regioner i landet. Allikevel har den oppnådd imponerende besøkstall, samt mottatt en rekke priser og kåringer som beste fornøyelsespark, både nasjonalt og internasjonalt. Dette hadde neppe vært mulig hvis ikke ledelsen i stor grad hadde visst hva den drev med, og de tilsatte ikke hadde gjort jobben sin på en mer enn tilfredsstillende måte. Dette viser tydelig hva en virksomhet kan oppnå med konkrete mål og visjoner, systematisk og hardt arbeid, samt god innsats fra alle de involverte, på tross av begrenset størrelse og relativt liten tilgang på ressurser.

Av negative elementer, så har jeg merket meg enkelte ting parken kan forsøke å bli enda bedre på i tiden som kommer. På dette området må jeg imidlertid erkjenne at jeg ikke har fått dannet meg så veldig mange inntrykk basert på konkrete opplevelser fra mine møter i parken. Dette er naturlig nok et felt som er veldig ømfintlig og vanskelig å kartlegge på en noenlunde tilfredsstillende måte under arbeidet med en masteroppgave, hovedsakelig fordi det er vrient som utenforstående (både mht. tid og tilgang) å skaffe seg bra nok innsyn i en undersøkelsesvirksomhet til at man kan bli skikkelig godt kjent med foretaket og alle dets rutiner, samt at ledelsen her (enten bevisst eller ubevisst) nødvendigvis vil forsøke å profilere bedriften på en så god måte som det lar seg gjøre overfor personer som skal gjengi sine inntrykk herfra overfor omverdenen. Det jeg her tar opp vil derfor hovedsakelig være basert på de overordnede læringsteoriene som jeg har lagt til grunn for arbeidet med denne oppgaven (dvs. teoriene til Senge og Nonaka), samt i noen grad være et resultat av alle de

enkeltinntrykk jeg samlet sett har gjort meg angående den rådende situasjonen i Kongeparken, både i skriftlig og muntlig form. Vurderingen er således foretatt på bakgrunn av den *totale oppfatningen* jeg har dannet meg angående Kongeparkens generelle opplegg for kompetanseutvikling (altså med utgangspunkt både i ulike teoretiske perspektiver og den praktiske situasjonen), men er på tross av dette ikke ment verken som noen fasit på hva som er galt i parken, eller som noen mirakeloppskrift på hva som skal til for å gjøre den enda bedre når det gjelder kompetanseutvikling i tiden som kommer. Målet er i stedet at vurderingen skal kunne fungere som en rådgivende retningsstyring for hva ledelsen i parken *kan* vurdere å gjøre for at parkens opplærings- og utviklingsprogram skal ha en sunn utvikling også i fremtiden.

Det første som slår meg når jeg skal vurdere Kongeparken i et kritisk lys, er at den tilsynelatende virker å fungere stort sett glimrende på de aller fleste områder. Jeg kan derfor ikke si at jeg har funnet noen store mangler ved parkens nåværende rekrutterings- og kompetanseutviklingsopplegg. Det jeg imidlertid vil drøfte litt nærmere i de kommende avsnittene, er noen få områder av driften som jeg tror parken kan bli enda bedre på i tiden som kommer, dersom ledelsen foretar noen små justeringer på de aktuelle feltene.

Det jeg har bitt meg best merke i av negative elementer, er at Kongeparken muligens har et litt tynt faglig apparat rundt de nyrekruttede sesongtilsatte og mellomlederne. Selve opplegget virker i utgangspunktet å fungere helt greit, og later til å være tilnærmet optimalt oppbygd rent strukturelt sett, men man skal huske på at de tilsatte i Kongeparken (i likhet med i de fleste andre fornøylesparker) ikke er helt som i den normale, gjennomsnittlige virksomhet. Den store majoriteten av arbeidstakere her er som nevnt i aldersgruppen 15-20 år, og man bør derfor tenke nøye gjennom hvor mye ansvar som kan legges på skuldrene til så unge og urutinerte mennesker. Arbeidsoppgavene er riktignok forholdsvis enkle, og Storbjørnprogrammet gjør at mellomlederne innehar solid faglig kompetanse, men det endrer ikke på det faktum at så godt som ingen av sesongarbeiderne i parken er over 20 år gamle, og således neppe innehar all den rutinen og erfaringen som optimalt sett kreves for å kunne takle de mange utfordringene som kan oppstå i det daglige arbeidet på en så hektisk arbeidsplass som en fornøylespark. De Storbjørnene jeg snakket med under arbeidet med denne oppgaven, sa at det var en relativt stor overgang å gå fra å være Eventyrer til å bli Storbjørn. Selv om man vender seg til arbeidet etter hvert, så er det allikevel utrolig mye man må passe på når man jobber som Storbjørn, og det følger mye ansvar med denne stillingen (de har bl.a.

både ansvar for at Eventyrerne gjør det de skal på en god måte, samt sørge for at gjestene har det så bra som overhodet mulig). De trenger derfor, etter min mening, noen eldre og mer rutinerne personer rundt seg som kan fungere som praktiske støttespillere, og slike kan det for meg virke som at Kongeparken kunne ha trengt noen flere av (etter det jeg har forstått, så består denne "hjelpstab" utelukkende av parkens ledelse og noen få tidligere Storbjørner). Under empiriinnslingsarbeidet i forbindelse med denne oppgaven fremkom det ganske klart at både Tusenfryd og Sommarland lot til å ha et langt større hjelpeapparat på dette området, enn hva som er tilfelle hos Kongeparken. Kongeparken er, som tidligere nevnt, ikke blant de aller største norske fornøylesparkerne rent omfangsmessig, og består derfor ikke av særlig mange avdelinger eller underadministrative enheter. Dette kan selvfølgelig på mange måter være en klar styrke, bl.a. ved at ledelsen da har bedre oversikt over hele driften av parken, samt at det sannsynligvis forekommer bedre og klarere kommunikasjonslinjer mellom de ulike leddene i organisasjonshierarkiet enn hva det ellers ville ha gjort. I Kongeparkens tilfelle passer det dessuten bra sammen med filosofien om at gjesten (og dermed ikke organisasjonen som helhet eller de tilsatte) skal stå i sentrum. Men på den andre siden kan det også virke noe hemmende, ved at større ansvar blir lagt på hver enkelt medarbeider, og at sjansene for å bli stresset og gjøre feil således blir betydelig større generelt sett. Dette området kan kobles direkte opp imot Senges (1990) fem disipliner, og da særlig de to som går på personlig mestring og mentale modeller, samt Nonakas SECI-modell. Uten god og tilfredsstillende veiledning på kontinuerlig basis vil det være stor sannsynlighet for at de tilsatte mister en del av motivasjonen og interessen for å lære, og dette kan på sikt gå ut over deres evne til å oppnå personlig mestring, noe som i sin tur kan føre til at den organisatoriske læringen i virksomheten stopper opp. Hvis dette skjer vil også de tilsattes mentale modeller svekkes, dvs. at deres virkelighetsoppfattelse ikke vil utvikle seg videre, og de vil således ha vanskeligheter med å oppnå dobbeltkretslæring (dvs. at de vil ha vanskelig for å forstå hensikten med det de gjør). Når det gjelder Nonaka (1994) og hans SECI-modell, så vil premisene for overføring av kunnskap også svekkes ved for dårlig eller liten grad av veiledning. Uten dette vil bl.a. muligheten for sosialisering (overføring av taus kunnskap mellom ulike individer) være sterkt begrenset, og det vil heller ikke forekomme særlig gode rammebetingelser for bevisstgjøring av taus kunnskap (eksternalisering).

Jeg sier ikke nødvendigvis med dette at Kongeparken har et for dårlig hjelpeapparat til å følge opp de tilsatte på en god nok måte, men bare konstaterer at ledelsen kanskje kan gjøre noen små justeringer på den hierarkiske strukturen (f. eks. ved å sette inn noen flere personer til å

være støttespillere for både Eventyrerne og Storbjørnene), slik at de sesongtilsatte på denne måten kan få et noe større pusterom og tid til ettertanke i det daglige arbeidet enn hva de later til å ha per nå.

Et annet virkemiddel som ledelsen i Kongeparken sterkt burde vurdere å ta i bruk innen relativt kort tid, er skreddersydde håndbøker for de tilsatte. Som tidligere nevnt, så mener jeg at slike veiledningsbøker kan være et godt tiltak for å sikre at nytilsatte og mellomledere kan komme raskt inn i jobbene sine, og de kan også være sterkt medvirkende til at det oppstår langt færre feil og misforståelser i den daglige arbeidsgangen, enn det som ellers muligens ville ha vært tilfelle. Tusenfryds håndbøker "Lille Lure" og "Store Smarte" er gode eksempler på hvordan slike håndbøker bør utformes. Her finner man all tenkelig informasjon som vil være relevant å kunne for personer som arbeider i fornøyelsesparker, det være seg personalrutiner og arbeidsregler, fordeler ved å være ansatt i parken, oversikt over parkens verdier og strukturelle oppbygning, ulike tips om hvordan man bør gå frem for å løse ulike praktiske situasjoner, presentasjon av opplæringstilbud og ulike sosiale arrangementer, etc. Dette er etter min mening et godt eksempel på det Nonaka (1994) i sin SECI-modell kaller for *kombinering*, dvs. læring hvor en innehaver av eksplisitt kunnskap (i dette tilfellet parkens ledelse) direkte forsøker å overføre den til andre (de tilsatte), og da som regel i skriftlig form (tiltaket kan også til en viss grad knyttes til eksternalisering, ved at ledelsen må få gjort sin tause kunnskap eksplisitt i form av skriftlige fremstillinger, slik at de tilsatte lettere kan sette seg inn i og deretter gjøre seg nytte av denne i det daglige arbeidet). Nonaka & Konno (1998) presiserer videre at gode rutiner i forbindelse med kombinering kan føre til at den aktuelle arbeidsplassen utvikler seg til å bli det de kaller for *Exercising Ba*, dvs. et sted som fremmer omdanning av eksplisitt kunnskap til taus kunnskap, m.a.o. en arbeidsplass hvor alle vet hva de til enhver tid skal gjøre, og hvor misforståelser sjelden forekommer. Selv om dette i utgangspunktet selvfølgelig er en idealmønstre, så kan Kongeparken, om den velger å innføre en slik ordning, på sikt forhåpentligvis bli enda mer synkron når det gjelder ledelsens ønsker og de tilsattes utførelse av de konkrete arbeidsoppgavene. Dette bør i hvert fall kunne være et naturlig mål å strekke seg etter.

Et tredje område som Kongeparken muligens kan bli bedre på i fremtiden, er det å være noe mer åpen for sporadisk bruk av konsulentbistand. Per i dag har ledelsen en ganske forsiktig holdning når det gjelder å slippe til eksterne krefter for å gi råd og foreta vurderinger av parkens kompetansetilstand, noe som på mange måter er svært forståelig. Parken har gått

svært bra de siste årene, bl.a. ved at den har hatt mange besøkende, fått god publisitet i media og hatt en jevnt over høy trivselsfaktor blant de tilsatte. Ledelsen ønsker også å beskytte parkens grunnleggende filosofi og tenkemåte overfor utenforstående påvirkningsagenter. Dette er i og for seg vel og bra, men man skal også tenke over at ved å bli for isolasjonistisk og defensiv i tankegangen, så øker sjansene gradvis for at parken etter hvert kan stagnere i utviklingen, og således kan risikere å bli utkonkurrert av andre parker og underholdningstilbud. Det er liten tvil om at det med jevne mellomrom er viktig å bli vurdert av andre for å få en bekreftelse på om det man driver med er så bra som det man selv tror eller ikke. Man skal imidlertid også huske på, jf. den tidligere drøftingen i teorikapitlet, at både Jacobsen og til dels Nonaka argumenterer for at Strategi O er den beste måten å drive en virksomhet på (dvs. at det i størst mulig grad bør være de tilsatte, i tett samarbeid med ledelsen, som legger føringer for organisasjonens videre læringsmessige utvikling). Denne fremgangsmåten legger opp til relativt liten bruk av konsulentbistand, slik som i Kongeparkens tilfelle. Imidlertid kan man, etter mitt syn, ikke betrakte Kongeparken (eller de fleste andre fornøylesparker) som en ren Strategi O-virksomhet, da denne i stor grad er hierarkisk oppbygd og innehar et ledelsesorgan som sitter med en stor del av den utviklingsmessige kontrollen. Jeg vil heller si at den er en mellomting av en "bottom-up" og "top-down"-virksomhet (dvs. at ledelsen innehar den største delen av kontrollen, men at de ansatte likevel står forholdsvis fritt til å delta indirekte i styringsprosessen, f. eks. ved å komme med råd og innspill om hvordan parken kan utvikle seg videre), og at den således godt kan være noe mer åpen for innspill utenifra enn det som per i dag synes å være tilfelle. Når det gjelder fornøylesparker generelt, så kan man selvfølgelig også si at gjestenes respons er den beste indikatoren på den rådende situasjonens status, men det skader heller ikke innimellom å høre på hva andre aktører har å si, og så ta disse rådene med i den kontinuerlige vurderingen av hvor veien bør gå videre, uten at man av den grunn nødvendigvis behøver å gjøre seg nytte av dem dersom man ikke føler for det.

Til slutt kan jeg i tillegg nevne enkelte momenter som Storbjørnene mente at Kongeparken muligens kunne bli enda bedre på i tiden som kommer. En av dem mente at parken burde opprette et relativt omfattende Eventyrerkurs, da dagens modell virker å være litt tynn. Riktignok er ansettelsesauditionen omfattende, og parken arrangerer i tillegg en mengde småkurs, men hvis Eventyrerne hadde fått en enda grundigere basisopplæring så kunne arbeidet for Storbjørnene ha blitt noe lettere, og Eventyrerne kunne ha fått satt seg enda raskere inn i jobbene sine. Dette utspillet passer bra inn i forhold til mitt tidligere argument

om at parken kan trenge noen flere erfarne støttespillere for de mer underordnede arbeidstakerne. Et annet moment som ble tatt opp, var at parken kunne bli enda mer konkret i sine generelle opplæringsrutiner i fremtiden, enn hva den er i dag. Storbjørnene mener at en av de viktigste grunnene til at kompetanseutviklingsopplegget i Kongeparken er så bra, er at det er så konkret og lett forståelig. Dette mener de derfor at parkledelsen bør prøve å videreutvikle på en bra måte.

Disse tingene som jeg her har drøftet, er ikke noe man kan karakterisere som store problemer for Kongeparken. Det er heller momenter som ledelsen bør tenke over, og som evt. kan bli forsøkt utbedret i nær fremtid, hvis man føler det kan bidra til å gjøre situasjonen enda bedre enn det den er i dag. Det viktigste er imidlertid hele tiden å være bevisst på at ting kan bli enda bedre, og således ikke slå seg til ro med at ”nå er alt så bra som det kan være”. Med denne holdningen kommer man ikke langt, og da kan man få problemer fortere enn man aner. Dette tror jeg imidlertid ikke er tilfelle når det gjelder Kongeparken, da det synes som at ledelsesmedlemmene her jevnt over er fullt klar over hva de vil, og hvordan de skal få iverksatt planene sine på en god måte. Det virker også som at de tilsatte blir tatt på alvor og behandlet med den største respekt, noe som er blant de aller mest avgjørende faktorene for at en virksomhet skal kunne gå bra i lang tid fremover.

5.0 Avslutning

5.1 Oppsummerende betraktninger og hovedkonklusjon

Når jeg nå nærmer meg slutten av denne masteroppgaven, så er det naturlig nok helt på sin plass å forsøke å oppsummere hva jeg totalt sett har fått ut av mine undersøkelser tilknyttet temaet kompetanseutvikling. Jeg vil således ta utgangspunkt i den innledende problemstillingen, og ut ifra denne prøve å si noe om hvilke inntrykk jeg i dag sitter igjen med etter en rekke teoretiske fordypningsstudier og en påfølgende grundig empiriinnsamling foretatt i Kongeparken og enkelte andre norske fornøyelsesparker. Innimellom dette vil jeg også, i hvert fall til en viss grad, ta for meg hvordan jeg mener at mine valg av teoretiske kilder og empiriske innsamlingsmetoder har fungert i forhold til det å kunne prestere best mulig i tilknytning til det som var oppgavens utgangspunkt.

Som nevnt i innledningsdelen, så var det opprinnelige hovedmålet mitt da jeg begynte på denne oppgaven å forsøke å si noe generelt om viktigheten av det å fokusere på kompetanseutvikling i dagens arbeidsmarked, og samtidig gi et konkret eksempel på hvordan dette praktiseres i en relativt tilfeldig utvalgt virksomhet og den bransjen det aktuelle foretaket hører inn under. Da det like etter ble klart at jeg skulle gjøre mine empiriske undersøkelser i Kongeparken, så valgte jeg derfor å vinkle problemstillingen min i henhold til denne virksomheten spesielt og fornøyelsesparkbransjen generelt. Jeg utformet således en problemstilling som stilte spørsmål omkring hva slags grunnleggende strategi Kongeparken burde benytte seg av for å kunne holde seg oppdatert i dagens kunnskapssamfunn, samt hva slags læringsprosesser og praktiske tiltak en fornøyelsespark generelt sett burde satse på for å kunne klare å opprettholde driften på en tilfredsstillende måte.

Når det gjelder den generelle delen av oppgaven, dvs. hva som bør kjennetegne en virksomhet generelt sett angående fokusområdet kompetanseutvikling, så følte jeg at det var mye å hente i teoriene til Senge og Nonaka. Sett ifra mitt ståsted, så handler all form for kompetanseutvikling til syvende og sist om læring, og da er det beste utgangspunktet for en oppgave om dette temaet å fokusere på ulike læringsteorier. Det gode med teoriene til Senge og Nonaka er, etter mitt syn, at de er rimelig universelle når det gjelder bruksområder. Man kan alltid finne elementer i disse modellene som passer inn i stort sett alle organisasjoner, og de har også en forholdsvis åpen og generell tilnærning til organisasjonslæring, som ikke virker ekskluderende for noen typer av virksomheter så vidt jeg kan se. Jeg følte derfor at de passet veldig godt både til å få frem generelle poenger om hvordan ulike foretak bør gå frem for å få utviklet og benyttet seg av ulike former for kompetanse, samt at de var gode å ha som utgangspunkt og vurderingsmal når jeg senere i arbeidsprosessen skulle analysere hvor godt disse faktorene ble håndtert i Kongeparken og de andre fornøyelsesparkene jeg fokuserte på i min undersøkelse.

Teoriene til Senge og Nonaka har imidlertid, som tidligere nevnt, på ingen måte vært skjermet for konstruktiv kritikk, og særlig Senge har blitt stilt flere kritiske spørsmål vedrørende sine tanker omkring "Den lærende organisasjon". Flere har ment at denne teorien er for overfladisk og lite konkret i utformingen når det gjelder praktisk relevans og bruksnytte i ulike organisasjoner. Her har Garvin (1993) vært en av de hardeste kritikerne, og han har bl.a. utviklet sin egen praktisk utformede femtrinnsmodell som et motsvar til Senge. Jeg mener imidlertid at alle de tre modellene kan brukes, og da særlig hvis de kombineres på en fornuftig

måte. Slik jeg ser det, så er Senges teori hovedsakelig ment som en idealmodell, dvs. et rammeverk som skal bidra til å starte en tankeprosess i ulike virksomheter omkring hvordan de kan legge forholdene best mulig til rette for gode læringsprosesser på utvalgte driftsområder. Nonakas modell er noe mer praktisk utformet, men også denne beveger seg mye på det abstrakte plan. Garvins modell er den mest praktiske, og går i korte trekk ut på at virksomhetene først av alt må drive en systematisk planleggings- og kartleggingsprosess for å finne ut hva slags type kompetanse og læringsstruktur de trenger å benytte seg av, for så iverksette konkrete tiltak som kan bidra til å få dette til i praksis. Jeg mener at alle de tre modellene må ses i sammenheng for å kunne gi et best mulig utgangspunkt for utvikling av gode læringsprosesser. Senges modell bør ligge i bunn, og ut ifra denne kan man så planlegge videre ut ifra henholdsvis Nonakas og Garvins modeller. På den måten kan alle de tre teoriene komme til nytte på hvert sitt vis, uten at man nødvendigvis behøver å vrake en eller flere av dem. I arbeidet med denne oppgaven har jeg som nevnt sett mange trekk fra Senges og Nonakas modeller i forbindelse med Kongeparkens (og de andre parkenes) kompetanseutviklingsprogram, men jeg har også sett at den i stor grad har benyttet seg av flere av Garvins metoder for å komme frem til det opplegget den har per i dag. Med dette mener jeg bl.a. at aktørene her har tatt utgangspunkt i det de er gode på (dvs. å gi sine gjester god service og positive opplevelser), og at de så har videreutviklet dette ved hjelp av nøye kontroll med og oppfølging av ulike kompetanseutviklingsmessige faktorer som forekommer i parkens daglige arbeid. Dette er etter min mening den beste måten man kan angripe en slik problemstilling på, dvs. ved å ta utgangspunkt i de beste elementene fra ulike teorier og modeller, for så å utvikle sin egen modell og sine egne rutiner på bakgrunn av dette som passer inn i den aktuelle virksomhetskonteksten.

I tillegg til de mer overordnede teoriene, så bidro generelle begrepsdefinisjoner og faglige drøftninger fra bl.a. Nordhaugs og Lais bøker til å gjøre oppgaven relativt nyansert og grundig når det gjaldt å dekke inn sentrale elementer innenfor fagområdet kompetanseutvikling som ikke ble nevneverdig dekket hos de tidligere nevnte teoretikerne.

Valg av metode var en forholdsvis enkel del av arbeidet med denne oppgaven, mye på grunn av at Kongeparken og de andre relaterte virksomhetene hører inn under en bransje som ikke tillater så mange alternative betraktningvinkler. Siden parken ikke hadde sesongåpent før helt på tampen av arbeidsperioden tilknyttet denne oppgaven, så var empiriinnsamlingen stort sett nødt til å bli foretatt i form av to typer kvalitative metoder: semistrukturert intervju (av

representanter for henholdsvis toppledelsen og mellomledernivået) og observasjon (foretatt i forbindelse med en ansettelsesaudit). I tillegg ble noe skriftlig informasjon innhentet i form av diverse brosjyrer/håndbøker, samt via ulike kilder på internett.

For å komme nærmere inn på selve essensen i denne oppsummeringen, dvs. å forsøke å gi svar på de spørsmålene som ble reist i oppgavens problemstilling, så vil jeg til å begynne med bare få konstatere at jeg gjennom arbeidet med denne oppgaven har blitt ganske imponert over det generelle nivået som later til å være gjeldende blant ledelsen i norske fornøyelsesparker når det kommer til det å fokusere på individuell tilrettelegging for og faglig oppfølging av de tilsatte. Etter mitt syn virker norske fornøyelsesparker generelt å holde høy klasse når det kommer til det å drive ansvarsfull og systematisk kompetanseutvikling, med sterkt fokus på både nåtidig og fremtidig gevinst for både dem selv og deres tilsatte. Noe av det viktigste å huske på i forbindelse med kompetanseutvikling, er at det ikke oppstår av seg selv. Det krever hardt arbeid og nøye planlegging fra virksomhetsledelsen, og det fordrer også nøye presisjon og god samhandling fra alle de involverte i utførelsen, slik at ikke kaos og misforståelser oppstår underveis i prosessen. Dette er et ganske intenst og ressurskrevende arbeid, og for at alt skal fungere etter hensikten bør det pågå kontinuerlig i foretakets daglige drift. Derfor er det veldig bra at alle de parkene jeg har foretatt undersøkelser omkring, later til å mestre disse tingene på en ganske tilfredsstillende måte.

Når det gjelder Kongeparken, så må jeg bare si som tidligere i denne oppgaven, at den allerede i dag later til å bedrive kompetanseutvikling blant sine tilsatte på en veldig dyktig og profesjonell måte. Jeg har således ikke kunnet finne mye å sette fingeren på i forhold til det innledende spørsmålet i problemstillingen. Min avsluttende konklusjon angående den må derfor i så måte bli at parken bør fortsette med tilnærmet samme opplegg i tiden fremover som det som er tilfelle i dag. De få tingene jeg anser at den kan prøve å forbedre har jeg tidligere utdypet i oppgavens empiri- og drøftningsdel, og går i korte trekk ut på at den bl.a. kan tilby noe mer konkret oppfølging av sine tilsatte enn hva som er tilfelle i dag, at det kan innføres håndbøker for arbeidstakerne etter Tusenfryds modell, og at ledelsen her kan bli noe flinkere til å lytte til alternative impulser utenifra. Så fremt jeg ikke har oversett vesentlige mangler, så ser det ut til at Kongeparken er i rimelig trygge hender hva angår både den generelle driften og fokuset på kompetanseutvikling de aller nærmeste årene.

Samlet sett har jeg kommet frem til en rekke punkter bestående av ulike faktorer som bør være gjeldende for at kompetanseutvikling skal kunne sies å ha best mulige sjanser til å fungere etter hensikten i en fornøyelsespark. Disse punktene har jeg selv utarbeidet på grunnlag av (i hovedsak) de generelle teoretiske modellene til Senge og Nonaka, samt de grunnleggende inntrykkene jeg har dannet meg gjennom empiriinnsamlingen til denne oppgaven. De kan også ses på en som en mer spesialisert og utvidet utgave av det forslaget til generell læringsstrategi som jeg fremla i teorikapitlet. Punktene er hovedsakelig ment å skulle fungere som rådgivende tips til hva ledelsen i ulike fornøyelsesparker (og i mange tilfeller også andre relaterte virksomheter) kan se etter hvis de føler at de trenger å få bedre innsikt i hva som skal til for å skape generelt gode kompetanseutviklings- og driftsrutiner i egen virksomhet. Punktene er som følger:

- Fastesetting av tydelige mål/visjoner (hva er parkens overordnede målsetting, og hvilke virkemidler bør benyttes for å kunne oppnå denne?)
- Utvikle gode utvalgsriterier for ansettelser (være nøye med å tilsette jobbsøkere som man tror kan bidra til at parken kan nå sine mål)
- Delegering av ansvar (gi relativt stor grad av myndighet til både mellomledere og sesongarbeidere)
- Forsøke å ha en god og oversiktlig virksomhetsstruktur (del gjerne driften inn i ulike underenheter, men pass på at det ikke blir for mange avdelinger å holde kontroll med)
- Skape klare og tydelige kommunikasjonslinjer mellom alle leddene i parkhierarkiet (helt ifra toppledelsen og ned til sesongarbeiderne)
- Foreta jevnlig kompetanseevalueringer (undersøk om parken besitter den kompetansen den til enhver tid trenger, og at de som jobber her oppfyller kravene som stilles til dem)
- Sørg for at parkens behov ikke totalt overskygger de tilsattes (ha alltid parkens gjester i sentrum, men sørg for at dette ikke går på bekostning av de tilsatte)
- Forsøk hele tiden å tenke nytt og kreativt (lytt til råd og innspill fra de tilsatte, få jevnlig tilsig av nye impulser utenifra, etc.)

Disse rådene dekker som nevnt, etter mitt syn, de aller fleste områder som ledelsen i en fornøyelsespark bør ha noenlunde oversikt over og kontroll med for at kompetanseutvikling skal kunne planlegges og iverksettes på en noenlunde god måte. Jeg vil nå utdype og presisere

dem litt nærmere, slik at leserne bedre kan forstå bakgrunnen for mine valg av dem i tilknytning til den aktuelle problematikken.

De første tre punktene baserer seg hovedsakelig på Senges fem disipliner, dvs. de organisasjonsmessige betingelsene som fremmer læring i ulike virksomheter. Punktene kan således knyttes til Senges tanker omkring faktorer som systemtenkning, personlig mestring, mentale modeller, felles visjoner og til en viss grad også gruppelæring. Kort fortalt har jeg her forsøkt å sette fingeren på viktigheten av at ulike fornøyelsesparker må forsøke å se helheten i alt de foretar seg. Ledelsen må være visjonære, i den forstand at de må sette seg klare mål for hva de ønsker at parken skal oppnå, og siden la denne målsettingen legge hovedpremissene for alt det den senere foretar seg. Dette innebærer blant annet det å ansette personer som i stor grad passer inn i denne tankegangen, og som på sikt kan være med å bidra til å fremskynde den generelle utviklingen av parken gjennom personlig innsats og mental modning. Parkledelsen må således få alle aktørene, både dem selv og de tilsatte, til å dra i samme retning, slik at utviklingen ikke stanser opp eller bærer galt avsted. Det tredje punktet kan også relateres til Nonaka, på den måten at de tilsatte til en viss grad må få lov til å slippe seg løs for å kunne utvikle seg, og for at deres individuelle beholdning av taus kunnskap skal kunne komme til syne (via eksternalisering) og således komme parken til gode i form av nyttige råd og forslag til fremtidige virksomhetstiltak. Det fjerde og femte punktet bygger videre på Nonakas uttalte vektlegging av gode kanaler for kunnskapsspredning i organisasjonen, ved at dette neppe kan la seg gjennomføre uten en god og ryddig virksomhetsstruktur, og relativt åpne kommunikasjonskanaler mellom de ulike virksomhetsleddene. Fokus på god struktur og åpne kommunikasjonskanaler kan også bidra til at fornøyelsesparkene kan bli gode plattformer og interaksjonsarenaer for spredning av kunnskap, altså steder som kvalifiserer til det Nonaka betegner som Ba (dvs. fysiske eller virtuelle steder hvor kunnskapen flyter relativt fritt individene imellom, og hvor det er gode forhold for ny kunnskap å oppstå). Det sjette og syvende rådet tar hovedsakelig utgangspunkt i strategisk tenkning, og innebærer at jevnlig kunnskapsevalueringer og delt fokus på gjester og tilsatte er virkemidler som bør være gjeldende i alle fornøyelsesparker for at ting på sikt ikke skal risikere å komme ut av kontroll. Evalueringer må til for å sjekke at man hele tiden er der man skal være i forhold til det kunnskapsnivået som er nødvendig. Det å forsøke å holde like godt fokus både på gjester og tilsatte, er også et avgjørende kriterium for en fornøyelsesparks sjans til overlevelse. Hvis fokuset rettes for mye mot gjestene, så kan de ansattes situasjon gradvis forverre seg (f. eks. så kan trivselen synke og

kunnskapsbeholdningen kan stagnere). Hvis fokuset derimot rettes for mye mot de tilsatte, så kan dette igjen gå ut over gjestene (bl.a. så kan servicenivået i parken synke, noe som kan gjøre gjestene så misfornøyde at de slutter å besøke parken). I begge tilfeller kan overdrevet fokus på den ene eller andre gruppen i verste fall bidra til at parken på sikt går sin undergang i møte, noe som for enhver pris må unngås. Det er derfor viktig at parkledelsen hele tiden tanker gjennom denne problematikken, og forsøker å holde et rimelig godt balansenivå på nettopp dette området. Det siste punktet, oppfordringen til hele tiden å forsøke å tenke nytt og kreativt, er et råd som er ganske universelt for de aller fleste foretak. Kreativitet er i dag kanskje et av de aller viktigste virkemidlene å benytte seg av for ulike virksomheter i jakten på overlevelse og fremtidig suksess. Dette gjelder selvfølgelig også for fornøyelsesparker. Det er derfor viktig at de tilsatte jevnlig blir oppmuntret til å komme med tips til fremtidige utbedringer, og at også gjestene og eksterne aktører kan få lov til å komme med sine personlige tilbakemeldinger. På denne måten vil parkene sannsynligvis ha større sjanse til fremtidig overlevelse og suksess enn de ellers ville ha hatt.

Det viktigste er imidlertid å forsøke å balansere de nevnte rådene på en så god måte som praktisk mulig. En fornøyelsespark er et rimelig komplekst og uforutsigbart foretak som ikke kan drives på en statisk måte. Her må det hele tiden planlegges og vurderes hvordan den nært fremtidige driften bør være, og hva man skal satse på. I den sammenhengen er imidlertid kompetanseutvikling et veldig sentralt virkemiddel som neppe vil bli mindre viktig med årene enn hva som er tilfelle per i dag. Som jeg nevnte i oppgavens innledning, så vil den pågående finanskrisen sannsynligvis gjøre at en mengde virksomheter i ulike bransjer vil slite med å overleve de nærmeste årene, og fornøyelsesparker er neppe noe unntak i så måte. Imidlertid mener jeg, på bakgrunn av det jeg har sett i forbindelse med arbeidet med denne oppgaven, at de fleste norske fornøyelsesparker bør være relativt godt rustet til å møte de utfordringene som samfunnet pådytter dem i tiden som kommer. Her virker de generelle driftsrutinene, og ikke minst de ulike kompetanseutviklingsprogrammene, å være ganske solide per dags dato, og et stort bedre utgangspunkt rent strategisk og kunnskapsmessig for de kommende årene er det neppe mulig å ha. Jeg mener derfor at både Kongeparken og de andre fornøyelsesparkene jeg har tatt for meg i denne oppgaven (samt andre parker og relaterte virksomheter som driver i noenlunde samme spor) bør være rimelig godt rustet til å drive på en god og forsvarlig måte også i fremtiden, og det uavhengig av om den tøffe perioden som arbeidsmarkedet akkurat nå er inne i viser seg å bli langvarig eller ikke.

6.0 Referanseliste

Skriftlige referanser

Her følger en nærmere oversikt over diverse faglitteratur og annet skriftlig kildemateriell jeg i større eller mindre grad har benyttet meg av i arbeidet med denne masteroppgaven.

Bøker og artikler:

Argyris, C. og Schön, D. (1978) "Organisational learning: A theory of action perspective". Reading, Mass: Addison Wesley.

Bolman, L. G. og Deal, T. E. (2004) "Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse". Gyldendal Norsk Forlag AS

Fincham, R. og Rhodes, P. (2005) "Principles of Organizational Behaviour". Oxford University Press

Garvin, D. (1993). "Building a learning organization". Harvard Business Review on Knowledge Management

Hatch, M. J. (1997), "Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver". Abstrakt forlag

Jacobsen, D. I. (2006). "Organisasjonsendringer og endringsledelse". Fagbokforlaget

Lai, L. (2004) "Strategisk kompetansestyring". Fagbokforlaget

Levin, M. og Klev, R. (2004) "Forandring som praksis – Læring og utvikling i organisasjoner". Fagbokforlaget

Løwendahl, B. R. (1998) "Kompetanse i profesjonelle tjenestebedrifter (art.) i Nordhaug (red.) Strategisk personalledelse". Tano Aschehoug

Nonaka, I. (1994) "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, s.14-37

Nonaka, I. og Konno, N. (1998), "The concept of ba: building a foundation for knowledge creation", *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, s.40-54.

Nordhaug, O. (2002) "LMR ledelse av Menneskelige Ressurser, Måltrettet personal og kompetanseledelse". Universitetsforlaget

Schein, E. H. (1992) "Organizational Culture and Leadership". San Francisco: Jossey-Bass

Senge, P. (2004) "Nye måter å lede på. Hva kreves for for å lede en lærende organisasjon?" I. P. M. Senge, "Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon". Egmont Hjemmets Bokforlag

Hefter og brosjyrer:

"Lille Lure 2009 – Norges beste sommerjobb". (Skrevet og utgitt internt av personalavdelingen i Tusenfryd, våren 2009)

"Store Smarte – Sesongen 2009". (Skrevet og utgitt internt av personalavdelingen i Tusenfryd, våren 2009)

Nettsider:

- <http://www.kongeparken.no/>
- <http://www.tusenryd.no/>
- <http://www.sommarland.no/>
- <http://no.wikipedia.org/wiki/Hovedside>

Muntlige referanser

Her følger en komplett liste (alfabetisk, med navn og yrkestittel) over personer jeg har snakket med under arbeidet med oppgaven:

Borknes, Silje – driftsleder og personalansvarlig i Bø Sommarland

Hagir, Reidun – mellomleder ("Storbjørn") i Kongeparken

Lothe, Lene – personalsjef i Tusenfryd

Lund, Håkon – leder i Kongeparken

Åstrøm Eltervåg, Anne – mellomleder ("Storbjørn") i Kongeparken

7.0 Vedlegg

På de følgende sidene gjengis alle de tre intervjuguidene jeg benyttet meg av under arbeidet med oppgaven. Den første skriver seg fra mitt innledende møte med lederen i Kongeparken, den andre brukte jeg når jeg foretok den supplerende telefonundersøkelsen i de andre parkene, og den siste utgjorde rammen for mine avsluttende samtaler med to av mellomlederne/”Storbjørnene” i Kongeparken.

Introduksjonsmøte i Kongeparken

Intervjuguide

Innledende klargjøringer:

- Intervjuspørsmålene er delt inn i ulike kategorier basert på hva de omhandler.
- Noen av spørsmålene kan virke veldig generelle, og flere av dem er delvis overlappende. Dette er imidlertid gjort for å holde intervjuet noenlunde strukturert, og må derfor ikke tas for høytidelig.
- Prøv å svare så utdypende som overhodet mulig på alle spørsmål. Jo flere opplysninger jeg får, jo bedre blir forhåpentligvis oppgaven. Jeg vil ta grundige notater underveis mens du snakker.
- Dersom jeg på et senere tidspunkt i arbeidsprosessen skulle komme på flere relevante spørsmål for oppgaven, så håper jeg det er greit at jeg enten ringer eller skriver mail til deg om disse.

Generelle spørsmål – Fakta om Kongeparken:

1. Innledningsvis: Fortell litt om Kongeparkens historie og generelle utvikling (bl.a. hvor gammel den er, hvordan den har utviklet seg siden oppstarten, hvordan den drives per i dag, hvor mange fastansatte dere har, etc.).
2. Hvilken grunnleggende filosofi/tankegang ligger bak Kongeparken som virksomhet (hva mener dere er dens viktigste formål, hvordan ønsker dere å utvikle den videre, hvilke visjoner har dere, etc.)?
3. Hvordan er Kongeparkens arbeidsdeling tilrettelagt mht. strukturell oppbygning (er den f. eks. delt inn i ulike avdelinger/fagområder, er den tuftet på et strengt hierarkisk system eller en mer fleksibel struktur - f.eks. gruppe- eller teamarbeid, hvordan er ledelsessystemet lagt opp, etc.)?
4. Hvordan er den generelle utviklingen innen deres bransje? Skjer det ofte store endringer på fornøyelsesparkfronten, og er det i så fall vanskelig for dere å klare å følge med på alt sammen?

Spørsmål om kompetansekrav:

5. Hva slags kunnskaper, ferdigheter og holdninger/egenskaper (f. eks. teknisk kompetanse, sosial kompetanse, o.l.) ser dere etter hos personer som ønsker å arbeide i

Kongeparken? Hvorfor mener dere at akkurat disse kvalitetene er viktige for å kunne jobbe her?

6. Hva betyr mest for dere av teoretiske kunnskaper eller praktisk erfaring (hvilken av disse kategoriene er det viktigst for dere at de tilsatte hovedsakelig kommer inn under)? Begrunn svaret.
7. Er det vanskelig å finne jobbsøkere med de rette egenskapene/kvalifikasjonene til å arbeide i Kongeparken? I så fall hvorfor?
8. Foretar dere med jevne mellomrom noen form for kompetansekartlegging og evaluering (dvs. skaffer dere oversikt over hvor god kvalitet det er på parkens nåværende kompetansebeholdning hos de tilsatte)?
9. Foretar dere noenlunde jevnlig analyser av parkens kompetansebehov (dvs. kartlegger hva slags kompetanse dere mangler eller trenger mer av), slik at dere kan få oversikt over om dere evt. på sikt i større grad må fokusere på andre kompetansetyper enn det som er tilfelle per i dag?
10. Hvordan går dere i så fall frem når dere foretar undersøkelser av den typen som er nevnt i de to foregående spørsmålene?
11. Har tilbakemeldinger fra gjestene noe å si for hvordan dere går frem for å videreutvikle/endre på kompetansekravene til de ansatte?

Spørsmål om kompetanseutvikling:

12. Driver dere med noen form for systematisk opplæring av/tilrettelegging for nytilsatte i Kongeparken? Har dere i så fall noen fastsatte oppfølgingsrutiner (individuelle eller kollektive) på dette området, og evt. hvilke?
13. Hva fokuserer dere mest på av formell (systematisk opplæring i form av kollektiv undervisning, kursing, seminarvirksomhet, etc.) eller uformell (hovedsakelig individuell, praktisk opplæring i det daglige arbeidet) kompetanseutvikling? Begrunn svaret.
14. Er kompetanseutvikling generelt sett et tema som opptar dere i særlig grad (har dere f. eks. formulert en offisiell kompetansepolitikk eller strategi)? Hvilke tanker har dere rundt det å bidra aktivt til økt læring blant de ansatte? Er dette noe dere bruker mye ressurser på?
15. Hva mener dere er mest hensiktsmessig av at hver og en av de ansatte innehar en viss mengde personlig, spesifikk kompetanse som gjør dem bedre egnet til å utføre bestemte oppgaver enn de andre (spisskompetanse), eller at alle innehar omtrent like

mye kunnskap om alle de forskjellige oppgavene som skal utføres i parken (generell kompetanse)? Begrunn svaret.

16. Har dere på noe tidspunkt benyttet dere av eller vurdert å hyre inn ekstern konsulentbistand for å analysere/hjelpe til med å utforme ulike kompetanseutviklingstiltak?
17. Er det viktig for dere å forsøke å holde på tilsatte som dere selv har vært med på å lære opp/utvikle til dyktige medarbeidere? Hva gjør dere i så fall for i størst mulig grad å kunne klare dette?

Spørsmål om læringsmiljøet:

18. Et godt arbeidsmiljø blir regnet som en av de viktigste hovedfaktorene å fokusere på når det gjelder tilrettelegging for læring på arbeidsplassen. Hvordan er den generelle kvaliteten på arbeidsmiljøet i Kongeparken (foretar dere jevnlig trivselsundersøkelser blant de tilsatte, føler du at dere er nøye med å iverksette tiltak for å utbedre eventuelle svakheter på dette området, etc.)?
19. Er dere åpne for at tilsatte kan komme med konkrete ideer/forslag til hvordan parken på ulike områder kan utvikle/fornye seg i forhold til det som er status per i dag? Blir de ansatte tatt med på råd dersom ledelsen planlegger større endringer i det generelle arbeidsopplegget?
20. Anser du Kongeparken for å være en rimelig attraktiv arbeidsplass (dvs. et sted som folk liker å arbeide, og som har relativt få vanskeligheter med å tiltrekke seg ny arbeidskraft)? Begrunn svaret.

Generelle spørsmål om kompetanse:

21. Er Kongeparken i en situasjon hvor den er veldig avhengig av høyt kompetente tilsatte for at driften skal kunne lønne seg? Opplever dere å ha nevneverdig konkurranse om arbeidskraften?
22. Hva mener du er Kongeparkens kjernekompetanse, dvs. deres viktigste kunnskapsfortrinn (hva kan dere best, på hvilke områder er dere relativt unike, hva er dere evt. enerådende på innen deres bransje i Norge, etc.)?
23. Ser dere ofte på hva andre fornøylesparker i Norge eller utlandet fokuserer på når det gjelder kompetanseutvikling (f. eks. hvilke kvaliteter de vektlegger hos sine tilsatte, hvilke opplærings- og utviklingsprogrammer de har å tilby, hva de anser som sin kjernekompetanse, etc.)? Prøver dere i så fall å ta lærdom av noe av dette selv?

24. Er det områder innenfor temaet kompetanseutvikling du føler at dere kan bli langt bedre på enn hva som er tilfelle per i dag? Hvilke tiltak kan dere i så fall iverksette for å bli bedre på dette i overskuelig fremtid. Begrunn svaret.

Andre momenter som må tas opp/diskuteres i løpet av samtalen:

- Spørsmålet om anonymitet (hvordan stiller ledelsen i Kongeparken seg til at navn på personer og forholdsvis konkrete gjengivelser av deres ytringer blir presentert i den ferdige masteroppgaven?)
- Forespørsel om muligheter for observasjon (hadde det gått an at jeg fikk være til stede og overvære eventuelle kurs og/eller personalseminarer som vil bli avholdt for Kongeparkens tilsatte nå i løpet av våren, og kunne jeg i så fall bli nærmere informert om når disse vil bli avholdt?)

Supplerende telefonundersøkelse

Intervjuguide

Innledende klargjøring:

- ”Mitt navn er Pål Sommerstad, og jeg er en student på masterstudiet i endringsledelse ved Universitet i Stavanger. Jeg holder nå på med å skrive den avsluttende masteroppgaven, og har i den forbindelse valgt å fordype meg innen temaet kompetanseutvikling, med hovedfokus på hvordan dette blir praktisert i ulike norske fornøyelsesparker (Kongeparken på Ålgård er således, grunnet den nære geografiske beliggenheten, hovedkilden min i arbeidet med denne oppgaven). Jeg lurer derfor på om det er mulig å få gjennomført et telefonintervju med noen hos dere angående dette emnet, slik at jeg kan bruke dette som bakgrunnsinformasjon i besvarelsen min. Alle spørsmålene (ca. 16-17 stk.) er relativt greie og ”ufarlige” å svare på. Dere behøver heller ikke å utgi informasjon som dere helst ikke vil at skal offentliggjøres, men bortsett fra det er det sterkt ønskelig at dere svarer så ærlig som mulig på det jeg spør om. Høres dette greit ut?”

Spørsmål relatert til temaet kompetanseutvikling:

25. Hva slags kunnskaper, ferdigheter og holdninger/egenskaper ser dere etter hos personer som ønsker å arbeide hos dere? Hvorfor mener dere at akkurat disse kvalitetene er viktige for å kunne jobbe her?
26. Er det viktig for dere at jobbsøkere innehar mye teoretisk skolekunnskap for å kunne ha størst mulig sjanse til å få tilbud om jobb, eller teller praktisk erfaring og personlige egenskaper mer i denne sammenhengen?
27. Er dere opptatt av de tilsatte skal inneha spisskompetanse på bestemte områder (dvs. at hver og en innehar en viss mengde personlig, spesifikk kompetanse som gjør dem bedre egnet til å utføre bestemte oppgaver enn andre), eller baserer dere driften hovedsakelig på mer generell kompetanse (dvs. at alle skal kunne være i stand til å utføre mange forskjellige typer oppgaver).
28. Er det vanskelig å finne jobbsøkere med de rette egenskapene/kvalifikasjonene til å arbeide hos dere? I så fall hvorfor?
29. Har tilbakemeldinger fra gjestene mye å si for hvordan dere går frem for å utforme/videreutvikle kompetansekravene til de ansatte?

30. Hva slags form for opplæringstilbud har dere for nytilsatte, og hvordan er dette organisert (er det f. eks. lagt opp i form av kollektiv kursvirksomhet, individuell tilrettelegging, e.l.)? Hvilken rolle spiller lederne i parken når det gjelder tilrettelegging og oppfølging av nytilsatte?
31. Er kompetanseutvikling generelt sett et tema som opptar dere i særlig grad (har dere f. eks. formulert en offisiell kompetansepolitikk eller -strategi)? Hvilke tanker har dere rundt det å bidra aktivt til økt læring blant de ansatte? Er dette noe dere bruker mye tid og ressurser på?
32. Foretar dere på noenlunde jevnlig basis ulike kompetanserelaterte undersøkelser, f. eks. kartlegger hva slags kompetanse dere mangler eller trenger mer av, samt evaluerer hvor god kvalitet det er på den eksisterende kompetansebeholdningen hos de tilsatte? Hvordan går dere i så fall frem når dere gjør dette?
33. Har dere på noe tidspunkt benyttet dere av eller vurdert å hyre inn ekstern konsulentbistand for å hjelpe til med å utforme og/eller analysere effekten av ulike kompetanseutviklingstiltak?
34. Er det viktig for dere å forsøke å holde på tilsatte som dere selv har vært med på å lære opp/utvikle til dyktige medarbeidere? Hva gjør dere i så fall for i størst mulig grad å kunne klare dette?
35. Et godt arbeidsmiljø blir regnet som en av de viktigste hovedfaktorene å fokusere på når det gjelder tilrettelegging for læring på arbeidsplassen. Hvordan føler dere at den generelle kvaliteten på arbeidsmiljøet er hos dere (foretar dere jevnlig trivselsundersøkelser blant de tilsatte, føler dere at dere er nøye med å iverksette tiltak for å utbedre eventuelle svakheter på dette området, etc.)?
36. Er dere åpne for at tilsatte kan komme med konkrete ideer/forslag til hvordan virksomheten på ulike områder kan utvikle/fornye seg i forhold til det som er status per i dag? Blir de ansatte tatt med på råd dersom ledelsen planlegger større endringer i det generelle arbeidsopplegget?
37. Anser du Tusenfryd/Sommarland for å være en rimelig attraktiv arbeidsplass (dvs. et sted hvor folk liker å arbeide, og som har relativt få vanskeligheter med å tiltrekke seg ny arbeidskraft)? Begrunn svaret.
38. Er dere i en situasjon hvor dere er veldig avhengig av høyt kompetente tilsatte for at driften skal kunne lønne seg? Opplever dere å ha sterk konkurranse om arbeidskraften?

39. Hva mener du er Tusenfryds/Sommarlands kjernekompetanse, dvs. deres viktigste kunnskapsfortrinn (hva kan dere best, på hvilke områder er dere relativt unike, hva er dere evt. enerådende på innen deres bransje i Norge, etc.)?
40. Ser dere ofte etter hva andre fornøylesparker i Norge eller utlandet fokuserer på når det gjelder kompetanseutvikling (f. eks. hvilke kvaliteter de vektlegger hos sine tilsatte, hvilke opplærings- og utviklingsprogrammer de har å tilby, hva de anser som sin kjernekompetanse, etc.)? Prøver dere i så fall aktivt å ta lærdom av noe av dette selv?
41. Er det områder innenfor temaet kompetanseutvikling du føler at dere kan bli langt bedre på enn hva som er tilfelle per i dag? Hvilke tiltak kan dere i så fall iverksette for å bli bedre på dette i overskuelig fremtid. Begrunn svaret.

Telefonintervju med Storbjørnene

Intervjuguide

1. Hva heter du (for- og etternavn), hvor gammel er du, og hvor lenge har du arbeidet i Kongeparken (dvs. antall sesonger/år)? Hvor lenge har du hatt stillingen som Storbjørn?
2. Hva var det som gjorde at du i utgangspunktet var interessert i å søke jobb akkurat her, og hvorfor ønsket du å fortsette som Storbjørn etter den innledende perioden som Eventyrer?
3. Hvordan føler du at du ble tatt imot da du begynte å arbeide i Kongeparken? Hva synes du generelt om utformingen av opplegget som møter nytilsatte, og følte du selv at du fikk rimelig god oppfølging da du var ny i jobben?
4. Hvordan føler du at opplegget rundt lederopplæringen (Storbjørnprogrammet) fungerer i praksis? Føler du selv at du hadde bra utbytte av å bli sendt på opplæringskurs i parkens regi i USA?
5. Hvordan føler du, på generelt grunnlag, at det er å arbeide i Kongeparken? Er det mye stress og slit forbundet med jobben, eller går det meste stort sett greit så snart man blir vant til det? Er din nåværende stilling som Storbjørn mer krevende enn det var å være vanlig Eventyrer, eller er det muligens noe lettere siden du nå har fått opparbeidet deg langt mer erfaring og rutine av å arbeide i parken over lengre tid?
6. Hvordan føler du at kvaliteten er på kommunikasjonen mellom ledelsen (Håkon Lund), Storbjørnene og Eventyrerne? Føler du at ledelsen er flink til å formidle sine tanker og visjoner videre til de underordnede, og at de tilsatte har anledning til å komme med egne forslag og innspill til mulige forbedringer, som siden blir vurdert og evt. tatt til etterretning?
7. Hvordan føler du at kvaliteten er på det generelle arbeidsmiljøet i Kongeparken? Har du inntrykk av at de tilsatte stort sett trives bra her, eller er det mange som er misfornøyde? Hva synes de i så fall er mest positivt/negativt med å arbeide her?
8. Føler du, som Storbjørn, at de nytilsatte Eventyrerne er flinke til å utføre arbeidet sitt på en rimelig bra måte? Har du inntrykk av at gjestene føler dere gjør en god nok jobb angående utøvelse av service og generell veiledning?

9. Hva føler du selv er dine beste egenskaper når det gjelder det å arbeide som Storbjørn i Kongeparken? Får du jevnt over gode tilbakemeldinger fra ledelsen på den jobben du gjør? Føler du at det er noen områder du kan bli klart bedre på?
10. Er det til slutt noe ved Kongeparkens rekrutterings- og opplæringsprogram (både mht. Eventyrere og Storbjørner) som du føler bør eller kan bli vesentlig bedre enn hva det er i dag, og i så fall på hvilken måte? Begrunn svaret.