



Marianne Mauseth
Anne Marthe Melbostad

Personlig utvikling: behold dine ansatte

Oppfatning og viktighet av personlig utvikling: hvilke likheter og ulikheter finnes blant ledere og medarbeidere i to ulike typer organisasjoner?

Mai 2020

Personlig utvikling: behold dine ansatte

Oppfatning og viktighet av personlig utvikling: hvilke likheter og ulikheter finnes blant ledere og medarbeidere i to ulike typer organisasjoner?

Marianne Mauseth

Anne Marthe Melbostad

Master i Økonomi og Administrasjon

Innlevert: Mai 2020

Hovedveileder: Frode Nyeng

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
NTNU Handelshøyskolen

Forord

Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av et avsluttende arbeid på master i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen NTNU Trondheim.

Denne masteroppgaven har gitt oss god innsikt i medarbeideres og ledes oppfatning av begrepet *personlig utvikling*, og deres oppfatning av viktigheten av begrepet. Det har vært en spennende og lærerik prosess, og kunnskapen vi har opparbeidet oss gjennom studietiden har gitt oss et faglig utbytte vi kan dra nytte av videre i arbeidslivet.

Vi ønsker å takke vår veileder Frode Nyeng for gode råd og god oppfølging dette semesteret. Vi ønsker også å takke våre oppdragsgivere for et godt samarbeidet, og vi håper og ønsker at oppgaven vil være til nytte for dem.

Vi ønsker deg en interessant lesning, og vil takke for en spennende tid på Handelshøyskolen NTNU Trondheim.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Dato og sted: TRONDHEIM 26.05.20

Anne Marthe Melbostad

Anne Marthe Melbostad

Marianne Mauseth

Marianne Mauseth

Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven var å undersøke hvilke oppfatninger medarbeidere og ledere har av begrepet personlig utvikling, og deres oppfatning av hvor viktig personlig utvikling er. Dette ble undersøkt i, det vi valgte å omtale som, en håndverksbedrift og en kunnskapsbedrift, hvor hensikten var å sammenligne disse. Studien har en fenomenologisk tilnærming, og det ble benyttet kvalitativ forskningsmetode og gjennomført til sammen 15 semistrukturerte intervjuer.

Funn i studien viser at håndverksarbeidere og kunnskapsarbeidere forbinder personlig utvikling med flere av de samme faktorene. Dette var noe uventet, da en gjennomgang av eksisterende litteratur på fagfeltet viser seg å fremheve ulikhetene mer enn likhetene, mellom disse to typene organisasjoner. Vi fant videre at de faktorer ved personlig utvikling som forskning hevder at kunnskapsarbeidere foretrekker, også er hva håndverksarbeidere foretrekker. Ulikhetene viste seg mest mellom medarbeiderne og lederne i håndverksbedriften, men også her var det flere likheter å spore. På flere punkter problematiseres dermed avviket mellom innhentet empiri og litteraturens syn. Det var interessante funn hva gjelder viktigheten av personlig utvikling, da funn viser at det er minst like viktig som litteraturen beskriver.

Abstract

The purpose of this master thesis was to investigate what different viewpoints employees and leaders have of the term personal development, and the importance of it. The research was done in a blue-collar and a white-collar organization, where the purpose was to compare the two. The study has a phenomenological approach, and a qualitative research method was used, with 15 associated semi-structured interviews.

Findings in the study show that blue-collar and white-collar workers prefer a considerable amount of the same factors when it comes to personal development. This was unexpected due to the impression made by already existing literature that these types of organizations are more likely to differ than compare, on this matter. This study shows that conditions claimed by research on what white-collar workers prefer, are also preferred by blue-collar workers. Differences were strongest between employees and leaders in blue-collar organizations, however there were more similarities. The discrepancy between the collected empiricism and the view of literature is problematized extensively. Findings regarding the importance of personal development was interesting, as it turned out to be at least as important as literature describes.

Innholdsfortegnelse

1 Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Avgrensninger	2
1.3 Om oppdragsgiver.....	2
1.4 Problemstilling.....	3
1.5 Begrepsavklaring	3
1.6 Oppgavens oppbygging.....	3
2 Teori	4
2.1 Aktualisering	4
2.2 Personlig utvikling før det 20-århundre	5
2.3 Personlig utvikling de to siste tiår.....	8
2.4 Personlig utvikling i dag - videreutvikling og spor til kritikk	10
2.5 Teorigrunnlag	12
3 Metode	15
3.1 Design	15
3.2 Datainnsamling.....	16
3.2.1 Kvalitativ metode.....	16
3.2.2 Intervju	17
3.2.3 Utvalg.....	18
3.3 Dataanalyse	20
3.4 Forskningskvalitet.....	20
3.4.1 Validitet.....	20
3.4.2 Reliabilitet	21
3.4.3 Overførbarhet	22
4 Empiri	23
4.1 Personlig utvikling - hvordan oppfattes det?	23
4.1.1 Oppfatning - Håndverksbedrift - medarbeider	23
4.1.2 Oppfatning - Håndverksbedrift - leder	26
4.1.3 Oppfatning - Kunnskapsbedrift – medarbeider	29
4.1.4 Oppfatning - Kunnskapsbedrift - leder	33
4.2 Personlig utvikling - hvor viktig er det?.....	36
4.2.1 Viktighet - Håndverksbedrift - medarbeider	36
4.2.2 Viktighet - Håndverksbedrift - leder	38
4.2.3 Viktighet - Kunnskapsbedrift - medarbeider	41
4.2.4 Viktighet - Kunnskapsbedrift - leder	44
4.3 Empiriens inntrykk	47
5 Analyse	48
5.1 Analysemodell	49

5.2 Oppfatning av personlig utvikling	50
5.2.1 Sammenligning innad i håndverksbedriften HO	50
5.2.2 Sammenligning innad i kunnskapsbedriften KO	53
5.2.3 Sammenligning mellom medarbeiderne i bedriftene MO	56
5.2.4 Sammenligning mellom lederne i bedriftene LO	59
5.3 Viktigheten av personlig utvikling	61
5.3.1 Sammenligning innad i håndverksbedriften HV	61
5.3.2 Sammenligning innad i kunnskapsbedriften KV	66
5.3.3 Sammenligning mellom medarbeiderne i bedriftene MV	71
5.3.4 Sammenligning mellom lederne i bedriftene LV	76
5.4 Viktigste funn og avslutning	79
6 Konklusjon	82
7 Referanseliste	84
8 Vedlegg	89
Vedlegg 1: Samtykkeskjema	89
Vedlegg 2: Godkjennelse fra NSD	93
Vedlegg 3: Intervjuguide	95

Tabell- og figuroversikt

Tabell 1 - Oversikt over utvalg fra håndverksbedriften	19
Tabell 2 - Oversikt over utvalg fra kunnskapsbedriften	19
Figur 1 - Analysemodell	49

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn

I dagens moderne samfunn er det naturlig at medarbeidere i større grad preger organisasjonen ved at de ønsker utfordringer, vil ha frihet til å kunne bestemme, og et ønske om å utvikle sitt potensiale gjennom faglig vekst og personlig utvikling (Berg, 2013). Det er ikke ofte en hører medarbeidere si at de ikke har behov for utvikling, og fra et organisatorisk ståsted har det, de siste to tiårene, vært et krav til jobbsøkere om å være endringsvillig, fleksibel og ønske personlig og faglig utvikling (Brinkmann, 2015). Medarbeidere trenger stimulering av utvikling, og en kultur som tilrettelegger for læring (Ledernytt, 2019). De behøver også et arbeidsmiljø som fremmer læring og kompetanseutvikling, noe som vil være viktig for trivsel, helse, personlig utvikling og mestring (Haugen, 2004). Som svar på disse kravene har organisasjoner blitt såkalte lærende organisasjoner, som oppfordrer til blant annet utvikling, læring og mestring (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Grunnet markedets skiftende ønsker og preferanser, er det viktig at organisasjoner er i stand til å tilpasse seg omgivelsene. Dette stiller krav til organisasjonens ansatte om å kontinuerlig kunne tilegne seg og tilpasse seg nye situasjoner. Det synes derfor viktig fra organisasjonens side at alle ansatte har interesse og ønske om å utvikle seg i takt med organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Kravet om utvikling stilles ikke bare av organisasjoner, men også av ansatte, her demonstrert gjennom Arbeidsmiljøloven §4-2(2a, 2c). Loven sier at det i utforming av arbeidstakerens arbeidssituasjon skal tilrettelegges for personlig og faglig utvikling, selvbestemmelse, faglig ansvar og innflytelse (Arbeidsmiljøloven, 2005).

Litteraturutdragene ovenfor indikerer et betydelig fokus på ansattes personlige utvikling, både fra arbeidsgiver og ansattes side. Observasjoner forskerne har gjort, er blant annet at det gis mulighet for personlig utvikling ved ansettelse på flere arbeidsplasser. Et søk på finn.no, viser at det er 1803 annonser ute når man bruker søkeordene “personlig utvikling” per 19.05.20. På bakgrunn av dette, ble det interessant å undersøke om personlig utvikling er viktig for arbeidstakere, og hvorfor det virker å være viktig for arbeidsgivere. Når personlig utvikling er noe arbeidsgiver enten tilbyr, eller forventer at arbeidstakere skal ønske, bør det nødvendigvis ligge en felles forståelse bak begrepet. Med dette menes at det er hensiktsmessig at arbeidstakere og arbeidsgivere har samme forståelsen, slik at

forventningene blir det samme for stillingen og dens muligheter. Forskerne ønsker derfor å bidra til å skape bedre forståelse for hva personlig utvikling innebærer, slik at dette kan knyttes til konkrete forventninger og tiltak en organisasjon kan dra nytte av, med interesse for temaet.

1.2 Avgrensninger

For denne masteroppgaven er det valgt informanter fra to ulike casebedrifter. Forskerne har valgt å kalle disse organisasjonene *håndverksbedrift* og *kunnskapsbedrift*. Organisasjonene ble valgt på bakgrunn av oppfatning om ulike arbeidshverdag og arbeidsoppgaver. For å sikre en grundig gjennomførelse av masteroppgaven, ble det gjort avgrensninger. Det er blant annet ikke valgt å skille mellom offentlig og privat sektor, ei heller kjønn, grunnet mangel på tid og omfang på masteroppgaven. Dette krevdes heller ikke for å besvare masteroppgavens problemstilling. Forskerne har valgt å belyse personlig utvikling både fra et arbeidsperspektiv og i private sammenhenger, da det antas at personlig utvikling forekommer på begge arenaer.

1.3 Om oppdragsgiver

Håndverksbedriften og kunnskapsbedriften valgt til denne masteroppgaven er henholdsvis en rørleggerbedrift og en IT-bedrift. Håndverksbedriften er noe større i antall ansatte enn kunnskapsbedriften, og benevnes som en stor organisasjon, og kunnskapsbedriften som en mellomstor organisasjon.

Forskerne har reflektert over benevnelsene håndverksbedrift og kunnskapsbedrift, og at benevnelsene kan virke misvisende. Årsaken til dette er at en såkalt håndverksbedrift, også er en kunnskapsbedrift. En håndverksbedrift er i likhet med en kunnskapsbedrift bygget på kunnskapen til sine ansatte, og organisasjonene trenger kunnskap for å utføre sine tjenester og arbeidsoppgaver. En kan si at hovedskillet mellom disse to typene organisasjoner er at håndverksbedrifter gjerne benytter fysisk verktøy for å utøve sin kunnskap, til å løse et behov, der behovet har oppstått. Kunnskapsbedrifter skiller seg fra håndverksbedrifter ved at de gjerne kan utøve sin kompetanse fra sentrale funksjoner til å dekke behov ut der behovet har oppstått. Forskerne mener derfor at håndverksbedrifter også kan omtales som kunnskapsbedrifter.

1.4 Problemstilling

Personlig utvikling er mye omtalt i stillingsannonser, og flere organisasjoner skriver på sine nettsider at de ønsker å tilrettelegge for dette. Hva dette betyr for medarbeidere, og hvor viktig begrepet er for ledelsen, kommer dog ofte ikke fram. Dette synes dermed interessant å kartlegge, samt sammenligne både hva leder og medarbeider mener personlig utvikling omhandler. Ønske om å sammenligne de to ulike organisasjonene, kommer av antagelsen om ulik arbeidshverdag, som derav kan bety ulike syn på begrepet personlig utvikling. Den utarbeide problemstillingen for denne masteroppgaven er som følger:

Oppfatning og viktighet av personlig utvikling: Hvilke likheter og ulikheter finnes blant ledere og medarbeidere i to ulike typer organisasjoner?

Problemstillingen er dagsaktuell, da begrepet personlig utvikling i stadig større grad omtales. Dette krever en større forståelse for medarbeideres og ledes oppfatning av begrepet, og hvor gjeldende det gjør seg i, og utenfor jobbsammenheng.

1.5 Begrepsavklaring

Personlig utvikling, personlig vekst, egenutvikling, selvrealisering og selvaktualisering er begreper som omhandler felles egenskaper. Det er i denne masteroppgaven valgt å bruke begrepene *personlig utvikling*, *selvrealisering* og *å realisere seg selv* om hverandre. Det vil i teorikapitlet bli presentert forklaringer som forteller hva begrepene omhandler.

Det er i masteroppgaven skrevet “forskere” og “forfattere”, med ulik betydning. *Forskere* er betegnelsen på forfattere av denne masteroppgaven, og *forfattere* er betegnelse på forfattere av tidligere publiserte forskningsartikler eller bøker.

1.6 Oppgavens oppbygging

I kapittel 2 vil den teoretiske bakgrunnen for oppgaven blir presentert. Teorikapitlet inneholder forskning om personlig utvikling, selvrealisering, autonomi, indre motivasjon og jobbtilfredshet. I kapittel 3 vil metodevalgene presenteres, hvor valg av forskningsdesign, datainnsamlingsmetode, dataanalyse og forskningskvalitet blir nærmere forklart. I kapittel 4 vil empirien presenteres, og i kapittel 5 blir analysen presentert. Til slutt i kapittel 6 blir konklusjonen presentert, sammen med forslag til videre forskning.

2 Teori

I dette kapitlet vil den teoretiske bakgrunnen for masteroppgaven presenteres. Det vil bli presentert teori og forskning som omtaler hvilken betydning personlig utvikling og selvrealisering har hatt gjennom tidene. I den siste delen av kapitlet, kapittel 2.5, blir forskning som omhandler håndverksbedrifter og kunnskapsbedrifter presentert. Teorien vil i kapittel 5 bli diskutert sammen med empirien for analyse.

2.1 Aktualisering

Personlig utvikling er et vidt begrep som er forsøkt forklart på flere måter innen forskjellige fagdisipliner som økonomi, psykologi og ledelsesforskning (Skau, 2017; Thomas, 2014). Personlig utvikling inngår i en livslang prosess (Chalofsky & Krishna, 2009), og blir forklart som ønske om å leve et sunnere, lykkeligere og meningsfullt liv (Thomas, 2014). Calleja og Mercado (2018) beskriver at personlig utvikling krever frihet og egnethet. Med dette mener forfatterne at det er forhold som må ligge til rette for at personlig utvikling skal kunne forekomme. Personlig utvikling er en form for læring som forekommer gjennom aktiv samhandling med omgivelsene, i en såkalt sosialiseringssprosess i flere aspekter i samfunnet, eksempelvis i hjemmet og på arbeidsplassen (Dagsland & Einarsen, 2016). Det innebærer forandring ved at tankemønstre, handlingskompetanse, selvforståelse og væremåte endres. Personlig utvikling innebærer prøving og feiling, og man tillater seg ikke å bli stående stille over lengre tid (Skau, 2017).

Arbeidstakere etterspør i dag mennesker som er selvstendige, oppfinnsomme og initiativrike. For at organisasjoner skal overleve og være konkurransedyktige, har de behov for medarbeidere med slike kvalifikasjoner. Det stilles derfor større og større krav til menneske, både som yrkespersonell og privatpersoner. Det hevdes at hvis en fraskriver seg ansvaret for personlig utvikling, gir en ikke bare avkall på muligheten for økt livskvalitet, en reduserer også utbytte andre kan få ved å være sammen med en (Skau, 2017). Som individer har man et innebygd ønske om å forbedre de ferdighetene og kvalitetene man mener vil gi personlig utvikling. Dette innebærer endringer av selvbilde, identitet og motivasjon (Dagsland & Einarsen, 2016), og handler om å mestre seg selv og utvikle selvinnsett (Thomas, 2014). Et annet begrep som omtaler individets vekst og forbedring er selvrealisering (Johnsen & Pallesen, 2016). Diseth (2019) omtaler selvrealisering som “det å realisere talent, kapasitet og potensial” (s. 209), hvor det omhandler å bli den beste versjonen av seg selv (Diseth, 2019).

Det vil derfor være naturlig å se likhetstrekk mellom begrepene personlig utvikling og selvrealisering.

2.2 Personlig utvikling før det 20-århundre

Å realisere seg selv og sitt potensiale har lenge vært et relevant tema for mennesket (Ross, 2009; Maslow, 1970; Rogers, 1967). Aristoteles omtalte i sin tid begrepet *Eudaimonia*, forklart som menneskelig blomstring eller lykke, og mente at dette var menneskets høyeste gode (Ross, 2009). I senere tid har begrepet *Eudaimonia* blitt forsøkt forklart av flere forskere, blant annet Waterman (1993) som presenterer begrepet som en teori om selvrealisering, hvor individer blir tvunget til å se sitt sanne jeg. Det referer til hvert individs besittelse av muligheten for å nå sitt fulle potensiale (Waterman, 1993).

I 1920 forsøkte en Hawthorne studie å avdekke om det fantes noen fysiske forhold som var optimale for at ansatte skulle jobbe mer effektivt. Studien fant at så lenge ansatte følte seg sett, ville de yte mer, og at psykologiske forhold i større grad påvirket effektiviteten til ansatte (Watson, 2017). Senere studier har i større grad fokusert på ansattes tilfredshet for å øke effektiviteten i organisasjonen, deriblant Herzberg med sin *tofaktorteori*. Dette var en av de første fullstendige teoriene om jobbtilfredshet, hvor grunnprinsippet i teorien er at medarbeidere som trives i jobben er mer produktive, enn de som mistrives. Herzbergs teori skiller mellom det som kalles for hygiene faktorer og motivasjonsfaktorer, hvor hygiene faktorene baserer seg på ytre belønninger, som blant annet lønn. Disse skaper mistrivsel om de ikke er tilstede, men ikke trivsel om de er det. Motivasjonsfaktorene baserer seg på indre belønninger, eksempelvis anerkjennelse, læring og vekst, og involvering og ansvar. Ifølge Herzberg vil de sistnevnte faktorene kunne bidra til å skape tilfredshet i den grad de er tilstede, men ikke mistrivsel om de ikke er det. Motivasjonsfaktorene er nært knyttet til behovene som ligger høyere i pyramiden til Maslow, som blant annet vekst og utviklingsmuligheter (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

McGregor (1960) er en annen kjent forsker som fokuserte på ansattes mulighet for vekst og utvikling. Han er kjent for sine to ledelsesteorier, teori X og Y, og mente at verden trengte en lederstil som viste mer tillit overfor ansatte. Han mente at ansatte hadde behov for selvrealisering, og antok at de ønsket å ta ansvar, har interesse for personlig utvikling, og å gjøre en god jobb. Dette synet har også Steers og Spencer (1977) som hevdet at berikede jobber, det vil si jobber som inneholder blant annet variasjon, autonomi og tilbakemeldinger, ofte forbindes med økt jobbtilfredshet, redusert fravær, og i noen tilfeller økt ytelse.

Senere presenterte Hackman og Oldham jobbkarakteristika-modellen. Teorien forsøkte å forklare hvordan arbeid bør tilrettelegges for at ansatte skal få mulighet til å anvende ferdigheter (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette er noe som ifølge Hackman og Oldham (1975) kan gi økt motivasjon og bedre jobbytelse. Denne teorien kan virke meningsfull, men det er også hensiktsmessig å være kritisk til den. Noen ønsker en enkel jobb som krever lite variasjon og selvstendighet (Kaufmann & Kaufmann, 2009), og andre har et større ønske og engasjement for oppnåelse og vekst. Sistnevnte vil respondere positivt til arbeidsplasser som tilrettelegger for disse behovene, mens de som ikke ønsker personlig vekst kan oppleve slike jobber ukomfortable (Hackman & Oldham, 1975). Det vil derfor være aktuelt å ta hensyn til individuelle forskjeller når en vurderer jobbens motivasjonspotensial (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Katz (1978) gjennomførte en studie av Hackman og Oldhams jobbkarakteristika-modell, hvor de undersøkte hvilke påvirkning faktorene i modellen hadde på jobbtilfredshet, og fartstid. For nyansatte er kun *betydningen av oppgaven* positivt relatert til jobbtilfredshet, mens *autonomi* på andre siden er negativt korrelert. Årsaken til at autonomi er negativt korrelert til jobbtilfredshet for nyansatte, er at de i den første perioden i ny jobb, eksempelvis tenker på det å bli kjent med kollegaer og å skape sin identitet i organisasjonen. Når disse forholdene viser seg å være mer stabile, kan den ansatte rette fokuset mot oppgaver som involverer høy prestasjon, utfordringer og autonomi. Den ansatte vil også fra dette punktet være mer opptatt av å mestre de aktuelle oppgavene og bruke sin kompetanse, enn å bygge sosiale nettverk (Katz, 1978).

Selvrealisering og personlig utvikling er omtalt av kjente navn som blant annet Maslow (1970), Rogers (1967) og Alderfer (1969). Felles for disse forfatterne er fokuset på viktigheten av selvrealisering for individer, hvordan dette vil føre til at mennesker blir “den beste versjonen av seg selv”, på best mulig måte kan utvikle sine potensialer, eller bli “et helt menneske” (Maslow, 1970; Rogers, 1967; Alderfer, 1969). Forfatterne fokuserer sine studier rundt at individer til enhver tid ønsker å oppnå selvrealisering, at aktiviteter som bidrar til selvrealisering er tilfredsstillende (Rogers, 1967), og hvordan manglende muligheter for vekst kan virke hemmende (Alderfer, 1969; Maslow, 1970).

Maslow (1971) forklarer dog et fenomen som kan forhindre mulighet for selvrealisering. Dette fenomenet kalte han The Jonah Complex, som omhandler frykten for ansvaret som kan følge av den stolthet, skjebne og talenter man som enkeltmenneske kan besitte. Mennesket er med andre ord splittet mellom å føle på et personlig ønske om å oppnå sitt beste potensiale, og følelsen av å ikke være i stand til å oppnå det samme som andre. I

tillegg forklarer Maslow (1971) at det ikke er et ønske for alle mennesker å nå sitt fulle potensiale, dette fordi samfunnet har utpekt hva som er “normalt” og “gjennomsnittlig” å oppnå. Poenget Maslow (1971) fremmer er at man som individ ikke vil ønske å utøve noe mer enn denne “normalen” i eget liv, og dermed ikke streber etter mer.

I ettertid er spesielt Maslow og Rogers blitt kritisert for sine teorier (Geller, 1982). Et kritisk synspunkt er at de praktiske anbefalinger som teoriene dirkete kommer med, er med på å styrke og opprettholde det de i utgangspunktet prøver å motvirke, nemlig dehumanisering. Geller (1982) mener det vil gagne hver av oss om vi endrer det konstante fokuset på selvrealisering, og heller fokuserer på andre veier som kan gi forståelse og mindre dehumanisering. Han former et bilde av det tjuende århundres vestlige samfunn hvor selvrealisering som teori har liten sammenheng med å forbedre den menneskelige tilstanden.

Kritikken mot selvrealisering har likevel ikke gjort seg så gjeldende at det unnlater å være bakgrunn for senere forskning. Blant annet fant Deci og Ryan (1985) i sin studie en positiv sammenheng mellom autonomi og selvrealisering. De antyder at når ansatte har autonomi og det tilrettelegges for selvbestemmelse, vil de også ha mulighet til å utvikle seg. Bartram, Foster, Lindley, Brown og Nixon (1993) fant i sin studie at medarbeidere som ble utsatt for nye og utfordrende oppgaver, erfarte at arbeidsutførelsen ble bedre, og de fikk mulighet til å utvikle seg og øke sitt kompetansenivå. Mikkelsen (1996) forklarer at personlig utvikling for eksempel kan vise seg når medarbeideren får tildelt nye arbeidsoppgaver. I tillegg hevder Bandura (1997) at hvis den ansatte får positive tilbakemelding fra eksempelvis kollegaer, vil interessen for utvikling kunne stimuleres.

Det kommer fram at det ble satt et søkelys på Human Resource Management (HRM) på 1980-tallet, men det gis også indikasjoner om at det var i fokus tidligere (Wilton, 2016). HRM handler om å sette fokus på tiltak organisasjonen setter i gang for å tiltrekke seg, utvikle og motivere sine ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det å ha motiverte medarbeider handler om at de frivillig kan yte noe ekstra for organisasjonen, uten at de nødvendigvis får direkte belønning for det. Medarbeidere som er motiverte ønsker å løse problemer på egenhånd når det oppstår uventede situasjoner, uten å måtte spørre ledelsen eller kollegaer om hjelp. Organisasjonen vil dra fordel av motiverte medarbeidere ved at de kan utvikle et konkurransefortrinn, og kanskje kunne oppnå økonomiske fordeler (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Deci (1975) sier at indre motivasjon kommer av de aktiviteter som ikke nødvendigvis gir belønning utenfor selve aktiviteten, fordi aktiviteten oppleves som belønning, og er motiverende i seg selv. Han sier videre at indre motivasjon er med på å gi opplevelsen av kompetanse, kontroll og mestring (Deci, 1975).

2.3 Personlig utvikling de to siste tiår

I nyere tid viser begrepet personlig utvikling seg fortsatt gjeldende. Kaufmann og Kaufmann (2009) og Jacobsen og Thorsvik (2013) bruker teorien til Maslow for å beskrive selvrealisering, noe som betyr at teorien fortsatt har innvirkning på nyere motivasjonsteorier. Forfatterne bruker Maslows behovspyramide til å argumentere for menneskers behov for anerkjennelse og selvrespekt, og tilretteleggelse av mulighet for vekst og personlig utvikling. Som forklart innledningsvis er dette grunnet fokuset personlig utvikling har fått i jobbsammenheng, gjennom blant annet å være sentralt i stillingsannonser (Brinkmann, 2015). Blant annet mener Hetland og Hetland (2011) og Knardahl (2011), at det viktige for mennesker, er å få mulighet til å føle mestring og utvikling i jobben, hvis ikke vil det kunne få negative konsekvenser for helse og trivsel. Spurkeland (2012) hevder at utvikling er en av flere forutsetninger for å trives, og at spesielt yngre mennesker ikke har vilje eller tålmodighet til å jobbe under forhold som ikke gir utviklingsmuligheter. Han mener at de som hevder at mennesker trives med rutinearbeid tar feil. Disse individene kan oppsøke mestring og trygghet, men får ingen utfordringer, og kjeder seg i selve utførelsen av oppgavene (Spurkeland, 2012).

Det vil ifølge Marnburg (2001) ikke være urimelig å anta at arbeidsplassen er individers viktigste plass for personlig utvikling, da mennesker tilbringer nesten halvparten av sitt våkne liv på jobb, og i flere tilfeller bruker en mer tid på arbeidsplassen enn det en gjør hjemme (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Jacobsen og Thorsvik (2013) mener mennesker skal få mulighet for utvikling og å få realisert sine drømmer når de er på jobb, og det er derfor essensielt at de har det bra, og får oppleve personlig vekst og utvikling når de er der. Thuen (2011) forklarer viktigheten av en god balansegang mellom fritid og jobb. Fra jobben tar en med seg opplevelser og inntrykk hjem, eksempelvis kompetanse, anerkjennelse, holdninger, verdier og preferanser. Alle disse faktorene påvirker i sin tur livet en har utenfor jobb, på lik linje med at forhold på hjemmebane, påvirker arbeidshverdagen. Det er like mye lederens ansvar som medarbeiderens å tilrettelegge for en god balansegang mellom jobb og fritid, hevder Thuen (2011). Forfatteren forteller at medarbeidernes ansvar blir å sette tydelige grenser, og organisasjoner kan få fordeler av å tilrettelegge for denne balansegangen, ved at for eksempel sykefraværet reduseres.

Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder blant annet at det å ha varierte og interessante arbeidsoppgaver, faglige utviklingsmuligheter, frihet i jobben, et godt sosialt arbeidsmiljø og muligheter til ulike karrierestiger, er viktige kriterier for valg av arbeidsplass. Forfatterne

hevder at individer utgjør den viktigste kapitalen i organisasjonen, som arbeidskraft er de den viktigste innsatsfaktoren, ikke maskinene, utstyret og bygningene. Kompetansen medarbeiderne har, hvordan de bruker den og deler den med sine kollegaer, er viktig for organisasjonens suksess. Organisasjoner som ikke klarer å imøtekomme medarbeiderens forventninger, vil trolig kunne oppleve misnøye og i større grad turnover (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Marnburg (2001) hevder at om kompetanseutviklingen til medarbeiderne stopper opp, vil også utviklingen av virksomheten gjøre det. En viktig forutsetning er dermed at organisasjonen oppmuntrer til, støtter og tilrettelegger for utvikling hos medarbeiderne. Prosessen for å utvikle, tilegne og ivareta kompetanse blir derfor stadig viktigere (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Å ha fokus på selvrealisering og personlig utvikling, kan både komme medarbeidere og organisasjon til gode (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Når ansatte føler at det finnes muligheter for utvikling i organisasjonen, kan dette føre til økt tilfredshet og bedre prestasjoner. Noen organisasjoner tilbyr blant annet undervisning og konferanser som medarbeiderne kan delta på. Disse fordelene kan stimulere den ansatte til å gripe nye muligheter for å forbedre seg selv (McNamara, 2005, som sitert i Jerome, 2013). For organisasjonen blir det mulig å utnytte de ansattes evner og potensialer, noe som vil kunne forbedre produktiviteten og effektiviteten til organisasjonen (Jerome, 2013).

Lai (2013) mener det primært er et lederansvar å tilrettelegge for at medarbeiderne får brukt sin kompetanse på best mulig måte, slik at de kan bidra til verdiskapning og måloppnåelse. I likhet mener Spurkeland (2012) at lederens jobb innebærer å utvikle kompetansen til medarbeiderne, og gjøre de dyktigere. Han påpeker dog at alle mennesker selv har ansvar for sin utvikling, og at man ikke kan sitte og vente på drahjelp. Kaufmann og Kaufmann (2009) mener det kan være utfordrende for ledelsen å tilrettelegge for at arbeidsoppgavene skal gi mulighet for selvutvikling, da oppgavene kan bli for utfordrende for medarbeideren. Thomas (2014) hevder at når individer får mulighet til å forbedre og opprettholde sin kompetanse, vil det gi rom for personlig utvikling. Kompetansen individet har avhenger ikke kun av de objektive kvalifikasjonene, men også viljen og ønske om å utvikle seg, lære og å begi seg ut på utfordrende oppgaver (Lai, 2013).

Kaufmann (2011) sier blant annet at for å kunne skape noe nytt og fremragende, bør ledere inspirere og støtte sine medarbeidere, ved å vise tillit til deres kompetanse. Det er ifølge Chalofsky og Krishna (2009) viktig at ledelsen stoler på sine medarbeidere, ved at medarbeiderne selv får lov til å ta beslutninger om hvordan arbeidsdagen skal struktureres, og hvordan arbeidsoppgavene skal utføres. Haugen (2004) hevder at det å ha tro på egen

kompetanse og føle autonomi på arbeidsplassen har positiv effekt på indre motivasjon, og Brochs-Haukedal (2011) hevder at indre motivasjon vil kunne knyttes til behovet for selvrealisering og vekst. Denne motivasjonen gjør seg gjeldende for det øverste nivået i Maslows behovspyramide, hvor disse indre belønningene er sterkt knyttet til blant annet følelsen av å utvikle seg som menneske, og lære seg å bruke flere ferdigheter (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En ansatt som er indre motivert gir sjeldnere opp i møte med vanskelig arbeidsoppgaver, eller utfordringer i jobben. Dette fordi man har interesse for oppgavene, og dermed ønsker å holde motet oppe til man finner en god løsning (Hetland & Hetland, 2011). Medarbeidere som er indre motivert opplever i større grad tilhørighet og stolthet til arbeidsplassen, og tenker i mindre grad på å forlate arbeidsplassen (Kuvaas & Dysvik, 2016).

2.4 Personlig utvikling i dag - videreutvikling og spor til kritikk

Nyere forskning trekker fram viktigheten av at ansatte får mulighet til utvikling (Manger, 2016; Fletcher, 2019; Burhan, 2019). Skau (2017) hevder at alle individer ønsker å oppnå selvrealisering, og begrunner dette med at det kan oppleves frigjørende og lykkeskapende. Individer har et behov for å bli betraktet som dyktige og kompetente, samtidig som de ønsker å føle seg bra og verdifull (Diseth, 2019). I nyere tid har det dog vokst fram skepsis rundt selvrealisering, og om det bør fokuseres på i den grad det gjør. Én forklaring på kritikken kan være at selvrealisering innebærer å ta inn over seg ansvaret en har for eget liv og egne handlinger. Et slikt ansvar vil kunne medføre opplevelsen av angst, isolasjon, ensomhet og frustrasjon (Brinkmann, 2015; Skau, 2017), og å realisere seg selv vil derfor kunne føles skremmende (Skau, 2017).

Et annet argument mot selvrealisering er at det ikke nødvendigvis vil gjøre en lykkeligere (Diseth, 2019). Brinkmann (2015) deler dette synet, og mener at selvrealisering ikke er like viktig og frigjørende som det ofte er fremstilt. Han hevder at det ikke er ofte en hører medarbeidere si at de ikke har behov for utvikling, og at dette i så fall vil indikere motstand mot nåtidens ideologi. Forfatteren mener at man alltid har en evig higen etter å konstant forbedre seg, bevege seg og ikke noen gang slå seg til ro med noe eller noen. Han hevder at selvrealisering kan gjøre større skade enn godt, og begrunnelsen for dette er at det å se etter utviklingspotensialer åpner opp for en analyse av en selv. Dette mener han kan lede til skuffelse, da forestillingen om en selv ikke samsvarer med ønsket fremstilling. Forfatteren trekker fram et eksempel ved å si at det å skulle stoppe opp og tenke over hvor og hvem man er, mot den man *kunne* vært, kan virke mot sin hensikt, da individet kan finne seg selv

utilstrekkelig. Brinkmann (2015) mener det derfor kan komme mer godt ut av å reflektere over fortiden, enn å bekymre seg over hvordan fremtiden blir, og betviler derfor om selvrealisering er noe å hige etter.

Denne kritikken har ikke satt en stopper for videre forskning om personlig utvikling, og hvilke fordeler det kan ha for både ansatte og organisasjoner. Forskning viser at tilretteleggelse for utviklingsmuligheter hos de ansatte, har en sammenheng med interesse og engasjement for jobben (Bakker & Bal, 2010; Fletcher, 2019). Burhan (2019) gjennomførte en studie hvor det ble testet om blant annet selvrealisering og jobbtildfredshet har en påvirkning på ansattes jobbutførelse. Forfatteren hevder blant annet at det er viktig å ha fokus på de menneskelige ressursene organisasjonen besitter, for at organisasjonene skal ha mulighet til å nå sine mål. Resultatene viste at både selvrealisering og jobbtildfredshet har en positiv påvirkning på ansattes jobbyttelse. Fletcher (2019) hevder at det er essensielt å gi ansatte mulighet for personlig utvikling, da dette vil kunne utvikle de menneskelige ressurser i organisasjonen, som vil kunne føre til et økt konkurransefortrinn.

Ansatte som føler interesse for arbeidsoppgavene, vil i større grad være interessert i å yte ekstra for organisasjon. Det viser seg at opplæring og investering i medarbeiderutvikling er positivt relatert til ekstrarolleatferd hos medarbeidere som er høyt indre motiverte (Dysvik & Kuvaas, 2008; Kuvaas & Dysvik, 2016). Begrepet ekstrarolleatferd handler om at medarbeideren yter mer enn det som forventes av dem. En type ekstrarolleatferd som skiller seg ut er *egenutvikling*, som innebærer at en medarbeider på eget initiativ ønsker å engasjere seg i aktiviteter som har som formål å forbedre og utvikle kunnskaper (Skogstad & Einarsen, 2016). Engasjerte ansatte har ofte en entusiastisk holdning til jobben sin, og er villig til å gi mer av seg selv, enn det som forventes av dem (Turner, 2020). Turner (2020) trekker fram viktigheten av at ansatte ikke skal føle frykt eller angst på arbeidsplassen, og hvilke positive effekter dette kan gi for den ansattes engasjement. For å minimere frykt, er det viktig at kolleger oppfattes støttende, respekterer hverandres kompetanse, og at de opplever trygghet overfor hverandre. Det vil være mulighet for å være kreativ og innovativ, og man finner nye og bedre måter å jobbe på. Dette vil kunne gi en positiv effekt, og en følelse av trivsel og velvære, som omfatter interpersonlige funksjoner, assosiert med selvrealisering. Det omfatter blant annet selvrespekt, autonomi og personlig vekst (Turner, 2020).

Kaufmann og Kaufmann (2015) forklarer blant annet at tilfredse medarbeidere kan få et økt engasjement og bli mer effektive i utførelsen av arbeidsoppgavene, som igjen vil forplante seg til økt produktivitet. Jobbtildfredshet blir definert som “en evaluerende tilstand som uttrykker ens formodning, tilfredshet og positive følelser i relasjon til jobben”

(Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 292). Dette omhandler temaer som hvor interessant jobben er, hvor gode relasjoner man har til kollegaer, og hvor mye autonomi og fleksibilitet en kan få. Jobbtilfredshet kan føre til en tilstand hvor medarbeiderne ikke utfordres til å trå utenfor egen komfortsone, nettopp fordi de er tilfreds med den nåværende situasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). En studie gjennomført av Bellou (2010) viste at en faktor som forsterker jobbtilfredshet, er forhold som gir mulighet for personlig vekst.

Ledelsen og organisasjonen kan få positive effekter av å tilrettelegge for autonomi, hvorpå autonomi kan føre til økt indre motivasjon, som igjen vil føre til bedre jobbprestasjoner (Diseth, 2019). Måten ledelsen opptrer på, vil ikke bare kunne påvirke ansattes velvære og produktivitet på jobb, men også de økonomiske resultatene til organisasjonen. Med andre ord, ledere som opptrer støttende, kan gi fornøyde ansatte, økt trivsel og bedre resultat for organisasjonen (Dysvik & Kuvaas, 2012, som sitert i Diseth, 2019). Diseth (2019) sier at autonomibehovet består av å føle indre kontroll, valgfrihet og å oppleve at man utfører en oppgave ut av fri vilje. Ribera og Ceja (2018) mener at å skape et miljø som får ansatte til å yte bedre, er organisasjons største utfordring. Det kommer fram at enhver som har ansvar for en arbeidsplass skal spørre seg selv: *Hvordan bidrar jeg til min egen trivsel, til mine ansattes trivsel og til trivselen til samfunnet som helhet?* Om man bestemmer seg for at arbeidsplassen skal være det stedet man kan påta seg utfordringer og utvikle ferdigheter, har man større sannsynlighet for å trives på arbeid.

Holt (2016) mener det ligger en forventning hos ledere, om at medarbeidere er villig til å utvikle seg, er kompetente og engasjerte. Blant annet mener Manger (2016) at ledere har et ansvar for å utvikle et arbeidsmiljø som tilrettelegger for mestring hos medarbeiderne. Ifølge Skogstad og Einarsen (2016) vil det være hensiktsmessig å tilrettelegge for egenutvikling, da kompetente medarbeidere er viktig for å kunne oppnå et effektivt arbeidsmiljø. Forfatterne sier at det likevel ikke er gitt om det er leder eller medarbeider som har ansvar for medarbeidernes utvikling. Skau (2017) stiller seg kritisk til om det er rimelig å gjøre personlig utvikling til en del av den profesjonelle kompetanseoppbyggingen. Forfatteren mener at individets verdier og holdninger bør betraktes som en privatsak, og at andre enn en selv ikke burde bestemme hvordan en skal utvikle seg som individ.

2.5 Teorigrunnlag

Tidligere forskning fokuserer på såkalte “white-collar workers” og “blue-collar workers” (Weaver, 1975; Hu, Kaplan & Dalal, 2010; Morris, Conrad, Marks & Ribisl, 1999). Schreurs,

Van Emmerik, De Cuyper, Notelaers, De Witte (2011) definerer blue-collar workers som ansatte, som i all hovedsak jobber med håndgripelige gjenstander, eksempelvis maskiner, verktøy eller utstyr, med andre ord manuelt arbeid (Hu, Kaplan & Dalal, 2010). Schreurs et al. (2011) beskriver white-collar workers som ansatte som eksempelvis jobber med data, nummer, ord, symboler og informasjon. Ovennevnte teori stammer fra et annet arbeidsliv enn det norske, men det er likevel store likhetstrekk med det forskerne innledningsvis omtaler som kunnskapsbedrift og håndverksbedrift. Forklaringene fra forfatterne, om typen arbeidsoppgaver som utføres, virker å være relativt like forskernes begrepsforklaringer (se kapittel 1.3). Tidligere forskning om white-collar workers og blue-collar workers, blir dermed fra nå henholdsvis omtalt som kunnskapsarbeidere og håndverksarbeidere.

Forskning antyder at kunnskapsarbeidere i større grad er preget av indre motivasjon, som eksempelvis kan bety at arbeidsoppgaven i seg selv gir en følelse av å oppnå noe. På andre siden antydes det at håndverksarbeidere oftere er opptatt av ytre forhold, eksempelvis økonomiske belønninger, mulighet for forfremmelse og sikkerhet jobben tilbyr (Locke, 1969; Wernimont, 1966 som sitert i Weaver, 1975). Weaver (1975) undersøkte de ovennevnte forholdene, og fant blant annet at kunnskapsarbeidere er mer opptatt av indre motiverte forhold, enn det håndverksarbeidere er. Studien kunne dog ikke bekrefte at ytre forhold nødvendigvis er noe håndverksbedriften setter pris på. Forfatteren forteller at funnene i studien antyder at de ovennevnte forholdene tilslører hvorvidt de to gruppene er like. Med andre ord kan dette bety at tidligere funn på feltet setter for stort fokus på ulikhetene, når det kan finnes flere likheter (Weaver, 1975).

Halle (1984, som sitert i Schreurs et al., 2011) hevder at en forskjell mellom kunnskapsarbeidere og håndverksarbeidere, er at håndverksarbeidere virker å være mer styrt av ledelsen, får færre muligheter til å oppnå vekst og utvikling, og får få muligheter til nye karrierestiger. Thomas (1989, som sitert i Lucas & Buzzanell, 2004) hevder blant annet at håndverksarbeidere kjennetegnes ved at de ikke har eller ønsker karriere, eller karrierestiger. Det er viktig å merke seg at Weaver, Halle og Thomas sine studier er over 30 år gamle, noe som kan bety at det ikke gjør seg like gjeldende i nyere tid.

Nyere forskning gjort av Hennequin (2007), hevder at håndverksarbeidere ofte jobber i organisasjoner som har lite fokus og oppmerksomhet på ansattes forventninger av karriere og karrieresuksess. Forfatteren mener at organisasjoner drar nytte av å forstå disse forventningene, for å eksempelvis kunne unngå turnover. Anjum og Parvez (2013) forsøkte å kartlegge forskjellen mellom kunnskapsarbeidere og håndverksarbeidere, og fant at kunnskapsarbeidere er mer tilfredse med jobben, enn hva håndverksarbeidere er. En

forklaring på dette kan, ifølge forfatterne, være at kunnskapsarbeidere har større frihet i jobben.

Det er flere interessante funn og forskning hva gjelder forskjeller mellom håndverksarbeidere og kunnskapsarbeidere, men det er observert lite eller ingen forskning som sier noe om hvordan disse to ulike typene organisasjoner oppfatter begrepet personlig utvikling, eller hvor viktig det oppfattes. Det ble derfor, som nevnt innledningsvis, interessant å undersøke dette fagfeltet for å dekke manglende forskning. Forskerne mener det gjør seg gjeldende å forstå dette på et organisatorisk nivå, da det er relevant å vite om personlig utvikling faktisk er viktig, blant annet for å beholde sine ansatte.

3 Metode

I dette kapitlet vil de metodiske valgene for masteroppgaven presenteres. Det blir redegjort for valg av forskningsdesign, datainnsamlingsmetode, dataanalyse og forskningskvalitet.

3.1 Design

I starten av forskningsarbeidet ble det kartlagt hvilke typer data som var nødvendig for å kunne gi svar på masteroppgavens problemstilling. Det blir da viktig å vite hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan prosjektet skal gjennomføres (Johannessen, Kristoffersen & Tuft, 2011). Videre fortsatte arbeidet med å velge ut forskningsdesign som egnet seg for masteroppgavens formål. Det er vanlig å skille mellom tre ulike former for forskningsdesign: eksplorativt, deskriptivt og kausalt (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016). Masteroppgavens varighet var fra januar til mai 2020, og med tanke på tidsbegrensning, ble det ikke hensiktsmessig å benytte et kausalt design. For denne masteroppgaven er det valgt å benytte både et eksplorativt og deskriptivt design. Bakgrunn for valget er at forskerne i utgangspunktet vet lite om forskningsområdet, og at forskningen skjer på et gitt tidspunkt. Når man vet lite om forskningsområdet, er det ifølge Gripsrud et al. (2016) nødvendig å finne ut sammenhenger som utspiller seg i eller rundt tema man ønsker å forske på. Det ble derfor aktuelt å få en oversikt over eksisterende forskning om personlig utvikling, for å forstå hvilke sammenhenger som utspiller seg rundt tema.

Formålet med denne masteroppgaven var å forstå ulike oppfatninger av fenomenet personlig utvikling, og det ble derfor hensiktsmessig å benytte et fenomenologisk undersøkelsesopplegg (Jacobsen, 2015). Hensikten er å forstå hvilke personlig erfaringer, tanker og følelser informantene har hatt i bestemte situasjoner (Nyeng, 2019). Det vil ikke være mulig å observere disse erfaringene, da det er snakk om opplevelser som allerede er avsluttet. For å få forståelse for disse erfaringene, må man ha dialog med informantene, og det er dermed innen fenomenologiske studier vanlig å benytte intervju som datainnsamlingsmetode (Postholm, 2005).

Som nevnt innledningsvis er det valgt å undersøke to casebedrifter, henholdsvis en rørleggerbedrift og en IT-bedrift. Bakgrunnen for valget om å studere to organisasjoner, er for å få en rikere beskrivelse av fenomenet, sammenlignet med å studere kun én casebedrift, noe som kan være en fordel (Jacobsen, 2015). Dette kan også føre til at studiens funn kan overføres til andre case, da det vil være større sannsynlighet for å kunne bruke funnene på

generell basis. Et forskningsdesign som egner seg for å sammenligne to ulike case er det som kalles komparative case. Ved bruk av dette forskningsdesignet observeres likheter og ulikheter mellom to case (Halvorsen, 2008), og det gir forskeren mulighet til å bedre forstå det sosiale fenomenet, når de blir sammenlignet i to eller flere situasjoner (Bell, Bryman & Harley, 2018). Hvordan datainnsamlingen er foretatt, presenteres nedenfor.

3.2 Datainnsamling

I forkant av undersøkelsen ble det sendt inn søknad til Norsk senter for forskningsdata (NSD), for godkjenning av studien. Det ble påsett at søknaden ble sendt 30 dager før datainnsamlingen begynte, slik Johannessen et al. (2011) anbefaler. Søknaden fikk gjennomslag, og prosjektet kunne starte. Metode for datainnsamling ble valgt, og det ble opprettet kontakt med aktuelle organisasjoner som var interessante for masteroppgaven. Et samtykkeskjema, som inneholdt beskrivelse av tema for oppgaven, ble sendt til de gjeldende informantene. Nedenfor vil metodevalget presenteres, med begrunnelse for valget.

3.2.1 Kvalitativ metode

For denne masteroppgaven ble det valgt å benytte kvalitativ forskningsmetode. Bakgrunn for valget er at det egner seg godt til innhenting av data om for eksempel mening bak atferd (Halvorsen, 2008). Utdypet innebærer dette å få en større forståelse for informantens sosiale virkelighet og fenomener knyttet til denne (Dalen, 2004). Jacobsen (2015) hevder at kvalitativ metode egner seg best når man ønsker å avklare hva som ligger i et fenomen eller et begrep, og det har som hensikt å forstå hvordan individer tolker og forstår situasjoner. Denne typen data vil eksempelvis være vanskelig å innhente i kvantitative studier, da dataene er standardiserte og ikke vil gi en dypere forståelse av fenomenet (Jacobsen, 2015).

Nyere forskning viser relevans av tilretteleggelse for personlig utvikling og selvrealisering, både i arbeidslivet og privatlivet. Det viste seg derimot vanskelig å finne forskning som fokuserte på oppfatningen og viktigheten av begrepet fra håndverksarbeidere og kunnskapsarbeidere. Det ble derfor i større grad hensiktsmessig å samle inn primærdata, for å undersøke hva informantene mener begrepet omhandler. Dette vakte også større interesse og relevans å forske på temaet, da det kan være et bidrag til ny og relevant forskning. Ved å intervju informantene vil en kunne innhente informasjon om hvordan begrepet skal eller bør oppfattes (Jacobsen, 2015). Teorikapitlet baserer seg på allerede etablert forskning på område, og det ble gjort et omfattende søk etter teori som kunne gi

opplysninger om personlig utvikling og selvrealisering. Det er flere teoretiske bidrag som er relevante å trekke fram, blant annet Maslow (1970), Rogers (1967), Jacobsen og Thorsvik (2013) og Diseth (2019).

Innenfor kvalitativ metode kan datainnsamling foregå ved observasjon, dokumentstudie, fokusgruppe eller intervju. Hensikten med studien var å forstå informantenes individuelle holdninger og meninger om fenomenet personlig utvikling, og det opplevdes derfor verken som hensiktsmessig å observere informantene eller benytte fokusgruppe. Dokumentstudie ble heller ikke relevant da det ikke foreligger tilstrekkelig primærdata. For denne masteroppgaven er det derfor valgt å benytte intervju som datainnsamlingsmetode, da det som nevnt ikke vil være mulig for forskerne å observere disse erfaringene (Postholm, 2005).

Det skilles mellom flere ulike typer intervju; semistrukturerte intervju, strukturerte intervju og dybdeintervju (Bell et al., 2018; Tjora, 2010). Det ble valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer, hvor intervjuguide ble benyttet som utgangspunkt for tema og spørsmål til intervjuene. Intervjuguiden skulle kun brukes som veiledning, da forskerne ønsket å ha mulighet til å gå utenfor den fastsatte planen. Semistrukturerte intervjuer ble derfor benyttet for å kunne stille oppfølgingsspørsmål, og for å få en utdypelse av det informantene fortalte. Dette er også relevant innenfor fenomenologisk forskningsmetode, da forskerens rolle er å være aktivt lyttende og å stille konkrete oppfølgingsspørsmål (Nyeng, 2019). På bakgrunn av dette, ble det ikke hensiktsmessig å benytte strukturerte intervjuer, da man ikke har like stor frihet i denne typen intervju (Halvorsen, 2008). Dybdeintervjuer ble heller ikke benyttet, da det ble vurdert som ikke hensiktsmessig for å kunne gi svar på masteroppgavens problemstilling. Ved bruk av dybdeintervjuer, ville forskerne ikke hatt ressurser til å intervju like mange informanter, og det ville dermed vært mindre mulighet for å kunne overføre masteroppgavens funn til andre case. I tillegg var det ønskelig å samle inn flest mulig oppfatninger om *personlig utvikling*, for å få en forståelse for om informantene hadde flere like eller ulike meninger om begrepet.

3.2.2 Intervju

For å sikre best mulig kvalitet på datainnsamlingen, ble det gjennomført prøveintervjuer på tre medstudenter. Prøveintervju ble gjennomført da det var ønskelig å få konstruktive tilbakemeldinger på spørsmålenes innhold. Årsaken til at prøveintervjuene ble gjennomført på medstudenter, var fordi de kan ha tilegnet seg kunnskap om hvordan intervju spørsmålene bør stilles for å få utfyllende svar. Dette ble også gjort for å sikre at spørsmålene ble forstått slik

forskerne ønsket. Dette viste seg å være lurt, da noen spørsmål i etterkant av prøveintervjuene ble revidert.

Intervjuene ble gjennomført på kontorene til casebedriftene, og fullført i den ene organisasjonen, før de ble påbegynt i den andre. Underveis i intervjuene ble det tatt lydopptak og notater. Lydopptak ble sett på som nødvendig for å få mulighet til å ha fullt fokus på informanten og situasjonen. Dette er hensiktsmessig for å sikre korrekte uttalelser, slik at man får mulighet til å sitere informantene i etterkant (Tjora, 2010). Forskerne startet med å presentere tema til informantene, og deretter stille ett introduksjonsspørsmål (se vedlegg 3). Formålet med introduksjonsspørsmål er å rette fokuset mot temaet, og at informantene skal kunne komme med egne erfaringer rundt fenomenet før hoveddelen av intervjuet starter (Johannessen et al., 2011). Det ble gjennomført totalt 15 intervjuer, hvor intervjuene varte omlag 25 minutter. Noen informanter svarte mer presist enn andre, noen snakket saktere og mer enn andre, og dermed varierte lengden på intervjuene noe. På tross av at noen intervjuer ble kortere enn 25 minutter, fikk forskerne tak i det de mener er tilstrekkelig informasjon, og intervjuene ble derfor avsluttet når informanten ga uttrykk for å ikke ha mer informasjon. Sitatene som gjengis i empirikapittelet er det gjort små justeringer på, for å gjøre uttalelsene leservennlige. Justeringene er gjort ved enkelte tilfeller hvor informantene uttaler “hmm” og “eh”. Poengene informantene uttalte er likevel beholdt for å styrke påliteligheten.

3.2.3 Utvalg

I en kvalitativ undersøkelse er målet å bedre forståelsen for et bestemt fenomen, og det vil derfor være hensiktsmessig å velge respondenter som kan besitte god kunnskap om fenomenet som skal undersøkes (Gripsrud et al., 2016). Det vil være vanskelig å si noe om sannsynligheten for at de utvalgte informantene har mange og klare meninger om begrepet personlig utvikling, men utvalget ble gjort basert på blant annet informasjon forskerne fant på nettsidene til de utvalgte casebedriftene. Det er kun kunnskapsbedriften som uttrykker på sine nettsider at personlig utvikling er noe de har fokus på. Det var derfor interessant å undersøke en organisasjon som ikke skrev spesifikt om personlig utvikling på sin hjemmeside, for å undersøke om dette hadde betydning for fokus på personlig utvikling eller ikke. Nedenfor presenteres en oversikt over utvalget, henholdsvis i håndverksbedriften og kunnskapsbedriften.

Håndverksbedrift

	Alder	Kjønn	Fartstid	Arbeids- erfaring	Utdanning	Stilling
Informant 1 Leder	46	Mann	11 år	23 år	Jurist	Administrerende direktør
Informant 2 Leder	47	Mann	9 år	17 år	Teknisk fagskole Fagbrev som rørlegger	Prosjektleder
Informant 3 Leder	38	Kvinne	10 mnd	15 år	VVS ingeniør	Prosjektleder
Informant 4 Leder	43	Mann	15 år	20 år	Bachelor i markedsføring	Service og markedsjef
Informant 5	28	Mann	9,5 år	13 år	Fagbrev som rørlegger	Rørlegger
Informant 6	26	Mann	9 år	9 år	Fagbrev som rørlegger Påbegynt teknisk fagskole	Rørlegger
Informant 7	42	Mann	2 år	23 år	Fagbrev som rørlegger	Service- rørlegger

Tabell 1 - Oversikt over utvalg fra håndverksbedriften

Kunnskapsbedrift

	Alder	Kjønn	Fartstid i bedriften	Arbeids- erfaring	Utdanning	Stilling
Informant 8 Leder	42	Mann	5 år	12 år	Sivilingeniør i datateknikk Doktorgrad i systemutvikling	Teamleder
Informant 9 Leder	50	Mann	15 år	24 år	Master i teknisk kybernetikk	Daglig leder
Informant 10 Leder	40	Kvinne	9 mnd	14 år	Master i informatikk, med fokus på innføring i nye datasystemer.	Prosjektleder og teamleder
Informant 11	43	Mann	1 mnd	19,5 år	Høgskolekandidat i informasjonsteknologi	Medarbeider
Informant 12	30	Mann	1,5 år	5 år	Software ingeniør og data	Medarbeider
Informant 13	26	Mann	8 mnd	8 mnd	Master i elektronikk Fag innen datainformatikk	Medarbeider
Informant 14	68	Mann	14 år	45 år	Teknisk høyskole og diplomøkonom BI	Medarbeider
Informant 15	24	Mann	3 mnd	3 mnd	Fagbrev og bachelor i dataingeniør	Medarbeider

Tabell 2 - Oversikt over utvalg fra kunnskapsbedriften

3.3 Dataanalyse

Når intervjuene er gjennomført, kan bearbeidingen av det innsamlede materialet starte (Dalen, 2004). Som nevnt var det gjort lydopptak av intervjuene, hvor lydfilene ble gjort om til tekst. Dette kalles for transkribering (Johannessen et al., 2011), og det transkriberte materialet og lydopptakene vil til sammen utgjøre materialet en benytter i analysekapitlet (Kvale & Brinkmann, 2009).

Transkriberingen ble foretatt av begge forskerne, og før transkriberingen startet, ble det fastslått viktigheten av å bruke samme skriveprosedyre. Dette er viktig for å enklere kunne foreta språklige sammenligninger av intervjuene, og for å sikre transkriberingens reliabilitet (Kvale & Brinkmann, 2009). Forskerne transkriberte derfor alle intervjuene, og sammenlignet teksten. Det viste seg at forarbeidet med å planlegge bruk av samme skriveprosedyre, var hensiktsmessig. Når alle intervjuene var transkribert ferdig, startet kodingen av materialet. Koding gjør det lettere å identifisere og sammenligne uttalelsene fra de ulike informantene, ved å knytte nøkkelord til aktuelle tekstavsnitt i transkriberingen fra intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2009). Det ble ikke benyttet noe program for koding, da det heller ble foretatt av forskerne ved hjelp av fargekoder. De viktigste temaene som ble trukket fram var personlig utvikling (oppfatning/viktighet), mestringsfølelse, motivasjon, jobbtilfredshet og autonomi. Måten dette ble gjort på var å tolke informantenes uttalelser om diverse hendelser og situasjoner. Dette gjorde det mulig å gjøre en analyse av informantenes uttalelser, med hensyn på problemstillingen.

3.4 Forskningskvalitet

3.4.1 Validitet

Validitet handler om hvor godt en klarer å undersøke det forskeren har til hensikt å undersøke (Gripsrud et al., 2016). Valg av undersøkelsesopplegg vil kunne ha konsekvenser for masteroppgavens validitet, og det er derfor viktig å velge den datainnsamlingsmetoden som hjelper forskeren å forstå det som skal undersøkes (Jacobsen, 2015). Da formålet med denne masteroppgaven var å forstå informantenes individuelle synspunkter, ble det naturlig å gjennomføre flere individuelle intervjuer, for å øke masteroppgavens validitet. Det ble valgt å benytte semistrukturerte intervjuer fordi forskerne vil da ha mulighet til å stille flere spørsmål enn hva intervjuguiden i utgangspunktet viser. Dette ble gjort for å kunne utdype detaljer ved situasjoner informantene beskrev, som forskerne fant hensiktsmessig.

For å øke validiteten foreslår Krumsvik (2013) at man bør sette seg inn i teori- og metodelitteratur i forkant av intervjuprosessen. Både teori- og metodekapitlet ble skrevet før intervjuene ble gjennomført, og det var flere årsaker til dette. Det var hensiktsmessig å få innsikt i hvilke forskning som utspilte seg rundt tema personlig utvikling. Dette gjorde det enklere å utforme gode forskningsspørsmål, som ville kunne gi svar på masteroppgavens formål. Det var også relevant å få bedre innsikt i den metoden som ville egne seg best for masteroppgavens formål. Årsaken til dette var at forskerne fikk mulighet til å få en bedre forståelse for hvilke metode som kunne gi svar på det forskerne ønsket å få svar på.

Tjora (2010) sier at validiteten kan styrkes ved at forskerne er åpne om hvordan forskningen praktiseres. Forskerne presenterer den nøyaktige forskningsmetoden gjennom metodekapitlet, og var dermed påpasselig med dette. Tolkningen som fremkommer av masteroppgavens prosedyre kan variere i grad av validitet. Dette kommer av at det ikke er den bestemte målemetoden, eller testen man forsøker å validere, men den bestemte tolkningen (Gripsrud et al., 2016). Forskerne mener etter beste evne å ha tolket materialet på en måte som kan gjøre funn gjeldende, også for andre forskningsprosjekter.

3.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet refererer til forskningsresultatenes troverdighet (Kvale & Brinkmann, 2009), og pålitelighet (Postholm, 2005). Kravet om reliabilitet er problematisk innenfor kvalitativ forskning, da møte mellom forsker og informant vil være ulik fra gang til gang. Det vil være vanskelig, om ikke umulig for informanten å repetere og huske alt som ble sagt ved forrige intervju (Postholm, 2005). Det vil derfor ikke være mulig å oppdage nøyaktig samme funn på andre tidspunkt, eller av andre forskere (Kvale & Brinkmann, 2009). Det vil derimot kunne være en fordel i fenomenologisk forskning at svarene varierer, fordi man vil ha mulighet til å fremstille et bilde av det bestemte tema som mer balansert (Kvale 1997, som sitert i Postholm, 2005).

En faktor som kan påvirke reliabiliteten er dersom forsker og informant ikke forstår hverandre fullt ut. Eksempler på dette kan være at forsker bruker begreper som informanten ikke forstår (Postholm, 2005). Det ble derfor påsett at spørsmålene var forståelige, noe forskerne sikret ved gjennomførelsen av prøveintervjuene.

For denne masteroppgaven er det som nevnt valgt å samle inn primærdata, og forskerne hadde derfor selv kontroll over hvordan dataene ble samlet inn. Å ha kontroll over dette var hensiktsmessig for å kunne påvirke reliabiliteten til dataene (Jacobsen, 2015). Dette vil ikke være like enkelt om man kun benyttet sekundærdata, ved for eksempel en

dokumentstudie. Forskerne mener derfor at reliabiliteten styrkes fordi forskerne selv har samlet inn data, og redegjør for hvordan dette er samlet inn.

3.4.3 Overførbarhet

Johannessen et al. (2011) sier at det innenfor kvalitativ forskning gjør seg mer gjeldende å benytte *overføring av kunnskap* istedenfor begrepet generalisering, da sistnevnte ofte relateres til kvantitativ forskning. Likevel har begrepet *overføring av kunnskap*, slik Johannessen et al. (2011) forklarer det, likhetstrekk med generalisering. Forskerne er klar over at det innen kvalitativ forskning vil være vanskelig å generalisere funnene, og har dermed valgt å kalle det overførbarhet. Innenfor kvalitativ forskning vil det ofte oppstå et generaliseringsproblem, da man ikke får mulighet til å undersøke et større flertall av individer, på grunn av tid og ressurser. For å løse generaliseringsproblemet, foreslår Jacobsen (2015) å studere flere ulike case. Dette er som nevnt gjort ved at masteroppgaven tar utgangspunkt i to ulike organisasjoner. Til tross for at utvalget for disse to casebedriftene er relativt små, vil man på bakgrunn av at det er gjennomført intervjuer i to ulike organisasjoner, kunne si noe om overførbarheten. Det viste seg å være en del likheter i svarene fra informantene i de to ulike casebedriftene (se kapittel 4), noe som indikerer at funnene også kan gjøre seg gjeldende for andre case.

4 Empiri

I dette kapittelet vil det innsamlede datamaterialet presenteres. Forskerne har valgt å presentere funnene ved å gi uttalelser som “flere” eller “noen” av informantene. Dette er gjort for å tydeliggjøre omfanget av funnene. Informantenes uttalelser er satt i kursiv for å tydelig skille mellom disse og forskernes egne oppfatninger av uttalelsene. Empirikapittelet er bygget opp slik at det først forklarer hvilke oppfatninger informantene har av begrepet personlig utvikling for begge casebedriftene (i kapittel 4.1), og videre viktigheten av det (i kapittel 4.2).

4.1 Personlig utvikling - hvordan oppfattes det?

Dette kapittelet omhandler hva informantene forbinder med begrepet *personlig utvikling*. Kapitlet beskriver både hva informantene mener personlig utvikling omhandler, og i hvilke situasjoner det erfares. Informantene beskriver blant annet å lære seg noe nytt, ha faglig utvikling og å utfordre seg selv, som opphav til personlig utvikling. Nedenfor beskrives det nærmere hva aspektene innebærer.

4.1.1 Oppfatning - Håndverksbedrift - medarbeider

Det ble intervjuet tre medarbeidere fra håndverksbedriften. Informantene uttrykte at personlig utvikling blant annet handler om hvordan de selv kan utvikle seg på ulike måter. Én informant (5) sier:

Hvis jeg tar personlig utvikling til meg selv så er det jo på en måte hvordan jeg som person kan utvikle meg, på en måte. På alle mulige måter, egentlig.

Flere av informantene utdypet at personlig utvikling handler om å tilegne seg ny kunnskap, og å få mulighet til å utfordre seg selv. Én informant (6) sier:

Personlig utvikling må vel forbinde det med at man får, ja, utfordre seg selv i hverdagen da til at man, ja. Får prøvd nye ting og tilegne seg ny kunnskap, ja, gjennom varierte utfordringer man kan støte på.

En informant utdyper hva å tilegne seg nye kunnskaper innebærer. Det blir forklart som blant annet nye utfordringer. Informanten (6) sier:

Nye ting som i nye utfordringer, det er jo... det er jo noe man må tilpasse seg i situasjonen man er i, og som gjør at man kanskje må tenke litt nytt, og da vil jeg si at du får utviklet deg ganske bra når du får tilegnet deg nye kunnskaper.. [...] Jeg vil si at man lærer av alle utfordringer man har, om de er gode eller dårlig utfordringer, man lærer jo noe uansett og da får man jo utviklet seg som person da, vil jeg si.

At utfordringer kan lede til personlig utvikling, er det flere av informantene som hevder. De forklarer også at dette gir de en mestringsfølelse, noe de forklarer som en god følelse. De sier at følelsen av å få til noe er viktig, og at dette er noe de ønsker å oppleve. Én informant (5) forklarer dette med utfordringer og mestringsfølelse slik:

Får jo en slik mestringsfølelse hver gang du får til noe som du ikke har fått til før da, det gjør du jo. Og den følelsen er jo alltid god, det er jo den du sier etter ofte. Å få til noe. Også eventuelt du har fått det til bedre enn du har fått det til før da.

I hvilke situasjoner og omstendigheter opplever man personlig utvikling?

Informantene forklarte i hvilke situasjoner på jobb de får utvikling. Én av informantene (7) fortalte at det å måtte være selvstendig, og å ta selvstendige avgjørelser, er blant annet et av tilfellene. Informantene ga videre uttrykk for at det å ha frihet under ansvar gir mulighet for utvikling, men også det å generelt få mer ansvar. Én informant (6) forklarer i hvilke situasjoner på jobb hen utvikler seg mest:

Når man får utfolde seg med for eksempel ukjente ting. Altså, får mer ansvar, og lære seg å tenke på en litt annen måte i forhold til hva slags ståsted man har i for eksempel et prosjekt da. [...] Men, ja.. Får man et prosjekt som er mer teknisk utfordrende enn hva man har jobbet med tidligere så kan det å være å komme ut av komfortsonen, fordi du må begynne å jobbe med noe du ikke kan hundre prosent.

Det å få mer ansvar gir opphav til situasjoner man kanskje ikke føler seg så trygg på fra før, og en blir nødt til å tenke på andre måter enn tidligere. Det blir også nevnt at man kan utvikle seg ved å lære av kollegaer som er flinkere enn en selv. Noen informanter ga uttrykk for at det å lære av andre har gitt muligheten til å kvalifisere seg til andre stillinger i organisasjonen.

Informantene sier at disse situasjonene gjør at de får en utvikling gjennom utfordringer og ny læring. Én informant (5) forteller:

Jeg vet jo om de som er bedre enn meg på forskjellige ting, så da tar jeg gjerne og går rett til de om jeg lurer på noe. Da får jeg tips, også lærer jeg meg det da. Slik at jeg bygger kompetansen min større da, utvide horisonten. Og det har jeg gjort egentlig hele tiden det er jo litt slik jeg har kommet i den stillingen jeg har også. Jeg søker mer kompetanse og erfaring hele tiden.

Informantene ga uttrykk for at det er flere situasjoner som gir de utviklingsmuligheter, men at det ofte er tiden det står på. Det gis også uttrykk for at personlig utvikling skjer når en blir satt i en ubekvem eller usikker situasjon. Én informant (5) forteller:

Det er når du blir satt i en litt ubekvem situasjon der du kanskje ikke har, eller vet alt fra før av på en måte, det er litt nytt å holde på med. Det du ikke har gjort så mye av, også blir du satt til å gjøre mesteparten litt selv da. Slik at du får brukt tiden på å tenke deg et par ganger igjennom før du gjør det.

Informantene fortalte også om hvilke situasjoner utenfor jobb som gir personlig utvikling. En av informantene nevnte at det handler om å være tilpasningsdyktig i sin egen hverdag, og ikke minst livssituasjon. Dette gjaldt da i forhold til mennesker en omgås med, for eksempel familie. Et eksempel på dette ble forklart av én informant (6) slik:

Er det noen i familien for eksempel som har det litt tyngre for eksempel da, så må man jo tilpasse seg den hverdagen.

Situasjoner på jobb som legger demper på personlig utvikling

Det var ingen av informantene som ga uttrykk for at det var noen faktorer ved deres arbeidsoppgaver som la en demper på deres personlig utvikling. Flere av informantene sa at de oppsøker variasjon for å kunne bli flinkere innenfor flere fagområder. De søker utfordringer for å unngå å gjøre det samme til enhver tid. Én av informantene (7) forklarer dette slik:

Det er vanskelig å utvikle seg hvis du går på det samme hele tiden, med veldig små variasjoner i arbeidsoppgavene, så blir jo det litt kjedelig etter hvert.

Flere av informantene sa at det å gjøre det samme hver dag, oppleves som kjedelig. Det er derimot ingen av informantene som ga uttrykk for at de ikke får nok variasjon. Dette begrunnes i at de får muligheter til å tilrettelegge arbeidshverdagen slik de selv ønsker, og derav får utvikle seg om de ønsker det.

Medarbeiderne i håndverksbedriften virker å ha noenlunde samme oppfatning av begrepet personlig utvikling. De beskriver det som å utvikle seg på alle mulige måter, og skiller ikke direkte mellom personlig og faglig utvikling. Informantene gir uttrykk for at personlig utvikling kan tilegnes gjennom utfordringer, både på og utenfor arbeidsplassen. Det er en særlig tilknytning mellom kunnskap og personlig utvikling, hvorpå det blir beskrevet flere eksempler av å tilegne seg ny kunnskap i sammenheng med å oppnå personlig utvikling. Dette innebærer, for informantene, også å være i stand til å tilpasse seg nye situasjoner. Det kommer dessuten fram at å oppnå personlig utvikling gjennom å lykkes med en utfordring, leder til en god følelse - mestringsfølelse. Informantene virket ærlige i sine uttalelser, men forskerne fikk inntrykk av at informantene ikke tenker over personlig utvikling i det daglige.

4.1.2 Oppfatning - Håndverksbedrift - leder

I håndverksbedriften ble det intervjuet fire ledere. Da lederne forklarte hva de legger i begrepet personlig utvikling, var de enig om at det innebærer å bli dyktigere, og å ha evnen til å håndtere situasjoner. I tillegg påpekte de at det handler om å holde orden på egne tanker og følelsesliv. Det å bli dyktigere, gir informantene uttrykk for at kan forekomme både hjemme og på jobb. Informantene (1, 2) forklarer personlig utvikling på denne måten:

Jeg tror jeg egentlig tenker på å bli dyktigere i alt da. Ja. Med alt det det innebærer, for det er jo mange måter å, og mange felt å bli dyktigere på da, både på jobb og hjemme.

[...] evnen til å håndtere situasjoner og holde orden på egne tanker og følelsesliv. Evnen til å kanskje se andre og andres behov inni det da.

Én av informantene trekker fram utvikling i ledersammenheng som å håndtere personale, utvikle organisasjonen og å passe på å endre seg i tide. Å håndtere personale, forklares som å innse at mennesker er forskjellige og krever ulik tilpasning. Én annen informant fortalte at det å bli en bedre leder også kan handle om personlig utvikling. Informanten forteller (2):

Så fremst ledelse er å få andre til å bli gode, så er det jo utviklende da, det å jobbe som leder. Det å få mer ut av andre, altså. Men om jeg. Det gjør i alle fall arbeidshverdagen mer trivelig når folk er fornøyde under deg. [...] Det er kanskje mer det å utvikle seg selv som person av å være leder. Så det er kanskje den rekkefølgen det går i.

Det kan virke som lederrollen bidrar til personlig utvikling, med andre ord det å lære å kjenne sine ansatte gjennom lederrollen, bidrar til utvikling av en selv som person. En leder fortalte også at det skal være mulighet for å lære av sine feil, og at dette også er en vei til utvikling, enten det er faglig eller personlig. Informanten (1) sier:

[...] vi må ha feilvilje. Men det betyr ikke at vi skal gjøre feil med vilje, men at vi skal være villige til å gjøre feil. Hvis det kommer en prosjektleder, så sier han at «du, nå har jeg hørt om et nytt prosjektstyringsverktøy, kan vi prøve det på det og det prosjektet?» så sier jeg ja, kjør på. Også kommer han tilbake også sier han det var kjempebra, og da fortsetter vi med det, eller så kommer han tilbake og sier at det var håpløst, og da prøver vi noe annet.

I hvilke situasjoner og omstendigheter opplever man personlig utvikling?

En av lederne sa at det å få lov til å jobbe med de oppgaven som gir frihet og utviklingsmuligheter, vil kunne gi personlig utvikling. Det å ha frihet forklares av at man får handlingsfrihet ved å få ressurser til å iverksette de tiltakene som føles riktig. Én av informantene (2) forklarer slike situasjoner:

Det er mer det at jeg har handlefrihet da, og ressurser til å iverksette de tiltakene jeg mener er rett, kanskje.

Lederne beskriver det å bli flinkere til å håndtere medarbeidere som en måte å få personlig utvikling. Én informant (2) forklarer hva som har gitt hen personlig utvikling i jobbsammenheng:

Det har litt med hvordan jeg bygger team, hvordan man setter sammen team og hvordan man utvikler menneskene i teamet. Og litt hvordan jeg har utviklet meg selv i forhold til det.

Det ble også trukket fram at personlig utvikling er noe man opplever for eksempel i forbindelse med familieliv. Én av informantene sier at det å utvikle seg som person ikke behøver å ha noe med utdanning, eller faglig påfyll å gjøre. Utenfor jobb blir personlig utvikling forklart som noe som skjer sosialt. Én av informantene (4) sier:

Man har jo mange forskjellige sosiale arena man er på. Enten så er man samboer, gift da må man jo utvikle seg over tiden. Man er jo ikke det man giftet seg for 20 år siden er ikke det samme i dag, så man må jo hele tiden utvikle seg. Situasjonen utvikler seg, man får barn, nye venner, nye naboer, andre sosiale arena. Så må man jo utvikle seg på den måten at man må henge med, tror jeg.

Det ble også fortalt at familieliv kan påvirke personlig utvikling i jobbsammenheng.

Informanten (3) forteller:

Du må være mer hjemme enn de som ikke har barn og kan jobbe mer, rett og slett. Og være borte med syke unger slik som det der, det har jo litt. Men altså det trenger ikke å ha så mye å si på personlig utvikling, det har jeg ikke tenkt så mye på sånn sett men. Men ja, sånn karrieremessig så har det vel noen ting å si, vil jeg tro.

En annen informant sa at man får personlig utvikling når man gjennomfører prosjekter som man er fornøyd med. Informanten (3) forteller:

Det er jo å få gjennomført bra prosjekter, det er egentlig bare det. Så enkelt men likevel såpass mye. [...] at folk som jobber der har hatt det bra, at kunden er fornøyd.

Lederne i håndverksbedriften forklarer også at personlig utvikling innebærer å bli dyktigere, i tillegg presiserer de at det kan forekomme både hjemme og på arbeidsplassen. Eksempler fra lederne omhandler ikke bare situasjoner og utfordringer på arbeid, men også forhold ved en selv som kan forbedres. I tillegg kommer det fram at man ikke behøver å lykkes med utfordringer man får, for å oppnå personlig utvikling. Det kan tilegnes i prosessen selv om utfallet skulle bli annet enn forventet. Informantene forteller også at personlig utvikling kan være med på å gi trivsel i arbeidshverdagen. Lederne var opptatt av å vise forståelse av begrepet personlig utvikling, og forskerne fikk inntrykk av at lederne i håndverksbedriften hadde reflektert over, og gjort seg opp meninger om hva personlig utvikling kan innebære.

4.1.3 Oppfatning - Kunnskapsbedrift – medarbeider

I kunnskapsbedriften ble det intervjuet fem medarbeidere. Flere av informantene sa at personlig utvikling handler om å lære noe nytt, bli flinkere til noe, eller å ha det bra med seg selv. Flere av informantene kom med eksempler på hva de mente personlig utvikling innebærer, for eksempel å reise på et treningssenter, eller å rydde skog. To informanter (12, 11) forklarer personlig utvikling slik:

Bli bedre i noe, lære seg noe. Sånn hvis du har noe du interesserer deg for eller vil lære deg, så er det det det handler om. Lære seg noe, få til å bli flinkere i noe. Ha noe å holde på med. Om det er nyttig for jobb eller privat sammenheng da, det er nå det store spørsmålet.

Jeg tenker kanskje at det ligger på et annet nivå enn... Det kan jo innebære faglig utvikling, men ofte så tenker jeg på sånn der at jeg har det bra med meg selv, eller et eller annet det som personen drives fremover på et eller annet vis da.

Én av informantene sier at personlig utvikling for det meste foregår på hjemmebane, mens det som foregår på jobb handler i større grad om å utvikle seg faglig. Én informant uttrykte at det kun er faglig utvikling man bør holde på med på jobb, da man ikke får betalt for personlig utvikling. En annen informant fortalte at når det gjelder personlig utvikling, og skille mellom fritid og jobb, kan man kun på fritiden bestemme hva man ønsker å bli bedre til. Informantene (12, 15) sier:

Det private kan du egentlig ikke holde på med fordi det er det ikke betalt for, det er bare en bonus egentlig når man holder på med slike ting, syns nå jeg i hvert fall.

Det er jo ganske stor forskjell, på fritiden så kan du jo velge hva du har lyst til å bli bedre i, men her har du ikke så mye valg.

Flere informanter uttrykte at personlig utvikling har en sammenheng med faglig utvikling. Én av informantene sa blant annet at faglig utvikling er en stor del av den personlige utviklingen. Informantene uttrykte at de liker å lære seg noe nytt, og at det øker trivselen på jobb.

Informanten (11) forklarer det slik:

Det kan jo innebære faglig utvikling. [...] jeg synes det er kult med fag så. Det gjør jo at jeg trives bedre og på en måte.

I hvilke situasjoner og omstendigheter opplever man personlig utvikling?

Informantene forklarte i hvilke situasjoner på jobb de føler at de utvikler seg. Hvis de for eksempel får mulighet til å løse et problem, føles det bra. Én av informantene (11) sier:

[...] Hvis jeg har måtte jobbe med en deadline, eller et konkret problem, utfordring eller oppgave, så har jeg klart å løse den... Det er jo det... Så det må å ha, føle at jeg har vært en ressurs da, at jeg betyr noen ting.

Informantene fortalte at varierte, nye og utfordrende oppgaver er med på å bringe fram opplevelsen av personlig utvikling. Nye og uvante arbeidsoppgaver og nye prosjekter, er også med på å gi personlig utvikling. Det fremkommer derfor at det er nødvendig med arbeidsoppgaver som går utenfor de vanlige rutineoppgavene, for at informantene skal utvikle seg. Én informant (12) sier:

[...] Slik som i dag nå, får en ny arbeidsoppgave med å utvikle noe så er det å lære seg nye teknologier for å finne ut hvordan ting fungerer. Det er en personlig utvikling igjen det på den måten da, vil jeg nå tro da, det er nå mitt synspunkt i alle fall.

Som resultat av at utfordring gir følelsen av å utvikle seg, sa flere av informantene at utfordringer skaper mestringsfølelse. Informantene sa at det å kjenne på mestringsfølelsen er

viktig, og flere informanter ga uttrykk for at de opplever at utfordringer virker motiverende. Én av informantene (12) sier:

For eksempel som i dag, jeg har det kjempeartig med å prøve å finne ut noen nye greier der, så det er nå ganske motiverende det.

Én av informantene ga uttrykk for at arbeidsoppgavene må fullføres for at man skal få mulighet til å mestre oppgavene. Flere av informantene sa at det å for eksempel overvinne en utfordring, eller se resultatet av det man har arbeidet med, gir mestringsfølelse og personlig utvikling. Noen av informantene kom også med refleksjoner omkring store mengder utfordringer. Informanten (12) forklarer det slik:

Men det er også det at det kan bli for mye. Du må faktisk, altså å hoppe på nye ting hele tiden, da lærer du det ikke. [...] Så hjelper det ikke bare å hoppe på nye ting, du må faktisk mestre de også. Jeg kommer tilbake til den mestringsfølelsen, og det å faktisk kunne gjøre noe. Det nytter ikke bare å fikle på noe du må nå også mestre å gjøre det.

Informantene ga uttrykk for at det er gøy, og ikke minst givende å holde på med noe nytt. De nevnte også viktigheten av å få tilbakemelding på arbeidet man gjør, for å vite at man er på riktig vei. Én av informantene (11) sier:

Det jo bra at de kommer sånn der pirker litt borti deg, er du på rett spor? For det tror jeg at jeg trenger. Det er jo en fare for at man kan drifte litt ut hvis man ikke har kompasset som leder deg riktig vei. [...] hvis man hele tiden føler at man er i et spor og har veldig lite rom til egne løsninger. Du skal marsjere i takt rett frem, det kan vel fungere en stund, men når det blir kjedelig så blir man jo frustrert, så... Så det at man har.... Ja, har frihet til å velge litt egne løsninger på hvordan man ønsker å komme fram dit, eller for å nå frem til målet. Det er bra.

Noen av informantene sa at personlig utvikling kan handle om å håndtere samspill med andre mennesker. Dette kan være kollegaer, venner eller familie. Én av informantene (11) forteller det slik:

Når vi går ut å gjøre andre ting så lærer vi kanskje andre sider av de folka å kjenne, og da kjenner "det var kult". Det gjør noe med meg personlig og.

Det kommer til uttrykk at sosiale sammenkomster gir mulighet til å bli kjent med kollegene sine utenfor jobbsammenheng. Man opplever da personlig utvikling ved at man blir flinkere til å interagere med mennesker. Én av informantene (14) ga et annet eksempel som omhandler å bli flinkere til å interagere med andre mennesker:

[...] det er en form for utvikling det da, at man utvikler seg selv som person til å bli bedre til å interagere med andre folk. [...] Det er nå en form for personlig utvikling det å få være med på stand, og prøve å rekruttere nye folk derfra og promotere for selskapet og slikt. [...] du må lære deg å interagere med andre personer, møte ferske folk, komme i ny situasjon, stille seg fram, vise seg fram. Det er en form for utvikling det når man ikke er så veldig vant med det.

Situasjoner på jobb som legger demper på personlig utvikling

Flere av informantene sa at det å få arbeidsoppgaver som er rutinepreget, og situasjoner som ikke gir dem selvbestemmelse, er med på å dempe deres muligheter til utvikling.

Informantene (13, 11) forklarer det slik:

Det må vel bli hvis jeg blir satt til en sånn rutineoppgave over tid tenker jeg, så da bare kjeder du deg i hjel, da får du en dårlig dag og da går det nedover. Sånn har jeg det ikke, så jeg føler at det går liksom... Det er artig å komme på jobb, og så da artig å jobbe med nye ting og da lærer nye ting, og så får du en utvikling.

Hvis en hel uke bare hadde vært ren rutine så kan det være litt kjedelig å gå hjem på fredag og ikke føle at jeg nødvendigvis har gjort så mye.

Medarbeiderne i kunnskapsbedriften tok seg tid til å tenke seg om før de forklarte hva de mener personlig utvikling omhandler. De forklarte det blant annet som å bli flinkere til noe, og å lære seg nye ting. De skiller mellom faglig og personlig utvikling, men beskriver at personlig utvikling innebærer faglig utvikling. Det kommer også fram at personlig utvikling kan gi trivsel, da man trives bedre om man er i stand til å lykkes med en utfordring, eller trives med det man gjør. Det påpekes også at det er motiverende å jobbe med noe man liker

og noe man lykkes med. I tillegg påpekes det at man må ha tid til å ta innover seg det man lærer for at det skal være motiverende. Medarbeiderne peker på at autonomi er en faktor som kan føre til personlig utvikling, dog at leder bør være vaksom og følge med underveis.

4.1.4 Oppfatning - Kunnskapsbedrift - leder

Det ble intervjuet tre ledere fra kunnskapsbedriften. Flere av disse mente at personlig utvikling innebærer å lære seg noe nytt, bli flinkere til noe eller å opparbeide seg en bredere kompetanse. Én av informantene (8) forklarer:

Det er egentlig at du skal bli flinkere til noe. Du skal både at du skal bli flinkere til noe du jobber med til vanlig, men også at du skal kunne litt bredere kompetanse. At du plukker opp flere ting som du skal kunne om, og håndtere.

Informanten mente at personlig utvikling er noe som ikke bare foregår på jobb, men også utenfor jobb. Noen forklarer personlig utvikling som å forholde seg til familie eller å få mer innsikt i livet. Noen informanter (8, 10) forklarer det slik:

[...] det er litt vanskelig å definere men sånn utenom jobb så er det mer å få mer innsikt i livet kan du si. Både det i forhold til deg selv, men også i forhold til verden rundt deg.

Det som har påvirket, skal vi si personlig utvikling mest der, er rett og slett familieforholdene som jeg har vært i opp igjennom. Jeg har fått stadig flere unger og utfordringer som man har fulgt... Som har fulgt med de da...

En annen informant utdypet at personlig utvikling kan tilegnes gjennom eventuelle styreverv eller å bidra til skolemiljøet, og dermed utvikler sin rolle basert på dette. Informanten (10) forteller:

Der har det også med fritidsaktiviteter som jeg har vært mye inne i. Styrearbeid og sånne ting som også har vært viktig sånn rent personlig fordi at du ser at det du gjør bidrar for andre da. Jeg har engasjert meg ganske mye i skolekorps for eksempel, og det å være med på å på en måte bygge skolemiljøet faktisk, for det er det det dreier

som om på tvers av alder. Det har også vært en viktig del av hvordan man ser på sin rolle da, og dermed og sin egen utvikling.

Informantene trakk også fram viktigheten av å ha en balansegang mellom fritid og jobb. Hvis det for eksempel foregår mye på hjemmebane, er det naturlig at det må foregå mindre på jobb, mener de. Informantene (9, 10) forklarer det slik:

Det er jo både utvikling som skjer hjemme og på jobb da og det hører litt sammen. Fungerer det ikke den ene plassen så fungerer det ikke den andre. [...] det påvirker hvordan du er når du kommer hjem også. Skal du ha det bra hjemme så må du ha det bra på jobb, og motsatt. Du fungerer ikke på jobb hvis ikke det fungerer så... Så det er helt avgjørende.

Det har alltid vært viktig for meg med en balanse der. Sånn i den perioden da jeg hadde små unger og var ny i den situasjonen her, så har jeg nok søkt litt enklere oppgaver på jobb enn det jeg har hatt ellers. Og når det på en måte roa seg på hjemmebane har jeg kunne søkt større utfordringer på jobb. Så det er viktig at det ikke blir mye over alt hele tiden. Man er nødt til å ha en balanse der... Hvis ikke så henger man ikke sammen.

Én informant (9) forklarer hvordan man kan tilrettelegge for å opprettholde denne balansen gjennom jobben:

Det vi kan hjelpe til med, er at vi legger i alle fall til rette for at jobben ikke skal ha negativ effekt på privatlivet, det gjør vi jo. Men det er jo begrenset for hvor mye vi kan påvirke, det er det. Men vi er fleksible, hvis det er utfordringer hjemme, at vi legger til rette for å være behjelpelig. Det kan være alt fra at man trenger å jobbe hjemme en periode, hjemmekontor en dag eller to. Fleksibel i forhold til når man møter opp på jobb og når man drar hjem, slik at det i alle fall ikke er satt noen urimelige hindringer. Legger til rette for at det skal gå smidig.

I hvilke situasjoner og omstendigheter opplever man personlig utvikling?

Informantene sa at personlig utvikling kan komme til uttrykk når en eksempelvis får utfordrende oppgaver. Oppgavene gjør at du må sette deg inn i, eller lære nye ting.

Informantene (10, 8) forklarer det slik:

Kanskje gjøre ting på en annen måte enn før. [...] uvante situasjoner som må... Ja, som man kommer opp i også. Så det er først og fremst det jeg tenker på, at oppgavene gjør at du må lære deg noen ting.

Det å være i situasjoner du ikke har vært i før, det er vel det du lærer mest føler jeg.

Andre utviklingsmetoder gjennom organisasjonen ble også nevnt. Én informant (9) forteller at det er fokus på kompetanse, da dette er hva hen mener man lærer av. Informanten gir eksempler på dette:

[...] på jobbsida så har vi veldig fokus på dette med kompetanse, for det er jo det vi lever av. Og da er det jo på en måte å legge tilrettelegge for at man kan ha kompetanseutvikling. Man kan jo ha det gjennom prosjekter man har på jobben, men kan jo også ha det gjennom å delta på kurs, ta sertifiseringer, delta på seminar.

Det virker som de fleste informantene har en formening om at det er en forskjell mellom faglig utvikling og personlig utvikling, men mener at det kan handle om mye av det samme. Det blir forklart som om at faglig utvikling handler om å opparbeide kompetanse, gjennom for eksempel faglig forum, samtidig som personlig utvikling kan innebære å ha det bra sosialt, med sine kolleger. Én informant (10) forklarer forskjellen slik:

[...] når vi får inn nye her, så er det første vi gjør det er å sette opp en kompetanseplan, og det går på det rent faglige. På det med personlig utvikling, blir det å sørge for at de hele tiden har team som de fungerer godt i, og team som gjør at de kan strekke seg.

Lederne i kunnskapsbedriften forklarer, i likhet med lederne i håndverksbedriften og medarbeidere i begge casebedriftene, at personlig utvikling handler om å tilegne seg ny

kunnskap, og å bli flinkere. De skiller mellom personlig utvikling på og utenfor jobb, og poengterer at disse henger sammen, slik at en god balansegang er viktig. Det ble beskrevet flere eksempler på hvordan en slik balanse kan opprettholdes med tilrettelegging av forskjellig slag. Det ble også beskrevet at kunnskapsbedriften lever av ny kunnskap på sitt fagfelt og at det dermed er mye fokus på konstant å tilegne seg ny kunnskap i organisasjonen. I likhet med lederne i håndverksbedriften, virket det som om lederne i kunnskapsbedriften hadde reflektert over og gjort seg opp meninger om begrepet personlig utvikling.

4.2 Personlig utvikling - hvor viktig er det?

4.2.1 Viktighet - Håndverksbedrift - medarbeider

Alle informantene uttrykte viktigheten av å tilrettelegge for personlig utvikling. De forklarte at det blant annet er viktig for å kunne jobbe mer effektivt. Ingen av informantene la vekt på at de ønsker å oppleve personlig utvikling i større grad enn hva de gjør nå. Alle informantene ga uttrykk for at det tilrettelegges for utviklingsmuligheter i organisasjonen. Flere av informantene (6, 5) forklarer at det er viktig med personlig utvikling for å trives på jobb:

Å ha en variert arbeidshverdag er viktig det da. Kunne få utfordre seg og bruke hode litt. I stedet for bare rutinearbeid eller ting man kan da. [...] Hvis jeg skulle gått og gjort det samme hele tiden så tror jeg at jeg hadde blitt mett på det.

Det er det som er artig. Jeg hadde aldri klart å gå og gjøre det sammen hver eneste dag, da hadde hverdagen min vært kjedelig og grå ja.

Informantene virket å være enige om at det må være utviklingsmuligheter i organisasjonen, for at de skal trives. Én informant (7) forklarer hvordan hverdagen kan oppleves dersom hen ikke fikk muligheten til utvikling:

[...] da blir det slik at arbeidshverdagen er noe du føler du må, istedenfor at det er noe du har lyst til. For jeg tror at det er ingen som har godt av å gjøre det samme og det samme og det samme hele tiden. Det blir fort kjedelig.

Informantene fortalte som sagt at det kan bli kjedelig å gjøre det samme over lengre perioder, men påpeker at man ikke nødvendigvis behøver å utvikle seg hele tiden for å ha det bra. Én av informantene (7) forteller det slik:

En viss personlig utvikling vil man jo få uansett, men det er ikke slik at du må ha det. Du kan jo ha det veldig fint her uten at du liksom hele tiden higer etter noe nytt. Men du må ikke... Ikke på det faglige hvert fall. Der kan du gjøre det samme. Men jeg tror det er viktig å gi av seg selv, om du ser på det menneskelige aspektet da. Du må gi av deg selv, være blid og omgjengelig og prate med folk.

Hvem har ansvar for personlig utvikling

Informantene opplever at det er gode utviklingsmuligheter i organisasjonen, men uttrykker at om de ønsker å utvikle seg mer enn det som er krav om for å kunne gjøre jobben sin, må de selv ta initiativ. Informantene oppfatter at ledelsen er fornøyd, så lenge de gjør det de skal. Informantene (6, 5) forteller også at ansvaret for personlig utvikling oppleves som delt:

Så lenge jeg produserer sånn som de vil da, så ser de vel ikke noe nyttig i å gi meg mer utfordringer hvis jeg gjør en mer enn god nok jobb med det jeg gjør, men hvis jeg blir lei av det og ønsker noe nytt, så er det jo det noe man må ta opp personlig. Altså, jeg selv må ta opp det da.

Det syns jeg er litt både og egentlig. Det er jo opp til ledelsen hvis de mener at en person er egnet for en oppgave. Men det er jo i grunn deg selv du må ta først, du kan jo ikke få alle andre til å sparke deg bak, hvis ikke du selv vil. Det er min mening da, om saken.

Medarbeidere i håndverksbedriften ga uttrykk for å oppleve personlig utvikling som viktig. Årsaken til dette var blant annet at arbeidshverdagen kunne bli mer variert. Noen informanter forklarte at personlig utvikling er noe man får uansett, mens andre fortalte at man ikke nødvendigvis behøver å oppnå det, så lenge man er i stand til å gjennomføre de tildelte arbeidsoppgavene. Videre forklares at det er ens eget ansvar å oppnå personlig utvikling, og at det krever eget engasjement.

4.2.2 Viktighet - Håndverksbedrift - leder

Alle lederne i håndverksbedriften mener det er viktig å tilrettelegge for personlig utvikling. Begrunnelsen var at det både er viktig for organisasjonen og ansatte. Én av informantene (1) forklarer det slik:

Jeg hadde ikke gjort det hvis jeg mente at det var dumt for bedriften, jeg gjør det fordi jeg mener at vi er tjent med det. [...] en av metodene er jo da å sørge for at de ansatte får muligheten til å blomstre. [...] Jeg tror det er helt nødvendig for at de skal glede seg til å gå på jobb om dagen.

For organisasjonen er det viktig for å møte kravene til omgivelsene, i form av å fornye seg og å holde seg faglig flinke. Én av informantene (2) sier:

Hvis vi slutter å utvikle oss så dør jo bedriften til slutt, tror jeg. Vi må henge med i tiden, vi må fornye oss, vi må være faglig flinke. Eneste måten å gjøre det på, er å holde oss oppdatert med kursing på det ene og andre nivået.

Positive effekter av personlig utvikling

Informantene sa at for medarbeidernes del er det viktig å tilrettelegge for personlig utvikling, både for at de skal føle seg glad og stolt av å være på arbeidsplassen. Viktigheten av at medarbeiderne får personlig utvikling forklares også som positivt for organisasjonen.

Informanten (2) forklarer det slik:

[...] glade mennesker jobber bra. Og mennesker som føler seg verdsatt er en ressurs. Og det er jo den eneste ressursen vi har. [...] det er jo ikke sånn at en mann er en mann. En mann er en ressurs, og verktøy er bare noe dødt som vi har liggende nede i kista til noen kommer og plukker det opp. Det er viktig å huske.

Lederne mener personlig utvikling også er viktig for å kunne trives på jobb. Det argumenteres med at medarbeiderne vil få mulighet til å føle seg verdsatt og sett i arbeidssituasjonen, og det vil være viktig for at de skal trives. Det ble sagt at for å trives, må man blant annet ha faglige utfordringer. En av informantene (3) forteller:

Hvis folk trives og føler at de ja, får de utfordringene de trenger i løpet av en arbeidsdag, så blir de jo, holdt på å si holdes på jobb og ikke blir syke. Så jeg tror nok at personlig utvikling er veldig viktig for alle, i alle stillinger.

En av lederne sa at det å trives på jobb, også kan gjøre at man mestrer arbeidsoppgavene sine. Det blir fortalt om sammenhengen mellom det å mestre, og utvikle seg. Én av informantene (4) sier:

Etter hvert som man blir flinkere til å utvikle seg så får man jo større oppgaver eller kanskje mer omfattende oppgaver og da. De som kanskje havner på et nivå hvor man ikke utvikler seg så mye så får man jo samme oppgavene som man alltid har hatt og da blir det mindre utvikling. De som mestrer best får jo mest utvikling og kanskje motsatt. Det er helt klart en sammenheng tror jeg.

Forventning om at medarbeiderne skal utvikle seg

Informantene uttrykte at de forventer at medarbeiderne ønsker å utvikle seg. De forventer ut over dette at de er positive, og har et ønske om å bidra. Én av informantene (2) forklarer det slik:

Forventningen er at du er en ressurs og at du er positiv, og at du bidrar og har et ønske om å utvikle deg.

Det kom ikke til uttrykk at det er et krav om at medarbeiderne skal utvikle seg, utover det som er nødvendig for å kunne gjøre jobben. Informantene forklarte at mennesker er forskjellige, og at noen har et større behov for å utvikle seg, enn andre. Én av informantene (1) forklarer det slik:

Noen synes det er helt nydelig at det er beskrevet alt du skal gjøre, «her, slik kan du gjøre, vær så god». Også gjør de bare det, akkurat det hele dagen, og så går de hjem. [...] De må jo utvikle seg for å henge med i arbeidslivet [...] men jeg forlanger ikke at de skal springe rundt og gå på kurs og tilegne seg mye kunnskap og slikt utover det å holde følge.

Lederne fortalte at medarbeiderne uttrykket et ønske om å utvikle seg. Én av informantene (1) bekrefter at medarbeidere har forhørt seg om muligheter for utvikling og kurs, noe de aldri sier nei til.

Jeg har aldri sagt nei til en ansatt som har spurt om noe for utvikling.

Når det kommer til hvem som har ansvar for utviklingen til medarbeiderne, er det uttrykt at en må se på begrepet ansvar med forskjellige oppfatning. Én av lederne (2) forteller at alt som foregår i organisasjonen, er hens ansvar, eksempelvis hvis organisasjonen ikke er i stand til å møte kravene fra markedet. På andre siden er det medarbeidernes ansvar å være en del av utviklingen. Informanten (2) forklarer det slik:

Det er mitt ansvar at vi er i utvikling, og de ansatte må ta ansvar for å være en del av utviklingen.

Det var noe varierte oppfatninger om alder har noe å si for hvorvidt medarbeiderne har et ønske å utvikle seg. Lederne fortalte at de ofte opplever at det er de yngste som ønsker faglig påfyll. Tanken er at de eldre ikke har et like stort ønske om å utvikle seg, fordi de kanskje tenker at de allerede har nok erfaring til å kunne mestre arbeidsoppgavene. Ellers oppfatter informantene at medarbeiderne alltid har et ønske om å bli flinkere. Én av informantene (3) forteller dette med alder slik:

Når du er ung så vil du kanskje mer og blir fort utålmodig enn når du blir eldre og komfortabel og slik. Så det tror jeg jo har, det er jo etterhvert, når man har bikket toppen holdt jeg på å si, så har man vel ikke et like stort behov for å utvikle seg så mye. Tror jeg. Det trenger jo ikke å være riktig men.

Lederne i håndverksbedriften skiller ikke merkbart mellom faglig og personlig utvikling, men beskrives at utvikling er viktig for at ansatte skal trives på arbeidsplassen, og for at organisasjonen skal overleve i markedet. Et annet aspekt som trekkes fram, er at medarbeidere som får mulighet til å utvikle seg, også kan være villig til å yte ekstra for organisasjonen. Det er ikke et krav blant lederne at medarbeiderne skal utvikle seg, men det forventes at man er en ressurs. Det kommer frem at det kan være en forskjell hva gjelder

utvikling og alder, at de som er eldre gjerne ikke har et like stort behov for utvikling som de yngre har. Det var viktig for lederne å fremme at det i organisasjonen er et voksende fokus på personlig utvikling.

4.2.3 Viktighet - Kunnskapsbedrift - medarbeider

Medarbeiderne i kunnskapsbedriften hadde stort sett like oppfatninger hva gjelder viktigheten av personlig utvikling. Et fellestrekk var at informantene forstår at utvikling er viktig for at organisasjonen skal være konkurransedyktig, og for at de selv skal trives i jobben.

Informantene fortalte at organisasjonen er nødt til å tilrettelegge for personlig utvikling for at de i det hele tatt skal klare å holde på sine ansatte. Informantene (13, 12) forteller:

Jeg tror at du må ha personlig utvikling for å trives, for at det blir kjedelig å kjenne at du kanskje står i ro.

[...] du klarer ikke å holde på folk om du ikke tilrettelegger for det. Da vil jeg tro det at de bare hopper på en annen jobb for det er så enkelt om man først har litt arbeidserfaring å få seg ny jobb. Det er da det minste problemet. Så at bedriften legger opp til at folk får utvikle seg, hvis de ikke gjør det så driter de seg ut.

Informantene fortalte at å holde på med repetitive oppgaver over lengre perioder blir kjedelig, og oppleves som en demper for motivasjonen. De sier at de behøver utfordring, og at dette er viktig for å være motivert. Å prøve ut nye ting forbindes med å pushe grenser, dette er hva én informant (12) uttrykker at vi lever for:

Sånn er det med det meste her i livet, egentlig det er nå å pushe grenser hele tiden som vi egentlig lever litt for da. [...] Vil jo ha nye utfordringer, det er nå det vi lever for.

Noen av informantene fortalte at det på en tidligere arbeidsplass ikke var tilrettelagt for personlig utvikling, og at dette var en av grunnene til at arbeidsforhold ble valgt avsluttet. Informantene la også stor vekt på at dette var et viktig kriterium for valg av nåværende arbeidsplass. Én av informantene (12) fortalte:

Hvis du sitter med den samme arbeidsoppgaven konstant, hele tiden så får du ikke utviklet deg, da får du ikke pushet videre, du blir nå sittende der i gamle dager da. [...]

det var derfor jeg sluttet i den gamle jobben, fordi jeg ikke fikk utviklet meg. Satt igjen med det gamle hele tiden. [...] man må prøve å henge med i utviklingen, utvikle seg selv da.

For at informantene skal ha et ønske om å bli værende i organisasjonen, er det ifølge de selv viktig at det er tilrettelegget for personlig utvikling på arbeidsplassen. Ingen av informantene gir uttrykk for at det ikke er tilrettelagt for personlig utvikling. Informantene ga uttrykk for at det ikke er så enkelt å vite om utvikling er noe de ønsker å oppleve oftere, og en forklaring på dette kan være at det oppleves som vanskelig å måle. Én av informantene (13) forteller:

Jeg tror ikke det er noe jeg tenker over jeg, fordi... Jeg føler det er så lite målbart. Det er ikke som et spill, nå gikk jeg opp et level, det er level 22, det er ikke sånn. Det er mer flytende.

Informantene ga også uttrykk for at personlig utvikling er viktig for å være motivert. En av informantene (12) forteller:

[...] jeg tror det skaper alt for mye misnøye hvis man blir sittende der også grave deg ned en ting, også sitter du der da. Selvsagt så er det sikkert personer som liker det også, men personlig så syns jeg at det er drepen for arbeidsmoralen.

Én av informantene (13) ga uttrykk for at personlig utvikling nesten oppleves som viktigere, enn et godt samhold med kollegaer. Det gis dog ikke uttrykk for at det ikke er viktig å ha et godt samhold kollegaer imellom, men informantene uttrykte at det kan være viktigere å ha tilstrekkelig kompetanse, hvis man blir nødt til å finne en ny jobb. Informanten fortalte om en tidligere arbeidsplass og sa at samholdet var bra, men hen fikk få eller ingen muligheter til å utvikle seg:

[...] la oss si at du sitter med en teknologi som er 10 år gammel da også skal du prøve å konkurrere her, hvis du kommer hit da på, eller hvor enn på intervju. «Ja, hva har du gjort da?», «Nei, jeg har sittet med dette her fra 18 pil og bue der da». «Ok, hva er det du kan da liksom?». La oss si at den bedriften jobber til den går konkurs da, hva har du å stille opp med på en stilling en annen plass? Man må tenke litt at bedriften

varer aldri evig. [...] Altså det med personlig utvikling er jo det at du blir mer attraktiv også.

Informantene la også vekt på at de ikke behøver å oppleve personlig utvikling hele tiden, men at det er godt å kjenne på følelsen av å få mulighet til å utvikle seg. Totalen virker å være det viktigste, altså at informantene ønsker å kjenne på en type utvikling eller utfordring for å ikke synes at arbeidshverdagen er kjedelig. Én informant (12) sier:

[...] personlig så liker jeg å prøve på nye ting da. En gang iblant, kanskje ikke for mye på en gang. Men litt her og litt der, litt nye ting og prøve seg på nye ting. Hvis ikke blir alt bare monotont.

Hvem har ansvar for personlig utvikling

Det var delte meninger om informantene selv bør ta initiativ, eller om de mener ledelsen skal ta grep om utvikling. På den ene siden sa noen informanter at de ikke kan forvente at utvikling skal forekomme uten å yte egeninnsats. Informantene (11, 12) forklarer det slik:

Jeg tror det er litt for lett å si at jeg skal bare lene meg tilbake og så kan sjefen min komme å gi meg muligheter.

[...] Du kan ikke forvente det at folk bare, du skal utvikle det og det, du skal prøve det og det. Du må ta ansvar, vi går ikke i en barnehage her og blir satt opp en timeplan hvor du skal gjøre det og det og det.

På den andre siden nevnte informantene at noen mennesker raskere tilegner seg ny kunnskap og kompetanse, enn andre. Informantene forklarte at det dermed er lederens ansvar å tilrettelegge for personlig utvikling på best mulig måte ut fra medarbeiderens ståsted. Én informant (12) sier:

Noen er jævla flinke til å ta til seg nye ting hele tiden og noen trenger litt lenger tid, så det er nå det, tingen der er da at det må ... hva heter det ... tilrettelegges veldig mye for den enkelte. I en bedrift da. Det er en oppgave til leder, det er den som har ansvaret for utviklingen til sine ansatte.

I tillegg mener medarbeiderne at det er lederens ansvar å passe på at medarbeiderne holder følge med omgivelsene. Informanten (12) sier:

[...] aldri la en ansatt sitte ingen i fortiden med gamle oppgaver for lenge.

Medarbeiderne i kunnskapsbedriften fortalte at de tror det er nødvendig med personlig utvikling for å trives på arbeidsplassen, og med arbeidsoppgavene. De mener med sikkerhet at det kan få konsekvenser om en organisasjon ikke gir de ansatte mulighet til personlig utvikling. Konsekvensene for de ansatte er, ifølge informantene, at man ikke er attraktiv i arbeidsmarkedet om man ikke utvikler seg. Det kommer også fram at utfordringer er det vi lever for, og dermed også utvikling. Samtidig kommer det fram at få tenker over personlig utvikling i det daglige, mye grunnet at det er vanskelig å måle. Også medarbeiderne i kunnskapsbedriften mener at man ikke kan sitte og vente på utvikling, men at man må oppsøke muligheten selv.

4.2.4 Viktighet - Kunnskapsbedrift - leder

Alle lederne i kunnskapsbedriften mener det er viktig å tilrettelegge for personlig utvikling. Lederne fortalte at det er avgjørende for å være i stand til å holde på ansatte. Begrunnelsen var at ansatte ikke ønsker å stagnere, og at man er redd for å ikke få utviklet seg. Det ble også sagt at for å kunne være en attraktiv arbeidsgiver i dag, må organisasjonen og ledelsen tilrettelegge for personlig utvikling. Informanten (10) sier:

Jeg tenker at det er helt avgjørende for å klare å holde på folk. Folk vil ikke stagnere. Det tror jeg alle er mest redd for i dag, for å bli stående der vi er. Det er svært få som ønsker det. Skal du klare å være en attraktiv arbeidsgiver i dag så må du legge til rette for personlig utvikling.

Du tilbringer så mye tid på arbeidsplassen. Det er 40 timer i uka, klar det har noen ting å si. Mesteparten av din våkne tid nesten. Ikke helt da, men det er ikke langt unna.

Positive effekter av personlig utvikling

Informantene uttalte seg om hvilke positive effekter de mener oppstår når det tilrettelegges for personlig utvikling, både for ansatte og organisasjonen som helhet. En konsekvens av at medarbeiderne trives i jobben, kan være lite turnover, mener lederne. En annen fordel de

mener organisasjon får av å tilrettelegge for personlig utvikling, er at de holder seg oppdatert og er i stand til å opprettholde konkurranseevnen, noe som betyr at de overlever på sikt. Én informant (10) forklarer det slik:

Jeg tror vi klarer å holde på folk lenger på grunn av det, og jeg tror også at vi klarer å få tak i nye folk. Rekruttere, rett og slett på grunn av det.

Lederne er enig i at tilretteleggelse av personlig utvikling er viktig for trivsel. Om medarbeiderne kan være selvstendig i arbeidet, uttrykker lederne at kan føre til en følelse av mestring. Én leder (10) forklarer det slik:

Det går jo på mestringsfølelse da, det er viktig. Også er det viktig at man tar ansvar føler jeg, i alle fall for selskapet at det ikke sitter noen få som har veldig god kompetanse og blir på en måte de personene du må på en måte spørre om alt. Så vi ønsker jo at man har personlig utvikling og på en måte får en sikkerhet selv også. At man kan ta valg, uten å nødvendigvis få det bekreftet fra alle.

Informantene sa at for organisasjonens overlevelse, er personlig utvikling viktig. Dette kommer fram av denne uttalelsen fra en informant som beskriver hvordan de gjør det i organisasjonen. Informanten (9) sier:

Vi lever av kunnskap, så vi må på en måte oppdatere oss hele tiden. [...] Det du lærer i dag er kanskje gammelt om fem år. Det tilsier jo at du må oppdatere deg hele tiden, for hvis du bare sitter med det gamle, så mister vi jo konkurranseevnen mot andre firmaer på sikt. For selskapet er det jo kjempeviktig, det er jo... skal du overleve på sikt så må du gjøre det.

Det kommer videre fram at informantene mener personlig utvikling har positive effekter for medarbeiderne. De mener at medarbeiderne får mulighet til å opparbeide konkurransedyktig kompetanse. Én informant (10) forteller:

Det jo også en gevinst for de ansatte, for de får jo en bedre CV. Sånn sett er det en fare for oss, at de stiller sterkere på arbeidsmarkedet og kan finne seg en bedre jobb og slikt. Men slik er det nå bare.

Forventninger om at medarbeidere skal utvikle seg

Informantene ga uttrykk for å ha en forventning om at medarbeideren ønsker å utvikle seg. Det kommer dog fram at dette kan variere fra person til person, da enkelte ønsker å jobbe med det som oppleves som trygt. Én informant (10) forteller:

De ønsker å utfordre seg selv. De gjør det ikke bare fordi at «nå har jeg lært det, og da kan jeg få lønn». De har et ønske om å lære mer. Det er jeg ikke i tvil om. Så det forventer jeg også. Det på en måte evnen til å lære, og ønske om å lære.

Lederne gir rom for, og har forståelse for, at medarbeiderne ikke til enhver tid har et ønske å utvikle seg. De sier at det kan gå litt opp og ned i perioder, men at medarbeiderne stort sett har et ønske om å utvikle seg. Én av informantene (10) sier:

Også vil det selvfølgelig være perioder i livet hvor man stopper litt opp, fordi at det er andre ting utenfor eller noen ting der, og det er jo greit, men vi vet at etterhvert så kommer du tilbake på sporet. Man må bare fortsette å tilrettelegge hele veien også kommer det tilbake, ønske om å gjøre det.

Lederne i kunnskapsbedriften mener også at det er viktig å tilrettelegge for personlig utvikling, blant annet for at ansatte skal trives, og for å minske turnover-intensjonen i organisasjonen. Det å fronte at personlig utvikling er viktig, blir forklart som noe som gjør organisasjonen interessant for eventuelle nye arbeidssøkere. Det blir også poengtert at organisasjonen lever av kunnskap, og at det dermed er hensiktsmessig å være opptatt av å utvikle seg. I likhet med medarbeiderne i kunnskapsbedriften forstår ledelsen at de ansatte drar fordeler i markedet av å utvikle seg. Lederne virker å forvente at medarbeiderne skal utvikle seg etter hva arbeidet krever.

4.3 Empiriens inntrykk

Man får inntrykket av at det ikke er de helt store forskjellene i oppfatningene rundt begrepet personlig utvikling. Empirien viser at alle informantene har en forståelse for hva personlig utvikling kan innebære, hvor eksemplene varierte fra spesifikke hendelser til egenskaper ved de selv. Dette er forventet da det ikke av teorien fremkommer noen definisjon av begrepet, men heller flere tolkninger fra mange forfattere gjennom flere tiår (Skau, 2017; Thomas, 2014; Dagsland & Einarsen, 2016; Ross, 2009).

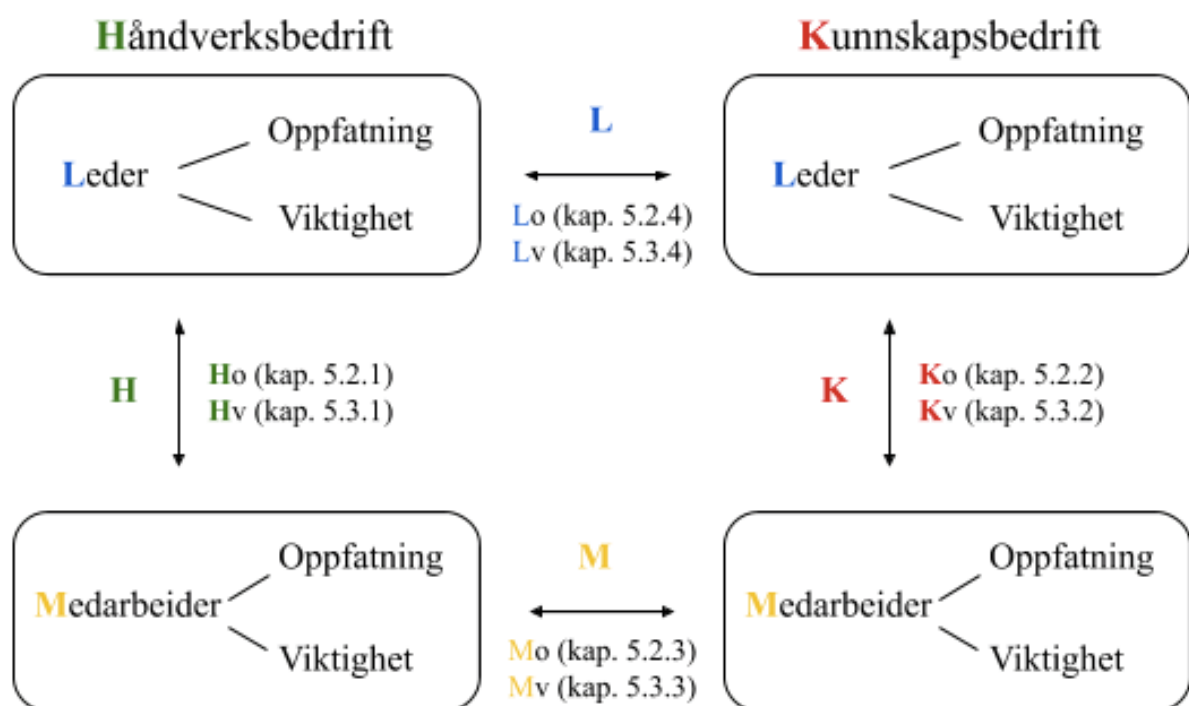
Viktigheten av begrepet dreier seg i stor grad om trivsel på arbeidsplassen, både for medarbeiderne og for lederne. Dette samsvarer med teori (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Marnburg, 2001) som fokuserer på viktigheten av personlig utvikling i sammenheng med arbeidsplassen. Ikke uventet er det flere informanter som poengterte at det vil være en fordel for organisasjonen å gi mulighet for personlig utvikling, da det kan få positive konsekvenser for organisasjonens konkurransefortrinn. Dette framkommer på ulike måter gjennom eksempler som at fornøyde ansatte velger å bli værende i organisasjonen over lengre tid, og at det vil føre til at organisasjonen har et konkurransefortrinn i markedet. Dette samsvarer med teori (Skogstad & Einarsen, 2016; Diseth, 2019) som beskriver at organisasjoner som gir mulighet for personlig utvikling kan oppleve at ansatte utøver ekstrarolleatferd, og bedre jobbprestasjoner.

5 Analyse

I dette kapitlet vil teorien som ble presentert i kapittel 2, bli diskutert opp mot innsamlet empiri, presentert i kapittel 4. Formålet med studien var å få dypere innsikt i informantenes oppfatninger om personlig utvikling, og viktigheten av det. Den utarbeidede problemstillingen for denne masteroppgaven var som følger: *“Oppfatning og viktighet av personlig utvikling: Hvilke likheter og ulikheter finnes blant ledere og medarbeidere i to ulike typer organisasjoner?”*. Kapittel 5.1 presenterer analysemodellen, en tilhørende forklaring til modellen, og kapitteloversikt. I kapittel 5.2 diskuteres oppfatningene informantene har av personlig utvikling, og i kapittel 5.3 diskuteres viktigheten av det. Avslutningsvis, i kapittel 5.4, presenteres masteroppgavens viktigste funn.

5.1 Analysemodell

Kapitlet vil presenteres i en rekkefølge som først forteller noe om hvilke likheter og ulikheter, hva gjelder oppfatning av personlig utvikling det er mellom leder og medarbeider i håndverksbedriften (HO). Samme prosedyre er gjort for å presentere funnene i kunnskapsbedriften (KO). Når dette er presentert, vil likhetene og ulikhetene, medarbeidere og ledere mellom organisasjonene diskuteres (MO / LO). Etterfulgt av likheter og ulikheter sett opp mot viktigheten av personlig utvikling, samme rekkefølge som nevnt ovenfor (HV/ KV/ MV/ LV). En kapitteloversikt presenteres nedenfor, samt en forklaring av modellen.



Figur 1 - Analysemodell

Forklaring av modellen

H - Innad i håndverksbedriften	HO - Oppfatning	HV - Viktighet
K - Innad i kunnskapsbedriften	KO - Oppfatning	KV - Viktighet
M - Mellom medarbeiderne	MO - Oppfatning	MV - Viktighet
L - Mellom lederne	LO - Oppfatning	LV - Viktighet

5.2 Oppfatning av personlig utvikling

I denne delen av analysen vil innsamlet empiri som omhandler hvordan informantene i hver av casebedriftene oppfatter begrepet personlig utvikling, diskuteres opp mot teori presentert i kapittel 2.

Forventninger om likheter i oppfatningen av begrepet mellom organisasjonene, og medarbeiderne og lederne innad i organisasjonene, bygger på at begrepet ikke har noen klar definisjon, og er forklart på flere forskjellige måter (Dagsland & Einarsen, 2016; Skau, 2017; Thomas, 2014; Chalofsky & Krishna, 2009). Hva gjelder ulikheter mellom casebedriftene, bygger antagelsene på at informantene fra håndverksbedriften ville ha færre formeninger om begrepet, enn informantene i kunnskapsbedriften. Denne antagelsen bero på tidligere forskning som hevder at kunnskapsarbeider virker å være mer opptatt av karriere og karrierestiger enn det håndverksarbeidere er (Thomas (1989, som sitert i Lucas & Buzzanell, 2004). Ulikhetene bygger også på antagelsen om ulik arbeidshverdag, og ulik kompetanse. Videre antar forskerne at medarbeiderne i håndverksbedriften vil ha en mer variert arbeidshverdag, enn medarbeiderne i kunnskapsbedriften. Dette da håndverksarbeiderne møter på flere ulike situasjoner gjennom en arbeidshverdag. For medarbeiderne i kunnskapsbedriften, ble det antatt at de i større grad tenker over personlig utvikling, fordi de har behov for å utvikle seg for å få flere og mer utfordrende oppgaver.

5.2.1 Sammenligning innad i håndverksbedriften H_0

Likheter

Lederne i håndverksbedriften forklarte at personlig utvikling handler om evnen til å håndtere situasjoner, derav kontrollere egne tanker og følelsesliv. Dette går hånd i hånd med hva Thomas (2014) beskriver om å mestre seg selv og utvikle selvinnsikt. En kan med dette antyde at å kontrollere egne tanker, vil være en form for å mestre seg selv. Det viser selvinnsikt om man er i stand til å handle ut fra rasjonelle tankesett, og ikke kun bero på følelseslivet. Medarbeiderne i håndverksbedriften sier at personlig utvikling handler om å tenke på nye måter, gjennom å få nye arbeidsoppgaver. Gjennom disse arbeidsoppgavene beskriver de at de får muligheten til å tilegne seg nye kunnskaper, og at dette erfarer som personlig utvikling. Dette er noe som kan forstås som hva lederne sikter til, når de forklarer

personlig utvikling som evnen til å håndtere situasjoner, og å bli dyktigere i *alt*. Både lederne og medarbeiderne mener personlig utvikling er noe som tilegnes gjennom utfordringer, både på og utenfor arbeidsplassen. Én medarbeider (6) forklarer det slik:

Når man får utfolde seg med for eksempel ukjente ting. Altså, får mer ansvar, og lære seg å tenke på en litt annen måte i forhold til hva slags ståsted man har, i for eksempel et prosjekt da.

Dette kan relateres til det Mikkelsen (1996) hevder om at nye arbeidsoppgaver kan føre til personlig utvikling. I likhet forklarer Bartram et al. (1993) at medarbeidere kan få bedre arbeidsutførelse og muligheten til å utvikle seg gjennom nye og utfordrende arbeidsoppgaver. Det er dette informantene forklarer, slik ovennevnte uttalelse viser, at nye situasjoner de ikke har håndtert tidligere gir de en mulighet til å tenke på andre måter enn tidligere. Det blir beskrevet at det ikke nødvendigvis er situasjoner på arbeidsplassen, da flere informanter forklarer at det kan omhandle familiære forhold som også kan beskrives som utfordrende. Disse forholdene krever også at man handler på andre måter enn tidligere, for å tilpasse seg. Et eksempel på dette kan være å få barn, hvor en informant uttaler: *“Du må jo være mer hjemme enn de som ikke har barn, og kan jobbe mer rett og slett”*. Uttalelsen til informanten kan ses i sammenheng med hva Dagsland og Einarsen (2016) sier om at personlig utvikling kan forbindes med læring som forekommer i samhandling med omgivelsene, blant annet i hjemmet eller på arbeidsplassen. I arbeidssammenheng beskriver medarbeiderne læring som for eksempel et kurs, eller en utfordring de møter på. Det er med andre ord, for det meste tekniske kunnskaper de tenker på når det snakkes om personlig utvikling. Det poengteres fra medarbeidernes side at det ikke er nødvendig å løse utfordringen for å ha lært noe, man lærer av prosessen likevel, og dermed tilegnet seg personlig utvikling. Lederne i håndverksbedriften virker enig i dette med denne uttalelsen fra en leder (1):

[...] vi må ha feilvilje. Men det betyr ikke at vi skal gjøre feil med vilje, men at vi skal være villige til å gjøre feil.

Det kan ligge noe i disse uttalelsene fra både medarbeider og leder, da Chalofsky og Krishna (2009) forklarer at personlig utvikling er en livslang prosess, noe som betyr at forfatterne kanskje mener prosessen innebærer at man også lærer av de feilene man gjør. Dagsland og Einarsen (2016) beskriver som nevnt en sosialiseringssprosess, altså aktiv samhandling med

omgivelsene. Dette innebærer nødvendigvis all læring som forekommer underveis, og underbygger det informantene i håndverksbedriften forklarer.

Ulikheter

Ledelsen er enig i, i likhet med medarbeiderne, at personlig utvikling handler om å tilegne seg ny kunnskap eller læring. I forhold til medarbeiderne, presenterer lederne personlig utvikling på et mer følelsesmessig nivå, hvor de har et mer helhetlig bilde, og fokuserer på menneskelige egenskaper ved seg selv som kan forbedres - et helhetsbilde av situasjonen de ønsker å tilegne seg. De fokuserer heller lite på enkelthendelser hvor de lærer seg å kun effektivisere én oppgave. Med dette menes at medarbeidere i hovedsak fokuserer på å bli flinkere i ferdigheter som har med arbeidet å gjøre, eller andre konkrete ferdigheter.

Lederne (2, 1) beskriver personlig utvikling som: “[...] evnen til å håndtere situasjoner og holde orden på egne tanker og følelsesliv” og at “[...] det kan sammenfattes i å si at man blir klokere med tiden”. Ledernes uttalelser kan dermed sies å gå hånd i hånd med Skau (2017) sin beskrivelse av hva det innebærer å oppnå personlig utvikling, hvor det å endrer sine tankemønstre, handlingskompetanse, selvforståelse og væremåte er sentralt. Selv om medarbeiderne forstår at de får flere spesifikke ferdigheter i jobben, er det ingen tydelige indikasjoner på at de ser sammenhengen mellom dette, og hva Skau (2017) mener at personlig utvikling innebærer. Én forklaring på forskjellen kan være at tankene lederne har rundt personlig utvikling, kommer av at lederne har oppgaver som gjør at man er nødt til å se et helhetlig bilde av organisasjonen. Det fremkommer blant annet at ledernes oppgaver er mer komplekse, og som lederne har forklart innebærer det for eksempel å sette sammen fungerende grupper. Dette innebærer å forstå forskjellige mennesketyper, for at gruppene skal fungere godt sammen. På den andre siden kan det virke som at medarbeidernes oppgaver, ut fra hva de forklarer, ofte er i større grad konkrete. Én medarbeider sier (5):

Jeg liker jo å utvikle meg på den måten at jeg alltid finner noen som er flinkere enn meg, for at det er umulig å være best i alt, så jeg prøver å være god i mye. Så da finner jeg alltid de som er flinkere enn meg på spesifikke ting, også lærer jeg av de, slik at jeg tar kompetansen til meg isteden.

Dette kan bety at medarbeiderne ofte ikke har behov eller ansvar utenfor de konkrete oppgavene de beskriver. Medarbeideren forklarer at hen lærer noe nytt, og at det er denne læringen som er personlig utvikling. Ut fra denne uttalelsen kan det virke som om sosiale

settinger på arbeidsplassen ikke oppleves som like utviklende for medarbeideren, som faglige settinger gjør. Dette betyr nødvendigvis ikke at det ikke er utviklende for hen, men at det ikke er noe medarbeideren tenker over når det kommer til begrepet personlig utvikling.

Det er ingen tvil om at medarbeiderne likevel har forstått hva personlig utvikling kan innebære, og hvordan man kan tilegne seg det, i alle fall om man skal tro Bartram et al. (1993). I tillegg kan det tenkes at medarbeiderne har forståelse for at personlig utvikling er mer enn de eksemplene de kommer med fra arbeidshverdagen. Årsaken til at de ikke uttrykker dette, kan være spørsmålene som stilles av forskerne. Spørsmålene stilt til medarbeidere og ledere var noe forskjellige, men i all hovedsak skilte disse på hvem sitt ansvarsområde personlig utvikling gjennom jobb er, eller kan være. Men det kan likevel hende at, stilt på en annen måte, ville spørsmålene til medarbeider ført til de samme svarene som for ledere.

5.2.2 Sammenligning innad i kunnskapsbedriften K_0

Likheter

I likhet med informantene i håndverksbedriften, svarte informantene i kunnskapsbedriften at det å lære seg noe nytt eller bli flinkere til noe, er forhold som fører til personlig utvikling. Det informantene refererte til når de snakker om å lære seg noe nytt, var at de for eksempel fikk nye arbeidsoppgaver. Det informantene nevner, kan relateres til det Bartram et al. (1993) fant i sin studie, hvor medarbeidere som blir utsatt for nye oppgaver, som gjerne også er utfordrende, gir mulighet for utvikling og et økt kompetansenivå. Det er slike nye og utfordrende oppgaver informantene beskriver, når de gir eksempler på tilfeller de mener har gitt de personlig utvikling. Påstanden styrkes av Thomas (2014) sitt utsagn om at når medarbeiderne får mulighet til å opprettholde eller forbedre sin kompetanse, vil de få mulighet til personlig utvikling.

Det kan virke som om både lederne og medarbeiderne i kunnskapsbedriften er enige om at personlig utvikling innebærer mer enn faglig utvikling, deriblant få større kontroll på tanker og følelser, og forbedre fysisk og mental helse. Henholdsvis uttrykte én medarbeider (11) og én leder (8):

[...] det kan ha noe med fag, men det trenger ikke å ha noe med fag å gjøre. Det kan jo være at jeg stikker ned på 3T, ja..

[...] det er litt vanskelig å definere, men sånn utenom jobb så er det å få mer innsikt i livet kan du si. Både det i forhold til deg selv, men også i forhold til verden rundt deg.

Grunnen til at de deler et slikt syn kan være de sosiale samlingene som arrangeres i sammenheng med arbeid. Det kommer fram at det er både slike faglige og sosiale samlinger, noe som kan være med på å gi informantene fra denne casebedriften et klarere syn på skillet mellom faglig og personlig utvikling. Samtidig må det sies at informantene også er enige om at faglig utvikling går inn under personlig utvikling.

Det kommer også fram, av både medarbeidere og ledere, at autonomi er viktig for å oppleve personlig utvikling. Flere av medarbeiderne ga uttrykk for at de liker å bestemme selv hvordan de skal løse arbeidsoppgavene, men at lederen har oversikt ved å forhøre seg om hvordan det går underveis i et prosjekt. Dette kan relateres til det Diseth (2019) nevner om at autonomi på arbeidsplassen, kan føre til økt indre motivasjon, og at autonomibehovet består av å føle valgfrihet, og å få lov til å utføre oppgaven ut fra fri vilje. Skal vi tro Deci og Ryan (1985) er et dekket autonomibehov nødvendig for at ansatte skal kunne føle indre motivasjon. Én informant sier (12):

For eksempel som i dag, jeg har det kjempeartig med å prøve å finne ut noen nye greier der, så det er nå ganske motiverende det.

Denne uttalelsen, som omhandler utfordringer en medarbeider står overfor, gir grunn til å tro at de føler seg indre motivert. Dette kan tyde på at medarbeideren mener arbeidet i seg selv, og ikke nødvendigvis løsningen alene, er givende å drive med. Dette kan relateres til det Deci (1975) nevner om indre motivasjon, som gjør det nærliggende å tro at medarbeideren føler seg indre motivert, fordi hen har kunnskapen til å gjennomføre arbeidsoppgavene. Deci (1975) mener også at indre motivasjon blant annet er med på å gi opplevelsen av mestring, med andre ord kan det antas at informantene føler mestring ved gjennomføring av arbeidsoppgavene, og har handlingsfrihet til å bestemme hvordan de ønsker å gjennomføre dem. Utsagnet over kan også relateres til det Skogstad og Einarsen (2016) nevner om at når medarbeiderne er engasjerte, og i dette tilfellet har et ønske om å finne en løsning fordi det er morsomt og interessant, kan det tyde på at informantene yter en type ekstrarolleatferd kalt

egenutvikling. Informanten virker å ha et ønske om å forbedre og utvikle sine kunnskaper, som igjen vil gagne en selv og organisasjonen.

At de ansatte føler seg indre motiverte kan relateres til det Jacobsen og Thorsvik (2013) nevner om at indre motivasjon er noe man opplever når man befinner seg i det øverste nivået av Maslows pyramide. Når medarbeiderne får mulighet til å tilrettelegge arbeidsoppgavene på egenhånd, får de også tilgang på utviklingsmuligheter. En kan trekke en slutning om at informantene som har frihet under ansvar, får økt indre motivasjon og mulighet til selvrealisering. Det er igjen relevant å trekke fram Deci og Ryan (1985) sitt funn om sammenheng mellom autonomi og selvrealisering, og teorien antydes å fortsatt være gjeldende for denne masteroppgavens funn. Ut fra informants uttalelser, kan det virke som de mener at frihet under ansvar, er en faktor som bidrar til selvrealisering eller personlig utvikling, her vist gjennom én informants (11) forklaring:

[...] frihet til å velge litt egne løsninger på hvordan man ønsker å komme fram dit, eller for å nå frem til målet. Det er bra.

En av medarbeiderne beskrev opplevelsen av å være utplassert på stand, som utviklende. Medarbeideren forklarer flere aspekter som forekommer gjennom sosialisering, og som kan ses i sammenheng med Dagsland og Einarsen (2016) sin forklaring av personlig utvikling, som læring som forekommer gjennom en sosialiseringsprosess. Det presiseres ikke av medarbeideren, men en kan likevel anta at informanten mener i likhet med Dagsland og Einarsen (2016) og lederne i organisasjonen, at denne formen for sosialisering forekommer på flere arenaer.

Ulikheter

Ulikheter mellom medarbeidere og ledere i kunnskapsbedriften, når det gjelder oppfatningen av begrepet personlig utvikling, viste seg vanskelig å spore. Det kan komme av flere aspekter ved organisasjonen, for eksempel at det er få ansatte. Alle ansatte jobber i samme åpne kontorlandskap, og det er lite fysisk skille mellom medarbeider og leder. Dette kan føre til at budskap enkelt når ut til alle ansatte, og omtrent samtidig. Ledere beskriver at de har “kompetanselunsjer”, hvor alle ansatte har lunsj sammen. Disse lunsjene holdes på forespørsel fra medarbeidere, når det er et tema de ønsker opplyst. Det er nærliggende å tro at det også vil være mulig å gi andre beskjeder om blant annet muligheter for utvikling innad i organisasjonen, og andre sosiale begivenheter, slik at alle ansatte blir likt informert.

Et annet poeng som kan forklare at medarbeiderne og lederne er enig, er at det er liten forskjell i utdanning mellom leddene. Alle informantene fra kunnskapsbedriften har høyere utdanning, og selv om erfaring varierte stort, kan denne utdanningen føre til at alle ansatte har et likt utgangspunkt. Det kommer tydelig fram at alle har en interesse for fagfeltet, da flere beskriver at en av grunnene til at de valgte akkurat denne organisasjonen var at de ville få muligheten til å utvikle seg innen fagfeltet. Det kommer også fram at ingen av lederne har tatt en spesifikk lederutdanning. De har jobbet seg dit fordi de i tillegg til å ha interesse for fagfeltet, har en interesse, eller egenskap for å lede. Det kommer fram at noen ledere i senere tid, etter å ha blitt leder har tatt noen kurs innen pedagogikk og ledelse.

5.2.3 Sammenligning mellom medarbeiderne i bedriftene M_0

Likheter

Medarbeiderne i begge casebedriftene hadde mange like oppfatninger av begrepet personlig utvikling. Å lære noe nytt og å få utfordringer, er som tidligere nevnt en fellesnevner for hvordan informantene mener man kan oppnå personlig utvikling. Nye arbeidsoppgaver ble beskrevet som en faktor som gir opphav til personlig utvikling, da det gjerne forbindes med å få en ny utfordring. Dette er noe flere av informantene ga uttrykk for å like. Informantene sier at utfordringer er noe som gjør at de må tilpasse seg nye situasjoner, og at disse nye situasjonene ofte resulterer i at man har lært seg noe nytt. Dette kan tolkes til at informantene lærer seg å jobbe på en mer effektiv måte enn tidligere. Dette kan relateres til det Lai (2013) nevner om at når individer utvikler sin kompetanse, blir de i stand til å mestre ulike oppgaver. Informantene fra begge casebedriftene fortalte at det er vanskelig å utvikle seg når arbeidsoppgavene har lite variasjon. De fortalte at å jobbe med rutineoppgaver over tid kan bli kjedelig, noe som kan relateres til det Spurkeland (2012) mener om at individer kjeder seg i utførelsen av slike typer oppgaver. Det bekrefter da at informantene setter pris på varierte og utfordrende oppgaver.

Medarbeiderne i begge casebedriftene ga uttrykk for at personlig utvikling, gjennom utfordringer, får de til å føle mestring. Skal vi tro Deci (1975) kan denne mestringsfølelsen komme av at medarbeiderne føler seg indre motiverte. Dette kan igjen bety at medarbeiderne bedriver arbeid som oppfattes som motiverende, altså at arbeidet i seg selv er belønningen, ikke andre ytre motivasjonsfaktorer. Dette kan relateres til det Jacobsen og Thorsvik (2013) nevner om at når individer opplever indre belønninger, som her kan være mestringsfølelsen, opplever de følelsen av å utvikle seg selv som menneske. Som nevnt mener informantene at

personlig utvikling handler om å lære seg noe nytt, og når de får mulighet til å bruke flere ferdigheter kan de kjenne på en indre motivasjon, og følelsen av mestring (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Bakgrunnen for antagelsene om at medarbeiderne i begge casebedriftene er indre motiverte kommer, blant annet fram i et tidligere nevnt sitat (i 5.2.2, under likheter, informant 12) fra kunnskapsbedriften, og uttalelsen fra en medarbeider i håndverksbedriften:

Får jo en slik mestringsfølelse hver gang du får til noe som du ikke har fått til før da, det gjør du jo. Og den følelsen er jo alltid god, det er jo den du higer etter ofte. Å få til noe. Også eventuelt at du har fått det til bedre enn du har fått det til før da.

Noe som var interessant å merke seg var at uten oppmuntring fra forskerne, knyttet medarbeiderne i begge casebedriftene personlig utvikling til forhold på arbeidsplassen. Det kan være flere årsaker til dette, blant annet at de ble intervjuet på arbeidsplassen. En annen årsak kan være at det er i sammenheng med arbeid at begrepet omtales mest. I arbeidsmiljøloven, som nevnt i kapittel 1, er det blant annet et krav at det skal tilrettelegges for personlig utvikling på arbeidsplassen, og det blir dermed naturlig at begrepet omtales i sammenheng med arbeid. Marnburg (2001), Jacobsen og Thorsvik (2013) og Spurkeland (2012) omtaler alle begrepet personlig utvikling, i hovedsak i arbeidssammenheng. Slike uttalelser fra forfattere kan være med på å bygge opp forventninger i samfunnet om at man skal oppnå personlig utvikling i arbeidslivet. På bakgrunn av dette, er det derfor naturlig at personlig utvikling blir omtalt på arbeidsplassen, og kan derfor være en årsak til at informantene automatisk tenker at det handler om å bli flinkere til noe, som vil kunne være jobbrelatert.

Ulikheter

Medarbeiderne i begge casebedriftene fortalte om situasjoner de har vært i, som de mener har gitt personlig utvikling. Eksempler fra håndverksbedriften er situasjoner som har satt de i en ukomfortabel situasjon, hvor de har vært nødt til å håndtere situasjonen på egenhånd.

Forskjellen i det informantene presenterer i de to organisasjonene, er hva de mener utvikles ved en selv. For håndverksbedriften handler det om å lære seg noe faglig på en bedre eller ny måte, samtidig som det for kunnskapsbedriften ikke nødvendigvis bare handler om å bli bedre innen et gitt fagfelt. Kunnskapsbedriftens medarbeidere beskriver situasjoner på arbeidsplassen som ikke kun handler om faglig utvikling, men også personlig:

[...] det er en form for utvikling det da, at man utvikler seg selv som person til å bli bedre til å interagere med andre folk. [...] Det er nå en form for personlig utvikling det å få være med på stand, og prøve å rekruttere nye folk derfra og promotere for selskapet og slikt. [...] du må lære deg å interagere med andre personer [...].

Medarbeiderne i kunnskapsbedriften forklarte at situasjonene på jobb kan utvikle dem innen områder de får bruk for utenfor jobb også, i dette tilfellet relatert til sosialisering. Det kommer også fram at slike forhold på arbeidsplassen er en “bonus”, hvor én informant (12) uttaler: *“Det private kan du egentlig ikke holde på med, fordi det er det ikke betalt for.”* Dette kan ses i sammenheng med Skau (2017), som stiller spørsmål ved om personlig utvikling bør være en del av den profesjonelle kompetansebyggingen. Slike eksempler kommer ikke i like stor grad fram av medarbeiderne i håndverksbedriften, noe det kan være flere årsaker til. En av årsakene kan blant annet være at de mener personlig utvikling bør være en del av arbeidshverdagen, eller at de mener det er gitt at man vil oppnå personlig utvikling gjennom arbeidshverdagen, da man møter på nye faglige utfordringer.

Denne forskjellen gjelder som tidligere nevnt også mellom medarbeider og leder i håndverksbedriften. Det kan komme av at når man får mer komplekse oppgaver, må man heve blikket og dermed får man kanskje et annet syn på hva personlig utvikling kan innebære. Denne antagelsen får ben å gå på når medarbeidere med ansvar for en gruppe i håndverksbedriften, viser noen av de samme tendensene til å beskrive personlig utvikling som mer enn spesifikke utfordringer og den faglige gevinsten som kommer av det. Disse medarbeiderne, som har større ansvarsområder, forklarer at de må lære seg å håndtere menneskene i sin gruppe. Medarbeiderne med ansvar for en gruppe blir altså nødt til å arbeide på en måte som minner om måten en leder arbeider på, dermed kan blikket bli hevet fra de fysiske oppgavene.

I håndverksbedriften var et eksempel på personlig utvikling, som flere medarbeidere nevnte, tålmodighet. Det var ingen i kunnskapsbedriften som nevnte denne egenskapen spesifikt, som utvikling. Det kan være flere grunner til dette, blant annet at arbeidet medarbeiderne i håndverksbedriften gjør, i større grad kan kreve tålmodighet fordi de oftere samarbeider med kunder og kollegaer, enn hva medarbeiderne i kunnskapsbedriften gjør. Hvis det er slik, vil tålmodighet være en egenskap som er i fokus, og spesielt viktig for å gjennomføre arbeidet i håndverksbedriften, noe som fører til at informantene nevner den spesifikt. Det betyr nødvendigvis ikke at medarbeiderne i kunnskapsbedriften ikke tenker at

tålmodighet også er personlig utvikling. Tilfellet kan være at de ser på det som gitt, og at det er en egenskap som blir bedre av diverse utfordringer som gir personlig utvikling. Det kan også være tilfellet at medarbeiderne i kunnskapsbedriften ikke ser på tålmodighet som en kilde til personlig utvikling, og at de dermed har utelatt å nevne det. Det samme vil også kunne gjelde for en del andre uttrykk, som ingen av medarbeiderne i noen av casebedriftene spesifikt nevner, og dermed vil dette siste sannsynligvis ikke være en plausibel forklaring.

5.2.4 Sammenligning mellom lederne i bedriftene L_0

Likheter

Det er bred enighet mellom lederne i håndverksbedriften og lederne i kunnskapsbedriften, hva gjelder oppfatningen av personlig utvikling. De uttrykker begge at personlig utvikling handler om å bli flinkere eller klokere, noe de mener man kan bli gjennom utfordringer. Det forklares med situasjoner hvor de har vært nødt til å håndtere ulike hendelser, som har vist seg å gjøre de til bedre ledere i den forstand at de har blitt flinkere til å håndtere sine ansatte. En leder beskriver det som å bli kjent med forskjellige mennesketyper, andre ledere beskriver det som å bli flinkere til å sette sammen forskjellige mennesker til en god gruppe. Med andre ord, være i stand til å se hvilke typer mennesker som kan arbeide godt sammen, mot et felles mål.

Et poeng begge casebedriftenes ledere trakk fram, var at personlig utvikling er noe som foregår på ulike arenaer, eksempelvis på arbeid og i hjemmet. Dette kan som tidligere sammenlignes med hva Dagsland og Einarsen (2016) forteller om personlig utvikling. I tillegg kan dette helhetlige synet av personlig utvikling, som noe mer enn faglig utvikling, ses i sammenheng med Skau (2017) sitt noe dypere syn på hva personlig utvikling medfører. Lederne utdyper videre denne helheten i begrepet ved å poengtere at det må “fungere” både på arbeidsplassen, og hjemme. Fungerer det ikke den ene plassen, fungerer det ikke på den andre heller. Med dette mente de at om medarbeiderne synes det foregår mye på hjemmefronten, kan lederne tilrettelegge for at det ikke blir for mange utfordringer på arbeidsplassen. Likeledes kan man tolke det andre veien, slik at man ville få et dårligere utbytte på arbeid om det ikke “fungerer” hjemme.

Ulikheter

Det er få forskjeller når det kommer til hva lederne i de to casebedriftene mener personlig utvikling omhandler. Det kan være mange grunner til at det ikke var større forskjeller i svarene fra lederne. En årsak kan være at de er nødt til å håndtere medarbeidere, og det krever

dermed evner hva gjelder å forstå mennesketyper. Alle arbeidsoppgavene til lederne i de to ulike organisasjonene virker dermed ikke så ulike som man kanskje først skulle trodd, noe som kan være en forklaring på deres like syn på personlig utvikling.

Det som likevel er forskjellig er skille mellom faglig og personlig utvikling. Her presenterer lederne i kunnskapsbedriften et tydelig skille mellom faglig og personlig utvikling, ved å presentere det henholdsvis som kursing og sosiale sammenhenger. Studerer man hva lederne i håndverksbedriften sier om personlig utvikling, kommer det ikke tydelig fram at de skiller mellom faglig og personlig utvikling. Det kommer fram at lederne i håndverksbedriften mener det omhandler mye av det samme. På nettsidene til de forskjellige casebedriftene blir dette også presentert ulikt. Kunnskapsbedriften presenterer både faglig og personlig utvikling, hvorpå håndverksbedriften ikke skriver noe direkte om noen av uttrykkene.

Det kan være forskjellige grunner til denne ulikheten i svar. Blant annet kan fagfeltet til håndverksbedriften være med på å viske ut disse linjene mellom faglig og personlig utvikling, hvorpå fagfeltet til kunnskapsbedriften gjør disse tydeligere. Dette kan komme av at medarbeidere i kunnskapsbedriften oftere arbeider selvstendig med egne prosjekter, hvorav medarbeiderne i håndverksbedriften oftere arbeider i grupper. Dette kan for lederne i håndverksbedriften innebære å arbeide tettere med mennesker, og være i stand til å sette sammen gode grupper, og eventuelt bruke tid på å få medarbeiderne til å fungere som en gruppe. For kunnskapsbedriften kan utviklingen de får gjennom arbeid være i større grad avgrenset til det faglige, da det blir forklart at forbedring i fagfeltet til denne organisasjonen ofte innebærer å lese seg opp på og ta kurs med individuelle avsluttende eksamener. Dette kan medføre mindre menneskelig kontakt mellom medarbeidere i kunnskapsbedriften, hva gjelder den faglige utøvelsen av arbeidsdagen. Det betyr likevel ikke at den sosiale delen av personlig utvikling ikke legges vekt på også i kunnskapsbedriften, men som det blir forklart blir denne fokusert på, på andre arenaer enn på arbeidsplassen. Eksempler på slike arenaer er treninger eller konferanser ansatte kan delta på.

5.3 Viktigheten av personlig utvikling

I denne delen av analysen vil funn som omhandler hvordan informantene i hver av casebedriftene oppfattet viktigheten av personlig utvikling diskuteres opp mot teori, presentert i kapittel 2.

Det ble gjort antagelser om at det ville være en viss forskjell mellom håndverksbedriften og kunnskapsbedriften hva gjelder viktigheten av personlig utvikling, og at informantene fra kunnskapsbedriften i større grad enn informantene fra håndverksbedriften ville oppleve personlig utvikling som viktig. Antagelsene beror på tidligere forskning, og som nevnt i kapittel 2, hevder blant annet Halle (1984, som sitert i Schreurs et al., 2011) at håndverksarbeidere virker å ha færre muligheter til å oppnå vekst og utvikling. Thomas (1989, som sitert i Lucas & Buzzanell, 2004) hevder at håndverksarbeidere kjennetegnes med å ikke ha, eller ønske karrierestiger. Et annet poeng som er relevant å trekke fram, er at det kun er kunnskapsbedriften som, på sine nettsider, beskriver at personlig utvikling er sentralt og viktig. Innad i organisasjonene antok forskerne at lederne i større grad enn medarbeiderne ville være fokusert på personlig utvikling. Årsaken til denne antagelsen beror på teori (Haugen, 2004; Bakker & Bal, 2010; Fletcher, 2019) som nevner at personlig utvikling er viktig for trivsel, og ansattes interesse og engasjement for jobben. Dette kan anses som en viktig oppgave for ledelsen, slik at de har fornøyde ansatte som ønske å bli værende i organisasjonen.

5.3.1 Sammenligning innad i håndverksbedriften H_V

Likheter

Medarbeiderne og lederne i håndverksbedriften deler synet om viktigheten av å utvikle seg i arbeidssammenheng, men av noen ulike årsaker. Medarbeiderne mener det er viktig for å lære seg å arbeide mer effektivt, og for å trives på arbeidsplassen. Lederne mener at utviklingsmuligheter vil gjøre at medarbeiderne trives bedre på arbeidsplassen, i tillegg til at organisasjonen forblir konkurransedyktig.

Både fra informantene og forfattere argumenteres det i størst grad for at personlig utvikling er viktig for trivselen på arbeidsplassen. Knardahl (2011) og Hetland og Hetland (2011) forklarer konsekvensene av å ikke kunne oppleve mestring eller utvikling som potensielt fatale, da det kan gå ut over trivsel og helse. Flere medarbeidere og ledere kommer

med eksempler på at arbeidshverdagen vil kunne oppleves som kjedelig, hvis det ikke blir tilrettelagt for personlig utvikling. Én informant (7) uttrykker:

Det tror jeg hadde vært litt kjedelig. Jeg har jo opplevd det før føler jeg. Og da blir det slik at arbeidshverdagen er noe du føler du må, i istedenfor at det kanskje er noe du har lyst til. For det tror jeg at det er ingen som har godt av, å gjøre det samme og det samme og det samme hele tiden. Det blir fort kjedelig.

Det kommer dog fram fra flere medarbeidere at det ikke er et konstant behov for personlig utvikling. Én medarbeider (7) sier:

En viss personlig utvikling vil man jo få uansett, men det er ikke slik at du må det. Du kan jo ha det veldig fint her uten at du liksom hele tiden higer etter noe nytt.

En forklaring på at informanten føler at man ikke hele tiden må hige etter utvikling, kan være at arbeidsplassen legger til rette for utvikling, og dermed behøver de ikke å anstrenge seg for å få personlig utvikling. Det vil si at medarbeiderne kanskje opplever at muligheten for å utvikle seg er tilstede om hen ønsker, og dermed ikke savner denne muligheten. Lederne i håndverksbedriften ga uttrykk for å gi muligheter til ansatte i form av utvikling, dette kan være en av grunnene til at medarbeideren føler at hen får personlig utvikling uansett. En annen forklaring kan være at medarbeideren i perioder føler seg mettet på personlig utvikling. Det er flere medarbeidere og ledere som snakker om den negative effekten det kan få for ansatte og organisasjonen, om personlig utvikling ikke er mulig å oppnå. Eksempler som at de kjeder seg og derav ikke trives, er det flere av informantene fra håndverksbedriften som uttaler. Det kan derfor vise seg å være en sannhet i det Knardahl (2011) og Hetland og Hetland (2011) uttaler, ut fra det informantene forklarer. Utsagnet til informanten sår likevel tvil om denne teorien stemmer, dersom forfatterne hevder at man bør oppleve mestring og utvikling konstant i arbeidshverdagen. Dette kommer riktignok ikke fram av teorien, slik at man ikke kan fastslå om forfatterne mener at man må ha det hele tiden, eller i perioder.

Både lederne og medarbeiderne er enig om hvilke forhold som er viktig, for å være motivert. Medarbeiderne beskriver at de liker å bli utfordret, og å få lov til å arbeide på nye måter. De forteller at de synes det er kjedelig å bli sittende med de samme oppgavene over lengre perioder. Dette kan tolkes som at de blir demotiverte når det er lite variasjon i arbeidsoppgavene, og motiverte om de skulle få muligheten. Dette samsvarer med hva Steers

og Spencer (1977) hevder om berikede jobber, som ifølge de kan øke både jobbtilfredshet og ytelse. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) blir det stadig viktigere å fokusere på HRM, da arbeidskraften er organisasjonenes viktigste innsatsfaktor, ikke utstyret. Én leder i organisasjonen sier at det handler om å gi ansatte muligheten til å blomstre, én annen at de ansatte er den ressursen de har, og at det er viktig at de trives, for da kan de ønske å yte mer for organisasjonen. Dette gir belegg for å tro at også organisasjonens ledere mener det er viktig å legge til rette for at medarbeidere skal trives og bli motiverte. Det kan hende lederne har sett at medarbeidere som trives og er motiverte, yter det som kalles ekstrarolleatferd, som i sin tur vil gagne organisasjonen når ansatte frivillig yter ekstra for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Både lederne og medarbeiderne i håndverksbedriften mener det er viktig med autonomi. Medarbeiderne ga uttrykk for at de har mye frihet under ansvar, og at de får mulighet til å jobbe på måter de selv ønsker. Lederne tilrettelegger for at medarbeiderne skal få frihet under ansvar, ved at det blant annet gis tilgang til de ressurser de behøver for å ta de avgjørelsene de mener er riktig. Det informantene uttaler, kan relateres til hva Deci og Ryan (1985) hevder om at når det tilrettelegges for autonomi, kan det gi muligheter for utvikling. En kan derfor tolke det dithen at, når lederne tilrettelegger for autonomi, gir de også medarbeiderne mulighet for utvikling, noe som igjen kan føre til økt trivsel på arbeidsplassen, om man skal tro Herzbergs motivasjonsfaktor - muligheten for læring og vekst (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Haugen (2004) trekker fram at et dekket autonomibehov vil kunne ha positiv effekt på indre motivasjon, og Deci (1975) forteller at ansatte som er indre motiverte kan oppleve kompetanse, kontroll og mestring. Én medarbeider (7) ga uttrykk for at det er opparbeidet tillit som gjør at de får mulighet til å jobbe selvstendig:

*Det tror jeg er tillit man bygger seg opp, at de føler kanskje at de ikke trenger å gå...
Jeg gjør nå jobben min liksom, tar de utfordringene jeg får.*

Tolkning av utsagnet kan vise at medarbeideren føler lederne stoler på deres kompetanse. Medarbeiderne kan derfor ha tillit til, og tro på egen kompetanse, og blir derfor indre motivert (Haugen, 2004). Skal vi tro Deci og Ryan (1985), bør ledelsen tilrettelegge for selvbestemmelse, og dermed muligheten til å utvikle seg, ved å gi medarbeiderne autonomi. Det nevnes også at det å få anerkjennelse og tilbakemeldinger fra ledelsen, har påvirkning på medarbeidernes utvikling. Én av medarbeiderne (7) forklarte at gode tilbakemeldinger fra

ledelsen, er med på å gjøre at man blir ivrig på å få enda flere gode tilbakemeldinger. I tillegg opparbeider man en god selvfølelse, som vil kunne smitte over på kolleger.

Anerkjennelse er jo viktig overalt, det er jo klart det er med på å bygge opp selvfølelsen. Har du mer selvfølelse så har du mer å bidra med til andre også.

Fra uttalelsen over, kan man tolke at medarbeiderne må gjøre en god jobb, eller begi seg ut på nye arbeidsoppgaver som medfører læring, for å få anerkjennelse. Dette kan relateres til Herzbergs teori, som trekker fram anerkjennelse som en motivasjonsfaktor. Det vil si at medarbeidere som får anerkjennelse, også vil være mer tilfreds på arbeidsplassen (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Hvis en ser dette i sammenheng med uttalelsene om at personlig utvikling omhandler å lære seg noe nytt, kan en si at prosessen med å streve etter god tilbakemelding og anerkjennelse gjør at de lærer noe nytt samtidig. De vil derfor, ved å få anerkjennelse av ledelsen, også kunne få mulighet utvikle seg. Medarbeiderne lærer mer, og får mulighet til å utvikle seg, som igjen vil være positivt for organisasjonen fordi de får kompetente medarbeidere.

Ledelsen har forståelse for at ikke alle har et ønske om å utvikle seg. Lederne ga uttrykk for at de forventer at medarbeiderne har kunnskapen de trenger for å utføre arbeidsoppgavene sine, og at de henger med i utviklingen som foregår i samfunnet. Utover dette ga lederne uttrykk for at hvis medarbeiderne ikke ønsker å utvikle seg mer enn det som trengs for å utføre sine arbeidsoppgaver, er dette også greit. Dette kan relateres til hva Kaufmann og Kaufmann (2009) nevner om at ikke alle har et like stort ønske eller behov for mye variasjon i arbeidsoppgavene. Organisasjonen kan dra fordel av å være varsom med å ikke forvente mer av medarbeiderne enn at de skal henge med i utviklingen som skjer i samfunnet, nettopp fordi ikke alle blir like motivert av dette, og kan føle ubehag om de føler seg tvunget til utvikling. Det Kaufmann og Kaufmann (2009) trekker fram, er motstridende i forhold til hva Holt (2016) nevner. Holt (2016) mener det ligger en forventning hos ledere, om at medarbeidere skal være villig til å utvikle seg. Det er dog ingen av medarbeiderne som ga uttrykk for at de ikke har et ønske om å utvikle seg.

Medarbeiderne ga uttrykk for at om de ønsker flere utviklingsmuligheter i jobben, oppsøker de det selv ved å snakke med en leder. Medarbeiderne virker å dele oppfatningen om at det er godt nok å utvikle seg tilstrekkelig til hva arbeidet krever. Om de selv skulle ønske mer utvikling, oppfattes det som om både leder og medarbeider er enige om at

medarbeideren selv tar initiativet til dette. En kan derfor tenke at ledernes ansvar er å tilrettelegge for et arbeidsmiljø som gir utviklingsmuligheter, men at medarbeiderne selv tar ansvar når de ønsker påfyll. Dette kan relateres til det Manger (2016) nevner om at ledernes ansvar er å utvikle et arbeidsmiljø som tilrettelegger for at medarbeiderne skal få mulighet til mestring. Dette ga også lederne uttrykk for å gjøre, og medarbeiderne ga uttrykk for å like, og å sette pris på dette.

Et annet poeng å trekke fram er at både lederne og medarbeiderne i håndverksbedriften virker å være opptatt av personlig utvikling. Dette er interessant, da Hennequin (2007) beskriver at håndverksarbeidere ofte jobber i organisasjoner som har lite fokus på utvikling av ansatte. Én leder (1) uttaler: *“Jeg har aldri sagt nei til en ansatt som har spurt om noe for utvikling”*, noe som tyder på at håndverksbedriften i stor grad setter pris på og anerkjenner ansattes utvikling og ønske om karriere. Uttalelsen fra lederen virker heller ikke å kunne relateres til forskningen til Halle (1984, som sitert i Schreurs et al., 2011), som hevder at håndverksarbeidere får færre muligheter til å oppnå utvikling. Det kan være hensiktsmessig å merke seg at Halle (1984, som sitert i Schreurs et al., 2011) sin forskning ble gjennomført for nærmere 40 år siden, og dermed kan være noe utdatert. Dette gjelder dog ikke for Hennequin (2007) sin forskning, som likevel sier at håndverksbedrifter ofte har lite fokus på ansattes utvikling. Dette stemmer ikke for håndverksbedriften i denne masteroppgaven. Hennequin (2007) utelukker ikke at det kan forekomme at håndverksbedrifter kan ha fokus på utvikling, og casebedriften kan dermed være ett av disse unntakene. En annen forklaring kan være at dette har endret seg de siste ti årene, og at håndverksbedrifter aktivt har begynt å ta del i ansattes utvikling.

Burhan (2019) gjennomførte en studie som resulterte i antagelsen om at selvrealisering og jobbtilfredshet har en positiv påvirkning på ansattes jobbytelse. Dette virker det som om lederne i håndverksbedriften har oppdaget. Én leder (1) forklarer:

Isolert sett så er jo jobben min å sørge for å maksimere verdien for aksjonærene, også er det mye som ligger i det. Men en av metodene er jo da å sørge for at de ansatte får muligheten til å blomstre da.

Lederen virker å se verdien i tilfredse ansatte, i dette tilfellet gjennom utvikling, eller som lederen omtaler som "blomstring". Dette kan eksempelvis lede til at ansatte opplever økt engasjement overfor arbeidsoppgavene, at organisasjonen som helhet opplever økt effektivitet

(Kaufmann og Kaufmann, 2015) og mindre turnover (Hennequin, 2007; Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Ulikheter

Det viste seg å være noen forskjeller i hvorfor medarbeiderne og lederne mener personlig utvikling er viktig. Det kan som nevnt tidligere se ut til at lederne har et mer helhetlig bilde av hvorfor personlig utvikling er viktig. Det kommer fram at lederne tenker både på organisasjonens og medarbeidernes beste, når de forteller om viktigheten av å tilrettelegge for personlig utvikling. De beskriver at det kan føre med seg flere positive konsekvenser, eksempelvis trivsel på arbeidsplassen. Ifølge en leder kan trivsel føre til at de velger å bli værende på arbeidsplassen, framfor å vurdere en annen. Skal man tro teorien kan ansatte som trives og har mulighet for utvikling utøve ekstrarolleatferd, som vil kunne gagne organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Lederne ser på tilrettelegging av personlig utvikling som et middel for å holde seg konkurransedyktig i markedet. En leder forklarer at de ønsker at medarbeiderne skal være i stand til å møte de kravene som stilles av omgivelsene når det gjelder utvikling. Når medarbeiderne fortalte hvorfor det er viktig med personlig utvikling, sa de at det er viktig for deres egen del. En årsak kan være at medarbeiderne har personlig utvikling i den stillingen de er i, og dette er dermed ikke er noe de savner, og tenker over ellers. Dette kan bety at de heller ikke har reflektert over hvilke fordeler det kan ha for organisasjonen. Det er ingen av medarbeiderne som direkte nevner personlig utvikling som en fordel for organisasjonen, men de påstår at de ikke ville trivdes om det ikke var tilrettelagt for det. Man kan med andre ord tolke at også medarbeiderne forstår viktigheten av å tilrettelegge for personlig utvikling, på et organisatorisk nivå.

5.3.2 Sammenligning innad i kunnskapsbedriften K_V

Likheter

Det er finnes likheter mellom lederne og medarbeiderne i kunnskapsbedriften, hva gjelder viktighet av personlig utvikling. Lederne i kunnskapsbedriften mener det blant annet er viktig for å beholde ansatte. Å stå på stedet hvil, er ikke ønskelig fra medarbeidernes side. De ønsker å opparbeide en tidsriktig kompetanse for å være attraktive i arbeidsmarkedet. Det blir sagt, av både medarbeidere og ledere, at det er positivt å promotere for personlig utvikling, for eksempel på intervju. Det fremkommer at ingen av medarbeiderne savner opplevelsen av

personlig utvikling. Tvert imot er det noen som ga uttrykk for at det til tider kan bli mer enn nok.

Medarbeidere ga uttrykk for at personlig utvikling er en viktig faktor for motivasjon. De uttrykte et ønske om å gi noe tilbake til organisasjonen, fordi ledelsen har brukt mye tid på at de skal få mulighet til å utvikle seg. Dette kan relateres til det Kuvaas og Dysvik (2016) forteller om at medarbeidere som liker arbeidsoppgavene sine, har større interesse for å gi noe tilbake til organisasjonen. Det kan derfor ses på som en fordel for både medarbeider og organisasjon å tilrettelegge for personlig utvikling. Medarbeiderne ga uttrykk for å trives med arbeidsoppgavene sine, og organisasjonen kan dermed ha et konkurransefortrinn og mulighet til å utvikle gode resultater. Det er også dette Jerome (2013) snakker om; hvis ledelsen klarer å utnytte medarbeidernes potensialer, vil de kunne forbedre både effektiviteten og produktiviteten til organisasjonen.

Medarbeiderne fortalte at så lenge økonomien til organisasjonen er god, vil arbeidsplassen være trygg. Dette er også en av grunnene til at personlig utvikling er viktig for både medarbeiderne og lederne. Hvis organisasjonen skulle gå konkurs forklarer flere medarbeidere at de da vil være konkurransedyktige i eventuelle andre stillinger. Ingen av medarbeiderne ga uttrykk for at de ikke får mulighet til å utvikle seg i jobbsammenheng, og det kan virke som organisasjonen vokser av den grunn. Tolkninger man kan gjøre av uttalelsene, er at medarbeiderne får den kompetansen som trengs for at organisasjonen skal få kompetente medarbeidere, og medarbeiderne er fornøyd fordi de får varierte og utfordrende oppgaver. Det fremstår altså som en heldig situasjon for både medarbeidere og ledere.

Medarbeiderne uttrykte at de synes det er gøy å ta i et ekstra tak for å få til en arbeidsoppgave på egenhånd, hvis de for eksempel oppstår noe uventet. Det kan virke som medarbeiderne i kunnskapsbedriften har det som omtales som ekstrarolleatferd (Dysvik & Kuvaas, 2008; Kuvaas & Dysvik, 2016; Skogstad & Einarsen, 2016). Dette handler om at medarbeidere på eget initiativ engasjerer seg for arbeidsoppgavene og for å utvikle egne ferdigheter for å bli bedre i arbeidet. Dette kan ses i sammenheng med hva Jacobsen og Thorsvik (2013) mener om motiverte medarbeidere, og hvordan de ønsker å løse problemer selv uten å spørre kollegaer eller ledere. Dette kan også relateres til Bakker og Bal (2010) og Fletcher (2019) som, gjennom forskning, viser at ansatte som får muligheten til å utvikle seg, kan dette øke interesse og engasjement for jobben. Lederne legger også vekt på at de ønsker at medarbeiderne skal utvikle seg slik at de klarer å løse oppgaven på egenhånd uten å ha behov for hjelp. Dette uttrykker også medarbeiderne at de setter pris på, at de er i stand til å løse oppgavene på egenhånd. Medarbeiderne forklarer at når de klarer å løse utfordrende

oppgaver, resulterer det ofte i en god følelse. Det antas derfor at når medarbeiderne er i stand til å løse en oppgave på egenhånd, føler de en form for indre motivasjon, og mestringsfølelse. Fra intervjuene forklarte både medarbeiderne og lederne, at utfordringer gir opphav til personlig utvikling. En kan derfor trekke slutningen om at når medarbeiderne føler seg motiverte til å løse utfordrende oppgaver, kan de oppleve personlig utvikling. Man kan anta at lederne ser på det som positivt å ha medarbeidere som liker utfordrende oppgaver, da medarbeiderne kan ønske å få til oppgaven på egenhånd.

Én leder ga uttrykk for å det er viktig at medarbeiderne føler mestring, da dette kan lede til jobbtilfredshet. Flere av medarbeiderne sier at det er viktig å ikke få for mange utfordringer på en og samme gang, man må få tid til å prosessere ny læring underveis. Dette kan relateres til det Brinkmann (2015) sier om at selvrealisering ikke alltid oppleves som like frigjørende som det ofte blir fremstilt, fordi det alltid skal være en evig higen etter å forbedre seg og aldri slå seg til ro med noe. Det kommer fram at medarbeiderne til tider synes at det er mer enn nok fokus på utvikling, og det indikeres ikke at det oppleves for lite. Dette indikerer at lederne i stor grad tilrettelegge for utvikling, og at medarbeiderne sjeldnere tenker at dette er noe de savner.

Et annet funn er at de yngste av informantene virket å ha et større behov for personlig utvikling, enn de som var eldre. En av årsakene til dette var at de blant annet ønsket å stille med tidsriktig kompetanse, ved et eventuelt jobbskifte. En eldre informant ga uttrykk for at det ikke opplevdes som like nødvendig med personlig utvikling, men heller det å få faglige utfordringer og utvikling, i jobbsammenheng. Det var derimot vanskeligere å kartlegge om de aller yngste følte at personlig utvikling var viktigere enn andre, da flere av disse var nyansatte. De er i en ny i rolle og har nye arbeidsrutiner og arbeidsoppgaver de må sette seg inn i. En antagelse her er at de ikke har fått tid til å tenke over personlig utvikling, fordi de har hatt mye annet å tenke på som nyansatt. Én medarbeider (15) som nylig var ansatt, ble spurt om hvilke situasjoner på jobb hen føler at gir utviklingsmuligheter. Informanten forteller:

Jeg er ganske ny da, så jeg får lære meg stort sett nye ting hver dag, men utenom det å lære seg nye ting så blir det litt vanskelig å sette ord på det føler jeg. Om dere skjønner hva jeg mener.

Uttalelsen til informantene kan relateres til det Katz (1978) forteller om at ansatte som er ny i en arbeidsrelasjon, trenger å integreres med andre ansatte i organisasjonen, og i tillegg skape sin identitet og tilhørighet. Det vil derfor være vanskelig å si noe om nyansatte føler like stor

viktighet av personlig utvikling, enn de som har vært lenger i jobben. Noen forhold gir mulighet til å anta at de som har vært lenger i organisasjonen har hatt mulighet til å skape sin identitet, og det vil derfor være mer naturlig for de å tenke at oppgavene blant annet skal være utfordrende.

For å oppleve personlig utvikling, sa flere av medarbeiderne at det også er viktig å få anerkjennelse fra både ledere og kollegaer. Én medarbeider forklarte at det er viktig med tilbakemelding på arbeidet, slik at man får en indikasjon om det man gjør, gjennomføres på en korrekt måte. Informantene ønsker også å vite om det de gjør er bra, for eksempel ved et klapp på skulderen. Dette kan relateres til det Bandura (1997) sier om at når medarbeideren får positive tilbakemelding på arbeidet sitt, vil interessen for utvikling kunne stimuleres. Herzberg forklarer også at anerkjennelse er med på å skape tilfredse medarbeidere (Kaufmann & Kaufmann, 2009), noe medarbeiderne virker å være. Tolkningen blir at medarbeiderne får tilgang til læring, vekst- og utviklingsmuligheter, noe som virker å bidra til økt jobbtilfredshet.

For å vise at utvikling er positivt, legger lederne vekt på å gi anerkjennelse til medarbeiderne når de for eksempel har gjennomført et kurs. Lederne forklarer at de gir tilbakemeldinger på arbeidet medarbeiderne gjør, slik at medarbeiderne vet at de er på riktig spor. Det kan relateres til det Kaufmann (2011) sier om at for å kunne skape noe nytt, bør ledere inspirere og støtte medarbeiderne ved å vise tillit til kompetansen deres. Tolkningen blir at lederne gir medarbeiderne frihet under ansvar, og stoler på deres handlinger. Lederne i organisasjonen sier selv at de tilrettelegger for at medarbeiderne skal få autonomi. Dette begrunnes med at medarbeidernes motivasjon tydelig kommer til uttrykk, noe som er viktig. En av lederne forklarte at hvis medarbeiderne selv ikke har en formening om hvordan de ønsker å tilrettelegge arbeidshverdagen, vil motivasjonen til å gjøre jobben ikke være like sterkt tilstede. Dette kan relateres til at medarbeiderne får indre motivasjon av å føle autonomi, som igjen kan føre til personlig utvikling. Medarbeiderne og lederne i organisasjonen er enig om hvordan arbeidshverdagen bør tilrettelegges for å ta vare på de ansattes muligheter for utvikling. Medarbeiderne opplever at det er muligheter for utvikling gjennom kursing, noe også lederne gir uttrykk for at de tilrettelegger for.

Lederne legger vekt på viktigheten av å ha en god balanse mellom fritid og jobb. Det ble uttrykt av flere informanter at det er viktig at det tilrettelegges for mindre utfordringer på arbeid, om det er utfordringer på hjemmebane. En kan understreke viktigheten av dette, ved å relatere det til det Jacobsen og Thorsvik (2013) sier om at mennesker nesten bruker mer tid på jobb, enn det de gjør hjemme, og det er derfor helt essensielt at de har det bra når det er

på jobb. Lederne legger vekt på at de blant annet har veldig lite sykefravær, noe flere ledere uttrykker at kan komme av deres evne til tilrettelegge og fleksibilitet, overfor medarbeiderne. Dette samsvarer med hva Thuen (2011) forteller om viktigheten med balansegang mellom arbeid og fritid, og de positive konsekvensene som kan komme av dette.

Hvis medarbeiderne ønsker å få faglig påfyll, har de tilgang til fagstoff på nett. Det kommer også fram at medarbeiderne får satt av tid i året til å drive med egenutvikling, noe medarbeiderne ga uttrykk for å like. Medarbeiderne får mulighet til å forbedre sin kompetanse, og tilbake får organisasjonen kompetente medarbeidere. Medarbeiderne ga uttrykk for at det kan ligge en forventning om at de skal utvikle seg ved at de får tilgang til dette, men at det ikke skal oppleves som press eller tvang. Én medarbeider (11) forklarer det slik:

Det ligger jo en sånn forventning, men jeg må ikke føle... jeg må ikke føle, hvis vi på en måte, tvang da. At jeg må gi noe tilbake... Men jeg synes... jeg skjønner... jeg tror det er en sånn positiv greie, at det gir noe tilbake. En sånn salgs sånn drive, til å gi noe tilbake. Også er det jo bra for min del at jeg sitter der og faktisk er en ressurs da.

Medarbeiderne ga uttrykk for at det er motiverende for deres egen del, og at de ønsker å gi noe tilbake til organisasjonen. Det er tidligere diskutert at medarbeiderne oppfattes som indre motivert, og det blir derfor naturlig å se sammenhengen mellom forskningen til Dysvik og Kuvaas (2008), og Kuvaas og Dysvik (2016) og uttalelsene til informantene. Forfatterne fant at opplæring og investering i medarbeiderutvikling er positiv relatert til ekstrarolleatferd. Dette gjelder da for de som er indre motivert. På bakgrunn av disse antagelsene tatt om at medarbeiderne er indre motivert, vil det være en formodning om at medarbeiderne har en ekstrarolleatferd, fordi de får mulighet til å utvikle seg. Det kan derfor virke som om kunnskapsbedriftens medarbeidere besitter en ekstrarolleatferd, som Skogstad og Einarsen (2016) omtaler som egenutvikling. Dette da medarbeiderne ga uttrykk for å, på eget initiativ engasjere seg for det faglige, og dermed bidra til å forbedre og utvikle kunnskaper, som også er positivt for organisasjonen. Én leder (10) forteller blant annet at mulighetene for faglig påfyll gjør at ansatte ønsker å bli værende i organisasjonen: *“Jeg tror det er mer det at de faktisk blir her, og det er jo en stor gave tilbake for å si det sånn.”*

Ulikheter

Informantene hadde noe delte meninger om hvem som har “ansvaret” for medarbeiderens utvikling. Én medarbeider fortalte at man ikke kan sitte å vente på drahjelp, og at en selv må ta ansvar for sin egen utvikling. Det ble også sagt, fra medarbeidernes side, at det er lederens oppgave å se hva hver enkelt medarbeiders behov er. Alle har individuelle behov, og det blir poengtert at det derfor er viktig at lederen ikke forventer for mye av en medarbeider som gir uttrykk for å ha tilstrekkelig arbeid. Lederne ga uttrykk for at det er deres ansvar å legge til rette for, og dermed sørge for at medarbeiderne får den utviklingen de trenger. Spurkeland (2012) mener at det er hver enkelt individs oppgave å utvikle seg selv, mens Lai (2013) hevder at det er et lederens ansvar å tilrettelegge for at medarbeider får brukt kompetansen sin. I likhet med informantene, strides også de lærde om spørsmålet om “ansvar”. Det vil være relevant å trekke fram det Kaufmann og Kaufmann (2009) sier om at det for ledere kan være en utfordring å tilrettelegge for at arbeidsoppgavene skal gi mulighet for utvikling, fordi oppgavene kan bli for utfordrende. Det er derfor naturlig å tenke seg at lederens ansvar blir å tilrettelegge slik at alle medarbeiderne får mulighet til å bruke kompetansen sin. Ut fra teorien kan det virke som det er ledernes oppgave å vite hva som er hver enkelt medarbeiders sterke side, slik at medarbeiderne får følelsen av å få brukt kompetansen sin. Medarbeiderens ansvar blir da å si ifra til ledelsen om de ønsker flere utfordringer og utviklingsmuligheter.

Tolkningen blir at det bør være medarbeidernes ansvar å si ifra hvis man for eksempel har behov for færre eller flere utfordringer. Ledelsens ansvar er å se at kompetansen til medarbeiderne blir utnyttet på best mulig måte, og legge til rette for at de får mulighet til å bruke den og utvikle seg. Det vil være en fordel for medarbeiderne å utvikle seg fordi de får flere kunnskaper og ferdigheter, som kan gi et større konkurransefortrinn om de eventuelt skulle ønske å skifte jobb. Dette kan oppleves som en usikkerhet for ledelsen, men de er innforstått med at det er helt nødvendig for at organisasjonen skal beholde sine ansatte og dermed være konkurransedyktige i markedet.

5.3.3 Sammenligning mellom medarbeiderne i bedriftene M_V

Likheter

Alle medarbeiderne fra begge casebedriftene mente at tilretteleggelse for personlig utvikling på arbeidsplassen er viktig, blant annet for å føle seg tilfreds på jobb. Dette stemmer overens med en studie gjennomført av Bellou (2010) hvor funn viser at personlig utvikling forsterker jobbtilfredshet, og at ansatte foretrekker jobber hvor det finnes muligheter for personlig vekst.

Det å ha ansvar for egne oppgaver, forklares av medarbeiderne i begge organisasjonene som viktig for å kunne oppleve personlig utvikling. Medarbeiderne uttrykte at de har frihet under ansvar og mener dette er viktig for å selv kunne bestemme måten å utføre oppgavene på. Autonomi vil kunne gi opphav til motivasjon, og bidrar til tilfredshet hos medarbeideren (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det er naturlig å se dette i sammenheng med McGregors (1960) teori Y, hvor teorien antar at medarbeiderne ønsker å ta ansvar, og har interesse for personlig utvikling. Det kan virke som medarbeiderne ønsker å ha ansvar over egen arbeidshverdag, og dermed ikke ønsker å oppleve en delegert, eller autoritær lederstil. Av dette forstår forskerne at medarbeiderne har lite behov for støtte fra ledelsen, men en pekepinn i riktig retning virker det som de setter pris på. Én informant (11) i kunnskapsbedriften uttaler:

Samtidig så er det jo bra at de kommer sånn der pirke litt borti deg, "er du på rett spor?" For det tror jeg at jeg trenger.

Å ha autonomi er ifølge medarbeiderne i begge casebedriftene noe de mener kan lede til personlig utvikling. Dette kan relateres til hva Diseth (2019) sier, om at autonomi består av å føle indre kontroll, og å ha mulighet til å utføre oppgaven av fri vilje. Det kan derfor antas at autonomibehovet er tilfredsstilt, og at medarbeiderne også av denne grunn kan være indre motivert. Ut fra hva informantene uttaler, blir det interessant å trekke fram studien til Anjum og Parves (2013). Forfatterne hevder at kunnskapsarbeidere er mer tilfreds i jobben sin, blant annet fordi de har større frihet. Det er dog ingen indikasjon om at håndverksarbeiderne har mindre autonomi, enn hva kunnskapsarbeiderne har. Det er også grunn til å tro at medarbeiderne er tilfreds i jobben da Steers og Spencer (1977) hevder at jobber som blant annet inneholder autonomi, ofte forbindes med økt jobbtildfredshet.

Det kan virke som om forskjellige ledd må være på plass for at personlig utvikling skal være viktig og riktig for en organisasjon. Det kommer fram av intervjuene, at medarbeidere krever forskjellig oppfølging. Noen krever anerkjennelse, andre jobber videre uten. Noen krever å få personlig utvikling gjennom store, og mange utfordringer, noen er tilfreds med de oppgavene de har. Det er enighet mellom medarbeiderne om at det er ledelsens ansvar å se dette i hver medarbeider, eller være i stand til å legge opp et løp for medarbeiderne som ønsker flere utfordring. Dette kan relateres til Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell, hvor viktigheten av å se hver enkelt ansatt poengteres, og interessen hver enkelt ansatt har for ulike måter å arbeide på (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

En annen likhet mellom medarbeiderne i begge casebedriftene, var at de for det meste ga uttrykk for at personlig utvikling er noe som fører til trivsel, og at det ville ført til mistriivsel om det ikke var til stede. Medarbeiderne (7, 15) forklarte det slik:

Det er vanskelig å utvikle seg hvis du går på det samme hele tiden, men veldig små variasjoner i arbeidsoppgavene, så blir jo det litt kjedelig etter hvert.

Jeg tror at hvis jeg skal være her over lengre tid så må jeg jo ha litt utvikling. Det blir fort kjedelig hvis du skal gjøre det samme hele tiden.

Det er interessant å diskutere meningen til medarbeiderne opp mot teorien til Herzberg, da det viser seg at tolkningene av informantenes meninger ikke stemmer overens med teorien (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I Herzbergs teori skaper motivasjonsfaktorer trivsel i de tilfeller de er tilstede, men ikke mistriivsel om de ikke er det. Dette viser seg å ikke stemme overens med uttalelsene fra informantene, da de forteller at om de ikke hadde fått mulighet for personlig utvikling, ville det kunne skape mistriivsel. Årsaken til dette er at de blant annet ikke hadde fått variasjon i arbeidsoppgavene, eller fått utfordret seg. Noen forteller til og med at de ville vurdert å bytte jobb, eller at de ved tidligere arbeidsforhold har sluttet fordi de ikke har fått utviklingsmuligheter. Det å oppleve vekst og utvikling, er ifølge Herzbergs teori en motivasjonsfaktor. Teorien til Herzberg er dermed misvisende, eller feil i dette tilfellet, da teorien sier at om ikke motivasjonsfaktoren er tilstede, vil dette ikke skape mistriivsel, noe informantene ga klart uttrykk for at det gjør.

På den andre siden skaper hygienefaktorer mistriivsel når de ikke er tilstede, men ikke trivsel om de er det. På bakgrunn av dette kan det være interessant å diskutere om faktoren personlig utvikling heller burde vært en hygienefaktor. Årsaken til dette er fordi flere av medarbeideren sier at de "tror" det vil være viktig med personlig utvikling for å trives, men i den andre enden er de bestemt på at de ville synes det hadde vært kjedelig å gå på jobb om de ikke hadde fått mulighet til å utvikle seg. Likevel er det vanskelig å si om personlig utvikling burde vært en motivasjonsfaktor eller hygienefaktor, da en kan konkludere med at det passer for begge tilfellene. Konklusjonen blir at det verken sammenfaller med kriteriene for å være en motivasjonsfaktor eller hygienefaktor.

Skal man tro Maslow (1971), som beskrev The Jonah Complex, er mennesket redd for å bli den beste versjonen av seg selv, for å oppnå sitt "sanne potensiale". Dette fordi det blant annet vil kunne lede til ensomhet og større ansvar for egne handlinger (Maslow, 1971). Med

den voksende interessen for personlig utvikling, vil det ikke være naturlig å tro at The Jonah Complex lenger gjør seg gjeldende, blant annet fordi flere forfattere (Thomas, 2014; Jacobsen & Thorsvik, 2013; Marnburg, 2001; Spurkeland, 2012) fokuserer på personlig utvikling, og beskriver det som noe man må oppnå for å kunne trives på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette skapte forventninger hos forskerne om at informantene ville være opptatt av egen personlig utvikling, og ønske å oppnå dette i arbeidshverdagen. *“Det er nå å pushe grenser hele tiden som vi egentlig lever litt for da.”* Uttalelsen fra informantene (12) stemmer overens med forskernes forventninger, og forfatterens (Thomas, 2014; Jacobsen & Thorsvik, 2013; Marnburg, 2001; Spurkeland, 2012) teorier.

Det er ingen av informantene som ga uttrykk for at de føler seg ensomme når de opplever personlig utvikling, blant annet gir flere av informantene uttrykk for at personlig utvikling skjer i sosiale sammenhenger, hvor man blant annet lar seg kjenne mennesker bedre. Her forklart av én informant (11):

Når vi går ut å gjøre andre ting så lærer vi kanskje andre sider av de folka å kjenne, og da kjenner “off, det var kult”. Det gjør noe med meg personlig og.

Det kommer heller ikke fram av noen intervjuer at medarbeiderne føler på isolasjon, angst eller frustrasjon, i sammenheng med personlig utvikling (Brinkmann, 2015; Skau, 2017). Brinkmann (2015) og Skau (2017) forklarer at selvrealisering blant annet innebærer å ta ansvar over egne handlinger. Om en skal diskutere uttalelsen om å “ta ansvar over egne handlinger”, er det akkurat dette informantene gjør, når de gjør seg bevisst på at en aldri kan ta for gitt at organisasjonen var evig. Informantene er observante om at de trenger å utvikle seg for å være konkurransedyktig, og viser ingen form for angst, frustrasjon eller isolasjon ved å ta ansvar over egne handlinger. Én informant (12) uttaler:

La oss si at den bedriften jobber til den går konkurs da, hva har du å stille opp med på en stilling en annen plass? Man må tenke litt at bedriften varer aldri evig.

Ulikheter

Én av informantene i kunnskapsbedriften ga uttrykk for at det å oppleve personlig utvikling nesten kan oppleves som viktigere enn det å ha et bra sosialt samhold på arbeidsplassen. Det beskrives dog at dette ikke undergraver viktigheten å ha et godt sosialt arbeidsmiljø. Medarbeideren sier at det å ha et godt sosialt samhold er viktig, men når det ikke blir

tilrettelagt for utvikling, vil arbeidsplassen kunne oppfattes som kjedelig over lengre perioder. Informanten (12) forklarer at dette var en av årsakene til at vedkommende valgte å avslutte et tidligere arbeidsforhold:

[...] det var derfor jeg sluttet i gamle jobben, fordi jeg ikke fikk utviklet meg, satt igjen med det gamle hele tiden. [...] man må prøve å henge med i utviklingen, utvikle seg selv da.

Denne uttalelsen kan relateres til hva Spurkeland (2012) hevder om at å utvikle kompetansen til medarbeiderne er en lederoppgave. Forfatteren påpeker, som informantene også forklarer, at alle mennesker selv har ansvar for egen utvikling. Informantens utsagn kan også relateres til Jacobsen og Thorsvik (2013), som forklarer konsekvensen av at arbeidsplassen ikke tilrettelegger for blant annet faglige utviklingsmuligheter, som trolig vil oppleves som misnøye, og i sin tur kan lede til turnover. Det blir derimot forklart av en medarbeider i håndverksbedriften at det sosiale nesten oppfattes som viktigere, enn det er å oppleve personlig utvikling. Det undergraver her heller ikke viktigheten av utviklingsmuligheter, men informanten forklarer at om man ikke trives med kollegaer, vil dette oppleves som en form for utfordring som ikke er faglig relatert. Dette kan igjen knyttes til Jacobsen og Thorsvik (2013) sitt poeng om at et dårlig sosialt arbeidsmiljø, vil kunne skape misnøye.

Tolkningen kan her være at medarbeidere i kunnskapsbedriften i større grad jobber selvstendig, sammenlignet med hva medarbeidere i håndverksbedriften gjør. Håndverksmedarbeiderne arbeider også selvstendig, men det virker som om de oftere samarbeider med kollegaer. Dette kan bety at det er viktigere for medarbeiderne i håndverksbedriften å ha et godt sosialt samhold med kollegaer. I den grad medarbeiderne i kunnskapsbedriften forteller om sine kollegaer, er det ofte tilfeller utenfor arbeidsplassen. Dette oppfattes også som viktig for medarbeiderne i kunnskapsbedriften, men i mindre grad enn hva faglig utvikling framstilles som. Jobbtilfredshet handler blant annet om å ha gode relasjoner til sine kollegaer (Kaufmann & Kaufmann, 2015), noe medarbeiderne fra begge casebedriftene uttrykker at de har, men på noe forskjellig plan.

En annen ulikhet som er interessant å trekke fram, er hva en medarbeider i kunnskapsbedriften uttrykte om å ikke få for mange utfordringer på en og samme gang. Begrunnelsen var: *“Det nytter ikke bare å fikle på noe, du må nå også mestre å gjøre det.”* Videre ble det forklart at det å få utfordringer i ny og ne, var ønskelig, noe som også flere av informantene i kunnskapsbedriften fortalte. I håndverksbedriften var en uttalelse rundt dette

noe annerledes: *“Det går ikke an å få for mange, det går ikke an.”* Denne forskjellen kan ha flere årsaker, blant annet at det er en forskjell i fokuset på personlig utvikling i de to casebedriftene. Inntrykket fra kunnskapsbedriften, er at fokuset på utvikling er stort, og det forventes at du skal ønske å utvikle deg. Det blir feil å si at lederne i håndverksbedriften ikke krever at ansatte skal utvikle seg, men det fremstår ikke på samme måte som i kunnskapsbedriften. Så lenge man har kunnskapen som kreves for å gjennomføre oppgaver i håndverksbedriften, kan det virke som om dette er tilstrekkelig. Dermed kan medarbeiderne i kunnskapsbedriften føle at det i større grad blir en del av arbeidsoppgavene å lære seg nye kunnskaper, og at de derfor uttrykker at det kan bli for mye å gape over en gang i blant.

Et annet tilfelle som er interessant å trekke fram, hva gjelder viktigheten av personlig utvikling, er årsak til valg av arbeidsplass. Jacobsen og Thorsvik (2013) trekker fram flere viktige kriterium for valg av arbeidsplass. Medarbeiderne i kunnskapsbedriften uttrykte at de oppfattet det som bra at organisasjonen tilrettelegger for personlig og faglig utvikling, eller som forfatterne omtaler det *“faglige utviklingsmuligheter”*. Det ble uttrykt at medarbeideren i kunnskapsbedriften så på dette forholdet, eller kriterier som mer viktig enn det medarbeiderne i håndverksbedriften gjorde. Det virker som dette er noe de som har arbeidserfaring reflekterer over, mer enn de som akkurat er ferdigutdannet.

5.3.4 Sammenligning mellom lederne i bedriftene L_V

Likheter

Alle lederne, i begge casebedriftene, ga uttrykk for at det er viktig å tilrettelegge for personlig utvikling. De var enig om at det er nødvendig for organisasjonenes overlevelse, og for at medarbeiderne skal ønske å bli værende i organisasjonen over lengre tid. De forteller at de opplever lite sykefravær, og at det er få som velger å slutte i jobben. Lederne fra begge casebedriftene kunne fortelle at de har ansatte som har vært i organisasjonen i flere tiår, og lederne ga uttrykk for at de tror en forklaring kan være at medarbeiderne er tilfreds, ved at de får den utviklingen de ønsker eller har behov for.

Lederne i begge organisasjonene er enige om at de ansatte er den viktigste ressursen organisasjonen besitter. En leder i håndverksbedriften forklarer at verktøy bare er en gjenstand uten verdi, før en ansatt har kunnskaper til å skape verdi med det. Dette virker en leder i kunnskapsbedriften å være enig i, ved å forklare at uten de ansatte som kan bruke systemene for å skape verdi, har organisasjonen ingen tjenester å tilby kundene. Dette sammenfaller med Jacobsen og Thorsvik (2013) sin påstand om at det er menneskene i

organisasjonen som utgjør den viktigste kapitalen. Jacobsen og Thorsvik (2013) forklarer viktigheten av å ta vare på de ansatte gjennom arbeidet, noe som innebærer å motivere og utvikle de. Dette gir ledelsen i begge casebedriftene uttrykk for at de synes er viktig, da det i begge organisasjonene gis oppfølging av ansatte gjennom medarbeidersamtaler. Her forklarer ledere fra begge casebedriftene at medarbeiderne får muligheten til å uttrykke om de ønsker mer utvikling, og eventuelt om det er noe de ikke trives med. Det virker med andre ord som om lederne i begge casebedriftene verdsetter sine ansatte, og jobber for stadig større fokus på HRM.

Som nevnt i kapittel 5.2.3, ble det diskutert hvorfor medarbeiderne tenker at personlig utvikling er noe som for det meste foregår på arbeidsplassen. Uten at forskerne hadde gitt noen indikasjoner på om personlig utvikling foregår på arbeidsplassen eller i private forhold, knytter også de aller fleste lederne det til noe som foregår på arbeidsplassen. Relatert til det ledelsen i begge casebedriftene forteller, tilrettelegges det for personlig utvikling på arbeidsplassen, både fordi medarbeiderne bruker mye tid der, og for at de skal få de faglige utfordringen de trenger. Lederne knytter også personlig utvikling til å kunne få mulighet til å utfordre seg, og de tenker muligens at dette er noe som foregår på arbeidsplassen. Én leder (9) forteller at de kan bidra til at medarbeiderne skal ha det bra når de er på jobb, og tilrettelegge for det, men hvordan de har det utenfor jobb er vanskeligere å påvirke:

Vi har jo ikke noen mulighet til å påvirke det private, det har vi ikke da. Det vi kan hjelpe til med er at vi legger i alle fall til rette for at jobben ikke skal ha negativ effekt på privatlivet, det gjør vi jo. Men det er jo begrenset for hvor mye vi kan påvirke, det er det.

Det blir derfor ikke naturlig for ledelsen å påvirke medarbeidernes personlige utvikling utenfor jobb, og det er sannsynligvis kun en selv som legger opp til personlig utvikling i privatlivet. Derfor er det naturlig å tro at dette er noen av flere årsaker til at informantene forteller at personlig utvikling foregår på arbeidsplassen.

Lederne fra begge casebedriftene trakk også fram viktigheten av å tilrettelegge for en god balansegang mellom jobb og privatliv. Én leder (10) i kunnskapsbedriften forteller:

Vi legger i alle fall til rette for at jobben ikke skal ha negativ effekt på privatlivet, det gjør vi jo.

Det man kan tyde av denne uttalelsen, er at medarbeideren ikke alltid kan ta imot utfordringer på arbeidsplassen, da det kan foregå andre “forstyrrelser” på hjemmebane som gjør at det kan bli for mye på jobb. Her kan man trekke inn teorien til Thuen (2011), som forklarer at det er viktig å ha muligheten til å ha en balansegang mellom arbeid og fritid. Selv om lederne i håndverksbedriften mener at det er viktig med utvikling for de ansatte, i likhet med hva Maslow (1970) og Rogers (1967) mener, kan det også virke som om de er observante på at balansen bør være til stede. Dette i sammenheng med Geller (1982), som påpeker at mye press kan skape dehumanisering. Det er ingen av medarbeiderne som forteller at de synes det er for mye press relatert til utvikling, men det kan hende at lederne er redd for at medarbeiderne skal oppleve det slik. Lederne tilrettelegger derfor for forskjellige løsninger for medarbeiderne, blant annet gjennom fleksitid og mindre utfordrende oppgaver i perioder.

Ulikheter

En forskjell mellom lederne i de to casebedriftene, var hvor mye de vektlegger personlig utvikling. Som nevnt under likheter i dette delkapitlet mener ledere i begge casebedriftene at det er viktig å tilrettelegge for personlig utvikling, men det fremsto noe mer innarbeidet i kunnskapsbedriften enn i håndverksbedriften. Denne påstanden baseres på at forskerne fikk inntrykk av at flere av medarbeiderne i kunnskapsbedriften fikk informasjon om i ansettelsesprosessen, at det er fokus på personlig og faglig utvikling. Dette er noe kunnskapsbedriften også presenterer på sine hjemmesider. Én leder i håndverksbedriften forklarer at de har sett behovet for å sette et større fokus på personlig utvikling hos medarbeiderne. Ut fra dette, kan en tolkning være at de i håndverksbedriften ønsker å ha et større fokus på personlig utvikling, enn det de har hatt tidligere.

Lederne i kunnskapsbedriften ga uttrykk for viktigheten av å gi medarbeiderne utviklingsmuligheter, men at faren ved at de blir dyktigere gjør at de kan bli tilbudt andre jobbmuligheter. Denne oppfatningen får ikke forskerne fra lederne i håndverksbedriften. Det kan oppleves som en vanskelig balansegang, fordi flinke medarbeidere er med på å gjøre organisasjonen konkurransedyktig, samtidig som de kan bli tilbudt andre jobbmuligheter. Årsaken til at det kan oppleves forskjellig i organisasjonene, kan være at det er færre ledige jobber for rørleggere, enn det det er for IT-utviklere. En av lederne i kunnskapsbedriften fortalte at det er “rift” om utviklere, noe som kan bety at det er større behov for dem. Dette kan også være enda en årsak til at medarbeiderne i kunnskapsbedriften noen ganger kan oppleve at det kan bli for mye fokus på personlig utvikling.

5.4 Viktigste funn og avslutning

Ved utarbeidelsen av denne masteroppgaven, har det vist seg at både eldre og nyere teorier kan relateres til den innsamlede empirien, presentert i kapittel 4. Formålet med denne masteroppgaven var å forstå hvilke likheter og ulikheter i oppfatning og viktighet det fantes mellom medarbeidere og ledere i to ulike typer organisasjoner. Det var ikke gjort noen spesielle antagelser om forskjeller mellom ledernes og medarbeidernes oppfatning av begrepet personlig utvikling, men at det ville være flere ulikheter enn likheter mellom de to valgte casebedriftene. Hva gjelder viktigheten av personlig utvikling, ble det antatt at lederne ville mene dette var viktigere enn medarbeiderne. Det ble også antatt at kunnskapsbedriften ville være mer opptatt av personlig utvikling enn det håndverksbedriften er. Denne antagelsen er tatt på bakgrunn av tidligere forskning, og informasjon man kunne finne på kunnskapsbedriftens hjemmeside. Funn i denne masteroppgaven viste at forskjellene var langt mindre enn forventet. Antagelsene som ble presentert i kapittel 5.2 og 5.3, vil her trekkes fram sammen med teorier diskutert i kapittel 5.

Funn tyder på at Spurkeland (2012) har rett i sin teori, da han beskrev at individer kjeder seg i utførelsen av rutineoppgaver. De fleste medarbeiderne beskrev direkte eller indirekte at de ville kjedet seg om de ikke fikk varierte eller utfordrende oppgaver. Medarbeiderne fortalte også at de liker å ha frihet under ansvar, da dette gjør at de enklere får mulighet til å utvikle seg. I 1985 gjennomførte Deci og Ryan forskning som forklarte at det var en positiv sammenheng mellom autonomi og selvrealisering. Denne teorien virker å stemme med informantenes uttalelser, da de ga tydelig uttrykk for at frihet under ansvar var noe de satt pris på, og synes er viktig.

Som nevnt var det ingen informanter som sa at de ikke ønsker personlig utvikling. Det kommer fram at for mye nytt på en gang kan bli overveldende da man ikke får tatt innover seg alle nye oppgaver og inntrykk. Likevel blir ikke følelser som angst, isolasjon og ensomhet direkte nevnt av noen informanter. Informantene beskrev heller ikke situasjoner, i sammenheng med utvikling, som gir negative følelser, lik de Brinkmann (2015) og Skau (2017) beskriver. Forskerne kan ikke, ut fra disse observasjonene, hevde at Brinkmann (2015) og Skau (2017) sine teorier medfører riktighet på disse punktene.

Det er mange teorier som omtaler personlig utvikling i arbeidssammenheng, og kunnskapsbedriften nevner også personlig utvikling i sammenheng med arbeid på sine nettsider. Dette kan være en faktor som førte til at informantene ikke forklarte personlig utvikling ut fra hvordan de selv oppfatter det utenfor jobb, men ut fra arbeidshverdagen. Selv

om forskerne spurte informantene hva de tenker når de hører begrepet personlig utvikling, kan det faktum at intervjuene foregikk på deres arbeidsplass, ha hatt den virkning at informantene relaterer personlig utvikling til arbeidsplassen. Litteraturen viser at personlig utvikling ofte blir diskutert i sammenheng med arbeidsforhold. Noe som kan bety at det mangler bidrag som relaterer seg til forhold utenfor jobb. En annen forklaring på at informantene beskrev personlig utvikling ut fra forhold på arbeidsplassen kan være at de her blir utsatt for flest utfordringer, som i sin tur kan være utviklende.

Som nevnt kan det virke som om noen teorier ikke stemmer overens med informantenes oppfatninger av personlig utvikling. Blant annet er Maslow (1971) sin teori om The Jonah Complex sett på, og hvordan denne ikke lenger virker gjeldende. Dette da det som nevnt kommer fram at informantene er opptatt av å oppnå personlig utvikling for å trives. Likevel kan man diskutere om den nye normalen, eller "The Jonah Complex" er å være opptatt av personlig utvikling, og at man ved å ikke være det, skiller seg fra "normalen". Dette da normaler tilsier at man ønsker å oppnå, og oppsøke personlig utvikling. I så fall vil Maslow (1971) sin tanke bak teorien fortsatt gjøre seg gjeldende, bare innholdet vil være noe endret. Om dette er tilfellet kan forfattere av nyere tid (Thomas, 2014; Jacobsen & Thorsvik, 2013; Marnburg, 2001; Spurkeland, 2012) ha vært med på å gjøre dette jaget etter personlig utvikling til den nye normalen.

Andre teorier som også viste seg å stemme mindre overens med informantenes uttalelser var Herzbergs tofaktorteori. Dette da, som tidligere diskutert, personlig utvikling verken virker å passe kriteriene for motivasjonsfaktorene eller hygienefaktorene. Ut fra informantenes uttalelser kan det virke som om personlig utvikling altså skaper trivsel når det er tilstede i informantenes arbeidshverdag, og i tillegg mistrivsel om det ikke er tilstede. Dette vil si at personlig utvikling er en faktor som faller utenfor, eventuelt innenfor begge faktorklassene til Herzberg.

Når man ser analysen (kapittel 5) i sin helhet blir det tydelig at det er flere likheter enn ulikheter, dette både mellom leder og medarbeider, og håndverksbedrift og kunnskapsbedrift. Dette er likt hva Weaver (1975) reflekterer over, at det kanskje ikke er så mange ulikheter som man skulle tro, men heller flere likheter mellom de typer organisasjoner. Dette kan bety at det vil være mer hensiktsmessig å fokusere på hvilke likheter som finnes, framfor ulikhetene, da dette kan føre til interessante funn. Tidligere nevnt litteratur på fagfeltet (se blant annet Weaver, 1975; Hu, Kaplan & Dalal, 2010; Hennequin, 2007) har fokusert på å sammenligne og se på hvilke ulikheter det finnes mellom disse to ulike typene organisasjoner. Av den grunn kan forskerne ha sett seg blind på at det skal være ulikheter mellom

casebedriftene, og dermed gått inn i forskningen med denne innstillingen. Det kan rett og slett “ødelegge” for forskningen å være forutinntatt, og dermed setter organisasjonene i bås, da man vil fokusere mer på ulikhetene framfor likhetene. Et annet interessant funn var at selv om håndverksbedriften ikke hadde skrevet på sine nettsider at de har fokus på personlig utvikling, kunne man ikke spore at dette kunne man ikke spore at dette hadde betydning for svarene som informantene ga hva gjelder oppfatningen av personlig utvikling.

6 Konklusjon

I denne delen av masteroppgaven vil konklusjonen bli presentert. Problemstillingen var som følger: *“Oppfatning og viktighet av personlig utvikling: Hvilke likheter og ulikheter finnes blant ledere og medarbeidere i to ulike typer organisasjoner?”*. For å besvare problemstillingen ble det gjennomført en kvalitativ studie, med 15 semistrukturerte intervjuer. Konklusjon av funnene fra studien vil bli presentert nedenfor, sammen med forslag til videre forskning.

Masteroppgavens formål var å få bedre innsikt i begrepet om personlig utvikling. Å forske på personlig utvikling vakte interesse da det er mye omtalt, men utfordrende å si noe konkret om betydninger av begrepet. Forskerne har observert flere stillingsannonser som uttrykker fokus på faglig og personlig utvikling, og det ble dermed relevant å få bedre innsikt i dette. Masteroppgavens bidrag til forskningsfeltet, ble derfor å kartlegge hva medarbeidere og ledere i to ulike organisasjoner mener personlig utvikling omhandler, og viktigheten av det. Forskerne kunne ikke finne noe tidligere forskning av denne typen studie, og det ble derfor interessant å få dypere innsikt i dette.

Masteroppgavens funn antyder at informantene i begge casebedriftene oppfatter begrepet personlig utvikling på mange like måter. De forteller blant annet at det omhandler å lære seg noe nytt og tilegne seg ny kunnskap. Hva gjelder viktighet av personlig utvikling, uttrykker medarbeiderne at det er viktig for trivsel, for å kunne få de utfordringene man trenger, og for å oppleve mestring. Lederne forklarte det samme, men nevnte også viktigheten av å ha fornøyde ansatte for at organisasjonen skal overleve, og være konkurransedyktig. Tidligere forskning indikerer at det er forskjeller mellom disse to typene organisasjoner, og det ble gjort antagelser deretter. Masteroppgaven viser at det finnes flere likheter enn ulikheter mellom casebedriftene, og at håndverksarbeidere og kunnskapsarbeidere foretrekker flere av de samme faktorene som fremmer personlig utvikling.

Flere likheter enn ulikheter mellom de to ulike organisasjonene gjør det igjen interessant å trekke fram, som nevnt innledningsvis, at det kan virke misvisende å dele organisasjonene inn i benevnelsene *håndverksbedrift* og *kunnskapsbedrift*. Hvis man skal relatere studiens funn til tidligere forskning, som indikerer at det kun er kunnskapsarbeidere som ønsker personlig utvikling og karrierestiger, indikerer dette at håndverksarbeidere også kunne blitt kalt kunnskapsarbeidere. Dette fordi håndverksarbeidere, bevist i denne masteroppgaven, er like opptatt av personlig utvikling som kunnskapsarbeidere. Hva

medarbeiderne i de to ulike organisasjonene foretrekker blir, i motsetning til hva tidligere forskning sier, stadig mindre synlig.

Videre forskning

For videre forskning kan det være interessant å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse med tilhørende spørreskjema. Det vil da være mulig å samle inn større mengder data, slik at man eksempelvis kan undersøke flere sammenhenger mellom oppfatningen og viktigheten, av personlig utvikling. Eksempler her kan være fartstid, kjønn, utdanning eller hvilken livssituasjon man er i. Hvis det for andre forskere er interessant å undersøke hva personlig utvikling innebærer, eksempelvis innenfor andre næringer, oppfordres det til å på forhånd gi informantene intervjuguiden, eller deler av denne. Informantene i denne masteroppgaven ble kun presentert for tema på forhånd gjennom samtykkeskjema (vedlegg 1). Hadde de fått mulighet til å se spørsmålene på forhånd, kan det antas at svarene hadde blitt mer utfyllende, spesielt rundt oppfatningen av begrepet.

Forskerne startet forskningsarbeidet med holdningen om at personlig utvikling er positivt, og at dette er noe man ønsker å oppnå. Forskerne har mot masteroppgavens slutt, reflektert over om denne positive innstillingen har hatt betydning for funnene. Dette kan eksempelvis ha ført til at intervju spørsmålene ble vinklet slik at informantene skulle svare at personlig utvikling er noe de ønsket. En vinkling som er nøytral eller negativ om samme tema, ville dermed vært interessant for å eksempelvis forstå Brinkmann (2015) sin vinkling om tema i større grad.

7 Referanseliste

- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
- Anjum, M. A. & Parvez, A. (2013). Counterproductive behavior at work: A comparison of blue collar and white collar workers. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(3), 417-434.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). (LOV-2005-06-17-62). Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_5#%C2%A74-1
- Bakker, A. B. & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1), 189-206.
- Bandura, A. (1997). *Self- efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.
- Bartram, D., Foster, J., Lindley, P. A., Brown, A. J., & Nixon, S. (1993). The learning climate questionnaire (LCQ). Oxford: Employment Service and Newland Park Associates.
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2018). *Business research methods* (5. utg.). Oxford: Oxford university press.
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of gender and age. *Career Development International*, 15(1), 4-19.
- Berg, M. (2013). *Ledelse : Verktøy og virkemidler* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlag.
- Brinkmann, S. (2015). *Stå imot. Si nei til selvutviklingen* (1. utg.). Oslo: Forlaget Press.
- Brochs-Haukedal, W. (2011). Ledelse og kunnskapsarbeid: motivering av autonome medarbeidere. I Einarsen, S. og Skogstad, A. (Red.), *Det gode arbeidsmiljø – krav og utfordringer* (2. utg., s. 65-86). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Burhan, U. (2019). Self efficacy, self actualization, job satisfaction, organization citizenship behavior (OCB), effect on employee performance. *Ekilibrium: Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi*, 14(1), 44-55.
- Calleja, L. M. & Mercado, J., A. (2018). Institutional Ethics as a Condition for Personal Development. I J. Mercado. (Red.), *Personal Flourishing in Organizations* (1. utg., s. 69-90). Cham: Springer International Publishing : Imprint: Springer.

Chalofsky, N. & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189-203.

Dagsland, Å. H. B. & Einarsen, S. (2016). Sosialisering av unge til arbeidslivet. I Einarsen S. og Skogstad A. (Red.), *Den dyktige medarbeider* (2. utg., s. 413-439). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic Motivation* (1. utg.). New York, NY: Springer US : Imprint: Springer.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.

Diseth, Å. (2019). *Motivasjonspsykologi : Hvordan behov, tanker og emosjoner fremmer prestasjoner og mestring* (1. utg.). Oslo: Gyldendal.

Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138-157.

Fletcher, L. (2019). How can personal development lead to increased engagement? The roles of meaningfulness and perceived line manager relations. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1203-1226.

Geller, L. (1982). The failure of self-actualization theory: A critique of Carl Rogers and Abraham Maslow. *Journal of Humanistic Psychology*, 22(2), 56-73.

Gripsrud, G., Olsson, U. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse : Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.

Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet : En innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Haugen, P. E. (2004). *Medarbeiderskap - Lærende arbeid*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Hennequin, E. (2007). What “career success” means to blue-collar workers. *Career development international*, 12(6), 565-581.

Hetland, H. & Hetland, J. (2011). Basale psykologiske behov i arbeidslivet: autonomi, kompetanse og tilhørighet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø : krav og utfordringer* (2. utg., s. 104-119). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Holt, L. H. (2016). Karriere- og talentutvikling. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Den dyktige medarbeider : behov og forventninger* (2. utg., s. 371-390). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Hu, X., Kaplan, S. & Dalal, R. S. (2010). An examination of blue-versus white-collar workers' conceptualizations of job satisfaction facets. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 317-325.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg.). Oslo: CAPPELEN DAMM AS.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Jerome, N. (2013). Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(3), 39-45.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Johnsen, B. H. & Pallesen, S. (2016). Personlighets rolle i arbeidslivet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Den dyktige medarbeider* (2. utg., s. 49-79). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Katz, R. (1978). Job longevity as a situational factor in job satisfaction. *Administrative science quarterly*, 23(2), 204-223.

Kaufmann, G. (2011). Individ, organisasjon og kreativitet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø* (2. utg., s. 87-103). Bergen: Fagbokforlaget.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Knardahl, S. (2011). Arbeid, stress og helse. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø : krav og utfordringer* (2. utg., s. 268-295). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Krumsvik, R. J. (2013). *Innføring i forskningsdesign og kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervjuet* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ledernytt (2019, 9. august). Mange slutte i jobben fordi de ikke får faglig og personlig utvikling. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/mange-slutter-i-jobben-fordi-de-ikke-faar-faglig-og-personlig-utvikling.6237693-311239.html>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Lucas, K., & Buzzanell, P. M. (2004). Blue-collar work, career, and success: Occupational narratives of sisu. *Journal of Applied Communication Research*, 32(4), 273-292.
- Manger, T. (2016). Individuelle forutsetninger for læring i arbeidslivet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Den dyktige medarbeider* (2. utg., s. 81-99.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Marnburg, E. (2001). *Den selvutviklende virksomhet : idépilarer i lærende organisasjoner* (1. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality* (2. utg.). London: Harper & Row.
- Maslow, A. (1971). *The farther reaches of human nature*. New York: Viking Press.
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Education.
- Mikkelsen, A. (1996). *Medarbeidersamtalen - og læring i organisasjoner*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.
- Morris, W. R., Conrad, K. M., Marcantonio, R. J., Marks, B. A. & Ribisl, K. M. (1999). Do blue-collar workers perceive the worksite health climate differently than white-collar workers?. *American Journal of Health Promotion*, 13(6), 319-324.
- Nyeng, F. (2019). *Forbrukerforståelse : En innføring i teori og perspektiver på moderne forbruk* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ribera, A. & Ceja, L. (2018). Flow: Flourishing at Work. I J. Mercado (Red.), *Personal Flourishing in Organizations* (1. utg., s. 91-119). Cham: Springer International Publishing: Imprint: Springer.

- Ross, D. (2009). *The Nicomachean Ethics* (2. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Rogers, C. (1967). *On becoming a person : A therapist's view of psychotherapy*. London: Constable And Robinson.
- Schreurs, B., Van Emmerik, H., De Cuyper, N., Notelaers, G. & De Witte, H. (2011). Job demands-resources and early retirement intention: Differences between blue-and white-collar workers. *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), 47-68.
- Skau, G. M. (2017). *Gode fagfolk vokser. Personlig kompetanse i arbeid med mennesker* (5. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Skogstad, A. & Einarsen, S. (2016). Den gode medarbeider: Høy kompetanse og ekstraordinær innsats. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Den dyktige medarbeider* (2. utg., s. 147-165). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse : Resultater gjennom samhandling* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Steers, R. M. & Spencer, D. G. (1977). The role of achievement motivation in job design. *Journal of Applied Psychology*, 62(4), 472.
- Thomas, T. (2014). *The Cutting Edge to Success*. Morrisville: Lulu Publishing Services.
- Thuen, F. (2011) *To liv på en gang – om jobb og familie*. I Einarsen, S. og Skogstad, A. (Red.), *Det gode arbeidsmiljø – krav og utfordringer* (2. utg., s. 296-312). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Tjora, A. (2010) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (1. utg.). Gyldendal: Oslo.
- Turner, P. (2020). *Employee engagement in contemporary organizations : Maintaining high productivity and sustained competitiveness*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of personality and social psychology*, 64(4), 678-691.
- Watson, T. (2017). *Sociology, Work and Organisation* (7. utg.). United Kingdom: Taylor and Francis.
- Weaver, C. N. (1975). Job preferences of white collar and blue collar workers. *Academy of Management Journal*, 18(1), 167-175.
- Wilton, N. (2016). *An Introduction to Human Resource Management* (3. utg.). London: SAGE Publications Ltd.

8 Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeskjema

Vil du delta i vår forskningsprosjektet om personlig utvikling?

Bakgrunn og formål

Vi studerer Økonomi og Administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen, og skal nå levere en avsluttende mastergradsoppgave innen strategi, organisasjon og ledelse. Vi håper du kan hjelpe oss med å hente inn empiri til å undersøke tema som er presentert. Dette ved å dele av dine erfaringer i arbeidslivet. Ekstern oppdragsgiver står ikke bak denne oppgaven.

Vi ønsker med denne studien å få en større forståelse for hva personlige utvikling er, og om det er viktig for ansatte å oppleve dette gjennom arbeid. Dypere kunnskap om personlig utvikling i bedrift er viktig informasjon for ledere, og studien gjøres for å kunne beskrive dette i større grad.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet. Gjennomføringen gjøres av Marianne Mauseth og Anne Marthe Melbostad, masterstudenter ved Handelshøyskolen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Valget om organisasjon falt på (organisasjonens navn) fordi vi mener denne organisasjonens ansatte er i stand til å hjelpe oss med å svare på vår problemstilling. Vi ønsker ca 10 informanter fra denne organisasjonen grunnet at det vil gi den ønskede bredden for studien.

Hva innebærer deltakelsen i studien?

Vi ønsker å intervjuer ca. 10 informanter for å kunne få flere perspektiver på hva personlig utvikling er. Dette vil foregå gjennom individuelle intervjuer med informantene.

Prosjektansvarlige vil være til stede, og intervjuet vil bli tatt opp på lydopptak ved bruk av mobil.

Frivillig deltagelse

Du kan når som helst velge å trekke deg fra studien, uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene som er presentert i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Ved behandlingsansvarlig institusjon vil prosjektansvarlige studenter, Marianne Mauseth og Anne Marthe Melbostad ha tilgang til opplysningene, samt veileder dosent Frode Nyeng. Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

I publikasjonen av denne studien vil det ikke være mulig å gjenkjenne deltakerne i intervju. Men direkte sitater fra intervjuene vil kunne nevnes i studien.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 28.05.20. Informasjonen som innhentes om deg gjennom intervjuet (lydopptak) vil transkriberes og analyseres. All informasjon som er hentet inn vil senest slettes fra enheten den er hentet inn på, og eventuelle andre enheter den er kopiert til 31.10.2020. Dette grunnet mulighet for videre forskning på tema.

Du vil kunne be om lydfil med ditt intervju, og transkribert intervju, så lenge prosjektet pågår.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Har du spørsmål om studien kan disse rettes til

Prosjektansvarlige:

Marianne Mauseth: tlf: 984 50 944, e-post: mariannemauseth@live.no

eller

Anne Marthe Melbostad: tlf: 948 84 772, e-post: annemarthe1994@hotmail.com

Du kan også kontakte veileder dosent Frode Nyeng, NTNU Handelshøyskolen: tlf: 73559986, e-post: frode.nyeng@ntnu.no

Personvernombud ved NTNU: Thomas Helgesen, tlf: 93079038, e-post:

thomas.helgesen@ntnu.no

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Samtykke til deltakelse i studien:

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “*Hvordan påvirker personlig utvikling ansattes fartstid i bedriften?*”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca 31.10.20

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD

29.5.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgave økonomi og administrasjon

Referansenummer

890296

Registrert

20.01.2020 av Marianne Mauseth - marmaus@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Frode Nyeng, frode.nyeng@ntnu.no, tlf: 73559986

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Marianne Mauseth, mariannemauseth@live.no, tlf: 98450944

Prosjektperiode

17.01.2020 - 31.10.2020

Status

20.02.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

20.02.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 20.02.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle særlige kategorier av personopplysninger om helseopplysninger og alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.10.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og art. 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes uttrykkelige samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a, jf. art. 9 nr. 2 bokstav a, jf. personopplysningsloven § 10, jf. § 9 (2).

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Henriette N. Munthe-Kaas
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervju medarbeidere

Oppvarmingsspørsmål:

- Har du noen spørsmål til studien ut fra tilsendt samtykkeskjema?
- Kan du fortelle:
 - hvor gammel du er?
 - hvilken utdanning har du?
 - hvor lang arbeidserfaring har du?
 - hvor lenge du har vært i denne stillingen?
 - hva er din stillingsbeskrivelse?

Tema 1: Personlig utvikling - oppfatning

I denne delen ønsker vi å kartlegge hva du forbinder med personlig utvikling, og hvordan dette inngår i forbindelse med jobb og fritid, og livet generelt.

Introduksjonsspørsmål:

- Hva tenker du på når du hører personlig utvikling?

Hovedspørsmål:

- I hvilke situasjoner på jobb føler du at du utifra det du har sagt, utvikler deg mest? Har du et konkret eksempel du vil dele?
- Føler du at du har utviklet deg som person siden du startet i jobben? På hvilke(n) måte(r)?
- Er det noen faktorer ved dine arbeidsoppgaver eller arbeidshverdag som legger demper på din personlige utvikling, i så fall hvilke?
- Hvordan opplever du at det tilrettelegges for personlig utvikling på din arbeidsplass?

Tema 2: Personlig utvikling - viktighet

- Har du ønske om å oppleve personlig utvikling oftere? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Opplever du at personlig utvikling er viktig for at du skal trives på jobb, og hvorfor?
- Var tilretteleggelse for personlig utvikling viktig for deg i valg av arbeidsplass?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
- Oppfatter du at ledelsen tar personlig utvikling på alvor?

Intervju ledere

Oppvarmingsspørsmål:

- Har du noen spørsmål til studien ut fra tilsendt samtykkeskjema?
- Kan du fortelle:
 - hvilken utdanning du har?
 - hvor gammel du er?
 - hvor lang arbeidserfaring har du?
 - hvor lenge du har vært i denne stillingen?
 - hva din stillingsbeskrivelse er?

Tema 1: Personlig utvikling - oppfatning

I denne delen ønsker vi å kartlegge hva du forbinder med personlig utvikling, og hvordan dette inngår i forbindelse med jobb og fritid, og livet generelt.

Introduksjonsspørsmål:

- Hva tenker du på når du hører personlig utvikling?

Hovedspørsmål:

- Hvordan tilrettelegges det for personlig utvikling på arbeidsplassen?
 - For de ansatte?
 - Kan du komme med et eksempel på en gang du har tilrettelagt for personlig utvikling hos ansatte?
 - Har tiltak for personlig utvikling vist seg å gi positive effekter?

Tema 2: Personlig utvikling - viktighet

- Mener du det er viktig å tilrettelegge for personlig utvikling på arbeidsplassen?
 - Hvorfor det?
 - På hvilken måte tror du dere som organisasjon får fordeler av det?
- Forventer du at medarbeiderne dine har et ønske om å utvikle seg?
 - På hvilken måte oppfatter du at de ansatte ønsker dette?
- Hvem mener du har ansvar for å medarbeiderens personlige utvikling?
- På hvilken måte tror du personlig utvikling har påvirkning på jobbtilfredsheten til dine medarbeidere?
- Har du et eksempel fra en gang en medarbeider ga uttrykk for ønske om utvikling?