Lars Erik Kavli

Læringsmiljøer med nettbasert læring

En casestudie av ansattopplæring i AS Vinmonopolet

Masteroppgave i IKT-basert samhandling
Veileder: Morten Flate Paulsen
Trondheim, mai 2017

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk
Institutt for datateknologi og informatikk

NTNU
Norwegian University of
Science and Technology

Forord

Denne rapporten er avsluttende prosjekt i det toårige masterstudiet IKT-basert samhandling ved Institutt for datateknologi og informatikk ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) våren 2017. Den handler om fagområdet e-læring, hvor opplæringsprosessen i AS Vinmonopolet er brukt som casestudie.

Målet i rapporten var å undersøke hva som er viktig for at et læringsmiljø skal være tilrettelagt nettbasert læring. Vinmonopolet har en veletablert prosess for ansattopplæring, og studien baserte seg på erfaringer fra butikksjefer og ekspeditører i ulike varebutikker. Selve arbeidet med rapporten har vært en lærerik og utfordrende prosess for meg både faglig og personlig. Det har gitt meg mange erfaringer, og jeg sitter igjen med nye perspektiver og kunnskap.

Jeg ønsker å rette en stor takk til alle som har hjulpet og støttet meg gjennom denne prosessen. Spesielt takk til ansatte i Vinmonopolet som tok seg tid til å svare på intervjuspørsmål, og deres opplæringsleder Linn Huse-Amundsen for mye god hjelp og informasjon.

Videre vil jeg takke min veileder, Morten Flate Paulsen, for gode innspill, konstruktiv veiledning og tips underveis i prosessen – dine synspunkter har vært til stor hjelp.

Til slutt må jeg få takke mine medstudenter for to flotte år sammen på NTNU, spesielt dere som viste interesse og hjalp meg med denne masteroppgaven. Samholdet blant oss på lesesalen var svært nyttig for gjensidig veiledning.

Trondheim, 29. mai 2017

Lars Erik Kavli

Lars Erik Kavli

Sammendrag

Norsk tittel: *Læringsmiljøer med nettbasert læring*

Den teknologiske utviklingen har de siste tiårene ført til store endringer i næringsliv og kompetanseheving. Økt tilgang til Internett har gjort bedrifter i stand til å utveksle informasjon og data uavhengig av geografisk beliggenhet. Dette har gjort at opplæring av ansatte kan utføres med elektroniske læremidler. Denne studien belyser viktige faktorer for tilretteleggelse av nettbasert læring, slik at ansatte motiveres og oppnår ønskede læringsutbytter. Målet med studien var å vise hvordan et læringsmiljø med e-læring påvirker og påvirkes av motivasjon.

Litteraturen om e-læring belyser flere utfordringer knyttet til optimale læringsmiljøer. Læringsressurser på Internett bør være tilgjengelige når og hvor som helst, og ha utforming og virkemilder som støtter blandede læremetoder. Tilretteleggelse og gjennomføring av e-kurs bør følges opp og veiledes kontinuerlig av opplæringsansvarlige, samt ha god toveis kommunikasjon for tilbakemeldinger. Kursdeltakere i e-læring har ofte ulik interesse for tema i opplæringen, noe som gjør det viktig å fokusere på motivasjon. Opplæringsansvarlige bør lære å kjenne sine kursdeltakere for å påvirke læringsinnsats med ytre eller indre motivasjonsfaktorer.

For å besvare problemstillingen *«Hva er viktig for at et læringsmiljø skal være tilrettelagt nettbasert læring?»* ble kvalitativ metode brukt for å samle inn data. Det ble samlet inn gjennom e-postintervjuer med butikksjefer og ekspeditører i butikkjeden AS Vinmonopolet.

Studien belyser områder bedrifter bør fokusere på for å sikre gode læringsutbytter med nettbasert læring. E-kurs i læringssystemer bør ha virkemilder og design som støtter ulike pedagogiske behov. Kommunikasjon og kunnskapsdeling er viktige aktiviteter parallelt med e-kurs. Ansvarlige bør forsøke å motivere kursdeltakere gjennom interaksjon og god oppfølging. Folk lærer på ulike måter, og fleksibel tilretteleggelse i opplæringsprosesser virker å være sentralt for å oppnå ønskede læringsutbytter.

Studien identifiserer ulike faktorer for å lykkes med nettbasert læring. Konklusjoner i studien er på ingen måte kun gjeldende for Vinmonopolet. Bedrifter som benytter, eller ønsker å ta i bruk, e-læring kan ha nytte av å lese denne rapporten. Resultatene belyser erfaringer med e-læring som kan være interessante for andre aktører innen faghandel, salg eller andre virksomheter hvor ansattopplæring er viktig for omdømme og konkurransedyktighet.

Abstract

English title: *Learning Environments with Online Learning*

Technological developments have led to profound changes in businesses and their competency in recent decades. Increased access to the Internet has enabled companies to exchange information and data seamlessly, regardless of locations. This has created possibilities to train employees with electronic learning resources. This study highlights important factors for facilitating online training, to keep employees motivated and assure desired learning outcomes. The aim of the study was to reveal how an e-learning learning environment affects and is influenced by motivation.

The literature on e-learning highlights several challenges related to optimal learning environments. Learning resources on the Internet should be available whenever and anywhere, and have design and features to support mixed learning methods. The organization and implementation of e-courses should be followed up and supervised continuously by trainers, as well as supporting a good two-way communication method for feedback. Course participants often have different interests in course topics, which makes it important to focus on motivation. Educators should learn to know their course participants to influence learning efforts with external or internal motivational factors.

The thesis question in this report is "What is needed for a learning environment to be most optimally organized for online learning?" A qualitative method was used to collect data through e-mail interviews with shop managers and sales representatives in the AS Vinmonopolet retail chain. The study highlights areas businesses should focus on to ensure good learning outcomes with online training. E-courses in learning systems should have functional sources and designs that support different educational needs. Communication and knowledge sharing are important activities in parallel with e-courses. Trainers should try to motivate course participants through interaction and good follow-up. People learn in different ways, and flexible organization in training processes seems to be central to achieving desired learning outcomes.

The study identifies different factors to succeed in online training. Conclusions in the study are by no means applicable only to AS Vinmonopolet. Companies that use, or wish to use, e-learning may benefit from reading this report. The results highlight experiences of e-learning that may be of interest to other agents in trade, sales or other businesses where employee training is important for reputation and competitiveness.

Innholdsfortegnelse

Forord i
Sammendrag iii
Abstract v
Figurer xi
Tabeller xi
Begrepsforklaringer xiii
1 Introduksjon 1
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål 3
1.2 Oppgavens oppbygning 5
2 Bakgrunn 7
3 Casebeskrivelse 9
3.1 Nøkkelinformasjon og -tall om Vinmonopolet 9
3.2 Vinmonopolets behov for god opplæring 10
3.3 Læringssystem og -ressurser 11
3.4 Ulike fagområder brukt i e-læring 14
3.5 Virkemidler i læringsressursene 14
3.6 Distribuert læring og samhandling 16
3.7 Ulik størrelse og utforming av kurs 17
3.8 Oppsummering casebeskrivelse 18
4 Teoretisk grunnlag 19
4.1 Kvalitet i e-kurs og læringssystemer 19
4.2 Læringsmiljø og -kultur 22
4.3 Interaksjon 25
4.4 Motivasjonens rolle for økte læringsutbytter 26
5 Metodisk tilnærming 31
5.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt 31
5.1.1 Refleksjon rundt vitenskapsteoretisk ståsted 32
5.2 Forskningsdesign 36
5.2.1 Valg av hoveddesign og metode 39
5.3 Datainnsamlingen 41
5.3.1 Rekrutteringsstrategi 43
5.3.2 Utvikling av intervjuguide 45
5.3.3 Intervjugjennomføringen 46
5.4 Analyse av data 48
5.4.1 Koding og kategorisering 49
5.5 Vurdering av kvalitetskriterier 52

5.5.1 Pålitelighet ... 52
5.5.2 Gyldighet ... 54
5.5.3 Overførbarhet (ekstern gyldighet) ... 54
5.5.4 Transparens og refleksivitet ... 55
5.6 Forskningsetiske retningslinjer ... 56
5.6.1 Meldeplikt til Norsk senter for forskningsdata ... 56
5.6.2 Informert samtykke ... 56
5.6.3 Sikre konfidensialitet ... 57
6 Resultater ... 59
6.1 Funn som butikksjefer trekker frem i sine intervjuer ... 59
6.1.1 Kvalitet i e-kurs ... 59
6.1.2 Læringsmiljøets fordeler og ulemper ... 61
6.1.3 Interaksjon som motivasjonsfaktor ... 62
6.1.4 Tiltak for å øke ansattes motivasjon ... 64
6.2 Funn som ekspeditører trekker frem i sine intervjuer ... 66
6.2.1 E-kursenes utforming og innhold ... 66
6.2.2 Individuell frihet som drivkraft ... 67
6.2.3 Tilbakemeldinger etter fullført opplæring ... 69
6.2.4 Felles samlinger og påvirkning på læringsutbytte ... 70
6.2.5 Indre og ytre motivasjon – hva mener ekspeditørene ... 71
6.3 Funn om forbedringspotensialer ... 72
6.3.1 Synspunkter fra butikksjefer ... 72
6.3.2 Synspunkter fra ekspeditører ... 73
6.4 Sammenfatning av begge subgrupper ... 74
6.4.1 Enighet mellom subgrupper ... 74
6.4.2 Forskjeller mellom subgrupper ... 75
7 Analyse og diskusjon ... 77
7.1 Teknisk kvalitet og brukergrensesnitt ... 78
7.1.1 Økt tilgjengelighet krever økt oppfølging ... 78
7.1.2 Utforming og virkemidler ... 79
7.1.3 Kobling til reelle arbeidssituasjoner ... 80
7.2 Interaksjon ... 81
7.2.1 Tilbakemeldinger fra ledere ... 81
7.2.2 Viktigheten av felles samlinger ... 82
7.2.3 Kommunikasjon med medarbeidere ... 83
7.3 Læringsmiljøet ... 84
7.3.1 Blandet læring ... 85
7.3.2 Viktigheten av kunnskapsdeling ... 86
7.3.3 Fleksibilitetens bakside ... 87

7.4 Motivasjonens rolle i læringsmiljøer med nettbasert læring 89
7.4.1 Motivasjonens helhetlige rolle 90
7.4.2 Balanse mellom indre og ytre motivasjon 91
7.4.3 Gjensidig avhengighet mellom komponenter 91
7.5 Bidrag 92
8 Konklusjon 95
8.1 Svar på studiens forskningsspørsmål og problemstilling 96
8.1.1 Grensesnitt og innhold 96
8.1.2 Tilgjengelighet 97
8.1.3 God kommunikasjon 98
8.1.4 Felles samlinger 99
8.2 Relevans til andre aktører 99
8.3 Begrensninger 100
8.4 Videre forskning 101
9 Referanser 103
10 Vedlegg 107
Vedlegg 1 Intervjuspørsmål butikksjefer 107
Vedlegg 2 Intervjuspørsmål ekspeditører 108
Vedlegg 3 Informasjonsskriv og samtykke til deltakelse i studie 109
Vedlegg 4 Godkjenningsskjema fra NSD 111

Figurer

Figur 1: Vinmonopolets styringspyramide 10
Figur 2: Innloggingsvinduet til Vinmonopolets læringssystem 12
Figur 3: Pågående e-kurs i læringssystemet 12
Figur 4: Vinmonopolets Kompetansestige 13
Figur 5: drag-and-drop-oppgave i e-kurset "Vintro" 15
Figur 6: Starte ny tråd i læringssystemets diskusjonsforum. 17
Figur 7: Teorikapitlets struktur med underkapitler 19
Figur 8: Læringspyramiden 24
Figur 9: Forskningsløken 31
Figur 10: Organisering av rådata og koder i dataanalysen 50
Figur 11: Koder for sammenligning av rådata fra begge subgrupper. 51
Figur 12: Diskusjonskapitlets struktur med underkapitler. 77
Figur 13: Komponenter i læringsmiljøer med nettbasert læring 94

Tabeller

Tabell 1: Grunnleggende forskjeller mellom positivistisk og hermeneutisk metode (Jacobsen, 2005, s. 32) 35
Tabell 2: Grunnleggende forutsetninger i den pragmatiske tilnærmingen (Jacobsen, 2005, s. 42) 36

Begrepsforklaringer

E-læring	Elektronisk læring, nettbasert læring
E-kurs	Elektroniske kurs
Læringssystem	Område på Internett med e-kurs og andre opplæringsressurser. Tilgang gis med brukernavn og passord
Læringsmiljø	Sum av alle forhold som kan påvirke ansattes evne til å tilegne seg kunnskap
Læringsutbytte	Tilegnet kunnskap etter gjennomført opplæring
Miljøfyrtårn	Sertifikat for virksomheter som ønsker å dokumentere sin innsats for miljøet og vise samfunnsansvar
Styringspyramide	Figur som viser Vinmonopolets samfunnsansvar, mål, strategier, visjon og verdier
Kompetansestige	Figur som illustrerer stegene i Vinmonopolets opplæringsprosess
Flipped classroom	Pedagogisk modell som legger opp til teoretisk gjennomgang på egenhånd slik at felles samlinger brukes til praktiske oppgaver og diskusjoner
Blandet læring	Blanding av teknologisk og tradisjonell undervisning som tar hensyn til individuelle pedagogiske behov
Virkemiddel	Medium som brukes for å gjøre e-kurs innholdsrike og støtte blandet læring, for eksempel interaktive oppgaver, animasjoner eller video
Grensesnitt	Visuell utforming av for eksempel læringssystemer eller e-kurs
Synkron kommunikasjon	Kommunikasjon som skjer direkte, for eksempel telefonsamtaler, direktevideo eller chat
Asynkron kommunikasjon	Kommunikasjon som ikke skjer direkte, for eksempel e-post, SMS eller meldinger på telefonsvarer
Grounded theory	Begrep om forskning som ikke er påvirket på forhånd av eksisterende teori og litteratur
Subgruppe	Gruppe med respondenter som har noe til felles, for eksempel stillingstype
Indre motivasjon	Indre driv til å gjennomføre en aktivitet fordi den er interessant
Ytre motivasjon	Fysiske, ytre faktorer som motiverer til å gjennomføre en aktivitet, for eksempel belønning eller anerkjennelse

1 Introduksjon

Elektronisk læring har de siste årene blitt kjent både i utdanningssektor og i næringslivet. Skoler og organisasjoner investerer store pengebeløp for å utvikle nettbaserte alternativer til de tradisjonelle metodene for utdanning og opplæring (Wang, Wang, & Shee, 2007). E-læring er en revolusjonerende måte å gi ansatte kunnskapen de trenger. Opplæring er ikke lengre sett på som ekstra tidsbruk og sløsing av penger, men en nødvendighet for å holde seg konkurransedyktig (Wild, Griggs, & Downing, 2002). Utdanningsinstitusjoner og virksomheter tar i bruk e-læring av forskjellige grunner og utformer læringssystemer og e-kurs med forskjellig teknologi. Et felles mål er å redusere kostnadene for opplæring, øke mengden av opplæringsmateriell og utfordre den tradisjonelle læringsmodellen. Samtidig forsøker noen å kun spare penger, mens andre fokuserer på å frigi ressurser. Derfor er det vanskelig å anslå langsiktige kostnader og gevinster på investeringer i e-læring (Battaglino, Halderman, & Laurans, 2012). Allikevel mener Moskal, Dziuban, & Hartman (2013) at fordelene og gevinstene i e-læring og blandede læringsmetoder veier opp for kostnadene. God utvikling og implementering av e-læringsløsninger øker kvaliteten i læring, forsterker opplæringen, gir flere undervisningsmuligheter, utnytter ressurser bedre og forbedrer brukertilfredshet på sikt.

Kursmateriell som produseres internt gir flere muligheter enn standardisert materiell fordi det gjør det enklere å vise organisasjonenes mål, visjon og verdier. E-læring gjør et skifte fra treningsbasert til lærdomsbasert opplæring. Det vil si det ikke anvendes kun for å gjøre noen klare for en jobb, men som kontinuerlige aktiviteter i en karriere. Det er derfor viktig for organisasjoner å skape en bærekraftig strategi som klart og tydelig viser verdiene den ønsker å formidle. Med strategier på plass er utgangspunktet sikrere når tilbud fra utviklere av læringssystemer skal vurderes. Innhold i systemer for e-læring som kreves for at en organisasjon utvikler seg og kan dele kunnskap internt må skreddersys. Det må spesialutvikles for å dekke spesifikke behov, språk og kulturelle krav. Mange e-læringsprosjekter får ikke maksimal uttelling fordi de mislykkes i å definere grunnleggende pedagogiske mål og ønskede utbytter. Det er viktig for organisasjoner som ønsker å ta i bruk e-læring å utvikle veldefinerte strategier og rammeverk for innhold før de investerer i teknologi (Ismail, 2001).

Læring og kompetanseutvikling er viktig for konkurransedyktighet. Pan & Scarbrough (1999) sier det er viktig å motivere til utvikling av kompetanse blant ansatte. Organisasjoner styrker sin kapabilitet ved å fange ansattes personlige kunnskap og videreføre den til nye ansatte i fremtiden. Kunnskapsdeling er sentralt i kompetanseutvikling, og organisasjoner bør forstå

viktigheten av å utvikle læringssystemer som støtter dette. Slike kunnskapsverktøy bør utvikles og designes med henhold til organisasjonens mål og strategier, slik kunnskap deles mellom ansatte og bidrar til utvikling (Pan & Scarbrough, 1999).

Uten god pedagogisk integrasjon i e-kurs garanteres ikke gode læringsutbytter. E-læring har potensiale til å utnytte teorier om sosial og aktiv læring gjennom refleksjon, kommunikasjon og samhandling. Selv om e-læring er attraktivt betyr ikke det at det er en bedre form for læring enn vanlig klasseromsundervisning. Det er viktig med strategier for interaksjon og kunnskapsdeling gjennom aktiv deltakelse, for å forsterke læringen og gi muligheter for selvevaluering (Sudweeks, 2003). Et kompleks læringssystem kan skape en illusjon om at kunnskap alene kan produseres, pakkes, konsumeres og deles på Internett. E-kurs kan være rike på virkemidler og utforminger, men det er i samspill med fleksible, dynamiske og sosiale kontekster at god læring og problemløsning skjer. Derfor må teknologi og pedagogikk kombineres for å skape optimale læringsmiljøer (Seow, Hughes, & Servage, 2005).

Førsteinntrykket av et læringssystem kan avgjøre om kursdeltakere vil bruke systemet aktivt i fremtiden. Det er flere faktorer som påvirker tilfredshet og motivasjon med e-læring. Angst for å bruke datasystemer, lederes holdninger til e-læring, fleksibilitet i opplæringsprosessen, kvalitet i grensesnitt og funksjoner, samt oppfattet nytteverdi og brukervennlighet er faktorer som påvirker motivasjon til å bruke et læringssystem aktivt (Sun, Tsai, Finger, Chen, & Yeh, 2008).

Det er utfordringer knyttet til bruk av læringssystemer og e-kurs. For det første er det vanskelig å få alle deltakere til å verdsette læringsutbyttene godt nok til å øke læringsinnsatsen sin. Bruksverdien i e-læring kan være vanskelig å se, noe som kan redusere læringsinnsats. For det andre er det ikke sikkert deltakere tror på gevinster om de øker innsatsen – det krever for mye innsats å forbedre seg kun litt. For det tredje er det ikke alle deltakere som har lyst på mer ansvar for egen læring – det er for risikabelt uten å vite om sjansene for et positivt utfall øker om de gjør det. Til slutt kan folk ha negativ innstilling til nye læringsmetoder. Nye måter å lære seg kunnskap kan øke sjansen for dårlige resultater. Noen knytter for stor risiko til å stole på nye metoder for opplæring, og kan miste troen på at de nye metodene kommer til å fungere (Abrami et al, 2012).

Abrami et al. (2012) sier utfordringene kan overkommes om e-læringsressurser utformes optimalt for å sikre høy virkningsgrad og effektivitet i læringen. Utviklere av teknologiske læremidler må fokusere på brukervennlighet som et sentralt krav til design. Enkel bruk er viktig

for å unngå at brukere må lære seg teknologien før de kan starte selve læringen. Videre bør det veiledes når læremidlene skal brukes og ikke brukes. De bør brukes når oppgavene er vanskelige og viktige, for det er ikke alle oppgaver som behøver e-læring – det kommer helt an på ferdighetene og interessen til deltakeren. Det bør foreligge en slags forklaring på hvilke deler av læringssystemet som skal brukes til gitte oppgaver. Folk kan trenge trening i å bruke systemet effektivt, og det bør være godt kjent før det blir obligatorisk å bruke. Kognitive verktøy og læringsstrategier fungerer best om de er integrerte deler i et e-kurs, og ikke som et slags tilleggsutstyr. Pedagogikk og strategier for læring bør integreres i teknologien, og sørge at de ikke er separerte fra hverandre.

Alle e-læringsinitiativer skal, uavhengig av hvilke virkemidler som brukes, gjøre det mulig for mennesker å lære. Kommunikasjon og støtte fra ledere og medarbeidere har stor innflytelse på utbytter fra e-læring. Raske og konstruktive tilbakemeldinger verdsettes høyt, samt å gjennomføre opplæring i grupper med andre medmennesker. Utviklere av e-kurs bør legge til rette for raske og konstruktive tilbakemeldinger, og at oppgavene i e-kursene reflekterer ønskede læringsutbytter. Avslutningsvis må det først og fremst underligge en plan som viser grunnen til å ta i bruk e-læring i det hele tatt (Alexander, 2001).

Begrepsforklaringene i forrige kapittel består av ord og uttrykk fra hele rapporten. De ble inkludert fordi Vinmonopolet og forskningslitteraturen benytter ord som ikke forklarer seg selv. Begrepene ble brukt for å unngå at synonymer forvirrer leseren, og sikre en sammenhengende forståelse for alt innhold gjennom hele rapporten. Introduksjonen til hovedtemaet e-læring legger føringen for studiens problemstilling og forskningsspørsmål. I neste delkapittel presenteres disse, med begrunnelser for hvordan de henger sammen.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen viser avgrensingen innenfor hovedtemaet og handler om erfaringer med e-læring blant butikksjefer og ekspeditører i butikkjeden AS Vinmonopolet.

Jeg fikk bestemme avgrensing selv fordi virksomheten ønsket at studien skulle handle om noe av personlig interesse. Jeg er generelt alltid på utkikk etter forbedringspotensialer og hvordan ting kan gjøres mer effektivt. Etter å ha studert Vinmonopolets opplæringsprosess både vår- og høstsemesteret 2016 fikk jeg mye inspirasjon. De har en solid og profesjonell prosess for opplæring på grunn av sitt tunge samfunnsansvar, og legger til rette for blandet læring slik at alle ansatte oppnår ønskede læringsutbytter. Vinmonopolet har stort fokus på tilrettelegging av

e-kurs og felles samlinger, som danner fundamentet til problemformuleringen i denne masteroppgaven. På grunnlag av dagens situasjon i Vinmonopolet og eget fokus på forbedring, er problemstillingen:

- ***Hva er viktig for at et læringsmiljø skal være tilrettelagt nettbasert læring?***

Dette er en bred problemstilling om gjennomføring av e-kurs og aktiviteter i opplæringsprosesser, og bør avgrenses ytterligere. Et læringsmiljø er alle forhold som påvirker evnen til å tilegne seg kunnskap i en opplæringsprosess, som for eksempel medmennesker, teknologi og fysiske rom. Studien ble basert på erfaringer blant butikksjefer og ekspeditører, og det var fornuftig å stille spørsmål rettet mot deres forventninger til e-læring. Det første forskningsspørsmålet er:

1. *Hvilke forutsetninger bør ligge til grunn for utforming og gjennomføring av e-kurs som opplæringsmetode?*

Dette spørsmålet besvarer hva som fungerer bra og hva som kan tilrettelegges bedre i Vinmonopolets opplæringsprosess. Det er viktig at opplæringsaktiviteter er relevante til fremtidig arbeidssituasjon for å håndtere arbeidsoppgaver best mulig. Innsatsen hver enkelt legger i gjennomføring av e-kurs kan påvirke læringsutbytter, som henger sammen med motivasjon. Motivasjon til læring kan variere fra person til person, noe som gjorde det interessant å finne ut hva som gjør e-kurs motiverende. Det andre forskningsspørsmålet er:

2. *Hvilken rolle har motivasjon til gjennomføring av e-kurs?*

Ansattes forventninger til e-kurs kombinert med deres læringsmotivasjon kan påvirke læringsutbytter. Lave forventninger kan gi økt motivasjon om e-kursene viser seg å være bedre enn forventet. På den andre siden kan høye forventninger svekke motivasjon om opplæringen er uinteressant. Dette er en utfordring for de som designer og utvikler e-kurs fordi de må dekke ulike pedagogiske behov og sørge for at alle oppnår ønskede læringsutbytter. For å finne hvilke aspekter i opplæringen som er motiverende eller demotiverende, er det tredje forskningsspørsmålet:

3. *Hvilke aspekter i et læringsmiljø er viktig for at gjennomføring av opplæringsaktiviteter skal oppleves motiverende?*

De tre forskningsspørsmålene ble besvart basert på erfaringer fra både butikksjefer og ekspeditører i Vinmonopolet. For å sikre at ulike områder innen opplæring som påvirker motivasjon til læring ble dekket, er teorigrunnlaget i masteroppgaven rettet mot spesifikke

undertema. Motivasjon henger sammen med brukertilfredshet, som er summen av ulike faktorer som sammen skaper den totale opplevelsen med et e-kurs. De tre mest relevante undertemaene til problemstillingen er kvalitet i e-kurs, interaksjon og læringsmiljø. Disse er presentert i egne underkapitler i teorigrunnlaget i kapittel 4. For å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene ble det stilt spørsmål om de tre undertemaene og hvordan de påvirker og påvirkes av motivasjon. Målet var å kartlegge positive og negative faktorer, samt forbedringspotensialer knyttet til Vinmonopolets læringsmiljø med e-læring.

1.2 Oppgavens oppbygning

Introduksjonen i kapittel 1 gir en generell innledning til hovedtemaet e-læring. Det skal gi et perspektiv på utfordringene som knyttes til e-læring som opplæringsmetode. Etter introduksjonskapitlet presenteres bakgrunnen for studien i kapittel 2. Kapittel 3 inneholder casebeskrivelsen av AS Vinmonopolet og virksomhetens opplæringsprosess. Her forklares det generelt hva virksomheten driver med, hvordan de bruker e-læring og erfaringer med metoden. Deretter presenteres det teoretiske grunnlaget i kapittel 4, som danner grunnlaget for analyse og diskusjon i lys av studiens resultater. Videre kommer kapittel 5 med metodisk tilnærming. Det forklarer den stegvise arbeidsprosessen med denne masteroppgaven, og hvordan vitenskapsteori, forskningsdesign, datainnsamling og dataanalyse dannet forskningsprosessen i studien. I kapittel 6 presenteres resultatene fra datainnsamlingen. Videre i kapittel 7 analyseres og diskuteres resultatene i lys av det teoretiske grunnlaget for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Rapporten rundes av med konklusjon og føringer for videre arbeid i kapittel 8. Referanseliste og vedlegg finnes i kapittel 9 og kapittel 10.

2 Bakgrunn

Denne masteroppgaven er en casestudie om ansattopplæring i AS Vinmonopolet, med e-læring som hovedtema. Initiativet til bruke Vinmonopolet som casestudie ble tatt av meg i forbindelse med emnet Bedriftstilpasset e-læring våren 2016. Da analyserte jeg e-læringsaktiviteter i virksomheten samt to e-kurs som en del av det obligatoriske øvingsopplegget. Det gjorde at jeg fikk tillatelse til å skrive masteroppgave om det. Casen virket interessant fordi Vinmonopolet har stort fokus på ansattopplæring for ivareta et tungt samfunnsansvar og folks støtte i fremtiden.

E-læring gjør at organisasjoner kan lære opp hvem som helst, når som helst, fra hvilket som helst sted (Govindasamy, 2001). Temaet e-læring er interessant fordi det kan skreddersy opplæring ut fra virksomheters mål, strategier og visjon. Vinmonopolet ga meg mulighet til å avgrense oppgaven til noe jeg synes var spennende personlig. Avgrensningen rettets mot noe både Vinmonopolet og andre aktører kan ha interesse av å lese. Den er rettet mot gjennomføring av opplæringsaktiviteter og hva som er viktig for at et læringsmiljø skal være tilrettelagt nettbasert læring. Det ga muligheter for å skrive om erfaringer knyttet til tilrettelegging og gjennomføring av e-kurs og annen opplæring. Dette kan være interessant for Vinmonopolet og andre virksomheter å lære mer om fordi det kan gi inspirasjon til forbedringer i eksisterende praksis.

E-læring er stadig voksende, både som opplæringsmetode og deling av kunnskap, noe store norske selskaper satser på. DNB fokuserer på kompetanseutvikling ved å gjennomføre interne e-kurs og samlinger. Ansatte får gode innføringer i konsernets strategier og mål. Det legges vekt på at den viktigste læringen skjer i hverdagen, og de lærer av både egne og andres erfaringer for å øke sin kompetanse (DNB, 2016). I Statkrafts strategi for innovasjon vektlegges rutiner for deling og implementasjon av ny kunnskap internt i organisasjonen. Dette bidrar til at de holder seg konkurransedyktige, forstår hvordan energisystemer utvikler seg, og blir i stand til å tenke mer innovativt (Statkraft, 2016). Norsk Hydro jobber blant annet med forskning og utvikling rettet mot bedre arbeidsprosesser hvor de kontinuerlig jobber for å utnytte arbeidskraft og effekten av godt samarbeid (Hydro, 2013). Eksempler som dette svarer på spørsmålet om casen og avgrensingens relevans til andre virksomheter.

Bakgrunnen for oppgaven er en kombinasjon av tidligere kontakt med Vinmonopolet, et fremtidsrettet hovedtema, relevans til andre aktører, samt egeninteresse.

3 Casebeskrivelse

Dette kapitlet beskriver Vinmonopolets opplæringsprosess med nettbasert læring. Målet var i første omgang å bruke Vinmonopolet som eksempel på en virksomhet hvor e-læring er godt etablert. I andre omgang skulle situasjonen i virksomheten avgrenses mot et område for forskning som kunne være interessant for både Vinmonopolet og andre aktører.

3.1 Nøkkelinformasjon og -tall om Vinmonopolet

Vinmonopolet har nasjonalt monopol på butikksalg av vin, brennevin og sterkøl. Det vil si alkoholholdige drikker med et alkoholinnhold på over 4,75 volumprosent. De er samfunnets viktigste virkemiddel for å sikre ansvarlig salg av alkohol. Det legges stor vekt på at virksomheten forvalter sitt alkoholpolitiske oppdrag gjennom effektive og profesjonelle butikker med kunnskapsrike, kvalitets- og ansvarsbevisste ansatte. Vinmonopolet har en todelt målsetting om å ivareta vinmonopolordningen og være Norges ledende faghandelskjede (Vinmonopolet, 2015).

Per 31. 12. 2015 hadde Vinmonopolet 306 butikker, etablert i 240 av Norges 428 kommuner. I perioden år 2000-2015 har Vinmonopolet vedtatt åpnet 186 butikker, noe som gjør at butikknettet er mer enn fordoblet i løpet av denne perioden. Totalt antall ansatte i 2015 var 1857 med en økning på 32 fra året før. Virksomheten solgte 23192 forskjellige produkter i de ulike produktutvalgene i løpet av 2015, hvor rødvin toppet listen med 9761 ulike varer (Vinmonopolet, 2015).

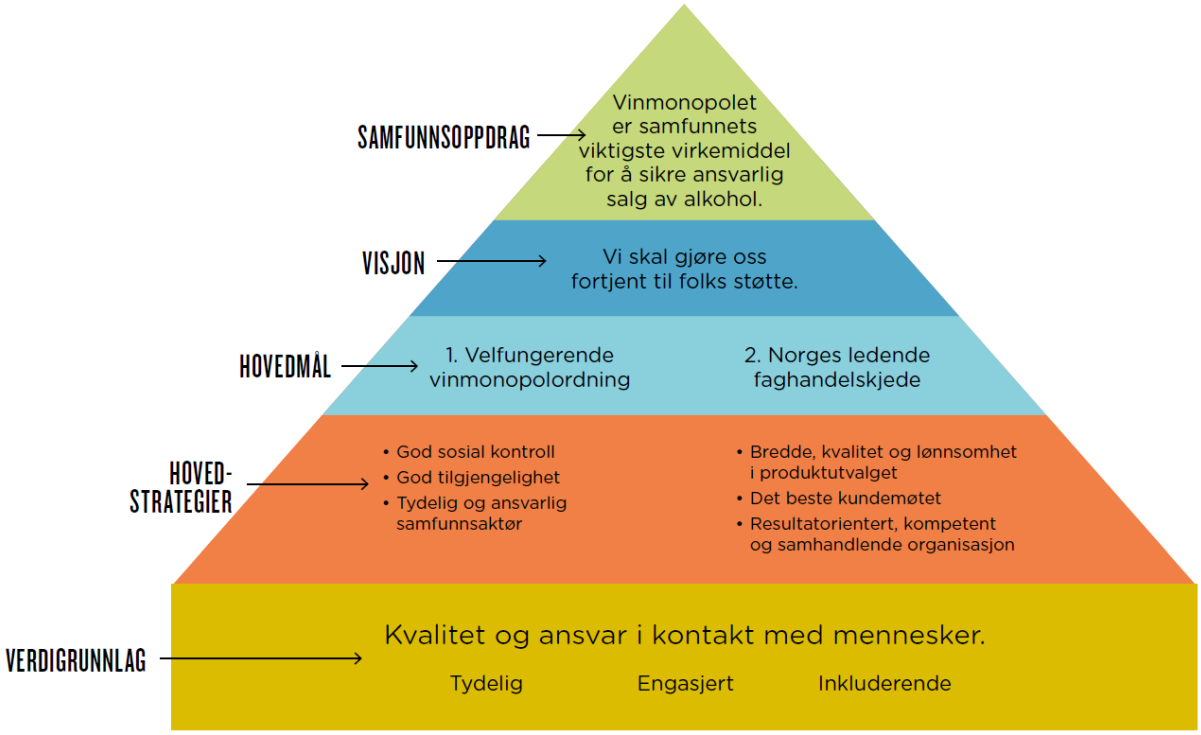
Vinmonopolet har som mål å være Norges ledende faghandel på miljø. Med 298 miljøfyrtårnsertifiserte butikker ved utgangen av 2015, er kjeden den med flest sertifiserte butikker i Norge. De viktigste interne miljøtiltakene gjennom 2015 var knyttet til innføring av rutiner for beste praksis på energi- og avfallsoppfølging i butikk. Det har gitt merkbare besparelser, som for eksempel et redusert papirforbruk på 21 tonn fra 2014 til 2015. I 2015 lå det totale papirforbruket i Vinmonopolet på rundt 40 tonn, til sammenligning med 240 tonn i 2009 (Vinmonopolet, 2015).

Vinmonopolets kompetanseheving styres av pyramiden i Figur 1: *Vinmonopolets styringspyramide*. Det er den røde tråden i det kontinuerlige arbeidet med å utvikle sine ansatte. Den pedagogiske plattformen bygger på høy grad av deltakelse og involvering av deltakere. Vinmonopolet er opptatt av at hver kursdeltaker, enten de er på e-kurs, samlinger eller presentasjoner, skal oppleve at de kan delta og at det de blir presentert har en betydning for

deres hverdag. De ansatte lærer på forskjellige måter, derfor tilrettelegges det for et bredt spekter av læringsformer for å sikre kompetente ansatte (Vinmonopolet, 2015).

3.2 Vinmonopolets behov for god opplæring

Vinmonopolets virksomhet innebærer et viktig samfunnsansvar og må opprettholde en høy etisk standard (Vinmonopolet, 2016a). Samfunnsansvaret innebærer at Vinmonopolets ansatte må ha grundig forståelse for virksomhetens visjon, hovedmål, hovedstrategier og verdier, noe som gjør opplæringen særs viktig. For å visualisere samfunnsansvaret og hva det innebærer har Vinmonopolet oppsummert sin strategi i en styringspyramide, vist i Figur 1*: Vinmonopolets styringspyramide*. På toppen av pyramiden står samfunnsoppdraget. De neste to nivåene viser visjon og hovedmål, som er tanken virksomheten styres mot og målene som er satt for å innfri samfunnsoppdraget. For å nå målene er det utarbeidet seks hovedstrategier som viser hva som skal fokuseres på, og hvilke oppgaver som må prioriteres for å nå hovedmålene. Det laveste nivået i pyramiden beskriver virksomhetens verdigrunnlag og verdier, og fastslår hvordan alle ansatte skal opptre (Vinmonopolet, 2016b). E-læringen har fokus på å sikre det faglige innholdet samtidig som den drar paralleller til styringspyramiden. Pyramiden representeres i alle e-kurs og henger på veggen i alle praktiske samlinger.



Figur 1: Vinmonopolets styringspyramide

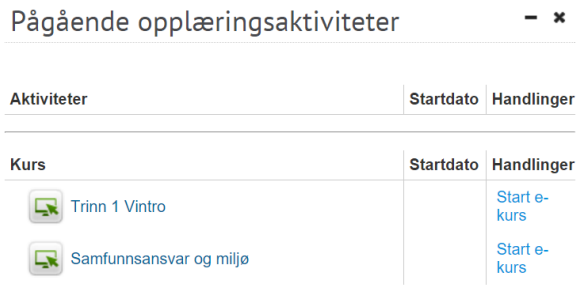
I Vinmonopolet er e-læring en sentral brikke i opplæringen fordi det danner grunnlaget for praktisk læring og reelle kundemøter i varebutikkene. I følge opplæringsleder på kjedekontoret er kundemøter i varebutikkene det som viser virksomheten utad. Vinmonopolet må forholde seg til strenge regler knyttet til reklame og markedsføring av alkoholholdige drikkevarer. Omdømme og å gjøre seg fortjent til folks støtte skjer omtrent utelukkende gjennom interaksjoner mellom ansatte og kunder i butikk. Som en direkte konsekvens av dette er det stor nødvendighet for kontinuerlig fokus på at ansatte yter god kundeservice.

De som sitter i styret og ledelsen i de forskjellige avdelingene har ansvar for blant annet forskrifter, lovverk, økonomi, leverandører og grossister. E-læringsaktiviteter brukes til vedlikehold og ytterligere opplæring knyttet til disse feltene. Butikksjefer i hver varebutikk har ansvaret for at sine ansatte får tilgang til og gjennomfører opplæringsaktiviteter de trenger i sin stilling. For at alle Vinmonopolbutikker i Norge skal yte samme service er det et stort fokus på tydelige mål og forelesingsmaler. Uavhengig av sted og stillingstype skal alle ansatte ha den samme opplæringen. Instruktører er derfor nødt til å gjennomføre presentasjonsteknikkurs for å bli dyktige og pedagogiske forelesere for å bidra maksimalt til at alle ansatte lærer best mulig.

3.3 Læringssystem og -ressurser

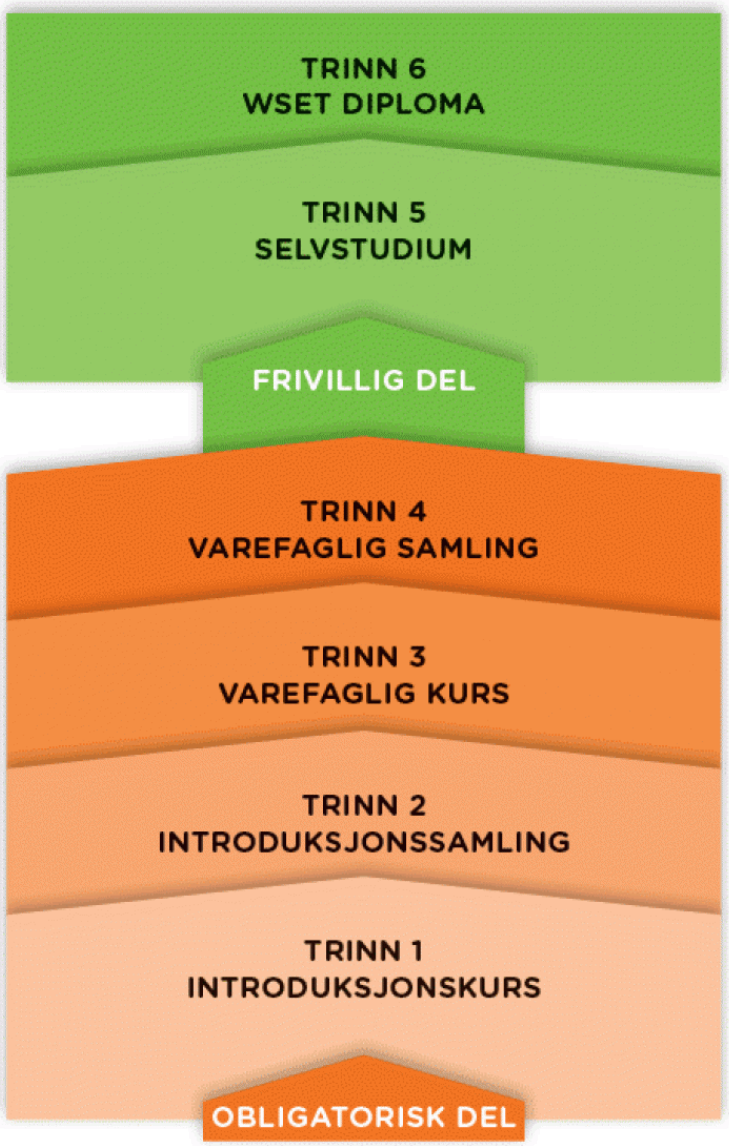
Vinmonopolet bruker et nettbasert læringssystem fra Saba Software. Det inneholder alle e-kursene og er tilgjengelig på Internett til enhver tid. Alle ansatte får tildelt brukernavn og passord ved ansettelse for å få tilgang til systemet. I læringssystemet kan ansatte og ledelsen navigere seg rundt i en kurskatalog. I katalogen er det mulig å bruke filtre for å spesifisere hva en leter etter. I et filter kalt «ressurstyper» skilles det mellom e-kurs, filer, nettsider og diskusjonsforum. I filteret «undervisningsmetode» skilles det mellom blandet læring, instruktørledet læring og nettbasert læring. Det er også filtre for kursgraderinger, plassering og startdato. En kan for eksempel filtrere søk til «kurs» og «web-basert opplæring» og får dermed frem alle e-kurs som er tilgjengelige for alle ansatte. Når en har søkt opp ønsket ressurs kan en begynne opplæringen når som helst. Ressursen åpnes i et separat vindu i nettleseren og opplæringen starter. Figur 2: *Innloggingsvinduet til Vinmonopolets læringssystem* og Figur 3: *Pågående e-kurs i læringssystemet* viser utsnitt fra systemet.

Figur 2: Innloggingsvinduet til Vinmonopolets læringssystem



Figur 3: Pågående e-kurs i læringssystemet

På forsiden er det oversikt over påstartede og fullførte e-kurs. Vinmonopolet benytter en såkalt Kompetansestige for de ulike nivåene i sin opplæringsprosess, vist i Figur 4*: Vinmonopolets Kompetansestige*. Den er inndelt i seks trinn, hvor de fire første er obligatoriske for alle som er fast ansatt i butikk. De to siste stegene er for ansatte som ønsker spisskompetanse innenfor et fagfelt, og består blant annet av et selvstudie med eksamen. På forsiden i læringssystemet er det derfor i tillegg oversikt over fullførte trinn og mulighet til å registrere seg for videre progresjon. Systemet har en kalender med informasjon om eventuelle fellessamlinger eller avtaler. For å kommunisere med overordnede finnes det et meldingssenter hvor en kan sende og motta beskjeder. Trinn 1 og 3 i kompetansestigen består av gjennomføring av obligatoriske e-kurs. E-kursene gjennomføres på fritiden eller i butikk, og hver ansatt har mulighet til å få dekket opptil 10 timer betalt arbeid om gjennomføringen av e-kursene skjer på fritiden. Dette må avtales med lederen i forkant. I Trinn 2 gjennomføres det felles samling på kjedekontoret i Oslo hvor nyansatte får praktisk trening i relevante arbeidssituasjoner.



Figur 4: Vinmonopolets Kompetansestige

Per 15. september 2016 hadde Vinmonopolet 57 e-kurs i sitt læringssystem. Flere og flere ansatte gjennomfører e-kurs, og er et resultat av økt tilgang til Internett og kontinuerlig vedlikehold og utvikling av nye e-kurs. I 2011 ble det fullført totalt 681 e-kurs til sammenligning med 5513 e-kurs i 2015. Etter andre kvartal i 2016 er antallet gjennomførte e-kurs 5867 (Vinmonopolet, 2016c). Økningen er betydelig de siste to årene og har vist seg å ha innvirkning på omdømme. Statistikk viser at butikker med 100% gjennomført obligatorisk opplæring scorer høyere på kundetilfredshet enn andre. E-kursene gjennomføres normalt individuelt, enten på fritiden eller i butikk. I det siste har flere og flere butikker begynt å gjennomføre enkeltkurs i fellesskap, enten på personalmøte eller morgenmøter. Det kan være

en sammenheng mellom økning i kursgjennomføring og hvordan de tilrettelegges for å gjennomføres.

Mange av Vinmonopolets e-kurs er utviklet i samarbeid med Mediafarm AS, som blant annet produserer e-læring, læringsspill og film. Mediafarm skreddersyr læringskonsepter for den enkelte kunde som gir en god balanse mellom pris og kvalitet. De benytter en effektiv malbasert utviklingsmetode som sikrer en god investering på sikt. Ulike kvaliteter og priser krever ulike tilnærminger til løsninger. Derfor tilbyr de kostnadseffektive løsninger basert på forfatterverktøy, hvor kunden kan gjøre deler av utviklingen selv om ønskelig (Mediafarm, 2014).

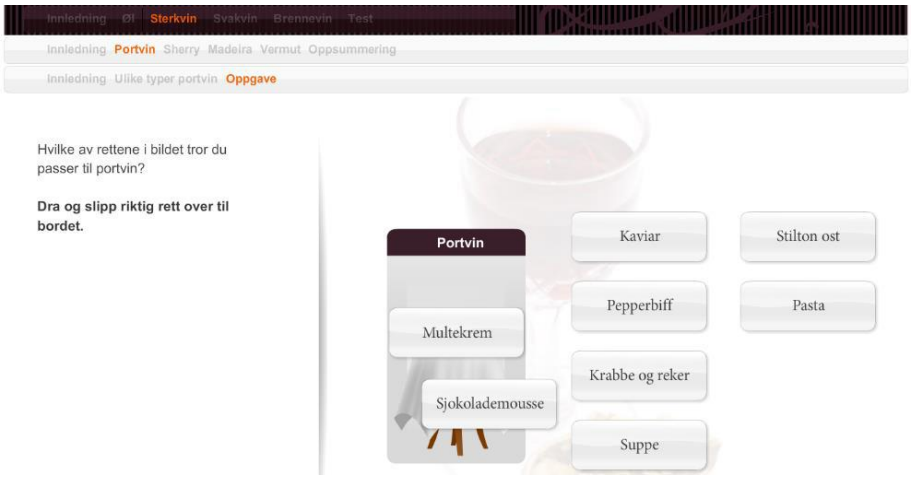
3.4 Ulike fagområder brukt i e-læring

Læringsressursene i Vinmonopolets læringssystem dekker et bredt spekter av kunnskapsområder. Hovedområder er fagkunnskap, samfunnsansvar og miljø, HMS, økonomi, kundebehandling, rus på arbeidsplassen, og ledelse. E-kursene brukes på forskjellige måter. Noen er obligatoriske, noen er knyttet til felles samlinger, og noen er frivillige. De ansatte kan gjennomføre e-kursene når det passer de selv best, noe som gjør e-læring til en fleksibel metode for opplæring. Den obligatoriske opplæringen må gjennomføres innenfor gitte frister, men ikke faste datoer. Kunnskapsområder berøres i varierende grad av hvilke e-kurs som gjennomføres. Både fast ansatte i butikk, i ledelsen og i styret kan gjennomføre e-kurs, noe som viser mangfoldet og mulighetene med e-læring. Det er få begrensinger til hva e-læring kan brukes til og Vinmonopolet er et godt eksempel på det. De er opptatt av at hver enkelt kursdeltaker skal føle seg inkludert til å delta og at det de får presentert er relevant til deres hverdag, uavhengig om det er e-kurs, samlinger eller presentasjoner.

3.5 Virkemidler i læringsressursene

Vinmonopolet bruker mye metodikken «flipped classroom», og i den forbindelse er e-kurs viktig. Flipped classroom betyr å sette det tradisjonelle læringssynet og det tradisjonelle klasserommet på hodet. Tidligere var Vinmonopolet opptatt av å gi de ansatte faglig påfyll i plenum i form av lange forelesinger, med lite tid og plass til spørsmål, diskusjon og trening. Så jobbet de ansatte med oppgaveløsning alene etter samlingen, eller eventuelt direkte tilbake til varebutikken, uten spesielle muligheter til å diskutere med andre. Denne tiden er forbi, for flipped classroom fokuserer på at de får faglig påfyll på egenhånd, enten i form av tekst, e-kurs, film, eller lignende. Når de ansatte møtes i felles samling i Trinn 2 bruker de all tid til praktisk

trening og diskusjoner, det være seg smaking av svakvin eller trening på reelle leder-medarbeidersituasjoner og kundesituasjoner. Flipped classroom har vist seg å øke utbyttet av opplæringen i Vinmonopolet fordi det gjør det enklere for ansatte å relatere teorien til praksis. E-kursene er sammensatte av forskjellige virkemidler og utformet i henhold til pedagogiske retningslinjer. De aller fleste e-kurs i Vinmonopolet inneholder to eller flere medium, som for eksempel film, animasjoner, bilder, tekst, lyd og interaktive oppgaver. Virkemidlene som brukes i hvert individuelle e-kurs avhenger av hva som er mest hensiktsmessig i det aktuelle e-kurset. I Figur 5: *drag-and-drop-oppgave i e-kurset "Vintro"* i Trinn 1 vises noen av virkemidlene.



Figur 5: drag-and-drop-oppgave i e-kurset "Vintro"

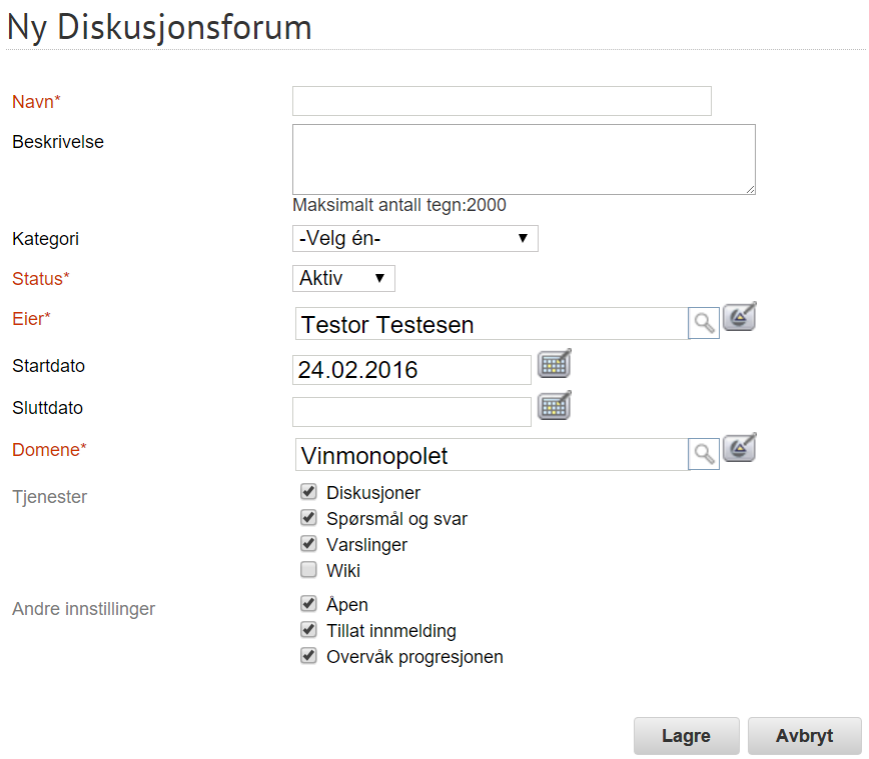
I følge Vinmonopolet har de erfart kun fordeler etter å ha konvertert fra brevkurs til e-kurs. Mulighetene for utforming og innhold er en helt annen verden i e-kurs, og kan enklere vedlikeholdes og endres. Alle ressurser i Vinmonopolets læringssystem kvalitetsikres gjennom testbrukere, tett kontakt med butikkansatte og andre fagpersoner i virksomheten. Den økende gjennomføringsraten for e-kurs kan ha en sammenheng med dette. Etter som ressurser i systemet kontinuerlig ivaretas og utvikles kan det for eksempel positivt påvirke brukeraksept. Det økte fokuset på å konvertere brevkurs til e-kurs kan også føre til at flere e-kurs gjennomføres som et direkte resultat av økt tilgjengelighet. Personlige datamaskiner, smarttelefoner og nettbrett har blitt allemannseie og gjør tilgangen til ressurser på Internett stor. Ansatte som eier teknologiske verktøy og har tilgang til Internett kan enkelt ta i bruk Vinmonopolets læringssystem. Vinmonopolet har dannet seg en samlet opplæringsmetodikk som betegnes som «blandet læring». Det knytter sammen nettbasert læring med praktisk læring, og gjør det mulig for mennesker med forskjellige pedagogiske behov å lære seg pensum på best

mulig måte. Det brukes varierte metoder og fortellerteknikker både i e-kurs og samlinger for å best mulig holde deltakerne engasjerte og motiverte. Utviklere og instruktører har alltid den ansatte i bakhodet og tenker «hva er det den ansatte trenger å vite?», «hva lurer den ansatte på?» eller «hva trenger den ansatte for å sikre beste kundemøtet?». På den måten er det kontinuerlig fokus på å skape best mulig læringsmiljøer og læringsutbytter.

Når gamle e-kurs skal revideres skjer det alltid i samarbeid med målgruppa til hvert e-kurs. Det skjer enten ved at målgruppa er fysisk til stede og deltar i endringsprosessen, eller at noen av de sitter i en referansegruppe og kommer med innspill. Vinmonopolet er opptatt av at pensum som presenteres for ansatte i ulike stillinger skal være direkte relevant til deres hverdag. De arbeider tett med målgruppene både før og etter utvikling av e-kursene for å sikre at de holdes vedlike og møter krav og forventninger. Gjennom kontinuerlige tilbakemeldinger hjelper nåværende ansatte å gjøre kvaliteten i e-kursene enda bedre for neste deltakergruppe. Vinmonopolet er godt kjent med 70/20/10-modellen for læring og utvikling. Selv om e-læring er en sentral del av opplæringen, er de klare over at det alene fører til kun 10 % av forventet læringsutbytte. 20 % fra praktiske samlinger med reelle situasjoner kombinert med 70 % fra faktiske situasjoner i varebutikker er hovedaktivitetene for å utvikle seg som ansatt. Dette henger tett sammen med Sylte (2013, s. 93) sin Læringspyramide, som sier at å lære bort til andre gjennom praktiske øvelser og diskusjoner gir den beste læringen. Dette er forklart nærmere i det teoretiske grunnlaget i kapittel 4. Læringspyramiden er vist i Figur 8: *Læringspyramiden*.

3.6 Distribuert læring og samhandling

E-læring er en form for distribuert læring med læringsmateriell tilgjengelig via Internett og kan anvendes uavhengig av sted. E-kursene i Vinmonopolet er alltid tilgjengelige på Internett slik at ansatte kan gjennomføre og repetere når de vil. I tillegg er det mulig for ansatte å dele sin kunnskap med andre i virksomheten. Dette gjøres på interne diskusjonsforum hvor pensum kan diskuteres mellom ansatte og ledere, vist i Figur 6***:*** *Starte ny tråd i læringssystemets diskusjonsforum.* Det er ikke lagt opp til kommunikasjon mellom ansatte og instruktør når e-kurs gjennomføres. Etter eksamen i Trinn 3 rettes besvarelsen av en sensor som gir en kort tilbakemelding om bestått/ikke bestått. Om den ansatte ønsker skriftlig tilbakemelding kan han eller hun kontakte sensor, enten via e-post eller telefon.



Figur 6: Starte ny tråd i læringssystemets diskusjonsforum.

Vinmonopolet opplever at læring via Internett er mye mer tids- og kostnadseffektivt enn for eksempel læring med brevkurs. Håndtering av ressurser avtar og det frigjør tid til planlegging og utførelse av felles samlinger med praktisk opplæring. Samhandling er viktig for å skape optimale e-læringsaktiviteter med størst mulig læringsutbytte. Det er ene og alene nærmeste leders ansvar å forsikre seg om at deres ansatte har tilgang til den opplæringen han/hun trenger. Det samme gjelder å gi tilbakemeldinger og følge opp hver ansatt gjennom opplæringsprosessen.

3.7 Ulik størrelse og utforming av kurs

Virkemidler i e-kurs er nevnt i et tidligere avsnitt og hvordan disse brukes avhengig av hva som er hensiktsmessig i det aktuelle e-kurset. I Vinmonopolet er e-kursene forskjellige og skreddersydde på hver sin måte. Noen er tidskrevende, spesielt de tyngre varefaglige e-kursene (for eksempel «Vintro»), som krever virkemidler som engasjerer kursdeltakeren og forbygger tap av motivasjon. Andre er ikke like tidskrevende, men er allikevel bygd opp av virkemidler som både oppfordrer til deltakelse og fysisk involvering. Det kan for eksempel være interaktive drag-and-drop aktiviteter (Figur 5*: drag-and-drop-oppgave i e-kurset "Vintro"*), multiple choice-oppgaver eller tekstsvar.

Det finnes også e-kurs som er lite tidskrevende, som bare tar minutter å gjennomføre. De er bygd opp av små bolker med tekst, bilder og animasjoner eller video. De kan gjennomføres når og hvor som helst uten at det kreves å sette av betraktelig med tid. Slike korte e-kurs (som krever maksimum fem til ti minutter) karakteriseres som mikrolæring. Små e-kurs betyr at opplæringen er begrenset til et veldig kort tidsrom hvor deltakeren skal lære viktige retningslinjer raskt. Det kan for eksempel være e-kurs som bruker ett minutt på å forklare læringsmålene i tekst, tre til fire bilder som visualiserer for eksempel adferd eller væremåte, og en video som til slutt viser læringsmålet i praksis. Her er virkemidler veldig viktig for å skape størst mulig læringsutbytter for deltakeren. De kombineres eller settes i strategisk rekkefølge for å få frem et poeng eller læringsmål på best mulig måte. Vinmonopolet har noen e-kurs som kan karakteriseres som mikrolæring. Opplæring knyttet til kundebehandling er for eksempel delt inn i seks e-kurs som hver tar omtrent fem minutter å gjennomføre. Hvert e-kurs dreier seg om et spesifikt område for kundebehandling og er utformet ved hjelp av ulike virkemidler. Slike korte e-kurs er ikke bare skapt for å være tidsbesparende, men også for å tilrettelegge bedre for at e-kurs kan tas når og hvor som helst.

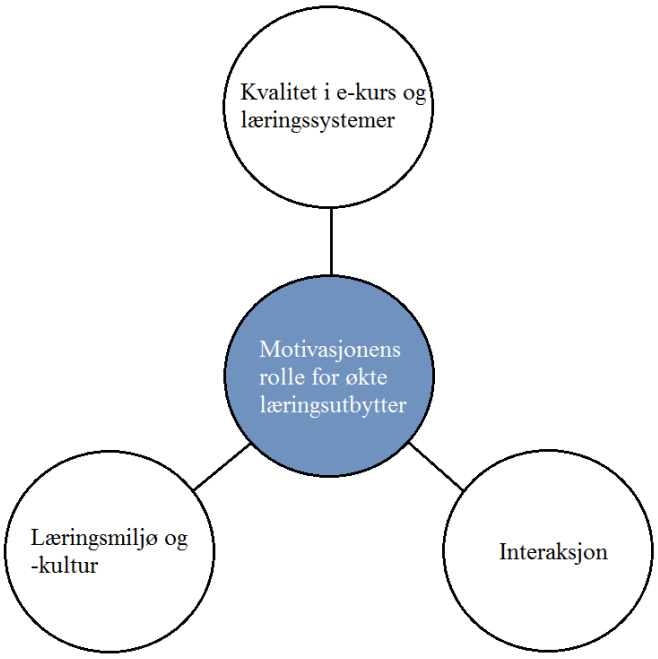
3.8 Oppsummering casebeskrivelse

E-læring kan brukes for å påvirke ulike deler av en virksomhet. I Vinmonopolet er det en positiv sammenheng mellom antall gjennomførte e-kurs per butikk og kundetilfredshet til gitt butikk. Det er også en sammenheng mellom høyere lederkompetanse og lavt sykefravær. I tillegg viser det seg at butikker som gjennomfører mye e-kurs scorer høyere på sosial kontroll (alderskontroller, langing og salg til synlig berusede). E-læring som begrep dekker et stort spekter av områder som på hver sin måte kan forskes på. I Vinmonopolet virker opplæringsprosessen veldig godt etablert, både med tanke på antall e-kurs, læringsutbytter, gjennomføringsrate og ringvirkninger.

4 Teoretisk grunnlag

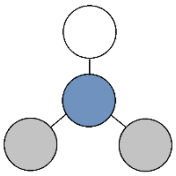
I dette kapittelet presenteres det teoretiske fundamentet som studien baseres på. Teorien blir brukt for å analysere og tyde resultatene fra datainnsamlingen for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Strukturen i delkapitlene under er vist i Figur 7: *Teorikapitlets struktur med underkapitler*.



Figur 7: Teorikapitlets struktur med underkapitler

4.1 Kvalitet i e-kurs og læringssystemer



E-læringssystemer utformes med ulike moduler og funksjoner for å skape et helhetlig læringsmiljø. Systemene inneholder informasjon som for eksempel e-kurs, statistikk, tall, navn og veiledende tekster. De kan betraktes som informasjonssystemer spesifikt utformet for læring. Utformingen må oppfylle dagens moderne samfunnskrav til læring, noe som krever fokus på å skape høy brukertilfredshet. Tidligere forskning på informasjonssystemer konkluderer med at brukertilfredshet er en av de viktigste faktorene for å oppnå suksess (Delone & McLean, 2003).

Faktorer som påvirker brukertilfredshet er beskrevet i Sun et al. (2008) sin undersøkelse av suksesskriterier i e-læring. Faktorer som fleksibilitet, kurskvalitet, brukervennlighet og nytteverdi er essensielle for å måle tilfredshet blant brukere. Selv om alle faktorer spiller en viktig rolle, er kvalitet i e-kurs og læringssystemer sentralt. Innhold i e-kurs bør utformes og

designes nøye. Brukergrensesnitt og virkemidler i e-kurs har stor innvirkning på brukervennlighet og nytteverdi, som styrer brukertilfredshet. Det gjør arbeid med utforming og oppsett av innhold i samspill med ønskede læringsutbytter viktige aktiviteter. Dette spiller en avgjørende rolle for hvor vellykket implementasjon og anvendelse av e-læringsaktiviteter blir. Faktorene bør brukes aktivt for å øke kvaliteten på innhold i e-kurs for å sikre høy brukertilfredshet. Et lavt fokus kan medføre lavere total brukertilfredshet, som har direkte innvirkning på deltakernes motivasjon til læring (Sun et al. 2008). Grafikk, video og andre typer virkemidler kan engasjere deltakere og gjøre de mer interesserte i læringsmaterialet. Med et bredere utvalg av medium er det større sjanse for at individuelle behov dekkes og fanger kursdeltakeres oppmerksomhet. Et læringssystem med et rikt innhold av virkemidler og medium kan være effektivt for påvirke engasjement. Dette knyttes til brukertilfredshet i e-læring, og kan ha innvirkning på bruksadferd (Liaw, 2008).

E-læring med et kompleks læringssystem kan skape en illusjon om at kunnskap alene kan produseres, pakkes, konsumeres og deles på Internett. E-kurs kan være rike virkemidler og utforminger, men det er i samspill med fleksible, dynamiske og sosiale kontekster at meningsfull læring og problemløsning oppnås. Derfor er det fornuftig å kombinere teknologi og pedagogikk for å skape optimale læringsmiljøer (Seow et al. 2005).

Et fundament om teori om utforming av læringssystemer og e-kurs ble laget i Vai & Sosulski (2011) sin bok *Essentials of Online Course Design.* Den beskriver hvordan e-læring skal designes, utformes og implementeres for å sikre høy deltakelse. Boken er relevant for de som vil lære mer om gode utforminger av e-kurs (Vai & Sosulski, 2011, s. xi). Boken kan benyttes av de som er involverte i nettbasert læring på ulike nivå, blant annet de som ønsker å bedre forstå elementene i gode nettbaserte design (Vai & Sosulski, 2011, s. 2). Mye arbeid og forskning er gjennomført for å definere hva som fungerer i et nettbasert læringsmiljø, noe som har resultert i standarder for å lede utviklere og lærere (Vai & Sosulski, 2011, s. 4). Når læring flyttes fra klasserom til Internett er det usikkert hvordan tidsbruk skal planlegges. På grunn av at e-kurs er asynkront, gir det muligheten til å gjennomføre det når som helst når det passer hver enkelt kursdeltaker. Slik fleksibilitet er positivt for folk med andre forpliktelser utover opplæringen, som for eksempel arbeid og familie (Vai & Sosulski, 2011, s. 23).

Virkemidler og funksjoner kan gjøre læringssystemer og e-kurs dynamiske. Men virkemidlene er kun så gode som innholdet og de pedagogiske tilnærmingene som anvendes. Noen læringssystemer kan være utstyrt med mer avanserte virkemilder som fasiliterer student-sentrert læring og kommunikasjon, som for eksempel tester og quiz (Vai & Sosulski, 2011, s. 29). Et

viktig virkemiddel i læringsplattformer er diskusjonsforum og muligheten til å utveksle kunnskap med andre. Kursdeltakere kan bruke diskusjonsforum for å delta i felles diskusjoner. Slike forum er verktøy for asynkron kommunikasjon som tillater alle deltakere å utveksle kunnskap gjennom et meldingsformat. Kommunikasjon mellom deltakere er initiert av noen, som regel en moderator, som legger ut et emne eller spørsmål for diskusjon. Så kan deltakere kommunisere og diskutere med hverandre og for eksempel en opplæringsansvarlig (Vai & Sosulski, 2011, s. 33).

Et godt visuelt design gjør innholdet og budskapet enklere å forstå gjennom klarhet og god organisering. Et åpent, tydelig og attraktivt grensesnitt fremmer kommunikasjon. Det kan være utfordrende å utforme e-kurs for å appellere til flest mulig kursdeltakere, fordi det er ikke gitt at et grensesnitt vil falle i smak hos enhver deltaker. Folk er sensitive til sprekker i design, noe som gjør utforming av grensesnitt i e-kurs og læringssystemer en sentral oppgave (Vai & Sosulski, 2011, s. 51). Det er viktig å vurdere relevansen til ulike virkemidler, som for eksempel plassering, tekst, farge og grafiske elementer. Grensesnittet bør være strukturert og åpent, og det bør være tydelige grafiske forskjeller mellom elementene i læringssystemet (Vai & Sosulski, 2011, s. 67). Det samlende materiellet i systemet bør være inviterende og vist på en åpen måte. Det krever at det fremstår som ekte og fornuftig med tanke på læringsutbyttene. Når for eksempel en arbeidsoppgave blir lært, så bør det formidles slik at deltakerne ser sammenhengen til en reell arbeidssituasjon. Videre bør grensesnittet og utformingen gi deltakerne inntrykket av at de er ansvarlige for egen læring. De må ha muligheten til å bidra til andres læring, ha kontakt med andre deltakere og lærere, og være i et miljø som fremhever samarbeid og kunnskapsdeling (Vai & Sosulski, 2011, s. 70).

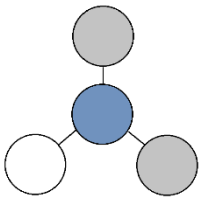
Det er enklere å variere virkemilder og medium i e-kurs sammenlignet med tradisjonell klasseromsundervisning. Teknologi kan gjøre e-kurs innbydende, og er viktig for de med behov for mer visuelle og logiske læringsstiler. Noen kan trenge et aktivt deltakende engasjement for å lære best, noe teknologien støtter (Vai & Sosulski, 2011, s. 72). Sjansen er stor for at deltakere i e-kurs ikke enten foretrekker språklige eller visuelle pedagogiske tilnærminger. Derfor bør de engasjeres til å delta i læringsprosesser ved å få ansvar for egen læring, samt bidra til andres læring. Som aktive deltakere vil de utforske og konstruere deres egen forståelse av kunnskapen. De jobber sammen med materiellet, teknologien og andre deltakere i e-kursene for å utvikle sin forståelse. Det gjør at læringsutbyttene kan variere avhengig av læringsmiljøet, om deltakelsen skjer alene, i par, i grupper eller som en hel arbeidsplass (Vai & Sosulski, 2011, s. 73). Det bør finnes ressurser som engasjerer deltakere til å lære fra andre kilder enn kun e-kurset i seg selv.

Ytterligere ressurser bryter ensformigheten ved å legge til flere dimensjoner i læringen. Tilleggsressurser kan motivere deltakere til å utforske tema på egenhånd etter obligatorisk opplæring (Vai & Sosulski, 2011, s. 111).

Grensesnitt i læringssystemer og e-kurs legger grunnlaget og utgangspunktet til læring. De er ment som verktøy for å skape spesifikke læringsutbytter basert på behov og mål. Læringsutbytter er kjernen for å utvikle og lage e-kurs, og må hele tiden vurderes opp imot hvordan læringsressurser utformes. De skal gi utviklere retningslinjer for å utvikle innhold og grensesnitt (Vai & Sosulski 2011, s. 145). Ønskede læringsutbytter er verktøy for å styre utviklingen av nettbaserte kurs, og forsikrer deltakere at de har tilegnet seg den kunnskapen og kompetansen de trenger (Vai & Sosulski, 2011, s. 182). Vai & Sosulski's (2011) bok er en god veileder for å sikre kvalitet i læringssystemer og e-kurs, samt å forsikre seg om at de anvendes på optimal måte.

Islam (2014) skriver om faktorer som påvirker brukertilfredshet og misnøye med bruk av læringssystemer og e-kurs. Tilfredshet og misnøye ikke er direkte motsetninger av hverandre, og påvirkes av ulike faktorer. Lav brukertilfredshet betyr ikke at misnøyen øker, eller omvendt at høy misnøye skaper lav brukertilfredshet. De to kan henge sammen, men det er avhengig av hvilke faktorer som spiller inn. Faktorer som påvirker brukertilfredshet virker å være drevet av indre krefter, som følelse av oppnåelse, anerkjennelse, ansvar, personlig utvikling og fremgang. Misnøye er knyttet til ytre krefter, som bedriftsvisjon, oppfølging, forhold til ledelse og medarbeidere, arbeidsmiljø og lønn. Brukertilfredshet og misnøye er koblet til miljømessige faktorer og jobbspesifikke utfall. Miljømessige faktorer er prosessen med å nå et mål, som for eksempel å fullføre et nettbasert kurs. Det kan være systemkvalitet, tilgang til veiledning, tilbakemeldinger eller støtte fra ledelsen. Jobbspesifikke utfall er målet i seg selv, og består av faktorer som oppfattet nytteverdi eller sosial verdi (Islam, 2014).

4.2 Læringsmiljø og -kultur

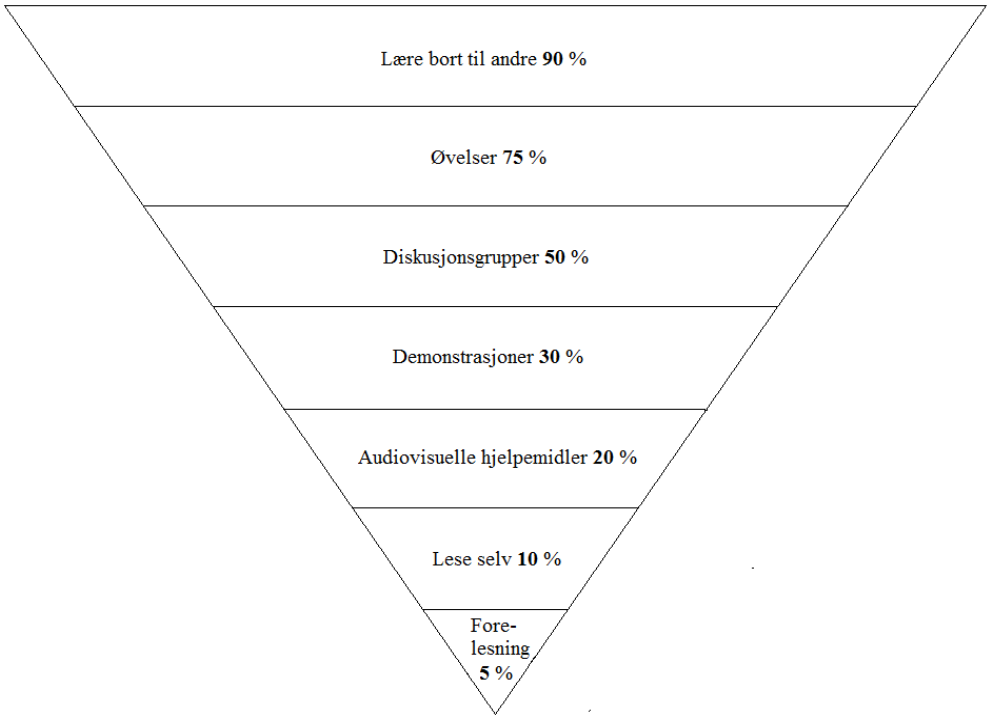


Mennesker oppfatter læring i situasjoner og miljøer på forskjellige måter. Et læringsmiljø bør utformes for å fremme indre motivasjon, noe som kan skape selvstyre i læring. Müller & Louw (2004) skriver at ansvar for egen læring henger sammen med indre verdier, selvstyring og miljøet en befinner seg i. Det er et forhold mellom miljø og motivasjon fordi høyt motiverte mennesker verdsetter læringsmiljøer mer positivt enn de som er mindre motiverte. Motivasjon og læringsmiljø er to gjensidig avhengige faktorer, hvor indre motiverte mennesker automatisk bedømmer et

læringsmiljø på en positiv måte. Motsatt kan et godt læringsmiljø påvirke mindre motiverte til å gjøre bedre innsats. For å skape dynamiske læringsmiljøer som passer alle er personlighet og interesse for læring viktig. Det viser hvordan enkeltpersoner bør håndteres basert på motivasjon for ulike tema, og justere læringsmiljøet deretter (Müller & Louw, 2004).

Et dynamisk læringsmiljø som dekker individuelle behov krever kombinasjon av ulike læringsmetoder, noe blandet læring støtter. Læringssystemer med e-kurs kan mangle tilstrekkelige virkemidler for menneskelig interaksjon, og blandede læringsmetoder har blitt mye brukt for å sikre dette. Det gir muligheter for skreddersydde læringsmiljøer som dekker individuelle behov, og som støtter synkron og asynkron kommunikasjon mellom ansvarlige og kursdeltakere. Blandet lærings skal gir en rik sammensetning av pedagogikk. Det gjør at opplæringsansvarlige kan bruke tilgjengelig kunnskap, kanaler for interaksjon og steder som passer best for hver enkelt ansatt. Noen lærer best på egenhånd, andre liker sosialt samvær i kombinasjon med læring, noen ønsker å lese teori på egenhånd først og så diskutere pensum i plenum. Individuelle læringsbehov varierer, og det er viktig at læringsmiljøer er dynamiske nok til å tilfredsstille individuelle behov. Typiske utfordringer med blandet læring er folk sin manglende evne til selvstyring. Som nevnt i avsnittet over henger ansvar for egen læring sammen med læringsmiljøet, noe som kan påvirkes av blandede læringsmetoder. Et læringsmiljø består av flere komponenter som er gjensidig avhengige for at det skal fungere optimalt. Om komponentene ikke er integrerte på en gjennomtenkt måte kan det virke mot sin hensikt og demotivere heller enn å motivere (So & Brush, 2008).

Sylte (2013, s. 94) sier at vi lærer mest gjennom å lære bort til andre. Hun illustrerer dette i en figur som viser hvor mye vi lærer av ulik tilrettelegging for læring. I Figur 8***:*** *Læringspyramiden* (Sylte, 2013, s. 93) vises dette i en pyramide, samt hva den inneholder.



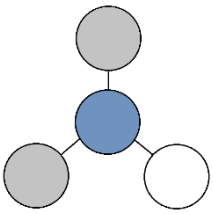
Figur 8: Læringspyramiden

Pyramiden viser at interaksjon med andre mennesker gir best læringsutbytter. Mennesker får et høyere kunnskapsnivå ved å forklare kunnskapen for andre. Forelesinger, derimot, gir minst læring ifølge Læringspyramiden. Samtidig er det muligheter for god læring innenfor både forelesing og det å lære bort til andre. Forelesinger kan eksempelvis kombineres med dialog, korte avbrekk med summegrupper, eller være en del av en felles introduksjon til et tema med en praktisk-teoretisk oppgave. Det er viktig at en ser mulighetene de ulike undervisningsmetodene gir, og er bevisst på variasjon i undervisningen ut fra målet for læringsutbyttene (Sylte, 2013, s. 94). Variasjon i metoder er nødvendig, og er viktig for planlegging av opplæringen (Sylte, 2013, s. 94).

So & Brush (2008) sier samhandling, sosial tilstedeværelse og interaksjon er sentrale faktorer i et læringsmiljø. Alle tre er gjensidig avhengige av hverandre og kan skape en fallgruve om de ikke vurderes samlet. Sosial interaksjon kreves for å mestre samhandling og en mangel på det kan redusere hvor effektiv læringen er. I læringsmiljøer hvor sosial interaksjon er mangelvare skyldes det ofte at det tas for gitt, at deltakere antar at det kommer til å skje automatisk fordi miljøet teknisk sett tillater det (Kreijns et al. 2003). Det Sylte (2013, s. 94) skriver om undervisningsmetoder er relevant til kompetanseutvikling blant ansatte i bedrifter, fordi boken handler om profesjonsrettet pedagogisk tenking. Den gir en sammenheng mellom teori og praksis som gjenspeiler seg i en arbeidsprosess i en bedrift (Sylte, 2013, s. 35). Figur 8***:***

Læringspyramiden (Sylte, 2013, s. 93) virker som en fornuftig illustrasjon om hvilke pedagogiske tilnærminger som fungerer bra og mindre bra.

4.3 Interaksjon



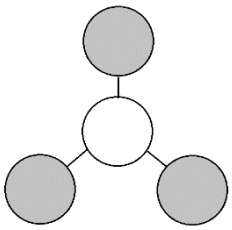
Elektroniske kanaler som intranett og e-post har gjort det enklere og billigere å raskt distribuere store mengder data. Høyt tempo og raske endringer øker behovet for systematisk menneskelig kontakt og gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere. Intern kommunikasjon i bedrifter krever kombinasjon av kunnskap om kommunikasjon, hvordan mennesker kommuniserer, hvordan organisasjonen er bygd opp og fungerer i praksis, og hvordan menneskene forholder seg til hverandre internt (Erlien 2003, s. 26). På den ene siden er virksomhetens mål og kommunikasjonsbehov, og på den andre siden medarbeidernes kommunikasjonsbehov. Lederne er bindeleddet som sørger for at medarbeidere vet hva de skal gjøre, og at de har nødvendig motivasjon til å gjøre en god jobb for å nå virksomhetens mål (Erlien, 2003, s. 30). En viktig funksjon i intern kommunikasjon er å bygge opp en kultur som gjenspeiler virksomhetens visjon og verdier, noe som bidrar til å motivere medarbeidere og styrke virksomhetens eksterne omdømme (Erlien, 2003, s. 39). Å skape motivasjon er en viktig funksjon i seg selv. Skal medarbeidere samarbeide godt må det eksistere en trygghet i gruppen, et samspill mellom menneskene som gir energi og gjensidig inspirasjon (Erlien, 203, s. 39). Elektroniske kanaler for intern kommunikasjon gjør det mulig å formidle et budskap raskt eller gjøre store mengder informasjon tilgjengelig, uavhengig av geografiske avstander. Økt bevissthet om kanalens egenskaper og valg av kanal med tanke på ønsket effekt kan bidra til at intern kommunikasjon blir mer effektiv og vellykket (Erlien, 2003, s. 230). Åpen og god toveis kommunikasjon gjennom fornuftige kanaler er en forutsetning for feedback, tilbakemeldinger eller reaksjoner som styrker ansattes motivasjon (Erlien, 2003, s. 131).

Å legge vekt på kommunikasjon og interaksjon i opplæringsprosesser kan påvirke kursdeltakernes evne til å lære seg nye ting. En interaktiv læringsstil kan være den mest hensiktsmessige pedagogiske tilnærmingen for e-kurs. En opplæringsansvarlig eller instruktør kan påvirke deltakernes samhandling ved å be om tilbakemeldinger. Instruktører spiller en rolle i e-læring, men mer som fasilitatorer enn beslutningstakere. Selv om teknologi kan skape spillerom i e-læring, så vil ikke overlegen teknologi alene føre til noen spesiell fordel (Arbaugh, 2002). I følge Moore (1989) finnes det tre typer interaksjoner i distribuert læring: Student-student-interaksjon, student-instruktør-interaksjon, og student-materiale-interaksjon.

Interaksjon mellom studenter være synkron, som for eksempel med bruk av videokonferanseverktøy eller chatting, eller asynkron som for eksempel med diskusjonsforum eller e-mail. En instruktør bør forsøke å motivere studenten til å øke og vedlikeholde interessen i opplæringsprosessen. I e-læring kan student-instruktør-interaksjon være synkron som for eksempel gjennom telefon, videokonferanseverktøy eller chatting, eller asynkron som for eksempel med e-mail og diskusjonsforum. Student-materiale-interaksjon betyr studentens interaksjon med selve innholdet i e-kurset for å konstruere mening, knytte det til personlig kunnskap, og relatere det til arbeidssituasjoner. Det kan for eksempel være å lese tekst, bruke studieguider, se instruksjonsvideoer, anvende multimedia, delta i simuleringer, eller å søke etter informasjon, fullføre oppgaver og arbeide med prosjekter (Moore, 1989).

Valg av hvilke kanaler en skal benytte er bidrag til å avspeile kulturen i virksomheten. Legges det opp til toveis synkrone og interaktive kanaler, skaper det engasjement hos medarbeiderne (Erlien, 2003, s. 125). Mennesker er den viktigste ressursen en bedriften har, og de skal motiveres til å utvikle sin kompetanse. Det krever at lederne mestrer utfordringene de møter i relasjoner til andre mennesker. Vil de påvirke sine ansatte, må de dele makt. Ved å dele makt viser de tillit, og da får de tillit tilbake (Erlien, 2003, s. 189). En leder kan aktivt be om feedback på sin kommunikasjonsform og væremåte. Han eller hun bør gi «ros og ris» til sine medarbeidere, fordi personlig oppmerksomhet og direkte tilbakemelding betyr mye for motivasjon blant ansatte (Erlien, 2003, s. 190). Mye av teorien om kvalitet i læringssystemer og e-kurs, samt læringsmiljøer og interaksjon, handler om motivasjon. Det neste, og siste, delkapitlet i den teoretiske grunnlaget handler om motivasjonens rolle i relasjon til læringsutbytter i nettbasert læring.

4.4 Motivasjonens rolle for økte læringsutbytter



Når mennesker legger stor innsats i en jobb kan det være fordi de tror innsatsen er verdt strevet, noe som handler om subjektiv forventning. Ved lav subjektiv forventning har de liten tro på at resultatene vil stå i stil med innsatsen, og motivasjonen kan svekkes (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 49). Motivasjon kan også svekkes dersom det må legges inn en for stor innsats uten at det fører til belønning, og det kan dannes en generell oppfatning om at det ikke spiller noen rolle hva en gjør (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 49). Her kommer begrepet intensiv inn, som er stimulerende tiltak som benyttes for å styrke individets motivasjon for å utføre arbeidsoppgaver. Intensiver kan være hva som helst som fremmer motivasjon og ytelse.

Det handler oftest om bonuslønn, frynsegoder og lignende (Kaufmann & Kaufmann, 2003. s. 50). Fokus på bonus og lønn kan gjøre at ansatte mister perspektivet for den motivasjonen som ligger innbakt i selve utførelsen av et stykke arbeid. Det som driver folk sterkest er utfordringen og gleden ved å utføre et arbeid som interesserer dem, og som de finner stor mening i (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 51). Dette forklarer skillet mellom indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon er belønning i tradisjonell forstand, som bonus og frynsegoder. Indre motivasjon er den energien som ligger i selve arbeidsutførelsen. Ytre motivasjon kan trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved arbeidsutførelsen og således underminere den indre motivasjonen for arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 51).

Målsetting er en sentral motivasjonskraft, fordi mål forteller oss hva vi trenger å gjøre og hvilken innsats som er nødvendig for å komme dit. De viktigste prinsippene her er at spesifikke mål fremmer ytelse bedre enn generelle mål, at vanskelige mål har større motiverende effekt enn lettere mål dersom de er forståelige. Samtidig fører tilbakemeldinger om resultater til større ytelse enn ingen tilbakemelding. Konkret tilbakemelding gir en informativ rettesnor for korreksjon av atferd og er også nødvendig for ny læring (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 53). Et interessant begrep er det som handler om selvadministrert forsterkning. Dette går på begreper innen læringspsykologi som er spesielt betydningsfulle for arbeidslivet. De viktigste av disse begrepene er selvkontroll og subjektiv mestringsevne. Grunntanken er at en ikke nødvendigvis trenger ytre belønning for å lære. En kan selv administrere egenbelønning til initiativer en tar, og mål en setter seg. Det kan være mange læringsoppgaver en kan engasjere seg i, men som ikke *må* gjøres, og som det ikke foreligger ytre påtrykk for. En kan føle glede ved å utvide området for sin mestringsevne. Det kan gjøre at en frivillig gjennomfører oppgaver som innebærer ny læring, til glede både for seg selv og virksomheten en jobber i (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 186).

Læring som underbygger indre motivasjon og vekker interesse resulterer ofte i forbedrede kognitive og emosjonelle utfall. Det har betydning for hvorvidt hver enkelt person er i stand til å relatere seg til pensum. Derfor er det viktig å utforme læringsmiljøer som vekker interesse, slik at indre motivasjon opprettholdes. For å bli indre motivert trenger en person følelsen av frivillig driv. Motpolen til dette er behov for ytre insentiver for å orke å gjennomføre en aktivitet eller læringsplan. Ytre motivasjonsfaktorer er individuelle og varierer i omfang og type. Ytre motivasjon kan potensielt gjøre en person indre motivert for et spesifikt tema over tid, og det er ulike måter det kan skje på (Müller & Louw, 2004).

Deci & Ryan (2002) har forsket på ytre motivasjon og hvordan det kan bidra til at oppfatninger av et tema kan internaliseres og videreføres med indre motivasjon. De ulike måtene ytre motivasjon kan skapes på er presentert i de fire neste avsnittene. De representerer hver sin type ytre motivasjon, og kan forklare eventuelle holdninger til læring. De kaller punktene for ytre reguleringer, og er som følger: Ekstern regulering, 'introjected' regulering, identifisert regulering, og integrert regulering.

1. Ekstern regulering handler om ytre fremtidige hendelser som en person håper skjer som følge av å gjennomføre en aktivitet. Det kan for eksempel være å få belønning, premie eller unngå negative tilbakemeldinger. Dette beskrives som den klassiske ytre motivasjonen, fordi insentiver og emosjonelle tilstander appellere til mange mennesker.
2. 'Introjected' regulering relaterer seg til å for eksempel søke akseptanse i en sosial sammenheng. Det er vanskelig å finne en direkte norsk oversettelse av begrepet, men det handler om ta innover seg en ytre oppførsel uten å akseptere det som sin egen. I læringssammenheng kan det bety at en person plukker opp mønstre i adferd og holdninger hos medmennesker for å passe inn. Dette er ikke et resultat av selvstyring, heller tvert imot.
3. Den tredje typen ytre motivasjon handler om å forstå viktigheten, eller relevansen, til et gitt tema. Det kalles identifisert regulering og betyr at oppfattet nytteverdi av å gjennomføre en bestemt aktivitet kan fungere som ytre motivasjon. En kursdeltaker kan mangle interesse og selvstyring til å fullføre en læringsaktivitet, men drives av tanken av kunnskapens anvendelighet i fremtiden.
4. Den siste typen ytre motivasjon handler om hvor mye en person er i stand til å integrere nye tenkemåter. Integrert regulering er en ytre motivasjon som faller inn under alle de tre forrige punktene fordi den er et resultat av selvrealisering. En person som mestrer dette tar en bestemt avgjørelse om å integrere nye verdier. Det kan endre synet på læring, hvordan en motiverer seg selv, og til slutt endre holdning til lite motiverende aktiviteter (Deci & Ryan, 2002, s. 17).

De fire reguleringene innen ytre motivasjon beskrevet av Deci & Ryan (2002) representerer måter å mestre nye tenkemåter for å gradvis skape indre motivasjon. En tenkemåte som tror på personlig mestring og utvikling er viktig for å lære seg ny kunnskap (Dweck, 2008, s. 7). Både indre og ytre motivasjon kan være tilstede samtidig, men også helt fraværende. Det kan ligne litt på demotivasjon, men med totalt mangel på vilje til å gjennomføre en oppgave. En slik tilstand svekker selvstyring, fører til prokrastinasjon og følelsen av nytteløshet.

Forståelse for ulike typer motivasjon og hvordan det påvirker læring er tanken bak det som kreves for at en person ønsker å lære. Müller & Louw (2004) forklarer videre at interesse for læring henger sammen med motivasjonsteori. Det finnes både situasjonsbasert og individuell interesse, og begge to er like viktige for motivasjon. Situasjonsbasert interesse er avhengig av tid og sted, og belager seg på separate aktiviteter (for eksempel obligatoriske oppgaver). Individuell interesse er noe som er definert i mengde fra person til person, og henger ofte sammen med personlighetstrekk. Det interessante med dette er at repeterte situasjonsbaserte interesser (repetisjon av samme aktivitet) kan føre til internalisering og overgang til individuell interesse over tid. Relasjonen interesse har til motivasjon er at interesserte mennesker er mer tilfredse med læringsprosesser. De tar til seg kunnskap gjennom et større spekter av metoder, husker det de har lært over lengre tid, og anvender kunnskapen oftere enn andre. Müller & Louw (2004) mener at teorier om motivasjon og interesse kan bidra til å se sammenhenger i kvalitet og effekt i opplæringsprosesser. Utforming av læringsmiljøer, som for eksempel teknisk utstyr, sted, brukergrensesnitt eller gruppesammensetninger kan støtte motivasjon og interesse. De skriver om tre generelle scenarier hvor dette er tilfelle, og er som følger: 1. Deltakerne får spillerom og fleksibilitet i læringsprosessen, noe som underbygger selvstyre i læring. 2. Deltakerne får konstruktive tilbakemeldinger om fremgang og suksess. 3. Opplæringsansvarlige aksepterer deltakerne sine, som fremhever tillit og en vennlig atmosfære hvor alle behandles med respekt (Müller & Louw, 2004).

For å skape tilfredshet i en læringsprosess må både oppmerksomhet, relevans og selvtillit være godt sammenflettet. Tilfredshet til læring kan oppnås ved å inkludere oppgaver, aktiviteter og simuleringer som tydelig reflekterer reelle fremtidige arbeidsoppgaver. Prosessen må også henge sammen med deltakernes personlige behov og mål (Keller, 1987). Det er sjeldent fornuftig å kun benytte metoder som enten går på indre eller ytre motivasjon. Selv om mange kan være motiverte av indre faktorer, er det en fordel å inkludere ytre faktorer som for eksempel ekstern anerkjennelse for å øke verdien i det som gjøres. Paradokset er at folk ikke ser på personlig suksess som en isolert ting. Mange har behov for å sammenligne seg med andre, og det kan virke både positivt og negativt på tilfredshet med læringen. Tilfredshet kan være høy om personen ser på sine læringsresultater isolert og setter de opp imot personlige behov og mål. Hvis resultatet sammenlignes med andre og det viser seg å være lavere, kan det påvirke tilfredsheten negativt. Derfor kan det være viktig som Keller (1987) sier å definere forventede personlige mål og utbytter på forhånd slik at hver deltaker får en positiv følelse av sitt resultat.

Keller & Suzuki (2004) bekrefter Keller (1987) sin teori om å påvirke deltakeres motivasjon gjennom de fire grunnleggende kravene. De skriver at det er mulig å gjøre systematiske tilnærminger for å identifisere motivasjonsområder i læringsmiljøer og implementere strategier for å forbedre disse. Å påvirke motivasjon i e-læring er avhengig av hvor tilgjengelige deltakerne er. Begrenset kunnskap om hver enkelt person kan føre til at utføres for få eller for mange tiltak for å påvirke motivasjon. Hele poenget er å ha nok informasjon om deltakerne til å påvirke deres motivasjon, men ikke kontrollere den. Instruktører og utformingen av e-kursene skal ikke fokusere på å kontrollere deltakernes motivasjon, men de kommer heller ikke unna å påvirke motivasjon enten positivt eller negativt (Keller & Suzuki, 2004).

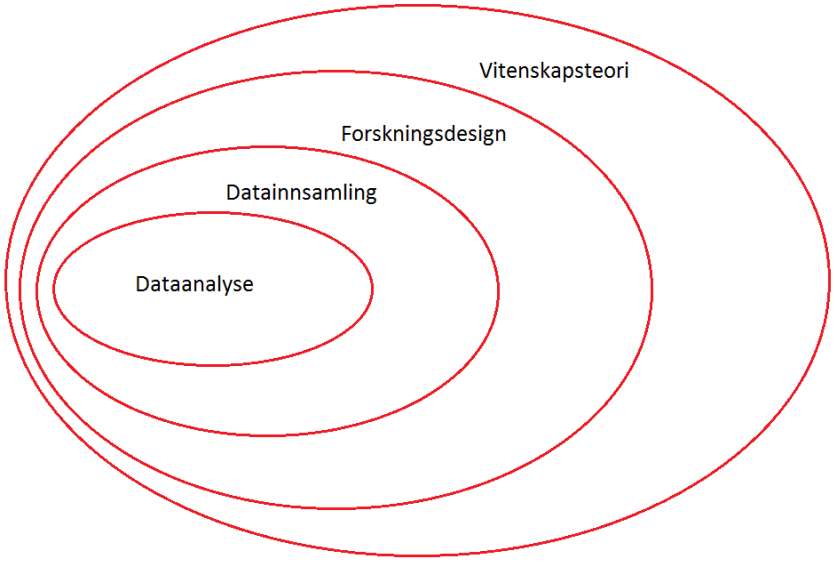
Å generelt føle kontroll over aspekter i livet sitt har direkte påvirkning på livskvalitet. Relatert til motivasjon er følelse av å ha kontroll en viktig faktor. Folk som opplever tap av kontroll reagerer ofte med å putte inn ekstra innsats og energi for å gjenvinne kontrollen. Tap av kontroll kan være en motivasjon i seg selv, fordi det kan skape et driv til å gjenoppta søket med å nå målene sine (Greenaway et al. 2015). Å kontrollere egen fremdrift og læring er en stor del av e-læring. Teori om læringsmetoden «flipped classroom» fremhever det å kontrollere sin egen læringsprosess som hovedargumentet til hvorfor den fungerer så bra (Lai & Hwang, 2016). Deltakere i opplæringen får kontroll og ansvar for å gjennomføre aktiviteter på egenhånd, slik at tiden i felles samlinger kan brukes til praktiske eksempler og trening.

5 Metodisk tilnærming

Dette kapittelet representerer en gjennomgang av valgene som ble tatt underveis i oppgaven med tanke på fremgangsmåte og metode.

5.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

I følge Busch (2014, s. 48) må det i forbindelse med en vitenskapelig undersøkelse foretas en rekke valg knyttet til forskningsmetodene, alt fra valg av vitenskapsteoretisk utgangspunkt til valg av hvordan innsamlet empiri skal analyseres. Tor Busch sin bok om akademisk skriving ble benyttet som metodisk struktur i denne masterrapporten. Han har på bakgrunn av mange års erfaring som veileder og sensor av skriftlige studentoppgaver skrevet en sammenfatning av viktige valg for akademiske tekster (Busch, 2014, s. 5). Disse valgene henger sammen med hverandre på forskjellige nivå, og kan fremstilles som en forskningsløk (Busch, 2014, s. 49).



Figur 9: Forskningsløken

Forskningsløken i Figur 9*: Forskningsløken* ble brukt som utgangspunkt for den metodiske tilnærmingen. Metodevalg må ha god forankring i metodelitteratur, og den stegvise fremgangen i Figur 9 virket fornuftig. Det ytterste skallet i Figur 9*: Forskningsløken* viser at en først må ta standpunkt til et vitenskapsteoretisk ståsted. Dette er et overordnet spørsmål som har betydning for alle senere metodevalg, hele veien ned til dataanalysen og diskusjonen av resultater. Videre må forskningsdesign velges. Forskningsdesignet omfatter beslutninger som får betydning for valg en tar både for datainnsamling og –analysen (Busch, 2014, s. 49). Det er ulike krav til vektlegging av metodeteori, så metodekapittelet må tilpasses både eget metodepensum og de

vitenskapelige tradisjonene som er etablert på det aktuelle fagområdet. Derfor er sjelden noen ulempe å lese litt utover standardpensumet i egne metodefag (Busch, 2014, s. 50). Den metodiske tilnærmingen i denne masteroppgaven ble strukturert av Busch (2014), og fikk tyngde fra andre kilder som bøker og forskningsartikler.

Busch (2014, s. 50) sier at både faglærere og sensorer vil forvente at studentene er i stand til å presentere relevant teori og foreta et bevisst valg av vitenskapsteoretisk ståsted. Han anbefaler å lese ulike metodebøker for å få perspektiv, slik at en er i stand til å reflektere over hvilken tilnærming en har til forskningen. I relasjon til dette skriver Johannessen & Tufte (2002, s. 28) om forskjell mellom samfunnsvitenskap og naturvitenskap. Naturvitenskapene forholder seg hovedsakelig til fenomener uten språk og evne til å forstå seg selv og sine omgivelser. I tilfeller der naturvitenskapen studerer mennesker, er ikke poenget å få tak i deres egen forståelse av virkeligheten, men å undersøke gener, organer og lignende (Johannessen & Tufte, 2002, s. 28). På den andre siden studerer forskere innen samfunnsvitenskap mennesker, og det betyr at de må forholde seg til et mangfold av meninger og oppfatninger. Disse er ikke stabile, men i stadig utvikling. Det betyr at samfunnsvitenskapen fremstår som langt mer uoversiktlig og dynamisk enn naturen. Samfunnsforskeren er en deltaker i den virkeligheten han eller hun studerer (Johannessen & Tufte, 2002, s. 29). Denne masteroppgaven veier mot samfunnsvitenskap fordi den studerer menneskelige erfaringer i et miljø med visse forutsetninger. Poenget til Johannessen & Tufte (2002, s. 29) er at samfunnsvitenskapens studieobjekt er kommuniserende og fortolkende mennesker, noe som har konsekvenser for hvordan vitenskapelige undersøkelser gjennomføres og tolkes.

5.1.1 Refleksjon rundt vitenskapsteoretisk ståsted

Jacobsen (2005, s. 24) sier at det finnes en grunnleggende uenighet om hva virkelighet egentlig er, og det kreves en refleksjon rundt hvilket ståsted en har til vitenskapsteori. En refleksjon om vitenskapsteori kan være en grunnleggende diskusjon om ontologi, epistemologi og metodologi.

Ontologi er knyttet til våre forestillinger om hvordan verden ser ut. Finnes det en objektiv verden utenfor oss selv? Eller kan verden bare forstås om våre egne tolkninger, det vil at det avhenger av hvem som ser (Busch, 2014, s. 50)? Ontologien er dermed læren om hvordan virkeligheten faktisk er ut. Det er vanskelig, for ikke å si umulig, å komme fram til en forståelse av hvordan verden ser ut (Jacobsen, 2005, s. 24). Poenget er at studier om mennesker i samfunnsvitenskap i liten grad fanger opp universelle lover slik som i naturvitenskapen –

nettopp fordi mennesker lærer, reagerer på ny kunnskap og endrer atferd kontinuerlig (Jacobsen, 2005, s. 25).

Epistemologi er knyttet til hvordan og i hvor stor grad vi kan skaffe oss kunnskap om verden, og er derved mer direkte relevant for vitenskapelige undersøkelser (Busch, 2014, s. 50). Sentralt i epistemologi ligger holdningen om en objektiv verden, som faller innenfor begrepet positivismen. Generelt sier denne retningen at det finnes en objektiv verden utenfor oss selv som kan studeres, og som er mulig å opparbeide kumulativ kunnskap om (Jacobsen, 2005, s. 26). Det vil si at forskningen skal bygge på tidligere forskning og utvide den kunnskapen som fantes fra før. En slik retning har blitt kritisert fra mange hold, og det hevdes at det er meningsløst å snakke om én objektiv virkelighet (Jacobsen, 2005, s. 27). Mye av fokuset ble flyttet fra å kartlegge en objektiv virkelighet til å studere hvordan mennesker fortolket og laget mening av virkeligheten. Skiftet gikk fra å en objektiv tilnærming til en mer subjektiv, og kumulasjon ble mindre vanlig (Jacobsen, 2005, s. 28).

Metodologi handler om de grunnleggende metodene som benyttes for å oppnå kunnskap (Busch, 2014, s. 51). Metodologien består av metodeproblem som bør diskuteres før en starter studien sin, og er ifølge Jacobsen (2005, s. 28) en veiledning til hvordan en skal samle inn data om virkeligheten.

Metodens første problem er ifølge Jacobsen (2005, s. 28) forholdet mellom induktiv og deduktiv forskning. En induktiv metode er særpreget av at forskeren nærmer seg empirien uten noen forventninger om hvordan verden ser ut. En tar altså ikke med seg noen hypoteser eller teorier inn i selve forskningen, og tar senere en grundig analyse av empirien for å utvikle generelle teorier. Her går forskeren motsatt vei, fra empiri til teori, og forklarer dermed ifølge Jacobsen (2005, s. 29) begrepet *grounded theory*. Ved å ikke ha forutinntatte holdninger og forventninger skulle forskere få tak i data som korrekt gjenga virkeligheten i en gitt sammenheng. I en deduktiv metode tar forskeren utgangspunkt i eksisterende teorier som er utviklet gjennom tidligere forskning. Ut fra disse fremsettes hypoteser om hva som vil finnes, som er ment å bekreftes eller avkreftes (Busch, 2014, s. 51). Denne tilnærmingen går ut fra teori og over til empiri. Tilhengere av denne strategien hevder at den beste framgangsmåten er å først skape seg noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, for så å gå ut å samle inn empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten (Jacobsen, 2005, s. 28).

Metodens andre problem er tett knyttet til hvordan sosiale fenomener skal forstås. På den ene siden finner vi de som mener at individet er den eneste fornuftige analyseenhet, og at alle

fenomener kan forstås ved å se på enkeltindividers motiver og adferd. På den andre siden står de som mener at en slik individualisme reduserer vår evne til å forstå sosiale fenomener. Dette gir utspring til to tilnærminger: individualistisk og holistisk (Jacobsen, 2005, s. 29). Den individualistiske tilnærmingen er det enkeltmennesket som er den viktigste datakilden, og adferd tas ut fra den sosiale sammenhengen menneskene inngår i. Den holistiske tilnærmingen sier at fenomener må forstås som et komplekst samspill mellom enkeltindivider og den spesielle sammenhengen de inngår i. Dette legger til rette for undersøkelser hvor en studerer hva som skjer i en gruppe, en organisasjon eller samfunn (Jacobsen, 2005, s. 30).

Metodens tredje og fjerde problem relaterer seg til holdninger for nærhet, distanse, ord og tall. Jacobsen (2005, s. 30) sier at alle former for undersøkelser vil innebære en eller annen form for kontakt mellom forsker og forskningsobjekt. Målet er å unngå forskningseffekter, dvs. at forskeren selv påvirker resultatet. Om forskeren skal inngå en relasjon med de han eller hun undersøker, må disse forsøkes å forstås på deres egne premisser. En viss nærhet vil det uansett være i en forskningsrelasjon, og det har blitt sagt at forskerens personlige verdier alltid vil påvirke undersøkelsen. Det fjerner dermed idealet om at forskningen bør holdes nøytral (Jacobsen, 2005, s. 31). De tre første metodiske problemene har gitt utslag i en debatt mellom det vi kan kalle kvalitative og kvantitative tilnærminger. Det gir næring til det fjerde problemet: skal informasjonen forskeren samler inn basere seg på tall eller ord? Den kvantitative metoden som baseres på tall håndteres ved hjelp av statistiske teknikker. Typiske måleinstrumenter er her spørreskjemaer med svaralternativer. Dette gjør at fenomener kan studeres nøye med stor presisjon, og veier mot naturvitenskapelig forskning (Jacobsen, 2005, s. 31). Den kvalitative metoden gir på den andre siden en virkelig forståelse av sosiale fenomener om hvordan mennesker tolker den sosiale virkeligheten. Det er umulig uten å gå i dybden å studere dem, gjennom observasjon og åpne intervjuer. En slik åpen tilnærming får frem hvordan mennesker selv konstruerer virkeligheten (Jacobsen, 2005, s. 31). Valg av tilnærming diskuteres videre i neste delkapittel om forskningsdesign.

Det vitenskapsteoretiske ståstedet kan tilslutt skilles mellom to overordnede metoder: positivisme og hermeneutikk. Hermeneutikk representerer det samme som en fortolkningsbasert tilnærming. Det vil si at fokuset rettes mot å tolke meningsinnholdet i de tekstene eller ytringene som vises gjennom en vitenskapelig undersøkelse. Positivismen tar utgangspunkt i at vitenskapelige metoder gjør det mulig å vise en objektiv virkelighet (Busch, 2014, s. 51). Valget om ståsted med tanke på tilnærminger er en sentral erkjennelse som er retningsgivende for både datainnsamling og dataanalyse. Det er viktig at en ikke mister dette

perspektivet underveis, og for eksempel senere ubevisst tar en motsatt posisjon. Forskningen og analysen må hele tiden ligge innenfor det vitenskapsteoretiske ståstedet som er valgt (Busch, 2014, s. 51). I Tabell 1***:*** *Grunnleggende forskjeller mellom positivistisk og hermeneutisk metode (Jacobsen, 2005, s. 32)* vises de grunnleggende forskjellene mellom positivistisk og hermeneutisk metode.

	Positivisme	Hermeneutikk
Ontologi	Lovmessigheter	Generelle lover finnes ikke
Epistemologi	Det generelle	Det unike og særegne
	Objektiv virkelighet som kan studeres gjennom objektive metoder og mål	Virkeligheten er konstruert av mennesker og må studeres ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter virkeligheten
	Kunnskap er kumulativ.	Kunnskap er lokal og unik.
Metode	Deduktiv	Induktiv
	Individualistisk	Holistisk
	Avstand	Nærhet
	Nøytral og objektiv	Styrt av undersøkerens verdier og interesser
	Tall	Ord

Tabell 1: Grunnleggende forskjeller mellom positivistisk og hermeneutisk metode (Jacobsen, 2005, s. 32)

Metodedebatten krever ifølge Jacobsen (2005, s. 32) en pragmatisk tilnærming. Vi kan aldri velge mellom enten den forståelsesbaserte (hermeneutiske) og positivistiske metoden. Hvis en mener at alt er menneskelige konstruksjoner, er det vanskelig å tenke seg bruk av en kvantitativ metode. For å få tak på hvordan mennesker konstruerer virkeligheten blir en forsker nødt å velge et forskningsopplegg som vektlegger nærhet. Uavhengig om kvantitativ eller kvalitativ metode er den mest fornuftige tilnærmingen, sier Jacobsen (2005, s. 34) den metodiske uenigheten handler om fire grunnleggende spørsmål:

1. Hvilken strategi er best for samle inn data om virkeligheten, den induktive eller den deduktive?
2. Hvilken metode gir det mest fullstendige bildet av virkeligheten, individ eller helhet?

3. Hva er best, nærhet eller distanse?
4. Hvilken form for data er best, tall eller ord?

Den pragmatiske tilnærmingen Jacobsen (2005) har til metodiske valg i en forskningsprosess betyr at det uavhengig av studie vil være spor av både positivisme og hermeneutikk, fordi total objektivitet eller subjektivitet er umulig. Jacobsen (2005, s. 42) oppsummerer forutsetninger til den pragmatiske metodiske tilnærmingen, vist i Tabell 2***:*** *Grunnleggende forutsetninger i den pragmatiske tilnærmingen (Jacobsen, 2005, s. 42)*.

	Pragmatisk tilnærming
Ontologi	Regelmessigheter og regularitet
Epistemologi	Det finnes enkelte generelle og delte konstruksjoner av virkeligheten
	Intersubjektivitet, felles oppfatning av fenomener
	Kunnskap er delvis kumulativ, men også avhengig av kontekst
Metode	Deduktiv og induktiv etter hva som egner seg best for å belyse en konkret problemstilling
	Vekselvirkning mellom individ og kontekst
	Balanse mellom avstand og nærhet, fordeler og ulemper med begge
	Nøytralitet som et ideal, men likevel noe det er vanskelig å oppnå i virkeligheten
	Tall og ord utfyller hverandre

Tabell 2: Grunnleggende forutsetninger i den pragmatiske tilnærmingen (Jacobsen, 2005, s. 42)

Busch (2014, s. 52) avslutter kapitlet om vitenskapsteoretisk utgangspunkt med å si at hele poenget med dette er å få innsikt, slik at en tar gjennomtenkte valg i forskningen sin basert på refleksjonsarbeid. Mitt valg av forskningsdesign og metode er i stor grad påvirket av den pragmatiske tilnærmingen beskrevet i Jacobsen (2005).

5.2 Forskningsdesign

I følge Busch (2014, s. 52) må en velge forskningsdesign etter en diskusjon om vitenskapsteoretisk ståsted. Her sier han en må ta stilling til hvilken metode som skal benyttes, og bør skille mellom fire overordnede spørsmål.

Det første handler om å velge ekstensivt eller intensivt design. Her sier Busch (2014, s. 52) at en må vurdere om forskningen skal samle inn data fra mange kilder, eller gå i dybden å samle inn data fra et fåtall kilder. Dette vil resultere i at en enten velger spørreskjemaer eller intervjuer. Det avhenger av formuleringen av problemstillingen hvilket design en velger. Er problemstillingen avgrenset er det lettere å velge et ekstensivt design. Dersom den er kompleks med mange variabler er det fornuftig med et intensivt design (Busch, 2014, s. 52). Dette støttes av Jacobsen (2005, s. 88) som sier at forskningsdesign klassifiseres etter bredde (antall enheter) og dybde (antall variabler). Å gå i dybden med få respondenter og mange variabler vil være et forsøk på å få fram så mange nyanser og detaljer som mulig i selve fenomenet. Det betyr at en vil forsøke å få frem alle variasjoner og forskjeller som finnes i forståelsen av et fenomen, samtidig som en forsøker å få frem likheter (Jacobsen, 2005, s. 89). Problemstillingen i denne studien veier over på intensivt design fordi den kan avhenge av mange variabler for å besvares. I vitenskapsteorien diskutert i det forrige kapitlet vil dette designet trekke mot seg et hermeneutisk ståsted og en induktiv metode (Busch, 2014, s. 53).

I intensivt design skiller Jacobsen (2005, s. 90) mellom to typer tilnærminger: casestudier og små-N-studier. Det første egner seg godt når en ønsker å få frem samspillet mellom en spesifikk kontekst og et fenomen, mens den andre egner seg godt når en vil ha flest mulig nyanser – når en vil få belyst flest mulig sider – av et fenomen. I forhold til casestudier tones betydningen av et spesielt sted eller en spesiell hendelse ned i små-N-studier, hvor betydningen av fenomenet blir viktigere (Jacobsen, 2005, s. 93). Problemstillingen og avgrensingen i denne studien veier mot en casestudie som studerer et fenomen på nivå som kan betegnes som en kollektiv enhet. Den består av flere enheter i en organisasjon, med ulike grupper med enkeltindivider innen hver gruppe (Jacobsen, 2005, s. 91). Johannessen & Tufte (2002, s. 61) legger til at caseundersøkelser kan være en forskningsstrategi som benytter seg av både kvalitative tilnærminger eller kvantitative tilnærminger til forskningen. Det gjør at en må vurdere neste spørsmål i designet av forskningsprosessen.

Det andre overordnede spørsmålet er valget mellom kvalitative og kvantitative metoder (Busch, 2014, s. 52). I ekstensive design egner kvantitative data seg godt. I intensive design med få respondenter og mange variabler er kvalitative data ofte å foretrekke. Busch (2014, s. 53) sier det er fornuftig å problematisere og vise innsikt at metodevalg kan ha både positive og negative aspekter. Et kvantitativt design er det lett å håndtere store datamengder, men for å kunne foreta avanserte analyser kreves det definerte og avgrensede teoretiske modeller. Et kvalitativt design gjør det lettere å gå i dybden for å studere komplekse og uklare problemstillinger, men kan gi

utfordringer med hensyn til å overføre resultatene til andre situasjoner (Busch, 2014, s. 53). Jacobsen (2005, s. 126) ser for seg den rene kvantitative og den rene kvalitative metoden som to ytterpunkter på en skala. En ren kvalitativ metode baserer seg på åpne samtaler knyttet til et eller flere tema. En ren kvantitativ metode baserer seg ofte på spørreskjema med lukkende svaralternativer. I noen tilfeller kan det være fornuftig å blande metodene, at et intervju gjennomføres med delvis faste spørsmål/spørreskjema med åpne spørsmål (Jacobsen, 2005, s. 127). En tilnærming til en slik blandet metode forteller Tjora (2013, s. 134) blant annet kan utføres med intervjuer via e-post. Han sier at e-postintervjuer kan være hendig for eksempel i situasjoner hvor respondenter sitter langt fra hverandre. Et vanlig problem i denne metoden er å skaffe respondenter. En vet ofte ikke hvor mange mulig interesserte en får kontakt med, og det er vanskelig å vite hvordan utvalget skiller seg fra resten (som berører spørsmålet om overførbarhet) (Tjora, 2013, s. 143).

Kontaktpersonen i Vinmonopolet ville at respondenter skulle rekrutteres gjennom henne. Det gjorde at utfordringen med å rekruttere nok respondenter til for eksempel e-postintervjuer falt bort. Den kvantitative delen av en blandet metode (Jacobsen, 2005, s. 127) kan ifølge Johannessen og Tufte (2002, s. 78) gjøre metoden preget av liten fleksibilitet i datainnsamlingen. Den eneste måten å ta hensyn til manglende fleksibilitet er å gjøre godt forarbeid til undersøkelsen. Intervjuspørsmålene i for eksempel e-postintervjuer bør jobbes mye med på forhånd. Så får den kvalitative delen av den blandede metoden bidra med fleksibilitet gjennom åpne spørsmål som ikke består av svaralternativer (Johannessen & Tufte, 2002, s. 78). At respondenter rekrutteres via kontaktpersonen gjør at de kan velges uavhengig av sted. Derfor vil for eksempel e-postintervjuer bidra til at respondenter ikke har kjennskap til hverandre, og tidsfaktoren gjør at de kan svare på intervjuspørsmålene når det passer dem best, slik de får bedre tid til gjennomtenkte, reflekterte svar. En må allikevel ha i bakhodet det Tjora (2013, s. 143) skriver om hvordan det er vanskelig å vite i e-postintervjuer hvordan utvalget skiller seg fra resten. Et slikt metodevalg henger også sammen med det tredje overordnede spørsmålet om tilnærming: tidsperspektivet (Busch, 2014, s. 52).

Det sentrale i det tredje spørsmålet er om det skal samles inn data på ett eller flere tidspunkter. Busch (2014, s. 54) skriver at studenter ofte skriver masteroppgaven i løpet av ett semester, og er nødt til å samle all data på ett tidspunkt. Det gjør det viktig å diskutere hvilke negative aspekter dette kan ha for resultatene, og hva som er gjort for å kompensere for eventuelle svakheter. Når virkeligheten studeres på kun ett tidspunkt, kalles forskningen ifølge Jacobsen (2005, s. 102) og Busch (2014, s. 54) for et tverrsnittstudie. Tversnittstudier er den vanligste

formen for undersøkelser fordi de ofte er relativt lite kostbare. Undersøkeren slipper å vente i lang tid – kanskje år, før data kommer inn, og slipper å undersøke enhetene mange ganger (Jacobsen, 2005, s. 103). Denne masteroppgaven ble utført som et tverrsnittstudie som en direkte konsekvens av at datainnsamlingen utføres i løpet av ett semester.

Det fjerde, og siste, overordnede spørsmålet i relasjon metodevalg handler om hoveddesign, noe som til syvende og sist avgjør hvilken metode studien skal basere seg på. Det finnes en del hoveddesign som representerer en bestemt kobling av ulike vitenskapsteoretiske og metodiske utfordringer. Avhengig av i hvor stor grad de er beskrevet i delkapitlene over, bør valget av hoveddesign diskuteres her i eget avsnitt (Busch, 2014, s. 55).

5.2.1 Valg av hoveddesign og metode

Årsaken til at hoveddesign bør diskuteres er at det finnes ulike metodiske prioriteringer som enten kan ha positivistiske eller hermeneutiske vitenskapsteoretiske utgangspunkt. Busch (2014, s. 55) skriver om ulike hoveddesign. *Eksperimenter* og *kvasieksperimenter* er primært kvantitative og deduktive, og har ofte et positivistisk utgangspunkt. *Evalueringsforskning* er en egen gren som kartlegger effekten av ulike tiltak. Her kan både kvantitative og kvalitative metoder benyttes, men ulempen er at det kan bli stort fokus på effektmålinger og ikke teoretiske analyser. *Etnografiske studier* er rette mot å utvikle innsikt i kulturer. Tidsperspektivet er ofte langt, og kvalitative metoder dominerer (Busch, 2014, s. 55). *Fenomenologiske studier* har som utgangspunkt at individene utvikler sin kunnskap i tett interaksjon med omgivelsene. Her forsøker forskeren gjennom intervjuer å vise meningen som er skapt om fenomenene som studeres. Dette designet er ofte hermeneutisk og kan ha både en induktiv og pragmatisk innretning. *Casestudier* studerer et fenomen som er sterkt knyttet til konteksten. Det er altså vanskelig å forstå fenomenet uten å kjenne til situasjonen det opptrer i. Dette designet er veldig relevant for alle som skal studere et fenomen i en organisasjon. Undersøkelsene bygger på et teoretisk utgangspunkt, og står relativt fritt med hensyn til vitenskapsteoretiske og metodiske valg. *Aksjonsforskning* er en metode hvor forskere deltar sammen med praktikere i konkrete endringsprosesser. Dette krever at studenter deltar i en prosess over lengre tid, noe som er vanskelig i masteroppgaver hvor datainnsamlingen ofte skjer i løpet av kun ett semester (Busch, 2014, s. 56).

Med hensyn på refleksjon rundt vitenskapsteoretisk ståsted og forskningsdesign ble valg av metodisk tilnærming i denne studie mer og mer åpenlys. De to ytterste skallene i Forskningsløken vist i Figur 9*: Forskningsløken* ga et godt innblikk i ulike tilnærminger til

forskning, noe som var hjelpsomt i valg av hoveddesign og metode. Problemstillingen retter seg mot et fenomen i en organisasjon, noe som gjorde at hoveddesign måtte rette seg mot en metode for organisasjonsstudier. Designet *casestudie* var fornuftig, og ble valgt basert på problemstillingen og tilgang på informasjon hos organisasjonen. Den epistemologiske tilnærmingen innenfor hermeneutikk forklart i Tabell 1***:*** *Grunnleggende forskjeller mellom positivistisk og hermeneutisk metode (Jacobsen, 2005, s. 32)* virket mest fornuftig i en casestudie. Virkeligheten rundt et fenomen må studeres ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter den, noe som kan kreve en metode som veier induktivt med nærhet og ord (Jacobsen, 2005, s. 32). Allikevel er casen i studien slik at tilnærmingen ikke enten var positivistisk eller hermeneutisk. Å studere menneskers holdninger basert på erfaringer kan ha en pragmatisk tilnærming. Istedenfor å snakke om rene induktive eller deduktive tilnærminger er det vanligere å snakke om åpne tilnærminger til datainnsamling, dvs. hvor store begrensinger en bevisst legger på de data som skal samles inn før en starter undersøkelsen (Jacobsen, 2005, s. 35).

Gitt at respondenter kunne være hvem som helst i Vinmonopolet, var det ikke nødvendig å begrense samplingen lokalt geografisk. Dette skapte et dilemma med tanke på reising og kostnader. Allikevel var det hensiktsmessig å rekruttere respondenter fra ulike butikker spredt i Norge for å bedre sikre seg mot det Tjora (2013, s. 143) skriver om utvalg og hvordan ikke kan vite hvordan det skiller seg fra resten. Metodevalg falt derfor på intervjuer som gjennomføres med delvis faste spørsmål/spørreskjema med åpne spørsmål (Jacobsen, 2005, s. 127). Da kan en rekruttere respondenter uavhengig av sted ved å bruke Internett og e-post som kanal.

Hoveddesignet i metodevalget veide mest mot hermeneutikk, men har spor av positivisme fordi det var vanskelig å nærme seg empirien uten å ta med seg hypoteser eller teorier på forhånd (Busch, 2014, s. 51). Utviklingen av intervjuspørsmålene som diskuteres i neste kapittel ble grundig definerte på forhånd, noe som krevde kunnskap om teorier om e-læring og motivasjonsteori før intervjugjennomføringen. Det gjorde strategien noe deduktiv (Jacobsen, 2005, s. 28), fordi rammen for intervjuspørsmålene ble satt ved å studere teori på forhånd. Intervjuer via e-post som metode vil skape avstand mellom forsker og respondenter, noe som kan gjøre framstillingen av forskningen noe nøytral og objektiv (Jacobsen, 2005, s. 31). En slik metodisk tilnærming vil være pragmatisk. Den legges til rette med faste, åpne spørsmål i et spørreskjema (tekstdokument) som sørger for at respondentene selv får konstruere virkeligheten (Jacobsen, 2005, s. 31). Samtidig som spørsmålene hadde en viss deduktiv tilnærming for å sette rammer for studien, ble de stilt på en måte som ikke begrenset hvilken

informasjon respondentene avga (Jacobsen, 2005, s. 29). Balansen mellom en positivistisk og hermeneutisk metode passet bra for å kartlegge holdninger og erfaringer i Vinmonopolet læringsmiljø med nettbasert læring. Strategi for rekrutteringen, utvikling og intervjuspørsmålene og selve gjennomføringen av intervjuene diskuteres i neste kapittel. Som avsluttende argument for at intervjuer via e-post ble valgt, er Tjora (2013, s. 143) sitt poeng ganske vesentlig: en slipper den traurige jobben med transkribering.

5.3 Datainnsamlingen

Dette delkapitlet handler om det nest innerste skallet i Busch (2014, s. 49) sin forskningsløk, vist i Figur 9*: Forskningsløken*. Busch (2014, s. 57) skriver at en bør redegjøre for fire metodiske valg:

1. Valg av metode for datainnsamling
2. Valg av datakilder (respondenter)
3. Valg av variabler (utforme intervjuspørsmål)
4. Operasjonalisering av variablene

Det er forskningsdesignet og til en viss grad det vitenskapsteoretiske ståstedet som legger føringer for valg av metode for datainnsamling. Ved en kvalitativ metode blir det flere valgmuligheter enn ved kvantitativ, med observasjon, individuelle intervjuer, gruppeintervjuer og så videre (Busch, 2014, s. 57). Det er argumentert for en pragmatisk tilnærming med snev av både positivistisk og hermeneutisk metodiske tilnærminger, og at e-postintervjuer ble valgt som metode for datainnsamlingen. Problemstillingen er rettet mot erfaringer med e-læring i en opplæringsprosess. Innsamlet data burde være fra en respondentmengde på en viss størrelse for å sikre tyngde og mangfold. E-postintervjuer ga mulighet til å samle inn data fra flere respondenter enn ved individuelle intervjuer.

Jacobsen (2005, s. 142) skriver at å foreta personlige, individuelle intervjuer er tidkrevende. Et intervju kan fort ta mellom en og to timer, ofte mer. Et møtetidspunkt må avtales, det må ordnes med rom der intervjuet skal finne sted, undersøkeren må forflytte seg fra sted til sted. Ofte går det like lang tid til å administrere intervjuet som det gjør å gjennomføre selve intervjuet. Dette er svært tidkrevende om det skal intervjues nok respondenter til å gi nok tyngde i dataen for å svare på problemstillingen. Derfor skriver Jacobsen (2005, s. 143) om valg av metode for intervjuer. En enten velge å gjennomføre et intervju i fysisk nærhet av hverandre, eller fysisk adskilt fra hverandre. I intervjuer med fysisk nærhet må en ofte forflytte seg fra sted til sted for

å foreta intervjuene, noe som kan være kostnads- og tidskrevende. Bruk av e-postintervjuer kan redusere disse kostnadene, og spare mye tid (Jacobsen, 2005, s. 143).

Begge tilnærminger har svakheter og styrker. E-postintervjuer gjør det vanskelig for to personer å oppnå personlig kontakt, og det kan være enklere å lyve. I tillegg mister en muligheten til å observere hvordan respondenten opptrer. Dette kan få betydning for intervjuets forløp fordi forskeren ikke får inntrykk av respondentens kroppsspråk og holdning. Samtidig er e-postintervjuer hendig med tanke på kostnader og tidsbruk, samt at det blir mer anonymisert. Jacobsen (2005, s. 144) skriver om *intervjueffekten* som innebærer at intervjuer med fysisk nærhet kan få respondenten til å opptre unormalt, fordi han eller henne også oppfatter mine holdninger og kroppsspråk. I e-postintervjuer blir en mer skjermet for slike inntrykk. Valget av intervjuer via e-post gjorde som sagt forskningstilnærmingen mer pragmatisk. Det ble skapt en distanse mellom meg og respondentene, noe som gjorde analyse av dataen en viss grad mer objektiv. Intervjuspørsmålene ble stilt uten svaralternativer som ga respondentene følelsen av at det var åpent og greit å svare med egne ord.

Observasjoner og gruppeintervjuer ble valgt bort. Observasjon av ansatte i Vinmonopolet som gjennomfører e-kurs og felles samlinger ville registrert hva målgruppen gjorde i den spesielle konteksten, men ikke hva de subjektivt opplevde. Det eneste observasjon ville bidratt med denne studien var inntrykk av menneskers adferd, noe som ikke ble vektlagt (Jacobsen, 2005, s. 160). Gruppeintervjuer kunne generert mye interessant data for å besvare problemstillingen. Intervjuer med grupper av ansatte i forskjellige butikker kunne fått frem deres erfaringer med e-læring. I mange tilfeller vil ikke mennesker tenke særlig e igjennom hva som skjer når de er tilstede under en hendelse. Et gruppeintervju kunne startet en tankeprosess der hver person bearbeidet sine erfaringer i løpet av intervjuet. Deltakerne ville hjulpet hverandre med å forstå sine erfaringer og fortelle om de i plenum (Jacobsen, 2005, s. 154). Allikevel var ikke gruppeintervjuer nødvendigvis så mye bedre enn individuelle intervjuer for å få frem slike synspunkter. Resultatene fra gruppeintervjuer kunne blitt et produkt av en gruppeprosess, og data kunne blitt påvirket av makt- og dominansforhold. Noen ville pratet mye, noen sagt ingenting, hersketeknikker kunne oppstått, noe som ville krevd stort fokus på å styre intervjuet (Jacobsen, 2005, s. 155). Dette var en direkte konsekvens til at gruppeintervjuer ikke ble gjennomført som metode for datainnsamling i denne masteroppgaven. Ansatte som bidro med data fra i Vinmonopolet svarte på intervjuspørsmålene alene, slik at individuelle, personlige synspunkter kom frem.

Dokumentstudier ble benyttet som en tilleggskilde for datainnsamling, men i svært liten grad. Jacobsen (2005 s. 163) skriver at det går an å benytte seg av offentlige dokumenter og årsrapporter fra en bedrift. Statistikk og tall ble hentet fra årsrapporter i Vinmonopolet, samt interne dokumenter rettet mot e-læring, for å beskrive studiens case og grunnleggende informasjon om bedriften.

Metode for datainnsamling i denne masteroppgaven var e-postintervjuer og noe dokumentstudier, diskutert og argumentert i de overliggende delkapitlene i dette kapitlet.

5.3.1 Rekrutteringsstrategi

Valg av hvem som skal bidra med informasjon for å svare på problemstillingen er et viktig valg. Datakilder må velges basert på metodisk tilnærming, noe Busch (2014, s. 57) skriver om. Han sier at kvantitative studier må ta stilling til hvem som skal få tilsendt spørreskjema, og det er viktig å vise hvordan utvalget skal trekkes ut fra en populasjon for å gi gyldige resultater. I kvalitative undersøkelser må det tas stilling til hvem som skal observeres eller intervjues. Da er ikke målet at respondentene skal representere en større populasjon, men at de har nødvendige forutsetninger for å formidle innsikt i forskningsspørsmålene. Det er viktig å redegjøre for hvem som er valgt som respondenter, hvorfor de er valgt, og hvem som har valgt dem (Busch, 2014, s. 57).

Den metodiske tilnærmingen i denne studien berørte både kvantitative og kvalitative kjennetegn. Intervjuspørsmålene via e-post fungerte som et spørreskjema som skulle besvares og returneres. Samtidig stiltes de som åpne, strukturerte spørsmål som krevede refleksjon og svar i tekstform.

Jacobsen (2005, s. 170) skriver om hvordan en bør velge ut respondenter. Hvem som skal delta i en studie kan ha stor betydning for studiets pålitelighet og troverdighet. En må vurdere i hvor stor grad en kan stole på informasjonen fra hvert intervjuobjekt. En må være oppmerksom på hvilke personer en henter data fra, noe som krever forhåndsdefinerte kriterier til respondenter. Så langt er intervjuobjekter referert til som «respondenter» og ikke «informanter». Grunnen til dette er at respondenter har direkte kjennskap til et fenomen ved at de har deltatt i en hendelse, tjeneste eller gruppe. Informanter er personer som selv ikke representerer målgruppen som studeres, men har kjennskap til den. Problemstillingen i denne studien krevde at data ble samlet inn fra personer som hadde kjennskap til fenomenet, som gjorde at de klassifisertes som *respondenter* (Jacobsen, 2005, s. 171).

Jacobsen (2005, s. 172) skriver om utvalgsprosessen og ulike steg som bør tas. Det første er hvem en ville undersøke om det fantes ubegrenset tid, penger og analysemuligheter. Først må antall respondenter bestemmes. Gitt problemstillingen, hvor mange snakker en totalt om? Dette kaller han den teoretiske populasjonen, som indikerer det optimale antallet om studien var uten begrensninger. Det er ikke alltid det er enkelt å fastslå størrelsen på en realistisk populasjon, og det krever å ta stilling til en viktig faktor: tid. Økes antall respondenter vil det øke tiden det tar å gjennomføre intervjuene og analysere data. Problemstillingen i denne studien gjorde det ønskelig å intervjue personer i Vinmonopolet som både var ansvarlige for opplæring og som hadde erfaringer med e-kurs og læringssystemet.

Det neste steget (Jacobsen, 2005, s. 172) kan respondentene deles inn i undergrupper (subgrupper). I et metodisk perspektiv deles populasjonen ved å benytte såkalte inndelingskriterier. I denne studien ble populasjonen delt inn i *butikksjefer* og *ekspeditører*, som gjorde at variabelen ble *stillingstype*. Det var viktig at denne inndelingen var relevant for problemstillingen min, noe jeg mener den er. Den ga data om erfaringer med både gjennomføring og tilrettelegging av e-kurs og annen opplæring, noe som virket positivt for oppgavens helhet (Jacobsen, 2005, s. 173).

Dette tas videre til det neste steget Jacobsen (2005, s. 173) skriver om kriterier for utvelgelse av respondenter. Det ble besluttet å rekruttere ekspeditører fra ulike steder for å samle erfaringer fra forskjellige læringsmiljøer. I Vinmonopolet skal butikksjefer gjennomføre lik tilrettelegging for opplæringsaktiviteter uavhengig av butikkstørrelse og sted, slik at kundebehandling er lik over alt. For å sikre tyngde i dataen ble det besluttet at respondenter burde rekrutteres fra forskjellige butikker, med ekspeditører som har erfart ulike butikksjefer. Falt metodevalget på dybdeintervjuer, gruppeintervjuer eller fokusintervjuer ville det krevd en del reising, og var en viktig grunn til at intervjuer via e-post ble valgt.

Som (Tjora, 2013, s. 41) skriver er Internett en naturlig del av samfunnet: Det er der vi kommuniserer, deler kunnskap og gjør research. Internett ga større spillerom med tanke på sampling fordi det ga muligheter til å rekruttere respondenter fra et større geografisk område. Utvalgskriteriene i denne studien ble basert på et tilfeldig utvalg, med bredde og variasjon. Siden kontaktperson i Vinmonopolet valgte respondenter basert på mine kriterier, ga det et ganske tilfeldig utvalg. Bredde og variasjon kom av at populasjonen på forhånd ble delt inn i to subgrupper. Respondentene ble valgt ut fra to grupper basert på kriterier fastsatt på forhånd (Jacobsen, 2005, s. 174). Populasjonsstørrelse og kriteriene var som følger:

- Må ha gjennomført Trinn 3 eller mer i Kompetansestigen (Figur 4)
- Kan svare på intervjuspørsmål via e-post
- 12 ekspeditører fordelt på 6 butikker (to per butikk)
- 6 butikksjefer fordelt på 6 butikker (én per butikk)
    - Én butikksjef + to ekspeditører per butikk
- Hver butikk skal ikke ligge i nærheten av hverandre (samme by)
- Størrelse på butikk er ikke relevant

Jacobsen (2005, s. 176) avslutter at utvalget i populasjonen bør være formålsorientert, som innebærer at det bør være styrt av hva slags informasjon vi ønsker å få. Kriteriene minner mest om det Jacobsen (2005, s. 177) definerer som middels heterogene grupper. De to subgruppene ga et spekter av ulike opplevelser og synspunkter, og var overkommelige å få tak på. Det kom frem interessante synspunkter i brytninger mellom ulike opplevelser av samme fenomen (Jacobsen, 2005, s. 177).

5.3.2 Utvikling av intervjuguide

Busch (2014, s. 58) skriver at valg av variabler styres i stor grad av forskningsspørsmålene og teorien som benyttes i analysen. Siden forskningsspørsmålene anga mer overfladiske tema, anga teorien de konkrete variablene som burde kartlegges. Det betyr at ved en pragmatisk tilnærming med blanding av induktiv og deduktiv tilnærming forhåndsbestemmes tema for å utvikle intervjuguide med intervjuspørsmål. Spørsmålene som stiltes i intervjuskjemaet var åpne og avgrenset, for å sikre at det ikke tok for lang tid å svare.

Basert på problemstillingen, forskningsspørsmålene og relevant teori ble det laget en intervjuguide basert på følgende tema:

- Ett demografisk spørsmål om alder og stillingstype
- To spørsmål om e-kursenes kvalitet og grensesnitt
- To spørsmål om læringsmiljøet (tid, sted, gruppebasert og så videre) med nettbasert læring
- To spørsmål om interaksjon og kommunikasjon for tilbakemeldinger og kommentarer mellom butikksjefer og kursdeltakere i opplæringen
- To spørsmål om indre og ytre motivasjonsfaktorer til opplæringen generelt, og hvordan de kan påvirke læring
- Ett avslutningsspørsmål om forbedringspotensialer i dagens opplæringsprosess

To ulike sett av intervjuspørsmål ble utarbeidet, ett for butikksjefer og ett for ekspeditører. Punktene overfor ble brukt til å lage spesifikke, kvalitetsmessige spørsmål til hver subgruppe. På den måten ble det hentet inn datamateriale om begge subgruppenes erfaringer med e-læring i Vinmonopolet. Intervjuguidene vises i Vedlegg 1 *Intervjuspørsmål butikksjefer* og Vedlegg 2 *Intervjuspørsmål ekspeditører*.

Etter et møte med veileder om intervjuspørsmål anbefalte han å bruke testpiloter fra hver subgruppe. Spørsmålene ble i tillegg sendt til kontaktperson i Vinmonopolet for vurdering. Pilottesten ble utført etter tilbakemeldinger fra både veileder og kontaktperson. Siden intervjuspørsmålene bestod av to sett med litt ulike spørsmål var det naturlig at begge burde testes. Jeg hadde bekjentskap til en butikksjef i Vinmonopolet fra før som jeg kontaktet angående testing av spørsmål. Hun var veldig positiv, og ba meg sende de to dokumentene med spørsmål på e-post. Hun svarte på spørsmålene for butikksjefer, og fikk en av sine ekspeditører til å svare på spørsmålene for ekspeditører. De svarte på spørsmålene samme dag og ga konstruktiv kritikk på noen spørsmål. Svarene stod i stil med forventninger til mengde og innhold. To spørsmål ble endret som følge av tilbakemeldinger fra testpilotene, resten forble som før.

For å sikre at respondenter bidro med tilstrekkelig informasjon i svarene ble det utarbeidet et informasjonsskriv, samt en e-posttekst som skulle virke motiverende. Svarfristen på intervjuet ble satt til snarest mulig. Testpilot for butikksjefer sa hun brukte i underkant av 30 minutter å svare på spørsmålene. Dette var et omtrentlig tall da hun ble avbrutt i ny og ned for å bistå ekspeditører i sin varebutikk. De endelige intervjuguidene til begge subgrupper ble utviklet og ferdigstilt på grunnlag av problemstillingen, forskningsspørsmålene, teori og testpiloter.

5.3.3 Intervjugjennomføringen

Selve gjennomføringen av intervjuene måtte være gjennomtenkt. Både Jacobsen (2005, s. 144) og Johannessen og Tufte (2002, s. 101) skriver om hvordan en strukturerer og tilrettelegger intervjuer på forhånd. Et intervju kan ha ulike grader av åpenhet, og kan pre-struktureres. Pre-strukturering er en form for lukking av datainnsamlingen, fordi en beveger seg bort fra den kvalitative metodens ideal. Metodevalget med e-postintervjuer berørte både en induktiv og deduktiv tilnærming, og krevde en viss forhåndsstruktur. Intervjuguidene veide over på en helt lukket strukturering av et intervju, noe Jacobsen (2005, s. 147) sier fortsatt kan generere kvalitativ data så lenge respondenten kan svare med sine egne ord. Spørsmålsdokumentene i denne studien falt under det han forklarer som spørsmål i en fast rekkefølge med åpne svar. De

hadde en sterk struktureringsgrad. Johannessen & Tufte (2002, s. 101) skriver at strukturerte intervjuer har en guide med fast oppsett med spørsmål der spørsmålene og rekkefølgen er fastlagt forut intervjuet. Dette ligner på kvantitative studier med spørreskjema, men spørsmålene er åpne uten formulerte svaralternativer på forhånd. Dette beskriver godt intervjuspørsmålene i denne studien. En sikrer at en får svar på det en lurer på, at respondentene får størst mulig motivasjon til å gjennomføre det, og at det gir mer kontekst rundt svarene (Johannessen & Tufte, 2002, s. 101).

Intervjuspørsmål til begge subgrupper ble sendt ut til 6 butikksjefer første uken i januar 2017. Hver butikksjef videresendte spørsmålene til to av sine ekspeditører, og svarte på sitt spørsmålsdokument. Når ekspeditørene hadde svart på sine, samlet butikksjefene inn dokumentene og sendte de tilbake på e-post sammen med sitt svardokument. Svar fra flere butikksjefer ble returnert på e-post ganske raskt. Spørsmålene fungerte på samme måte som hos testpilotene. Svarene ble lagt inn og strukturert i et Excel-dokument for å få oversikt. Excel-dokumentet gjorde det enkelt å sammenligne svarene og starte kodingen. Det var tidlig mulig å se at det var spredninger i svar.

Johannessen & Tufte (2002, s. 159) skriver om utsendelse av spørreskjemaer og purring. De sier at en er heldig om halvparten av de som har fått tilsendt spørreskjema returnerer det etter første utsendelse. Etter 3-4 uker er det vanlig å sende purring til de som ikke har svart. Ved purring sendes en ny e-post med påminnelse om undersøkelsen med samme informasjon som første gang (informasjonsskriv, spørreskjema, samtykkeerklæring og så videre). I denne studien returnerte fem av seks butikksjefer svar fra både seg selv og sine to ekspeditører innen kort tid. Den siste butikksjefen fikk purring via e-post etter om lag tre uker, og returnerte kun sitt svar like etter. De to siste ekspeditørene hadde ikke mulighet til å delta i intervjuet. For å få 12 respondenter av ekspeditører tok jeg kontakt med butikksjef som var testpilot for å rekruttere de to siste fra hennes butikk. Det var greit for både kontaktperson i Vinmonopolet og henne at de to siste respondentene ble hentet der. Hun returnerte svar på intervjuspørsmålene fra to av hennes ekspeditører samme dag. Gjennomføringen av intervjuene gikk som planlagt og data fra 18 respondenter ble innhentet.

Samtykke til deltakelse og sikring av konfidensialitet forklares i det siste delkapitlet om forskningsetiske retningslinjer. Mer om organisering, strukturering, koding og kategorisering i neste delkapittel om analyse av data.

5.4 Analyse av data

Når datainnsamlingen er ferdig må dataen analyseres, noe Busch (2014, s. 49) har som det innerste nivået i sin forskningsløk (se Figur 9***:*** *Forskningsløken*). Det finnes flere metoder for dataanalyse, og Busch (2014, s. 60) sier en redegjøre for valg og vise hvordan en har gjennomført analysene i praksis. I kvalitative studier finnes det ulike måter å gjøre det på, blant annet systematiske meningskategoriseringer, skrive historier, fortellinger eller meningstolkninger. Valget av metode for dataanalyse påvirkes av særpreg ved dataen som er samlet inn. Busch (2014, s. 60) sier det kan være vanskelig å argumentere for hvorfor det velges en bestemt metode for analyse, men at en bør forsøke å ha et reflektert forhold til dette valget.

Utgangspunktet for kvalitativ dataanalyse er som regel data i tekstform, som for eksempel tekster eller dokumenter. Uavhengig av tekstform, bør en som forsker være opptatt av å få fram meningsinnholdet i teksten eller hvordan teksten er bygd opp (Johannessen & Tufte, 2002, s. 109). Dataanalysen har som regel to hensikter: Å komprimere, systematisere og ordne datamaterialet slik at det blir analyserbart, samt å utvikle tolkninger av og perspektiver på den informasjonen som ligger i datamaterialet. Sentralt i systematisering er koding og kategorisering (Johannessen & Tufte, 2002, s. 110). Grounded theory er igjen et begrep som dukker opp i teori om dataanalyse. Ifølge Johannessen og Tufte (2002, s. 110) er begrepet populært fordi det legger opp til å utvikle teori fra data. De sier at forskeren ofte setter seg inn i teori og tidligere forskning for å utvikle gode forskningsspørsmål og hypoteser. De sier dette kan være en fallgruve, fordi det kan styre hva forskeren ser etter. Grounded theory sier på den andre siden at det er helt vesentlig at en ikke starter med teori, men med et mest mulig åpent sinn. Hensikten skal ikke være å lage konkrete hypoteser og antakelser, men å finne ut hvordan virkeligheten ser ut på et felt en ikke kjenner godt fra før (Johannessen & Tufte, 2002, s. 111).

I denne studien balanserte tilnærmingen mellom begrepet grounded theory og en mer tradisjonsrettet forskningstilnærming. Teori og forskningsartikler om e-læring ble studert både i faget Bedriftstilpasset e-læring på våren 2016, samt høstsemesteret 2016. Dette dannet grunnlag for hva hovedtemaet er, hva det innebærer, trender, og hva det kan bringe i fremtiden. Det gjorde at problemstillingen og forskningsspørsmålene i denne masteroppgaven ble utformet med påvirkning fra tidligere forskning. For å utforme problemstillingen og forskningsspørsmålene var det nødvendig å ha kunnskap om hovedtemaet på forhånd. Dette sier Johannessen & Tufte (2002, s. 239) er en måte å sikre at en er oppdatert innenfor det feltet som studeres. Det gjør en mer faglig oppdatert, og det gir trygghet. På den andre siden var ikke

intervjuspørsmålene i intervjuguidene for konkrete og lukkede. De ble utviklet med noen føringer mot overordnede tema, men ble stilt på en måte som gjorde respondentene i stand til å reflektere med egne ord. Johannessen & Tufte (2002, s. 111) sier at det primære målet med grounded theory er å utvikle nye teorier med utgangspunkt i data. Det innebærer at en vil nå fram til teorier i form av begreper og sammenhenger på høyt abstraksjonsnivå. Med høyt abstraksjonsnivå menes at en teori består av begreper og sammenhenger som er mer generelle enn det som kommer frem i dataene. I dataanalysen i denne studien lå det til rette å se kjennebegreper og sammenhenger som ikke var mulig å forutse.

Både Johannessen & Tufte (2002, s. 113) og Jacobsen (2005, s. 186) forklarer en ganske lik prosess i kvalitativ dataanalyse. En bør starte med beskrivelse av datamaterialet fra intervjuene for å få et helhetsinntrykk. Videre bør det systematiseres, kodes og kategoriseres for å gjøre den oversiktlig. Tilslutt kan dataen tolkes ved å sammenfatte og binde meninger, årsaker og utsagn.

5.4.1 Koding og kategorisering

Koding brukes for å organisere de meningsfulle utsnittene i dataen, og er en teknikk for å redusere datamaterialet slik at det blir analyserbart. En kode er en betegnelse anvendt på en utsnitt av en tekst – ofte en setning eller et avsnitt – med hensikt å klassifisere den informasjonen som står der (Johannessen & Tufte (2002, s. 114). Dette betegner Tjora (2013, s. 184) som *tekstnær koding*. Her kommer den induktive tilnærmingen frem, fordi gode tekstnære koder kan kun bli utviklet fra den konkrete empirien og ikke av teori på forhånd. Etter god tekstnær koding får en et kodesett i tillegg til analysedata, som begge er representasjoner av empirien. Johannessen & Tufte (2002, s. 116) tilføyer en beskrivelse av to typer koder. Beskrivende koder setter merkelapper på meningsinnholdet i datamaterialet. Tolkende koder står for begreper, sammenhenger og perspektiver som reflekterer hvordan materialet kan forstås og fortolkes.

I dataanalysen i denne studien ble det benyttet tekstnære koder med både beskrivende og tolkende koder. Etter at alle respondentene hadde svart på e-post ble rådata overført til et Excel-dokument. I dokumentet ble svarene organisert slik at rådataen ble oversiktlig. Kodeprosessen ble delt i to i hver sin fane i dokumentet. I den ene fanen ble rådata fra de to subgruppene delt inn i hvert sitt område med samme kolonneoverskrifter. Denne fanen bestod av kodingen internt i hver subgruppe. Øverst i den første kolonnen stod spørsmålsnummer, i den andre kolonnen respondentnummer, så spørsmålsteksten og rådataen. De fire første kolonnene i dokumentet representerte samlet informasjon om hvem som hadde svart hva på hvilke spørsmål. Det virket som en fornuftig måte å gjøre det slik med tanke på de konkrete svarene som ble avgitt på e-

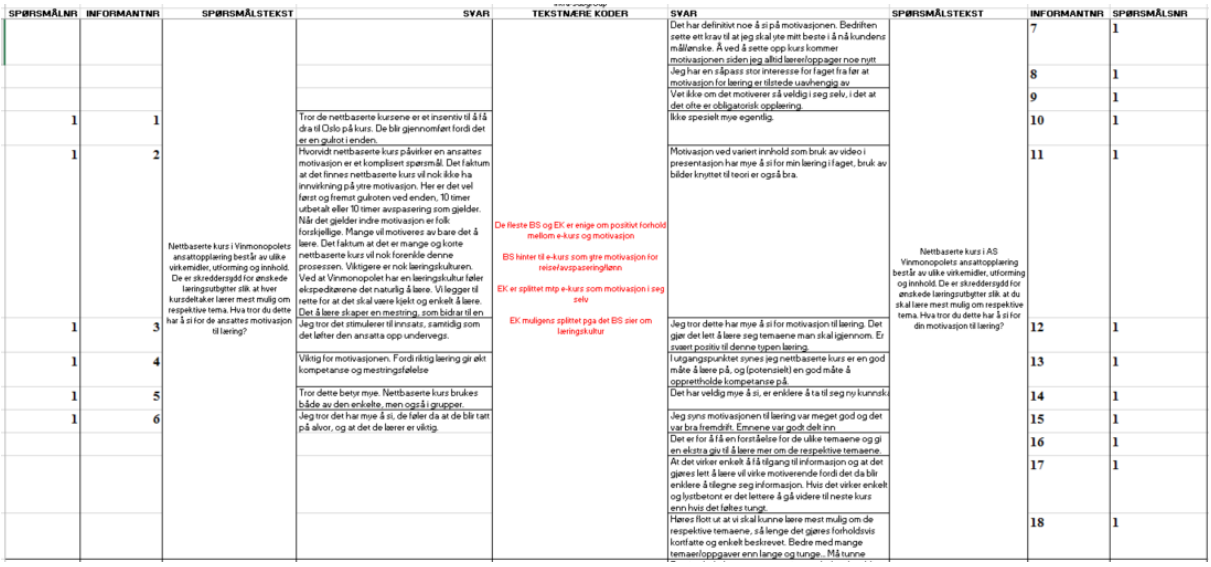
post. I femte kolonne ble de tekstnære kodene skrevet fra rådata internt i hver subgruppe. I Figur 10*: Organisering av rådata og koder i dataanalysen* vises et screenshot fra Excel-dokumentet med organiseringen av rådata og koder.

	PØRSMÅLNR.	FORMANTNR.	SPØRSMÅLSTEKST	RÅDATA	TEKSTNÆRE KODER
13	1	1	Nettbaserte kurs i Vinmonopolets ansattopplæring består av ulike virkemidler, utforming og innhold. De er skreddersydd for ønskede læringsutbytter slik at hver kursdeltaker lærer mest mulig om respektive tema. Hva tror du dette har å si for de ansattes motivasjon til læring?	Tror de nettbaserte kursene er et insentiv til å få dra til Oslo på kurs. De blir gjennomført fordi det er en gulrot i enden.	Ytre motivasjon av reise til Oslo
14	1	2		Hvorvidt nettbaserte kurs påvirker en ansattes motivasjon er et komplisert spørsmål. Det faktum at det finnes nettbaserte kurs vil nok ikke ha innvirkning på ytre motivasjon. Her er det vel først og fremst gulroten ved enden, 10 timer utbetalt eller 10 timer avspasering som gjelder. Når det gjelder indre motivasjon er folk forskjellige. Mange vil motiveres av bare det å lære. Det faktum at det er mange og korte nettbaserte kurs vil nok forenkle denne prosessen. Viktigere er nok læringskulturen. Ved at Vinmonopolet har en læringskultur føler ekspeditørene det naturlig å lære. Vi legger til rette for at det skal være kjekt og enkelt å lære. Det å lære skaper en mestring, som bidrar til en	Motivasjon er kompleks å forklare. Ytre motivasjon av lokkemidler. Læringskultur sentral for indre motivasjon. Opptatt av å skape mestringsfølelse. Læring er motivasjon i seg selv.
15	1	3		Jeg tror det stimulerer til innsats, samtidig som det løfter den ansatte opp undervegs.	Mangfold gjør økt innsats
16	1	4		Viktig for motivasjonen. Fordi riktig læring gir økt kompetanse og mestringsfølelse	Har innvirkning på mestringsfølelse
17	1	5		Tror dette betyr mye. Nettbaserte kurs brukes både av den enkelte, men også i grupper.	
18	1	6		Jeg tror det har mye å si, de føler da at de blir tatt på alvor, og at det de lærer er viktig.	Profesjonet utformede kurs er viktig
19	2	1	Læringsplattformen til AS Vinmonopolet inneholder samtlige e-kurs, både obligatoriske og frivillige. Kursene er kategorisert og organisert slik at de skal være enkle å finne og gjennomføre. Tror du grensesnittet i en slik læringsplattform kan påvirke læringsinnsats? Hvis ja, hvilke faktorer mener du er avgjørende for å gjøre en læringsplattform attraktiv?	Ja - absolutt. De burde dog tilpasses bedre til nettbrett. Burde også være en mulighet å ta kursene der det ikke legges opp til lyd.	Bør tilpasses bedre nettbrett. Grensesnitt påvirker læringsinnsats. Ønsker mulighet til kurs i flere settinger.
20	2	2		Jeg tror grensesnittet er noe av det mest avgjørende for å gjøre en læringsplattform attraktiv. Grensesnittet må være enkelt, tydelig og forståelig. Man må kunne utføre de ønskede operasjonene ved færrest mulig klikk/operasjoner. En intuitiv plattform som forstår hva brukeren ønsker å gjøre vil forenkle disse prosessene betraktelig.	Grensesnitt er avgjørende for læringsinnsats. Må være intuitivt. Forenkle navigasjon så mye som mulig. Plattform må oppfylle brukerbehov.
21	2	3		Det mener jeg er HELT avgjørende. Plattformen må invitere deltageren inn, og det må være intuitivt, samt smidig og "skøtefritt".	Grensesnitt er vesentlig for læringsinnsats. Må være inviterende. Intuitiv og samtidig smidig. Utforming er en sentral brikke for
22	2	4		Må være enkelt tilgjengelig og enkelt å bruke.	Enkel tilgang og brukervennlighet
23	2	5		Nei.	
24	2	6		En slik portan må være enkel å betjene, slik at det ikke tar lang tid å komme innpå. Det er også viktig at alle kurs ligger der, lett tilgjengelig, slik at de kan taes når som helst.	Tilgjengelighet er viktig for innsats
25	3	1	E-kurs kan gjennomføres når og hvor som helst innenfor gitte tidsfrister. Dette for å gi folk friheten til å gjennomføre opplæringen når det passer en selv best. Hvilke fordeler og ulemper tror du det gir for læringsutbyttet?	Prokrastinering er den største utfordringen for en slik frihet. Man burde sette av tid i butikk til å gjennomføre e-kursene. Fordelen er allikevel friheten - for de som talker denne.	Prokrastinering er et problem. Frihet er en fordel. Folk er forskjellige.
26	3	2		At e-kursene kan gjennomføres når som helst og hvor som helst gjør at man kan legge kursene til en tid/et sted hvor man gir kurset sin fulle oppmerksomhet. Man øker sjansen for at man er i "læringsmodus". Tidsfrister er viktig, men kan også være en ulempe. Ved korte tidsfrister oppnår man det motsatte - at man kommer til et punkt hvor kurs gjennomføres "fordi man må", og man trykker gjennom for å ha gjort det, ikke for å lære noe. Her er	Bedre læringsmodus av økt fleksibilitet. Tidsfrister kan skape ulempe. Mindre kontroll
27	3	3		Ser primært bare fordeler, da det blir mer fleksibelt for den ansatte, samtidig som opplæringen er fersk. En stor bakdel er helt klart at man faller litt inn i den elektroniske verden, og det kan bli litt slapt. JFR ligge på sofaen og ta et kurs, der forkuset	Redd for at fleksibilitet påvirker læringsutbyttet negativt.
28	3	4		Fordelen er at det gir fleksibilitet i forhold til når en ønsker å gjennomføre kursene. Enten på fritiden eller i arbeidstiden. Mange ønsker at det skje i arbeidstiden men dette er ikke alltid	Fleksibilitet er en fordel for læringsutbyttet Ikke alltid tid å gjennomføre i arbeidstiden
29	3	5		Fordelen er at den enkelte kan gjennomøfre når den ønsker. Ulempen er at en kan "skyve" på ting.	Fleksibilitet kan øke prokrastinering
30	3	6		Fordelen er at de faktisk kan gjøre det hjemme, og når det passer for en selv. Ulempen er at når det skal gjøres hjemme, så blir det kaskje ikke gjort så raskt som det burde.	Sier som flere andre; ulempe er at det utsettes

Figur 10: Organisering av rådata og koder i dataanalysen

I den andre fanen ble svarene fra subgruppene satt opp mot hverandre. De ti spørsmålene til begge subgruppene i e-postintervjuene er utformet slik måte at de kan sammenlignes. Ordlyden er litt forskjellig i noen av spørsmålene for at de skal fungere til de to gruppene av respondenter. Allikevel representerer de like tema og begreper som muliggjør å sammenligne svare. I den andre fanen ble oppsettet strukturert på en litt annen måte enn i den første. Her ble svar fra begge subgruppene lagt på hver side av en tom kolonne i midten hvor kodene ble skrevet. Svar

fra spørsmål for spørsmål ble sammenlignet og skrevet i tekstnære koder, og fikk på den måten kortfattede utdrag av hele den empiriske dataen. Figur 11: *Koder for sammenligning av rådata fra begge subgrupper***.** viser et screenshot av sammenligningen av rådata fra begge subgrupper.



SPØRSMÅLNR	INFORMANTNR	SPØRSMÅLSTEKST	SVAR	TEKSTNÆRE KODER	SVAR	SPØRSMÅLSTEKST	INFORMANTNR	SPØRSMÅLSNR
					Det har definitivt noe å si på motivasjonen. Bedriften sette ett krav til at jeg skal yte mitt beste i å nå kundens mål/ønske. Å ved å sette opp kurs kommer motivasjonen siden jeg alltid lærer/oppager noe nytt		7	1
					Jeg har en såpass stor interesse for faget fra før at motivasjon for læring er tilstede uavhengig av		8	1
					Vet ikke om det motiverer så veldig i seg selv, i det at det ofte er obligatorisk opplæring.		9	1
1	1	Nettbaserte kurs i Vinmonopoletes ansattopplæring består av ulike virkemidler, utforming og innhold. De er skreddersydd for ønskede læringsutbytter slik at hver kursdeltaker lærer mest mulig om respektive tema. Hva tror du dette har å si for de ansattes motivasjon til læring?	Tror de nettbaserte kursene er et insentiv til å få dra til Oslo på kurs. De blir gjennomført fordi det er en gulrot i enden.	De fleste BS og EK er enige om positivt forhold mellom e-kurs og motivasjon BS hinter til e-kurs som ytre motivasjon for reise/avspaseringlønn EK er splittet mtp e-kurs som motivasjon i seg selv EK muligens splittet pga det BS sier om læringskultur	Ikke spesielt mye egentlig.		10	1
1	2		Hvorvidt nettbaserte kurs påvirker en ansattes motivasjon er et komplisert spørsmål. Det faktum at det finnes nettbaserte kurs vil nok ikke ha innvirkning på ytre motivasjon. Her er det vel først og fremst gulroten ved enden, 10 timer utbetalt eller 10 timer avspasering som gjelder. Når det gjelder indre motivasjon er folk forskjellige. Mange vil motiveres av bare det å lære. Det faktum at det er mange og korte nettbaserte kurs vil nok forenkle denne prosessen. Viktigere er nok læringskulturen. Ved at Vinmonopolet har en læringskultur føler ekspeditørene det naturlig å lære. Vi legger til rette for at det skal være kjekt og enkelt å lære. Det å lære skaper en mestring, som bidrar til en		Motivasjon ved variert innhold som bruk av video i presentasjon har mye å si for min læring i faget, bruk av bilder knyttet til teori er også bra.		11	1
1	3		Jeg tror det stimulerer til innsats, samtidig som det løfter den ansatta opp underveys.		Jeg tror dette har mye å si for motivasjon til læring. Det gjør det lett å lære seg temaene man skal igjennom. Er svært positiv til denne typen læring.		12	1
1	4		Viktig for motivasjonen. Fordi riktig læring gir ekt kompetanse og mestringsfølelse		I utgangspunktet synes jeg nettbaserte kurs er en god måte å lære på, og (potensielt) en god måte å opprettholde kompetanse på.		13	1
1	5		Tror dette betyr mye. Nettbaserte kurs brukes både av den enkelte, men også i grupper.		Det har veldig mye å si, er enklere å ta til seg ny kunnsk		14	1
1	6		Jeg tror det har mye å si, de føler da at de blir tatt på alvor, og at det de lærer er viktig.		Jeg syns motivasjonen til læring var meget god og det var bra fremdrift. Emnene var godt delt inn		15	1
					Det er for å få en forståelse for de ulike temaene og gi en ekstra giv til å lære mer om de respektive temaene.		16	1
					At det virker enkelt å få tilgang til informasjon og at det gjøres lett å lære vil virke motiverende fordi det da blir enklere å tilegne seg informasjon. Hvis det virker enkelt og lystbetont er det lettere å gå videre til neste kurs enn hvis det føltes tungt.		17	1
					Høres flott ut at vi skal kunne lære mest mulig om de respektive temaene, så lenge det gjøres forholdsvis kortfatte og enkelt beskrevet. Bedre med mange temaer/oppgaver enn lange og tunge... Må tunne		18	1

Figur 11: Koder for sammenligning av rådata fra begge subgrupper.

For mest mulig effektiv kvalitativ analyse bør en på en eller annen måte sørge for god link mellom kodesettet og de delene av datamaterialet som kodene er knyttet til. En slik kobling mellom kodesett og datamateriale ga en *kodestrukturert empiri*. Dette dannet utgangspunktet for kategoriseringen (Tjora, 2013, s. 184). Kategorier er mer overordnede betegnelser på kodebegreper som er likeartede eller som hører sammen (Johannessen & Tufte, 2002, s. 117). Tjora (2013, s. 185) sier kategoriseringen består av å samle de kodene som er relevante for problemstillingen i grupper. Som hovedregel vil kategoriene danne utgangspunkt for hva vi vil ha som hovedtemaer i analysen. Kategoriseringen strukturerer med andre ord studiets resultatdel.

I samme Excel-dokument som kodingen ble også kategoriseringen utført. I kolonnen til høyre for de tekstnære kodene for hver subgruppe ble kategorier oppført. Det dannet overordnede stikkord til kodene som fungerte som generelle temaer. Kodene med sine tilhørende kategorier ble lagt i en tredje fane i Excel-dokumentet, der de ble samlet, organisert og strukturert for å legge til rette for resultatdelen.

Dette er noe Johannessen og Tufte (2002, s. 117) betegner som identifisering av mønstre og sammenhenger i materialet som en ikke så på forhånd. Dette beviste igjen at den metodiske

tilnærmingen i denne studien var pragmatisk. Den var både deduktiv og induktiv, fordi empirien fikk nye vinklinger selv om intervjuene var noe påvirket av teori (Jacobsen, 2005, s. 32). Kategoriene la grunnlaget for utvikling av hovedtema. Hovedtemaene ble brukt som overordnet struktur for inndeling av delkapitler i resultatdelen. Hvert delkapittel i resultatdelen består av tekst tilhørende rådata basert på kategoriene og kodene.

5.5 Vurdering av kvalitetskriterier

Busch (2014, s. 61) sier at alle metodevalg påvirker studiens kvalitet, og de bestemmer hvor mye vi kan stole på resultatene. En god diskusjon om kvalitet er nødvendig som avslutning på et metodekapittel i en større masteroppgave. Det må vises innsikt i relevante kvalitetsdimensjoner, vurdere effekt av valg som tas, og redegjøre for hva en har gjort for å sikre kvalitet i forskningen. I praksis betyr det at en bør diskutere tre forhold:

1. Pålitelighet (reliabilitet)
2. Gyldighet (validitet)
3. Overførbarhet (generalisering (Busch, 2014, s. 61))

I de neste underkapitlene diskuteres kvaliteten på metodevalgene i denne masteroppgaven. Det ble anbefalt å lese alternative lærebøker for å se hvordan disse tre begrepene behandles. I kvalitative metoder legges det større vekt på et fortolkningsbasert (hermeneutisk) ståsted, og det stilles spørsmål om våre observasjoner representerer de fenomenene vi ønsker å vite noe om (Busch, 2014, s. 62).

5.5.1 Pålitelighet

Pålitelighet er knyttet til målekvalitet, som betyr hvor godt vi måler det vi måler og om vi kan stole på dataene som er innhentet (Busch, 2014, s. 62). Kvalitetsdimensjonen pålitelighet krever at en anerkjenner at den metodiske tilnærmingen og utførelsen kan påvirke resultatet. De som undersøkes påvirkes av forskeren samtidig som de påvirkes av relasjonene som oppstår i selve datainnsamlingsprosessen (Jacobsen, 2005, s. 225). Jacobsen (2005, s. 225) trekker frem fire faktorer som kan påvirke studiets pålitelighet.

Som nevnt kan forskeren ha en effekt på det fenomenet som undersøkes. Den første faktoren er undersøkereffekt, som betyr at et intervju styres – både i stil og innhold – av både intervjuer og intervjuobjekt. For eksempel så kan holdning, adferd og humør til forskeren skape ulike resultater avhengig av hvordan han opptrer (Jacobsen, 2005, s. 226). I denne studien var ikke den kvalitative datainnsamlingen utført i intervjuer med fysisk nærhet. Det betyr at jeg som

forsker ikke hadde fysisk relasjon til respondentene i e-postintervjuene, og fjernet dermed mye av undersøkereffekten.

Den andre faktoren er kontekseffekt. Dette handler om i hvilken kontekst for eksempel et intervju utføres. En kunstig kontekst betyr at intervjuet foregår i sammenhenger som er uvanlige for respondenten. Det kan for eksempel være på forskerens kontor eller arbeidsplass, som vil oppfattes som unaturlig for respondenten. Derfor vil mange foretrekke å utføre et intervju i en mer naturlig sammenheng, for eksempel på respondentens arbeidssted eller andre daglige miljøer. Dette gir også svakheter, for det kan være vanskelig å få innpass i en naturlig omgivelse og at respondenten får fri fra arbeid for å delta (Jacobsen, 2005, s. 227). I tillegg var intervjuene planlagte, slik at undersøkelsen ikke kom uventet på respondentene (Jacobsen, 2005, s. 228). Kontaktpersonen min i Vinmonopolet ga beskjed da hun rekrutterte folk at de kom til å bli kontaktet av meg angående deltakelse i intervju. Da intervjuguidene ble sendt på e-post til butikksjefene stod det i informasjonsskrivet at både de og deres ekspeditører gjerne måtte svare på spørsmålene når det passet de selv best. På den måten fikk de velge en tid og et miljø som føltes naturlig til å gjennomføre et intervju.

Den tredje faktoren handler om hvordan datamaterialet ble registrert og nedskrevet. Jacobsen (2005, s. 228) skriver om forhold rettet mot observasjon og intervjuer med fysisk nærhet (face-to-face intervjuer) og hvordan slurv og unøyaktig registrering kan gjøre resultatene upålitelige. I mitt tilfelle med e-postbaserte intervjuer i spørreskjema med åpne spørsmål ble svar fra respondenter skrevet direkte inn i tekstbokser for fritekst. På den måten ble svarene fra hver respondent enkelt knyttet til intervjuspørsmålene, og unngikk problemet med slurv/overseelse av relevant informasjon.

Den fjerde, og siste, faktoren er tilordningen av koder i kategorier. Når en kode fra datamaterialet plasseres inn i en bestemt kategori, og ikke en annen, vil det alltid være et element av skjønn inne i bildet. En kodesnutt kan passe inn flere steder, og det kan bli ganske tilfeldig hvilke enheter som havner i hvilke kategorier (Jacobsen, 2005, s. 229). I kodeprosessen med datamaterialet i denne studien ble ulike deler knyttet til forskjellige tema. Svar fra et intervjuspørsmål relaterte seg til et annet, noe som gjorde det viktig å se etter sammenhenger, likheter og forskjeller i svarene. Om for eksempel en kode havnet i kategorien «læringsmiljø» kunne også samme kode passe inn i kategorien «interaksjon». Det ble forsøkt å arbeide med åpent blikk på datamaterialet og kodene, slik at påliteligheten til resultatene ble ivaretatt best mulig.

Respondentene kan ha hatt kjennskap kontaktpersonen de ble rekruttert av. Det var umulig for meg å vite på hvilke grunnlag de seks butikksjefene ble valgt. Alt jeg visste var at de tilfredsstilte kriteriene jeg hadde satt på forhånd. Hvorfor kontaktpersonen min i Vinmonopolet valgte de hun gjorde vet jeg ikke, noe som kan ha påvirket studiens pålitelighet. Diskutert senere i kapitlet om studiens begrensinger, er utvalget respondenter så lite at resultatene og konklusjonene vil påvirkes i stor grad av hvem som ble intervjuet. Hadde andre butikksjefer blitt rekruttert ville resultatene mest sannsynlig blitt annerledes.

5.5.2 Gyldighet

Gyldighet er knyttet til i hvor stor grad vi måler det vi tror vi måler, altså om våre data er gyldige for den problemstillingen vi arbeider med (Busch, 2014, s. 62). En studies interne validitet innebærer at et eksperiment er gjennomført på en slik måte at det gir muligheter for å si at en påvist sammenheng mellom to variabler dreier seg om en mulig årsakssammenheng (Johannessen & Tufte, 2002, s. 187). Det handler om resultatene oppfattes som riktige, noe som betyr at en bare kan argumentere for at en beskrivelse er riktig hvis andre er enige i beskrivelsen (Jacobsen, 2005, s. 214). Gjennom hele studien ble det forsøkt å redegjøre for hvordan oppgaven var tenkt utført, for å vise god sammenheng mellom problemstilling, datainnsamling og teoretisk grunnlag. Den metodiske tilnærmingen i denne studien gir svar på forskningsspørsmålene, noe som ivaretar studiens gyldighet. I analysen og diskusjonen var det kontinuerlig fokus på å knytte argumentasjon opp mot tidligere relevant forskning.

Ivaretakelse av gyldighet kan falle tilbake på resultatenes pålitelighet. Svar som ble avgitt av respondenter i e-postintervjuene var en påvirkningsfaktor for gyldighet. Selv om intervjuspørsmålene ble definert for å være forståelige, var det ingen mulighet til å forklare spørsmålsteksten ytterligere. Om respondenter synes spørsmål var vanskelige eller ikke skjønte innholdet i de, var det vanskelig å vite svarenes gyldighet. Om respondenter svarer på noe de ikke helt forstår, er teorien til Kahneman (2011, s. 98) om *heuristikk* relevant. Det er en prosedyre som hjelper mennesker med å finne tilfredsstillende, men ofte utilstrekkelige, svar på vanskelige spørsmål. Dette er relevant til data fra e-postintervjuene, for det er ikke lett å filtrere ut svar som er resultat av en slik mental prosedyre (Kahneman, 2011, s. 98).

5.5.3 Overførbarhet (ekstern gyldighet)

Overførbarhet er knyttet til om resultater kan overføres til andre populasjoner eller til andre situasjoner som er studert (Busch, 2014, s. 62). Uavhengig om et forskningsprosjekt bygger på kvalitativ eller kvantitativ tilnærming, er det ønskelig å trekke slutninger utover de umiddelbare

opplysningene som samles inn (Johannessen & Tufte, 2002, s. 126). I kvalitativ tilnærming brukes ordet *overførbarhet* i stedet for *generalisering* fordi det siste gir assosiasjoner i retning statistisk generalisering og kvantitativ tilnærming. Overførbarhet vil si at fortolkninger, forklaringer og begreper som utvikles i et forskningsprosjekt kan være nyttige utover prosjektets grenser (Johannessen & Tufte, 2002, s. 126; Jacobsen, 2005, s. 222). I dette forskningsprosjektet var målet å finne ut hva som er viktig i læringsmiljøer med nettbasert læring for å sikre høy motivasjon og gode læringsutbytter. Det betyr at resultater basert på informasjon fra personer som har erfaring med e-læring kan være interessante for andre virksomheter som enten ønsker å ta i bruk, eller allerede anvender, metoden. Det at forskningsprosjektet tar for seg en casestudie i en organisasjon kan potensielt være nyttig lesing for andre aktører som er interesserte i å lære av andre.

Det har aldri vært et mål å generalisere i denne masteroppgaven, mye på grunn av den kvalitative tilnærmingen og hvordan den i beste fall kun kan overføres til andre sammenlignbare case.

5.5.4 Transparens og refleksivitet

Et av de viktigste kravene til all forskning er knyttet til gjennomsiktighet. Det er viktig å gjøre rede for hvordan en undersøkelse er utført, hvilke valg som er tatt på hvilke tidspunkter, hvilke problemer som har oppstått, og hva slags teorier som ble benyttet (Tjora, 2013, s. 216). Målet er at lesere skal få et så godt innblikk i forskningen at de kan ta stilling til forskningens kvalitet, noe som krever god transparens (Tjora, 2013, s. 216). Utførelsen av denne studien er beskrevet i detalj, med ønske om åpenhet om vitenskapsteoretisk ståsted, forskningsdesign og forskningsprosess. Datamateriale fra e-postintervjuene ble gjort tilgjengelig for veileder for inspeksjon, og prosessen datainnsamlingen ble forklart i kapittel 5.3.

I all empirisk forskning må tolkning av data følges av en form for refleksjon over hvordan tolkningen framkommer. Grunnlaget for dette er en visshet om at empiriske data i seg selv ikke er en enkel speiling av virkeligheten (Tjora, 2013, s. 217). En må reflektere over hvordan tolkningene framkommer, eller rett og slett gjøre en *tolkning av egen tolkning* (Tjora, 2013, s. 217). I denne studien forsøkte jeg etter beste evne å tolke min egen tilnærming til dataanalysen i kapittel 5.5.1 om pålitelighet.

5.6 Forskningsetiske retningslinjer

I dette delkapitlet presenteres masteroppgavens etiske retningslinjer. Ifølge Busch (2014, s. 62) er de viktigste forskningsetiske spørsmålene rettet mot informert samtykke, konfidensialitet og forskningens konsekvenser for individer og grupper. Det forventes at en kjenner til reguleringen av etiske forhold, at en er i stand til å reflektere over ulike etiske dilemmaer og kan redegjøre for hvordan det er tatt hensyn til forskningsetikk i sin egen studie (Busch, 2014, s. 62).

5.6.1 Meldeplikt til Norsk senter for forskningsdata

I følge lov om behandling av personopplysninger (Lovdata, 2016), utløses meldeplikt eller konsesjonsplikt hvis et prosjekt omfatter behandling av personopplysninger, det vil si opplysninger og vurderinger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner. Et prosjekt er meldepliktig eller konsesjonspliktig dersom det for eksempel skal gjennomføres en spørreundersøkelse, og de som svarer på skjemaet kan identifiseres av de som har tilgang til skjemaene (Johannessen & Tufte, 2002, s. 70). Prosjekter er også meldepliktige dersom opplysningene helt eller delvis registrerer med elektroniske hjelpemidler, det vil si at det brukes datamaskiner, video eller lydbånd (Johannessen & Tufte, 2002, s. 70).

I dette forskningsprosjektet ble det besluttet å sende ut spørreskjema med åpne spørsmål og svar via e-post. Det gjorde prosjektet meldepliktig og ble meldt til Personvernombudet for forskning, NSD – Norsk senter for forskningsdata AS den 13. 11. 2016, og ble godkjent 20. 12. 2016. Dette ble alle respondenter informerte om i informasjonsskrivet vedlagt i e-postene. I kvitteringen fra NSD om godkjent studie stod det at vedlagt informasjonsskriv var godt utformet.

5.6.2 Informert samtykke

Kravet om samtykke er forankret i personopplysningsloven, og all behandling av personopplysninger i forskning må meldes til et personvernombud. Kravet om samtykke skal forebygge krenkelser av personlig integritet og sikre forskningsdeltakernes frihet og selvbestemmelse (NESH, 2006, s. 14). At samtykket er *informert*, betyr at forskeren har gitt tilstrekkelig informasjon om hva det innebærer å delta i forskingsprosjektet. At samtykket er *uttrykkelig*, betyr at deltakerne klart og tydelig gir uttrykk for at de er innforstått med hva det faktisk innebærer å delta i forskningsprosjektet. De skal ha reelle muligheter til å avstå fra å delta uten at det medfører ulemper, og de skal være inneforstått med at de til enhver tid har rett til å avbryte sin deltakelse uten at dette får negative konsekvenser (NESH, 2006, s. 15). I informasjonsskrivet i denne studien ble det tydeliggjort hva det innebærer å delta i studien. Det

ble forklart hva som skjer med personsensitive opplysninger, hvem som har tilgang til datamaterialet, hvordan det lagres, og når prosjektet avsluttes og hva som skjer med opplysningene etter prosjektslutt. I tillegg ble det informert om at deltakelse i studien er frivillig og at en kan trekke seg uten forvarsel når som helst, uten begrunnelse. Dette ble også gitt uttrykk for i meldeskjemaet, og er dokumentert av NSD i kvitteringen for godkjent forskningsprosjekt.

Samtykke til deltakelse i dette forskningsprosjektet ble ikke gjort skriftlig. Returnerte svar på intervjuspørsmålene ble ansett som samtykke for deltakelse, noe som gjorde samtykke *informert*. Det er to grunner til at det ble gjort slik. For det første er utveksling av dokumenter frem og tilbake på e-post tidkrevende. Å først sende ut samtykkedokument til hver respondent, samle de tilbake, og så gi ut intervjuspørsmålene hadde tatt for lang tid. For det andre virket det som en trygg måte for hver respondent å avvise deltakelse i studien ved å la være å svare på intervjuspørsmålene. Det ga en negativ konsekvens fordi det var vanskelig å vite om respondentene kom til å svare eller ikke. Allikevel føltes det ganske sikkert, fordi kontaktperson i Vinmonopolet personlig kontaktet butikksjefene forut intervjuene slik at de var forberedte på hva som kom.

5.6.3 Sikre konfidensialitet

Forskeren skal behandle innsamlet informasjon om personlige forhold konfidensielt og fortrolig. Personlige opplysninger skal være avidentifisert, mens publisering og formidling av forskningsmaterialet vanligvis skal være anonymisert (NESH, 2006, s. 16). Når forskeren lover respondentene konfidensialitet, er det et løfte om at informasjonen ikke skal formidles videre på måter som kan identifisere respondenten. Forskerens troverdighet og deltakernes tillit til forskningen er nært knyttet til konfidensialitet (NESH, 2006, s. 16). Faren for brudd på privatlivet oppstår først og fremst når det er mulig for utenforstående å identifisere enkeltpersoner i datamaterialet. Denne faren er større jo mindre utvalg forskeren opererer med (Jacobsen, 2005, s. 48). Jacobsen (2005, s. 48) sier at tiltak for å anonymisere informasjon kan for eksempel være å slette data knyttet til personopplysninger, eller lav detaljeringsgrad på data ved at respondenter tilhører en større populasjon. Når det gjelder purring og få tak i enkeltpersoner sier Jacobsen (2005, s. 49) at dilemma med personvern i denne sammenheng kan løses ved å sette et nummer på spørreskjemaet som kan kobles til et navn (et respondentnummer).

I dette forskningsprosjektet ble det formidlet både gjennom informasjonsskriv og e-posttekst hvordan informasjonen om og fra respondentene behandles. Det ble skrevet i

informasjonsskrivet at alle personopplysninger ville bli behandlet konfidensielt, og at det var kun studenten, veileder ved NTNU og Opplæringsleder i AS Vinmonopolet som hadde tilgang til informasjonen. I tillegg fikk de beskjed om at de ikke vil gjenkjennes i publikasjonen av masteroppgaven eller i presentasjonen av masteroppgaven. Til slutt ble det sagt at prosjektet avsluttes 01. 06. 2017, og at datamaterialet anonymiseres etter prosjektslutt. Det innebar at alle e-poster med datamateriale og personopplysninger slettes like etter at prosjektet var avsluttet. I denne studien ble dette løst slik Jacobsen (2005, s. 49) foreslår om nummerering av respondenter. Hver respondent fikk et unikt nummer knyttet til sine svar, og ble på den måten anonymiserte for utenforstående. Datamaterialet fra intervjuene ble oppbevart i min personlige e-post, samt i et Excel-dokument lagret lokalt på min personlige datamaskin. I tillegg ble datamaterialet, kodingen og kategoriseringen med respondentnumre tilgjengeliggjort for min veileder i en delt mappe i Google Drive. Navn knyttet direkte til datamateriale fantes kun i min e-postinnboks, og var kun de seks butikksjefene som ble intervjuet. De to ekspeditørene i butikksjefenes respektive butikker ble aldri navngitt.

6 Resultater

I dette kapittelet presenteres resultatene i studiet. To sub-grupper med respondenter fra Vinmonopolet ble intervjuet: butikksjefer og ekspeditører. Kapittelet er delt opp i tre delkapitler hvor kapittel 6.1 beskriver funnene fra intervjuer med butikksjefer. Kapittel 6.2 forteller om funnene fra intervjuene med ekspeditører. Kapittel 6.3 omhandler spørsmål 10 om forbedringspotensialer knyttet til opplæringsprosessen i Vinmonopolet.

Personene fra begge sub-gruppene bestod av både menn og kvinner. Begge kjønn som «respondent/respondenten/respondenter/han» i resten av kapitlet.

6.1 Funn som butikksjefer trekker frem i sine intervjuer

Det ble intervjuet seks butikksjefer på ulike geografiske steder som svarte på ti spørsmål hver. I tillegg ble det stilt et demografisk spørsmål om alder og stillingsstørrelse. Alle seks butikksjefene hadde fulltidsstillinger og hadde arbeidet relativt lenge i Vinmonopolet.

6.1.1 Kvalitet i e-kurs

Problemstillingen i denne studien handler om hva som er viktig for at et læringsmiljø skal være tilrettelagt nettbasert læring. Kvaliteten på læringsutbytter avhenger blant annet av motivasjon, og det var interessant stille spørsmål om kurskvalitet, brukervennlighet og læringssystem. Nettbaserte kurs i Vinmonopolets læringssystem består av ulike virkemilder, utforming og innhold. De er skreddersydde for ønskede læringsutbytter slik at hver kursdeltaker lærer mest mulig. Dette er de fysiske, synlige modulene og systemene som ansatte anvender i sin opplæring, og koblingen det har til motivasjon virket å være sterk. Butikksjefene fikk spørsmål om hva de tror utformingen av e-kurs har å si for ansattes motivasjon til læring. De fleste var enige i at velutformede e-kurs stimulerer til innsats, noe som påvirker motivasjon. Den ansatte løftes opp av innholdsrike og intuitive brukergrensesnitt, og er positivt for motivasjonen fordi riktig læring gir økt mestringsfølelse. Noen av svarene veide litt over på forhold som falt under betegnelsen ytre motivasjon. E-kurs kan være motiverende i seg selv, men at gulroten i enden også er et intensiv for økt innsats. Etter gjennomført Trinn 2 i Kompetansestigen drar ansatte til Oslo på felles samling. To av respondentene mente dette er et ekstra motivasjonsløft. I tillegg til Oslo-tur får også hver ansatt en slags belønning etter gjennomførte e-kurs. De kan enten velge å få ti timer ekstra utbetalt lønn eller ti timer avspasering. Kvaliteten i e-kursene virket ikke alene å være motivasjonsfaktor for læringsinnsats, men i kombinasjon med ytre intensiver.

Videre sa flere av respondentene at profesjonelle utforminger av e-kurs gjør at kursdeltakere føler de bli tatt på alvor. Mange vil motiveres utelukkende av å lære ny kunnskap, og hvordan det styres av indre motivasjon kan variere fra person til person. En respondent forklarte at prosessen med å motivere ansatte muligens kan forenkles med flere e-kurs som er kortere. Alt avhenger av virksomhetens læringskultur, og om den er bra opparbeidet vil Vinmonopolets ansatte føle at læring er givende. Han skriver:

> *«Mange vil motiveres av bare det å lære. Det faktum at det er mange og korte nettbaserte kurs vil nok forenkle denne prosessen. Viktigere er nok læringskulturen. Ved at Vinmonopolet har en læringskultur føler ekspeditørene det naturlig å lære. Vi legger til rette for at det skal være kjekt og enkelt å lære. Det å lære skaper en mestring, som bidrar til en indre motivasjon.»*

Følelsen av at det er kjekt og enkelt å lære kan virke oppløftende og motiverende, og e-kursenes kvalitet og brukervennlighet er bidragsytere til dette. Det gjør at hver ansatt opplever økt mestringsfølelse i opplæringsprosessen, som bidrar til indre motivasjon. En av respondentene skrev dog at å forklare motivasjon basert på utforming og kvalitet i e-kurs er et komplisert spørsmål.

Læringssystemet til Vinmonopolet inneholder samtlige e-kurs, både obligatoriske og frivillige. E-kursene er kategorisert og organisert for være enkle å finne og gjennomføre. Siden et slikt system knytter e-kurs og deltakerne sammen var det fornuftig å stille spørsmål om hvordan grensesnittet kan påvirke deres læringsinnsats. Nesten alle respondentene var enige om en sammenheng mellom godt grensesnitt og økt motivasjon. De svarte allikevel litt forskjellig om hvilke faktorer de mener gjør et læringssystem innbydende. For det første nevnte de tilgjengelighet som en viktig faktor. Læringssystemet og e-kursene bør være kompatible med ulike operativsystemer og nettlesere. Det ble spesifikt nevnt at tilgang til e-kurs på mobile enheter kan påvirke innsats til læring. For det andre så nevnte alle at et intuitivt grensesnitt er avgjørende for å gjøre et system attraktivt. Gjensesnittet må være enkelt, tydelig og forståelig, og ønskede operasjoner må utføres med færrest mulig klikk. Flere av respondentene sa et slik intuitiv system vil bidra til en forenklet læringsprosess, samt å gi inntrykk av at det forstår hva kursdeltakerne ønsker å gjøre. En respondent brukte ordet «skøtefritt» om hva han tror er avgjørende i et læringssystem for å gi økt motivasjon. Han skrev følgende:

> *«Det mener jeg er HELT avgjørende. Plattformen må invitere deltageren inn, og det må være intuitivt, samt smidig og «skøtefritt.»*

6.1.2 Læringsmiljøets fordeler og ulemper

Siden motivasjon til læring påvirkes av ulike faktorer i en opplæringsprosess, kan det fysiske læringsmiljøet ha en påvirkning. I Vinmonopolet kan e-kurs gjennomføres når og hvor som helst innenfor gitte tidsfrister. Dette for å gi ansatte friheten til å gjennomføre opplæringsaktiviteter når det passer de selv best. Butikksjefene fikk spørsmål om hvilke fordeler og ulemper de tror det gir for læringsutbyttet. Et gjentakende ord i omtrent alle besvarelsene var fleksibilitet. De knyttet økt fleksibilitet til både fordeler og ulemper, og sa det er personavhengig hva som passer for den enkelte. En direkte ulempe med å ha friheten til å velge tidspunkt selv er prokrastinasjon. Noen nevnte at den elektroniske bakdelen kan gjøre kursgjennomføringen litt slapp om det gjøres privat hjemme utenfor arbeidstid. Prokrastinasjon ble nevnt flere ganger som ulempe, og fører til at ansatte kan «skyve» på ting. Flere var bekymret for at utsettelser fører til at ansatte skummer igjennom e-kursene når de først setter av tid til det. Allikevel mente en respondent at fleksibilitet er positivt:

> *«At e-kursene kan gjennomføres når som helst og hvor som helst gjør at man kan legge kursene til en tid/et sted hvor man gir kurset sin fulle oppmerksomhet. Man øker sjansen for at man er i 'læringsmodus'.»*

Respondenten sa videre at utsettelse av e-kurs gjør at ansatte kan komme til et punkt hvor e-kurs gjennomføres «fordi en må». De vil trykke seg gjennom for å få det gjort og ikke for å lære noe. Læringsmiljø virket å være like viktig for motivasjon som e-kursenes kvalitet og læringssystemets utforming. Miljøet for læring påvirkes av hvordan ansatte velger å gjennomføre opplæringen. De som takler friheten til å velge dette selv kommer til å dra nytte av fleksibiliteten. På den andre siden kan det være lurt for de som ikke gjør det å ta e-kurs i arbeidstiden, selv om det ikke alltid passer. En respondent skrev følgende om dilemmaet prokrastinasjon og frihet til å velge selv:

> *«Prokrastinering er den største utfordringen for en slik frihet. Man burde sette av tid i butikk til å gjennomføre e-kursene. Fordelen er allikevel friheten – for de som takler denne».*

E-kursene i Vinmonopolet kan gjennomføres på jobb og på fritiden, både individuelt og i grupper på to eller flere. Butikksjefene fikk spørsmålet om hvilken setting de tror skaper det mest optimale læringsmiljøet. Med setting menes det hvilken situasjon eller lokasjon som gir de beste utbyttene for læring. Her var svarene veldig forskjellige. Noen mente en gruppebasert kursgjennomføring i arbeidstiden ville gitt de beste utbyttene. Andre sa at en kombinasjon av gruppebasert og individuell gjennomføring er mer fornuftig, og at det er avhengig av e-kursenes

tema. Mange e-kurs vil nok være enklest å gjøre individuelt. Dette kan først og fremst gjelde varefaglige e-kurs, hvor hovedmålet er å tilegne seg kunnskap. Når e-kurs for eksempel handler om sykefravær eller medarbeidersamtaler er kanskje hovedmålet å lære holdninger. Dette kan nok gjøres enklere i grupper ved diskusjoner på siden. Flere av respondentene var enige om at praktisk læring i etterkant vil fungere positivt. De skrev at ansatte burde få gjennomføre e-kurs i arbeidstiden, hvor han eller henne må gjennomføre noe praktisk i etterkant. Det kan for eksempel være at de går rett fra kursgjennomføring og ut i butikk for å anvende kunnskapen. En butikksjef fortalte om to ansatte som gjennomførte deler av opplæringen sammen:

> *«Jeg tror at litt blanding er best. Her hos oss er det to stk som har tatt det samtidig, og de har sittet litt her hvor de har tilgang til mye fakta, og noe hjemme, både sammen og hver for seg. Dette har gitt litt konkurranse, men også er det morsomt å gjøre noe sammen».*

Svarene fra butikksjefer om tilrettelegging av læringsmiljø handlet om at det påvirkes av hvilke personer som gjennomfører e-kurs. Alle var enige i at det avhenger av hvilke preferanser hver ansatt har, og at læringsmiljøet bør påvirkes i av dette.

6.1.3 Interaksjon som motivasjonsfaktor

Tilbakemeldinger på gjennomførte opplæringsaktiviteter kan være viktig for motivasjon. Vinmonopolets læringssystem er laget slik at kursdeltakere får automatiske svar og tilbakemeldinger når e-kurs fullføres. De seks butikksjefene fikk spørsmål om hva de gjør når en ansatt har gjennomført e-kurs. Flere av de gir anerkjennelse og ros når ansatte har vært flinke til å gjennomføre opplæring. Noen sa de bruker å trekke frem den ansattes innsats i plenum, slik at det spres bevissthet rundt godt arbeid. En respondent sa i tillegg at han etter hvert gir den ansatte mer ansvar basert på oppnådde kvalifikasjoner.

En annen respondent trakk frem svakheter med dagens læringssystem og hvordan den burde være mer utstyrt for tilbakemeldinger. Han sa at dersom systemet ga butikksjefer tilbakemeldinger når ansatte fullførte e-kurs, så ville han gratulert den ansatte med dette øyeblikkelig. Han skrev hva han må gjøre per i dag:

> *«I dag får jeg ikke beskjed, og avhenger av at jeg selv sjekker læringsportal.no for slik informasjon eller at den ansatte gir meg slik informasjon selv.»*

Videre sa respondenten at han følger tett opp i obligatorisk opplæring, og tar en kort samtale med den ansatte etter hvert e-kurs. Generelt om interaksjon virket det som alle seks butikksjefene ga muntlige kommentarer etter fullførte e-kurs. Som sagt sender læringssystemet automatiske tilbakemeldinger og kommentarer ved fullførte e-kurs. Dette virket å være noe som

butikksjefer synes er greit, men at det skulle eksistert flere funksjoner for tilbakemeldinger for å fungere optimalt.

Som oppfølgingsspørsmål var fikk de spørsmål om hvilke kanaler de bruker for oppfølging og veiledning. Ansatte kan trenge hjelp, og siden e-kursene kan tas når og hvor som helst krever det økt tilgjengelighet fra butikksjefene. Her svarte respondentene forskjellig og ga inntrykk av at det finnes ulike måter å håndtere dette på. En sa han løser slike situasjoner i butikken påfølgende dag, eventuelt benytte telefon, SMS og e-post der det faller seg naturlig. Slike henvendelser kan løses samlokalisert når den ansatte er i butikken, noe som kan gjøre kvaliteten på veiledningen sterkere. En annen respondent fortalte at de ansatte er veldig flinke til å bruke hverandre, og at han stiller opp på telefon og Facebook Messenger når det behøves. Sosiale medier kan være en fin erstatter for SMS eller epost for asynkron kommunikasjon. Det kommer på hvilke forutsetninger den ansatte har, noe som igjen gjør det personavhengig.

Videre fortalte en annen respondent at han har gitt uttrykk til sine ansatte at det er lov å spørre. De forstår ansatte at en leder har en liv utenom jobb, og det respekterer de. Han avsluttet at han foretrekker kommunikasjon via SMS eller e-post for tilbakemeldinger og veiledning. To andre respondenter nevnte samhandling mellom ansatte som metode for å håndtere behov hjelp med opplæringen. De sa at de lar ansatte sitte på kontoret i butikken og gjennomføre e-kurs utenom deres arbeidstid, så kan erfarne kolleger hjelpe med spørsmål. Her drar de nytte av opparbeidet kunnskap internt i butikken, noe som kan fungere utmerket som kanal og positivt for samholdet mellom ansatte. En av de to respondentene sa til og med at de noen ganger iverksetter en fadderordning for å sikre at nyansatte følges opp og gis nødvendig oppfølging. Generelt ble det nevnt at det også legges opp til at ansatte har pensum som for eksempel bøker og nettsider tilgjengelig når det er behov for det.

En rød tråd i alle svarene om hvordan de håndterer tilbakemeldinger og veiledning var IKT-verktøy. SMS, epost, sosiale medier og telefonsamtaler er foretrukket av de fleste av butikksjefene. De virket villige til å benytte seg av både synkron og asynkron kommunikasjon, alt etter hva som passet situasjonen. Noen synes det er best å svare synkront på telefon med en gang og få det unnagjort. Andre synes det er mer behagelig å gjøre dette asynkront for å svare på henvendelser når det passer. Ut i fra svarene på de to spørsmålene om interaksjon ga respondentene ingen spesifikke uttrykk for hva som er riktig og feil tilnærming.

Å legge opp til felles samlinger kan være en god måte for ansatte å diskutere relevante temaer fra opplæringen. En slik for form samhandling kan påvirke læringsutbytter ved at de lærer av

hverandres erfaringer gjennom kunnskapsdeling. Også på spørsmål om dette var svarene ulike, selv om de fleste ga uttrykk for at felles samlinger er positivt for læring. Noen av respondentene sa de prøver å snakke og distribuere nyheter og kunnskap i plenum, men at dette avhenger av hvor interesserte ansatte er i temaet og faget. En sa de diskuterer varefaglige temaer på personalmøter, men at det ikke er hovedmålet i møtene. Egne felles samlinger for å diskutere tema fra opplæringen skjer kun ved spesielle behov. I en av varebutikkene med få ansatte gjennomførte de deler av opplæringen sammen, og fikk muligheten til å bruke hverandre til hjelp.

6.1.4 Tiltak for å øke ansattes motivasjon

Folk er forskjellige og kan ha ulik interesse for temaer i e-kursene, uavhengig om det er obligatorisk eller frivillig opplæring. Det var naturlig å stille spørsmål om hva butikksjefer kan gjøre for å øke interessen for pensum i opplæringen. Det var rettet mot tiltak for økt motivasjon er for å skape et større bilde av opplæringsprosessen. Selv om problemstillingen og forskningsspørsmålene er rettet mot læringsmiljø med nettbasert læring, er alle situasjoner i en arbeidshverdag viktig for læring. Teorien som læres i nettbaserte kurs skal anvendes i praksis, og det gjør det nødvendig å tenke helhetlig. Teori og praktisk erfaring danner kompetansen til hver enkelt, og det var interessant å finne ut hvordan butikksjefer tilrettelegger for dette.

De var både samstemte og uenige i svarene om økt interesse for pensum. De var enige om at felles gjennomgang og diskusjoner virker positivt for interessen. Mange sa å holde såkalte smakesmier er en fin aktivitet for å gjøre flere interesserte og motiverte til å lære mer. Om pensum for eksempel er et varefaglig tema, kan det avholdes en smaking for ansatte i varebutikken. Hvis det er andre tema, som havner innunder butikkdrift eller HMS, så kan det for eksempel enklest gjøres med en samtale med den ansatte. Det virket viktig å kunne utføre aktiviteter som får ansatte til å knytte pensum til deres arbeidssituasjon. En respondent sa at økt interesse for pensum går tilbake på motivasjon. Å øke interessen for obligatoriske tema i opplæringen kan gjøres ved ytre motivasjon, men det påvirker ikke nødvendigvis interessen. Da må de forsøke å påvirke indre motivasjon, noe han knyttet til tilrettelegging for konstant læring. I hans butikk lærer ansatte av hverandre kontinuerlig og bytter på å gjennomføre smakinger sammen hvor de også har enkel farefaglig teori. Han sa:

> *«På slik måte oppdager man hvilke hull man har, og hva man ønsker å lære mer om. Hva kan de andre, som jeg også burde kunne?»*

Videre sa han at det flettes inn i planer for opplæring som følges tett opp. I de ulike høytidene har de varefaglig teori knyttet til tradisjoner og trender, hvor de for eksempel relaterer drikke til julemat. Kombinasjonen av teori og praktiske aktiviteter er ment som en direkte metode for å øke interessen for aktuelle tema.

Den røde tråden om økt interesse er kunnskapsdeling i fellesskap. Respondentene sa det legges opp til å diskutere mer fag og for eksempel å ta inn produkter som de ansatte ønsker å ta inn. Da får de utvekslet kunnskap med hverandre samtidig som nye produkter som ankommer butikken er spesifikt ønsket. De trakk også frem å snakke om hva teori betyr i relasjon til kundemøtene. Som sagt er møtene ansatte har med kunder i varebutikkene det som viser Vinmonopolet utad. Det er derfor særs viktig at hver ansatt forstår hva dette innebærer, noe som kan avhenge av hvor interesserte de er i temaene i opplæringen.

Ytre motivasjon kan brukes for å øke interesse for opplæringen, og det ble det stilt spørsmål om butikksjefene gjør noe for å skape en form for ytre motivasjon til læring. En respondent var tydelig på at det oppnås bedre kvalitet i læring ved indre motivasjon. Han skrev:

> *«Ytre motivasjon tenker jeg først og fremst på 10 timer utbetalt eller avspasering i forbindelse med fullført obligatorisk opplæring. Ellers er jeg mest fan av å skape en indre motivasjon til læring. Man oppnår bedre kvalitet ved at man selv ønsker å lære.»*

Andre respondenter fortalte at de deler relevante ressurser med ansatte slik at de får ekstra informasjon om viktige tema. En sa han prøver å dele ut informasjon om produkter han har lest om som kan være av interesse for sine ansatte. En annen sa at han kjøper inn bøker og printer ut informasjon fra media som de ansatte kan låne med seg hjem. De var tydelige på at kunnskap skaper trygghet, og det gjør alle tryggere sammen.

6.2 Funn som ekspeditører trekker frem i sine intervjuer

Det ble intervjuet 12 ekspeditører i Vinmonopolet som hadde gjennomført Trinn 3 i Kompetansestigen. De hadde dermed gjennomført nok obligatorisk opplæring til å fortelle om erfaringer med prosessen. Et demografisk spørsmål ble også stilt i denne subgruppen. Alle tolv ekspeditørene hadde deltidsstillinger og jobbet opp mot 21 timer per uke i varebutikken. De hadde vært ansatt i ulike lengder, og varierte cirka 25 år i alder.

6.2.1 E-kursenes utforming og innhold

Det samme spørsmålet ble stilt ekspeditørene om virkemidler i e-kurs og hvordan de er skreddersydde for ønskede læringsutbytter. Svarene på dette spørsmålet var ganske forskjellige. Noen ekspeditører sa at nettbaserte kurs har mye å si for motivasjonen til læring, mens andre mente det ikke hadde så stor betydning.

Respondenten som skrev mest sa han ikke trengte gode virkemidler e-kurs for å finne motivasjon. Han sa den kommer av seg selv på grunn av stor interesse for faget fra før. Verktøyene trenger ikke nødvendigvis å være kilden til motivasjon, det avhenger mye av interesse. Videre sa andre respondenter at e-kursene helt klart påvirker motivasjon. Når Vinmonopolet setter krav om at ansatte skal yte sitt beste for å oppfylle kundens ønske, skapes det en form for motivasjon. Innholdet i e-kursene er lærerikt og det motiverer å vite at de lærer noe nyttig samtidig som bedriftens forventninger innfris.

Flere respondenter nevnte enkel tilgang og variert innhold som viktige kilder til motivasjon. Bruk av video i presentasjoner har mye å si for læring, og bruk av visuelle virkemilder er positivt. En sa det blir enklere å tilegne seg kunnskap om e-kurs er skreddersydde for ønskede læringsutbytter. Han forklarte følgende:

> *«At det virker enkelt å få tilgang til informasjon og at det gjøres lett å lære vil virke motiverende fordi det da blir enklere å tilegne seg informasjon. Hvis det virker enkelt og lystbetont er det lettere å gå videre til neste kurs enn hvis det føltes tungt».*

Enkelhet virket sentralt for å skape motivasjon til læring. Godt inndelte emner som er tilrettelagte for god fremdrift ble nevnt som motivasjonsfaktorer, og flere sa de er svært positive til den type læring.

På den andre siden var det noen som ikke visste om nettbaserte kurs motiverer i seg selv, fordi de ofte er obligatoriske. Dette henger sammen med svar fra butikksjefene om at obligatorisk opplæring kan føles som tiltak. Ansatte kan føle at e-kurs er noe de «må gjøre» i stedet for at

de føles givende. I svarene blant ekspeditører virket det personavhengig om nettbaserte kurs sin utforming, virkemidler og innhold påvirker motivasjon positivt.

Ekspeditørene fikk spørsmål om grensesnittet i læringssystemet kan påvirke motivasjon. De svarte ulikt, og noen svarte utenfor det spørsmålet var rettet mot. En respondent sa han ikke forstod spørsmålet, mens de elleve andre svarte på det. En respondent svarte direkte nei til at grensesnitt i en læringsplattform kan ha innvirkning på læringsinnsats. En annen skrev at han ikke var sikker. Resten skrev utfyllende svar, for eksempel at de tror umoderne og gammeldagse grensesnitt begrenser motivasjon til læring med e-kurs. Han skrev:

> *«Det er viktig å se at utformingen er tidsriktig, slik at den som bruker systemet føler at det ikke er utdatert, men hele tiden 'up to date'».*

En annen respondent var enig og skrev at det må være enkelt å navigere seg frem. Det er lett å la være å gjennomføre e-kursene om en må lete og tenke for å finne riktig e-kurs. Det er viktig at systemet er raskt og enkelt slik at små pauser i arbeidshverdagen kan utnyttes til læring. Videre henger dette sammen med svar om tidsbruk og effektivitet. E-kurs som er delt inn i små deler er spesielt enkle å sette seg ned med. En sa at dette spesielt berører de frivillige e-kursene.

Et svar som skilte seg ut var knyttet til et forbedringspotensiale. Læringssystemet ville vært mer attraktivt om det i tillegg fungerte som et hjelpemiddel for å lære mer. Det kunne for eksempel hatt tilleggsfunksjoner som knytter tema i e-kurs til annen relevant teori. Læringssystemet burde henvise til relevante hjelpemidler som bøker og oppslag etter gjennomførte e-kurs. Respondenten mente dette vil gi et bredere innsyn i temaene.

E-kursene burde følges opp med vareprøvinger, og ha rask prosess mellom teori og praksis for å sikre et bedre læringsutbytte. Dette har ingen sammenheng med viktige faktorer for å gjøre et læringssystem attraktivt, men er gode forslag til å sikre god læring. Et annet svar som ikke var direkte relatert til spørsmålet er at ledere kan bli flinkere til å minne ansatte på å ta en titt i læringssystemet. Det kan være personavhengig, men et godt poeng for å få ansatte til å sjekke om det er flere e-kurs som kan gjøres.

6.2.2 Individuell frihet som drivkraft

Ansatte i Vinmonopolet kan bestemme selv når de ønsker å gjennomføre opplæringsaktiviteter. Det eneste de trenger å forholde seg til er å fullføre obligatoriske e-kurs innenfor gitte frister, ellers er det fritt frem når og hvor dette gjøres. Ekspeditører fikk også spørsmål om hva de tror individuell frihet har å si for læringsutbyttet. Det ble trukket frem forskjellige fordeler og

ulemper. En respondent sa at fleksibilitet kan gi økt utbytte, men at prokrastinasjon er en trussel. Han sa:

> *«Jeg kan lære når det er mest motiverende og når jeg selv har lyst. Jeg kan også passe på at jeg har tid og ro til å lære og det gir automatisk bedre utbytte enn når man er forstyrret av ulike former for støy. Ulempen er at man ved å velge tid selv kan ha lettere for å la være enn om det er faste tidspunkter og man må gjennomføre».*

Ordet prokrastinasjon var gjentagende i flere av svarene. Det er lett å forskyve opplæring ved å prioritere familieliv når de først har fri, fordi det er lett å utsette det på grunn av lav interesse. Det er lett å glemme å ta e-kurs, og de blir borte i en hektisk hverdag når det ikke er krav til spesielle tidspunkter det skal gjennomføres. Den største ulempen er at slik e-lærinh kan gjennomføres i hjemmet. Det kan være krevende å finne rom til å sette av tid til det, og det er lett å bli opphengt i det som skjer i huset. Velges obligatorisk opplæring med lengre e-kurs på fritiden kan det bli vanskelig å gjennomføre de uten avbrekk.

På den andre siden ble det trukket frem fordeler med en slik ordning. En respondent skrev at de kan velge å gjennomføre e-kurs når de er våkne og opplagt, og ikke nødvendigvis midt i en slitsom dag på jobb. Dette var et gjennomgående argument i nesten alle svar. Ordningen fungerer bra om det er god tid på fritiden eller på jobb for gjennomføre e-kurs uten forstyrrelser. Individuell frihet er en bra ting, men prokrastinasjon kan skje de som mangler motivasjon. Det er personavhengig, og butikksjefer burde bruke intensiver med både indre og ytre motivasjon til å motivere sine ansatte. Folk håndterer fleksibilitet på ulike måter. Enkelte kan sette seg ned når som helst, mens andre trenger mer struktur.

Ekspeditørene fikk spørsmål om hvilken setting de tror skaper det beste læringsmiljøet. Siden e-kursene kan gjennomføres på jobb og i fritiden, individuelt og i grupper, var det interessant å finne ut hva de synes om dette. Noen sa at kunnskapsdeling er en stor fordel og at deling av informasjon med hverandre i grupper er en god måte å lære på. I grupper kan det skapes diskusjoner, slik at problemer og oppgaver løses i fellesskap. En skrev han lærer mye fra andre ansatte på jobben med mer erfaring. Medarbeidere er viktige ressurser i et læringsmiljø, og kunnskapsdeling bidrar å skape optimale læringsutbytter. Han sa:

> *«Jeg tror det er optimalt å både jobbe alene og i grupper. Ved å jobbe alene kan man tilegne seg en del basiskunnskaper, og så kan dette videre drøftes i grupper i etterkant. Eks. jeg lærer mye fra andre ansatte på jobben min, ved å spørre de som er mer drevne fordi de jobber oftere enn meg».*

Dette ble argumentert videre av en annen respondent:

> *«Jeg tror det er både personavhengig og situasjonsavhengig. Introverte lærer kanskje bedre alene når de får sitte i fred på fritiden, ekstroverte trenger kanskje interaksjon med andre og gruppearbeid for å få godt utbytte. Det er derfor bra at det legges til rette for at man kan lære når og på måten man selv føler best».*

Dette handler igjen om individuelle forskjeller kan være ulike fra butikk til butikk. Folk har forskjellige pedagogiske behov, og det påvirker hvilke miljøer for læring som foretrekkes.

6.2.3 Tilbakemeldinger etter fullført opplæring

Tilbakemeldinger på gjennomført opplæring kan være motiverende. Som nevnt tidligere genererer Vinmonopolets læringssystem automatiske svar og tilbakemeldinger når e-kurs fullføres. Ekspeditørene fikk spørsmål om hva de synes om dette, og om de mener det er noe som kan endres. Samtlige respondenter ga uttrykk for at det fungerer bra slik det håndteres i dag, men tre stykker trakk frem forbedringspotensialer. Den ene skrev at det burde vært bedre tilbakemeldinger på områder som bør forbedres, hvor de får skriftlige tilbakemeldinger i fritekst om hva som bør fokuseres på. Den andre respondenten var enig i dette, og skrev:

> *«Fint å få automatiske svar og tilbakemeldinger. Samtidig er disse tilbakemeldingene kun hvorvidt kurset er bestått eller ikke. Tror det kan være læring å få konkrete tilbakemeldinger om hva som er gjort riktig, og hva som kan bedres – evt. hva som er direkte feil».*

Den tredje sa at tilbakemeldingene burde være mer utfyllende. Det virket som de synes dagens praksis er tilfredsstillende, men har rom for forbedringer.

Butikksjefenes tilgjengelighet om ansatte trenger hjelp og veiledning kan være viktig for motivasjon. Siden e-kursene kan gjennomføres når som helst og hvor som helst kan det kreve at butikksjefer øker tilgjengeligheten sin. Ekspeditørene ble spurt om hvordan de synes dette håndteres i dag, samt hvilke kanaler de bruker for kommunikasjon. Noen har hatt gode erfaringer med veiledning, mens andre sier de ikke har hatt behov for ekstra hjelp. En respondent sa at på tidspunktet han gjennomførte opplæringen følte han ikke behov for hjelp, og hadde ikke opplevd å trenge kontakt med ansvarlige underveis. Dette gjentok seg i svar fra flere respondenter som sa de ikke hadde noen kontakt med sin sjef under opplæringen, og kunne ikke uttale seg om hvordan denne hjelpen foregår. En respondent forklarte følgende om overordnedes tilgjengelighet og behov for hjelp:

> *«Jeg har forholdt meg til min butikksjef, og tekniske utfordringer ble løst greit på den måten. Dersom spørsmålet gjelder faglighet: Jeg brukte bøker og*

internett for å finne svar på spørsmål. Henvendte meg ikke til noen andre i den forbindelse».

I noen tilfeller behøves ikke hjelp til faglige spørsmål i opplæringen, men med tekniske problemer med for eksempel læringssystemet. En av respondentene forklarte at de ansvarlige alltid er tilgjengelige ved behov og var fornøyd med hvordan tilbakemeldinger håndteres i dag. Informasjon på Vinmonopolets nettside må være lett tilgjengelig, så det ikke påvirker motivasjon om ansatte ikke finner det de leter etter. En respondent avsluttet med at ansatte har gode kanaler for kommunikasjon i sin butikk, og at tilgjengeligheten er bra.

6.2.4 Felles samlinger og påvirkning på læringsutbytte

Kunnskapsdeling kan være kilde til økte læringsutbytter. Ansatte som får snakke og diskutere tema fra opplæringen med medarbeidere kan øke utbyttene fra den. Det ble stilt spørsmål om det gjennomføres felles samlinger for å diskutere relevante tema. Respondentene svarte ulikt, men vareprøvinger var en gjenganger i svarene. Flere nevnte vareprøvinger med mat som viktige aktiviteter for læring i etterkant av teoretisk opplæring. De sa de har jevnlige samlinger med vinsmaking til mat, noe de mente er viktig for læringsutbyttet.

Andre respondenter sa de ikke spesifikt møtes i felles samlinger for å diskutere teori fra e-kurs. De samles ikke for å diskutere tema fra e-kurs, men de har personalmøter med presentasjoner fra andre ansatte som har gjennomført mer opplæring. En respondent sa:

> *«Ingen organiserte samlinger hvor vi diskuterer e-læring, men jeg har hatt gleden av å ta opplæringen samtidig som en kollega slik at vi har kunnet diskutere kursene underveis, noe jeg har hatt stort utbytte av. Dette motiverer absolutt til videre læring! Jeg er også veldig glad for samlingene som blir gjennomført i forbindelse med obligatorisk opplæring på kjedekontoret».*

Det legges til rette for gode læringsutbytter om opplæringen gjennomføres sammen med andre ansatte. Samlinger og felles diskusjon i etterkant gir en dypere forståelse av temaene i e-kursene. Det ble sagt at samlinger gir felles forståelse slik at læringen blir mer likt fordelt på de som har gjennomført opplæringen. Det er enklere å bli motivert når flere er med på å diskutere samme tema, og mer lærerikt når det skapes diskusjoner om temaene.

Opplæringsprosessen med felles samlinger på Vinmonopolets kjedekontor i Oslo er obligatorisk, og går under den pedagogiske metoden 'flipped classroom'. I ekspeditørenes svar virket det som felles samlinger er populært og noe butikksjefer bør vurdere å gjøre mer. Å diskutere faglig teori i plenum var et gjennomgående positivt svar i flere av

intervjuspørsmålene. Samlokalisert kunnskapsdeling ble fremhevet som sentralt i læring, og at nettbaserte opplæringsaktiviteter er gode utgangspunkt til dette.

6.2.5 Indre og ytre motivasjon – hva mener ekspeditørene

Det kan være ulik interesse for temaer i opplæringen, noe som kan kreve tiltak fra butikksjefer for å sikre at alle lærer det de skal. Ekspeditører fikk spørsmål om hvilke aktiviteter som utføres for å øke interessen for pensum, også om tema som ikke er mindre interessante. En respondent svarte at det kommer an på ansattes personligheter, og hva de ønsker å oppnå i Vinmonopolet. Folk kan ha ulike mål og det kan påvirke hvorvidt de interesserer seg i tema i opplæringen. To respondenter fra ulike butikker sa det ikke gjøres noe spesielt for å øke interessen. En sa at han ikke visste om noe, og at han selv sjekker læringssystemet om han vil ta frivillige e-kurs.

I ansattes treningsplaner er det skrevet hva som skal gjennomføres og mål som skal nås. Det legges vekt på allsidig læring, og det er viktig å studere temaer av egen interesse. Vareprøvinger ble igjen nevnt som gode tiltak for økt interesse, og kan påvirke både indre og ytre motivasjon. For noen kan det være et intensiv for å gjøre bedre innsats, og er dermed en ytre motivasjonsfaktor. Øker vareprøvingene interessen for et tema handler det om indre motivasjon.

Tre respondenter nevnte spesifikke handlinger de synes øker interessen for mindre interessante tema. En sa følgende:

> *«Ønsket om å gi kunden best mulig service og svar på spørsmål i butikk er en av de største motivasjonsfaktorene for å lære seg om temaer som man kanskje ikke synes er like interessante. Oppfordringer fra butikksjef eller andre kollegaer om å ta e-kurs som de anbefaler motiverer en også til å ta de».*

Den andre respondenten skrev at han finner frem ulike artikler om temaer på Vintranett (Vinmonopolets intranett) og i Vinbladet om han vil lære mer. Dette gir mulighet til dypere læring om ulike tema, og er gode kilder til informasjon som ikke kommer like godt frem i en arbeidssituasjon. Den tredje respondenten trakk frem praktisk arbeid, og sa de får komme med ønsker om vareprøvinger på varer de kan lite om. Alt dette kan gjøre ansatte i stand til å øke interessen for temaer i opplæringen.

Ytre motivasjonsfaktorer kan påvirke innsatsen i en opplæringsprosess. Ekspeditørene fikk spørsmål om de føler det er noen form for ytre intensiver som kunne påvirket innsatsen deres. En respondent sa han ikke trenger ytre faktorer for å ønske å lære mer, men at økt lønn etter fullførte e-kurs kunne fungert bra. En annen sa at ansatte kan bli ytre motiverte av å ha flere

kurs som pålegges den enkelte. Han mente ikke tvang til å gjennomføre e-kurs, men at noen kanskje har godt av en slags påskjønnelse for å ta flere e-kurs. Faste dager eller tidspunkt til å gjennomføre e-kurs kan gjøre det mer forutsigbart og motiverende. Videre forklarte en annen respondent hvordan tilgjengelig informasjon fungerer som ytre motivasjon. Han skriver:

> *«Gjennom informasjon på Vintranett og Apropol får man mange fine tips om nye og gamle kurs som er tilgjengelige, og begrunnelser for hvorfor man bør ta kursene, men igjen er motivasjon fra kolleger om dette den største motivasjonsfaktoren tror jeg».*

En annen skrev at gode forslag til faglitteratur og informative Internettsider hadde vært bra, samt tips til flere informasjonskilder utover dagens opplæring. Videre ble foredrag, tematurer og samlinger nevnt som ytre motivasjonsfaktorer for økt innsats. Det gir større innblikk og bevissthet rundt fagteori, samtidig som det legger til rette for kunnskapsdeling.

En respondent nevnte spesifikke systemer som burde endres til å bli mer likt andre, som for eksempel «Mystery shopper». Mystery shopper er et verktøy bedrifter bruker for kvalitetssikring av virksomheten sin. Det er vanskelig å si om læringssystemet i Saba kan sammenlignes med annen software for å gi ytre motivasjon til læring, da systemene brukes til ulike formål. Allikevel kan programvare, funksjoner og grensesnitt påvirke innsats til å lære mer.

6.3 Funn om forbedringspotensialer

I dette underkapitlet presenteres svar bra begge subgrupper om forbedringspotensialer. I det siste spørsmålet i intervjuene ble det stilt spørsmål rettet mot opplæringsvirksomheten i Vinmonopolet generelt. De skulle betrakte Vinmonopolets opplæringsprosess med e-kurs, læringssystem og felles samlinger, og fortelle om eventuelle forbedringspotensialer.

6.3.1 Synspunkter fra butikksjefer

To av de seks butikksjefene kom med forbedringspotensialer. Forbedringspotensialene relaterte seg til læringssystemet, e-kursene og tilgjengelighet. I dagens samfunn med mye informasjonsteknologi er programvare lagt til rette for å støtte ulike operativsystemer. E-kurs burde bedre tilpasses nettbrett og smarttelefoner for å øke tilgjengeligheten. En respondent sa det største forbedringspotensialet ligger i læringssystemet. Han sa at dagens system er lite intuitiv og krever alt for kompliserte operasjoner for å gjøre det en ønsker. Høsten 2016 ble det kjent at Vinmonopolet skal oppgradere sitt læringssystem (Doffin, 2016). Tilbakemeldinger som dette kan fungere som positive innspill til det nye systemet. Respondenten nevnte også

forbedringspotensialer med pedagogisk opplæring av butikksjefer og opplæringsansvarlige. Han skriver:

> *«Ellers er opplæringsavdelingen slik jeg ser det en profesjonell avdeling som hjelper og bistår oss butikksjefer med opplæring av våre ansatte. Jeg skulle ønske at vi butikksjefer kanskje kunne få en bedre opplæring i nettopp dette å lære bort. Det er en viktig del av vår jobb, og kvaliteten på opplæringen butikksjefer gir sine ansatte er vel noe ulik rundt forbi.»*

Det er en vanskelig oppgave å få lik opplæring blant alle Vinmonopolets butikksjefer. Alle kan ha forskjellige meninger om hva som er de beste pedagogiske metodene for opplæring, og det virket som denne butikksjefen etterspurte mer opplæring på dette området. En annen respondent at alt bør være som det er, og i alle fall ikke kutte ut noe.

6.3.2 Synspunkter fra ekspeditører

Ekspeditørene nevnte tre områder for forbedring. Det første var relatert til felles samlinger i Oslo. De sa samlingene er kjempebra, og at det gir motivasjon å kunne reise i jobbsammenheng. Allikevel var det ønske om flere samlinger, selv om de forstår at dette er enklere sagt enn gjort. To respondenter fortalte om ønsker om forbedringer til selve samlingene:

> *«Har satt veldig pris på samlingene i Oslo, men tenker at 4 fulle dager er for mye. For mye info på for kort tid – uten at det blir fulgt opp i etterkant».*
>
> *«Samlingene var litt lange med veldig mye smaking på en gang. Kanskje det hadde vært bedre med kortere samlinger og ikke så veldig mange forskjellige produkter».*

Det virket som respondentene var fornøyde med 'flipped classroom' i praksis, og stort sett fornøyde med praktiske samlinger. Det andre forbedringspotensialet handlet om læringssystemet. Flere av respondentene trakk frem at grensesnitt og funksjonalitet burde forbedres. De syntes systemet er litt dårlig, og det er mye feil som oppstår som gjør det mindre brukervennlig. Det var klart ønske om at Vinmonopolet bør opprettholde, videreutvikle og modernisere systemet i fremtiden, slik at fokus kan brukes på å faktisk gjennomføre e-kursene.

Det siste forbedringspotensialet handlet om opplæringsmateriell knyttet til i e-kurs. En sa at han opplevde en del spørsmål i e-kursene som var vanskelige å finne svar på. Han sa det ikke var mulig å finne svar på alle spørsmål i opplæringen ved hjelp av opplæringsmateriellet han fikk låne. Det gjorde at han brukte mye tid på å lete etter svar på Internett. Han sa:

> *«Forbedringspotensialer, mener jeg, ligger i å få et opplæringsmateriell som inneholder alle svar på spørsmål som kommer på e-læringen».*

Avslutningsvis etterspurte flere respondenter større tilgjengelighet for e-kursene. Som tidligere nevnt burde de tilpasses mobile enheter og nettbrett. En respondent sa at størrelsen på butikk burde ha noe å si for hvordan samlingen i Oslo organiseres. Han sa motivasjonen hadde vært større om de kunne dratt sammen to og to. Det hadde gitt hverandre inspirasjon og styrket kvaliteten og lysten til å jobbe mot felles mål i butikken. Han sa det kan være større utfordringer knyttet til økt interesse i mindre butikker, hvor de jobber mye alene.

6.4 Sammenfatning av begge subgrupper

I dette delkapitlet sammenlignes svar fra butikksjefer og ekspeditører. Siden spørsmålene i de to intervjuguidene var ganske like, passet det bra å se etter likheter og forskjeller. Dette var et resultat av kodingen beskrevet i metodekapitlet.

6.4.1 Enighet mellom subgrupper

Butikksjefer og ekspeditører var enige om positive forhold mellom e-læring og økt motivasjon til læring. De skrev de er fornøyde med hvordan Vinmonopolet legger til rette for opplæring, og at dette støttes bra fra styret. De fleste virket inneforstått med viktigheten av opplæring og nødvendigheten for kompetanse. Det var enighet i flere faktorer om selve e-kursene og læringssystemet. For det første ble kvaliteten i e-kursene trukket frem. Flere sa de er svært positive til den type læring, og at utforming og virkemidler har innvirkning på motivasjon. For det andre var det enighet om grensesnitt på læringsplattform og hva det har å si for læringsinnsats. Både butikksjefer og ekspeditører nevnte intuitive grensesnitt som viktig faktor for å opprettholde motivasjon i e-kurs. For det tredje virket brukervennlighet å være sentralt for motivasjon. Det henger sammen med både kvalitet i e-kurs og grensesnitt, og kan påvirke inntrykket av systemet og modulene.

Respondenter fra begge subgrupper var enige i at prokrastinasjon er et resultat av lav motivasjon og interesse. Opplæringen er fleksibel med tanke på tid og sted, og dette er noe flere trakk frem som en ulempe. Fleksibel gjennomføring av e-kurs er lagt vekt på, og læringsutbyttene er avhengig av tid og sted. Både butikksjefer og ekspeditører sa en kombinasjon av individuell og gruppebasert kursgjennomføring er mest optimalt. Det viktigste virket å være at kunnskapen anvendes i praksis like etter fullførte e-kurs. Bruk av teori i praktisk arbeid er viktig for læringen, og kunnskapsdeling er positivt for konstant læring.

Respondenter fra begge subgrupper sa tilbakemeldinger på fullført opplæring er viktig for økte læringsutbytter. Flere ekspeditører etterspurte mer utfyllende svar i fritekst som kommentarer

på gjennomførte e-kurs, og det ble støttet av butikksjefer. Funksjonaliteten til læringssystemet virket grei, men det var ønsker om endringer i tilbakemeldinger og grensesnitt. Det virket det som de fleste var fornøyde med dagens oppfølging. Butikksjefer sa de stort sett gjør seg tilgjengelige, og ekspeditører bekreftet dette. Det legges til rette for samtaler i plenum om ønskelig, og ekspeditører sa slike samlinger er nyttig for motivasjon. Allikevel er tidsfaktor trukket frem som avgjørende for gjennomførbarhet av samlinger. Felles samlinger var noe som alle ville ha mer av, men er vanskelig å organisere.

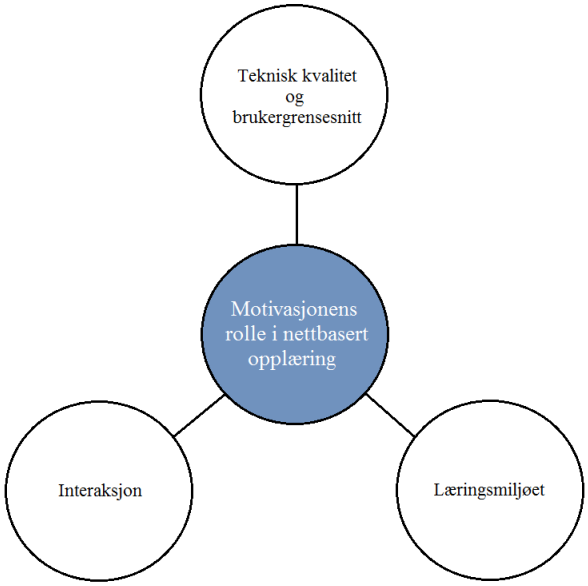
6.4.2 Forskjeller mellom subgrupper

Det var lite uenigheter mellom subgruppene. De fleste virket å ha samme holdning tema og kategorier i studiens resultater. Internt i hver gruppe var det motstridende svar, men disse utgjorde ingen forskjell settes når svarene ble sammenlignet med den andre gruppen. Svar om kvalitet i e-kurs, interaksjon i opplæringen, læringsmiljø og generelle tiltak for å påvirke motivasjon var stort sett gjennomgående like. Noen butikksjefer sa at læringsinnsats påvirkes av butikkens læringsmiljø, og ga uttrykk for at det styrer dynamikken i læring. Dette forklarer hvorfor ekspeditørene svarte ulikt om hva de synes om nettbasert læring. Tilretteleggingen for gjennomføring av e-kurs kan ha innvirkning på butikkens læringsmiljø. Noen ekspeditører trakk frem at optimale læringsmiljøer er personavhengig. Hva som styrer motivasjon til læring virket svært individuelt, som er den største forskjellen i svar i hele studien.

7 Analyse og diskusjon

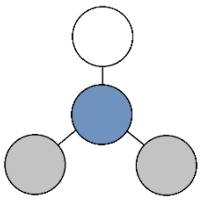
I dette kapittelet analyseres og diskuteres resultatene i studien i lys av det teoretiske grunnlaget. Resultatene i studien viser at læringsmiljøer med nettbasert læring påvirkes i varierende grad av motivasjon. Deltakere i opplæringsprosesser er avhengige av motivasjon for å være i stand til tilegne seg ønskede utbytter. Det er viktig for sjefer i Vinmonopolets varebutikker å tilrettelegge for opplæringen basert på hver ansatt sine personlige læringsbehov. Ressursene som anvendes i opplæringen bør være designet og utviklet for å møte dette kravet. Høyt fokus på bruk av riktige medium og virkemilder i e-kursene gjør mulighetene større for vellykkede læringsprosesser for enhver ansatt. Ved å kombinere Vai & Sosulski (2011) sin bok om utforming av e-kurs, Sylte (2013) sitt syn på pedagogikk, Erlien (2003) og Moore (1989) sine funn om interaksjon, samt blant annet Kaufmann & Kaufmann (2003) og Müller og Louw (2004) sine studier om motivasjon, med resultatene i denne studien ble grunnlaget solid for å diskutere forutsetninger for optimale læringsmiljøer med nettbasert læring.

Diskusjonen struktureres på følgende måte med underkapitler, vist i Figur 12*: Diskusjonskapitlets struktur med underkapitler.*



Figur 12: Diskusjonskapitlets struktur med underkapitler.

7.1 Teknisk kvalitet og brukergrensesnitt



Læringssystemer og e-kurs bør utformes og designes for å skape et læringsmiljø på Internett. De bør lages slik at de oppfyller dagens krav til læring, noe som krever fokus på å skape høy brukertilfredshet. Et læringssystem kan isolert sett ansees som et informasjonssystem. En av de viktigste faktorene for å oppnå suksess i et hvilket som helst informasjonssystem er brukertilfredshet (Delone & McLean, 2003). I denne studien ble det blant annet forsket på om Vinmonopolets nettbaserte opplæring gir økte læringsutbytter og motivasjon. Den generelle holdningen blant respondenter i denne studien var at innholdsrike og intuitive brukergrensesnitt er oppløftende, og at dette er positivt for motivasjon fordi riktig læring gir økt kompetanse og mestringsfølelse. DeLone & McLean (2003) sitt syn på suksess i informasjonssystemer bekreftes på et generelt grunnlag i denne studien fordi brukertilfredshet assosieres med økt motivasjon.

7.1.1 Økt tilgjengelighet krever økt oppfølging

E-læring gir muligheter til å gjennomføre opplæring på tidspunkter som passer bra. For folk med andre forpliktelser utenfor arbeid betyr dette mye med tanke på fleksibilitet, fordi e-kurs er asynkront og gjøres når det passer den enkelte (Vai & Sosulski, 2011, s. 23). Det betyr at folk styrer sin egen læring, og må planlegge tidsbruk på egenhånd.

I denne studien nevnes tilgjengelighet som viktig faktor for læringsinnsats. E-kurs tilgjengelig på smarttelefoner og nettbrett vil virke positivt på læringsinnsats. Muligheter til å koble seg til Internett når og hvor som helst gjør at fleksibiliteten til å styre egen læring er svært høy. Det Vai & Sosulski (2011, s. 23) skriver om nettbasert læring som kan gjennomføres når som helst, trekkers frem som positivt i studien. Respondentene sa de på den måten kan gjennomføre e-kurs når de føler seg våkne og opplagt, og ikke for eksempel midt i en hektisk dag på arbeid. Asynkron opplæring fungerer bra om en har tid på fritiden eller på arbeid slik at den gjennomføres i fred og ro uten forstyrrelser.

Det ble skrevet i intervjuene at folk håndterer fleksibilitet på ulike måter, og det kan variere fra person til person hvor mye struktur som kreves for gjennomføre god opplæring. Det kan være viktig at butikksjefer i hver varebutikk sørger for at hver ansatt får personlig veiledning om dette. Folk har egne syn på hva som er god og tilfredsstillende læringsinnsats. Når e-kurs blir lagt tilgjengelig i et læringssystem, bør det være en selvfølge med god oppfølging. For å unngå at ansatte venter til siste liten med å gjennomføre e-kurs kan Vai & Sosulski (2011, s. 51) sitt

tips om gode visuelle design være viktig. Det er vanskelig å bestemme hvordan et brukergrensesnitt skal visualiseres for å appellere til flest mulig mennesker. Et læringssystem med høy tilgjengelighet bør ha ressurser som skaper god brukertilfredshet, og at overordnede følger opp godt. Det kan sikre at flere gjennomfører opplæring i god tid, slik at alle oppnår ønskede læringsutbytter.

7.1.2 Utforming og virkemidler

Det er viktig å vurdere relevansen til ulike virkemidler i utformingen av læringssystemer og e-kurs. Det kan for eksempel bety fokus på plassering, tekst, farge og grafiske elementer, og hvordan disse skal brukes i ulike e-kurs. Grensesnittet bør være åpent og strukturert slik at en ser forskjell på de ulike elementene som inngår i et læringssystem (Vai & Sosulski, 2011, s. 67). Det er grensesnittet som legger det generelle grunnlaget i nettbasert læring, fordi det er samlingen av ulike virkemidler som utgjør det en kursdeltaker ser og hører. Det tekniske brukergrensesnittet og virkemidlene i e-kursene har stor innvirkning på brukervennlighet, noe som styrer motivasjon i stod grad. Lite fokus på optimal utforming kan medføre lavere brukertilfredshet som igjen påvirker motivasjon til læring (Sun et al. 2008).

Respondenter i denne studien bekreftet at en kvalitetsmessig utforming av e-kurs bidrar til at læringsprosessen føles motiverende. De sa at e-kurs med god kvalitet gjør at de føler de blir tatt på alvor, og at det de lærer er viktig. En respondent skrev at å forklare motivasjon basert på utforming og kvalitet i e-kurs er et komplisert spørsmål. Det er vanskelig å vite i hvor stor grad brukergrensesnittet i seg selv er en motivasjonsfaktor. Teknologi kan bidra til at flere pedagogiske behov dekkes, noe som gjør at flere kan bli i stand til å gjennomføre opplæring på egenhånd. Det kan argumenteres at brukergrensesnitt kan virke motiverende i seg selv. Sjansen er stor for at deltakere i e-kurs både foretrekker språklige eller visuelle pedagogiske tilnærminger. Det Sun et al. (2008) sier om utnyttelse av muligheter for utforming vil forsikre at flest mulig motiveres utelukkende av hvordan læringssystemet og e-kursene ser ut. Hvor mye kursdeltakere motiveres av flotte og velutviklede e-kurs er et komplisert spørsmål, men det vil mest sannsynlig fungere positivt.

Liaw (2008) hevder at læringssystemer med rike innhold av virkemilder og medium fungerer positivt for læringsinnsats, og det betyr mye for bruksadferd. Et mangfold gir større sjanse for at flertallet motiveres til å lære mer. Flere av respondentene i denne studien nevnte mangfold i innhold og utforming som en viktig faktor til økt motivasjon. Flere føler at e-kursene er motiverende om det for eksempel brukes video og visuelle virkemidler i presentasjoner av ulike

tema. Respondenter sa i tillegg at navigering i læringssystemet og e-kursene bør være enkelt å forstå. Dette støttes både av Liaw (2008) og Vai & Sosulski (2011, s. 67) som sier at grensesnitt må struktureres og utformes med riktige virkemidler for å være forståelige. Godt inndelte emner gir følelsen av god fremdrift, og ble trukket frem som motivasjonsfaktor blant flere av respondentene i studien. Allikevel kan dette være individuelt, fordi noen sa e-kurs ikke trenger å være motivasjon i seg selv. En av grunnene til det er at obligatorisk opplæring kan føles som et tiltak, fordi det kan gi følelsen av noe en «må gjøre».

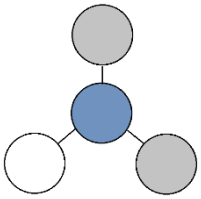
Mengde kan være en faktor, og ble nevnt for å kunne vurdere tidsbruk og effektivitet. Om ikke virkemidler og utforming er motiverende nok, kan e-kurs som er delt inn i små emner være fornuftig. E-kurs med mindre mengde og tidskrav kan gjøre læringsprosessen mer attraktiv fordi det kan virke mindre overveldende. Basert på relevant litteratur og resultater i studien kan det argumenteres at design av e-kurs i høy grad er avhengig av ønskede læringsutbytter. Større, tyngre varefaglige e-kurs i Vinmonopolet har en større oppgave å holde kursdeltakeren motivert over tid. Friheten til å gjennomføre opplæringen på egenhånd på fritiden gjør at e-kursene må være intuitive. Det betyr at gjennomføringen av hvert enkelt e-kurs er forståelig og selvsigende, slik at flest mulig forstår hva de skal gjøre og lærer mest mulig.

7.1.3 Kobling til reelle arbeidssituasjoner

Det ble skrevet og diskutert at ønskede læringsutbytter må være i føringen for utforming og utvikling av e-kurs. Alle e-kurs i et læringssystem bør være inviterende og fremstilt på en åpen måte. De bør fremstår som ekte og fornuftig med tanke på hva bedriften ønsker at hver enkelt skal sitte igjen med av læringsutbytter. Læringsmateriellet bør formidles på en måte som gjør deltakeren i stand til å relatere det til praktiske arbeidssituasjoner (Vai og Sosulski, 2011, s. 70). Koblingen mellom teori og praksis virker som en viktig faktor ifølge tidligere litteratur.

Dette ble gjentatt flere ganger i svarene i studien. Praktiske øvelser ønskes etter teoretisk opplæring for å koble teorien til noe håndfast. En bro mellom teori og praksis er en viktig faktor for å optimalisere læringsutbytter. Fullførelse av e-kurs bør følges opp så raskt som mulig med relevant praktisk arbeid. Dette kan henge sammen med de jobbspesifikke utfallene som Islam (2014) nevner i relasjon til brukertilfredshet og misnøye med nettbaserte læringssystemer. Det er viktig å sikre at innholdet i e-kurs gir en god oppfattelse av nytteverdi hos hver kursdeltaker. Koblingen mot arbeidsoppgaver i praksis er viktig for at hver enkelt person forstår relevansen av læringsmateriellet og hvorfor det er viktig å lære seg det.

7.2 Interaksjon



Elektroniske kanaler som intranett og e-post har gjort det enklere og billigere å distribuere store mengder data raskt. Høyt tempo og raske endringer øker behovet for menneskelig kontakt og gode relasjoner mellom ledere og ansatte. Intern kommunikasjon i bedrifter krever en kombinasjon av kunnskap om kommunikasjon, hvordan mennesker kommuniserer, hvordan organisasjonen er bygd opp og fungerer i praksis, og hvordan mennesker forholder seg til hverandre innad i organisasjonen (Erlien 2003, s. 26).

På den ene siden er virksomhetens mål og kommunikasjonsbehov, og på den andre siden medarbeidernes kommunikasjonsbehov. Ledere er bindeleddet som skal sørge for at medarbeidere vet hva de skal gjøre, og at de har nødvendig motivasjon til å gjøre en god jobb (Erlien, 2003, s. 30). Teori om interaksjon og kommunikasjon i virksomheter handler om at det må gjøres gjennom kanaler som gir ønsket effekt. Det betyr at metoder en virksomhet velger for å kommunisere, samhandle og dele kunnskap må stå i stil med sine mål, strategier og visjon. Økt bevissthet om kanalenes egenskaper og muligheter øker virksomhetens mulighet til å bli mer effektiv og vellykket (Erlien, 2003, s. 230).

I denne studien var det blant forsøkt å finne ut hvordan interaksjon påvirker motivasjon og læringsutbytter i læringsmiljøer med nettbasert læring. Resultatene i studien sier at butikksjefer forsøker å anerkjenne god innsats, vise åpenhet og bevissthet rundt godt arbeid. På den andre siden virket det som ekspeditørene var fornøyde med interaksjonen mellom seg selv og lederne. De fleste ekspeditører ga uttrykk for at de ikke har hatt behov for mye kommunikasjon med sin butikksjef gjennom opplæringsprosessen. De bekreftet det teorien sier om at ledere må være tilgjengelige om det er behov for hjelp og veiledning (Erlien, 2003, s. 30).

7.2.1 Tilbakemeldinger fra ledere

Fokus på kommunikasjon og interaksjon i gjennomføring av e-kurs øker kursdeltakeres læringsevne. Ansvarlige må sørge for en interaktiv læringsstil hvor deltakere oppfordres til å be om tilbakemeldinger og veiledning. Ledernes rolle bør fasilitere gjennomføringen av e-kurs, og utnytte mulighetene teknologi gir for kommunikasjon (Arbaugh, 2002).

Dagens læringssystem i Vinmonopolet gir automatiske tilbakemeldinger etter fullførte e-kurs, noe både butikksjefer og ekspeditører syntes fungerer greit. Som nevnt i resultatkapitlet er det forbedringspotensialer knyttet til dette. Interaksjoner mellom ledere og ansatte kan skje både synkront og asynkront, noe Moore (1989) forklarer om distribuert læring. Dagens teknologi gir

muligheter for synkron kommunikasjon via Internett i både tekst-, bilde- og videoformat med chat- og konferanseverktøy. Det kan gjøres asynkront via for eksempel e-post eller diskusjonsforum. Per i dag må butikksjefer fysisk gå inn i læringssystemet for å sjekke om de ansatte har fullført e-kurs før de kan gi tilbakemeldinger. Systemet bør derfor i tillegg gi en slags notifikasjon til ledere om fullførte e-kurs. Så kan de velge en passende kanal for å personlig tilbakemelding til sine ansatte.

Begge subgrupper etterspurte mer utfyllende og forklarende tilbakemeldinger. Det er avhengig av både teknologien og de menneskelige ressursene hvordan dette bør håndteres. En mulig løsning kan være det Erlien (2003, s. 190) skriver om utfordringer i relasjoner mellom mennesker. En leder kan for eksempel aktivt be om å få konstruktiv kritikk på sin kommunikasjonsform og væremåte. Da kan en leder på grunnlag av feedback tilpasse sin metode for tilbakemeldinger og kommunikasjon som gjenspeiler både Vinmonopolets bedriftskultur og de ansattes ønsker.

Konkrete tilbakemeldinger er viktig for ny læring, og kan fungere som mekanisme for å endre adferd. Dette nevner Kaufmann & Kaufmann (2003, s. 53) i sammenheng med motivasjon til læring. Tilbakemeldinger kan fungere som et intensiv for å øke ansattes selvstyring, selvkontroll og mestringsevne. De kan gradvis se glede i å utvide sin egen mestringsevne. Da skapes indre motivasjon, og konstruktive tilbakemeldinger kan gi et indre driv til å forbedre seg selv og andre ansatte. Tidligere litteratur og resultatene i denne studien sier at tilbakemeldinger i læringsprosesser og menneskelig interaksjon er bidragsytere til økt motivasjon. Læringspsykologien (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 186) sier det kan gjøre at ansatte motiveres til å lære nye, mindre interessante tema. Vinmonopolets virksomhet med sitt store samfunnsansvar kan styrke sitt omdømme enda mer om bedriftskulturen skaper selvstyrte og engasjerte ansatte. Det kan føre til at flere ansatte opptar tenkemåten om at de kan lære vanskelige temaer, utvikle seg selv og motiveres av konstruktiv kritikk (Dweck, 2008, s. 7).

7.2.2 Viktigheten av felles samlinger

Respondenter blant ekspeditørene sa at felles samlinger med diskusjoner og praktiske oppgaver er positivt for læringsutbyttet. Etter gjennomført Trinn 2 i Kompetansestigen drar de til Oslo på samling med kollegaer og ansatte fra andre varebutikker. Butikksjefer og ekspeditører mener denne turen er en stor motivasjonsfaktor. Det ble sagt at slik samhandling kan påvirke læringsutbytter på en positiv måte, fordi ansatte får lære av hverandres erfaringer gjennom kunnskapsdeling. Sylte (2013, s. 93) sin teori om optimale læringsmetoder er relevant, fordi

kunnskapsdeling gir store muligheter for økte læringsutbytter i en opplæringsprosess. Vinmonopolet gir ansvar til butikksjefer at obligatoriske og frivillige e-kurs blir gjennomført. Hvordan de tilrettelegger dette kan ha mye å si for læringsutbyttene. Blandede læringsmetoder beskrevet i Sylte (2013, s. 94) er viktig for å sikre at ansatte lærer det som virksomheten krever.

Butikksjefer kan for eksempel utnytte tilgjengelig tid i arbeidstiden til å gjennomføre raske samlinger om tema fra opplæringen. To eller flere ansatte som gjennomfører e-kurs samtidig kan for eksempel utnytte dødtid til å diskutere pensum. Så kan de lære av hverandre og utveksle kunnskap til hverandre for å utfylle hverandres behov for kompetanse. Erfarne ansatte kan for eksempel delta i korte samlinger for å gi faglig påfyll fra personer med mer arbeidserfaring og varefaglig kompetanse. Om kun én ansatt gjennomfører opplæringsprosessen alene kan han eller hun for eksempel bruke sin butikksjef eller andre kollegaer for å diskutere pensum. Det er vanskelig å vite hvilke muligheter hver varebutikk har til slike aktiviteter, fordi antall ansatte kan variere og består av folk i ulike aldre med forskjellige læringsbehov.

Dette delkapitlet forklarer at interaksjon mellom ansatte kan positivt påvirke hver enkelt sitt læringsutbytte. So & Brush (2008) sier samhandling, sosial tilstedeværelse og interaksjon er sentrale for å sikre effektivitet og kvalitet i læring. Både Sylte (2013, s. 94) og So & Brush (2008) bekrefter hverandres studier som blant annet nevner faktorer for god pedagogikk. Opplæringsansvarlige må sørge for metoder som sikrer gode læringsutbytter. De må bruke tilgjengelig kunnskap, kanaler for interaksjon og sted som passer best for sine ansatte. Noen lærer best på egenhånd, andre liker sosialt samvær i kombinasjon med læring, noen ønsker å lese pensum på egenhånd først for å så diskutere det i plenum. Felles faktorer er interaksjon og kommunikasjon mellom deltakere i samme situasjon, for å utnytte hverandres kompetanse og skape et optimalt læringsmiljø.

7.2.3 Kommunikasjon med medarbeidere

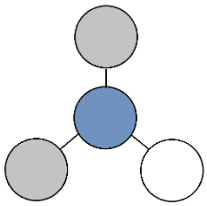
Resultater i studien sier at samlinger og felles diskusjoner gir dypere forståelse av temaene i opplæringen. Kommunikasjon med medarbeidere gir felles forståelse slik at læringen blir mer likt fordelt på personene som gjennomfører e-kurs. Å diskutere faglig teori med medarbeidere er et gjennomgående positivt svar i flere av intervjuspørsmålene. Interaksjon er en sentral faktor for å sikre gode læringsmiljøer og høyere læringsutbytter (Moore, 1989; So & Brush, 2008; Sylte, 2013, s. 94).

Butikksjefer i Vinmonopolet bør skape god interaksjon i læringsmiljøet i sine butikker, der ansatte motiverer hverandre med sin faglige kompetanse. En utfordring er å kjenne hver ansatt

sitt behov for å kommunisere med kollegaer. Noen behøver å motiveres på spesielle måter, og teorien forklarer hvordan butikksjefer kan kartlegge læringsbehov. Fra teorikapitlet ble det skrevet om funn fra studien til Deci & Ryan (2002) der ytre motivasjon kan internalisere tenkemåter og videreføre de til indre motivasjon. Det kan være relevant for samhandling mellom ansatte i Vinmonopolets varebutikker. Mange kan ha evnen til dette fra før, så ledere bør fokusere på å påvirke de som ikke har det. Motivasjon til å samhandle med andre mennesker kan variere, noe som gjør internalisering av tenkemåter forskjellig fra person til person. I følge Deci & Ryan (2002) kan ytre motivasjon tydes gjennom ytre reguleringer, som betyr hva mennesker gjør for å motivere seg til å gjennomføre en aktivitet i en bestemt miljø. Det kan føre til at tenkemåter blant ansatte i Vinmonopolet blir synlige og kan påvirkes av butikksjefer. De bør forsøke å fokusere på integrert regulering, for å gjøre ansatte i stand til å integrere nye tenkemåter. Det kan skape en selvrealisering om å ta til seg nye verdier. Hovedmålet bør være endre ansattes motivasjon til læring, hvordan en motiverer seg selv, og etter hvert interessen for aktiviteter som er lite motiverende (Deci & Ryan, 2002).

Ansatte kan bestå av personer som er motiverte til å lære og kommunisere med hverandre, eller som ikke har interesse for faget og holder seg mer anonyme. Skillet mellom engasjement og tilbakeholdenhet kan endres om butikksjefer utnytter teorien om ytre reguleringer. En fremtidig situasjon kan være å øke ansattes interesse og samhandling i en opplæringsprosess. Det kan være en stor oppgave som er tyngre å gjennomføre enn det fremstår i litteraturen. Et bevisst fokus på forbedringsområder i kommunikasjon og kunnskapsdeling mellom ansatte kan øke læringsutbytter i nettbasert læring, slik at interesse opprettholdes over tid.

7.3 Læringsmiljøet



Mennesker håndterer situasjoner og miljøer på forskjellige måter, noe som gjør det viktig å vurdere relevansen av utforming av læringsmiljøer. Et mål i et læringsmiljø er å skape indre motivasjon hos hver deltaker, og legge vekt på selvstyring. Ansvar for egen læring henger sammen med indre verdier og miljøet folk befinner seg i. Indre motiverte mennesker verdsetter et læringsmiljø mer positivt enn de som ikke er det. Derfor er det en viktig oppgave å skape læringsmiljøer som er dynamiske og kan passe ulike typer mennesker. Det gjør at miljøer kan tilpasses basert på ansattes personlighet, interesser og intensjoner (Müller & Louw, 2004).

Resultatene i denne studien sier at dynamiske læringsmiljøer er viktig, fordi hver person har individuelle syn på hvordan læringen bør tilrettelegges. Det avhenger av hvilke behov hver

ansatt har, og miljøet bør være tilbøyelig for disse. Her er So & Brush (2008) sitt studie på blandede læringsmetoder relevant, som kort forklart bør bestå av et fysisk læringsmiljø, læringssystem og e-kurs med så rike sammensetninger av pedagogikk som mulig.

7.3.1 Blandet læring

Dynamiske læringsmiljøer krever en kombinasjon av ulike læringsmetoder for å dekke individuelle behov. Hovedfokuset blandede læringsmetoder er å skape størst mulig læringsutbytte hos hver deltaker. Målet er å gi deltakere skreddersydde læringsmiljøer som dekker deres behov, som støtter både synkron og asynkron kommunikasjon mellom instruktører, ansvarlige og andre deltakere. Det gjør at for eksempel læring på egenhånd, behov for sosialt samvær eller læring i grupper bør støttes (So & Brush, 2008).

Et gjentakende svar i denne studien er at læringsmiljøer som støtter interaksjon og kunnskapsdeling er positivt. Respondentene støttet det litteraturen sier om blandet læring ved å si at optimale læringsmiljøer er personavhengig og situasjonsavhengig. Introverte personer lærer muligens best alene når de får sitte i fred på fritiden. På den andre siden vil ekstroverte lære best i interaksjon med andre i gruppearbeid. Vinmonopolet gjør et gjennomtenkt valg ved å legge til rette for ulike læringsbehov, slik at ansatte kan lære på sin måte. Butikksjefer bør kartlegge individuelle læringsbehov, slik at opplæringen tilrettelegges på en gjennomtenkt måte. Ansvar for egen læring henger tett sammen med miljøet ansatte befinner seg i, og de blandede læringsmetodene kan ivareta individuelle læringsbehov.

So & Brush (2008) skriver at læringsmiljøer bygget opp av ulike komponenter som er gjensidig avhengige av hverandre. Om disse ikke integreres på en gjennomtenkt måte kan det virke mot sin hensikt og demotivere i stedet for å motivere (So & Brush, 2008). Læringsmiljøer varebutikker i Vinmonopolet er styrt av både ansatte, butikksjefer og læringsressursene. Alle tre komponentene er gjensidig avhengige av hverandre for at læringsprosessen skal gi ønskede læringsutbytter. Læringspyramiden i Figur 8*: Læringspyramiden* (Sylte, 2013, s. 93) er relevant fordi den viser hvilke aktiviteter mellom mennesker og materiell som gir den beste læringen. Det er viktig at ansvarlige for opplæringen ser mulighetene i de ulike undervisningsmetodene og er bevisst på variasjon basert på ønskede læringsutbytter (Sylte, 2013, s. 94). En butikksjef kan for eksempel velge å tilrettelegge e-kurs basert på hva som forventes å læres i hvert enkelt e-kursene.

E-kursene i Vinmonopolets læringssystem er ulike på grunn av formål og innhold. Det er nødvendig å variere tilretteleggingen av hvert enkelt e-kurs avhengig av forventede

læringsutbytter. Butikksjefer svarte forskjellig på hva de tror skaper de beste forutsetningene for læring. Noen mente gruppebaserte opplæringsprosesser i arbeidstiden vil gi de beste utbyttene. Andre sa at kombinasjoner av gruppebasert og individuell gjennomføring er mer fornuftig, men at det er avhengig av e-kursenes tema. Da er det viktig å sette den ansattes pedagogiske læringsbehov opp imot e-kursets forventede læringsutbytter.

Mange e-kurs kan være enklest å gjennomføre individuelt, spesielt varefaglige e-kurs hvor målet er å tilegne seg kunnskap. Når målet er å lære holdninger knyttet til arbeidsmiljø og kundebehandling, kan det være fornuftig å tilrettelegge for gruppeaktivitet. Det er vanskelig å diskutere en fasit for optimale læringsmiljøer og hvordan en butikksjef bør tilrettelegge for den enkelte ansatte. Det kan være fornuftig å observere og lytte til de ansatte for å danne seg en formening om pedagogiske behov. En faktor som kan styre muligheten til mangfold er varebutikkens størrelse og antall ansatte. Større varebutikker med mange ansatte kan ha behov for mer dynamiske læringsmiljøer nettopp fordi det er flere mennesker å håndtere.

7.3.2 Viktigheten av kunnskapsdeling

Læringspyramiden i Figur 8*: Læringspyramiden* (Sylte, 2013, s. 93) sier at å lære bort til andre gir den beste læringen. Å sette ord på kunnskapen ved å forklare den til andre ansatte skaper et høyere kunnskapsnivå. Figuren illustrerer hva som betegnes som gode læringsmetoder, og en fellesnevner er interaksjon og kunnskapsdeling. Å lære bort til andre, praktiske øvelser og diskusjonsgrupper krever kommunikasjon mellom mennesker. Slike aktiviteter støtter ulike læringsbehov og gir muligheter for variasjon i undervisningen (Sylte, 2013, s. 94).

Resultatene i denne studien peker på hva ansatte i Vinmonopolet mener er viktig i en læringsprosess. Generelt sett støtter de teorien til Sylte (2013) om hvilke metoder som gir den beste læringen. Butikksjefer var enige i at felles gjennomgang og diskusjoner om ulike temaer virker positivt for læringen. De trakk frem praktiske samlinger og aktiviteter som sentrale grep for å gjøre flere interesserte og motiverte til å lære mer. Kunnskapsdeling i fellesskap gjør at de ansatte kan diskutere mer fag og lære av hverandre om butikkens produkter og arbeidsoppgaver. Det er viktig at ansvarlige forsikrer seg om at alle butikkens ansatte får delta i sosiale sammenhenger.

Det Sylte (2013) og butikksjefer skriver om gode læringsforhold er en pekepinn på hva som fungerer bra og mindre bra. Abstraksjonsnivået til teorien reduseres i sosiale interaksjoner med andre medarbeidere der det diskuteres og forklares visuelt. En respondent blant ekspeditørene trakk frem at gode læringsutbytter sikres bedre med opplæringen sammen med andre.

Diskusjoner og felles dialog i etterkant av teoretisk opplæring kan gi dypere forståelse av pensum. Den obligatoriske, felles samlingen i Oslo fikk god omtale fra flere av respondentene, men det kan i tillegg være fornuftig med mindre, lokale, samlinger i varebutikkene.

E-læring virker å være et godt utgangspunkt for videre læring, som en slags grunnstein for å diskutere teorien og innholdet videre i grupper med andre ansatte. Resultatene i studien sier at samlokalisert kunnskapsdeling er kjernen til konstant læring, noe teorien også bekrefter.

So & Brush (2008) nevner gjensidig avhengige faktorer i et læringsmiljø, og hvordan de er sentrale for økte læringsutbytter. Samhandling, sosialt samvær og interaksjon er viktig i et læringsmiljø, og står i stil med det Sylte (2013, s. 93) plasserer i de tre øverste feltene i Læringspyramiden. I kombinasjon med resultatene i studien skapes dette en tydelig indikasjon på optimale læringsmiljøer. Det forrige avsnittet om ulike læringsbehov og blandede læringsmetoder er sterke faktorer som bør styre hvordan nettbasert læring tilrettelegges. Uavhengig av hvilket omfang og tema e-kursene handler om, bør fokus være en samhandlende lærestil hvor det også er helt i orden å arbeide på egenhånd. Det kan forsikre å ivareta ansattes personlige læringsbehov, samtidig som det fokuseres på tiltak for optimale læringsmiljøer.

7.3.3 Fleksibilitetens bakside

Det kan være både positivt og negativt å gi ansatte frihet til å gjennomføre opplæring når det passer best. Relevant teori i denne sammenheng er motivasjon og selvstyring. Det er en utfordring i blandede læringsmetoder at opplæringen blir for fleksibel. Selvstyring blant hver ansatt kan avta, og de demotiveres på grunn av for lite struktur. Om et læringsmiljø ikke er satt sammen på en gjennomtenkt måte kan hele opplæringsprosessen virke mot sin hensikt og demotivere i stedet for å motivere (So & Brush, 2008). God selvstyring krever motivasjon til læring. Ansatte må føle at innsatsen som legges ned er verdt strevet. De må ha tro på at resultatene vil stå i stil med innsatsen, hvis ikke vil motivasjonen avta (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 49).

Resultatene i studien viser at fleksibilitet i en læringsprosess er positivt. Det var enighet om at det gir økte læringsutbytter, men at det er personavhengig. Både butikksjefer og ekspeditører trakk frem prokrastinasjon som en direkte ulempe for de som ikke takler friheten til å bestemme selv. Prokrastinasjon gjør at en lett kan «skyve» på ting, og flere mente at utsettelser fører til dårligere læringsutbytter. Lav motivasjon vil føre til at e-kurs gjennomføres kun «fordi en må». Det kan gjøre at læringsutbytter reduseres, for det er avgjørende at ansatte takler friheten om de ønsker å få noe ut av opplæringen.

Ekspeditører nevnte begrepet interesse, og hvordan det er lett å utsette ting om en ikke interesserer seg nok for tema i opplæringen. For at Vinmonopolet skal sikre at høy fleksibilitet gir uttelling, er delkapittel 4.4 om motivasjonsteori sentralt. Müller og Louw (2004) sier det er en stor fordel å utforme læringsmiljøer som forfremmer indre motivasjon, slik at det opprettholdes en kontinuerlig interesse for ulike tema i opplæringen. De sier at forståelse for ulike typer motivasjon og hvordan de påvirker læring er det som skaper læringsinnsats.

I følge Kaufmann & Kaufmann (2003, s. 49) kan motivasjon avta om ikke belønningen står i stil med innsatsen, som kan få ansatte til å tro at det ikke spiller noen rolle hva de gjør. Dette er skillet mellom indre og ytre motivasjon. Om ansatte for eksempel trenger belønning for å lære, er interessen deres lav. Føler de glede av selve arbeidsutførelsen, er de indre motiverte. Det bør helst fokuseres på indre motivasjon slik at alle ansatte har lyst til å gjennomføre e-kurs. Relasjonen mellom interesse og motivasjon er at interesserte mennesker er mer tilfredse i en læringsprosess. De tilegner seg kunnskap med flere undervisningsmetoder, husker bedre det de har lært, og er i stand til å anvende kunnskapen oftere enn andre (Müller og Louw, 2004).

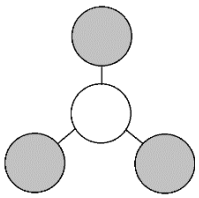
Vinmonopolet kan styrke sin blandede opplæringsmetode ved å fokusere enda mer på dette. Teorier om motivasjon og interesse kan bidra til å se sammenhenger mellom komponenter i læringsmiljøer (Müller & Louw, 2004). Denne studien trekker frem fordeler med fleksible læringsprosesser, som for eksempel å gjennomføre opplæring når ansatte er våkne og opplagte, og ikke nødvendigvis i en hektisk arbeidsdag. Ledere og ansvarlige bør bli kjent med sine ansatte slik at de kan bruke riktige insentiver og tilrettelegge opplæringen mest optimalt.

Et mål kan være å avdekke interessenivå, pedagogiske behov før de former et læringsmiljø. Det kan være vanskelig å vite hvor mye hver ansatt er i stand til å tilegne seg kunnskap i opplæringen, og hva som fanger deres interesse og motiverer. Intensiver for å skape ytre motivasjon kan være fornuftig i noen situasjoner, men kan ifølge Kaufmann & Kaufmann (2003, s. 51) føre til at de mister perspektivet for den motivasjonen som ligger innbakt i selve utførelsen av arbeidet. Kunsten er en kombinasjon av ytre motivasjon og indre motivasjon basert på hver ansatt sine pedagogiske behov og læringsstiler.

Å tilrettelegge optimale, fleksible læringsmiljøer kan være utfordrende for ledere og butikksjefer i Vinmonopolet. Folk i ulike aldre, med forskjellige bakgrunner og læringsbehov skal gjennomføre de samme obligatoriske nettbaserte opplæringsaktivitetene. Det krever stort fokus på å skape interesse og motivasjon for å forebygge prokrastinasjon. Det er en fordel å

skape balanse mellom indre og ytre motivasjon, hvor alle føler et indre driv til å lære samtidig som innsatsen belønnes på en fornuftig måte.

7.4 Motivasjonens rolle i læringsmiljøer med nettbasert læring



Vinmonopolet anvender læringsmetoden «flipped classroom» i sin opplæringsprosess. Deltakere får ansvar for å gjennomføre aktiviteter på egenhånd, slik at felles samlinger kan brukes til praktiske øvelser (Lai & Hwang, 2016). De forskjellige trinnene i Vinmonopolets Kompetansestige (Figur 4*: Vinmonopolets Kompetansestige*) illustrerer Vinmonopolets opplæringsprosess. De teoretiske temaene i denne studien er gjensidig avhengige i en slik prosess. Det er sammenhenger i litteraturen mellom temaer knyttet til design av e-læringsmoduler, interaksjon mellom mennesker i en organisasjon, og utforming av gode læringsmiljøer. Kjernen er å anerkjenne ansattes læringsbehov, og benytte tilgjengelig teknologi og andre medmennesker for å skape økt motivasjon (Vai & Sosulski, 2011; Seow et al. 2005; Müller & Louw, 2004; So & Brush, 2008; Sylte, 2013; Erlien, 2003; Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Butikksjefenes rolle er å tilrettelegge og følge opp ekspeditørenes opplæringsaktiviteter, mens ekspeditørenes rolle er å tilegne seg læringsutbytter i opplæringsprosessen. Prosessen består dermed av tre hovedkomponenter: butikksjefer (ansvarlige), ekspeditører (kursdeltakere) og opplæringsmateriell (læringssystem og e-kurs).

Komponentene er gjensidig avhengige for å fungere optimalt, noe som relaterer seg til de tre interaksjonstypene beskrevet av Moore (1989). I nettbasert læring bør det være interaksjoner mellom ansvarlige og deltakere, deltakere seg i mellom, og mellom deltakere og læringsressursene. Interaksjon mellom ansvarlige og deltakere bør forekomme gjennom tiltak for å fremme motivasjon til læring for å øke og vedlikeholde deltakerens interesse over tid. Interaksjonen mellom deltakere kan skje både synkront og asynkront med bruk av IT-verktøy. Interaksjonen med selve læringsressursene skal konstruere mening av pensumet i e-kursene, og knytte det til personlig kunnskap og erfaringer (Moore, 1989).

Triangelet av komponenter bør ha en gjensidig avhengighet for å sikre kvalitet i et læringsmiljø. Interaksjon og kommunikasjon er kjernen til all forståelse, og mennesker er den viktigste ressursen i en organisasjon. De skal motiveres til å utvikle sin kompetanse, noe som krever gode relasjoner med medmennesker (Erlien, 2003, s. 189). Rollen motivasjon har til å styre de tre hovedkomponentene i et læringsmiljø er viktig. Den danner grunnlaget for læringsmiljøer

som fremmer økt interesse og innsats, og kan være den største faktoren for kompetanseheving og fremtidig suksess.

7.4.1 Motivasjonens helhetlige rolle

Butikksjefer og ekspeditører er enige at e-læring gir økt motivasjon til læring. Det teoretiske grunnlaget sier det er avhengig av tilgjengeligheten til ansatte hvorvidt motivasjon kan endres. Begrenset kunnskap om hver enkelt ansatt kan gjøre at butikksjefer utfører for få eller for mange tiltak for å påvirke innsats og interesse (Keller & Suzuki, 2004). Om opplæringsprosessen henger sammen med ansattes personlige behov og mål, samt består av oppgaver og aktiviteter som viser fremtidige arbeidsoppgaver, gir den et godt grunnlag for økt motivasjon (Keller, 1987). Butikksjefene mente at felles gjennomgang og diskusjoner om ulike temaer er positivt for interessen. De sa at indre motivasjon skapes av god kommunikasjon og kunnskapsdeling. Ytre motivasjon handler mer om fysiske og praktiske aktiviteter, som for eksempel vareprøvinger og tips om sekundære kilder i opplæringen.

Tiltak for å øke interesse til læring berøres av både ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon kan brukes for å øke interesse for spesifikke aktiviteter, men ikke for temaer. Da bør indre motivasjon brukes for å legge til rette for konstant læring. På den måten vil ansatte kontinuerlig lære av hverandre gjennom interaksjon og praktiske øvelser knyttet til varefaglig teori. Motivasjonens rolle for å øke egeninteresse og læringsinnsats virker stor.

Keller (1987) sier at tilfredshet og motivasjon i en læringsprosess skjer ved å gi oppmerksomhet, vise relevans og danne selvtillit blant deltakere. Å gi oppmerksomhet relaterer seg til temaet interaksjon. I synkron og asynkron kommunikasjon gir butikksjefer og ekspeditører oppmerksomhet til hverandre ved å utveksle tilbakemeldinger, veiledning og spørsmål. Å vise relevans i læringsprosessen relaterer seg også til temaet interaksjon. Her er også interaksjon mellom deltakere og opplæringsmateriell relevant. Det som formidles i e-kurs bør vise relevans til fremtidige arbeidssituasjoner. Selvtillit relaterer seg også til interaksjon, samt læringsmiljø, fordi det påvirker hvor villig en person er til å kommunisere med andre og bidra til samhandling.

Motivasjonens helhetlige rolle retter seg direkte mot alle undertemaene i denne studien. Både butikksjefer, ekspeditører, læringsressurser og læringsmiljøer styres av motivasjon. En butikksjef trenger motivasjon til å styre, veilede og tilrettelegge for sine nyansatte. Ansatte trenger motivasjon til å involvere seg i opplæringsprosessen for å øke sine læringsutbytter.

Læringsmiljøet blir en helhet når læringssystemet og e-kurs anvendes og brukes aktivt av både ansvarlige og kursdeltakere.

7.4.2 Balanse mellom indre og ytre motivasjon

Studiens resultater sier det ikke finnes fasit på hvilken type motivasjon som fungerer best. Respondentene i begge subgrupper var samstemte og uenige i hvilke tilnærminger som øker interessen for pensum. Det virker som at ytre motivasjon påvirker handling, mens indre motivasjon påvirker interesse for ulike tema. Balansen mellom de to typene motivasjon bør ifølge Kaufmann & Kaufmann (2003, s. 51) føre til at en ikke mister utfordringen og gleden ved å utføre et arbeid. Hovedmålet med å påvirke motivasjon bør være å ikke trekke oppmerksomheten vekk fra arbeidsutførelsen, samt at belønninger står i stil med omfanget av aktivitetene.

Respondentene blant butikksjefer sa de forsøker å anerkjenne god innsats med skryt, samt å videre dele informasjon og relevant teori i bøker og Internett. Ansatte får på den måten bekreftet arbeidsinnsatsen uavhengig av interesse for pensum, samt tilgang til flere ressurser for videre læring. Dette kan øke interesse og innsats blant de som mangler motivasjon. Butikksjefer eliminerer dermed behovet for fysiske, ytre belønninger, og dyrker holdningen om at konstant læring er viktig og motiverende.

Kaufmann & Kaufmann (2003, s. 186) forklarer at en slik tilnærming kan dyrke selvstyring og gi økt mestringsevne. Ansatte får gradvis følelsen av at mindre interessante oppgaver ikke behøver ytre belønninger. De blir mer og mer i stand til å belønne seg selv etter fullført opplæring. Kaufmann & Kaufmann (2003, s. 186) sier det kan føre til at alle e-kurs virker motiverende, også de som ikke *må* gjøres. Ansatte som kun er ytre motiverte kan gradvis få indre motivasjon fordi de ser glede i å utvide sin mestringsevne. Riktig bruk av ytre motivasjonsfaktorer kan skape indre motivasjon hos hvem som helst. Det er situasjonsavhengig hvordan balansen mellom ytre og indre motivasjonsfaktorer skal styres, men bør avhenge av ønskede læringsutbytter. Stor fokus på enten ytre eller indre motivasjonsfaktorer kan eliminere målet med opplæringen og deltakerne blir for opphengt i belønning og anerkjennelse. I verste fall kan de miste interesse på grunn av for høyt fokus på å bli motiverte.

7.4.3 Gjensidig avhengighet mellom komponenter

Den røde tråden i dette kapitlet er at motivasjon er roten til handling. Gjensidig avhengighet mellom komponenter i et læringsmiljø er skrevet mye om, og bør oppsummeres.

Komponenten «læringsressurser» knyttes til motivasjon, fordi lavt fokus på å utnytte teknologien kan redusere brukertilfredshet og deltakernes motivasjon til læring. Sun et al. (2008) og Vai & Sosulski (2011) sier e-kurs sikrer høyere brukertilfredshet og motivasjon om de består av gode medium og virkemilder. Læringsressurser i Vinmonopolets læringssystem er grunnlaget for kompetanseheving i virksomheten, og utformingen kan påvirke ansattes motivasjon. Komponenten «kursdeltaker» er avhengig av at læringsressursene gir motivasjon til læring, slik at de tilegner seg ønskede læringsutbytter. Komponenten «butikksjef» tilrettelegger og veileder ansatte gjennom opplæringsprosessen og sørger for at de bruker læringsressursene aktivt.

De tre komponentene er avhengige av hverandre for å gi Vinmonopolets ansatte ønskede læringsutbytter. Om veiledninger og tilbakemeldinger bør skje somlokalisert eller distribuert gjennom Internett bør vurderes. Diskusjonsforum eller meldingsfunksjoner i et læringssystem er ifølge Vai & Sosulski (2011, s. 33) viktige virkemilder for å sikre samhold mellom de ansvarlige og kursdeltakerne. Sted og tid for gjennomføring av e-kurs bør styres av individuelle behov. Læringsressurser kan anvendes av kursdeltakere samlokalisert i grupper eller individuelt, og det er opp til butikksjefer å vurdere dette. Uavhengig av hvordan e-kurs gjennomføres er det viktigst at ansatte føler at læringen er givende. Læringskulturen som gradvis skapes i Vinmonopolets varebutikker må reflektere dette; at ansatte føler det er gøy og motiverende å gjennomføre de ulike trinnene i Kompetansestigen.

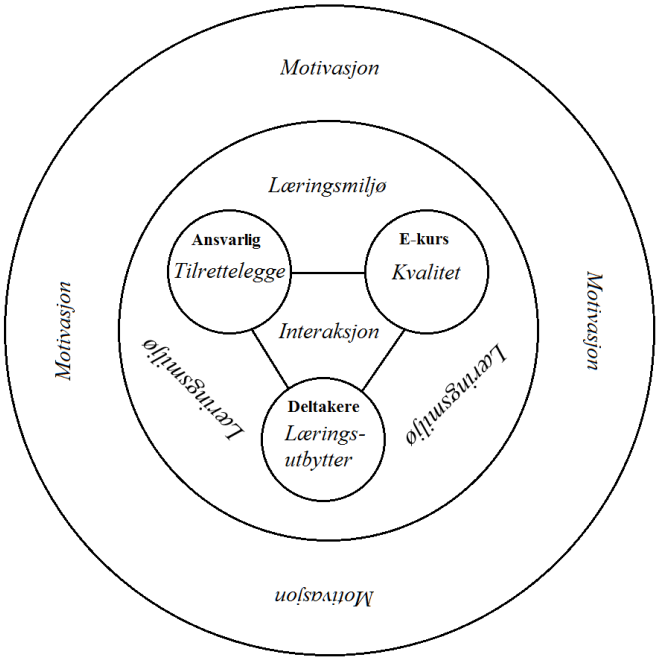
7.5 Bidrag

I dette delkapitlet oppsummeres hovedpoengene som viser gjensidig avhengighet mellom komponenter i et læringsmiljø med nettbasert læring. Diskusjonen og analysen viser at opplæringsprosesser med e-læring er avhengig av gode læringsmiljøer for å oppnå ønskede læringsutbytter. Ved å fokusere på riktige motivasjonsfaktorer vil Vinmonopolet sikre gode læringsutbytter med e-læring. Et fokus på kontinuerlig læring er en god tilnærming for at flest mulig motiveres over tid til å utvikle seg selv og sin kompetanse.

Det teoretiske grunnlaget og resultatene i studien viser at motivasjon styrer handling. Tiltak for å styre og påvirke motivasjon berører læringsutbytter i Vinmonopolets opplæringsprosess. Resultatene i studien viser at respondentene blant ekspeditører har ulik interesse for faget, noe som vil påvirke læringsinnsatsen i de ulike trinnene i Kompetansestigen. Dette danner grunnlaget for Figur 13*: Komponenter i læringsmiljøer med nettbasert læring,* som viser hvordan et læringsmiljø henger sammen med og styres av motivasjon.

Modellen i Figur 13 viser motivasjon i ytre skall, som vil si at motivasjon styrer hele dynamikken i et læringsmiljø. Det gjør at ansvarlige må håndtere deltakere ulikt for å sikre gode læringsutbytter blant alle. Tidligere teori og studiens resultater sier at læringsmiljøer består av interaksjon mellom ansvarlige, kursdeltakere og læringsressursene. Tilrettelegging av opplæringsprosesser må sikre hver kursdeltakers læringsbehov og kommunisere synkront og asynkront gjennom fornuftige kanaler. Kvaliteten i læringsressurser spiller en viktig rolle i læringsmiljøer fordi det påvirker hvor mye kursdeltakerne motiveres til å lære ny kunnskap. Læringsutbytter styres av hvordan e-kurs tilrettelegges og gjennomføres. Det gjør kvalitet i læringsressurser viktig slik at all interaksjon mellom komponentene i læringsmiljøet kan skje smertefritt.

Figur 13 viser en modell av hvordan komponenter i et læringsmiljø henger sammen og styres av motivasjon. Målet i denne studien var å gi innsikt i hvordan læringsmiljøer med nettbasert læring bør tilrettelegges. Resultatene kan være interessante for andre virksomheter som ønsker å ta i bruk, eller allerede bruker, e-læring. Studien kan være interessant for aktører som er interesserte i å lære av erfaringer fra Vinmonopolet. Introduksjonen i kapittel 1 viser at bedriftstilpasset e-læring blir stadig mer utbredt, og resultatene i studien kan overføres til andre arenaer for ansattopplæring enn kun hos Vinmonopolet. Modellen i Figur 13 kan fungere som et teoretisk bidrag for læringsmiljøer med bedriftstilpasset e-læring. De forskjellige komponentene i modellen er forsket på tidligere, men ikke sammenfattet slik som i denne masteroppgaven.



Figur 13: Komponenter i læringsmiljøer med nettbasert læring

8 Konklusjon

I dette kapittelet oppsummeres viktige funn i studien som besvarer følgende problemstilling: *«Hva er viktig for at et læringsmiljø skal være tilrettelagt nettbasert læring?»*.

Målet med dette forskningsprosjektet var å belyse hva som er viktig for å tilrettelegge et læringsmiljø med nettbasert læring. E-læring brukes mye i kompetanseutvikling i bedrifter, og læringsutbytter kan variere ut i fra utforming, tilrettelegging og gjennomføring av e-kurs. Det ble identifisert faktorer som er viktige å betrakte for de som bruker, eller ønsker å ta i bruk, e-læring som opplæringsmetode. Studien benyttet opplæringsprosessen i AS Vinmonopolet som case, og resultatene peker på hva som kan sikre gode læringsmiljøer med nettbasert læring. Sentrale funn er kvalitet i e-kurs og læringssystemer, god interaksjon mellom kursdeltakere, ledere og læringsressurser, fokus på kunnskapsdeling, og balanse mellom indre og ytre motivasjonsfaktorer. Resultatene ble hentet gjennom 18 e-postintervjuer med 6 butikksjefer og 12 ekspeditører i Vinmonopolet.

8.1 Svar på studiens forskningsspørsmål og problemstilling

For å avgrense den overordnede problemstillingen ble det utarbeidet tre forskningsspørsmål. Det første er:

1. *Hvilke forutsetninger bør ligge til grunn for utforming og gjennomføring av e-kurs som opplæringsmetode?*

Resultatene i denne studien peker på flere forutsetninger som bør ligge til grunn før en bedrift velger å ta i bruk, utformer og gjennomfører e-kurs som opplæringsmetode. Svar på det første forskningsspørsmålet deles inn i to underkapitler:

8.1.1 Grensesnitt og innhold

Et av hovedpoengene med e-læring er å formidle kunnskap som ansatte trenger i fremtidige arbeidssituasjoner. Både fysiske og nettbaserte læringsressurser må sikre at all nødvendig kunnskap presenteres og overføres på best mulig måte. E-læring kan tilpasses og videreutvikles mer effektivt enn bøker og papir, noe som gir store fordeler. Mulighetene i design og utforming av læringssystemer og e-kurs er store, som gjør det mulig å formidle skreddersydd kunnskap. En bedrift bør utforme og designe sine læringsressurser ut fra sin visjon, bedriftskultur og arbeidsoppgaver. Ansatte som gjennomfører e-kurs i bedriftens læringssystem bør se tydelig relevans fra pensum til fremtidige arbeidsoppgaver. Dette er viktig for å ivareta bedriftens omdømme og ansvar, samt for å motivere ansatte over tid.

For at læringssystemer og e-kurs skal formidle visjon, kultur og fremtidige arbeidssituasjoner må alle grensesnitt være intuitive. Design og utforming læringsressurser kan være vanskelig, og derfor finnes det retningslinjer som kan sikre interesse og motivasjon over tid. Resultatene i denne studien understreker at grensesnitt i læringssystemer må kreve minst mulig klikk og navigering. Det er demotiverende og forvirrende med for mange operasjoner for å navigere rundt i et læringssystem, noe som bør fokuseres på i utviklingsfaser. Enkel navigering kan enklere fange kursdeltakerens oppmerksomhet og holde de motiverte over tid. Både læringssystemer og e-kurs bør ha innbydende visuelle design og utforminger. Da blir det givende og interessant å gjennomføre e-kurs, som opprettholder motivasjon og sikrer ønskede læringsutbytter.

Gode visuelle design og grensesnitt er ikke nok for å motivere kursdeltakere og øke deres interesse for pensum. Teknologi gir mange muligheter for design, noe som også gjelder bruk av virkemilder i e-kurs. Vinmonopolets e-kurs inneholder mange virkemidler, for eksempel

video, interaktive oppgaver og animasjoner. Respondentene i studien sa at gode virkemidler gjør opplæringsprosessen mer interessant og motiverende. I følge litteraturen er det viktig å benytte fornuftige virkemidler avhengig av tema og pensum. Derfor bør utforming av e-kurs nøye vurderes ut ifra ønskede læringsutbytter slik at virkemidlene passer inn.

8.1.2 Tilgjengelighet

Et annet hovedpoeng er at nettbasert læring kan skje distribuert og ikke samlet i et klasserom eller datasal. I Vinmonopolet får ansatte gjennomføre obligatorisk opplæring på egenhånd når og hvor som helst, innenfor gitte datoer. Det betyr at læringsressursene er tilgjengelige på Internett til enhver tid og kan gjennomføres når det passer. Bedrifter som tillater dette har muligheter til å utnytte tilgjengelig teknologi for å lære opp sine ansatte, slik at opplæringen kan skje når det passer hver enkelt ansatt.

Resultatene i studien sier økt tilgjengelighet av læringsressurser gir fordeler om ansatte klarer å håndtere fleksibiliteten. Det kan være positivt for læringsutbyttene at ansatte får gjennomføre e-kurs på fritiden når de har tid til det. Allikevel kan det være en fallgruve å la folk få styre sin egen opplæring, fordi økt fleksibilitet øker sjansen for prokrastinasjon. De som takler friheten til å velge tidspunkt og lokasjon selv vil oppleve kun fordeler. De som ikke gjør det vil utsette e-kurs helt til de «må gjøre det».

Grensen mellom motivasjon og demotivasjon kan være vanskelig å vite for butikksjefer, og de bør følge opp ansatte nøye for å sikre gode læringsutbytter. En viktig faktor for å sikre høy gjennomføringsrate av e-kurs er kompatibilitet med flere plattformer. Flere av respondentene i studien ønsket at læringssystemet og e-kurs skal fungere bedre på smarttelefoner og nettbrett. E-kurs som kan gjennomføres på flere plattformer og operativsystemer gjør opplæringen enda mer fleksibel.

Oppfølging av ansatte kan være en viktig oppgave for å sikre at alle gjør det de skal, samtidig at de lærer mest mulig. Respondenter blant ekspeditører sa at god veiledning er positivt for motivasjon, og fører til høyere gjennomføringsevne. Den andre forskningsspørsmålet er:

2. *Hvilken rolle har motivasjon til gjennomføring av e-kurs?*

Motivasjonens rolle i gjennomføring av nettbaserte kurs er viktig, spesielt for interesse. Studien viser at motivasjon er sentralt i kompetanseheving. Ansatte som ikke er motiverte eller interesserte i pensum vil redusere innsatsen i opplæringen. Det gjør at butikksjefer bør påvirke ansattes motivasjon, spesielt de som har fraværende interesse for deler av pensum.

Vinmonopolet ansetter folk i ulike aldre med forskjellige faglige bakgrunner, som betyr store sjanser for at interessenivå varierer. De som mangler indre motivasjon og driv til å gjennomføre opplæring kan påvirkes med ytre insentiver i starten. Studien viser er at riktig bruk av ytre motivasjonsfaktorer kan gi økt indre motivasjon over tid. Det kan skje en overgang som øker interesse og motivasjon til tema i opplæringen, som positivt påvirker læringsutbyttene. Balansen mellom ytre og indre motivasjon kan være vanskelig å vurdere, så ansvarlige bør bruke gjennomtenkte metoder for å påvirke ansattes motivasjon. Ansatte kan selv påvirke sin motivasjon ved å gradvis belønne seg selv for gjennomført opplæring, som også kan øke interessen over tid.

Motiverte ansatte kan gi ringvirkninger til bedriftens omdømme og kundetilfredshet, og ansattopplæring er viktig for god kundebehandling. I Vinmonopolet er varebutikkene det som viser virksomheten utad, og opplæringsprosessen er derfor en særs viktig aktivitet. Studiens resultater viser en sammenheng mellom høy motivasjon og økte læringsutbytter. Rollen motivasjon har til gjennomføring av e-kurs er sentral for kompetanseheving. Et læringsmiljø er avhengig av høyt motiverte ansatte for å fungere optimalt. Det tredje og siste forskningsspørsmålet forklarer dette ytterligere.

3. *Hvilke aspekter i et læringsmiljø er viktig for at gjennomføring av opplæringsaktiviteter skal oppleves motiverende?*

Studien peker spesielt på to aspekter, og er beskrevet i delkapitlene som følger:

8.1.3 God kommunikasjon

Økt tilgjengelighet, kvalitet i læringsressurser og god veiledning er viktige forutsetninger for å ta i bruk e-læring. Bedrifter sørge for gode kanaler for kommunikasjon mellom ansatte og butikksjefer for at e-læring skal fungere i praksis. Veiledning og tilbakemeldinger etter fullført opplæring bør skje raskt, og teknologiske verktøy er gode kanaler for dette. Læringssystemer bør være utstyrt med funksjoner for kommunikasjon, som for eksempel meldingsvinduer eller diskusjonsforum.

Synkrone valg av kanaler kan for eksempel være direktemeldinger i chat eller via telefon. Samlokaliserte møter for tilbakemeldinger kan være hensiktsmessig avhengig av tema og omfang. Butikksjefer bør tilrettelegge gode og fornuftige kanaler for kommunikasjon som passer sitt formål. Ansatte bør få god innføring og danne rutiner for hvordan kommunikasjon skal foregå, slik at privatliv ivaretas.

Interaksjon mellom butikksjefer og ansatte bør være en sentral aktivitet i enhver opplæringsprosess. Gode forhold mellom ledere og ansatte kan positivt påvirke interesse og motivasjon. I læringsmiljøer med nettbasert læring er dette viktig fordi økt tillit fra ledelsen kan gjøre at flere øker innsatsen. Å tilrettelegge for kontinuerlig interaksjon mellom mennesker i en bedrift skaper gjensidig tillit og gjennomsiktighet. Det kan gi ringvirkninger i opplæringen som får ansatte til å føle det er naturlig å kommunisere, samarbeide og utveksle kunnskap med hverandre. Bedriftskultur kan påvirkes mye av økt interaksjon og samhandling, noe som ifølge studien vil positivt påvirke motivasjon til læring.

8.1.4 Felles samlinger

Økt interaksjon og utveksling av kunnskap (jfr. Figur 8: *Læringspyramiden*) gjør at felles samlinger er viktig i et læringsmiljø. Når e-kurs gjennomføres alene er det nødvendig å diskutere pensum i plenum i etterkant. Felles diskusjoner kan bidra til at flere lærer mer, og øke læringsutbyttene til hver enkelt. Diskusjoner i fellesskap om temaer fra opplæringen kan belyse områder noen synes var vanskelig, og bidra til å tette hull i kunnskapen. E-læring er en god bidragsyter til kompetanseheving, og i samspill med kunnskapsdeling skapes de beste læringsutbyttene. Gruppediskusjoner kan sikre ønskede læringsutbytter blant hver kursdeltaker og bidra med ekstra kunnskap utover det obligatoriske.

En bedrift som tilrettelegger for fleksibel nettbasert læring med gruppediskusjoner og reelle praktiske arbeidsoppgaver i etterkant, vil oppleve gode læringsutbytter blant ansatte. Samhandling mellom ledere, ansatte og de teknologiske læringsressursene spiller en stor rolle for kompetansen i enhver virksomhet. IKT-basert og samlokalisert samhandling i ansattopplæring gjør det mulig for bedrifter å utnytte sitt fulle potensiale og sørge for en optimal virksomhet. Relevansen denne studien har til andre aktører beskrives i neste delkapittel.

8.2 Relevans til andre aktører

Denne studien handler om læringsmiljøer tilrettelagt for nettbasert læring. Casen handler om ansattopplæring med e-læring og felles samlinger i Vinmonopolet. Resultatene er basert på erfaringer med læringssystemer, e-kurs og øvrige aktiviteter i en opplæringsprosess. Overførbarhet og relevans til andre aktører er diskutert i foregående kapitler, men bør nevnes igjen. Vinmonopolet er en virksomhet innen faghandel, som betyr at ansatte blant annet læres opp til å selge varer, veilede og behandle kunder i virksomhetens varebutikker.

Dette er ikke en isolert tilværelse kun relevant for Vinmonopolet. Andre aktører innen faghandel, salg eller der hvor ansattopplæring er viktig, kan dra nytte av resultatene i denne studien. De kan lese om erfaringer med e-læring fra både butikksjefer og ansatte sine perspektiver, og lære hva som er viktig for at e-læring skal fungere. De kan lære om hva som er viktig når læringsressurser skal utvikles, hvordan interaksjon i opplæringsprosesser bør foregå, og få forståelse for hvor viktig motivasjon er for ønskede læringsutbytter.

Aktører som er interesserte i resultatene bør forstå størrelsen og omfanget av Vinmonopolets opplæringsprosess. Det er en landsdekkende butikkjede innen faghandel hvor opplæring er særs viktig, noe som gjør prosessen omfattende. Interesserte aktører trenger ikke nødvendigvis være like store som Vinmonopolet, men må forstå omfanget av deres ressurs- og tidsbruk på opplæring. For at resultatene skal være relevante for andre er det en selvfølge at de forstår fordelene og mulighetene med e-læring.

8.3 Begrensninger

Resultatene i denne studien er basert på erfaringer med e-læring fra to perspektiver. En klar svakhet med studien er at utvalget av respondenter er lite i størrelse. Vinmonopolet hadde totalt 1857 ansatte ved utgangen av 2015, hvor de fleste jobber i virksomhetens varebutikker. De 6 butikksjefene og 12 ekspeditørene som ble intervjuet i denne studien kan på ingen måte antas å skildre virkeligheten. Utvalget i intervjuene består av 0,96 % av Vinmonopolets totale antall ansatte, noe som gjør påliteligheten i resultatene og konklusjonene lav. I en dypere og bredere studie ville bekreftet eller avkreftet disse, og sørget for en mer pålitelig rapport.

En stor begrensing i resultatene i studien er at intervjuene ble utført via e-post. Som beskrevet i metodekapittelet i kapittel 5 er e-postintervjuer både bra og begrensende. Begrensingen er at en ikke vet hvor mye hver respondent vil bidra med, samt at forskeren ikke får observert kroppsspråk og stilt oppfølgingsspørsmål slik som i et dybdeintervju. Svarene i intervjuene i studien ble skrevet direkte i et teksthåndteringsdokument. Det var dermed kun tekst til analysen av resultatene, uten inntrykk fra holdninger og adferd blant respondentene.

Vinmonopolets læringssystem og tilgjengelige ressurser i Saba ble brukt til å beskrive studiens case, samt å legge føringer for intervjuspørsmålene. Den pragmatiske tilnærmingen hvor både teori og tilgjengelig informasjon ble studert i forkant av intervjuene kan ha vært en begrensing. Det kan ha gjort at viktige tema eller informasjon ble utelatt fra avgrensingen, slik at det teoretiske grunnlaget ble for tynt. En annen begrensing er at teorien i kapittel 4 er beskrevet på

overordnet nivå, og ikke i detalj. Det kan ha ført til tynnere grunnlag for argumentasjon i analysen og diskusjonen i kapittel 7. En tydelig begrensing her er at tema i det teoretiske grunnlaget er så brede og omfattende at det var vanskelig å inkludere tidligere forskning som dekket alle synspunkter og motsetninger.

En siste begrensing i denne studien er at det var vanskelig å tolke resultatene i lys av det teoretiske grunnlaget på en objektiv måte. Min rolle som forsker vil alltid være påvirket av faktorer jeg ikke kan styre selv, så min intuisjon vil være en indirekte begrensing på studiens vinkling og konklusjoner.

8.4 Videre forskning

Videre forskning bør konsentrere seg om de samme tema studert i denne rapporten, men med et større utvalg respondenter. Den videre forskningen bør også gå dypere i temaene ved å benytte dybdeintervjuer eller fokusgruppeintervjuer for å vise erfaringer med e-læring. Videre arbeid kan også handle om ett av de tre undertemaene kvalitet i e-kurs, interaksjon eller motivasjon. Det kan være interessant å lese kvalitative studier som retter seg spesifikt mot for eksempel interaksjon og samhandling i e-læring. Denne studien viser varierte resultater om e-kurs bør gjennomføres alene, i grupper i arbeidstiden, distribuert på fritiden, eller blandet. Det hadde vært interessant å lese rapporter som studerte dette isolert, og om de konkluderte med spesifikke anbefalinger.

Videre forskning kan i tillegg fokusere på kostnader knyttet til e-læring og blandede læringsmetoder. I Vinmonopolet er en av tilbyderne opptatt av å skreddersy e-læringsressurser for å gi god balanse mellom pris og kvalitet. Andre aktører kan ha interesse av å lese forskning om de økonomiske sidene i e-læring. Slike tiltak betyr store investeringer, som på sikt kan gi positive ringvirkninger for virksomheten om de er kostnadseffektive. Hensikten med e-læring i læringsmiljøer med blandet læring kan variere. Videre forskning bør studere økonomiske sider i virksomheter som har forskjellige mål med e-læring. Det kan gi gode grunnlag for å investere i riktig teknologi og sikre ønskede resultater. Som Battaglino et al. (2012) sier er det vanskelig å anslå langsiktige kostnader og gevinster på investeringer i e-læring. Derfor kan interesserte aktører ha interesse av å lese videre forskning om økonomiske sider ved e-læring i tillegg til anbefalingene i denne masteroppgaven.

9 Referanser

Abrami, P. C., Bernard, R. M., Bures, E. M., Borokhovski, E., & Tamim, R. M. (2012). Interaction in distance education and online learning: Using evidence and theory to improve practice. *The Next Generation of Distance Education*, s. 49–69.

Alexander, S. (2001). E-learning developments and experiences. *Education+ Training*, *43*(4/5), s. 240–248.

Arbaugh, J. B. (2002). Managing the on-line classroom: A study of technological and behavioral characteristics of web-based MBA courses. *The Journal of High Technology Management Research*, *13*(2), s. 203–223.

Battaglino, T. B., Halderman, M., & Laurans, E. (2012). The costs of online learning. *Education Reform for the Digital Era*, s. 55–76

Busch, T. (2014). *Akademisk skriving: for bachelor- og masterstudenter* (2. opplag). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of Self-Determination Research*, s. 3–33.

Delone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, *19*(4), s. 9–30.

DNB (2016). Kompetanseutvikling. Hentet 30. 09. 2016 fra, https://www.dnb.no/om-oss/karriere/kompetanseutvikling.html

Doffin (2016). Kunngjøring om konkurranse. Hentet 04. 09. 2016 fra, https://www.doffin.no/Notice/Details/2016-939081

Dweck, C. S. (2008). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House Digital, Inc.

Erlien, B. (2003). *Intern kommunikasjon: Planlegging og tilrettelegging* (3. utgave). Oslo: Universitetsforlaget AS.

Govindasamy, T. (2001). Successful implementation of e-learning: Pedagogical considerations. *The Internet and Higher Education*, *4*(3), s. 287–299.

Greenaway, K. H., Storrs, K. R., Philipp, M. C., Louis, W. R., Hornsey, M. J., & Vohs, K. D. (2015). Loss of control stimulates approach motivation. *Journal of Experimental Social Psychology*, *56*, s. 235–241.

Hydro (2013). Bedre arbeidsprosesser. Hentet 30. 09. 2016 fra, http://www.hydro.com/no/Hydro-i-Norge/Var-virksomhet/forskning-og-utvikling/Bedre-arbeidsprosesser/

Islam, A. N. (2014). Sources of satisfaction and dissatisfaction with a learning management system in post-adoption stage: A critical incident technique approach. *Computers in Human Behavior*, *30*, s. 249–261.

Ismail, J. (2001). The design of an e-learning system: Beyond the hype. *The Internet and Higher Education*, *4*(3), s. 329–336.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utgave). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS - Norwegian Academic Press.

Johannessen, A., & Tufte, P. A. (2002). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag as.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York City: Macmillan.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Keller, J. M. (1987). Strategies for stimulating the motivation to learn. *Performance+ Instruction*, *26*(8), s. 1–7.

Keller, J., & Suzuki, K. (2004). Learner motivation and e-learning design: A multinationally validated process. *Journal of Educational Media*, *29*(3), s. 229–239.

Kreijns, K., Kirschner, P. A., & Jochems, W. (2003). Identifying the pitfalls for social interaction in computer-supported collaborative learning environments: a review of the research. *Computers in Human Behavior*, *19*(3), s. 335–353.

Lai, C.-L., & Hwang, G.-J. (2016). A self-regulated flipped classroom approach to improving students' learning performance in a mathematics course. *Computers & Education*, *100*, s. 126–140.

Liaw, S.-S. (2008). Investigating students' perceived satisfaction, behavioral intention, and effectiveness of e-learning: A case study of the Blackboard system. *Computers & Education*, *51*(2), s. 864–873.

Lovdata (2016). Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven). Hentet 11. 05. 2017 fra, https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31

Mediafarm (2014). Ulike løsninger for ulike prosjekter. Hentet 25. 05. 2017 fra, http://www.mediafarm.no/tjenester/e-learing/

Moore, M. G. (1989). Three Types of Interaction. *American Journal of Distance Education*, *3*(2), s. 1–6.

Müller, F. H., & Louw, J. (2004). Learning environment, motivation and interest: Perspectives on self-determination theory. *South African Journal of Psychology*, *34*(2), s. 169–190.

NESH. (2006). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humanoria. Hentet 14. 03. 2017 fra, https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125_fek_retningslinjer_nesh_digital.pdf

Pan, S. L., & Scarbrough, H. (1999). Knowledge management in practice: An exploratory case study. *Technology Analysis & Strategic Management*, *11*(3), s. 359–374.

Seow, C., Hughes, J., & Servage, L. (2005). Strategizing for workplace e-learning: some critical considerations. *Journal of Workplace Learning*, *17*(5/6), s. 304–317.

So, H.-J., & Brush, T. A. (2008). Student perceptions of collaborative learning, social presence and satisfaction in a blended learning environment: Relationships and critical factors. *Computers & Education*, *51*(1), s. 318–336.

Statkraft (2016). Innovation. Hentet 30. 09. 2016 fra, http://www.statkraft.com/about-statkraft/innovation/

Sudweeks, F. (2003). The reflective learner: A framework for reflective e-learning. *International Consortium of Independent Educators and Researchers, Seattle, WA*. Hentet 09. 11. 2016 fra, http://www.it.murdoch.edu.au/~sudweeks/papers/icier03.doc

Sun, P.-C., Tsai, R. J., Finger, G., Chen, Y.-Y., & Yeh, D. (2008). What drives a successful e-Learning? An empirical investigation of the critical factors influencing learner satisfaction. *Computers & Education*, *50*(4), s. 1183–1202.

Sylte, A. L. (2013). *Profesjonspedagogikk: profesjonsretting* (2. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Tjora, A. (2013). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utgave, 2. opplag 2013). Gyldendal Norsk Forlag AS.

Vai, M., & Sosulski, K. (2011). *Essentials of Online Course Design* (1. utgave). New York City: Routledge.

Vinmonopolet (2015). Styrets beretning 2015. Hentet 03. 05. 2017, fra: http://aarsberetning.vinmonopolet.no/2015/arsberetning

Vinmonopolet (2016a). Etiske retningslinjer for ansatte i Vinmonopolet. Hentet 03. 09. 2016 fra, https://www.vinmonopolet.no/etikk-i-vinmonopolet

Vinmonopolet (2016b). Årsberetning. Hentet 03. 09. 2016 fra, http://aarsberetning.vinmonopolet.no/2015/arsberetning

Vinmonopolet. (2016c). *Kvartalsrapport Opplæring Q2 2016.* Vinmonopolet, styret.

Wang, Y.-S., Wang, H.-Y., & Shee, D. Y. (2007). Measuring e-learning systems success in an organizational context: Scale development and validation. *Computers in Human Behavior*, *23*(4), s. 1792–1808.

Wild, R. H., Griggs, K. A., & Downing, T. (2002). A framework for e-learning as a tool for knowledge management. *Industrial Management & Data Systems*, *102*(7), s. 371–380.

10 Vedlegg

Dette avsluttende kapittelet inneholder vedlegg i form av dokumenter og annen tekst som var viktige i gjennomføringen av studien.

Vedlegg 1 Intervjuspørsmål butikksjefer

Oppvarmingsspørsmål. For å forklare eventuelle spredninger i svar, så ønsker jeg å stille ett demografisk spørsmål. Dette blir på ingen måte koblet til navnet ditt, og brukes kun i analysen for å sammenligne svar. Hvor gammel er du, hvor lenge har du vært ansatt i Vinmonopolet, og hva er stillingsstørrelsen din?

1. Nettbaserte kurs i Vinmonopolets ansattopplæring består av ulike virkemidler, utforming og innhold. De er skreddersydd for ønskede læringsutbytter slik at hver kursdeltaker skal lære mest mulig om respektive tema. Hva tror du dette har å si for de ansattes motivasjon til læring?

2. Læringsplattformen til AS Vinmonopolet inneholder samtlige e-kurs, både obligatoriske og frivillige. Kursene er kategorisert og organisert slik at de skal være enkle å finne og gjennomføre. Tror du grensesnittet i en slik læringsplattform kan påvirke læringsinnsats? Hvis ja, hvilke faktorer mener du er avgjørende for å gjøre en læringsplattform attraktiv?

3. E-kurs kan gjennomføres når og hvor som helst innenfor gitte tidsfrister. Dette for å gi folk friheten til å gjennomføre opplæringen når det passer en selv best. Hvilke fordeler og ulemper tror du det gir for læringsutbyttet?

4. E-kursene kan i teorien gjennomføres både på jobb og i fritiden, både individuelt og i grupper. I hvilken setting tror du skaper det mest optimale læringsmiljøet?

5. Tilbakemeldinger i læring kan være viktig for motivasjon. I dagens læringsplattform får kursdeltakere automatiske svar og tilbakemeldinger når e-kurs fullføres. Hva gjør du som butikksjef når en ansatt har fullført e-kurs?

6. I gjennomføringen av e-kurs kan ansatte trenge hjelp og veiledning. Siden e-kurs gjennomføres når og hvor som helst, så kan det kreve økt tilgjengelighet. Hvordan håndterer du ansatte som trenger hjelp med opplæringen? Bruker du spesifikke kanaler?

7. Gjennomfører du f. eks. felles samlinger hvor ansatte kan diskutere relevante temaer fra opplæringen? Hvis ja, tror du en slik form for samhandling kan påvirke læringsutbytter og motivasjon til læring?

8. Folk er forskjellige og kan ha ulik interesse for temaer i e-kursene. Hva kan du som butikksjef gjøre for å øke interessen for pensum i opplæringen slik at alle lærer mest mulig?

9. Gjør du som butikksjef noe for å skape en form for ytre motivasjon til læring blant dine ansatte? Hvis ja, hvilke metoder bruker du for å gjøre dette?

10. Tatt i betraktning slik du kjenner AS Vinmonopolets opplæringsprosess med e-kurs, læringsplattform og felles samlinger, ser du noen forbedringspotensialer? Hvis ja, gjerne skriv kort hva du tenker.

Åpent spørsmål. Om du føler det er noe det ikke ble spurt om, gjerne skriv det her. Hvis ikke, er det helt greit. Takk for at du tok deg tid til å svare på spørsmålene!

Vedlegg 2 Intervjuspørsmål ekspeditører

Oppvarmingsspørsmål. For å forklare eventuelle spredninger i svar, ønsker jeg å stille ett demografisk spørsmål. Dette blir på ingen måte koblet til navnet ditt, og brukes kun i analysen for å sammenligne svar. Hvor gammel er du, hvor lenge har du vært ansatt i Vinmonopolet og hva er stillingsstørrelsen din?

1. Nettbaserte kurs i AS Vinmonopolets ansattopplæring består av ulike virkemidler, utforming og innhold. De er skreddersydd for ønskede læringsutbytter slik at du skal lære mest mulig om respektive tema. Hva tror du dette har å si for din motivasjon til læring?

2. Læringsplattformen til AS Vinmonopolet inneholder samtlige e-kurs, både obligatoriske og frivillige. Kursene er kategorisert og organisert slik at de skal være enkle å finne og gjennomføre. Tror du grensesnittet i en slik læringsplattform kan påvirke læringsinnsats? Hvis ja, hvilke faktorer mener du er avgjørende for å gjøre en læringsplattform attraktiv?

3. E-kurs kan gjennomføres når og hvor som helst innenfor gitte tidsfrister. Dette for å gi deg friheten til å gjennomføre e-kurs når det passer deg selv best. Hvilke fordeler og ulemper tror du det gir for læringsutbyttet?

4. E-kursene kan i teorien gjennomføres både på jobb og i fritiden, både individuelt og i grupper. I hvilken setting tror du skaper det mest optimale læringsmiljøet?

5. Tilbakemeldinger i læring kan være viktig for motivasjon. I dagens læringsplattform får du automatiske svar og tilbakemeldinger når e-kurs fullføres. Hva synes du om måten dette gjøres på? Noe som mangler, eller fungerer det bra slik det er?

6. I gjennomføringen av e-kurs kan du få bruk for hjelp og veiledning. Siden e-kurs gjennomføres når og hvor som helst, så krever det økt tilgjengelighet fra de som er ansvarlige. Hvordan synes du dette håndteres i dag? Føler du det brukes fornuftige kanaler for kommunikasjon?

7. Gjennomføres det f. eks. felles samlinger hvor ansatte i din butikk kan diskutere relevante temaer fra opplæringen? Tror du en slik form for samhandling kan påvirke læringsutbytter og motivasjon til læring?

8. Folk er forskjellige og kan ha ulik interesse for ulike tema i e-kursene. Gjøres det noe ytterligere for å øke interessen for pensum i opplæringen slik at du lærer mest mulig, også om tema som ikke er like interessante?

9. Føler du en form for ytre motivasjon ville påvirket innsatsen din til å lære mer? Hvis ja, hvilke metoder mener du kunne fungert bra til dette?

10. Tatt i betraktning slik du kjenner AS Vinmonopolets opplæringsprosess med e-kurs, læringsplattform og felles samlinger, ser du noen forbedringspotensialer? Hvis ja, gjerne skriv kort hva du tenker.

Åpent spørsmål. Om du føler det er noe det ikke ble spurt om, gjerne skriv det her. Hvis ikke, er det helt greit. Takk for at du tok deg tid til å svare på spørsmålene!

Vedlegg 3 Informasjonsskriv og samtykke til deltakelse i studie

Deltakelse i masteroppgave

" Tilrettelegging for gjennomføring av nettbaserte kurs og betydningen for motivasjon"

Bakgrunn og formål
Formålet med studien er å belyse motivasjonsfaktorer i gjennomføring av nettbaserte kurs og hvordan kurs kan tilrettelegges for å øke læringsinnsats. Tilrettelegging for gjennomføring av nettbaserte kurs kan påvirke deltakerens motivasjon til læring. Studien ønsker å finne ut hva som fungerer bra og hva som kan forbedres med dagens praksis for gjennomføring av kurs. Problemstillingene relaterer seg til hvordan tilrettelegging av e-kurs kan påvirke læring, hva som bør ligge til grunn for gjennomføring av kurs, hvilken rolle motivasjon har for nettbasert kursgjennomføring, og hvilke områder som kan forbedres. Studien er en masteroppgave ved Institutt for informatikk og e-læring ved NTNU. Den gjennomføres av én student med veileder. Oppdragsgiver er AS Vinmonopolet og kontaktperson i bedriften er Opplæringsleder. Utvalget til deltakelse i studien er basert på noen kriterier, som f. eks. at personen må være fast ansatt og må ha gjennomført Trinn 3 i Kompetansestigen. Du ble kontaktet av Opplæring på kjedekontoret i Oslo før du ble satt i kontakt med studenten.

Hva innebærer deltakelse i studien?
Deltakelse i studien krever deltakelse i et intervju (10 spørsmål) via e-post. Det innhentes ingen opplysninger om deltakeren fra andre kilder enn studenten. Spørsmålene i intervjuene rettes mot personlige erfaringer med AS Vinmonopolets ansattopplæring rettet mot nettbaserte kurs. Datainnsamlingen lagres enten på studentens studentmail og kopieres over på en lokal fil som kun studenten har tilgang til.

Hva skjer med informasjonen om deg?
Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun studenten, veilederen ved NTNU og Opplæringsleder i AS Vinmonopolet som har tilgang til personopplysninger. Alle opplysninger ivaretas og lagres lokalt på studentens personlige datamaskin.

Deltakerne i studien vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen av masteroppgaven eller i presentasjonen av masteroppgaven.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01. 06. 2017. Datamaterialet anonymiseres etter prosjektslutt. Det betyr at e-poster med personopplysninger slettes like etter at prosjektet er avsluttet

Frivillig deltakelse
Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Lars Erik Kavli på tlf. 91798871 eller e-post lekavli@gmail.com, eller veileder for prosjektet Morten Flate Paulsen på tlf. 91136179 eller e-post mfpaulsen@gmail.com.

Studien ble meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS 13. 11. 2016 og ble godkjent 20. 12. 2016.

Samtykke til deltakelse i studien

Innsendte svar i spørsmålsdokumentene på e-post anser jeg som samtykke til å delta i studien. Ønsker du ikke å delta så gi beskjed om det via e-post.

Vedlegg 4 Godkjenningsskjema fra NSD

NSD

Morten Flate Paulsen
Institutt for informatikk og e-læring NTNU

7012 TRONDHEIM

Vår dato: 19.12.2016 Vår ref: 51092 / 3 / AGF Deres dato: Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 13.11.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

51092	*Tilrettelegging for gjennomføring av nettbaserte kurs og betydningen for motivasjon.*
Behandlingsansvarlig	*NTNU, ved institusjonens øverste leder*
Daglig ansvarlig	*Morten Flate Paulsen*
Student	*Lars Erik Kavli*

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

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

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

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Amalie Statland Fantoft

Kontaktperson: Amalie Statland Fantoft tlf: 55 58 36 41

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

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS Harald Hårfagres gate 29 Tel: +47-55 58 21 17 nsd@nsd.no Org.nr. 985 321 884
NSD – Norwegian Centre for Research Data NO-5007 Bergen, NORWAY Faks: +47-55 58 96 50 www.nsd.no

Personvernombudet for forskning

Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 51092

INFORMASJON OG SAMTYKKE

I følge meldeskjemaet skal deltakerne i studien informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykke til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

INFORMASJONSSIKKERHET

Vi vil ikke anbefale bruk av privat pc og mobiltelefon til opptak og behandling av personopplysninger. Vi anbefaler at studenten i den grad det er mulig låner opptaksutstyr fra NTNU. Dersom personopplysninger likevel skal lagres på privat pc og mobiltelefon, må det avklares med NTNU og opplysningene bør krypteres tilstrekkelig. Vi legger videre til grunn at dere behandler alle data og personopplysninger i tråd med NTNU sine retningslinjer for innsamling og videre behandling av forskningsdata og personopplysninger.

TRANSKRIBERINGSTJENESTE

Dersom dere skal benytte dere av Transcribe (Wreally Studios) og denne transkriberingstjenesten er ekstern, må NTNU skal inngå skriftlig avtale med denne om hvordan personopplysninger skal behandles, jf. personopplysningsloven § 15. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se Datatilsynets veileder: http://www.datatilsynet.no/Sikkerhet-internkontroll/Databehandleravtale/.

PROSJEKTSLUTT OG ANONYMISERING

I informasjonsskrivet har dere informert om at forventet prosjektslutt er 01.06.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal dere da anonymisere innsamlede opplysninger. Anonymisering innebærer at dere bearbeider datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjør dere ved å slette direkte personopplysninger, slette eller omskrive indirekte personopplysninger og slette digitale lydopptak.