

Julie Constanse Hoddø Arnø

"Jeg lærer best når jeg kan "sparre" " med andre og vi kan spille hverandre gode".

En kvalitativ analyse av ansattes muligheter for
læring og utnyttelse av kompetansen i et norsk
konsern

Masteroppgave i Pedagogikk, studieretning utdanning og oppvekst

Veileder: Christin Tønseth

Mai 2021

Julie Constanse Hoddø Arnø

"Jeg lærer best når jeg kan "sparre " med andre og vi kan spille hverandre gode".

En kvalitativ analyse av ansattes muligheter for læring og utnyttelse av kompetansen i et norsk konsern

Masteroppgave i Pedagogikk, studieretning utdanning og oppvekst
Veileder: Christin Tønseth
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk og livslang læring

Sammendrag

I denne kvalitative studien har jeg undersøkt hvordan ansatte i konsern x opplever muligheter for læring og utnyttelse av kompetansen som finnes i konsernet. Formålet med undersøkelsen har vært å belyse ansattes opplevelse av læringsmuligheter i sin arbeidshverdag, samt om kompetansen i konsernet blir utnyttet i det daglige.

Problemstillingen er som følger:

«Hvordan opplever de ansatte at kompetansen i konsernet blir utnyttet, og hvilke læringsmuligheter opplever de i arbeidshverdagen?»

Problemstillingen er både relevant for konsernets utnyttelse av kompetanse og ansattes kompetanseutvikling. Undersøkelsen har et fenomenologisk utgangspunkt, det vil si at forståelse av sosiale fenomener fra individenes egne opplevelser er sentralt. Det teoretiske rammeverket er basert på sosiokulturell læringsteori, teori om praksisfellesskap, informasjonsprosesseringsteori og teori om lærende organisasjoner. Det empiriske utgangspunktet er kvalitativ metode, der det er blitt gjennomført fem semistrukturerte intervju ved hjelp av kommunikasjonsverktøyet Teams. Dette på grunn av Corona-pandemien.

Resultatene av undersøkelsen viser at kompetansen til informantene i stor grad utnyttes, men at informantene opplever å ha dårlig innsikt og oversikt over hvilken kompetanse som finnes på tvers i konsernet. Dette fører til at informantene opplever å miste muligheter til å lære av kolleger med annen ekspertise enn de selv har, effektivisering av prosesser og bedre beslutningsgrunnlag. Videre viser undersøkelsens funn at det er gode muligheter for læring på informantenes arbeidsplass, spesielt gjennom uformell læring. Informantene opplever å lære best i samarbeid med andre om konkrete oppgaver, og de fleste opplever å ha mulighet til denne typen læring i sin arbeidshverdag. Det er uenighet blant informantene om konsernet kan karakteriseres som en lærende organisasjon. Blant de som opplever at det er det, trekkes betydningen av samarbeid og hjelpsomhet frem. Blant de som er uenige i at konsern x er en lærende organisasjon, kommer faktorer som lite utnyttelse av kompetanse på tvers og lite samarbeid frem.

Abstract

In this qualitative study, I have examined how employees in group x experience possibilities for learning and exploitation of competence in group x. The purpose of the study has been to show the employees experience of the learning possibilities in their everyday work life, as well as if the competence of group x is being exploited.

The research question is:

«How do the employees experience the exploitation of competence in the group, and which learning possibilities do they experience in their everyday work life?»

The research question is both relevant for group x's exploitation of competence and the employees competence development. The study has a phenomenological base, which means that an understanding of social phenomenon's from the individuals own experiences is key. The theoretical framework is based on sociocultural learning theory, theory of community of practice, information processing approach and theory of learning organizations. The empirical base is qualitative method, and five semi-structured interviews has been completed. The interviews were held through the communication tool Teams, because of the Covid-19 pandemic.

The results of the study show that the competence of the informants is exploited to a high degree. However, the informants experience having low insight and overview of what competence exists across company borders in group x. This leads to the informants experiencing to loose opportunities to learn from colleagues with a different expertise than themselves, streamlining processes and having a better basis for decisions. The findings of the study further show that there is good opportunity for learning in the informants workplace, especially through informal learning. The informants experiences to learn best through cooperating with others on tasks, and most of them experience to have the opportunity for this type of learning in their everyday work life. However, there is disagreement among the informants on whether group x can be characterized as a learning organization. Among the informants who agreed, cooperation and helpfulness were highlighted. Among the informants that disagreed, factors like low exploitation of competence across company borders and little cooperation were highlighted.

Forord

Arbeidet med denne oppgaven har vært en krevende, men også givende prosess, og jeg har lært veldig mye. Prosessen har vært preget av både oppturer og nedturer, men har alt i alt vært lærerik. I løpet av perioden jeg har jobbet med oppgaven, har jeg opplevd utvikling og økt forståelse for det jeg undersøker i denne oppgaven. Dette har ført til at jeg underveis i arbeidet har sett at flere innfallsvinkler til temaet kunne vært interessant, og det har dermed ikke vært enkelt å holde seg til det forskningsspørsmålet spør etter.

Det føles veldig godt å sitte med det ferdige resultatet, etter seks år med studier rett fra videregående, skal det bli godt å komme seg ut i arbeidslivet. Gjennom arbeidet med masteroppgaven er det mange som skal takkes. Aller først ønsker jeg å takke min kjæreste og samboer Andreas, for god støtte og tålmodighet gjennom denne siste perioden, da vi begge har jobbet med masteroppgavene våre samtidig.

Videre ønsker jeg å takke informantene, kollegene mine og min leder for hjelp, støtte og tilrettelegging i perioden med masterskriving. Videre må også familie og venner takkes for støtte og hjelp. Uten alle dere hadde det ikke vært mulig for meg å fullføre denne masteroppgaven. Til slutt ønsker jeg å takke veilederen min Christin Tønseth, for god veiledning og gode tilbakemeldinger underveis i prosjektet. Du fortjener også en takk for oppmuntrende og motiverende ord i perioder der motivasjonen har vært lav.

Takk for meg!

Julie Constanse Hoddø Arnø
Trondheim, 10 mai 2021.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Abstract	2
Forord	3
1.0 Innledning	6
1.1 Undersøkelsens bakgrunn og aktualisering	6
1.2 Problemstilling og avgrensning	7
1.3 Undersøkelsens disposisjon	7
2.0 Teoretisk rammeverk	9
2.1 Sosiokulturell læringsteori	9
2.2 Teori om situert læring	10
2.3 Informasjonsprosseseringsteori	12
2.4 Lærende organisasjon	13
2.5 Mitt bidrag	13
3.0 Metode	14
3.1 Vitenskapelig forankring og min rolle som forsker	14
3.2 Kvalitative forskningsintervju som metode	16
3.2.1 Semistrukturerte intervju	16
3.3 Studiens praktiske gjennomføring	16
3.3.1 Utforming av intervjuguide	16
3.3.2 Valg av informanter	17
3.3.3 Gjennomføring av intervjuene	18
3.4 Fremgangsmåte og analyse	19
3.4.1 Transkripsjon	20
3.4.2 Analytiske tilnærminger	20
3.5 Etske betraktninger	21
3.5.1 Forskningsetikkens grunnlag	21
3.5.2 Studiens kvalitet og troverdighet	23
4.0 Analyse og resultater	26
4.1 Ansattes opplevelse av muligheter for læring på arbeidsplassen	27
4.1.1 Opplevelsen av muligheter for uformell læring på arbeidsplassen	27
4.1.2 Opplevelsen av muligheter for formell læring på arbeidsplassen	30
4.2 Betydningen av samhandling, tilbakemeldinger, kommunikasjon, tillit og utnyttelse av kompetanse for læring	31
4.2.1 Samhandlingens betydning for læring	32
4.2.2 Tverrfaglig samarbeid og utnyttelse av kompetanse i konsernet	34
4.3 Informantenes opplevelse av konsern x som lærende organisasjon	36
4.4 Oppsummering av hovedfunn	38
5.0 Diskusjon	41
5.1 Samhandlingens betydning for læring på arbeidsplassen	41

5.1.1	Samarbeid, refleksjon og tilbakemeldinger som betydelige faktorer for gode læringsmuligheter på arbeidsplassen	41
5.2	<i>Informantenes opplevelse av utnyttelsen av den tverrfaglige kompetansen i konsernet</i>	<i>43</i>
5.3	<i>Felles refleksjon, rom for prøving og feiling og strategiens betydning for at konsern x skal være en lærende organisasjon</i>	<i>45</i>
6.0	Avslutning.....	48
6.1	<i>Praktiske implikasjoner</i>	<i>49</i>
6.2	<i>Undersøkelsens begrensninger</i>	<i>50</i>
6.3	<i>Forslag til videre forskning.....</i>	<i>51</i>
	Referanseliste	52
	Vedlegg	55

1.0 Innledning

Denne undersøkelsen har som formål å analysere hvordan ansatte i konsern x opplever læringsmulighetene og utnyttelsen av kompetansen som eksisterer i konsernet. Det empiriske utgangspunktet er innsamlet ved alle selskapene til konsern x.

Dette kapitlet beskriver undersøkelsens bakgrunn og aktualisering, og viser til problemstillingens utgangspunkt. Deretter vil temaet for oppgaven beskrives og avgrenses. I delkapitlet «undersøkelsens disposisjon» vil jeg beskrive inndelingen av kapitlene.

1.1 Undersøkelsens bakgrunn og aktualisering

I arbeidsmiljøloven §4-2 (2) a) står det at i utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid. Loven slår dermed fast at arbeidstakere i Norge har rett til faglig og personlig utvikling.

Dagens samfunn har i mange sammenhenger fått benevnelsen kunnskapssamfunnet, der kunnskap er makt og kontinuerlig læring blir sett på som en strategi for suksess. Et sentralt spørsmål i denne sammenhengen er «hvordan vi kan lære mer effektivt og smartere i en verden som er i stadig endring?» (Marquardt, 1995). Siden samfunnet endres, vil også organisasjoner bli påvirket til endring kontinuerlig. Endringer i organisasjoner vil kunne innebære at ansatte og ledere må lære seg nye arbeidsoppgaver, bruke ny teknologi og kanskje også bytte jobb. En sentral utfordring for organisasjoner vil dermed være å holde tritt med endringstakten i samfunnet gjennom læring. I et kunnskapssamfunn forventes det at organisasjoner er endringsdyktige, kompetente, innovative og konkurranseorienterte (Kirkhaug, 2017).

Når man snakker om læring i arbeidslivet og organisasjoner, er det snakk om både individuell læring og kollektiv læring. Læringen foregår som en prosess der kunnskap tilegnes individuelt og kollektivt, og formidles på kryss og tvers (Kirkhaug, 2017, s. 108). Dette vil i praksis si at læring forekommer på en annen måte i en organisasjon, enn i skolesammenheng. I skolen er det formelle strukturer på plass for hvordan læringen skal foregå, dette er ikke tilfellet på en arbeidsplass, og læringen vil foregå på ulike og mer uformelle måter. I noen organisasjoner er læring og kunnskap viktige satsningsområder, der den enkelte medarbeider sin kunnskapsutvikling er i fokus. Samfunnet har totalt sett behov for kontinuerlig kompetanseutvikling i arbeidslivet (NOU, 2019), og dette styrker grunnlaget for å undersøke temaet for undersøkelsen.

Ifølge Illeris (2000) er læring et komplekst begrep og kan beskrives som en mentalitetsendring, der viktigheten av fleksibilitet og omstillingsevne er nødvendig. En stor del av læringen hos den voksne skjer i forbindelse med jobb, der arbeidsplassen er sentral læringsarena (Filstad, 2010). På bakgrunn av dette kan det være interessant å rette fokus mot konsern x, bestående av et morselskap og tre datterselskap. Etter mangeårig kjennskap til konsernet gjennom egen ansettelse, vil jeg hevde at ansatte i dette konsernet er kompetente, selvstendige og fleksible ansatte, med mange ulike erfaringer og utdanningsbakgrunner. Jeg anser konsernet som særlig relevant å studere

på grunn av de nevnte årsakene, i tillegg til at konsernet er sammensatt av veldig mange ulike ansatte, med ulike arbeidsoppgaver og vidt forskjellige bakgrunner og kompetanse. Ett av de uttalte målene til konsern x er å bli en lærende organisasjon og dermed er hele konsernet interessant å undersøke.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Undersøkelsen vil med utgangspunkt i aktualiseringen av tematikken over, se på hvordan ansatte opplever læringsmulighetene i arbeidshverdagen, og deres opplevelse av konsernets evne til å utnytte kompetansen til sine ansatte. I min nåværende deltidsjobb i konsern x, samt gjennom mitt utdanningsløp, har jeg fått en interesse for læring i arbeidskontekster. Ved å undersøke dette får jeg muligheten til å kombinere mine kunnskaper om organisasjoner og læring, samt utvikle mine kunnskaper på området ytterligere. Gjennom nærmere litteratursøk, samt samtaler med mine kolleger, har jeg kommet frem til at jeg ønsker å fokusere på læringsmuligheter og utnyttelse av kompetanse som tema.

Med bakgrunn i dette er problemstillingen:

«Hvordan opplever de ansatte at kompetansen i konsernet blir utnyttet, og hvilke læringsmuligheter opplever de i arbeidshverdagen?»

Siden dette er en kvalitativ undersøkelse, tar jeg sikte på å samle data gjennom et utvalg bestående av minst en ansatt per selskap. Utvalget vil dermed bestå av informanter med ulik bakgrunn, alder, kjønn og fartstid i konsernet, dette er for å få ulike perspektiver. Problemstillingen undersøkes dermed gjennom kvalitative intervjuer av informanter fra konsern x.

Med bakgrunn i problemstillingen, vil undersøkelsen bygge på et sosiokulturelt perspektiv på læring, der fokuset rettes mot informantenes opplevelser av muligheter for læring og utnyttelse av deres kompetanse i arbeidshverdagen. Undersøkelsen avgrenses videre til samhandlingens betydning for læring, informantenes opplevelse av utnyttelsen av kompetansen i konsernet, samt informantenes opplevelse av konsern x som lærende organisasjon. Fokuset vil være på hvordan informantene opplever læringsmulighetene og mulighetene for å utnytte kompetansen i konsernet, samt verdiene informantene ser i dette.

1.3 Undersøkelsens disposisjon

I kapittel 1 har jeg redegjort for hva jeg skal skrive om og undersøke i denne oppgaven, i kapittel 2 vil jeg legge frem og begrunne det teoretiske rammeverket som jeg anvender – herunder sosiokulturell læringsteori, teori om situert læring, informasjonsprosesseringsteori, samt Argyris og Schöns teori om lærende organisasjoner. I tilknytning til teoriene vil jeg også knytte relevant forskning. I kapittel 3 presenteres metode og fremgangsmåte i forskningsprosessen. Her beskrives og redegjøres det for ulike valg som er tatt gjennom forskningsprosessen, samt en vurdering av forskerrollen og undersøkelsens kvalitet og troverdighet. I kapittel 4 vil analysens resultater bli presentert, der undersøkelsens hovedfunn presenteres. I kapittel 5 drøftes og diskuteres resultatene opp mot de teoretiske perspektivene og tidligere

forskning. I kapittel 6 oppsummeres og konkluderes diskusjonen av resultatene. Videre legger jeg frem noen praktiske implikasjoner for undersøkelsen, belyser undersøkelsens begrensninger og gir til slutt forslag for videre forskning.

2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet er hensikten å belyse relevante teoretiske perspektiver relatert til problemstillingen og undersøkelsens tematikk. Med utgangspunkt i min problemstilling har jeg valgt å ta inn tre ulike teorier, som i hovedsak omhandler læring og utnyttelse av kompetanse. Jeg har valgt å trekke inn sosiokulturell læringsteori og teori om situert læring, og det læringsperspektivet aktualiseres der. For å belyse utnyttelse av kompetanse har jeg valgt å trekke inn en tilnærming til mangfold, som jeg har oversatt til informasjonsprosesseringssteori (information processing approach). Jeg avrunder teorkapitlet med en kort beskrivelse av Argyris og Schöns teori om lærende organisasjoner. Begrunnelsen for dette valget er at en del av strategien til konsern x er å bli en lærende organisasjon. Dermed vil det være hensiktsmessig å forklare hva dette handler om i et teoretisk perspektiv.

I denne undersøkelsen skiller jeg mellom begrepet uformell og formell læring. Uformell læring kan karakteriseres som en form for målrettet hverdagslæring som ikke foregår i institusjonaliserte former slik som i skolesammenheng, dette kan sees i sammenheng med Jean Lave sitt begrep situert læring, som jeg kommer tilbake til senere i kapitlet. Formell læring sett i sammenheng med uformell læring er læring som foregår i mer planlagte former, i jobbsammenheng kan det være å ta kurs (Illeris, 2000). Videre skiller jeg i denne undersøkelsen mellom samarbeid og samhandling. Samarbeid handler om å arbeide sammen for å løse en konkret oppgave, der for eksempel arbeidsoppgavene blir fordelt mellom deltakerne, og der hver person blir «forpliktet og ansvarlig» for sin del av oppgaven for å oppnå et felles mål (Roschelle & Teasley, 1995). Samhandling er kanskje et mer diffust begrep, og handler om den gjensidige relasjonelle deltakelsen og engasjementet i den kontinuerlige dialogen mellom personene som arbeider sammen for å oppnå et felles mål (Anderson, 2012).

2.1 Sosiokulturell læringsteori

For å belyse problemstillingen er det sentralt å gå nærmere inn på hvilken forståelse av læring jeg legger til grunn. Ifølge Lev Vygotsky, skjer læring gjennom samhandling (Vygotsky, 1978). Han var opptatt av hva man i samspill gjør for å fremme læring og utvikling (Manger, 2009). Dialogen er et sentralt aspekt i teorien, der det fremheves at ulikheter kan overvinnes gjennom dialog, og de gjensidige bidragene gir grunnlag for videre læring (Manger, 2009, s. 297). Vygotsky understreket hvordan ny læring er avhengig av tidligere læring og betydningen av støtte til læring gjennom undervisning. På en arbeidsplass vil dette kunne være at en nyansatt lærer av en erfaren arbeidskollega (Säljö, 2002).

Ifølge det sosiokulturelle perspektivet er erfaringsoppbygging, læring og kunnskapsdannelse viktig i menneskers liv (Säljö, 2002, s. 31). Her forekommer den største delen av læringen i interaksjon og samtaler mellom mennesker. Arnesson og Albinsson (2019) benyttet en interaktiv tilnærming til sin forskning på refleksjonssamtaler som pedagogisk modell i lærende organisasjoner. Undersøkelsen viste at organisasjonen må legge til rette for læring, og viser til at det å lære å reflektere gjennom å snakke om ens refleksjoner er viktig. Dette i samhandling med

erfaringslæring og dialog som pedagogisk metode, legger til rette for utvikling og læring ved å la ulike oppfatninger møtes (Arnesson & Albinsson, 2019).

I et sosiokulturelt perspektiv er samtalen den viktigste måten å overføre kunnskap og argumenter på. Overføringen skjer i hverdagen og i institusjonelle omgivelser, som eksempelvis en arbeidsplass. I samtalen tar mennesker del i hverandres forståelse av verden, og i dette samspillet foregår læring (Säljö, 2002, s. 46). En komparativ analyse av Thunberg (2011) viste at uformelle samtaler i arbeidshverdagen kan være en god kilde til læring. Videre viste en litteraturstudie av Knapp (2010) at læring gjennom samhandling i team er sentralt for læring og resultatoppnåelse i organisasjoner. Ifølge studien er tilbakemeldinger og refleksjon en forutsetning for å lykkes med dobbeltkrets læring (Knapp, 2010). Dette vil jeg gå nærmere inn på under pkt. 2.4 Lærende organisasjon. Tilbakemeldinger betegnes som essensielle i læringsprosesser også i andre litteraturstudier (Garavan, Morley & Flynn, 1997).

Det sosiokulturelle perspektivet bygger på en grunnleggende forestilling om at læring handler om endringer i menneskers bevissthet. Endringene skjer gjennom deltakelse i kulturelle sammenhenger, som for eksempel det å delta i et prosjekt i arbeidssammenheng (Manger, 2009). En artikkel som tar utgangspunkt i en arbeidskontekst, der flere teorier sammenstilles i et teoretisk utgangspunkt fremhever nettopp dette. Data er her samlet inn gjennom observasjoner og intervju. Studien beskriver hvordan man i dag går bort fra den tradisjonelle forståelsen av læring som noe formelt, til en forståelse av at læring foregår i den sosiale praksisen mennesker er en del av i hverdagen (Gherardi, Nicolini & Odella, 1998).

Det legges videre vekt på at menneskers forståelse og ferdigheter er i stadig utvikling. Våre kunnskaper og ferdigheter er forankret i to retninger: fortiden ved at de har sin opprinnelse i sosiokulturelle erfaringer, og fra grunnlaget som personene tar i bruk for å tolke nye erfaringer og inntrykk. Et sentralt uttrykk i denne sammenheng er den nærmeste utviklingssonen, som handler om det forholdet at det finnes noe som vi ennå ikke mestrer, men som ligger innenfor rekkevidde (Säljö, 2002, s. 48). En etnografisk case-studie viste at for å komme i denne «sonen» er et læringsmiljø som vektlegger takhøyde for prøving og feiling sentralt (Soto-Santiago, Rivera, & Mazak, 2015).

Det sosiokulturelle læringsperspektivet handler oppsummert om at læring foregår gjennom sosial og uformell samhandling med andre mennesker, som for eksempel på arbeidsplassen. Samhandling gjennom dialog er her vist seg å være sentralt, derfor ønsker jeg å gå mer inn på hvilken betydning samhandling har for læring, og har derfor valgt å beskrive teori om situert læring i neste punkt.

2.2 Teori om situert læring

Ifølge Lave og Wengers teori om situert læring, forekommer læring gjennom deltakelse i ulike praksisfellesskap. Læring er en del av sosial praksis som skjer i hverdagen. Dette kaller de læring som legitim perifer deltakelse. Dette begrepet viser til læring som deltakelse i sosial praksis. Lave og Wenger forstår periferitet som ulike måter å være engasjerte og plassert i fellesskapet der læringen skjer (Lave & Wenger, 1991). På denne måten får man nye erfaringer og kunnskap gjennom samhandling. Et praksisfellesskap vil

bestå av flere relasjoner mellom mennesker, og innebærer aktiviteter der læring skjer gjennom samhold over tid. Ved å lære av hverandre gjennom samarbeid, får man tilgang til annen kunnskap enn den man selv har (Lave & Wenger, 1991). En omfattende studie med intervju som innsamlingsmetode, viste at det var særlig to faktorer som var viktig for alle informantenes uformelle læring på arbeidsplassen: utfordringer med arbeidet i seg selv, og å lære fra andre mennesker (Eraut, 2011).

Ifølge Wenger (1998) må tre dimensjoner være på plass for at man skal kunne kalle noe for praksisfellesskap: gjensidig engasjement, felles virksomhet og delt repertoar. Gjensidig engasjement vil si at relasjonene, samarbeidet, interessen for andres kunnskap og felles kunnskapsutvikling står i sentrum. Her er også mangfold sentralt, gjennom å dele hverandres ulike meninger, erfaringer, syn på løsninger osv. Her er mangfold positivt, der hver enkelt kan bidra med sin kompetanse (Wenger, 1998). Felles virksomhet omhandler å rette medlemmenes engasjement mot et felles formål, der det sentrale er å skape eller utøve en praksis der man deler kunnskap og erfaringer. Wenger (1998) hevder at deling og utvikling av kunnskap avhenger av at det er meningsforskjeller mellom deltakerne. Disse to dimensjonene danner grunnlaget for den tredje dimensjonen: delt repertoar, som handler om hva deltakerne har til felles. Når alle disse dimensjonene er til stede kan man si at man har et praksisfellesskap (Wenger, 1998). En litteraturstudie viste at mangfold kan forbedre teamprosesser, og at særlig kognitivt mangfold kan ha en positiv effekt. Kognitivt mangfold kan forstås som ulikhet i perspektiver, erfaringer og utdanning. Videre viste undersøkelsen at mangfold kan ha en negativ effekt ved enkle oppgaver (Jackson, 2003).

Wenger (1998) var opptatt av det å lære gjennom deltakelse og samhandling i et praksisfellesskap. Essensen i en slik læringsprosess er mening, praksis, identitet og fellesskap. Å skape mening skjer gjennom engasjement i den sosiale settingen, og i dette sosiale fellesskapet kan hver deltaker utvikle, dele eller forhandle mening og gjennom dette få nye erfaringer. Praksis er å utføre en handling, der du får erfaringer og samtidig opplever at du gjør noe meningsfullt i samhandling med andre. Den tredje komponenten er identitet. Her er det snakk om deltakerens bevegelse og utvikling gjennom praksisfellesskapet. Den siste komponenten er fellesskap, og handler om tilhørighet. For å lære i et praksisfellesskap sier Wenger (1998) at det er nødvendig å basere seg på alle de fire komponentene fordi de påvirker og er avhengige av hverandre.

Denne teorien har altså noen sentrale poeng som er relevant for å belyse min problemstilling, både med tanke på læring og dette med å utnytte det mangfold av kompetanse som finnes i konsern x. En studie av Hun Whee Lee og Eunhee Kim (2019), som undersøkte 189 koreanske organisasjoner, viste at mangfold i sammensetningen av type utdanning i arbeidsstokken er gode informasjonsressurser. Informasjonsressurser her vil handle om at man har en arbeidsstokk som er ulike med tanke på utdanning, fartstid i organisasjonen og stillingstype, som fører til et mangfold av perspektiver. I denne undersøkelsen førte mangfold i utdanning til stimulering av læring, diskusjoner og oppgaveløsningsprosesser (Lee & Kim, 2019). Videre viste en litteraturstudie som kvantitativt undersøkte forholdet mellom mangfold i team og resultatene som teamet oppnår, at mangfold i kompetanse er viktigere enn demografisk mangfold (Horwitz & Horwitz, 2007, s. 1007).

Teori om mangfold i kompetanse synes å være relevant som perspektiv i denne undersøkelsen. I neste punkt har jeg valgt å gå nærmere inn på en tilnærming som jeg

har oversatt til informasjonsprosesseringsteori (fra information processing approach), som omhandler ulikhet i kompetanse og dets betydning i arbeidslivet.

2.3 Informasjonsprosesseringsteori

Det er flere teorier om temaet mangfold, der teorier som selv-kategoriseringsteori og likhets-attraktivitet tilnærminger har en tendens til å se på mangfold som noe negativt. Her er tanken at mennesker vil bli mer tiltrukket til andre som er lik seg selv og som dermed vil oppleve mer samhold i homogene grupper. Forskning på bio-demografiske ulikheter som alder og etnisitet viser at denne type forskjeller har en negativ effekt på teamets suksess og sosiale integrering (Jackson et al., 1995; Milliken & Martins, 1996, sitert i Horwitz, 2005).

På grunn av mitt fokus på utnyttelse av ulike kompetanser og et generelt positivt syn på hva det kan medføre i jobbsammenheng, har jeg valgt å anvende informasjonsprosesseringsteori i denne oppgaven. Denne tilnærmingen legger vekt på at ulik kompetanse skaper en atmosfære der grupper presterer bedre. Informasjonsprosesseringsteori legger videre vekt på at ulikhet i kompetanse vil føre til en økning i variasjoner av perspektiver og tilnærminger, som fører med seg muligheter for å dele kunnskap og løse problemer, og leder til mer kreative løsninger og høyere kvalitet i teamarbeid (Mannix & Neale, 2005, s.31). Forskningen fra de siste 50 årene har vist at ulikheter i utdanning, erfaring og personlighet er oftere koblet til bedre prestasjoner, enn mer demografiske forskjeller som etnisitet og kjønn (Mannix & Neale, 2005). En kvalitativ undersøkelse viste at mer komplekse oppgaver og prosjekter har mer å vinne på denne type mangfold, i motsetning til mer rutinepregede oppgaver og enklere prosjekter (Clark, Amundson, & Cardy, 2000).

Mannix og Neale (2005) konkluderer derimot med at mer banale forskjeller mellom mennesker som for eksempel alder, har stor sannsynlighet for å medføre negative effekter på effektiviteten til grupper, og hvordan de fungerer. En litteraturstudie som tar for seg jobbrelatert mangfold som for eksempel utdanning, og bio-demografisk mangfold som for eksempel alder, viste at funksjonell kompetanse og ulikhet i utdanningsbakgrunn ser ut til å ha en positiv effekt på arbeidsteam sin måloppnåelse, fordi de har et bredere spekter av kognitive ferdigheter (Cohen & Bailey, 1997, sitert i Horwitz, 2005).

Tanken i informasjonsprosesseringsteori er at individer som er medlemmer av grupper med mangfoldig kompetanse, får tilgang til andre mennesker med ulike bakgrunner, nettverk, informasjon, ferdigheter og erfaringer. Dermed vil de få varierte perspektiver og tilnærminger når de skal løse problemer, i tillegg til ulike kilder av informasjon og ekspertise. Det er sentralt å være bevisst på at mitt fokus på ulikhet eller mangfold i kompetanse, vil medføre at andre faktorer i mindre grad blir trukket frem, og kan dermed medføre en begrensning i perspektiv.

Tilgangen på all denne informasjonen vil ifølge dette perspektivet føre til bedre prestasjoner. Taylor og Greve (2006), sin kvantitative undersøkelse av innovasjon i humorbok- industrien viste at miljøer der mangfoldig kunnskap er tilgjengelig har en større sannsynlighet for å produsere nye ideer og nye kombinasjoner av ideer, men at et større kognitivt mangfold i et team også vil kunne føre til mer konflikt i gruppen. Det siste poenget viste også en metaanalyse av data fra empiriske undersøkelser om

mangfold i arbeidsgrupper. Videre fant ikke denne metaanalysen noe evidens for at det er en sammenheng mellom ulike typer mangfold og samhold, samt resultatoppnåelse. Dette motsier altså en del av den andre forskningen jeg har funnet (Webber & Donahue, 2001).

2.4 Lærende organisasjon

For å belyse hvordan de ansattes opplevelser av læringsmuligheter og utnyttelsen av den mangfoldige kompetansen i deres arbeidshverdag, påvirker målet til konsern x om å bli en lærende organisasjon, vil jeg ha med litt overordnet teori på hva lærende organisasjoner er.

I dag er lærende organisasjoner blitt en form for idealtypiske organisasjoner som har en kapasitet til å lære effektivt og dermed blir mer endringsvillige – og kompetente. Ifølge Argyris og Schön (1978) er målet til en lærende organisasjon dobbeltkretslæring, der grunnleggende verdier og antagelser vurderes og endres. Argyris og Schön snakker også om enkeltkretslæring, som vil si instrumentell læring som endrer strategier for handling, uten å ta hensyn til verdiene som lå til grunn for handlinger (Argyris & Schön, 1996, s. 20). I dobbeltkretslæring vil man altså til forskjell fra enkeltkretslæring knytte de observerte effektene av en handling til de strategier og verdier som lå til grunn. En paneldatanalyse viste at mangfold kan ha positive effekter på innovasjon, fasilitert gjennom dobbeltkretslæring (Bae & Han, 2019).

To litteraturstudier om temaet, viser at lærende organisasjoner er organisasjoner der man skaper en kultur som oppmuntrer og støtter de ansatte sin livslange læring, kritiske tenkning og villighet til å ta risiko. Videre tillater de at ansatte gjør feil og setter pris på deres bidrag til organisasjonen og lærer fra erfaring og eksperimentering (Halmaghi, 2018; Marquardt, 1995).

2.5 Mitt bidrag

Jeg har nå gjennomgått det teoretiske rammeverket samt knyttet det til relevant forskning. Forskningen som er trukket frem har jeg funnet gjennom litteratursøk som jeg startet med høsten 2020. Oppmerksomheten min var rettet mot lærende organisasjoner så dette var det første søkeordet jeg brukte, både på norsk og engelsk. Etter hvert som jeg kom mer inn i det brukte jeg også søkeord som: organisasjonslæring, læring i arbeidslivet, mangfold i team og mangfold i arbeidslivet. I tillegg så jeg i referanselistene til artiklene jeg allerede hadde lest for å finne mer relevant forskning. Det er mye forskning på området, men ut ifra den forskningen jeg har samlet gjennom fremgangsmåten jeg beskrev, ser jeg at fokus ligger på hva som er viktige faktorer for å få til læring i arbeidshverdagen samt hvorfor ulikhet i kompetanse er positivt, særlig for prestasjon. Det min undersøkelse vil kunne bidra med slik jeg ser det, er et fokus på de ansatte sin opplevelse av muligheter for læring på deres arbeidsplass, samt deres opplevelse av hvordan kompetansen i konsernet utnyttes.

3.0 Metode

I metodekapitlet skal det redegjøres for de metodiske vurderingene og valgene jeg har tatt i forbindelse med innsamling og bearbeiding av datamaterialet. Formålet er å tydeliggjøre forskningsprosessen gjennom gjennomsiktighet. Innledningsvis i kapitlet vil kvalitativ forskningsmetode presenteres som metodisk perspektiv. Videre vil undersøkelsens forskningsdesign og valg av metode legges frem, samt en beskrivelse av hvordan undersøkelsen ble gjennomført. Jeg avslutter metodekapitlet med en vurdering av etiske betraktninger og studiens kvalitet.

3.1 Vitenskapelig forankring og min rolle som forsker

Verdiene og normene vi finner i samfunnet, påvirker hvilken type forskning som er aktuell og relevant. Samtidig vil også vitenskap og forskning påvirke samfunnet, ved at de problemstillingene man fokuserer på og funnene som foreligger, får betydning for samfunnet og dets utvikling (Kleven & Hjordemaal, 2018, s.213). Vitenskap og forskning kan altså sies å være en viktig bidragsyter til samfunnets utvikling. Derfor er utvikling av stadig ny kunnskap viktig. Innhenting av ny kunnskap starter som regel med et aktuelt tema og en utformet problemstilling. Innenfor vitenskapsteori er det to ulike typer av tradisjonelle forskningsmetoder som man anvender for å innhente denne nye kunnskapen: kvalitative og kvantitative forskningsmetoder (Kleven & Hjordemaal, 2018).

Kvantitativ forskningsmetode er basert på talldata, der en typisk problemstilling kan være at man skal undersøke sammenhengen mellom utdanningsnivå og inntekt. I kvantitativ forskning er man ofte ute etter å finne ut et svar på et spørsmål som inneholder spørreordet *hvorfor* (Ringdal, 2018). Kvalitativ forskningsmetode har som mål å få en forståelse av sosiale fenomener (Kvale & Brinkmann, 2019). Forståelsen som vi utvikler gjennom forskningsprosessen, er også avhengig av den forforståelsen som vi tar med oss inn i prosjektet (Thagaard, 2018). På bakgrunn av dette er det sentralt at man som forsker er bevisst sin forforståelse relatert til det temaet som skal undersøkes. Denne forforståelsen er avhengig av hvem du er som person, den personlige, sosiale, kulturelle og historiske bakgrunn du har med deg (Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 190). På grunn av denne forforståelsen som vi mennesker har med oss inn i alle situasjoner i livet, er det viktig i et kvalitativt forskningsintervju å være åpen for det som ikke stemmer overens med min forforståelse (Kleven & Hjordemaal, 2018).

I denne undersøkelsen vil informantene være ansatte i konsern x, som er konsernet jeg jobber i. Det å undersøke organisasjonen man selv jobber i kan medføre både noen ulemper, men også fordeler som det kan være lurt å være bevisst på. Som forsker i eget konsern, vil jeg ha kjennskap til organisasjonskulturen, konsernets strategier, utfordringer og målsettinger. Ikke minst vil jeg også ha nære sosiale relasjoner til de ansatte enn man har som «outsider» (Nielsen & Repstad, 2006). Alt dette vil være en del av min forforståelse og mitt forskningsperspektiv. En av fordelene ved å undersøke sin egen arbeidsplass er at jeg kjenner hverdagspråket og har kjennskap til den uformelle organisasjonen. Cato Wadel (1998) legger vekt på at den beste posisjonen du kan være i som forsker er den kommunikasjonsåpnende rollen som lærling. På en måte kan jeg påberope meg å være i denne rollen til en viss grad, da jeg jobber deltid ved siden av studiene og ikke kan kategoriseres som en «erfaren kollega». Videre er det også noen potensielle begrensninger ved å undersøke sin egen organisasjon som blant annet

handler om at man kan være for tett innpå begivenhetene, slik at man ikke klarer å se organisasjonsproblemene utenfra. Det er naturlig at man har noen forutinntatte meninger og tanker om organisasjonen man jobber i, dermed er det viktig å være bevisst på denne forforståelsen, og dermed hva som vil komme frem i undersøkelsen (Nielsen & Repstad, 2006). Det er flere måter man kan jobbe med denne bevisstgjøringen, og jeg velger å trekke frem to trinn som beskrives av Nielsen og Repstad (2006): fortelle leseren om seg selv og sitt forhold til organisasjonen man studerer, samt legge frem mine egne forutinntatte meninger og fordommer om organisasjonen. Av hensyn til konfidensialitet vil jeg ikke beskrive min rolle i konsernet nærmere, men min forutinntatte mening om konsern x er at det er en god og trygg organisasjon som tar vare på sine ansatte, der det er gode muligheter for å ta videreutdanning, men at den også er litt langsom og hierarkisk. Jeg har valgt å anonymisere konsernet av hensyn til både informantene, konsernet og undersøkelsens kvalitet. Ved å anonymisere konsernet står jeg ikke i fare for å krenke noen med undersøkelsens funn, jeg ivaretar informantenes anonymitet på en god måte og jeg risikerer ikke å komme i en skvis mellom å vise frem de faktiske funnene, og gjøre «konsernet» fornøyd.

En annen del av denne forforståelsen og den fortolkningsrammen som man som forsker tar med seg inn i en intervjusituasjon og i analysen, vil være den vitenskapsteoretiske fortolkningsrammen (Thagaard, 2018). I dag eksisterer det mange ulike vitenskapsteoretiske perspektiv, og alle har sine røtter i den filosofiske tradisjonen. Vi deler den filosofiske tradisjonen inn i ontologi og epistemologi. Ontologi betyr «*hva er det som egentlig er virkelig?*», mens epistemologi betyr «*hvordan finner vi sann kunnskap om det som er virkelig?*». Videre er begrepet metodologi også relevant å trekke frem, som handler om måten vi samler inn og analyserer kunnskap. Samler man en forskningstradisjon sin ontologi, epistemologi og metodologi, kalles dette for et paradigme (Kleven & Hjordemaal, 2018). Et paradigme er en tilnærming til vitenskap og sannhet. Paradigme er ifølge Thomas Kuhn (2002) en pakkeløsning som består av en tilnærming til et forskningsfelt som inneholder for eksempel relevant kunnskap og teoretiske perspektiver (Ringdal, 2018).

I denne undersøkelsen tar jeg utgangspunkt i opplevelsesdimensjonen i valg av vitenskapelig forankring. Dette er for å kunne belyse problemstillingen, som handler om ansattes opplevelse av læringsmulighetene i deres arbeidshverdag, samt deres opplevelse av utnyttelsen av kompetansen som finnes i konsernet. Problemstillingen min vil være førende for hvilke personer jeg studerer, hvilken metode jeg benytter og hvordan jeg utfører analysen. Problemstillingen har en beskrivende karakter, den er rettet mot å gjøre rede for situasjoner og hendelser (Thagaard, 2018, s. 47). På bakgrunn av dette vil jeg ha et fenomenologisk forskningsperspektiv i denne undersøkelsen, som vil si at det jeg er ute etter er å forstå sosiale fenomener ut fra individenes perspektiver og beskrive livsverdenen slik informantene selv forstår og opplever den (Kvale & Brinkmann, 2019). Hensikten med fenomenologi er altså å beskrive en opplevelse, men det er også viktig å være bevisst på hvordan min forforståelse og fortolkning kan påvirke undersøkelsen. Derfor kan det være relevant å benytte et hermeneutisk perspektiv i tillegg, som vil si at man som forsker forholder seg til fortolkning av verden (Kvale & Brinkmann, 2019). Dette kan blant annet knyttes til det jeg nevnte ovenfor om at jeg forsker på min egen organisasjon.

3.2 Kvalitative forskningsintervju som metode

I denne delen skal jeg redegjøre for fremgangsmåten for datainnsamling og hvordan undersøkelsen gjennomføres. Formålet med undersøkelsen er som nevnt å belyse de ansattes opplevelse av muligheter for læring samt utnyttelse av kompetansen i konsern x, og derfor er en kvalitativ tilnærming hensiktsmessig.

3.2.1 Semistrukturerte intervju

I denne undersøkelsen vil jeg benytte kvalitative forskningsintervju for å samle inn data, som ifølge Kvale og Brinkmann (2019) søker å forstå verden sett fra informantenes side. Formålet med kvalitative intervjuer er å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 20). Jeg har valgt å anvende semistrukturert intervju, der jeg har utformet en intervjuguide på forhånd med bestemte tema som jeg vil gå gjennom i løpet av intervjuet. Rekkefølgen av disse temaene vil kunne variere, ettersom jeg vil bestrebe å følge informantenes uttalelser og resonnementer fremfor å fokusere på rekkefølgen av tema i intervjuguiden (Thagaard, 2018). Formålet med semistrukturerte intervjuer er å innhente beskrivelser av informantenes opplevelser av sin verden, der hensikten er å fortolke meningen med det de sier (Kvale & Brinkmann, 2019). Dette passer godt med formålet for min undersøkelse, som er å undersøke informantenes opplevelse knyttet til de temaene som undersøkes.

3.3 Studiens praktiske gjennomføring

Her vil jeg redegjøre for fremgangsmåten i forskningsprosessen, der jeg reflekterer over ulike sentrale valg jeg har tatt gjennom prosessen. Videre vil jeg presentere avgjørelser i forbindelse med utforming av intervjuguide, hvem jeg har valgt som informanter, hvordan intervjuet skal gjennomføres og konteksten rundt intervjuene.

3.3.1 Utforming av intervjuguide

En intervjuguide skal inneholde tema og spørsmål som er relevante for å svare på problemstillingen, der man omformulerer problemstillingen til hovedtema for intervjuguiden. Ifølge Thagaard (2018), er det også viktig å tenke på utformingen og dramaturgien av intervjuguiden. De første spørsmålene bør være nøytrale, slik at informanten blir komfortabel. Deretter går man over på de mer dyptgående spørsmålene før man avslutter med nøytrale emner (Thagaard, 2018). Intervjuguiden for denne undersøkelsen er basert på problemstillingen, de aktuelle teoretiske perspektivene og gjennomgangen av forskning på området. Den overordnede tematikken for undersøkelsen er læringsmuligheter på en arbeidsplass, samt mangfoldet av kompetanse. Det er også flere underordnede tema slik som uformell læring, planlagt læring i form av kurs og videreutdanning, samhandling og utnyttelse av kompetansen i konsernet og lærende organisasjon.

I intervjuguiden blir begreper som læringsmiljø, uformelle læringsarenaer, samarbeid, tillit, utnyttelse av kompetanse og lærende organisasjon brukt som utgangspunkt i utformingen av intervjuguiden. I intervjuet ble det stilt åpne spørsmål som hadde som formål å få informantene til å åpne seg og gi rike svar. Videre er det utformet relevante

oppfølgingsspørsmål (vedlegg 1) som kunne anvendes underveis ved behov. Hensikten var at disse ikke skulle legge begrensninger på å bruke andre oppfølgingsspørsmål som ville kunne dukke opp underveis i intervjuene. I den sammenheng vil forskerens evne til aktiv lytting være sentral, og aktiv lytting vil si intervjuerens evne til å lytte til hva informanten sier (Thagaard, 2018, s. 170).

Konsern x sin strategi og rolle som min arbeidsplass, hadde også innvirkning på utformingen av intervjuguiden. Helt fra starten av min tankeprosess rundt tema for undersøkelsen, har jeg hatt diskusjoner med mine kolleger. Det var en av disse samtalene som ledet meg inn på begrepet lærende organisasjon, som ble utgangspunktet for utformingen av tema, problemstilling og deretter intervjuguide. Som nevnt jobber jeg i konsern x ved siden av studiene, og min avdeling har som en del av sin strategi for konsernet – at konsern x skal bli en lærende organisasjon. Dette er interessant å undersøke, og jeg brøt dette ned til to aspekter ved læring i organisasjoner: læringsmuligheter og utnyttelse av kompetanse. På denne måten får jeg undersøkt noe som er interessant for både konsern x og meg, og dermed ble intervjuguiden utformet i lys av konsern x sitt mål om å bli en lærende organisasjon, samt de elementene jeg valgte ut som mest interessante å undersøke med tanke på deres mål.

Innledningsvis i denne studien, sendte jeg intervjuguiden til NSD for godkjenning sammen med en redegjørelse av hvordan jeg planla å håndtere persondata, med tanke på formål, oppbevaring og sletting. Søknaden ble godkjent og jeg benyttet denne intervjuguiden i intervjuene (se vedlegg 3). Om jeg skulle ha behov for å endre noen aspekter ved intervjuguiden etter søknaden ble innvilget, måtte jeg ha meldt fra om dette til NSD og fått en ny vurdering.

3.3.2 Valg av informanter

Jeg har valgt å gjennomføre fem kvalitative intervjuer i denne undersøkelsen. Formålet er ikke som ved en kvantitativ undersøkelse å generalisere funn til en populasjon, og dermed er det ikke hensiktsmessig å ha et veldig stort utvalg av informanter. Hensikten er å foreta dybdeintervju der man får detaljerte beskrivelser av opplevelser om fenomenet som undersøkes. Thagaard (2018) hevder at en hensiktsmessig retningslinje er å ikke ha større utvalg enn at det er mulig å gjennomføre omfattende analyser. På bakgrunn av dette anså jeg i samråd med min veileder, at fem informanter er et formålstjenlig utvalg.

I lys av problemstillingen som omhandler ansattes opplevelse av både læringsmuligheter og konsernets utnyttelse av kompetanse, blir utvalget trukket gjennom det som kalles strategisk utvelging. Dette vil si at man systematisk velger personer som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2018, s. 54). Informantene er hovedsakelig valgt fordi de jobber i de ulike selskapene i konsernet. Utover det har jeg forsøkt å finne informanter med ulike stillinger, fartstid i organisasjonen, kjønn og alder. Hensikten med dette er å få et utvalg som gir flere perspektiver på fenomenet jeg undersøker. Selv om formålet med å velge informanter med ulike kvalifikasjoner er å gi et godt blikk på situasjonen, er ikke utvalget representativt for populasjonen, som her er konsernet. Årsaken til dette er at måten man

velger informanter, kan føre til en «skjevhet» i utvalget, om man sammenligner med de kravene som gjelder for sannsynlighetsutvalg (Thagaard, 2018).

Siden jeg selv jobber i konsern x, tok jeg selv direkte kontakt med ulike ansatte i alle selskapene til konsern x, og fikk etter hvert positivt svar fra fem ansatte. Dermed ble utvalget selektert ut fra hvem som takket ja til å være med på undersøkelsen. Denne seleksjonsmåten blir ifølge Thagaard (2018) kalt for tilgjengelighetsutvalg. Videre fikk disse tilsendt informasjonsskriv (vedlegg 2) på epost, som også inneholdt en samtykkeerklæring, før gjennomføring av intervjuet. Ved å gjøre det på denne måten hadde informantene mulighet til å lese seg opp på hva intervjuet skulle omhandle, samt velge om de ønsket å delta i denne frivillige undersøkelsen. Underskrift av samtykkeerklæringen (informert samtykke) ble gjort over epost, der informantene skrev ut dokumentet og signerte, og deretter scannet de dette og sendte tilbake til meg via epost. Videre ble informantene informert om at de måtte slette den sendte eposten etterpå. Årsaken til at jeg gjorde det på denne måten, var at intervjuene skulle gjennomføres via kommunikasjonsverktøyet Teams, på grunn av pandemien, dette vil jeg gå nærmere inn på i neste delkapittel «gjennomføring av intervjuene». Informantenes personvern ble ivaretatt ved at signaturene ble lagret på NTNU sin server der jeg har en passord beskyttet bruker, og mailene ble i tillegg anonymisert gjennom klassifisering, der mailene ble huket av som «konfidensiell», i tillegg til at jeg slettet epostene på min PC i etterkant.

En ulempe ved en undersøkelse som er basert på tilgjengelighetsutvalg gjennom strategisk utvelging, er at utvalget kan bestå av personer som er fortrolige med forskning, og kan dermed utelukke personer som ikke er det. Ifølge Thagaard (2018) er personer med høyere utdanning mer villige til å delta i kvalitative studier enn personer med lavere utdanning. Det kan også være at de som takker ja til å delta, generelt er mer fornøyd med sin situasjon (her jobbsituasjon), og man kan dermed risikere å få en skjevhet i form av at det positive kommer frem, men ikke det negative ved det som undersøkes. Dermed kan man risikere å ha et utvalg som består av personer som er mer positivt innstilt til og komfortabel med forskning, og som er fornøyde med jobbsituasjonen sin, og dette er det viktig å reflektere over som forsker.

3.3.3 Gjennomføring av intervjuene

Ifølge Kvale og Brinkmann (2019) skjer den beste opplæringen gjennom egen praksis, gjennom at man intervjuer kolleger og får tilbakemeldinger fra dem. Dette kan for eksempel være at man øver seg på å gjennomføre kvalitative intervju, ved å intervju en kollega eller studievenn. Han eller hun kan gi tilbakemeldinger på flere aspekter ved gjennomføringen, som for eksempel språket og oppfølgingsspørsmål. For denne undersøkelsen gjennomførte jeg fem intervjuer, i tillegg til ett pilotintervju før de resterende intervjuene. Årsaken til at jeg valgte å gjøre det slik, var at jeg ønsket å forberede meg godt til intervjuene. Gjennom et pilotintervju av en kollega fikk jeg testet intervjuguiden, rekkefølgen på spørsmålene samt at jeg fikk tilbakemelding på om noen av begrepene jeg brukte var uforståelige eller uklare. Pilotintervjuet førte til noen justeringer på intervjuguiden, og økte min bevissthet om min rolle under intervjuene.

De fem intervjuene som utgjorde grunnlaget for datamaterialet, ble holdt gjennom det digitale kommunikasjonsverktøyet Teams. Lydopptak ble her gjort gjennom et eksternt opptaksutstyr lånt av NTNU. Gjennom Teams fikk jeg mulighet til å ha både lyd og bilde av informantene, slik at det ble så nærme en ansikt til ansikt situasjon, som mulig. Intervjuene ble gjennomført over nett av smittevernhensyn. Det at intervjuene ble gjennomført på nett fører naturlig nok til at konteksten blir annerledes enn om de hadde blitt gjennomført ansikt til ansikt, blant annet mister man noe av det uformelle samspillet som skjer før og etter intervjuet.

Selve gjennomføringen foregikk over to uker, der jeg hadde to intervjuer på en dag, og resten på separate dager. Det at jeg hadde noen dager imellom ga meg tid til å tenke gjennom intervjuet og forberede meg fra gang til gang, blant annet på oppfølgingsspørsmål og mine forklaringer av noen begreper. Under intervjuene var jeg også bevisst på min kommunikative rolle, og var blant annet tydelig i overgangen fra ett tema til et annet, slik at informanten var bevisst på det. Videre er det ifølge Kvale og Brinkmann (2019) viktig å gi rom for pauser eller stillhet, for å unngå at informanten blir sliten, og det gir rom for utdypning. På denne måten holder du oppmerksomheten på ønsket tema, mens informanten gis rom til å definere innholdet av diskusjonen. En annen måte jeg fokuserte på min kommunikative rolle, var å stille oppfølgingsspørsmål, som for eksempel: «*Kan du si mer om*» eller «*Hva mener du med*».

Som følge av at jeg er ansatt i konsernet som informantene jobber i, opplevde jeg at tilliten mellom meg og de ulike informantene var høy. Jeg hadde relativt grei innsikt i deres situasjon før intervjuene. Dette gjorde det enklere å stille gode oppfølgingsspørsmål. Dette var lettere med informantene som jeg har en relasjon til fra før av gjennom jobb, men det gikk også fint med de informantene jeg ikke hadde hilst på tidligere. Etter hvert som jeg gjennomførte flere intervju ble jeg mer erfaren, og oppdaget at noen spørsmål og oppfølgingsspørsmål var mer sentrale enn andre.

Intervjuene endte opp med å vare i snitt en time, og jeg fikk rike og gode beskrivelser av informantenes opplevelser av det jeg undersøkte.

3.4 Fremgangsmåte og analyse

Når man har gjennomført intervjuene, går man over til fasene etter intervjuet der man jobber med samtalen man har hatt, transkripsjon og analysering av datamaterialet (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 204). I denne fasen går informasjonen fra å være muntlig til å bli skriftlig, og bare i transkripsjonen kan man si at en form for analyse har skjedd (Kvale & Brinkmann, 2019). Den muntlige samtalen blir «oversatt» til skrift, gjennom at forskeren lytter til lydopptak og ser på eventuelle feltnotater som ble tatt underveis i intervjuet.

Gjennom analysen jobber man med empiri og teori. For å forklare dette nærmere vil analyseprosessen forklares gjennom trinnene som har preget analyseprosessen for denne undersøkelsen.

3.4.1 Transkripsjon

Under intervjuet innhenter man kunnskap gjennom en muntlig samtale mellom intervjueren og informanten, og gjennom transkribering blir denne samtalen omgjort til skriftlig form. Denne prosessen krever en rekke vurderinger. Når du transkriberer mister du mye av det samspillet som foregår ansikt til ansikt, som kroppsspråk og stemmeleie, som leseren ikke vil få innsikt i av å lese transkripsjonen (Kvale & Brinkmann, 2019). Det er flere måter å registrere intervjuer på, og jeg har valgt å ta lydopptak, som også er den vanligste måten å gjøre det på. Jeg fikk lånt en lydopptaker av NTNU, der jeg tok opptak og lagret disse på min bruker på NTNU sin server. Etter jeg var ferdig med å transkribere alle intervjuene, slettet jeg opptakene fra serveren og selve lydopptakeren.

Transkribering kan være en tidkrevende prosess, og ifølge Kvale og Brinkmann (2019) skjer det også en form for analysing gjennom transkriberingen, da man strukturerer data slik at det blir bedre egnet for analysen. Kvaliteten på lydopptaket kan påvirke hvor fort man får transkribert, der bedre kvalitet gjør det lettere å transkribere. Mine lydopptak var av god kvalitet, og jeg brukte 2-3 timer på å transkribere et intervju som varte i en time.

Gjennom transkriberingen gjør du også noen valg av hvilke dimensjoner av den muntlige samtalen som skal bli med i den skriftlige transkripsjonen. I mine transkripsjoner tok jeg med alt av pauser, gjentakelse av ord og følelsesmessige uttrykk som for eksempel latter (Kvale & Brinkmann, 2019). Årsaken til at jeg gjorde det slik, var at jeg var usikker på om slike detaljer ville få betydning for analysen min senere, og valgte dermed å sikre meg. Jeg valgte å ikke skrive ned kroppsspråk, da det virket unødvendig for min analyse og problemstilling. I tillegg var det en ekstra utfordring med tanke på at intervjuene foregikk over nett. Gjennom transkriberingen anonymiserte jeg navn, kjønn, alder og annen type informasjon som kan relateres til informanten.

3.4.2 Analytiske tilnærminger

Etter at man er ferdig med å transkribere alle intervjuene, går man over til analysen. Her er målet å gjøre det mulig for en leser å få innsikt i data, uten å selv måtte gå gjennom datamaterialet (Tjora, 2010). I starten av analysen kan det være hensiktsmessig å starte med empirien, og prøve å se etter hva som er mest interessant, og hva som er det mest typiske som kommer frem i de transkriberte intervjuene. Ved å ha gjort seg opp noen tanker om innfallsvinkel til datamaterialet, blir prosessen videre med koding og kategorisering enklere (Tjora, 2010, s. 159). Her skal informantenes egne erfaringer tolkes i lys av teori og forskning.

Koding av transkripsjonene

Den vanligste måten å analysere kvalitative intervjudata på, er gjennom koding og kategorisering. Måten man koder på er at man leser gjennom transkripsjonene sine og koder relevante avsnitt, og deretter se over dette for å enten kombinere ulike koder eller utvikle nye koder (Kvale & Brinkmann, 2019). Dette kan gjøres gjennom ulike dataprogrammer for koding, for eksempel Nvivo, eller «for hånd».

I denne undersøkelsen brukte jeg Tjoras (2010) stegvis – deduktive induktive metode (SDI), der du jobber trinnvis fra rådata til konsepter. Den «oppadgående» prosessen er induktiv, som vil si at du jobber fra data mot teori. Den «nedadgående» er deduktiv, som vil si at du sjekker fra det teoretiske til det empiriske (Tjora, 2010, s. 155). Det første steget ifølge Tjora (2010) er koding, der man jobber tett til empirien og bruker begreper som allerede fins i datamaterialet, dette kalles for empirinær koding. Jeg baserte min analysemetode på denne kodingen, og fokus lå på å trekke ut så empirinære koder som mulig. Jeg baserte valget av analysemetode på det teoretiske rammeverket for undersøkelsen, og hva som virket mest hensiktsmessig og praktisk for en uerfaren forsker som meg selv. Denne metoden ga meg en fin fremgangsmåte for hvordan jeg kunne jobbe med datamaterialet på, da den til en viss grad ga en oppskrift på ulike trinn du går gjennom i analysen.

I denne undersøkelsen ble kodingen gjort «for hånd», vet at jeg inne i Word markerte ulike koder i ulike farger med kommentarer som viste til koden. Videre skrev jeg ut alle disse for å revidere kodene og eventuelt kombinere noen sammen, før jeg gikk videre til å kategorisere kodene.

Kategorisering

Neste trinn i analyseprosessen er kategorisering, som handler om en mer systematisk begrepsdannelse (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 226). Her er det problemstillingen som legger føringer for hva som er relevant å ha med videre, og ikke empirien, og dermed er det sannsynlig at noen tekstsegmenter utelates i dette stadiet. Som regel vil kategoriene være utgangspunktet for hva som blir hovedtemaer i analysen (Tjora, 2010).

I arbeidet med analysering, fant jeg gjennom kodene jeg utviklet fra transkripsjonene, ord, uttrykk og sitater som jeg syntes var interessante i forhold til undersøkelsens problemstilling og tema. Gjennom å gå gjennom transkripsjonene og kodene flere ganger, fikk jeg sett en helhet i hva som gikk igjen av opplevelser hos informantene (Kvale & Brinkmann, 2019). Dette ga retning for kategoriseringen, i tillegg fikk jeg god hjelp av min veileder til å utvikle kategoriene mine ut ifra kodene jeg selv utviklet. Dette foregikk ved at vi sammen så på hva som var hovedtrekkene ved de ulike kodene, opp mot teori og forskning som jeg planla å anvende i undersøkelsen. På bakgrunn av dette kom vi frem til ulike hovedkategorier med koder som passet sammen inn under samme kategori. Dette kan også kalles for «typologier» ifølge Tjora (2010), som er en skjematisk sammenstilling av ulike kategorier, fenomener eller funn, og disse er gjerne knyttet til teori.

3.5 Etiske betraktninger

3.5.1 Forskningsetikkens grunnlag

Etikk og moral er viktig gjennom hele forskningsprosessen, og en bred definisjon av etikk og moral er «den menneskelige bør-het» (Kvale & Brinkmann, 2019). I kvalitative undersøkelser, kan det være en spenning mellom det å oppnå kunnskap og ta etiske hensyn gjennom hele prosessen. Man kan føle at man står midt mellom ønsket om å gå dypt inn i materien, og at man skal være respektfull og ikke krenkende ovenfor informantene som frivillig deltar i undersøkelsen. På mange måter er det derfor en

iboende spenning mellom kvalitativ forskning og etiske retningslinjer (Kvale & Brinkmann, 2019).

Etiske retningslinjer er statiske og formaliserte regler og prosedyrer, som kan være utfordrende. Men de kan også være verdifulle gjennom at man får reflektert over spesifikke etiske beslutninger. Gjennom det Aristoteles kaller phronesis, som betyr praktisk klokskap, utvikler man ferdigheter og klokskap i å utøve situert skjønn – der man erkjenner og reagerer på det som er det viktigste i en gitt situasjon (Steinsholt, 2014). Gjennom hele forskningsprosessen vil man kunne støte på etiske problemstillinger, som det er viktig å reflektere over både før og under undersøkelsen.

Gjennom hele forskningsprosessen er det viktig at man som forsker reflekterer over ulike etiske dilemma som kan oppstå. Videre vil de etiske retningslinjene for undersøkelsen bli presentert og belyst.

Informert samtykke

Informert samtykke betyr at forskningsdeltakerne informeres om undersøkelsens overordnede formål og om hovedtrekkene i designet, og i tillegg mulige risikoer og fordeler ved å delta i undersøkelsen. Gjennom informert samtykke sikrer man seg at deltakerne deltar frivillig, og man får informert de om deres rett til å trekke seg når som helst uten konsekvenser (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 104). Her skal det også gjøres rede for hvem som får tilgang til informasjonen om deltakerne og hvordan materialet er tenkt brukt. Dersom man behandler personopplysninger gjennom undersøkelsen, er du som forsker pålagt å innhente skriftlig samtykke fra de som velger å delta (Kvale & Brinkmann, 2019).

I denne undersøkelsen ble informasjonsskrivet (se vedlegg 2) sendt på e-post til de som viste interesse for å delta i undersøkelsen. I informasjonsskrivet ble det opplyst om undersøkelsens formål og hva deltakelse ville innebære for informantene. Videre opplyste skrivet også om deres rett til frivillig deltakelse, og at de når som helst kunne trekke seg fra undersøkelsen frem til prosjektets slutt, 15.05.21. Det ble også informert om hvordan personopplysninger ble ivaretatt, samt anonymitet og konfidensialitet, andre rettigheter som deltakerne har og etiske retningslinjer. Jeg brukte NSDs mal for informasjonsskriv og samtykkeskjema, som var samlet i ett dokument. Jeg forsikret meg før intervjuene om at deltakerne hadde fått lest informasjonsskrivet, og fikk tilsendt signatur på epost av deltakerne før intervjuenes gjennomføring. Som nevnt ble det gjort slik siden intervjuene ble gjennomført digitalt. I informasjonsskrivet var det også en boks der deltakerne huket av for at de samtykket til at det ble gjort lydopptak av intervjuene. Dette gjentok jeg muntlig og spurte om var greit for informantene før jeg startet lydopptakeren under gjennomføringen av intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2019).

Konfidensialitet

Konfidensialitet handler i forskning om enigheten med deltakerne om hva som kan gjøres med dataene som blir et resultat av deres deltakelse (Kaiser, 2012, sitert i Kvale & Brinkmann, 2019). Dette vil som regel si at private data som kan identifisere deltakerne, ikke skal avsløres. Ifølge NESH (2016) skal det være en anonymisering av personlige opplysninger og en anonymisering i formidling og publisering av forskningsmaterialet.

Konfidensialitet er viktig, og er knyttet til forskerens troverdighet og deltakernes tillit til forskningen. Det har også en juridisk side knyttet til vern av personlig integritet og privatlivets fred. Både forvaltningsloven og personopplysningsloven setter grenser for hva slags konfidensialitet forskeren kan love deltakerne (NESH, 2016, s. 16).

Prinsippet om konfidensialitet har både referanse til at deltakerne anonymiseres i presentasjonen av resultatene, og til at opplysninger om identifiserbare enkeltpersoner lagres på en forsvarlig måte. Det er for eksempel ikke forsvarlig at deltakeres navn og andre identifiserbare opplysninger lagres på forskerens datamaskin (Thagaard, 2018, s. 24). På bakgrunn av det er et spørsmål om hvilken informasjon som bør være tilgjengelig for hvem. I tillegg bør det ifølge Thagaard (2018) av hensyn til konfidensialitet, vurderes hvordan man lagrer data, og hvor lenge man lagrer de. I denne undersøkelsen er det kun jeg som forsker som har tilgang til persondata på deltakerne som kan forekomme i transkripsjoner og eposter. Alt dette er trygt lagret i samråd med NSDs retningslinjer for lagring av persondata.

I denne undersøkelsen ble det informert både skriftlig, i informasjonsskrivet (se vedlegg 2) og muntlig, at alt datamateriell i form av lydopptak og transkripsjoner ville bli lagret på min passord beskyttede bruker på NTNUs server frem til prosjektets slutt, og deretter slettet. I tillegg ble informantenes konfidensialitet sikret i transkripsjonene ved at det ble brukt pseudonymer for navn, ord og uttrykk som bidrar til å anonymisere informantene i presentasjonen av resultatene. Videre ble informantenes kjønn, alder og stillingstittel anonymisert (Thagaard, 2018).

3.5.2 Studiens kvalitet og troverdighet

Hvordan kvalitet kan sikres og måles i kvalitativ forskning kan diskuteres gjennom begrepene objektivitet, reliabilitet (pålitelighet), validitet (gyldighet) og generaliserbarhet. Studiens troverdighet vil si om vi kan stole på det som presenteres. Ifølge Kvale og Brinkmann (2019) handler dette om studiens gjennomsiktighet. Begrepene nevnt over er vanlige å anvende i kvantitativ forskning, men er ikke like relevante for kvalitativ forskning, dersom man tillegger begrepene samme betydning her som for kvantitative undersøkelser.

Forskerens rolle har betydning for kvaliteten på den vitenskapelige kunnskapen og de etiske valgene som tas i kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2019). I intervju er dette ekstra viktig ifølge Kvale og Brinkmann (2019), fordi her er intervjueren selv det viktigste verktøyet som henter inn kunnskapen. På bakgrunn av dette er det viktig at man gir tykke beskrivelser av intervjuene og konteksten rundt de, slik at dette kan evalueres kritisk av leseren. I denne undersøkelsen vil det være spesielt viktig at jeg som forsker gir gode beskrivelser av mitt forhold til organisasjonen som undersøkes, og det at jeg selv er ansatt i organisasjonen, slik at leseren selv kan vurdere hvordan dette kan påvirke resultatet av undersøkelsen. Det handler om forskningens uavhengighet, som i denne undersøkelsen vil kunne påvirkes av at jeg er ansatt i organisasjonen som undersøkes, noe jeg har vært bevisst på gjennom hele undersøkelsen. Videre er det sentralt å være transparent eller gjennomsiktig i sine beskrivelser av forskningsprosessen samt kontekstuelle faktorer som kan påvirke undersøkelsen og dens resultater. Her bør man reflektere over sitt bidrag som forsker til produksjonen av kunnskap, som kalles reflektiv objektivitet (Kvale & Brinkmann, 2019). Refleksivitet

handler om forskerens innflytelse på datamaterialet, og som nevnt tidligere er det umulig å unngå at man som forsker påvirker de sosiale fenomenene som studeres. Det man kan gjøre er å forsøke å være så nøytral som mulig, og prøve å minimere påvirkningen på de som intervjues (Kvale & Brinkmann, 2019). I denne undersøkelsen har jeg forsøkt å være så nøytral som mulig gjennom forskningsprosessen, men det er viktig å understreke at mitt forhold til organisasjonen som ansatt, uansett vil kunne påvirke forskningsprosessen.

Reliabilitet og validitet bygger på et annet vitenskapssyn enn kvalitativ forskning, der reliabilitet i kvantitativ forskning handler om at innsamling og analyse av data skal kunne etterprøves og få et likt resultat av andre. Dette er ikke forenlig med kvalitativ forskning, der samspillet mellom forsker og informant vil være i kontinuerlig endring, og resultatene er avhengig av hvem som deltar og hvem som undersøker fenomenet. Dermed vil det være vanskelig å kunne oppnå en form for reliabilitet gjennom etterprøvbarhet av resultat (Thagaard, 2018). I stedet for å snakke om etterprøvbarhet, snakker man i kvalitativ forskning om reliabilitet gjennom redegjørelse for hvordan data utvikles. Hovedfokuset i kvalitativ forskning er altså å være så gjennomsiktig som mulig i beskrivelser i forskningsprosessen, slik at leseren kan vurdere undersøkelsen kritisk. Samt å reflektere over ledende spørsmål og ordlyd i intervjuguiden (Thagaard, 2018). Refleksivitet er en del av reliabiliteten gjennom at forskeren reflekterer over konteksten for innsamling av data, og hvordan relasjonen til deltakerne i prosjektet kan påvirke den informasjonen forskeren får.

Min forforståelse vil som nevnt kunne påvirke datamaterialet, og det er viktig å forsøke å være åpen og følsom ovenfor de nyansene av det informantene sier, samt lytte aktivt til det som blir fortalt (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 268). Under gjennomføringen av intervjuene tok jeg en relativt nøytral rolle, og var også oppmerksom på å ikke stille ledende spørsmål i intervjuguiden, men heller åpne og nysgjerrige spørsmål. Gjennom uttrykk som «mhm», «ja» og «skjønner», oppmuntret jeg informantene til å snakke videre, men bekreftet eller avkrefte ikke om jeg var enig i deres utsagn. I starten av intervjuene var jeg også nøye med å forklare at jeg er ute etter innsikt i deres opplevelser av det som undersøkes, og at det er ingen riktige eller gale svar. Som nevnt brukte jeg Tjoras (2010) stegvis-deduktive induktive metode, og jobbet på denne måten empirinært i min analyse av transkripsjonene. Denne måten å jobbe på sørget også for at analysen ble så nær informantens opplevelse av fenomenet som studeres, som mulig.

Validitet handler om gyldigheten av de resultatene en kommer frem til i en undersøkelse, samt hvordan disse tolkes. Fokus her vil være på å redegjøre for ens egen forforståelse og rolle i undersøkelsen, forskningsopplegg, utvalg, metodisk tilnærming, datamateriell, tolkninger og analytiske tilnærminger (Thagaard, 2018). Tidligere i oppgaven har jeg også redegjort for og drøftet valg av forskningsopplegg og beskrivelse av studiens utvalg i pkt. 3.3 *Studiens praktiske gjennomføring*.

Det er ikke bare mitt forhold til organisasjonen som påvirker min forforståelse, min sosio-historiske bakgrunn og interesser vil også kunne ha en innvirkning på hvordan jeg fortolker datamaterialet. Her er det faktorer som mine personlige erfaringer og måten jeg ser verden på, som vil kunne påvirke min fortolkning. Gjennom forskningsprosessen har jeg forsøkt å være bevisst på alt dette, og har etter beste evne satt mine personlige meninger og tanker om fenomenet til side (Kvale & Brinkmann, 2019). Videre er det

også viktig å reflektere over min subjektive rolle som forsker og student, og viktigheten av å være transparent i alle ledd av forskningsprosessen for å sikre god kvalitet på undersøkelsen. Min faglige kompetanse før masterstudiet kommer fra organisasjon og ledelse og pedagogikk. Og i begge disse fagretningene var en sosiokulturell forståelse av læring sentral, og dette perspektivet ble relevant for meg å bruke i denne oppgaven. På grunn av min faglige bakgrunn, er det viktig å reflektere over hvordan mine teoretiske perspektiv vil kunne påvirke datamaterialet, og jeg har vært bevisst på å ikke lete etter data som bekrefter mine teoretiske perspektiv.

Som nevnt innledningsvis er generaliserbarhet et sentralt begrep i vurderingen av en studies troverdighet og kvalitet. Generaliserbarhet handler om funn kan overføres til andre intervjupersoner, kontekster eller situasjoner. Det finnes ulike typer generalisering, og den mest aktuelle for kvalitativ forskning er analytisk generalisering. Her vurderes overførbarheten til resultatene i lys av hva som kan skje i en annen situasjon, der rikholdige kontekstuelle beskrivelser og forskerens argumentasjon er grunnlaget for vurdering av generaliserbarheten (Kvale & Brinkmann, 2019). Kvalitative studier kan dermed produsere generaliserbare resultater på en annen måte enn kvantitative undersøkelser:

“Det er mulig å slutte at relasjonene vi finner i vår studie også kan finnes i den større populasjonen – ikke fordi casen vi har studert er representativ, men på bakgrunn av den logiske styrken i vårt argument” (Nadim, 2015).

Min undersøkelses generaliserbarhet eller overførbarhet er dermed avhengig av min gjennomsluttede beskrivelse av konteksten datainnsamlingen har foregått, min forforståelse og forhold til de og det som studeres samt min argumentasjon. Hensikten og formålet med undersøkelsen har vært å belyse problemstillingen på en systematisk og gjennomsluttede måte, slik at funnene kan belyses, drøftes og konkluderes på en vitenskapelig måte.

4.0 Analyse og resultater

Undersøkelsens funn og resultatene av kodings- og kategoriseringsprosessen vil bli beskrevet i dette kapitlet. Presentasjonen av informantenes opplevelser vil bli fortolket av meg, uten å knytte det til forskning og teori. Det vil jeg gjøre i diskusjonskapitlet.

Koding og kategorisering av datamaterialet førte til tre hovedkategorier i undersøkelsen. Hovedkategoriene er som følger:

- Ansattes opplevelse av muligheter for læring på arbeidsplassen
- Betydningen av samhandling og utnyttelse av kompetanse for læring
- Informantenes opplevelse av konsern x som lærende organisasjon

Hovedkategoriene presenteres i tabell 1 nedenfor, med ulike underkategorier. Disse er basert på funn etter koding og kategoriseringsprosessen i forskningsprosessens metode:

Hovedkategori	Underkategori med tilhørende koder
Ansattes opplevelse av muligheter for læring på arbeidsplassen	Planlagt læring: <ul style="list-style-type: none">- FiL (formell og instrumentell læring)
	Uformell/ tilfeldig læring: <ul style="list-style-type: none">- UF (uformell læring)- LF (læring av feil)- R (refleksjon)- LK (læringskultur)
Betydningen av samhandling og utnyttelse av kompetanse for læring	Samhandling <ul style="list-style-type: none">- ST (samarbeid på tvers)- S (samarbeid)- KT (kommunikasjon på tvers)- K (kommunikasjon)- TT (tillit)- T (tilbakemelding)
	Mangfold i kompetanse <ul style="list-style-type: none">- FT (forståelse tverrfaglighet)- TV (tverrfaglighet)- OK (oversikt kompetanse)- MK (mangfold kompetanse)
Informantenes opplevelse av konsern x som lærende organisasjon	LO (lærende organisasjon)

Tabell 1: Funn av undersøkelsens hoved- og underkategorier

Funnene presenteres ved å følge oppsettet i tabellen. Den første hovedkategorien er: «ansattes opplevelse av muligheter for læring på arbeidsplassen». Her blir det presentert to underkategorier: «opplevelsen av muligheter for uformell læring på arbeidsplassen», og «opplevelsen av muligheter for planlagt læring på arbeidsplassen». Den neste hovedkategorien er «betydningen av samhandling og utnyttelse av kompetanse for læring», der det blir presentert to underkategorier også i denne kategorien:

«samhandlingens betydning for læring», og «tverrfaglig samarbeid og utnyttelse av kompetanse i konsernet». Den siste hovedkategorien: «informantenes opplevelse av konsern x som lærende organisasjon» blir til slutt presentert. Analysen avsluttes med å oppsummere analysens hovedfunn ut ifra de ulike hovedkategoriene som først blir presentert.

4.1 Ansattes opplevelse av muligheter for læring på arbeidsplassen

Gjennom analysen kommer det frem at informantene opplever å bli oppfordret til å tilegne seg formell kunnskap gjennom kurs og videreutdanning, og dette oppleves som et gode. Dette kommer til syne gjennom utsagn som: «vi blir oppfordret til å melde oss på kurs» og at de opplever at det ikke er noe problem å få lov til å melde seg på kurs samt videreutdanning. Dette kan tolkes som at det gis muligheter for ulike typer strukturert læring i konsern x.

Av analysen fremkom det av det forekommer i stor grad uformell læring på arbeidsplassen til informantene. Her legger informantene vekt på samhandling, takhøyde for prøving og feiling samt støtte fra kolleger. Det fortelles om en kultur der det er takhøyde og rom for å gjøre feil, med noen unntak. Alle informantene forteller at de lærer best ved å jobbe praktisk med en oppgave og få støtte underveis, samt å samarbeide med andre. En av informantene skiller seg ut her, og forteller om et læringsmiljø preget av lite samarbeid, og et sterkt hierarki som hindrer læringsprosesser.

I ansattes opplevelse av muligheter for læring på arbeidsplassen, kommer det frem to forhold, som beskrives gjennom to underkategorier. Den ene kategorien er opplevelsen av muligheter for uformell læring på arbeidsplassen, mens den andre omhandler muligheter for formell læring på arbeidsplassen.

4.1.1 Opplevelsen av muligheter for uformell læring på arbeidsplassen

Å ha muligheten til å samarbeide om praktiske oppgaver oppleves som viktig for informantenes læring på arbeidsplassen. Ut fra datamaterialet fremgår det at læring på arbeidsplassen foregår gjennom å samarbeide med kolleger om oppgaver. Flere forteller at de lærer best ved å kunne få tildelt en praktisk oppgave som man enten samarbeider om, eller som man jobber med alene og får støtte fra kolleger underveis. For flere av informantene, synes formålet å være å komme frem til bedre beslutninger, og ikke minst få bedre læringsprosesser.

«Jeg lærer best når man kan sparre med hverandre og spille hverandre gode, når vi kan jobbe med praktiske oppgaver, og de blir litt konkretisert. Jeg vil gjerne ha rammer, det trenger ikke være veldig stramme rammer men, at man har pekepinn på hvor veien skal gå» (Informant 2).

Utsagnet kan fortolkes som at læringseffekten oppleves å være høyest i situasjoner hvor informanten kan jobbe i samarbeid med kolleger, der de utnytter hverandres ulike kompetanser og har konkretiserte oppgaver og mål de jobber mot sammen.

Læringen som foregår gjennom samarbeid kommer til uttrykk gjennom flere utsagn: «Vi lærer jo av hverandre her» (Informant 1), «jeg lærer best når jeg får prøve å utføre selv, samtidig som jeg får støtte underveis» (Informant 3). Bare en av informantene forteller

at h*n lærer best ved å jobbe alene med praktiske oppgaver. Men også denne informanten forteller senere om en arbeidskontekst der det samarbeides en del: «vi har jo sånne møtepunkter der vi tar opp ting med hverandre, så snakker vi om det så alle får det med seg» (Informant 1). Dette tolker jeg som at informantene opplever at det foregår samarbeid i deres arbeidshverdag, og dette synes å være positivt for deres uformelle læring i arbeidshverdagen.

Det er særlig en av informantene som skiller seg ut når det er snakk om hvordan det læres i arbeidshverdagen. H*n forteller om en kultur der man sitter og jobber mye alene på eget kontor. Informanten forteller om et sterkt hierarki som forhindrer en god og uformell læringskultur:

«Jeg synes det er veldig ødeleggende, i hvert fall for min rolle. Jeg tenker at det ikke burde vært sånn da, at man ikke får gjort jobben sin godt fordi man mangler så mye informasjon da» (Informant 4).

Dette utsagnet kombinert med andre utsagn der informanten forteller om at h*n lærer best ved å samarbeide om oppgaver, kan tolkes som at informanten ønsker seg bedre muligheter for uformell læring i sin arbeidshverdag, preget av mer samarbeid, mindre hierarki og mer åpenhet. Her ser vi en forskjell fra de andre informantene som forteller om en arbeidshverdag preget av læring gjennom samarbeid, og uformell læring gjennom «kaffeprat».

Informantene opplever at det i liten grad reflekteres over prosesser de har vært gjennom. Refleksjon er ikke over prosess, men resultat.

«Vi går nok bare videre, vi får det til å fungere og så går vi videre. Det blir ikke tatt opp i ettertid, hvordan ting var utover resultatet» (Informant 1).

Dette utsagnet tolker jeg som at fokus ligger på hva som er den raskeste og beste løsningen på ulike problemer eller feil som er blitt gjort, fremfor å reflektere over hvorfor det skjedde og selve prosessen. Flere av informantene opplyser at de individuelt reflekterer over hva de har lært og hva de kan ta med seg videre. En av informantene sier at mer felles refleksjon i arbeidshverdagen kunne vært nyttig, for å ta med seg lærdom fra ett prosjekt til neste:

«Det er ofte sånn at når et prosjekt er ferdig, så springer alle i hver sin retning igjen, ikke sant. Jeg tror vi hadde hatt stor nytte av å reflektere mer sammen over prosessen» (Informant 5).

Videre forteller informanten at fokuset ved slike refleksjoner har vært på resultatet. En annen informant ønsker seg også mer refleksjon sammen i teamet, men mener at det må være en form for struktur på det, for at det skal bli gjort i praksis. Jeg fortolker dette som at informantene kunne tenkt seg å reflektere mer sammen med kolleger, også over prosesser de har vært gjennom, ikke bare resultatet av prosessen.

Under intervjuene var vi også innom det å lære av feil som en form for læring. Her fremhever alle informantene at det er nyttig å reflektere over og lære av sine feil. De fleste informantene forteller om en opplevelse av takhøyde og rom for å gjøre feil på

arbeidsplassen, og ser på dette som noe positivt for deres læring og utvikling. En av informantene fortalte dette om en opplevelse av å gjøre en feil på jobb:

«Jeg sendte en mail med sensitive opplysninger som jeg ikke skulle sendt på mail, som jeg ikke var klar over. Så da fikk jeg jo litt panikk, men det ordnet jo seg, og var ikke noe stress. Men det satte seg jo da, jeg gjør ikke det igjen» (Informant 2).

Dette kan tolkes som at informanten opplever en takhøyde for å prøve og feile, og at gjennom veiledning fører denne takhøyden til god læring i arbeidshverdagen. Denne takhøyden tolkes å være av stor betydning for informantens læring og trivsel på arbeidsplassen.

I situasjoner der feil har blitt gjort forteller informantene om et fokus på å finne ut hva som er feilen og rette opp i dette, uten at det reflekteres noe videre over prosessen i sin helhet, og en av informantene forteller:

«Generelt på mindre ting, for eksempel erfaring fra et prosjekt til det neste, det er vi veldig dårlige på, det får vi ikke til. Vi får ikke noe godt læringsutbytte av det da, det gjør sånn sett at vi går på flere feil» (Informant 4).

Jeg tolker dette som at informanten opplever at det ikke er fokus på å lære av prosesser man har vært gjennom, og at dette fører til at de går på unødvendige feil senere. Informantene opplever ut ifra min fortolkning at refleksjon over prosesser er nedprioritert, og at de potensielle læringsverdiene dette kan ha, ikke blir sett.

Informanten forteller videre at når det tas tak i feil som er blitt gjort, så skjer dette ofte i samtalene om dette på ledernivå, og de som ikke blir inkludert i dette føler på en form for lukkethet i organisasjonen. Denne informanten forteller også om en annerledes kultur enn de andre informantene, når det kommer til læring av feil:

«Jeg har jo hørt litt sånn, kall det skrekkehistorier, der folk får skikkelig kjeft og sånne ting. Jeg har aldri opplevd det selv, for min leder er veldig rund på de tingene der da» (Informant 4).

Informanten opplyser videre at dette gjelder det datterselskapet h*n jobber i, og at h*n ikke vet hvordan det er i konsernet ellers. Dette kan tolkes som at det er etablert en subkultur der det ikke er takhøyde og rom for å gjøre feil på jobb, og som kan skape frykt for å innrømme feil.

Selv om informantene i stor grad opplever takhøyde og rom for å gjøre feil i sin arbeidshverdag, forteller en av informantene om en opplevelse av å bli hengt ut som syndebukk når det gjøres feil:

«Jeg fikk egentlig bare skylden, selv om vi sammen tok avgjørelsen» (Informant 5).

Dette kan tolkes som at informanten opplever at det er et fokus på å finne ut hvem sin skyld det er at en feil ble gjort, i stedet for å reflektere over hele prosessen sammen, slik

at man kan ta det med seg videre i andre prosesser. Dette sett i sammenheng med informant 4 sin uttalelse over, kan synes som om takhøyden for å gjøre feil ikke er like stor for alle ansatte i konsernet, og at dette kan medføre mindre læring.

Læringsmiljøet beskrives også noe ulikt av de ulike informantene, men de fleste opplever en åpen kultur preget av samhandling, rom for å spørre om hjelp og behjelpelige kolleger. En av informantene forteller om en god læringskultur på lokasjonen h*n jobber på nå:

«Jeg synes det er mye bedre her, det er liksom ikke så mye forskjell på inne og ute-arbeidere her. Det er en helt annen, hva skal jeg si, vibe da, man møter her. (...) nei jeg tror, jo mindre folk jo bedre miljø da» (Informant 3).

Dette kan tolkes som at informanten opplever en bedre læringskultur på en lokasjon med færre ansatte. På grunn av tettere relasjoner og mer kjennskap til sine kolleger, blir det lettere å ta kontakt og lære av hverandre. Igjen skiller opplevelsene til informant 4 seg ut fra beskrivelsene fra de andre informantene:

«I datterselskapet jeg jobber i så er ikke kulturen sånn, altså kulturen er nok litt sånn at man jobber hver for seg da. Folk sitter på kontorene sine med dørene lukket og, så det er ikke mye samhandling, og det gjør det jo litt vanskelig spesielt om man er ny» (Informant 4).

Dette tolker jeg som er at informanten ikke opplever et godt læringsmiljø i sitt selskap, og at informanten ville trivdes bedre og lært mer i et miljø preget av mer samhandling og samarbeid. Det er også en annen informant som ikke er helt fornøyd med læringsmiljøet på arbeidsplassen, og forteller om et større fokus på resultat enn læring:

«Stort sett så synes jeg læringsmiljøet er bra i konsern x, men det har endret seg litt, egentlig siden vi fikk ny toppleder i konsernet, jeg synes det var større rom for læring før, rett og slett. Vi har litt mer fokus på å levere nå, tjene penger» (Informant 5).

Dette utsagnet tolker jeg som at informanten opplevde et bedre læringsmiljø tidligere, og knytter det til skifte av toppleder i konsernet. Videre kan det tolkes som at informanten opplever et større fokus på resultat som hemmende for et godt læringsmiljø i sin arbeidshverdag.

4.1.2 Opplevelsen av muligheter for formell læring på arbeidsplassen

Det fremkommer av datamaterialet at informantene opplever gode muligheter for å ta kurs og videreutdanne seg på arbeidsgivers regning. En av informantene forteller at h*n opplever å få alle muligheter på området. Dette tolker jeg som at det oppleves som positivt å få gode muligheter til å videreutdanne seg og ta kurs.

For lærlinger og nyansatte oppleves strukturen rundt ulike former for formell læring noe annerledes. En av informantene opplever at det ikke er god nok struktur for lærlinger og deres læringsopplegg på arbeidsplassen:

«Jeg synes firmaet kunne ha hatt en struktur på at vi kunne fått vært med på de tingene som faktisk skal skje da, eller skal utføres. Så man selv slipper å spørre om når det er prosjekt og om man kan bli med på det» (Informant 3).

Dette kan tolkes som at informanten opplever å bli litt overlatt til seg selv, med tanke på at h*n selv opplever å måtte ta initiativet for å være med på ulike prosjekter for å lære. Og dette medfører mindre grad av utfordring for informanten, og en konsekvens av det kan være mindre utvikling og læring i jobbsammenheng. Videre forteller en annen informant om en opplevelse av manglende system på hva som skulle læres som ny på arbeidsplassen:

«Jeg synes det var litt rart på en måte, fordi jeg vet at i mange andre selskaper, så er typisk veldig mange nyutdannede, de har fast mal på hva du skal lære det første året da» (Informant 4).

Informanten forteller videre at h*n mener at det kunne vært et bedre system for dette. Videre opplever informanten gode muligheter for å ta kurs eller fag: *«jeg tar nå en ettårig master, og det dekker jo konsern x. Og det var ikke noen vanskelig prosess på en måte, de var veldig positive til det» (Informant 4).* Dette tolker jeg som at informanten er fornøyd med mulighetene for å ta kurs eller fag i likhet med andre informanter, men opplevde en dårlig struktur på hva som skulle læres det første året som ansatt. Manglende struktur på læring for nyansatte kan tenkes å medføre mer usikkerhet for informantene, og føre til at de lærer mindre.

I likhet med de andre informantene opplever også informant 5 gode muligheter til å utvikle seg i form av å ta kurs eller videreutdanning, og synes det er veldig bra og et gode med å jobbe i konsern x. Informanten opplever å ha lært mye av disse mulighetene. Men informanten opplever også å ha tatt videreutdanning som h*n ikke får anvendt i arbeidshverdagen:

«det er jo litt kjedelig, konsern x har jo betalt for at jeg skal tilegne meg denne kompetansen. Og saken er at hvis jeg ikke får brukt den blir jeg heller ikke god på det» (Informant 5).

Dette kan tolkes som at informanten gjerne kunne tenkt seg å få benyttet kompetansen sin mer, men har opplevd at det er vanskelig å få til i praksis. Det kan oppleves som meningsløst å ta videreutdanning som ikke blir anvendt i arbeidshverdagen, og etter hvert kan det tenkes at man glemmer mye av det man har lært, hvis man ikke får brukt kunnskapen i praksis.

4.2 Betydningen av samhandling, tilbakemeldinger, kommunikasjon, tillit og utnyttelse av kompetanse for læring

Gjennom analysen kommer det frem ulike elementer som har betydning for læringsmiljøet på arbeidsplassen, samt hvordan deres egen kompetanse og den totale kompetansen utnyttes i konsernet. Fra informantenes beskrivelser er det to opplevelser som skiller seg ut i den betydning: samhandling og utnyttelse av kompetanse, som beskrives gjennom to underkategorier.

4.2.1 Samhandlingens betydning for læring

I intervjuene omtaler informantene et læringsmiljø preget av gode tilbakemeldinger, men de beskriver videre at dette ikke er noe som skjer veldig ofte. Flere av informantene opplever å få mye positive tilbakemeldinger, men kunne tenkt seg flere konstruktive tilbakemeldinger for å lære mer og kunne utvikle seg. En av informantene uttalte:

«Kanskje få litt mer konkrete tilbakemeldinger, forbedringspotensial og hva som er bra. Det kunne jeg ha tenkt meg, fordi som ny synes jeg det er litt vanskelig å vite hva slags forventninger det er til meg» (Informant 2).

Dette kan tolkes som at informanten opplever situasjonen som ny litt vanskelig og usikker på grunn av manglende konkrete og konstruktive tilbakemeldinger. Øvrige informanter beskriver opplevelsen av tilbakemeldinger på jobb slik:

«Hvis du ikke hører noe så er alt greit på en måte (...). Jeg tenker at det er typisk for en bedrift der man ikke har så veldig god læringskultur på en måte. Det er litt typisk at man ikke har fokus på tilbakemeldinger» (Informant 4).

Utsagnet ovenfor viser en forskjell i forhold til det andre informanter opplever, og kan tolkes som at informanten opplever å få lite tilbakemeldinger, både positive og mer konstruktive. Mens resten av informantene i all hovedsak synes å få hovedsakelig positive tilbakemeldinger, og kunne ha tenkt seg flere konstruktive. Dette kan tolkes som at det er en generell «snillisme» i flere av selskapene, der mangel på åpenhet fører til lite konstruktive tilbakemeldinger. Ut ifra det informantene uttaler virker det som at mangelen på konstruktive tilbakemeldinger hindrer en del av deres læring og utvikling.

I intervjuene uttaler informantene seg også om hvordan de selv opplever seg selv i sin måte å gi tilbakemeldinger på, og en av informantene uttalte:

«Jeg pakker det helt sikkert inn, kanskje jeg føler litt på at jeg ikke har rett til å komme her å pirke. Siden jeg er så ny og fersk og egentlig ikke har så god peiling, som jeg vet at mine kolleger har da, som sitter på tyngre erfaring» (Informant 2).

Utsagnet over kan tolkes som at informanten opplever å ikke tørre å være åpen nok i sine tilbakemeldinger til kolleger, og det kan være flere årsaker til dette. En mulig årsak er at informanten opplever å ikke ha god nok kompetanse til å gi konstruktive tilbakemeldinger til kolleger, siden h*n er relativt nyutdannet. Videre forteller en av informantene om en opplevelse av kulturen som et hinder for å gi mer direkte tilbakemeldinger:

«Det er mest positiv kommunikasjon, ikke så mye konstruktive tilbakemeldinger. (...) Jeg tror ikke det er så mange som tørr å kritisere konsernsjefen for eksempel» (Informant 5).

Utsagnet kan tolkes som at informanten opplever en kultur der fokuset er på å være positive og ikke kritisere hva andre, også da ledelsen, gjør, og at informanten kunne

tenkt seg en mer åpen kultur preget av flere konstruktive tilbakemeldinger for å kunne lære og utvikle seg selv og konsernet totalt sett, på en bedre måte.

Intervjuene fikk frem en generelt god holdning og et ønske om å samarbeide på tvers i konsernet, informantene ser verdi i å lære av kolleger som jobber i andre avdelinger eller selskap enn seg selv, dette kommer frem gjennom blant annet disse sitatene:

«Jeg synes det fungerer veldig bra å samarbeide på tvers, det er fint å få litt inntrykk av, og få innspill fra deres syn, der de sitter» (Informant 1).

«Det å få litt meninger inn i det jeg holder på med, litt andre vinklinger. Men også å lære litt, hva han eller andre er opptatt av da, og hvordan man kan gå frem for å løse et problem» (Informant 5).

Sitatene over kan tyde på at informantene setter pris på muligheten til å samarbeide på tvers i konsernet, og opplever å lære mye av dette. Her er det også informant 4 som skiller seg ut, og beskriver en arbeidshverdag der man ikke samarbeider på tvers av avdelinger eller selskap:

«den generelle kulturen, vertfall i mitt selskap, den er veldig lukket, man jobber hver for seg. Og man vokter på en måte sitt område, litt sånn territorielt er det. Så det er ikke veldig mye samhandling og kunnskapsoverføring på tvers, det har man ikke» (Informant 4).

Dette sitatet skiller seg ut fra hva de andre informantene opplever, og kan tolkes som at informanten opplever et læringsmiljø der man ikke samarbeider på tvers eller internt, og opplever det som en ulempe for sin læring.

Informantene fortalte om et samarbeid internt i avdelingene som fungerer godt og det oppleves som en kilde til mye læring i arbeidshverdagen. Dette kan tyde på at samarbeid er en viktig forutsetning for informantenes læring på arbeidsplassen. Flere av informantene forteller at de ikke har rettet oppmerksomhet mot å forbedre samarbeidet i sine avdelinger, men at de opplever samarbeidet som godt, og opplever det som viktig for å lære og utvikle seg på jobb. En av informantene kunne tenkt seg enda større grad av samarbeid:

«Samarbeid er veldig viktig, og sånn som til oss er vi egentlig for få, det er en fordel å være flere slik at man kan lufte ting sammen» (Informant 1).

Dette utsagnet kan i likhet med utsagnet i forrige avsnitt, tolkes som at samarbeid er sentralt for informantenes læring på jobb, men at denne informanten opplever å være for få i sin avdeling, og kunne tenkt seg å ha vært flere for å få bedre læringsprosesser i sin arbeidshverdag.

Informantene beskrev god kommunikasjon på tvers i konsernet når det kommer til informasjon som blir gjort tilgjengelig gjennom konsernets intranett. Derimot opplever flere av informantene at det ikke er en reell toveiskommunikasjon på tvers i konsernet – særlig fra toppledelsen og ned, dette eksemplifiseres av følgende sitat:

«Jeg opplever på en måte ikke at dialogen og samarbeidet fungerer optimalt der da, og kommunikasjonsflyten, sånn som ned til meg» (Informant 2).

«det ledergruppen holder på med det skal liksom ikke noen andre vite noe om. (...) Egentlig så opplever jeg det sånn helt fra KL, hva de holder på med og hva de snakker om blir litt sånn hemmelig. (...) Og så har vi verdier som handler om å være transparente, det synes jeg er et paradoks egentlig» (Informant 4).

Utsagnene kan tolkes som at informantene opplever en god enveis – kommunikasjonsflyt gjennom digitale plattformer i konsernet, men at toveis- kommunikasjonen ikke oppleves som å være til stede. Min fortolkning av dette videre er at opplevelsen av manglende toveis-kommunikasjon vertikalt i konsernet, gjør at informantene ikke føler seg hørt og at de ikke opplever å ha noe de skulle sagt når det kommer til beslutninger som tas i konsernledelsen. Dette kan medføre mindre læring, både for informantene og konsernet som helhet.

Tillit blir beskrevet som en viktig faktor for samhandling og læring på arbeidsplassen av alle informantene, og viser seg i følgende sitater:

*«Tillit er viktig for at man skal tørre å gjøre feil» (Informant 1)
«det har absolutt vært det viktigste for min læring, å få den tilliten» (Informant 2).*

Dette tyder på at tillit er en forutsetning for at informantene skal tørre å prøve nye ting og feile, og en forutsetning for at læring skal skje. Alle informantene opplever å få stor grad av tillit i arbeidshverdagen, og opplever dette som positivt. Overordnet forteller informantene at uten tillit i arbeidshverdagen kunne de ikke ha gjort jobben sin.

4.2.2 Tverrfaglig samarbeid og utnyttelse av kompetanse i konsernet

Av datamaterialet fremkommer det at informantene ser stor verdi i å få innsikt i andres fagområde og stilling gjennom å kommunisere og samarbeide på tvers. En av informantene fortalte:

«Man får litt bedre forståelse. Høre hva de mener og hvordan de opplever ting, det er veldig viktig» (Informant 1).

Dette kan tyde på at samarbeid på tvers er viktig for informantenes læring, og at gjennom ulike perspektiver så opplever de å komme frem til bedre løsninger. Videre opplever alle informantene at man kunne hatt en bedre forståelse for den ulike kompetansen som finnes i konsernet, og en av informantene fortalte at hun ikke opplever å ha denne forståelsen:

«Kanskje det er litt fordi jeg ikke har kunnskap om hva de driver med og hva slags rolle de har, og kanskje hva slags kompetanse de besitter» (Informant 2).

Dette kan tolkes som at informantene opplever å ha liten innsikt i hvilken kompetanse andre kolleger besitter utenfor sin egen avdeling. Informantene opplever generelt å ha god forståelse og innsikt i dette innad i sin egen avdeling, men av sitatene over kommer det frem at de ikke har innsikt i og forståelse for dette ellers i konsernet. En av

informantene opplever også at man ikke har god nok forståelse og innsikt i dette innad i sin avdeling, og dette medfører noen ulemper:

«Siden vi er så vant til å jobbe alene, så vet vi heller ikke hvordan andre sine perspektiver kunne bidratt og motsatt da» (Informant 4).

Dette kan tolkes som at denne informanten ikke har den samme opplevelsen som de andre med godt samarbeid internt i sin avdeling, og opplever at dette fører til mindre læring på arbeidsplassen.

Flere av informantene opplyser om at de jobber i en tverrfaglig sammensatt avdeling, og en av informantene fortalte følgende:

«det er veldig tverrfaglig, det er mange ulike bakgrunner. Så der synes jeg det har vært en god rekrutteringsjobb, har på følelsen av at vi kommer til å utfylle hverandre godt» (Informant 2).

Min fortolkning av dette er at tverrfaglighet oppleves som positivt. De ulike perspektivene og kunnskapene som kommer inn i bildet, fører til at informanten opplever bedre læringsprosesser og beslutningsprosesser. Det er en generell positiv innstilling til å jobbe mer tverrfaglig blant informantene, både innad i avdelingen og på tvers i konsernet. Det er derimot variasjon i hvor stor grad informantene opplever at dette fungerer eller praktiseres i konsernet:

«vi har en stor gruppe som er veldig like, og det synes jeg ofte er dumt. Du har veldig mange ingeniører som mistrives med samarbeid, og vil jobbe på sine egne fagområder og har vært vant til å jobbe sånn» (Informant 4).

Dette kan tolkes som at informanten opplever at liten grad av tverrfaglighet i sitt selskap fører til mindre samarbeid og læring. Dette tyder på at tverrfaglighet er en faktor som oppleves å føre til mer samarbeid og læring for informantene.

Videre fortalte en annen informant om et mislykket forsøk i på å få til tverrfaglig team på tvers i konsernet:

«vi fikk mye motgang, fra en del av organisasjonen. (...) vi fikk ikke friheten til å jobbe som tverrfaglig team, og det mistet vi faktisk folk på også, som etter hvert forsvant ut av organisasjonen» (Informant 5).

Disse to utsagnene kan forstås som at informantene opplever problemer med det å jobbe tverrfaglig, på to ulike måter. Det første sitatet forteller om situasjonen innad i selskapet til en av informantene, og kan tyde på at det er en homogen gruppe i forhold til utdanningsbakgrunn, som fører til lite tverrfaglighet og mulighet til å lære av andres bakgrunn. Det andre sitatet viser at informanten opplevde en motvillighet i organisasjonen når det gjelder å jobbe tverrfaglig på tvers av selskapsgrenser. Flere av informantene opplever tverrfaglighet som positivt for deres læring på arbeidsplassen:

«nei det synes jeg bare er positivt, jeg er veldig glad for at vi har all denne kompetansen i organisasjonen og at jeg ikke trenger å vite alt dette» (Informant 5).

Dette utsagnet sett i sammenheng med det over, kan tyde på at tverrfaglighet er en positiv faktor for læring på arbeidsplassen, men at informantene i varierende grad opplever å jobbe tverrfaglig, innad i sine egne avdelinger eller selskap, eller på tvers i konsernet.

Generelt kommer det frem at informantene mener det hadde vært en fordel å vite hvilken kompetanse folk sitter på i konsernet, og det kommer til uttrykk gjennom for eksempel dette sitatet:

«Jeg kjenner jo enkeltpersoner som jobber her på andre avdelinger, men jeg vet egentlig ikke hva de gjør. (...) Det er jo mye mer effektivt å vite, hvilke kilder jeg skal gå til og kommer direkte dit» (Informant 2).

Dette kan tolkes som at informanten mener det hadde økt effektiviteten i prosesser dersom man hadde hatt en bedre oversikt over hvilken kompetanse som finnes i konsernet. Å ha hatt en bedre oversikt eller funnet en måte som gjorde at man fikk jobbet mer på tvers i konsernet, synes å være en mulighet for å øke ansattes uformelle læring i arbeidshverdagen.

Flere av informantene opplever ulikhet i kompetanse som positivt for deres læring og utvikling, og opplever det som viktig at de får brukt sin egen kompetanse i stor grad gjennom jobben sin, dette kommer til uttrykk i følgende utsagn:

«Jeg tror ikke egentlig det er noe du orker å fortsette med over tid, om du har en kompetanse, og ikke får brukt den og utfordret deg selv, da ville jeg ha byttet jobb» (Informant 4).

Dette kan tyde på at å få anvendt kompetansen sin i høy grad på jobb, er viktig for at informantene skal oppleve å lære og trives på jobb, men det kommer også til uttrykk fra en av informantene at det ikke alltid er sånn at man får brukt all kompetansen man selv har, på arbeidsplassen:

«Jeg har et eksempel på en utdanning som jeg synes jeg får brukt alt for lite. De bruker heller de som jobber med det eksternt, så ja. Det er jo kjedelig» (Informant 5).

Dette kan tolkes som at informanten synes det er negativt å ikke få anvendt kompetansen h*n har tilegnet seg på jobb. Det kan også tyde på at konsernet ikke alltid evner å ta i bruk kompetansen som ansatte tilegner seg gjennom ulike typer videreutdanning og kurs, og at det oppleves som negativt for informantenes læring og utvikling.

4.3 Informantenes opplevelse av konsern x som lærende organisasjon

Gjennom analysen fremkommer det at det er ulike opplevelser av organisasjonens kultur, og det er todelte meninger om konsernet er en lærende organisasjon eller ikke. Dette kan tolkes som at det er forskjellige oppfatninger innad i konsernet og mellom de ulike selskapene som informantene jobber i. Flertallet av informantene opplever at det ikke reflekteres nok over ulike prosesser de har vært gjennom for å lære, og kunne tenkt seg

dette i større grad. Videre er ingen av informantene helt sikre på hva strategien i konsernet er. En av informantene fortalte dette på spørsmål om h*n ser sammenhengen mellom strategien og måten det jobbes på i det daglige:

«Det synes jeg er litt både og. Det snakkes veldig mye om ett konsern x, og at vi skal være en samlet organisasjon. Men om jeg har opplevd det enda det vet jeg ikke. Det er ikke så synlig for meg hvordan det jobbes med det» (Informant 2).

Dette kan tyde på at strategien ikke er godt kommunisert ut i konsernet, og at det kan oppleves som at det bare snakkes om hva som skal skje på et overordnet nivå, men ikke hvordan dette skal skje i praksis. Videre poengterer flere av informantene at de aspektene ved strategien som de ser er implementert i konsernet, ikke har skjedd som følge av selve strategien, men heller som et resultat av utviklingen i samfunnet for øvrig:

«Digitalisering har jo vi holdt på med hele tiden, uavhengig av hva strategien har sagt» (Informant 1).

Dette kan tolkes som at informanten ikke opplever at endringene har skjedd på grunn av hva toppledelsen har bestemt, men heller fordi organisasjonen har blitt tvunget til å endre seg i takt med samfunnet. Og at de dermed har vært mer reaktive enn proaktive.

Flere av informantene la som nevnt vekt på at strategien ikke er godt kommunisert ut i organisasjonen, og på grunn av dette opplever flere at strategien ikke legger føringer for hvordan de jobber i sin arbeidshverdag. I tillegg til at flere av informantene opplever at strategien ikke er tydelig kommunisert ut, så opplever også flere at implementeringen mangler:

«Det er litt typisk konsern x å ha litt fine ting på en PowerPoint, og ingen endring i praksis. Så jeg er litt spent på hvordan man skal få det til i praksis (...) Man må ha en skikkelig implementeringsprosess fra toppen. Og det har jeg ikke opplevd at man har hatt, ikke noen av årene som jeg har jobbet her» (Informant 4).

Det kan synes som at informantene opplever at det snakkes mye om strategien og målene til konsern x fra toppledelsen, men at de i liten grad ser virkningene i praksis. Dette kan tolkes å bli opplevd som mangel på handling fra ledelsens side, og uten å se denne sammenhengen mellom hva de jobber med og hva som er det overordnede målet, kan dette tenkes å påvirke læringen til de ansatte på en negativ måte.

Videre opplever to av informantene at mye av ansvaret for å implementere strategier har blitt lagt på ansatte, dette eksemplifiseres gjennom følgende utsagn:

«Det er typisk at konsernsjefen sier noe sånt: Ja nå er vi spent, nå er det dere som skal gjøre jobben. Men så sitter vi der, fanget i vår daglige jobb, med våre forpliktelser og det vi skal levere på, så man er avhengig av at dette skal komme fra toppen» (Informant 4).

Dette kan tolkes som at informantene ønsker at toppledelsen tar mer av ansvaret for å implementere strategien enn de tar i dag, og at de opplever det som en belastning at ansvaret legges over på de ansatte. Dette kan tyde på at den manglende synligheten og kommunikasjonen av strategien ut til de ansatte, er et symptom på at ansvaret legges

over på de ansatte på en utydelig måte. Dermed blir strategien og det overordnede målet for konsernet ikke synlig for ansatte som et overordnet mål for alt de jobber med.

Informantene fikk spørsmål om å beskrive det de mener er en lærende organisasjon, og her er noen eksempler på svarene de kom med: «en organisasjon der man lærer av hverandre, at vi kan på tvers av avdelinger og selskaper bli bedre og lære nye ting av hverandre» (Informant 1), og: «fleksibel og endringsvillig. Vi skal alle bli bedre i en kontinuerlig prosess, sammen. Men det er også rom for å gjøre feil, lære av det og bli bedre. Og også rom for å stille de kritiske spørsmålene og ta opp kanskje upopulære meninger da» (Informant 2). Dette kan tyde på at flere av faktorene som vi har vært gjennom i intervjuet, er viktige for at informantene skal oppleve at de selv jobber i en lærende organisasjon. Videre er det som nevnt varierende om informantene mener at de selv jobber i en lærende organisasjon, ut fra deres egen forståelse av hva en lærende organisasjon er. Tre av totalt fem informanter mener de jobber i en lærende organisasjon. Videre er to av informantene uenige i dette og ytret: «Nei jeg ville ikke brukt det begrepet, det vil jeg ikke. Det er mye som mangler i forhold til at man skal kunne si at det er en sånn type organisasjon» (Informant 4). Dette tolker jeg som at det er en ulik forståelse og opplevelse av hva en lærende organisasjon er, samt at det varierer ut ifra hvor i konsernet informantene jobber. Det kan tyde på at det er bedre læringsmuligheter og utnyttelse av kompetansen i konsernet, i enkelte av selskapene enn andre.

4.4 Oppsummering av hovedfunn

Nedenfor presenteres en oppsummering som tydeliggjør analysens tre hovedfunn. Her vil jeg presisere at jeg ikke forkaster noen funn, men at funnene samles og oppsummeres til tre hovedfunn.

Det første hovedfunnet i analysen er at ansatte i konsern x opplever at den viktigste læringen på arbeidsplassen skjer i samhandling med andre, men at informantene i ulik grad opplever å ha gode muligheter for slik læring på jobb. Flere av informantene fortalte at deres læring på jobb hovedsakelig foregår gjennom å samarbeide med kolleger om ulike oppgaver. Særlig å samarbeide om konkrete oppgaver trekkes frem av flere informanter som den beste måten å lære på, og at man får rom til å prøve seg frem med støtte fra kolleger eller leder. Informantene understreker også viktigheten av rom for prøving og feiling i samhandling for at de skal lære. Formålet med læring virker for flere av informantene å være å komme frem til bedre beslutninger, og å få bedre læringsprosesser, der de lærer av sine erfaringer. Dette kommer frem ved fortellinger om at de er opptatt av å løse feil, som gjøres enten i selvstendig arbeid eller oppgaver/prosjekter som det samarbeides om i for eksempel team.

Det er særlig en faktor som utpeker seg som manglende i arbeidshverdagen til informantene, som informantene opplever som sentral for å lære i praksis. Dette er i hvor stor grad informantene opplever at det reflekteres over prosesser de har vært gjennom, sammen i teamet som jobbet med den aktuelle oppgaven eller problemstillingen. Informantene opplever generelt at det i liten grad reflekteres over prosesser sammen i team/avdelinger eller andre arbeidsgrupper. Flere av informantene mener at mer refleksjon over prosess, og ikke bare å identifisere feil eller resultat, kunne gjort at senere feil potensielt kunne blitt unngått.

I analysen kommer det også frem at det er litt ulike læringsmiljø og muligheter for den typen læring som er beskrevet over. Spesielt en av informantene opplever at det ikke er særlig gode muligheter for uformell læring i konsern x, og fortalte om en kultur preget av mye alenejobbing, og lite kunnskapsdeling og samarbeid. Videre kom det også frem i analysen at en av de andre informantene opplever at læringskulturen i konsernet var bedre før. Tidligere opplevdes det å være mer rom for læring og utvikling, mens det oppleves å være et større søkelys mot resultat i dag.

En annen sentral del av samhandlingen er kommunikasjonen i arbeidshverdagen, som ut ifra analysen synes å være preget av positive tilbakemeldinger, og lite toveis-kommunikasjon mellom de ansatte og ledelsen i konsernet. Videre opplever fire av fem informanter å få mye positive tilbakemeldinger, men ønsker seg mer av konstruktive tilbakemeldinger for å lære og utvikle seg. Videre oppleves kommunikasjonen fra toppledelsen og ned om viktig informasjon, som for eksempel bestemmelser om hjemmekontor nå under Corona-pandemien, som god. Digitale plattformer har fungert godt for dette formålet, men informantene opplever at toveis-kommunikasjonen ikke er reell. De fortalte om en opplevelse av at ledelsen og toppledelsen jobber mye «skjult» uten at resten av konsernet vet hva de egentlig jobber med, og de opplever ikke å ha en reell påvirkningsmulighet på det som bestemmes på toppen. Videre opplever flere av informantene at dette blir et paradoks relatert til verdiene som konsernet har – der en av verdiene handler om transparens. Det synes dermed som at informantene opplever en generelt positiv kommunikasjon, preget av lite konstruktive tilbakemeldinger og liten grad av toveis-kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen.

Det andre hovedfunnet er at informantene synes å ha liten kunnskap om hvilken kompetanse som finnes på tvers i konsernet, og som følger av dette opplever informantene at tverrfagligheten eller alle de ulike kompetansene i konsernet, ikke utnyttes like godt som den kunne ha blitt. I sine egne avdelinger opplever informantene å ha god oversikt over hvilken kompetanse som finnes, så det er i all hovedsak utover dette at informantene opplever å ha liten oversikt over hvilken kompetanse som finnes. Alle informantene er positivt innstilt til tverrfaglighet, og opplever det som en styrke å kunne utnytte all den ulike kompetansen som finnes, slik at man spiller på hverandres styrker og lærer av andre. Informantene mener at innsikt i andres kompetanse på tvers er viktig, for å kunne skape forståelse, effektivisere prosesser og for å lære av hverandre. Videre opplever alle informantene å få utnyttet sin egen kompetanse i høy grad, og opplever at det er viktig for deres læring og utvikling.

Det tredje og siste hovedfunnet er at informantene er todelte når det kommer til om de selv mener at de jobber i en lærende organisasjon. Beskrivelsene av hva de mener er lærende organisasjoner uttrykker flere av de elementene som vi har vært innom, som for eksempel samarbeid og refleksjon. Opplevelsen av konsernet som lærende organisasjon er ulik for de ulike informantene, i forhold til hvilke selskap de jobber i, og hva de selv legger i hva en lærende organisasjon er. Videre opplever alle informantene strategien til konsernet som dårlig kommunisert og utydelig, spesielt med tanke på hvordan strategien er implementert og praktiseres ut i konsernet. Informantene opplever altså at strategien og det som ledelsen sier skal gjøres ikke skjer ute i organisasjonen, og knytter dette til dårlig kommunikasjon og at ledelsen legger ansvaret for implementeringen over på de ansatte. Det er også sentralt å trekke frem at informantene ikke opplever at det reflekteres nok over ulike arbeidsprosesser/prosjekter, for å ta med seg lærdommen

videre, her oppleves det som at kulturen er mer preget av å «reflektere» sammen over feil og resultat.

5.0 Diskusjon

Dette kapitlet vil ta for seg analysens tre hovedfunn. Disse vil bli drøftet opp mot det teoretiske rammeverket, samt forskning på området. Det empiriske grunnlaget for diskusjonen er informantenes opplevelser av muligheter for læring i sin arbeidshverdag, samt deres opplevelse av hvordan kompetansen i konsernet utnyttes. Jeg har som nevnt tidligere anvendt Tjoras (2010) stegvis-deduktive metode gjennom analysen av datamaterialet, og på bakgrunn av dette er det utviklet empirinære hovedfunn, som blir gjenstand for diskusjon.

Analysen har vist flere forhold som påvirker læringsmulighetene for informantene i deres arbeidshverdag, som læring gjennom samhandling i det daglige og kommunikasjon, der tilbakemeldinger ble trukket frem. Videre har også analysen løftet frem at informantene ser stor verdi i å lære av hverandre på tvers, men opplever å ha liten oversikt over hvilken kompetanse som finnes på tvers i konsernet. Til slutt kom det frem at informantene opplever at strategien er utydelig implementert og kommunisert ut til ansatte, og at de ikke i noe særlig grad ser sammenhengen mellom deres daglige arbeid og strategien for konsernet.

5.1 Samhandlingens betydning for læring på arbeidsplassen

Det første hovedfunnet er at informantene opplever at den viktigste læringen på arbeidsplassen skjer i samhandling med andre, men at informantene i ulik grad opplever å ha gode muligheter for den type læring på jobb. Med bakgrunn i undersøkelsens resultater kommer det frem at samhandling gjennom samarbeid har stor betydning for læring. Det ser dermed ut som at den uformelle og sosiale læringen, der man lærer av å få støtte til læring. Dette kan i en arbeidskontekst være at man lærer av en mer erfaren kollega, eller en kollega med en annen ekspertise (Säljö, 2002). Gjennom analysen kommer det frem at dette ofte skjer gjennom samarbeid om konkrete arbeidsoppgaver. Samtidig tyder resultatene av analysen også på at en del av informantene ikke opplever å ha muligheten til å lære på denne uformelle måten i sin arbeidshverdag. Spesielt en informant skiller seg ut ved å fortelle om en kultur preget av lite samarbeid, som oppleves som et hinder for læring og utvikling. Det er flere faktorer som informantene opplever som viktige for at samhandlingen skal være en god kilde for læring, og disse vil jeg videre gå nærmere inn på.

5.1.1 Samarbeid, refleksjon og tilbakemeldinger som betydelige faktorer for gode læringsmuligheter på arbeidsplassen

Informantene opplever samhandling gjennom samarbeid som en viktig læringskilde og læringsmulighet i deres arbeidshverdag. Dette kan skje gjennom uformelle samtaler og i mer strukturerte settinger der de samarbeider om konkrete oppgaver. Det synes som at en viktig læringsmulighet som de fleste av informantene opplever å ha i sin arbeidshverdag er praksis. Praksis er ifølge Wenger (1998) å utføre en handling, der du får erfaringer og samtidig opplever at du gjør noe meningsfullt i samhandling med andre. Praksis er en av faktorene som må være på plass for at læring gjennom deltakelse og samhandling i et praksisfellesskap skal foregå. Det kan dermed tyde på at informantene

verdsetter mulighetene til å lære av andre, og dette har vist seg som en viktig faktor for uformell læring på arbeidsplassen ifølge studien til Eraut (2011). Dette kan ses i sammenheng teori om situert læring, der en av faktorene for at man skal kunne kalle noe for et praksisfellesskap, er gjensidig engasjement. Det vil si at relasjonene, samarbeidet, interessen for andres kunnskap og en felles kunnskapsutvikling er i fokus (Wenger, 1998). Analysen for denne undersøkelsen viser at for de fleste informantene er disse faktorene til stede i høy grad, men at det også er noen informanter som opplever at flere av disse faktorene mangler i deres arbeidshverdag. Informantene som i mindre grad opplever læringsmuligheter gjennom samarbeid, opplever det som en ulempe for deres læring i arbeidshverdagen. Det ble fortalt at alenejobbingen også ble tatt med inn i ulike prosjektarbeid, og informanten opplevde dette som en ulempe for arbeidet. Studien til Eraut (2011) viste også at allokeringen og struktureringen av arbeidet var sentralt for deltakernes utvikling, og dermed kan arbeidsmåten som blir beskrevet med mye alenejobbing på egne kontor, påvirke læringsmulighetene negativt for informanten.

Ifølge Vygotsky og hans sosiokulturelle læringsteori, skjer læring gjennom samhandling (Vygotsky, 1978). Og særlig dialogen blir fremhevet som sentral for å overkomme uenigheter og ulikheter i meninger mellom individene som samhandler, for at dette skal danne grunnlag for læring (Manger, 2009). Fra datamaterialet fremkommer det at dialogen har vært viktig for en av informantene, for å forstå andres synspunkt. Dette stemmer godt overens med teori om situert læring, der det slås fast at samarbeid medfører at man lærer av hverandre og får tilgang til annen kunnskap enn man selv har (Lave & Wenger, 1991). Gjennom dialogen opplever informantene å oppnå forståelse, samarbeid og læring. De fleste av informantene forteller om et læringsmiljø der samhandling preger arbeidshverdagen, men en av informantene forteller om et miljø der det samhandles i liten grad, og ifølge Vygotsky vil dette være ødeleggende for læringsmulighetene. Dette støttes av undersøkelsen til Arnesson og Albinsson (2019) som viste at erfaringslæring og dialog var blant faktorene som legger til rette for læring og utvikling gjennom at ulike oppfatninger møtes.

Felles refleksjon har vist seg å være en viktig måte å samhandle på, for å lære i en arbeidskontekst. Studien til Arnesson og Albinsson (2019) viser at refleksjon er sentralt for å sette i gang læring. Av datamaterialet fremkommer det at informantene i liten grad opplever at refleksjon sammen med andre, er en del av deres arbeidshverdag og måte å jobbe på. De beskriver situasjoner eller ulike prosjekter, der man går rett over på neste prosjekt eller oppgave, uten å ta seg tid til å reflektere over prosessen sammen. Ifølge Knapp (2010) er det i dette tilfellet kritisk refleksjon som mangler i informantenes arbeidshverdag, der refleksjonen forekommer i en sosial kontekst. Det kan dermed synes som at muligheten for å reflektere mer sammen over ulike prosesser, er en sentral faktor for læring i en arbeidskontekst.

Den komparative analysen til Thunberg (2011) viste at de uformelle samtalene som en av informantene nevnte, er en form for refleksjon, og kan være en god kilde til læring, i tråd med verdien som informanten opplevde at disse uformelle samtalene ga. Informantene mener det må være en form for struktur på det, for at det skal foregå refleksjon i praksis. Dette tolker jeg som at informantene opplever at det er planlagt og organisert. Undersøkelsen til Thunberg (2011) viser at manglende tid og et behov for effektive prosesser og beslutninger, fører til at refleksjon blir nedprioritert. Men om organisasjoner ønsker seg nye ideer, så er det en fordel om læring gjennom refleksjon blir oppmuntret. Refleksjonene må ifølge denne undersøkelsen, ha et mål, slik at det skal

føles meningsfullt å bidra i refleksjonene. Informantene her har som nevnt opplyst om at de mener refleksjoner kunne ført til at de lærer mer av prosesser de har vært gjennom, og dermed går på mindre feil senere i liknende situasjoner.

Empiriske undersøkelser har vist at en medvirkende årsak til at heterogene grupper oppnår bedre resultater enn homogene grupper, er at dette medfører miljøer preget av konstruktiv konflikt og debatt, som igjen fører til bedre prosesser og beslutninger (Mannix & Neale, 2005). Informantene opplever i liten grad å få konstruktive tilbakemeldinger, og opplever dette som en hemmer for deres læring og utvikling i arbeidshverdagen. Undersøkelsen til Eraut (2011) viste at tilbakemelding var blant de kritiske faktorene for læring, og det viste seg å være spesielt viktig i de første månedene man er ansatt i organisasjonen. Særlig en av informantene i denne undersøkelsen uttrykte misnøye med graden av tilbakemeldinger i starten av sitt arbeidsforhold, og uttrykte at h*n følte på usikkerhet på grunn av manglende konstruktive tilbakemeldinger i starten av sitt arbeidsforhold.

De fleste av informantene opplever å få gode positive tilbakemeldinger, men mener altså at de konstruktive tilbakemeldingene uteblir på grunn av en kultur preget av mye «positivitet». Dette kan sett i sammenheng med forskningen, tyde på at en lav grad av tverrfaglige samarbeid på tvers i konsern x, fører til mer homogene grupper som i mindre grad er preget av konstruktiv konflikt og debatt. En overvekt på konsensusøkende atferd kan også resultere i suboptimal beslutningstaking, som for eksempel gruppetenkning (Horwitz & Horwitz, 2007). Dette vil i praksis si at dersom man har en kultur preget av atferd der ansatte alltid ønsker å uttrykke at de er enige, så kan det medføre dårligere beslutninger. Det blir en form for gruppetenkning, der «tanken» er at man alltid skal være enige i det de andre uttrykker. Tilbakemeldinger har også vist seg å være essensielle i andre litteraturstudier (Garavan, Morley & Flynn, 1997).

Informantene opplever altså å få tilbakemeldinger, men ikke av den typen som kan hjelpe deres læring, og en av informantene opplever generelt ikke å få tilbakemeldinger, og opplever det som en hemmer for sin læring i arbeidshverdagen. De andre informantene kunne tenkt seg flere konstruktive tilbakemeldinger, for å ha mulighet til å vite hva de kan forbedre seg på, slik at de får utviklet seg og lært mest mulig på jobb.

5.2 Informantenes opplevelse av utnyttelsen av den tverrfaglige kompetansen i konsernet

Det andre hovedfunnet i analysen er at informantene synes å ha liten kunnskap om hvilken kompetanse som finnes på tvers i konsernet. Som følge av dette opplever informantene at tverrfagligheten ikke utnyttes like godt som det kunne ha blitt. Ut fra analysen har jeg fortolket dette som at et samarbeid på tvers der ulike kompetanser møtes, oppleves å føre til bedre løsninger og læring for informantene. Dette kan sees i sammenheng med en studie av Hun Whee Lee og Eunhee Kim (2019), som viste at et mangfold i sammensetningen av type kompetanse i arbeidsstokken har positive effekter som stimulering av læring, diskusjoner og oppgaveløsningsprosesser, samt informasjonsutveksling. Undersøkelsen til Eraut (2011) hadde også et sentralt funn, som viste at å jobbe i grupper med forskjellige ekspertiser øker forståelsen for de ulike kompetansene som deltakerne sitter på, som fører til en bedre utnyttelse av den. Disse

to undersøkelserne stemmer godt overens med de positive effektene informantene mener at en bedre utnyttelse av den ulike kompetansen i konsernet ville hatt.

Forholdet mellom individuell læring og læring i en organisasjonssammenheng, kan bli sett på som et system der en delt bevissthet om «hvem som vet hva» binder sammen informasjon i som er lagret i det enkelte individs minne og ulike nettverk i organisasjonen (Mathieu, Marks & Zaccaro, 2001, sitert i Mannix & Neale, 2005). Mangelen på innsikt og oversikt over hvilken kompetanse som finnes på tvers i konsernet, kan altså føre til at informantene og konsernet i sin helhet, går glipp av de fordelene som mye av forskningen viser at dette kan medføre. Den kvalitative undersøkelsen til Clark, Amundson og Cardy (2002) viste at mangfold i ekspertise (kompetanse) var en medvirkende komponent til at team fikk økt tilførsel av informasjon, som her viste seg å være sentralt for å lykkes som team. Det er teammedlemmene selv som gjennom sine personlige relasjoner og tilknytning til ulike avdelinger og forretningsområder i organisasjonen, som utveksler informasjonen. Deres interaksjon og utveksling av informasjon fasiliterer informasjonsutvekslingen på tvers i organisasjonen eller konsernet i dette tilfellet (Clark, Amundson & Cardy, 2002). Dette støtter min tolkning av funnet, og at et økt mangfold i kompetanse kan ha en betydning for læringen og resultatoppnåelsen til ulike team i konsern x.

Informasjonsprosesserings teorien legger vekt på at ulikhet i kompetanse skaper en atmosfære der grupper presterer bedre, gjennom at man får inn flere perspektiver og tilnærminger (Mannix & Neale, 2005). Dette stemmer godt overens med informantenes opplevelse av det å jobbe tverrfaglig. Tverrfagligheten oppleves av informantene som en kilde til læring og en mulighet til å spille på hverandres styrker. Ifølge Wenger (1998) avhenger deling og utvikling av kunnskap, av meningsforskjeller mellom deltakerne. Dette stemmer godt overens med informantenes opplevelse av tverrfaglighet som en god kilde til læring. De av informantene som ikke opplever å jobbe i en heterogent sammensatt avdeling, opplever det som en hemmer for deres utvikling og læring. Det er et ensidig positivt fokus fra informantenes side på tverrfaglighet, men det er sentralt å trekke frem at forskningen ikke er like ensidig. En kvalitativ undersøkelse viste at komplekse oppgaver og prosjekter har mest positiv effekt av tverrfaglighet, mens enkle oppgaver og prosjekter ikke har det (Clark, Amundson & Cardy, 2000; Jackson, 2003). Videre har en undersøkelse av Ancona og Caldwell (1992) vist at økt heterogenitet i ansiennitet samt erfaringsmessig og utdanningsbakgrunn, hadde en negativ effekt på i hvor stor grad disse gruppene holdt seg til budsjetter og fremdriftsplaner (Mannix & Neale, 2005).

Informantene uttrykte at innsikt i andres kompetanse på tvers er viktig, for å kunne skape forståelse, effektivisere prosesser og for å lære av hverandre. Alle informantene opplever i tilfredsstillende grad å få utnyttet sin egen kompetanse, med noen få unntak. Dette kan ses i sammenheng med en litteraturstudie som tar for seg jobb-relatert mangfold og bio-demografisk mangfold. Studien viste at funksjonell kompetanse og ulikhet i utdanningsbakgrunn har en positiv effekt på arbeidsteam sin måloppnåelse, man får inn flere perspektiver og de ulike medlemmene har et bredt spekter av kognitive ferdigheter (Cohen & Bailey, 1997, sitert i Horwitz, 2005). Videre er det viktig å poengtere at flere undersøkelser har vist at et større kognitivt mangfold fører til mer konflikt i grupper (Taylor & Greve, 2006; Webber & Donahue, 2001). Dette stemmer også overens med teorier som selv-kategoriseringsteori og likhetsattraktivitetstilnærminger. Disse mener at mennesker opplever mer samhold i homogene

grupper (Mannix & Neale, 2005). Informantene har generelt opplevd lite problemer med å jobbe mer tverrfaglig innad i sine egne selskap og avdelinger, men en av informantene fortalte om en opplevelse av et forsøk på å opprette et tverrfaglig sammensatt team i konsernet. Dette samarbeidet ble beskrevet som vanskelig på grunn av flere faktorer, blant annet ledere som jobbet imot teamet, og problemer med å opprettholde teamet over tid. Her ser det dermed ut til at tverrfagligheten førte til konflikt, men ikke på grunn av tverrfagligheten i seg selv, men andre årsaker knyttet til at deltakerne i teamet kom fra ulike avdelinger, selskap og hadde ulike ledere.

Informantene har altså en ganske entydig positiv opplevelse av å jobbe tverrfaglig og utnytte ulik kompetanse, og mye av forskningen viser det samme. Det er her sentralt å vise til en metaanalyse av mangfold i arbeidsgrupper, som ikke fant evidens for at mangfold i kompetanse hadde en sammenheng med resultatoppgåelse (Webber & Donahue, 2001). Selv om alle informantene beskriver en opplevelse av tverrfaglighet som positivt, så opplever som nevnt ikke alle informantene at de har muligheten til å jobbe med kolleger som har ulik kompetanse i sin egen avdeling. I tråd med informasjonsprosesseringsteorien kan dette føre til lavere kvalitet i teamarbeidet (Mannix & Neale, 2005), og dette er i tråd med en av informantenes beskrivelser av dårlig prosjektarbeid på grunn av dårlig samarbeidsevne og dårlig utnyttelse av den ulike kompetansen som de ulike deltakerne i prosjektene besitter.

5.3 Felles refleksjon, rom for prøving og feiling og strategiens betydning for at konsern x skal være en lærende organisasjon

Det tredje og siste hovedfunnet handler om informantene opplever at de selv jobber i en lærende organisasjon, ut fra deres forståelse av hva en lærende organisasjon er. Det er flere elementer som ut ifra forskning og teori viser seg å være relevante, og noen av disse er allerede diskutert opp mot *pkt. 5.1 Samhandlingens betydning for læring på arbeidsplassen*. De er likevel relevante å drøftes opp mot teori og forskning om lærende organisasjoner.

Flertallet av informantene opplever at det ikke reflekteres nok over ulike prosesser de har vært gjennom for å lære, og kunne tenkt seg dette i større grad i sin arbeidshverdag for å lære. Ifølge Argyris og Schöns teori om lærende organisasjoner, er en forutsetning for at en organisasjon skal kunne kalle seg det, at det forekommer dobbeltkretslæring på arbeidsplassen. Dobbeltkretslæring er bevisst, kritisk refleksjon, evaluering og vurdering av handlinger. Og forskning har også vist at refleksjon er en forutsetning for å lykkes med dobbeltkretslæring (Knapp, 2010). Andre studier har også vist at refleksjon er en forutsetning for å sette i gang læring (Arnesson & Albinsson, 2019). Sett i sammenheng med informantenes opplevelser av hvor mye det reflekteres, ser det ut som det er en vei å gå før de har en viktig forutsetning på plass for å bli en lærende organisasjon: kritisk refleksjon. Kritisk refleksjon er altså noe som foregår i samhandling med andre, mens refleksjon er en vurdering av hvordan eller hvorfor vi har oppfattet, tenkt, følt eller handlet, og foregår individuelt (Knapp, 2010). Flere av informantene fortalte at de selv reflekterer en del. Dette tyder på at det er kritisk refleksjon i samhandling med andre som mangler for informantene.

To litteraturstudier om lærende organisasjoner, viser at dette er organisasjoner der man skaper en kultur som oppmuntrer og støtter de ansattes livslange læring, kritiske

tenkning og villighet til å ta risiko. Videre tillater de at ansatte gjør feil og setter pris på deres bidrag til organisasjonen og lærer fra erfaring og eksperimentering (Halmaghi, 2018; Marquardt, 1995). De fleste informantene fortalte om en opplevelse av takhøyde og rom for å gjøre feil på arbeidsplassen, og ser selv på det som positivt for deres læring og utvikling. Dette kan ses i sammenheng med at alle informantene opplever å få høy grad av tillit fra sine ledere og kolleger, og opplever det som viktig for å tørre å prøve og feile. I Vygotskys sosiokulturelle læringsteori er den nærmeste utviklingssonen et sentralt begrep, som betyr at det finnes noe vi enda ikke mestrer, men som ligger innenfor rekkevidde (Säljö, 2002). For å komme i denne sonen, viste en etnografisk case-studie at det må være et læringsmiljø som har takhøyde for prøving og feiling (Soto-Santiago, Rivera & Mazak, 2015). Så i tillegg til å være viktig for å kunne si at man er en lærende organisasjon, er takhøyde for prøving og feiling også sentralt for læring ifølge det sosiokulturelle perspektivet.

Den generelle opplevelsen av takhøyden for prøving og feiling er god, men to av informantene beskrev en litt annen opplevelse. En av informantene fortalte at h*n hadde hørt at det for flere ansatte i konsern x ikke er takhøyde og rom for å gjøre feil, og en annen informant fortalte at h*n opplevde et fokus på å finne en syndeboke når det ble gjort feil. Dette kan ha en negativ innvirkning på de ansattes motivasjon for å prøve og feile, og kan dermed påvirke konsern x sin utvikling til å bli en lærende organisasjon, i en negativ retning. Dette kan også ses i sammenheng med at informantene ikke opplever at det reflekteres i stor grad i konsern x. Vi ser her at fokuset er på å finne ut hvem som gjorde feil, i stedet for å reflektere over prosessen sammen, for å lære og utvikle seg. Det kan tyde på at det er et generelt resultatfokus i konsern x, men at det for flere av informantene oppleves å være høy grad av tillit som påvirker takhøyden for prøving og feiling positivt, informantene føler seg trygge nok i sin arbeidshverdag til å eksperimentere.

I analysen kom det frem at ingen av informantene er sikre på hva strategien til konsern x er, og dette tyder på at strategien ikke er kommunisert godt nok ut til de ansatte i konsernet, og vil som konsekvens ikke legge føringer for hvordan de ansatte jobber i det daglige. Det synes som at informantene opplever at det snakkes mye om mål fra toppledelsen, emn at de i liten grad ser virkningene av dette i sin arbeidshverdag. Dobbeltkretslæring handler om å knytte de observerte effektene av en handling til de strategiene og verdiene som lå til grunn (Argyris & Schön, 1996). Informantene fortalte at de ikke vet hva strategien til konsernet er, og dermed ser de ikke et overordnet mål som de jobber mot i arbeidshverdagen. Når informantene ikke vet hva strategien er, kan det føre til at de ikke får til dobbeltkretslæring. Om man ikke vet hva som er grunnlaget for hvordan det skal jobbes på sin arbeidsplass, vil det også bli vanskelig å reflektere kritisk over dette i sin arbeidshverdag. En viktig forutsetning for dobbeltkretslæring er altså ikke på plass i konsern x, ut ifra informantenes perspektiv, og det kan synes som at enkeltkretslæring er det som forekommer oftest i konsern x. Enkeltkretslæring vil si at man endrer strategier for handling, uten å ta hensyn til verdiene som lå til grunn. Dette kan også ses i sammenheng med funnet som er diskutert over, der informantene opplever en mangel på kritisk refleksjon i fellesskap.

Informantene opplever enveis kommunikasjonen fra ledelsen og ned til de ansatte som god når det kommer til viktige beskjeder om bestemmelser. Informantene opplever at viktige beskjeder har kommet frem på en enkel og god måte gjennom digitale plattformer. Toveis-kommunikasjonen mellom den ansatte og toppledelsen oppleves av

informantene som ikke er reell, i form av at de ikke opplever å ha muligheten til å påvirke beslutninger som blir tatt på toppen. Dette oppleves av informantene som et paradoks til verdiene konsern x har. To av litteraturstudiene som tidligere er blitt nevnt, viser at en viktig faktor for at en organisasjon skal være en lærende organisasjon, er at ansattes bidrag verdsettes (Halmaghi, 2018; Marquardt, 1995). Refleksjon har også vist seg å være viktig for å øke ansattes påvirkningsmulighet på arbeidsplassen, og denne type deltakelse har vist seg å øke kvaliteten på læring (Thunberg, 2011). Dette kan ses i sammenheng med opplevelsen av en manglende toveis-kommunikasjon, og mangelen på refleksjon i informantenes arbeidshverdag, som kan medføre at informantene opplever at deres bidrag ikke verdsettes. Ser man dette i sammenheng med strategien til konsern x, så opplever informantene et manglende eierskap til den som grunner i at ingen av de har kjennskap til hva strategien til konsernet er.

6.0 Avslutning

I dagens kunnskapssamfunn er utnyttelse av kompetansen i en organisasjon, samt å legge til rette for ansattes læring og personlige utvikling sentralt for at organisasjoner skal overleve. Dette støttes blant annet av lovverket (Aml § 4-2 (2) a) og offentlige utredninger (NOU, 2019). Ansattes mulighet til utvikling på arbeidsplassen gjøres mulig gjennom blant annet læring og utnyttelse av den mangfoldige kompetansen som finnes i en organisasjon. I lys av dette har undersøkelsens formål vært å belyse ansattes opplevelse av muligheter for læring på arbeidsplassen, samt deres opplevelse av utnyttelsen av kompetansen i konsernet. Undersøkelsens problemstilling er:

«Hvordan opplever de ansatte at kompetansen i konsernet blir utnyttet, og hvilke læringsmuligheter opplever de i arbeidshverdagen?»

Undersøkelsen har et fenomenologisk vitenskapssyn, og undersøkelsens forskningsperspektiv er dermed å forstå sosiale fenomener ut fra den enkeltes perspektiv og forståelse av verden (Kvale & Brinkmann, 2019). Formålet med undersøkelsen er å undersøke ansattes opplevelse av utnyttelsen av kompetansen i konsernet, samt deres opplevelse av læringsmulighetene i konsern x. Hensikten i den empiriske analysen er å få frem informantenes opplevelser av hvordan kompetansen i konsernet utnyttes, både på tvers av selskaper og innad i egne avdelinger og selskap. Videre er formålet å få frem informantenes opplevelser av deres læringsmuligheter i arbeidshverdagen.

Undersøkelsens funn viser at kompetansen til informantene i stor grad utnyttes, men at de generelt opplever å ha dårlig innsikt og oversikt over hvilken kompetanse som finnes på tvers i konsernet. Alle informantene har en positiv innstilling til å jobbe mer på tvers og dermed tverrfaglig, og mener det vil medføre mer forståelse og læring. De opplever at mangelen på utnyttelse av kompetansen på tvers medfører mindre muligheter til læring av kolleger med en annen ekspertise enn seg selv (Säljö, 2002), effektivisering av prosesser og at de mister muligheten til å danne bedre beslutningsgrunnlag (Cohen & Bailey, 1997, sitert i Horwitz, 2005).

Videre viser undersøkelsens funn at det oppleves av informantene å være gode muligheter for læring i konsern x, spesielt gjennom det som i denne undersøkelsen kalles uformell læring. Informantene opplever å lære best i samarbeid med andre om konkrete oppgaver, og de fleste opplever å ha mulighet til denne type læring i sin arbeidshverdag. Det er særlig en faktor som utpeker seg som manglende for alle informantenes uformelle læring på arbeidsplassen: kritisk refleksjon sammen med kolleger. Informantene opplever at i den grad det reflekteres er det over resultat og feil, ikke over prosessen. Dette oppleves som en hemmende faktor for informantenes læring i arbeidshverdagen (Knapp, 2010). Videre er det to av fem informanter som skiller seg ut i sin beskrivelse av læringsmulighetene i arbeidshverdagen, der den ene beskriver en arbeidshverdag preget av alenejobbing, og den andre beskriver et miljø som ikke har takhøyde for prøving og feiling, og opplever et større resultatfokus enn læringsfokus. Kommunikasjonen oppleves av informantene som positiv, den preges av mye positive tilbakemeldinger, informantene mener at de kunne lært mer om de hadde fått mer konstruktive tilbakemeldinger (Knapp, 2010; Garavan, Morley & Flynn, 1997).

Det er uenighet blant informantene om konsernet kan karakteriseres som en lærende organisasjon, blant de som opplever at det er det, så trekkes faktorer som samarbeid og hjelpsomhet frem. Blant de som er uenige i at konsern x er en lærende organisasjon, kommer faktorer som lite utnyttelse av kompetanse på tvers, og lite samarbeid frem. Flere faktorer som både teorien og forskningen viser til at er viktig for å bli en lærende organisasjon, har vist seg å være manglende i informantenes arbeidshverdag, spesielt kritisk refleksjon (Knapp, 2010) og en tydelig kommunisert og førende strategi (Argyris & Schön, 1978) har blitt trukket frem av informantene som manglende.

6.1 Praktiske implikasjoner

Jeg er klar over begrensningene undersøkelsen til denne oppgaven har, og at den alene ikke egner seg som grunnlag for strakstiltak i konsern x. Imidlertid kan undersøkelsen, kombinert med tidligere forskningsfunn og teori, være et utgangspunkt for videre undersøkelser og eventuelle tiltak i konsern x. Hensikten med dette arbeidet må være å styrke læringsmulighetene og utnyttelsen av kompetanse på tvers i konsern x.

Undersøkelsens funn tyder på at den viktigste læringen foregår i samhandling med andre på arbeidsplassen til informantene, der de fleste informantene opplever gode muligheter for å lære gjennom samarbeid i sin arbeidshverdag. Likevel er det noen av informantene som ikke i like stor grad opplever å ha gode muligheter for denne type læring på arbeidsplassen. Dette synes å bunne i ulike subkulturer i de ulike selskapene i konsern x, som informantene jobber i. Dette funnet kunne blitt undersøkt nærmere, for å identifisere hvor «skoen trykker», slik at man kan sette inn tiltak der det er nødvendig. Når det er sagt så er kulturendringer ikke enkelt, og det er nettopp derfor jeg tenker at videre undersøkelser vil være nødvendig før man setter i gang med tiltak for dette funnet.

Kritisk refleksjon har vist seg å være sentralt for å bli en lærende organisasjon ifølge tidligere forskning som er nevnt i denne oppgaven. Informantene opplever ikke at det reflekteres over prosesser sammen med kolleger i sin arbeidshverdag, og opplever at de går glipp av mye erfaringslæring som følge av dette. Selv om forskningen viser at uformelle samtaler som informantene opplever å ha, er en form for refleksjon, så kan ytterligere tiltak for å strukturere refleksjon være hensiktsmessig. Et mulig nyttig tiltak kan være å ha mer fokus på refleksjon og sette av tid til det etter ulike prosjekter og oppgaver som flere har samarbeidet om. Dette kan gjøres så enkelt som å sette av tid til å reflektere over prosessen man har vært gjennom sammen, ved prosjektets slutt. Det er også sentralt at refleksjon blir en uttrykt prioritet helt fra toppledelsen, slik at de ansatte opplever en form for aksept og oppmuntring til å jobbe og sette av tid til det. Dette kan forventes å ha en betydning for ansattes erfaringslæring i samhandling med kolleger.

Undersøkelsens funn tyder også på at informantene i liten grad opplever å få konstruktive tilbakemeldinger, og opplever det som hemmende for deres utvikling og læring i jobben. Det kan være hensiktsmessig å sette inn tiltak for å gi ansatte mer konstruktive tilbakemeldinger i tillegg til positive tilbakemeldinger. Dette kan for eksempel foregå gjennom hyppige «medarbeidersamtaler» mellom leder og ansatt. Videre tyder også funnene på at organisasjonskulturen i konsern x er preget av en form for «snillisme», slik at mangelen på konstruktive tilbakemeldinger kan tenkes å også

komme fra kolleger som man samarbeider med. Å sette inn tiltak mot dette vil i likhet med den første praktiske implikasjonen, være komplisert og kan ha behov for ytterligere undersøkelser. Årsaken til dette er som nevnt tidligere at kulturendring er komplisert.

Å verdsette ansattes bidrag og sørge for medbestemmelse for ansatte kan ha betydning for om en organisasjon kan kalle seg for en «lærende organisasjon». Sett opp imot funnene fra denne undersøkelsen, kan det tyde på at de ansatte ikke opplever at deres bidrag verdsettes, belyst gjennom funnet av at det ikke oppleves som en reell toveis-kommunikasjon i konsern x. Her kan et mulig nyttig tiltak være å skape flere fora der ansatte kan komme med sine meninger og forslag, slik at de får reelle muligheter til å påvirke for eksempel beslutninger som tas i toppledelsen. Dette kan ha betydning for ansattes eierskap til ulike bestemmelser, som for eksempel strategien. En høyere grad av eierskap kan ha betydning for de ansattes forståelse av helheten, og kan gjøre at overordnede mål for konsernet blir mer førende for hvordan det jobbes i det daglige. Videre oppleves kommunikasjonen om viktige bestemmelser i konsernet som god, gjennom digitale plattformer opplever informantene at beskjeder om for eksempel smittevernstiltak i pandemien har fungert godt.

Undersøkelsens funn tyder på at informantene har liten kunnskap om hvilken kompetanse som finnes på tvers i konsernet, og som følger av dette opplever de at kompetansen på tvers ikke utnyttes like godt som den kunne blitt. Informantene mener at et økt samarbeid på tvers i konsernet vil medføre mer læring og bedre beslutningsprosesser i deres arbeidshverdag. Det kan være relevant å gjøre ytterligere undersøkelser opp mot dette funnet, slik at man får en enda bedre innsikt i hvorfor innsikten og oversikten over kompetansen i konsernet er så lav. Videre er mulige tiltak å ha ulike fora der ansatte møtes på tvers av avdelinger og selskap, der de kan diskutere, reflektere og også bare generelt være sosiale sammen. Dette kan ha betydning for kunnskapsutviklingen i konsernet, gjennom bedre kjennskap til og relasjoner med kolleger på tvers, kan man i større grad få utnyttet kompetansen som finnes i konsernet. Jeg antar at gjennom nye relasjoner på tvers i konsernet, vil en konsekvens være bedre kjennskap til andres kompetanse, og vil dermed medføre at man får utnyttet kompetansen i konsernet i større grad.

6.2 Undersøkelsens begrensninger

Denne undersøkelsen tilføyer en innfallsvinkel til å undersøke lærende organisasjoner, ved å se på læringsmuligheter og utnyttelse av ulik kompetanse i et konsern. Men jeg erkjenner at undersøkelsen har sine begrensninger. Utvalget er som nevnt tidligere trukket strategisk, og det er dermed en risiko for «skjevhet» i utvalget. Dette kan for eksempel være at deltakerne er mennesker som er komfortable med forskning, eller som er mer fornøyde med sin jobbsituasjon enn ansatte som ikke ønsket å delta i undersøkelsen. Videre kan ikke undersøkelsens resultater generaliseres til populasjonen, det er ikke statistisk generaliserbart, men som nevnt tidligere kan det argumenteres for overførbarheten til funnene.

Videre kan det at denne undersøkelsen er gjort av min egen arbeidsplass medføre både begrensninger og muligheter, og en begrensning er at min forforståelse og mitt forhold til arbeidsplassen vil kunne påvirke min analyse og resultatene til undersøkelsen. Til slutt er det også relevant å nevne at dersom jeg hadde valgt å anvende to metoder til

datainnsamling for undersøkelsen, kunne jeg ha fått gode og utfyllende data gjennom intervju, samt mer generaliserbare funn gjennom å anvende spørreskjema i tillegg. Det er selvfølgelig flere ulike metoder man kunne ha anvendt, men gjennom spørreskjema og intervju kunne undersøkelsens funn blitt styrket dersom man fant det samme i spørreskjemaundersøkelsen som fra intervjuene. På denne måten kunne jeg ha fått mer generaliserbare funn, i statistisk sammenheng.

6.3 Forslag til videre forskning

I denne undersøkelsen har jeg sett på informanter i konsern x sin opplevelse av læringsmuligheter, samt utnyttelse av kompetansen i konsernet. Tidligere forskning har vist at muligheter til det jeg i denne undersøkelsen har kalt «uformell læring», er en viktig læringsform i arbeidshverdagen. Denne undersøkelsen fikk bekreftet at uformell læring gjennom spesielt samarbeid er viktig for informantenes læring på arbeidsplassen. Det kunne derfor vært interessant å undersøke nærmere hva som er viktig for å tilrettelegge for denne type læring i arbeidskontekst. Videre har forskning vist at refleksjon, både individuelt og sammen med andre, er sentralt for å lære i en organisasjonskontekst og for å utvikle seg til å bli en lærende organisasjon. Det kan derfor være interessant å undersøke nærmere hvordan man kan praktisere refleksjon i arbeidshverdagen. Videre kan det også være sentralt å undersøke videre hvordan kompetanse kan utnyttes i best mulig grad på tvers i et konsern, dette kan være nyttig for både konsern x og andre store konsern som opplever en liknende problematikk.

Referanseliste

- Anderson, H. (2012). Collaborative relationships and dialogic conversations: Ideas for a relationally responsive practice. *Family Process, 51(1)*, 8-24.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley publishing company.
- Arnesson, K. & Albinsson, G. (2019). Reflecting talks: a pedagogical model in the learning organization. *Routledge, Taylor & Francis group, 20(4)*, 437-452.
<https://doi.org/10.1080/14623943.2019.1638243>
- Bae, S. J. & Han, S. (2018). The impact of R&D workforce diversity on firm 's performance in internal and external R&D. *European journal of Innovation, 23(3)*, 454-473. DOI: 10.1108/EJIM-09-2018-0204
- Clark, M. A., Amundson, S. D. & Cardy, R. L. (2002). Cross-functional team decision-making and learning outcomes: A qualitative illustration. *Journal of business and management, 8(3)*, 217-236.
- Eraut, M. (2011). Informal learning in the workplace: evidence on the real value of work-based learning (WBL). *Development and learning in organizations, 25(5)*, 8-12.
DOI: 10.1108/147772811111159375
- Filstad, C. (2010). Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur. *MAGMA – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, 13*, 63-70.
- Garavan, T., Morley, M. & Flynn, M. 360 degree feedback: its role in employee development. *The journal of management development, 16(2)*, 134-147.
- Halmaghi, E. E. (2018). From the traditional organization to the learning organization. *Journal of Defense Resources Management, 9(1)*, 98-103.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of management, 33(6)*, 987-1015. DOI: 10.1177/0149206307308587
- Horwitz, S. K. (2005). The compositional impact of team diversity on performance: Theoretical considerations. *Human resource development review, 4(2)*, 219-245.
DOI: 10.1177/1534484305275847

- Illeris, K. (2000). *Tekster om læring*. Roskilde Universitetsforlag.
- Jackson, S. E., Joshi, A. & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of management*, 29(6), 801-830. DOI: 10.1016/S0149-2063(03)00080-1
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Universitetsforlaget.
- Kleven, T. A. & Hjordemaal, F. R (2018). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolkning og vurdering*. Fagbokforlaget.
- Knapp, R. (2010). Collective (Team) Learning process models: A conceptual review. *Human resource development review*, 9(3), 285-299.
<https://doi.org/10.1177/1534484310371499>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2019). *Det kvalitative forsknings-intervju (3 utg.)*. Gyldendal.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situert læring og andre tekster*. Hans Reitzels forlag.
- Lee, H. W., & Kim, E. (2019). Workforce diversity and firm performance: Relational coordination as a mediator and structural empowerment and multisource feedback as moderators. *Human Resource Management*, 1(19), 5-23.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21970>
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference? *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31–55. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x>
- Manger, T. (2009). Motivasjon og læring. I T. Manger, S. Lillejord og T. Nordahl (red), *Livet i skolen 1. Grunnbok i pedagogikk og elevkunnskap (279-307)*. Fagbokforlaget.
- Marquardt, J. M. (1995). Building a global learning organization: Lessons from the world's top corporations. *Industry & higher education*, 9(4), 217-226.
- Nadim, M. (2015). Generalisering og bruken av analytiske kategorier i kvalitativ forskning. *Sosiologisk Tidsskrift*, 23(3), 129–148.
https://www.idunn.no/st/2015/03/generalisering_og_bruken_av_analytiske_kategorier_i_kvalita

- NESH. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*.
<https://www.forskningsetikk.no/ressurser/publikasjoner/retningslinjer-nesh/>
- Nielsen, C., & Repstad, P. (2006). Når mauren også skal være ørn: om å analysere sin egen organisasjon. Nyeng, F., & Wennes, G. (Red.), *Tall, tolkning og tvil: bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring* (245-277). Cappelen Akademisk Forlag.
- NOU 2019: 12. (2019). *Utvikling – Livslang læring for omstilling – bærekraftig og konkurranseevne*. Kunnskapsdepartementet.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Fagbokforlaget.
- Roschelle, J., & Teasley, S. (1995). The construction of shared knowledge in collaborative problem solving. In C. E. O`Malley (red.), *Computer supported collaborative learning*, (69-97). Springer-Verlag.
- Säljö, R (2002). Læring, kunnskap og sosiokulturell utvikling: Mennesket og dets redskaper. I: I. Bråten (red.), *Læring i sosialt, kognitivt og sosialt – kognitivt perspektiv*. Cappelen Akademisk.
- Soto-Santiago, S. L., Rivera, R. L., & Mazak, C. M. (2015). Con Confianza: The Emergence of the Zone of Proximal Development in a University ESL Course. *HOW Journal*, 22(1), 10–25. <https://doi.org/10.19183/how.22.1.132>
- Steinsholt, K. (2014). *Nysgjerrighetens pedagogikk- om rasjonalitet i vitenskap, hverdagsliv, kommunikasjon og etikk*. Fagbokforlaget.
- Taylor, A. & Greve, H. R. (2006). Superman or the fantastic four? Knowledge combination and experience in innovative teams. *Academy of management*, 49 (4), 723-740.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* . (5 utg.). Fagbokforlaget.

Webber, S. S. & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of management*, 27(2), 141-162.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University Press.

Vedlegg

Vedlegg 1 – intervjuguide

Tema	Hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål
Læringskultur/læringsmiljø	<p>Hvordan opplever du læringsmiljøet i konsern x?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dele kunnskap (deg selv og andre i hele organisasjonen)? • Tilgang til uformelle læringsarenaer? (som for eksempel i pauser, møter, sosialt) • Kan du beskrive en læringsopplevelse du har hatt på jobb? • Reflekterer du/dere over hva som skjer/har skjedd i læringsprosesser? • Kan du gi et eksempel på en situasjon der du gjorde en feil på jobb? Hva skjedde etter feilen var gjort? • Hvordan opplever du måten det blir gitt tilbakemeldinger til deg på? • Kan du beskrive for meg, eller gi meg et eksempel, på hvordan du/dere tenker og handler når du skal løse en oppgave? • I hvilke sammenhenger/arenaer føler du at du lærer? (samarbeid om oppgave, gruppesamtaler, møter, pauser?)
Samarbeid internt og på tvers i organisasjonen	<p>Kan du beskrive hvordan du opplever samarbeidet med andre på din arbeidsplass?</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan jobber dere for å samarbeide bedre? • Kan du gi et eksempel på en situasjon der du har samarbeidet med ansatte som ikke jobber i din avdeling/ditt selskap? Hvordan opplevde du dette? • Kan du beskrive hvordan du opplever kommunikasjonen på tvers i konsernet? • Hva lærer du ved å samarbeide med andre?
Tillit som grunnstein for læring	<p>Fra ditt perspektiv, blir du gitt stor grad av tillit i din arbeidshverdag?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan du utdype på hvilken måte? • Kan du gi et eksempel på en situasjon der tillit var viktig for din læringsprosess? Tillit fra andre kollegaer eller leder viktigst? • Kan du gi et eksempel som beskriver kommunikasjonen mellom deg og dine samarbeidspartnere i arbeidshverdagen? Åpenhet i tilbakemeldinger? Kritiske?
Tverrfaglighet/mangfold i kompetanse	<p>Hvordan er sammensetningen av utdannings- og erfaringsbakgrunn i din avdeling? Eventuelt andre du samarbeider med i arbeidshverdagen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilken forståelse har du av deres rolle og bakgrunn? • Når du eventuelt samarbeider med ansatte på tvers, hvordan opplever du dette? • Hvordan tror du denne forståelsen påvirker hvordan man får utnyttet kompetansen til folk? • Hvordan får du brukt de ulike kompetansene og erfaringene du har i samarbeid med andre?
	<p>Ser du sammenhengen mellom strategien i konsern x og måten du/dere jobber på i det daglige, og kan du beskrive et eksempel på en situasjon der strategien ga tydelig føring for måten du/dere løste en arbeidsoppgave/et prosjekt etc.?</p> <ul style="list-style-type: none"> • I hvilken grad opplever du at strategier/visjoner etc – altså det

	<p>ledelsen sier skal gjøres - praktiseres ut i organisasjonen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan du gi meg et eksempel på en situasjon der du eller noen du jobber sammen med, gjorde en feil som førte til en stor endring eller utvikling? <ul style="list-style-type: none"> ◦ Dette kan være å reflektere over verdiene som lå til grunn for den handlingen som førte til feilen • Hva legger du i begrepet lærende organisasjon? Vil du si at du jobber i en lærende organisasjon?
--	---

Vedlegg 2 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Læringskultur og mangfold i kompetanse”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få en innsikt i din opplevelse av hvordan læring foregår på din arbeidsplass, samt din opplevelse av hvordan mangfoldet av kompetanse som finnes i organisasjonen, utnyttes i din arbeidshverdag. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å svare på problemstillingen: « Hva er ulike ansatte i organisasjon x sin opplevelse av hvordan mangfoldet av kompetanse i organisasjonen utnyttes, og hva er deres opplevelse av læringskulturen på sin arbeidsplass?». (Navnet organisasjon x benyttes for å anonymisere navnet på organisasjonen). Videre er formålet å få økt innsikt i dette temaet for å kunne få en innsikt som kan bidra til å synliggjøre på hvilke områder organisasjon x kan ha et forbedringspotensial, med tanke på læringskultur og utnyttelse av mangfoldig kompetanse. Dette er en masteroppgave. Oppgaven kan også brukes av organisasjon x for å se etter forslag til tiltak og eventuelle endringer.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er trukket strategisk, ut ifra hvilke personer som er aktuelle for mitt prosjekt. Totalt vil det være fem intervjuer. Alle i utvalget har innfridd kriterier for å kunne delta i prosjektet, først og fremst at du jobber i organisasjonen jeg undersøker. Jeg har fått tilgang på dine kontaktopplysninger siden jeg jobber i organisasjonen selv.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju, som vil ta ca. en time. Intervjuet vil inneholde spørsmål om din utdanningsbakgrunn, erfaringsbakgrunn, alder, stilling, opplevelser av læringskulturen i organisasjonen, og din

opplevelse av hvordan mangfoldet av kompetanse i organisasjonen utnyttes fra ditt perspektiv. Gjennom dette vil jeg innhente opplysninger om deg som navn, alder, kompetanse-bakgrunn og stilling. Opplysningene vil registreres gjennom lydopptak.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplassen din.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg som student, og min veileder for masteroppgaven, som vil ha tilgang til opplysningene. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Du som deltaker vil ikke kunne gjenkjennes ved eventuell publisering, kun opplysninger om trekk som overordnet kompetanse-bakgrunn vil bli med. Dersom jeg ønsker å anvende sitater, blir du kontaktet og spurt om dette/disse sitatene kan publiseres, og sitatene vil omformuleres dersom det er en mulighet for at du som deltaker kan gjenkjennes.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15 mai 2021. Lydopptak fra intervjuet, transkripsjoner og dine opplysninger vil slettes ved prosjektets slutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges teknisk – naturvitenskapelige universitet 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?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Norges teknisk – naturvitenskapelige universitet ved student Julie Arnø, epost: jcarno@ntnu.no, og veileder Christin Tønseth, epost: christin.tonseth@ntnu.no.
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, epost: thomas.helgesen@ntnu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

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

Med vennlig hilsen

Christin Tønseth
(veileder)

Julie Arnø
(student)

Samtykkeerklæring


Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *læringskultur og mangfold i kompetanse*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:


- å delta i intervju
- at det blir tatt lydopptak av intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 Godkjenning for gjennomføring av masterprosjekt

NSD MELDESKJEMA FOR BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER		Norsk ▾	Julie Constance Hoddø Arnø ▾
NSD sin vurdering			
Prosjekttittel	Læringskultur og mangfold i kompetanse		
Referansenummer	503116		
Registrert	05.01.2021 av Julie Constance Hoddø Arnø - jcarno@stud.ntnu.no		
Behandlingsansvarlig institusjon	Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring		
Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)	Christin Tønseth, christin.tonseth@ntnu.no, tlf: 73592872		
Type prosjekt	Studentprosjekt, masterstudium		
Kontaktinformasjon, student	Julie Arnø, jcarno@ntnu.no, tlf: 90959481		
Prosjektperiode	05.01.2021 - 15.05.2021		
Status	07.01.2021 - Vurdert		



Vurdering (1)

07.01.2021 - 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 med vedlegg den 07.01.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

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://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2021.

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 og 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 samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

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 behandles 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 om behandlingen 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/eller 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!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

