

BCR3103

Bacheloroppgave HR og personalledelse

Kandidatnummer: 7034, 7036, 7364

Problemstilling:

Hvordan kan relasjonen mellom leder og medarbeider sikre kompetanseutvikling?

HØYSKOLEN KRISTIANIA

VÅR 2021

Antall ord: 17 289

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende oppgave for studiet HR og Personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Vi har vært igjennom tre spennende år, med fag som har gitt mye kunnskap og innsikt vi kan ta med oss videre. Det å skrive en bacheloroppgave, har vært utfordrende til tider, men etter mye hardt arbeid har det gitt resultater. Vi håper derfor at denne forskningen vekker interesse, og gir mulighet for videre forskning rundt dette tema.

Oppgaven tar utgangspunkt i den vanlige arbeidshverdagen, uten om pandemien. En hverdag der arbeid, møter og samtaler foregår på arbeidsplassen. Dette har bydd på noen utfordringer, da intervjuobjektene har hatt tid til å tilvenne seg den nye normalen med hjemmekontor. Vi føler likevel at vi har fått interessante resultater som reflekterer slik kompetanseutvikling i bedriften fungerte før, samt hvordan den vil fungere i fremtiden.

Gjennom norsk senter for forskningsdata (NSD) undersøkte vi om vår oppgave krever innmelding. Ifølge NSD sine nettsider var det ikke nødvendig å registrere oppgaven.

Vi ønsker å rette en takk til organisasjonen og intervjuobjektene som inngår i denne oppgaven, og for deres åpenhet og velvilje. Deres innsikt, ærlighet og tilbakemeldinger har vært svært verdifulle og oppsiktsvekkende for oppgaven. I tillegg ønsker vi å takke gode forelesere opp igjennom disse tre årene, og ikke minst veilederen vår, Cathrine Filstad. Til slutt ønsker vi å takke hverandre for et godt og effektivt samarbeid, og for tiden og innsatsen som er lagt ned i arbeidet.

Oslo, 30.05.2021

7034, 7036, 7364

Sammendrag

Tema vi har valgt for denne bacheloroppgaven dreier seg om kompetanseutvikling. Vi har valgt å undersøke en markedsledende organisasjon. Hensikten med denne oppgaven er å se hvordan organisasjonen tilrettelegger for kompetanseutvikling med utgangspunkt i relasjonen mellom leder og medarbeider. Idéen er basert på antagelsen om at forholdene mellom leder og medarbeider har stor påvirkning på medarbeideren, deres motivasjon og utvikling i sin stilling. Fokus på lederutvikling er en trend som blir større og større. Av den grunn vil vi undersøke hvordan organisasjonen sitt samspill mellom leder og medarbeider påvirker kompetanseutvikling, samt hvordan de tilrettelegger for læring og oppfølging. Vi ønsker å se hvordan organisasjoner kan ta i bruk kjente teorier til fordel for utvikling av sine medarbeidere.

Vi vil komme med anbefalinger om hvordan organisasjonen kan bedre den fremtidige kompetanseutviklingen. Vår målsetning er at man kan bruke oppgaven som utgangspunkt og inspirasjon til å gjøre konkrete og vedvarende endringer. Bakgrunnen for vår konklusjon er basert på tilbakemeldinger fra ledere og medarbeidere i en utvalgt organisasjon samt aktuell empiri, teori og tidligere forskning.

Vi har valgt en kvalitativ forskningsmetode, og har ved hjelp av semistrukturerte intervjuer, undersøkt og kartlagt hva ledere og medarbeidere innenfor ulike områder vektlegger når det kommer til kompetanse og relasjoner. Vi har brukt induktiv empirinær koding. Svarene fra kodingen brukes som grunnlag for drøftingen av hvorvidt leder-medarbeider-relasjoner kan påvirke kompetanseutvikling. Analysen viste i tillegg svakheter og muligheter. Dette indikerer blant annet at temaet vi undersøker er langt mer komplekst enn vi hadde trodd i utgangspunktet. Det finnes ikke ett riktig fasitsvar til denne oppgaven, men mange ulike tilnærminger.

Hovedlitteraturen i denne oppgaven er intervjuene vi gjorde med den markedsledende organisasjonen. Som et teoretisk grunnlag har vi valgt å benytte oss av sekundærdata fra blant andre Linda Lai, Kaufmann & Kaufmann, Thompson og Cathrine Filstad. Denne oppgaven har til hensikt å opparbeide en bedre forståelse rundt hvordan organisasjonens kompetanseutvikling kan sikres, med utgangspunkt i relasjonen mellom leder og medarbeider. Dette gjør vi ved å kartlegge de viktigste komponentene når det kommer til relasjoner i organisasjonen, samt undersøke hvordan dette kan bidra til å sikre kompetanseutvikling.

Innholdsfortegnelse

KAPITTEL 1: INTRODUKSJON	1
1.1 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING	1
1.2 AVGRENSNINGER	1
1.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL	2
KAPITTEL 2: TEORI	2
2.1 KOMPETANSE	3
2.1.1 Formell og uformell kompetanse	3
2.2 LÆRING	4
2.2.1 Kognitiv tilnærming	4
2.2.2 Læring gjennom forsterkning	5
2.2.3 Læringsmetoder i arbeidslivet	5
2.2.4 Jennings 70-20-10 modell	6
2.2.5 Moxnes sentrale læringsprinsipper	6
2.3 KUNNSKAP	7
2.3.1 Taus og eksplisitt kunnskap	7
2.4 LEDELSE	8
2.4.1 Fullspektrumsmodellen	8
2.4.2 Leader Member Exchange	10
2.5 EVALUERING OG OPPFØLGING	11
2.5.1 Evaluering av kompetanseutvikling	11
2.6 TILLIT	13
2.6.1 Kunnskapsdeling	13
2.7 MOTIVASJON	14
2.7.1 Psykologiske behov	14
2.7.2 Indre og ytre motivasjon	14
2.7.3 Ledelse og behov	15
KAPITTEL 3: METODE	17
3.1 SAMFUNNSVITENSKAPELIG METODE	17
3.2 UTVIKLING AV PROBLEMSTILLING	18
3.3 VALG AV METODE	18
3.4 KVALITATIVE INTERVJUER	19
3.5 VALG AV INTERVJUOBJEKTER	20
3.6 UTFORMING AV INTERVJUGUIDE	21
3.7 GJENNOMFØRINGEN AV INTERVJUENE	22
3.8 BEHANDLING AV DATA	22
3.8.1 Koding	22
3.9 METODEREFLEKSJON	23
3.9.1 Kvalitetssikring av data	24
3.9.2 Validitet	24
3.9.3 Reliabilitet	24
3.9.4 Etisk refleksjon	25
KAPITTEL 4: RESULTAT	25
4.1 KOMPETANSE	26
4.1.1 Læring	27
4.1.2 Kurs	28
4.1.3 Kartlegging og tilrettelegging	28
4.1.4 Oppfølging	29
4.3 TILLIT	29
4.4 MOTIVASJON	30
4.5 RELASJON MELLOM LEDER OG MEDARBEIDER	31
KAPITTEL 5: ANALYSE OG DRØFTING	32

5.1 SAMMENDRAG AV RESULTATER.....	32
5.2 STEMMEFUNNENE MED TEORIEN	33
5.2.1 Tillit.....	33
5.2.2 Motivasjon	35
5.2.3 Ledelse.....	37
5.2.4 LMX	39
5.2.5 Læring.....	40
5.3 MULIGHETER OG SVAKHETER.....	43
KAPITTEL 6: AVSLUTNING PÅ BACHELOROPPGAVEN	44
6.1 KONKLUSJON OG SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅLENE.....	44
6.1.1 <i>Hvilken betydning har tillit for kompetanseutviklingen i organisasjonen?</i>	45
6.1.2 <i>Hvordan motiverer lederne sine ansatte til å utvikle sin kompetanse?</i>	45
6.1.3 <i>Hvordan kan ulike lederstiler påvirke relasjonen mellom leder og medarbeider?</i>	45
6.1.4 <i>Hvilke læringsmetoder og prinsipper er mest hensiktsmessig for organisasjonens kompetanseutvikling?</i>	45
6.2 FORSLAG TIL KONKRETE TILTAK.....	46
6.2.1 <i>Revidere og forklare hva Code of Conduct er, og hensikten bak den</i>	46
6.2.2 <i>Utarbeide tydelige oppfølgingsprosesser</i>	46
6.2.3 <i>Forbedre kompetansekartlegging av allerede eksisterende kompetanse</i>	46
6.2.4 <i>Kartlegge hvilke kurs som samsvarer med de ansattes arbeidsoppgaver</i>	47
6.2.5 <i>Tiltaksplan for motivasjon</i>	47
6.2.6 <i>Workshop for ledere</i>	47
6.3 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	47
REFERANSELISTE.....	49
VEDLEGG 1:.....	51
FIGUR 2.1: MOXNES SENTRALE PRINSIPPER OM LÆRING	51
VEDLEGG 2:.....	51
FIGUR 2.2: BASS OG AVOLIOS FULLSPEKTRUMSMODELLEN FOR LEDELSE	51
VEDLEGG 3:.....	52
FIGUR 2.3: ULIKE EVALUERINGSNIVÅ	52
VEDLEGG 4:.....	52
FIGUR 3.1: LISTE MED DELTAKERE	52
VEDLEGG 5:.....	53
INTERVJUGUIDE LEDER	53
VEDLEGG 6:.....	55
INTERVJUGUIDE MEDARBEIDER.....	55
VEDLEGG 7:.....	57
INTERVJU AV LEDER 4	57
VEDLEGG 8:.....	63
INTERVJU AV MEDARBEIDER 3	63
VEDLEGG 9:.....	68
KODING AV LEDERINTERVJU	68
VEDLEGG 10:.....	75
KODING AV MEDARBEIDERINTERVJU.....	75

Kapittel 1: Introduksjon

Oppgaven tar utgangspunkt i vår interesse for hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider kan påvirke kompetansen til medarbeiderne.

Tema for oppgaven er kompetanseutvikling, der vi har fått muligheten til å studere en markedsledende organisasjon. Hensikten med denne oppgaven er å se hvordan organisasjonen tilrettelegger for kompetanseutvikling med utgangspunkt i forholdet mellom leder og medarbeider. Vi ønsker å kartlegge styrker og svakheter i kompetanseutviklings prosessen, og eventuelt komme med forslag til hvordan organisasjonen kan forbedre den fremtidige kompetanseutviklingen.

Digitaliseringen og globaliseringen i dagens samfunn er enorm. På bakgrunn av dette er det viktig at organisasjoner er under kontinuerlig utvikling slik at de holder seg relevante og konkurransedyktige. Kompetanseutvikling kan ses på som et godt virkemiddel for å opprettholde konkurransedyktighet.

1.1 Presentasjon av problemstilling

Hvordan kan relasjonen mellom leder og medarbeider sikre kompetanseutvikling?

Problemstillingen valgte vi på bakgrunn av vår interesse for kompetanseutvikling og relasjonen mellom leder og medarbeidere. Vi ønsker å ta for oss hvordan en markedsledende organisasjon arbeider for å fremme kompetanseutvikling innad i organisasjonen. Videre ønsker vi å undersøke hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider kan påvirke kompetanseutviklingen i organisasjonen.

1.2 Avgrensninger

I denne oppgave har vi valgt å utelukke rekruttering som et tilskudd til kompetanseutvikling. Grunnen til at vi utelukker rekruttering er at vi mener dette ikke er like aktuelt for vår oppgave, da vi vil rette fokuset mot å undersøke kompetansen som allerede finnes i organisasjonen. Vi velger på bakgrunn av dette å ikke foreslå rekruttering som alternativ for

kompetanseutvikling. Onboarding-prosessen vil ikke bli prioritert, da vi ønsker å fokusere på relasjonen mellom leder og medarbeidere. Det vil være mer relevant å fokusere på ansatte som har vært i organisasjonen en stund, og dermed sannsynligvis har bygget en dypere relasjon til sin leder. Videre har vi valgt å legge hovedfokuset på tillit, motivasjon, lederstiler, og læring. Vi fordypet oss ikke i strategisk kompetanseledelse, da vi føler de utvalgte temaene dekker det vi ønsker å besvare. Til slutt ønsker vi å presisere ikke tar for oss kompetanseutvikling på hjemmekontor, og fokuserer heller på arbeidshverdagen slik den var før pandemien.

1.3 Forskningsspørsmål

Forskningsspørsmålene er utformet på bakgrunn av det vi ser på som de mest sentrale komponentene i kompetanseutvikling. Vi har utformet forskningsspørsmålene for å avgrense oppgaven ytterligere, samt for å sette tydelig fokus på det vi ønsker å besvare. Forskningsspørsmålene fungerer som underspørsmål for å besvare problemstillingen. De utformede forskningsspørsmålene legger også grunnlaget for oppsettet i konklusjonen. Vi har kommet frem til fire forskningsspørsmål, som lyder som følger:

- Hvilken betydning har tillit for kompetanseutviklingen i organisasjonen?
- Hvordan kan lederne motivere sine medarbeidere til å ville utvikle sin kompetanse?
- Hvordan kan ulike lederstiler påvirke relasjonen mellom leder og medarbeider?
- Hvilke læringsmetoder og prinsipper er mest hensiktsmessig for organisasjonens kompetanseutvikling?

Kapittel 2: Teori

I dette kapitlet skal vi se nærmere på relevante teorier og modeller. Kapitlet er delt inn i flere hoveddeler, med underoverskrifter. Teoriene og modellene vi går igjennom i dette kapitlet er sentrale for å besvare problemstillingen. Vi begynner med å forklare hva kompetanse er, for å få en oversikt over hvorfor kompetanseutvikling er viktig. Videre i kapitlet skal vi se nærmere på begrepene læring, kunnskap, ledelse og motivasjon.

2.1 Kompetanse

Ifølge Linda Lai, defineres kompetanse på denne måten: “Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål” (Lai 2013, 46). Kunnskap viser til det en “vet”, eller det man “tror man vet”. Ferdigheter kan defineres som evnen til å utføre handlinger på en tilpasningsdyktig måte for å nå definerte mål. Evner er relative stabile egenskaper, kvaliteter og talenter som påvirker muligheten til å utføre oppgaver, samt tilegne seg nye kunnskaper og ferdigheter. Holdninger er ens selvreflekterende oppfatning til egen kompetanse, oppfatning av seg selv og sitt eget potensiale (Lai 2013).

For å kunne jobbe med kompetanse på en systematisk og konkret måte, er det viktig å kunne definere og avklare det på en måte som er forankret i begrepets opprinnelse så vel som ny forskning. Begrepet kompetanse er sammensatt og flerdimensjonalt, og har blitt definert på mange forskjellige og ulike måter, både hos praktikere og i litteraturen. En felles forståelse for mange av definisjonene, er at kompetanse representerer et potensial og utgjør en kritisk ressurs i organisasjonen (Lai 2013, 45).

2.1.1 Formell og uformell kompetanse

Kompetanse komponentene; kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger, er nær koblet sammen og vanskelig å skille utover på et rent analytisk nivå. I praksis vil disse komponentene gli over i hverandre og sammen gi et meningsfullt uttrykk. Utover disse komponentene er det viktig å skille mellom noen grunnleggende former for kompetanse. Ett viktig skille, som handler om hvordan man tilegner seg kunnskap, går mellom formell og uformell kompetanse (Lai 2013, 52).

Med formell kompetanse menes kompetanse som en medarbeider kan dokumentere basert på utdanning, kurs eller systematisk opplæring i regi av godkjente tilbydere, utdanningsinstitusjoner og kursarrangører. Det stilles ofte spesifikke krav til formell kompetanse for å kunne utføre bestemte oppgaver eller funksjoner, spesielt for de yrkesgruppene som betegnes som profesjoner. Formell kompetanse kan bestå både av kunnskaper og ferdigheter. Hvor hovedtyngden ligger, kommer an på yrke og utdanning. Når det kommer til uformell kompetanse, menes derimot kompetanse en medarbeider har utviklet

utenfor utdanningssystemet eller planlagte tiltak. Det vil si gjennom erfaring i arbeidslivet og andre arenaer (Lai 2013, 54).

Summen av den formelle og den uformelle kompetansen, kalles for realkompetanse. Med andre ord, er det den samlede kompetansen som en medarbeider har ervervet gjennom formell utdanning, arbeidserfaring og annen organisasjonsdeltakelse. Dette anskaffes også gjennom privatliv og familieliv. Vektleggingen av kompetanse i arbeidslivet ligger ofte på den formelle, da denne er lettere å måle. Formell kompetanse gir likevel sjeldent et fullstendig bilde av en persons realkompetanse. Hvis man ikke sørger for kontinuerlig vedlikehold og oppdatering av ens utdanning vil den fort bli foredlet, da fagfelt i dag ofte utvikles i en så stor hastighet. Formell kompetanse kan fungere som en basiskompetanse og grunnlag for videre kompetanseutvikling og kvalifisering (Lai 2013, 54).

2.2 Læring

“Læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse, i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger, som gir relativt varig endring i en persons atferdspotensial” (Lai 2017, 119).

2.2.1 Kognitiv tilnærming

“I kognitiv psykologi er utgangspunktet at menneskelig læring kan forstås som et spørsmål om å tilegne seg kunnskaper om de regelmessighetene i omgivelsene som gjør at vi kan danne begreper og utvikle regler for våre handlinger” (Kaufmann & Kaufmann 2015, 257). Læring innenfor den kognitive tilnærmingen vektlegger betydningen av forståelse, indre motivasjon, den enkeltes rolle og fokuset på læring gjennom innsikt. Denne formen for læring kalles eksplisitt læring. Teorien bygger på viktigheten av at den som lærer skal forstå meningen rundt læringsprosessen. Her kan ytre stimuli forsterke læringsprosessen, men det vil likevel være mer fordelaktig at drivkraften kommer fra en indre motivasjon. Den indre motivasjonen bygger på at den lærende ser meningen med læringsprosessen, eller selv har en nysgjerrighet rundt temaet (Lai 2015, 121).

Sosial kognitiv læring starter ifølge Banduras teori med informasjon som kommer fra blant annet organisasjonen, fra å observere andre eller fra arbeidssituasjonen til det lærende individet. Det lærende individet gjennomfører deretter en kognitiv informasjonsbehandling

som blant annet skjer gjennom observasjonslæring. I hovedsak går det ut på å observere og imitere adferden til personer som ofte er meget kompetente, og har høy status (Kaufmann & Kaufmann 2015, 268).

2.2.2 Læring gjennom forsterkning

Læring gjennom forsterkning er en del av den behavioristiske tradisjonen, som lenge var den dominerende formen for læring (Lai 2013, 120). Forsterkning handler om å forsøke å øke sannsynligheten for at en bestemt handling vil opptre ved en senere anledning. Det finnes to hovedtyper av forsterkning når det kommer til læring, positiv forsterkning og negativ forsterkning. Den positive forsterkningen går ut på å fremme atferd ved hjelp av positive konsekvenser, som for eksempel lønn, anerkjennelse eller forfremmelse. Negativ forsterkning handler om at gjentakelse av tilfellet utelukker ubehag når vi utfører en bestemt handling (Kaufmann & Kaufmann 2015, 250). Den behavioristiske tilnærmingen fokuserer i hovedsak på atferdsendring. I denne sammenheng blir omgivelsene sett på som avgjørende for om læringen finner sted, og om den lærende blir utsatt for ønsket stimuli (Lai 2015, 121). Forsterkning er ment for å motivere de ansatte til å yte best mulig i sammenheng med organisasjonens mål og behov, som ofte gjøres gjennom ulike belønningssystemer (Lai 2015, 123).

2.2.3 Læringsmetoder i arbeidslivet

Det finnes mange ulike typer læringsmetoder i arbeidslivet, som for eksempel forelesninger, IKT-basert læring og strukturert diskusjon. Forelesning er en svært vanlig og grunnleggende form for læring der man har mulighet til å formidle kunnskap til mange personer samtidig. Læringsmetoden er på bakgrunn av dette kostnadseffektiv. På den andre siden er forelesning en enveiskommunikasjon der deltakerne forblir passive. Læringsformen egner seg best i situasjoner der fokuset er på begrepsmessig eller deklarativ kunnskap (Lai 2015, 124). En annen form for læring, IKT-basert læring, har blitt et svært vanlig læringsmedium. Ved hjelp av IKT-baserte læringsmedium blir mange undervisningsprogram gjennomført. Kvaliteten av IKT-basert læring vil basere seg på hvilket innhold det er i det enkelte programmet, og hvilke læringsmetoder denne baserer seg på. Løsningen er svært fleksibel og kan være effektiv og lett å gjennomføre i arbeidshverdagen, i tillegg til den daglige driften (Lai 2015, 130).

Strukturert diskusjon er en læringsmetode av en mer åpen karakter enn for eksempel forelesning. Det er vanlig at organisasjoner har mindre grupper der de ansatte møtes og drøfter status, utfordringer og hvilke prosesser som har forbedringspotensialer. Ulempen med denne læringsmetoden er at den fort kan utvikle seg til å bli en forelesning dersom gruppelederen ikke er oppmerksom. Metoden vil derfor være best egnet i situasjoner der det er kunnskapsformidling som har hovedfokus (Lai 2015, 125).

2.2.4 Jennings 70-20-10 modell

70-20-10 modellen fungerer som et rammeverk for uformell læring. Modellen tar utgangspunkt i viktigheten av læring gjennom erfaring. For organisasjoner som foreløpig ikke har hatt stort fokus på læring gjennom praktisk arbeid, kan modellen fungere som en veiledning. Modellen fremlegger at 70 prosent av læring skjer gjennom praksis. Denne metoden kan kobles opp mot tilnærmingen “learning by doing”, som går ut på at medarbeideren gjennomfører arbeidsoppgaver eller case. Deretter reflekterer vedkommende over arbeidet som er utført. Videre opplyser modellen at 20 prosent av læring og utvikling skjer gjennom andre. I hovedsak handler dette om relasjonen til leder, men også relasjonen til andre medarbeidere. Ut ifra modellen kan vi fastslå at 90 prosent av læring skjer gjennom erfaringsbasert læring. De siste 10 prosent omhandler læring gjennom formelle kurs og lignende aktiviteter. Modellen gir et godt rammeverk for hvordan man bør vektlegge læring i organisasjoner. Likevel er ikke modellen absolutt, da den må tilpasses organisasjonen. Det kan være at enkelte organisasjoner trenger mer læring gjennom andre, dette behovet må organisasjonen selv tilpasse. Samtidig kan modellen bidra til å understreke viktigheten av uformell læring fremfor for eksempel kursing (Filstad 2016, 66).

2.2.5 Moxnes sentrale læringsprinsipper

Moxnes deler to grunnleggende læringsprinsipper inn i humanistiske og tekniske læringsprinsipper (Lai 2013, 133). De tekniske læringsprinsippene fokuserer på læringssituasjonen, mens de humanistiske læringsprinsippene vektlegger den som lærer i læringsprosessen (Lai 2013, 137). De prinsippene Moxnes legger spesiell vekt på er; mål, motivasjon, mening, medbestemmelse, tilbakemelding, forsterkning og fordelt læring (Se vedlegg 2.1). Mål er det første prinsippet som omhandler å spesifisere formålet med lærings tiltaket, samt å gjøre deltakerne kjent med dette. Motivasjons prinsippet tar for seg viktigheten av at deltakerne er motiverte til å lære, og understreker at dette må vedlikeholdes underveis når et tiltak blir innført. Videre er det viktig at deltakerne opplever at innholdet og opplegget

rundt læringsprosessene er relevante og meningsfulle. Medbestemmelse er et annet sentralt prinsipp som handler om at deltakerne selv har innflytelse når det kommer til kartlegging, og gjennomføring av de ulike prosessene. Tilbakemelding er en sentral del av prosessen da det er viktig at deltakerne er opplyst underveis om konsekvenser, og får tilbakemeldinger på det de yter. Prinsippet om forsterkning omhandler at deltakerne må belønnes for god ytelse. Det siste sentrale prinsippet Moxnes omtaler, handler om fordelt læring. I hovedsak tar prinsippet for seg at læringsprosessen skal fordeles over moduler i stedet for intensive gjennomføringer (Lai 2013, 138).

2.3 Kunnskap

Linda Lai beskriver kunnskapskomponentene i kompetanse som en persons data- eller informasjonsbase. Hun mener at kunnskap viser til det en “vet”, eller det man “tror man vet”. Man kan dele kunnskap inn i flere ulike klasser. Lai beskriver deklarativ, kausal og prosedyrisk kunnskap. Deklarativ kunnskap ligger nært opp til det vi kaller informasjon eller faktakunnskap. Kausal kunnskap, handler derimot om antagelser om årsakssammenhenger og relasjoner. Det kan enten være av generell eller spesifikk natur. Den siste klassen, prosedyrisk kunnskap, handler om konkrete, praktiske prosesser og metoder (Lai 2013, 47).

2.3.1 Taus og eksplisitt kunnskap

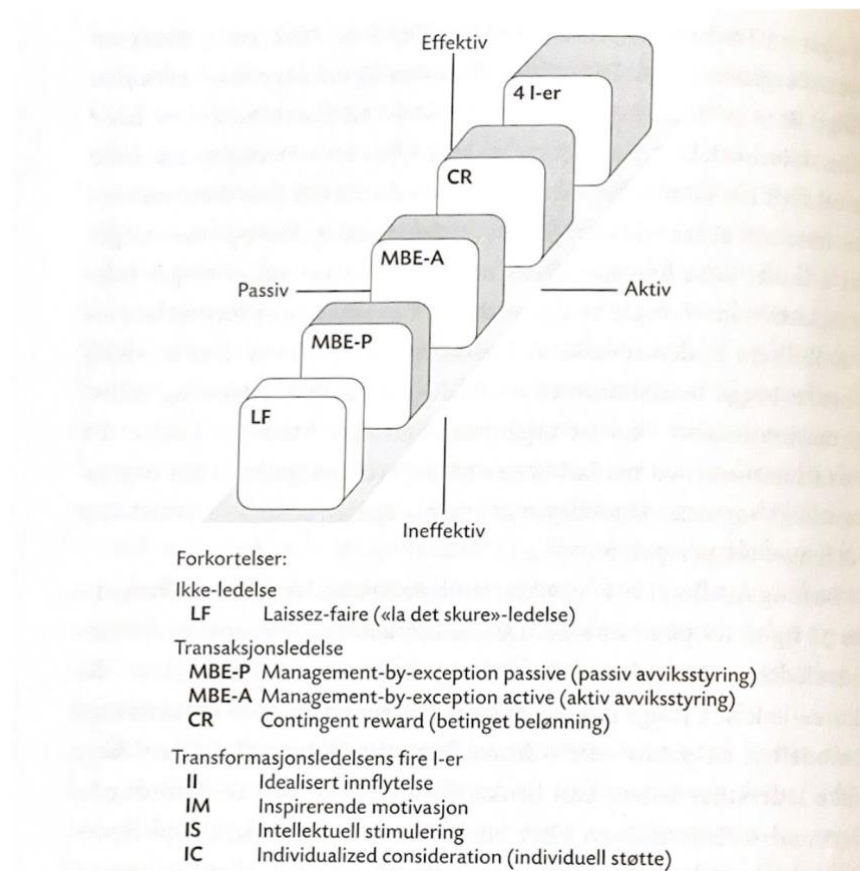
Den japanske kunnskapsforskeren Ikujiro Nonaka sier at organisasjoner skaper ny kunnskap gjennom sosial interaksjon mellom taus kunnskap og eksplisitt kunnskap. Denne teorien legger til rette for å dele den kunnskapen enhver allerede besitter, med hverandre, for å kunne komme med nye ideer og løsninger ved samarbeid. Taus kunnskap er noe vi alle mennesker innehar, men som kan være vanskelig å sette ord på. Eksplisitt kunnskap derimot, er den synlige og verbale kunnskapen. For å få et bilde over disse to formene for kunnskap, illustrerer Nonaka (1994) dette i form av et isfjell. En liten del av isfjellet er synlig over vannoverflaten, og kobles sammen ved at det kun er en liten del av vår kunnskap som er synlig og verbal. Det resterende, som ikke er synlig og som ligger under vann, er det som omtales som den tause og underliggende kunnskapen. Det er nemlig denne kunnskapen man ønsker å finne frem hos medarbeiderne, slik at man kan dele den med andre. For å kunne være kreative, komme med nye og bedre løsninger for organisasjonen, er det å dele kunnskap en allerede besitter viktig, svært tidsbesparende og ikke minst økonomisk for organisasjonen.

2.4 Ledelse

Ledelse er en prosess som handler om å få andre til å forstå og være enige om hva som må gjøres, hvordan dette kan gjøres effektivt, og å motivere individet og kollektivet til å arbeide for å nå felles mål. Som leder skal en jobbe gjennom, og sammen med andre. Det finnes flere ulike teorier og definisjoner av ordet ledelse. I denne studien legger vi vekt på fullspektrumsmodellen og leader member exchange.

2.4.1 Fullspektrumsmodellen

Sammen har Bass og Avolio utarbeidet en tredimensjonal ledelsesmodell som de kaller for fullspektrumsmodellen. Modellen inneholder og illustrerer ulike lederstilers effektivitet. Transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire-ledelse. Jo større skyggen i modellen er, jo mer effektiv er ledelsesformen. Der det mangler skygge, vises en ledelsesstil som leder bør unngå (Thompson 2019, 19). Ledere som er effektive, utøver oftest en kombinasjon av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, og tilpasser seg ut ifra hva som passer best i forhold til situasjonen (Thompson 2019, 39).



(Figur 2.2: Bass og Avolios fullspektrumsmodellen for ledelse)

Transformasjonsledelse innebærer å få frem motivasjonen til de ansatte for å kunne jobbe mot det beste for fellesskapet i organisasjonen, fremfor hvert enkelt behov. Denne formen for ledelse utøves av ledere som tar hensyn til sine medarbeideres behov, samt hjelper hver enkelt med å få ut sine potensialer. De sørger også for at hver enkelt medarbeider blir behandlet som kompetente voksne og får tilstrekkelig med utfordringer (Thompson 2019, 16).

Transformasjonsledelse deles inn i fire faktorer; inspirerende motivasjon, idealisert innflytelse, intellektuell stimulering og individuell støtte (Thompson 2019, 24). Ifølge Bernard M. Bass, oppstår transformasjonsledelse når en leder utvider og stimulerer sine ansattes interesser, når lederen skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, samt når lederen får sine ansatte til å se utover sine egne interesser til beste for gruppen (Martinsen 2017, 111). Transformasjonsledere kan fremstå som rollemodeller som deler sine visjoner med medarbeiderne. Videre beskriver Bass at transformasjonsorienterte ledere kjennetegnes ved at de tar hensyn til den enkeltes følelsesmessige behov. De er våkne for individualitet og oppmerksomme på forskjellene som er hos de ansatte. Lederne kan også handle som en slags mentor for de som trenger hjelp til å vokse og utvikle seg (Martinsen 2017, 111). Transformasjonsledere kan være karismatiske ledere med sterke personlige idealer med høy tillit, makt og en stor innflytelse på organisasjonen. Mye energi, høy selvtillit, hardtarbeidende, målbevisste og besluttsomme er andre kjente trekk ved denne formen av ledelse. Transformasjonsledere kan også være flinke til å uttrykke seg, har høy intellektuell kapasitet, tør å satse og tar kalkulererte risikoer (Thompson 2019).

Transaksjonsledelse er motsatsen til transformasjonsledelse. Denne formen for ledelse oppstår når lederen belønner sine ansatte avhengig av prestasjonene vedkommende gjør (Thompson 2019, 20). Man kan kjennetegne transaksjonsledelse ved at en leder opererer ut fra egne behov og målsetninger, "manipulerer" andre mennesker og situasjoner, samt leter etter konkrete tegn på suksess (Thompson 2019, 29). Transaksjonsledelse kan deles inn i to dimensjoner; betinget belønning og avviksstyring (Thompson 2019, 20). Betinget belønning kan refereres til det å ha fokus på måloppnåelse. Lederen tydeliggjør forventninger og krav, og gir deretter anerkjennelse når mål blir nådd (Bass & Avolio, 1995). Feil og avvik kan bli fokusert på transaksjonen mellom leder og medarbeidere. Aktiv avviksledelse er en annen dimensjon innen transaksjonsledelse, og innebærer at lederen kontinuerlig observerer og kontrollerer medarbeidernes prestasjoner, og anvender aktiv korrigerende for å sikre at standarder blir møtt (Bass & Riggio, 2006).

“Laissez faire”-ledelse, eller “la det skure”-ledelse, er den minst gunstige ledelsesstilen. Denne formen for ledelse kan kjennetegnes ved ledere som unngår avgjørelser rundt eget ansvarsområde, altså ansvarsfraskrivelse. Ledere kan også utsette og be om forlengelse av frister eller lignende ved for eksempel beslutninger av utredning av problemer (Thompson 2019, 24). “Laissez faire”-ledelse kan også kjennetegnes ved at ledere ikke er til stede når det er behov, unngår viktige saker eller spørsmål for å slippe å ta et standpunkt, samt mangel på å motivere medarbeiderne til å gi en større innsats (Thompson 2019, 24).

2.4.2 Leader Member Exchange

Leader Member Exchange teorien (LMX) er en ny teori innenfor samspillstypen, og handler om leder-medarbeider-utveksling. Fokuset blir satt på betydningen av gjensidige samspill og utvekslinger mellom lederen og medarbeideren (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 473).

Uttekslingene mellom leder og medarbeider skjer innenfor rammen av vertikale dyaderelasjoner. En dyade er en gruppering av to personer som samarbeider om en oppgave. Dyadeenheten i LMX-teorien er derfor én leder og én medarbeider. Teorien forklarer nærmere forhold som har utviklet seg mellom dem, og de utvekslingene som foregår. Videre vil det utvikle seg omforhandlede utvekslinger mellom dyaden (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 473). Den sosiale utvekslingen innebærer at begge parter “gir og mottar” noe som er av interesse for partene (Martinsen, 2017, 134). Disse har som funksjon å utvide den formelle jobbrollen, slik den for eksempel er formulert i en formell stillingsbeskrivelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 473).

Dersom medarbeideren aksepterer invitasjonen fra lederen, og lederen følger opp responsen, vil det utvikle seg en annen og mer uformell rolledefinisjon dem imellom. Det fører blant annet til at medarbeideren blir villig til å gjøre mer enn det som strengt tatt kreves av vedkommende. Lederen vil tilsvarende gi mer ansvar og muligheter til medarbeideren. Da LMX-teorien først ble utviklet, var inntrykket at prosessen ville utvikle seg slik at det oppsto en “inn-gruppe” og en “ut-gruppe”. I “inn”-gruppen inngår alle de medarbeiderne som tar imot en invitasjon til et utvidet og personlig forhold til lederen. Til “ut”-gruppen hører de som ikke er med i den innerste kjernen. Disse forholder seg mer nøytralt til lederen, og nøyer seg gjerne med å gjøre jobben sin slik det står “i boken”. I de fleste nyere versjoner av denne teorien er denne inndelingen tonet ned til fordel for samspillsbetingelser som øker sannsynligheten for å trekke flest mulig med (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 473).

LMX blir ofte behandlet som en mediator, i dette tilfellet relasjonskvalitet som for eksempel lederens atferd virker gjennom. Dette kan for eksempel virke gjennom at ledere kan være relasjonsorienterte ved å gi medarbeidere viktige og ansvarsfulle oppgaver, at de gir sentral informasjon om livet i organisasjonen, at de viser og at de legger merke til når den enkelte gjør en god innsats. Medarbeideren vil gjennom dette føle at de tas på alvor, at deres innsats blir lagt merke til og at de er involvert. Grad av denne opplevelsen er det vi beskriver som relasjonskvalitet, og da sett fra medarbeiderens synspunkt (Martinsen, 2017, 135).

Videre studier innenfor denne teorien viser til at man ved høy kvalitet i leder-medarbeider-utvekslingen finner mindre fravær, mindre personalgjennomtrekk, positive prestasjonsvurderinger, høyere frekvens av forfremmelser, større engasjement for organisasjonen, mer interessante arbeidsoppgaver, mer støtte og oppmerksomhet fra lederen, større deltakelse i beslutninger og hurtigere karriereløp (Kaufmann & Kaufmann 2015, 473). Funn som er basert på metaanalyser viser at gode leder-medarbeider relasjoner i LMX-forstand viser seg her å være tydelig relatert til utvikling av blant annet medarbeiderkompetanse.

Det er flere ledelsesteorier som samsvarer med LMX-teorien. Ohio- og Michigan-studiene fra 1950-tallet trekker frem at en leders relasjon til sine medarbeidere er en viktig del av ledelse. Fiedlers lederteori hevder at relasjonsorientert ledelse er den viktigste faktoren for å avgjøre hvilken lederstil som er mest effektiv (Risan 2012).

2.5 Evaluering og oppfølging

2.5.1 Evaluering av kompetanseutvikling

Donald Kirkpatrick (1987) definerer evaluering av kompetanseutviklingstiltak som det å avgjøre tiltakets effektivitet. Dersom man ikke har definert hva man skal måle, samt hvordan disse målingene skal skje, gir denne definisjonen svært lite mening. Kirkpatrick lagde derfor en inndeling av fire nivåer for effekt og måling. Nemlig: reaksjoner, læring, anvendelse og organisatorisk nytte. Under ser vi en liten tabell som viser de fire nivåene, samt spørsmål som følger opp (Lai 2013).

Nivå	Spørsmål
1. Reaksjon	Hvor fornøyd var deltakeren med tiltaket?
2. Læring	Hvilken kompetanse har deltakerne tilegnet seg som følge av tiltaket?
3. Anvendelse	I hvilken grad blir tilegnet kompetanse anvendt i praksis?
4. Nytte	I hvilken grad har tiltaket gitt nytte for organisasjonen, ut fra definerte, overordnede mål?

(Figur 2.3: Ulike evalueringsnivå)

Inndelingen av nivåene skal bidra til å skille mellom ulike effekttyper og nivåer, og mellom primære og sekundære effekter. De skal bidra til at evalueringen knyttes til klare, oppnåelige mål og kriterier, fremfor kompliserte abstraksjoner. (Lai, 2013).

Tiltak vil skape reaksjoner hos deltakerne i form av subjektive oppfatninger om tiltakets innhold, utforming og gjennomføring. Deltakernes reaksjoner vil ofte legge sterke føringer både på etterfølgende beslutninger om utforming av tiltak, og på deltakernes motivasjon til å delta i nye læringstiltak. Evaluering på dette nivået innebærer derfor at deltakerne betraktes som kunder eller oppdragsgivere, og hensikten er å måle deres grad av tilfredshet. Ideelt burde det gjennomføres reaksjonsmålinger både etter hver samling og etter gjennomføring av hele tiltaket. Slike målinger vil kunne bidra til å justere opplegget hvis det er hensiktsmessig, mens en helhetlig, avsluttende reaksjonsmåling vil kunne fange opp mer generelle, overordnede synspunkter på tiltakets styrke og svakheter (Lai 2013, 192).

For å måle læringseffekter på en pålitelig måte, er det nødvendig med mer metodisk krevende innfallsvinkler, der læring kan isoleres fra mer subjektive reaksjoner. Ideelt sett burde det foretas målinger av kompetanse både før og etter et tiltak for å kunne anslå læringseffekter på en holdbar måte. To mulige metoder kan være praktisk evaluering og skriftlige tester (Lai 2013, 193). Det vil også være vesentlig å evaluere effekter på anvendelsesnivået. Evaluering på dette nivået handler i stor grad om å vurdere graden av kompetansemobilisering, men med spesiell vekt på om kompetansen brukes på den måten som er ønsket. Prestasjoner bør måles på flere tidspunkter over tid, slik at deltakerne får tilstrekkelig tid til å sette læringen ut i praksis, og for å måle hvor varige endringene i prestasjoner er over tid (Lai 2013, 194).

Målet med de fleste kompetanseutviklingstiltak, er å kunne frembringe kompetanse som er til nytte både for organisasjonen som helhet, og for den enkelte medarbeider. Evaluering bør derfor dreie seg om i hvilken grad tiltak gir positive organisatoriske effekter. Formålet med evaluering på nyttenivå er derfor å anslå hvilken organisasjonsmessig nytte et konkret tiltak har bidratt med, samt om tiltaket er lønnsomt eller fordelaktig totalt sett. Målinger på nyttenivået vil bare kunne representere en antydning, da det er et ressurs- og tidkrevende nivå og mål. For å påvise nytteeffekter av spesifikke typer tiltak kreves det vanligvis omfattende og gjentatte undersøkelser med mange deltakere, basert på holdbare metoder. Det bør derfor i praksis foretas evalueringer på lærings- og/eller anvendelsesnivået før man gjennomfører en evaluering av organisasjonsmessig nytte (Lai 2013, 195).

2.6 Tillit

Tillit kan forklares som en tro på at noen er til å stole på eller har de egenskapene som kreves for å mestre en bestemt situasjon, utføre en bestemt oppgave. Det handler også om en tro på at en annen person ikke vil handle rent opportunistisk. Opportunisme handler om at man fremstiller seg selv på en mest mulig gunstig måte i en vurderingssituasjon. Nyere forskning viser at karaktertrekk som integritet og god moral faktisk er de egenskapene som medarbeidere systematisk rangerer høyest blant lederegenskaper. Flere undersøkelser viser også at dersom tilliten mangler, vil medarbeidere og kolleger forholde seg passive overfor lederens påvirkningsforsøk (Kaufmann & Kaufmann 2015, 482).

Begrepet tillit kan ses gjennom fem dimensjoner; integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet. Dimensjonene vil være det som låser sammen et tillitsforhold. Integritet betyr at det er samsvar mellom det en person sier og det en person gjør. Kompetanse handler om en persons fagtekniske og mellommenneskelige kunnskaper. Konsistens handler om forutsigbarhet. Følger personen faste, prinsipielle retningslinjer i sine handlinger? Dimensjonen lojalitet, representerer villigheten en person har til å stille opp for en annen. Åpenhet er den siste dimensjonen, og handler om at personen sier den fulle og hele sannhet, og ikke holder noe tilbake som kan være vesentlig (Kaufmann & Kaufmann 2015, 483).

2.6.1 Kunnskapsdeling

Cathrine Filstad definerer kunnskapsdeling som: "Læringsprosesser kjennetegnet ved tilgang til og felles bidrag integrert som kunnskap, holdninger og ferdigheter om praksis, og kompetanse gjennom refleksjon over løsninger og handlinger i sosial interaksjon og praktisk

arbeid” (Filstad 2016, 128). Det viser seg at når organisasjonskulturen i en organisasjon har høyt fokus på tillit lykkes de også godt med kunnskapsdeling. I tillitsforholdet er tilhørighet, rettferdighet og gjensidighet viktige komponenter. Når organisasjonen har tillit som grobunn bidrar til å skape en felle identitet i bedriften der de ansatte ønsker å jobbe for hverandre for å nå bedriftens felles mål. Denne type organisasjonskultur viser seg også å være svært kostnadsbesparende (Filstad 2016, 136).

2.7 Motivasjon

Motivasjon kommer fra det latinske ordet movere som betyr å bevege. Motivasjon kan defineres som det som igangsetter og gir retning til atferd (Schunk 2000). Forskning har i mange år forsøkt å finne svar på hva som motiverer oss mennesker. Temaet er like aktuelt år etter år. Det er viktig å sikre at arbeidstaker opprettholder motivasjon, engasjement og interesse for å lære og utvikle ny kunnskap (Saksvik og Nytrø 2009). På bakgrunn av dette, er det sentralt å finne ut av hva som motiverer mennesker.

2.7.1 Psykologiske behov

Kunnskap om menneskets psykologiske behov er et svært nyttig verktøy. Flere nyere teorier innenfor psykologi fremhever tre basale behov som svært sentrale for menneskelig motivasjon; autonomi, kompetanse og tilhørighet. Behov kan defineres som universale nødvendigheter (Saksvik og Nytrø 2009, 142). Dekkes disse behovene, vil innsats, prestasjoner på høyt nivå og trivsel være resultater. Forskerne Edward Deci og Richard Ryan, har satt fokus på betydningen av å føle kontroll og selvbestemmelse, spesielt i arbeidslivet. Behovet for autonomi innebærer at vi trenger å føle at vi har et valg når det gjelder å ta initiativ til og regulere våre egne handlinger. Behov for kompetanse handler om at vi ønsker å ta i bruk egen kunnskap, samt å oppleve mestring i jobbsituasjonen. Det siste behovet, tilhørighet, bunner i at vi trenger å etablere sosiale bånd til og knytte oss til andre mennesker (Saksvik og Nytrø 2009, 143).

2.7.2 Indre og ytre motivasjon

Motivasjonsteorier har tradisjonelt vist at en kan skille mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon innebærer at aktiviteten er belønnende i seg selv, mens ytre motivasjon styres av ytre forhold som straff og belønning. Jacobsen og Thorsvik skriver om ytre motivasjon, og

trekker frem at de mest sentrale ytre faktorene som er med å motivere en person, er både materielle belønninger, som lønn og stillingsopprykk. I tillegg til symbolske belønninger, som ros for godt utførte arbeidsoppgaver (Jacobsen og Thorsvik 2016, 253).

Forskning viser, ved siden av å være mer engasjerende, så er indre motivert atferd knyttet til læring og prestasjoner (Vansteenkiste et al. 2006). Dette tilsier at ledere og andre nøkkelpersoner på en arbeidsplass bør undersøke hva den enkelte opplever som indre motiverende, og sørge for at jobben innebærer en del elementer som spiller på indre motivasjon. Det er ikke en forutbestemt relasjon mellom indre og ytre motivasjon. For hver aktivitet vi foretar oss, kan individet være høy, lav eller medium på både indre og ytre motivasjon. Det kan sees på som to separate størrelser, hver med variasjon, som avhenger av tid og kontekst (Saksvik og Nytrø 2009, 141).

2.7.3 Ledelse og behov

En nøkkelperson som kan sørge for at de basale psykologiske behovene kan dekkes, er i mange tilfeller lederen på arbeidsplassen. En leder vil ha flere påvirkningsmuligheter enn andre ansatte. Det er derfor viktig å bevisstgjøre ledere sin egen makt og deres betydning som rollemodell for ansattes holdninger, verdier og atferd. I denne sammenhengen vil det være avgjørende for ansattes opplevelse av å høre til, mestre og føle autonomi (Saksvik og Nytrø 2009, 147). Vi skal derfor se på sammenhengen mellom ledelse og de tre behovene som er nevnt ovenfor.

De tre behovene vil være nært knyttet til indre motivasjon og føre til glede, engasjement og tilfredshet der konteksten legger til rette for at de blir ivaretatt (Saksvik og Nytrø 2009, 147). Deci og Ryan (2000) peker på viktigheten av at ledere og andre innehar kunnskap om våre behov og sammenhengen mellom indre motivasjon, utvikling og velvære. Ved å spille på denne motivasjonen og være oppmerksom på at vi har basale behov, som også bør imøtekommes på arbeidsplassen, kan ledere beholde de beste medarbeiderne og forebygge mistriivsel og helseplager.

For å tilrettelegge for selvbestemmelse, blir det trukket frem ledelse i form av støtte og omtanke. Det vil være ledelse som inneholder elementer av inspirasjon og endringsvilje, også kalt transformasjonsledelse. Denne formen for ledelse vil være positiv for de ansattes autonomi, kompetanse og tilhørighet. Transformasjonsledelse sies å være en ledelsesform

som gir noe utover det at lederen belønner etter at oppgaver er utført i tråd med lederens ønske, såkalt transaksjonsledelse. Flere sentrale ledelsesteorier tar utgangspunkt i en slik bytterelasjon i ledelsesforhold, for eksempel LMX-teorien som vi også har gått igjennom (Saksvik og Nytrø 2009, 148).

Tanken om at mennesker har en iboende tendens til aktivitet og indre motivasjon, vektlegges hos Deci og Ryan. Disse forskerne hevder også at vi har sårbarhet for å kunne bli passive. For stor grad av kontroll, utfordringer som ikke er optimale og mangel på tilhørighet, kan hindre vår naturlige tendens til vekst og arbeidsglede. Ledelse i form av inspirasjon, leder til prestasjoner utover det som er forventet. Hvorav ledelse, der kontroll og styring i for stor grad ligger hos lederen, vil lede til forventede prestasjoner, men ikke noe utover det. Inspirerende former for ledelse innebærer derimot at meningen med det arbeidet en gjør i større grad fremheves, og at hver enkelt får følelse av at nettopp en selv er viktig for den jobben som utføres. Skillet mellom autonom og kontrollert motivasjon kan ha sammenheng med ulike former for ledelse. Autonom motivasjon innebærer at en har et valg og opplever frivillighet, mens kontrollert motivasjon innebærer følelsen av å være presset eller tvunget. Ved å støtte autonomi, tilrettelegger en for at den enkeltes interesser, preferanser og ønsker ivaretas. Vi er ikke selvbestemte når ytre krefter presser oss til å tenke, føle og oppføre oss på bestemte måter (Deci et al. 1989). Autonomistøttende mennesker lytter, lar andre få tid til å snakke, gir begrunnelser, oppmuntrer til innsats og roser fremgang og støtte (Saksvik og Nytrø 2009, 151).

Behovet for kompetanse kan også støttes eller undergraves av ledere. Ledere har mulighet til å gi medarbeidere utfordringer og å vise tiltro til at de kan klare å strekke seg mot nye mål. Slike utfordringer er viktig for selvbilde og trivsel. Transformasjonsledelse kan igjen knyttes opp mot dette behovet hos medarbeiderne. Det påpekes også at det er viktig at lederne finner en balanse mellom indre og ytre mål. Indre mål bygger på den indre motivasjonen og ytre mål bygger på ytre faktorer som motiverer. Å gi medarbeidere mulighet til kompetanseutvikling i jobbsammenheng vil være en nøkkel til kreativitet og arbeidsglede (Saksvik og Nytrø 2009, 152).

Det siste behovet vi har gått igjennom er tilhørighetsbehovet. Dette er et av våre basisbehov. Ledere og kollegaer kan være med på å skape en slik følelse av tilhørighet til organisasjonen hos medarbeiderne. Ledere har via sin posisjon mulighet til å bidra til at de ansatte føler at de hører til. Kvaliteten på lederens egen tilknytningsevne kan gi utslag i form av ulike

lederegenskaper. Det kan altså se ut til at evnen til å relatere seg til andre er av større betydning i en jobbsammenheng enn man kanskje kunne tenke seg. En kan her igjen se at gode og trygge tilknytningsmønstre henger sammen med transformasjonsledelse. Opplevelsen av tilhørighet hos ansatte har sammenheng med hvor villig man er til å vise hjelpeatferd, og i hvilken grad en føler lojalitet overfor jobben og kolleger. Transformasjonsledelse viser her å ha stor sammenheng med å ville hjelpe andre og å være lojal mot arbeidsplass og regler. Ledere har en nøkkelposisjon i forhold til å skape en kultur som støtter de ansattes basale behov (Saksvik og Nytttrø 2009, 153).

Kapittel 3: Metode

Vi skal i løpet av dette kapittelet, begrunne våre metodologiske valg som er avgjørende for gjennomføringen og utfallet av vår undersøkelse. Videre tar vi for oss hvorfor vi valgte denne metoden, hvordan gjennomføringen foregikk og hvordan vi behandlet den innsamlede dataen. Vi vil også gjøre rede for det etiske ansvaret vi som forskere har overfor intervjuobjektene. Til slutt vil vi også vurdere kvaliteten av vår forskning der vi blant annet referer til undersøkelsens grad av validitet, reliabilitet og mulighet for generalisering.

3.1 Samfunnsvitenskapelig metode

Vi velger å starte dette kapittelet med å ta for oss hva samfunnsvitenskapelig metode er, samt hva som er forskjellen på kvalitative og kvantitative metoder.

Gran forklarer metode som en måte en forsker kan tilegne seg, tolke og sette innsamlet data inn i et system (Gran 2012, 31). Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan en går frem for å innhente informasjon om den sosiale virkeligheten, og hva informasjonen vil fortelle om samfunnsmessige prosesser og forhold (Johannesen et al. 2005, 29). I forbindelse med utforming av undersøkelsesopplegg, vil en oftest gjøre dette ved bruk av to ulike forskningsmetoder; kvalitativ og/eller kvantitativ metode (Grønmo 2017, 23). Kvalitativ metode blir forklart som en innsamlingsmetode der tolkning av individers meninger og perspektiver står i fokus, mens den kvantitative baseres på statistisk data som er uthentet fra besvarte strukturerte skjemaer av variabler og kategorier (Grønmo 2017, 175 og 213). Enkelt forklart, “kvalitative metoder fremhever innsikt, mens kvantitative fremhever oversikt, eller kvalitativ forskning søker forståelse, mens kvantitativ søker forklaring” (Tjora 2021, 35).

3.2 Utvikling av problemstilling

En problemstilling er spørsmålet undersøkelsen skal svare på. For å komme frem til ønsket tema og problemstilling startet vi med en idémyldringsprosess for å finne en fellesnevner å skrive om. Vi kom frem til at temaet kompetanseutvikling var perfekt for vår gruppe da vi følte vi hadde muligheten til å benytte oss av kunnskapen vi sitter inne med fra de siste tre årene våres på skolen. En problemstilling skal være det overordnede spørsmålet analysen skal svare på, og for at vi skal løse oppgaven på best mulig måte er det en fordel dersom problemstillingen blir interessant å besvare. (Johannessen, Rafoss og Rasmussen 2020, 24). Vi har valgt å benytte problemstillingen som det overordnede spørsmålet og forskningsspørsmål som det analytiske spørsmål, som er spørsmål man stiller for å kunne besvare problemstillingen (Johannessen, Rafoss og Rasmussen 2020, 25).

3.3 Valg av metode

Valg av metode dreier seg om hvilken type informasjon eller data vi ønsker å samle inn. Både kvalitativ og kvantitativ forskning er nødvendig for en bredt sammensatt forskning. Forskjellige forskningsspørsmål eller problemstillinger peker i retning av ulike metodologiske tilnærminger (Tjora 2017, 26).

Valget av metode bør tuftes på den metoden som er best egnet til å besvare problemstillingen, og derfor så har vi valgt en kvalitativ metode. Det er flere forhold som peker på hvorfor vi bør velge en kvalitativ metode, et av de er en åpen interaksjon mellom forsker og informant (Tjora 2017, 27). Vi må ha en åpen interaksjon for å kunne belyse vår problemstilling. Vi trenger en “jeg”- “du”- relasjon som åpner for produksjon av meninger. Når vi skal besvare vår oppgave, håper vi på å få en større forståelse av problemstillingen vår (Tjora 2017, 27), som også er et forhold som blir vektlagt i kvalitativ metodisk tilnærming. Når vi henter inn data til oppgaven vår, vil dette være i form av tekst og ikke tall (Tjora 2017, 27), målet vårt er å skape rike, detaljerte data noe som også peker oss i retning av kvalitativ metode (Skilbrei 2019).

Det er ikke bare de overnevnte forholdene som er sentrale å nevne i tilknytning til valg av metode. Valg av forskningsprosess vil også være sentralt å se nærmere på. Det finnes to ulike forskningsprosesser, deduktiv og induktiv prosess. En deduktiv tilnærming tar utgangspunkt i

allerede eksisterende forskning, og stiller en hypotese som enten bekrefter eller avkrefter denne teorien. På bakgrunn av dette er en deduktiv tilnærming teoridrevet. I vår studie, har vi ikke en hypotese som kan bekreftes eller avkreftes, som tilsier at studiet ikke samsvarer godt med en deduktiv metode. En induktiv forskningsprosess er empiri og datadrevet (Skilbrei 2019, 51). Vår fremgangsmåte samsvarer i størst grad med en induktiv tilnærming, da vår studie er empirinært. Det at studie tar utgangspunkt i en induktiv forskningsprosess, utelukker ikke muligheten for å innhente noe teori i forkant. I vår studie, har vi en veksling mellom innhenting av data og innhenting av teori underveis i prosessen. Dersom vi under intervjuprosessen oppdager noe vi ikke har tatt stilling til i forkant, vil vi gå tilbake og innhente mer teori om dette temaet. Selv om vår forskningsprosess tar utgangspunkt i en induktiv metode vil det ikke utelukke at enkelte elementer kan ligne en deduktiv tilnærming.

Forskningsdesign vil også ha en rolle i utformingen av metodekapittelet. Et forskningsdesign kan beskrives som en detaljert plan for prosjektet som skal gjennomføres (Grennes 2001, 107). Kausalt, eksplorativt og deskriptivt forskningsdesign er de tre ulike typene forskningsdesign. Et deskriptivt forskningsdesign vil i dette studie samsvare mest. Det deskriptive forskningsdesignet egner seg best hvis vi ønsker å kombinere kunnskaper om forbrukerens egenskaper med forbrukerens atferd (Grennes 2001, 106). Kompetanseutvikling og relasjonen mellom leder og medarbeider er temaer der det allerede finnes tidligere forskning. Studie vi har gjennomført er derfor ikke eksplorativt, da dette innebærer at det finnes lite eller ingen forskning på temaet fra før. Et kausalt design vil heller ikke samsvare med studien, da utgangspunktet ikke er å bevise at en faktor fører til noe annet (Grennes 2001, 106).

3.4 Kvalitative intervjuer

Kvalitative intervjuer anvendes som en metode i flere fag, og med forskjellige formål (Skilbrei 2019, 65). Intervjuet handler om tilgang til andres erfaringer og refleksjoner gjennom å snakke med dem. Robert Weiss (1994) skriver at kvalitative intervjuer, gir tilgang til andres observasjoner. Datainnsamlingen skal ha som formål å gjennomføre flere intervjuer med enkeltindivider, for så å trekke konklusjoner som gjelder for flere. Hovedpoenget er å skape en overføringsverdi, slik at de kvalitative intervjuene, kan peke på prosesser, sammenhenger og kategorier som vil gjelde for flere (Skilbrei 2019, 65).

3.5 Valg av intervjuobjekter

Datainnsamlingen består av åtte enkeltintervjuer. Vi har fått et spredt utvalg av både ledere i ulike avdelinger, samt medarbeidere. Ved strategisk utvelgelse av intervjuobjektene, benyttet vi oss av snøballmetoden. “Snøballmetoden brukes for å rekruttere deltakere i undersøkelser, ved å spørre allerede påmeldte deltakere om forslag til nye deltakere. En ulempe med metoden er at den kan begrense variasjonen” (Tjora 2021, 295). Vi fikk først kontakt med en av lederne i organisasjonen, og benyttet oss videre av effekten for å finne flere aktuelle intervjuobjekter. Lederen fikk informasjon om hva vedkommende burde legge vekt på da det skulle foreslås nye kandidater til utvalget. Vi sendte et skriv som lederen sendte videre til de aktuelle kandidatene. Innholdet hadde kort informasjon om oss og hensikten med intervjuene, samt at vi sendte ut en introduksjon og avtaler eventuelt dato og tid dersom dette kunne vært interessant. Vi så at denne fremgangsmåten var svært hensiktsmessig og tidsbesparende.

Det å velge ut hvem som skal være med i en undersøkelse, er en viktig del av oppgaven. Hensikten med kvalitative intervjuer er å få fyldige beskrivelser, slik at problemstillingen kan belyses fra flere sider. (Johannesen, Tufte og Christofferens, 2010, 113). Intern validitet blir derfor viktig for å sikre at vi får nok informasjon.

Ved kvalitative intervjuer, er et av målene å få inn så mye data om et begrenset antall informanter som mulig. Hvor stort utvalget bør være, er vanskelig å avgjøre på forhånd, da man ikke vet hva slags data vi vil få inn på de forskjellige intervjuene. Utvalget bør i følge Johannessen, Tufte og Christoffersen være stort nok til å kunne belyse vår problemstilling. Antall er derfor avhengig av kvaliteten på intervjuene som er gjennomført. Vi intervjuet helt til vi nådde et såkalte metningspunkt, der det ikke lenger har noen hensikt å intervjuer eller observere flere informanter fordi de sannsynligvis ikke vil tilføre ny informasjon (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 114). Vi startet med å intervjuer fem informanter. Etter en vurdering valgte vi å intervjuer tre informanter til. Da oppnådde vi et metningspunkt, og hadde samlet inn tilstrekkelig med data.

Deltaker
Leder 1
Leder 2
Leder 3
Leder 4
Leder 5
Medarbeider 1
Medarbeider 2
Medarbeider 3

(Figur 3.1: Liste med deltakere)

3.6 Utforming av intervjuguide

Intervjuguiden (se vedlegg 5) er en del av forberedelsene til datainnsamlingen. Den skal i grove trekk beskrive hvordan intervjuet skal gjennomføres. Hovedvekten skal være på det tema som skal tas opp med respondenten. Guiden skal være utgangspunktet og rammeverket for forskeren (Grønmo 2017, 168). For at forskeren skal få den informasjonen som er nødvendig, er det viktig å ta i betraktning at guiden skal være tilstrekkelig omfattende og spesifikk nok. Den må også være generell nok, slik at studien kan utføres på en fleksibel måte (Grønmo 2017, 168). Intervjuene kan gi nye innsikter og kunnskaper underveis, forskeren kan derfor revidere informasjonsbehovet underveis i samtalen (Grønmo 2017, 169).

Ettersom leder og medarbeider har forskjellige roller og arbeidsoppgaver, ble det laget to intervjuguiden. Intervjuguiden for ledere tar, i en større grad, for seg tilrettelegging og naturlige ansvarsområder som en leder har, rund kompetanseutvikling. Mens intervjuguiden for medarbeidere, legger mer vekt på utbytte av læringsutbytte. Spørsmålene blir delt inn i kategorier som; kompetanseutvikling, kunnskap, tillit, kultur og relasjon. For å bidra til en felles forståelse og god flyt under intervjuet, valgte vi å starte med å stille enkle og åpne spørsmål for å få en forståelse av intervjuobjektens forhold til enkelte sentrale begreper.

3.7 Gjennomføringen av intervjuene

Vi gjennomførte som nevnt åtte strukturerte kvalitative intervjuer. Intervjuene ble holdt via video gjennom programmet Teams. Intervjuene varte i om lag 30 til 60 minutter. Vi avtalte tidspunkt med intervjuobjektene via e-post. Vi ga tilstrekkelig informasjon om hvordan svarene ville bli brukt og behandlet, og at identiteten skal være beskyttet (Grønmo 2016).

For oppnåelse av et vellykket intervju, bør forskeren tenke over hva som er en god lokasjon for intervjuet, samt sørge for godt tidspunkt for partene (Grønmo 2016). I denne oppgaven var det dessverre ikke mulighet for å møte intervjuobjektene fysisk, grunnet Corona situasjonen. Vi tilpasset oss derfor deres kanaler og plattformer for å gjøre oss lettere tilgjengelig. Intervjuobjektene ble bedt om at det var behov for at de satte av 60 minutter for å sikre at det var god nok tid, og for å unngå unødig stress og forstyrrelser.

3.8 Behandling av data

Etter å ha gjennomført de kvalitative intervjuene, skrev vi et sammendrag av hvert enkelt intervju. Dette gjorde vi for å få et større overblikk over den innsamlede dataen, for å trekke frem de viktigste funnene og for å organisere slik at resultatene er oversiktlige i analysen. Når vi analyserer sammendraget av de kvalitative dataene, skal vi kode og kategorisere.

3.8.1. Koding

Innenfor kvalitative metoder finnes det en rekke strategier for koding. Vi har valgt å ta utgangspunkt i en induktiv empirinær koding. Et av kjennetegnene ved den induktive empirinære kodingen er at selve kodingen skal ligge tett på empirien. Ved bruk av en slik type koding skal begreper som allerede finnes i datamateriale gjerne brukes (Tjora 2021, 218). Vi har valgt å ta utgangspunkt i denne metoden, og har utelukkende brukt ord og setninger som kan trekkes direkte ut fra sammendragene av intervjuene. Målet ved slik koding er å ekstrahere essensen i det empiriske materialet, redusere materialets volum samt å legge til rette for idegenerering på basis av detaljer i empirien (Tjora 2017, 218).

Ved gjennomføringen av kodingen lagde vi en tabell (se vedlegg 6) der vi skrev opp koder på den ene siden av modellen, og kategoriserte ut fra dette hvor de forskjellige uttalelsene passet seg. Dette gjorde vi ved å lese gjennom intervjuene og trekke frem det vi syntes var relevant

og sentralt å ha med i oppgaven (Tjora 2021, 2019). Vi lagde ett kodevedlegg for ledergruppen og ett annet for medarbeiderne. For å skille mellom de ulike kandidatene ga vi de ulike nummer, for eksempel leder 1 eller medarbeider 3. Dette gjorde vi for å lett kunne skille mellom de ulike intervjuobjektene, samtidig som vi opprettholdt anonymiteten til kandidatene. Vi fargekodet også de ulike kandidatene slik at det skulle være lettere å manøvrere seg i kodingen.

Når en empirinær koding tas i bruk blir kodene ofte spesifikke. Dette kan føre til at kodene sjeldent gjentar seg (Tjora 2021, 220). Selv om vi har tatt utgangspunkt i en empirinær koding har vi også benyttet oss noe av den sorterings baserte kodingen. Vi tok et valg om å bruke begge formene for koding da vi så dette hensiktsmessig for studien. Vi brukte mer generelle koder som for eksempel “tillit”, som kan minne om en sortering basert koding. Samtidig har vi koder som er mer spesifikke som blant annet “ikke ferdig utlært”. Den sistnevnte minner mer om en empirinær koding.

3.9 Metoderefleksjon

Resultatene vi kommer frem til i denne studien er ikke brede nok til å kunne representere hvordan det er i hele organisasjonen. Vi har intervjuet en mindre gruppe med tilfeldig utvalgte ansatte i organisasjonen, og kan ikke på bakgrunn av dette trekke konklusjoner for hele organisasjonen. Studien kan likevel gi oss et innblikk i hvordan situasjonen er i organisasjonen.

Intervjuene ble gjennomført over en digital plattform. Dette kan være en svakhet da det kan føre til utfordringer i kommunikasjonen. Det kan være vanskeligere å tyde kroppsspråk og mimikk. Det at intervjuene ble gjennomført over en digital plattform kan også ha sine fordeler. Det er tidsbesparende å gjennomføre intervjuene på denne måten da det ikke forekommer reisetid. Dette kan videre føre til at aktuelle intervjuobjekter har lettere for å takke ja til å stille til intervju. Intervjuobjektene kan også føle seg tryggere da det ikke ble tatt opptak av intervjuene, og kan bidra til at de åpner seg og deler mer.

3.9.1 Kvalitetssikring av data

For å sikre kvaliteten av studien, skriver Larsen at det er viktig å undersøke validitet og reliabilitet gjennomgående i forskningsprosessen (2017, 93). Dersom man kritisk anvender metoder for å sikre høyere kvalitet over data, vil troverdigheten til datainnsamlingen øke (Grønmo 2016, 237). Kvalitetssikring må også være med hele veien av prosessen. Alt av materiale må bli fremvist og benyttet på en objektiv måte. Dette innebærer at man ikke skal vri, gjøre om og vende på informasjonen som blir hentet ut. Funnene og resultatene skal bli presentert uten skjevheter (Skilbrei 2019, 221).

3.9.2 Validitet

Validitet er et begrep som tar for seg om materialet forskeren har innhentet er relevant for målsettingen forskeren har satt seg. Det skilles mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om graden av dekning forskerens data har for konklusjonene som blir fremstilt. Ekstern validitet tar for seg overførbarheten studien har, altså om den gyldig i andre sammenhenger (Skilbrei 2019, 88).

Grad av overførbarhet er en annen faktor vi må diskutere. Overførbarheten handler om konklusjonene i studien kan generaliseres til andre sammenhenger. Ekstern validitet er ikke alltid målet ved bruk av kvalitative metoder. Dette er mer vanlig i kvantitative undersøkelser. Generalisering hører sjeldent til kvalitativ metode på samme måte som det gjør i kvantitativ metode. Generalisering i kvantitative data handler om at man har et funn fra et representativt utvalg som kan reflektere resten av populasjonen. Når man bruker en kvalitativ metode, snakker man heller om overførbarhet i en analytisk sammenheng.

3.9.3 Reliabilitet

Begrepet reliabilitet handler om at man har skapt et materiale på en pålitelig måte, og at leseren har grunn til å stole på at resultatene ikke skyldes feil eller skjevheter (Skilbrei 2019, 87). Det kan være noe vanskeligere å teste og beregne reliabiliteten i kvalitative studier (Grønmo 2016, 248). Dette kommer av at datainnsamlingsmetodene ikke er like standardiserte, men heller formes underveis i datainnsamlingen. Det hevdes at reliabilitet ikke er relevant for kvalitetssikring av kvalitative studier på grunn av forskjellene mellom kvalitativ- og kvantitativ metode. I kvalitativ metode vil reliabilitet representere hvorvidt de presenterte empiriske funnene er basert på faktiske forhold. Det legges derfor større vekt på at

datainnsamlingen må skje på en systematisk måte, i samsvar med de fremgangsmåtene og forutsetningene som benyttes i undersøkelsesopplegget (Grønmo 2016, 249).

Denne studien baserer seg på kvalitativ metode, noe som kan skape utfordringer med å måle reliabiliteten. Undersøkelsesmetoden er ikke bygget på en standardisert modell, slik som kvantitative metoder ofte er. Kvalitative metoder kan basere seg mer på tolkning, i motsetning til kvantitative metoder som ofte har noe mer standardiserte oppsett for analyse.

3.9.4 Etisk refleksjon

Ved gjennomføring av en studie som har med mennesker å gjøre, er det svært viktig å være klar over at vedkommende har et lovbeskyttet personvern. Dette innebærer at intervjuobjektene skal få informasjon og bli orientert om at de vil være forskningsobjekter, samt at de skal få muligheten til å trekke seg (Skilbrei 2019, 109). I en kvalitativ studie med gjennomføring av intervjuer, er det viktig med samtykke. Vi fikk samtykke ved å ta kontakt med en i organisasjonen som ga oss kontaktinformasjon til noen kandidater. Vi sendte deretter ut en mail til de aktuelle kandidatene, der vi lurte på om de kunne stille til intervju. Når de takket ja til dette, samtykket de til å være med i undersøkelsen. Da vi kom til selve intervjuet, presenterte vi oss og formålet med studien enda en gang. På bakgrunn av etiske grunnlag og anbefaling fra Høyskolen Kristiania, ble det ikke tatt opptak av intervjuene i dette studiet, for å opprettholde intervjuobjektene anonymitet. Da det er større fare for at enkelte momenter faller bort, kan intervjuets reliabilitet påvirkes. Det er også viktig å behandle intervjuobjektene med respekt og verdighet, for å kunne ivareta organisasjonen på en god og respektfull måte. Vi gjør dette for å unngå situasjoner der deltakere får negative konsekvenser av å delta i studien. Videre valgte vi å holde intervjuobjektene kjønnsnøytrale. Vi delte intervjuobjektene inn i to grupper, medarbeidere og ledere. Det var hensiktsmessig for oppgaven å fordele intervjuobjektene slik, og vi har ikke inntrykk av at dette avslører eller trækker over de etiske retningslinjene for personvern.

Kapittel 4: Resultat

I dette kapitlet, skal vi presentere relevante funn som er blitt gjort etter utført datainnsamling. Det vil her bli oppsummert hva intervjuobjektene har fortalt under intervjuene. Innledningsvis, til hvert tema, stilte vi åpne spørsmål for å få et inntrykk av

hvordan intervjuobjektene selv definerer de ulike begrepene som kompetanse, læring og tillit. Spørsmålene gir et godt utgangspunkt før vi beveger oss videre inn i temaene. Under intervjuene fikk vi inntrykk av at intervjuobjektene hadde en forholdsvis lik forståelse på disse begrepene.

4.1 Kompetanse

Intervjuobjektene har en felles forståelse av begrepet kompetanse. De nevner både formell og uformell kompetanse, med mye fokus på kurs. Vi stilte lederne spørsmål om de hadde noen gode eksempler på situasjoner der organisasjonen har gjennomført en god kompetanseutvikling. Det blir nevnt av flere, at organisasjonen er god på å utvikle sine medarbeidere. De setter av mye tid til å for eksempel la medarbeiderne få ta fagbrev. Leder 2 sa: “Vi er jo for øyeblikket midt oppi masse kompetanseutvikling. Vi har nå 40 stykker som tar fagbrev. Vi jobber mer og mer systematisk gjennom årene”. Medarbeider 3 sier blant annet “Cyber attacks, som vi har hatt mye av etter Covid. IT-sjefen i organisasjonen, sendte ut en blindtest for å se hvor mange ansatte som lar seg lure av spam. Deretter hadde IT-avdelingen en presentasjon. Så hadde vi noen kurs, etterfulgt av nye tester. Etter kursene hadde antallet som ble lurt av spam gått ned. Det var et godt kurs som økte vår kompetanse på nettopp dette”.

Videre spør vi både lederne og medarbeiderne om de har noen eksempler på kompetanseutvikling som ikke har fungert godt. Det blir trukket frem at det er vanskelig å finne tid, samt at man må bli bedre på oppfølging. Det blir også nevnt hos flere av medarbeiderne, i andre spørsmål som blir stilt, at den daglige driften blir prioritert mest. Leder 1 sier: “Det er press på å gjøre jobben din, og ikke nok tid til å gjennomføre kursene”. Når medarbeiderne skal svare på det samme spørsmålet derimot, nevner de andre eksempler. Medarbeider 2 sier: “Mange har den kompetansen de trenger, men mangler kompetanse på de områdene som man ikke gjør så ofte”. Medarbeider 3 sa: “Når jeg startet i den jobben jeg har nå, det jeg savnet litt, jeg hadde ikke noe opplæring eller gjennomgang med min nye sjef. Jeg kunne minimalt og det var bare en overtakelse. Det var ikke noe kartlegging. Jeg satt selv og gikk igjennom hva jeg kunne i min neste jobb skal jeg være litt mer tydeligere på hva jeg kan, og hva jeg ikke kan”.

4.1.1 Læring

I organisasjonen ligger det en felles forståelse for begrepet læring. Nesten alle forbinder ordet med kurs og opplæring, både ledere og medarbeidere. Når vi snakket med lederne om utvikling av kompetanse blir det tatt opp kompetanseplaner, medarbeidersamtaler og kurs. Leder 4 nevner også at organisasjonen til tider benytter seg av observasjonslæring gjennom jobbskygging og mentorveiledning. Leder 1 sier i sitt intervju: “Jeg har tidligere lagd kompetanseplan. Vi setter opp delmål og har medarbeidersamtaler hver femte uke. Likevel må kursene være relevante med tanke på arbeidsoppgavene medarbeiderne skal gjennomføre”. Dette samsvarer med flere av lederintervjuene. Det tilrettelegges også for at man kan utvikle seg i det arbeidet som man gjør i det daglige. Leder 3 sier i sitt intervju når vi spør om hvordan kompetanse kan utvikles: “Gjennom ulike måter. Arbeid i det daglige. Tilrettelegge for at de kan utvikle seg i det arbeidet de gjør. Kurs og seminarer som er hensiktsmessige”. Når det gjelder tilrettelegging for læring svarer Leder 4: “Hver enkelt ansatt skal sette seg et mål, med leder som de skal nå. Dette skal skape økt bevissthet om egenutvikling. Dette kartlegger også hvilke behov som det er i organisasjonen når det kommer til kompetanseutvikling. Jeg legger også til rette for kurs og seminarer”. Dette kommer frem også i nesten alle lederintervjuene.

Vi spurte medarbeiderne hva de gjør for å tilrettelegge for sin egen læring. Et interessant funn her, som også var en gjenganger i alle intervjuene, er at det ikke blir satt av nok tid til det. Medarbeider 2 sier: “Jeg er ikke flink nok til det. Vi setter ikke nok tid til det. Det blir kanskje ikke prioritert nok. Den daglige driften blir prioritert mest”.

Videre lurte vi på hvordan medarbeiderne tar i bruk det de lærer på kursene i arbeidshverdagen. Medarbeider 2 svarte her: “Mye av kursene er oppfriskning. Kommer oppfriskningskurs rundt alle temaer hvert år eller hvert andre år. Man lærer kanskje ikke så mye av de. Det kommer an på hvor mye man ønsker å ta inn selv”. Medarbeider 3 svarer: “Noen ting har jeg helt ærlig ikke bruk for. Er pliktig til å ta kurs som er for de som jobber direkte i produksjonen. Jeg jobber jo ikke med noe av det, men er pliktig til å ta det, og det har jeg egentlig ikke bruk for. I coronatid har vi hatt Microsoft-kurs, for proffe og for nybegynnere, kurs som jeg gjerne kunne tatt for lenge siden. Ville heller hatt det da de er mer relevant”.

4.1.2 Kurs

Samtlige intervjuobjekter snakker om kurs når vi tar opp temaer som kompetanse og læring. Det kommer også frem at begrenset tid er et gjennomgående problem for både ledere og medarbeidere, når det kommer til gjennomføringen av kursene. Den daglige driften får hovedfokus, og kompetanseutvikling blir til tider glemt. Organisasjonen har et høyt fokus på oppfriskning og sikkerhet. Det blir sendt ut oppfriskningskurs rundt alle temaene hvert år eller annethvert år. De har kurs som er obligatoriske for alle som er en del av supply chain. Dette gjelder både for de som jobber i selve produksjonen, og for de som sitter på kontoret. Det har blitt nevnt at enkelte av kursene er irrelevante, da de ikke samsvarer med deres arbeidsoppgaver. Medarbeider 3 sier: “Noen ting har jeg helt ærlig ikke bruk for. Er pliktig til å ta kurs som er for de som jobber direkte i produksjonen. Jeg jobber jo ikke med noe av det”.

Leder 2 presiserer at organisasjonen tilbyr frivillige kurs til alle ansatte, som kan tas i perioder når det er mindre trykk rundt den daglige driften. De fleste har en forståelse av at det er den daglige driften som skal bli prioritert først. Dersom man har tid til overs, kan man gjennomføre det som gir en selv mest verdi. IT-avdelingen gjennomførte et felles kurs for hele organisasjonen, som resulterte i god kunnskapsdeling. Delkapittelet i kompetanse, utdyper dette eksempelet.

4.1.3 Kartlegging og tilrettelegging

Vi stilte kandidatene spørsmål om hvordan det blir tilrettelagt for at man kan ta i bruk kompetanseutviklings mulighetene. Flertallet av lederne svarte at det blir lagt mye vekt på å gjøre kursene i arbeidstiden, samt å gjøre de så korte og effektive som mulige, slik at medarbeiderne har tid til å gjøre de. Leder 4 sier: “Det er viktig å vise de ansatte at det er enkelt og attraktivt å ta kurs. Det er viktig å gjøre enkle ting som gjør at de utvikler seg”. Og leder 1 sier: “Vi prøver å tilrettelegge for kompetanseutvikling ved å ha noen faste tidspunkter i året der det er litt roligere. Vi prøver å gjøre kursene så korte og effektive som mulig”.

Når vi spør medarbeiderne hvordan de mener tilretteleggingen for kompetanseutvikling er svarer medarbeider 2: “Jeg er ikke flink nok til det. Vi setter ikke nok tid til det. Det blir kanskje ikke prioritert nok. Den daglige driften blir prioritert mest. Hvis man ikke har nok tid, får vi beskjed om å prioritere det som gir deg mest verdi.” Medarbeider 3 forteller at h*n tar

de obligatoriske kursene og spør hvis det er noe h*n ikke kan, men tilrettelegger ikke noe ytterligere for sin kompetanseutvikling.

4.1.4 Oppfølging

Lederne har en generell oppfatning om at det er forbedringspotensialer når det kommer til oppfølging i etterkant av læringsprosessene, dette korrelerer med medarbeidernes oppfatning. Det kommer en automatisk evaluering på slutten av de nettbaserte kursene, men disse blir det sjeldent gjort noe med. Lederne uttrykker at de ønsker at evalueringprosessen skal forbedres. Leder 1 sier: “alle nettkurs har evalueringsskjema, det fungerer dårlig og blir bare slettet. Det kan definitivt bli bedre”. En av medarbeiderne har en oppfatning om at evalueringene de sender inn ikke blir anvendt til å forbedre kursene og læringsprosessene. Medarbeider 3 sier: “Når vi tar et kurs får vi en automatisk survey. Da får vi et skjema vi må gå igjennom for å se om dette er relevant. Jeg fører alltid inn at dette er helt irrelevant for min jobb, men får likevel tilsendt disse kursene. Så føler ikke at det blir gjort noe med”.

De fleste i organisasjonen er generelt fornøyde med selve kompetanseutviklingen, men mener altså at oppfølgingen kunne ha vært bedre. Leder 3 sier: “Ikke i selve kompetanseutviklingen, men oppfølgingen etterpå kunne vært bedre. Det skjer ingenting i etterkant av kursene. Man blir satt på kurs så er man ferdig. Det er ikke noe hvordan går det, hva har du lært osv. Det er ikke nok med å lære, for så og ikke bruke det. Dette er noe vi må bli bedre på”. Samtlige medarbeidere oppfatter at mye av oppfølgingen, når det kommer til kursene, innebærer at leder spør om hvorfor medarbeiderne ikke har gjennomført kurs.

4.3 Tillit

Det å ha tillit til hverandre er en viktig faktor for organisasjonen. De fleste har en felles forståelse for at det er høyt under taket og at man alltid får den støtten man trenger. Det kommer frem at det er en gjensidig trygghet i organisasjonen. Medarbeiderne har stor tillit til sine ledere, og er innforstått med at det er lov å diskutere, være uenige og kunne si sine meninger uten at dette skal bli brukt mot en, eller tatt personlig. Medarbeider 1 sier dette om sin leder: “H*n er åpen og tydelig, ikke noen skjult agenda. H*n er tydelig på hvor vi skal, og hva vi trenger for å komme dit. H*n drar teamet sitt med seg. Jeg får lov til å si hva jeg mener, uten at det blir tatt personlig.” Medarbeiderne i organisasjonen uttrykker at de har

respekt for hverandre og sine ledere. Gjensidig respekt blir sett på som sentralt for å oppnå den gode tilliten i organisasjonen. De er opptatt av å spille hverandre gode og det finnes ingen skjult agenda. Ledere uttrykker at medarbeidere yter bedre, føler en større trygghet og spør mer om hjelp og råd når tilliten er tilstede. Leder 4 sier dette når vi spør hva h*n tenker når vi sier ordet tillit: “Trygghet. Trygt miljø er en grunnleggende filosofi. Det er viktig å vite at den andre personen ønsker å se meg. Hvis man diskuterer om noe så er det sunt og fint så lenge man begge ønsker at den andre skal lykkes. Dette blir vanskelig uten tillit i bunn”.

Når vi spør Medarbeider 1 hvordan h*n tror at læring blir påvirket av relasjonen til lederen får vi dette svaret “Hvis det ikke går fort nok, får jeg høre hvordan det er. Det blir gitt noen hint først, og hvis jeg ikke skjønner det, får jeg høre hvordan det er. Vi gjør det aldri slik som h*n tenkte det, men da endrer h*n det. Du må ikke bli såret, og ikke være veldig skjør. Jeg prøver ikke å ta det personlig. Jeg vet at de andre opplever det likt”.

4.4 Motivasjon

Flere av lederne i organisasjonen uttrykker at motivasjonen de ansatte har til å utvikle seg varierer. De opplever at enkelte medarbeidere mener at de ikke har noe behov for å videreutvikle seg. De trives i stillingen de har og tenker at videre kompetanseutvikling ikke er nødvendig. Andre medarbeidere viser stor vilje til å utvikle seg. Flere av lederne forteller at de på bakgrunn av dette prøver å tilpasse seg den enkelte når det kommer til kompetanseutviklingen.

Vi ønsket å få et inntrykk av hvordan lederne motiverer sine ansatte til å utvikle sin kompetanse. Da vi spurte lederne, fikk vi svar som spenner seg fra tiltak om å aktivt snakke om gode prestasjoner i møter, til prat om bonusmodell. Enkelte ledere trekker frem at de løfter gode prestasjoner, store som små, i fellesmøter. Leder 1 sier at det er viktig å vekke de ansattes interesse, at de skal forstå viktigheten og bry seg om det de jobber med. Leder 4 sier: “Det er viktig å vise de ansatte at det er enkelt og attraktivt å ta kurs”. Det blir også pekt til bonusmodellen som HR avdelingen i organisasjonen har utviklet. Denne bonusmodellen baserer seg på individuell utvikling der de ansatte setter seg et læringsmål, og en plan for å gjennomføre de oppsatte målene. Dersom de ansatte klarer å gjennomføre læringsmålene vil de motta en bonus.

Vi spurte lederne hvordan de tilrettelegger kompetanseutviklingen for de ansatte som ikke er motiverte til å utvikle seg. Det finnes ingen konkrete retningslinjer for håndtering av lite motiverte medarbeidere i organisasjonen. Leder 2 sier: “Personlige ting kan gjøre at man ikke er motivert til å utvikle seg. Vi setter mål basert på det den personen klarer å utføre. Kanskje det er forskjellig fra hva andre klarer å utføre”. Leder 4 sier: “Alle har mulighet til å ta initiativ til å lære mer innenfor områder de vil bli bedre på. Dersom dette ikke gjøres vil lederne hjelpe dem i gang, men alt har en grense. Hvis det ikke er noen respons så blir det vanskelig. Organisasjonen kan sette obligatoriske kurs, men hva er utbytte hvis de ikke er interessert. Likevel må vi ha noe som er obligatorisk med hensyn til for eksempel HMS. Vi sliter litt med de som ikke vil lære mer. Dette er veldig forskjellig fra person til person.” Det fremkommer i intervjuene at de prøver å motivere de umotiverte ansatte til å sette seg mål som de kan nå, men at de er vanskelig å utvikle de hvis de selv ikke ønsker det.

Videre ønsket vi å få et inntrykk av hva medarbeiderne mener motiverer dem til å lære og utvikle seg. Medarbeider 3 svarte at h*n blir motivert dersom det de skal lære interesserer h*n, og er spennende. Medarbeider 1 sier: “Forståelse gjør meg mer motivert. Det motiverer meg når lederen min forteller meg hvorfor jeg bør lære det”.

4.5 Relasjon mellom leder og medarbeider

Flere av både ledere og medarbeidere er enige om at det er svært viktig med gode relasjoner for at den enkelte, samt organisasjonen i sin helhet, skal yte best mulig. Det er viktig med et åpent og trygt forhold, med takhøyde for å kunne dele, spørre og diskutere med hverandre. Åpne og trygge ledere som opprettholder gode dialoger, jevnlig samtaler og felles forståelse, er gjennomgående kvaliteter for de fleste av medarbeiderne.

Det ser ut til at de aller fleste er klar over at det er forskjellige relasjoner og ledelsesstiler i organisasjonen, og at denne tilpasses, da mennesker er forskjellige. Organisasjonen har i utgangspunktet noen retningslinjer på hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider skal være. Leder 1 sier følgende i sitt intervju: “Vi har svak kultur for hvordan leder-medarbeider relasjonen skal være. Fra et lederperspektiv kunne det vært bedre styring. Det er litt for individuelt. Vi har en Code of Conduct som styrer hvordan du skal være. Den er halv-oversatt til norsk. Den gir ikke så god indikasjon”. Flere av intervjuobjektene, både ledere og medarbeidere, sier seg enig i at dette er veldig individuelt. Leder 2 sier i sitt intervju: “HR er flinke med å fortelle hvordan vi skal opptre, men det er likevel mye som er individuelt. Kommer litt an på lederen”.

De fleste medarbeidere har en god relasjon og et bra forhold til lederen sin. Noen medarbeidere kan likevel kjenne på at forventningene stilles høyt. Medarbeider 3 sier: “Lederen er veldig flink, og vi har en god relasjon. Likevel er det noen ganger høye forventninger. Hvis h*n kan det, bør jeg også kunne det. Da lærer jeg meg det heller på egenhånd, enn å spørre h*n”. Vi kan se likheter i svaret til Medarbeider 1: “Hvis det ikke går fort nok, får jeg høre hvordan det er. Det blir gitt noen hint først. Vi gjør det aldri slik som h*n tenkte det, men da endrer h*n det. Jeg prøver ikke å ta det personlig. Jeg vet at de andre opplever det likt”.

Kapittel 5: Analyse og drøfting

Aller først vil vi gi en kort oppsummering av resultatene i studien. Deretter vil vi sette de mest fremtredende funnene opp mot teorien i kapittel 2, slik at vi i dette kapittelet kan drøfte problemstillingen; Hvordan kan relasjonen mellom leder og medarbeider sikre kompetanseutvikling? Vi vil særlig knytte dette opp mot forskningsspørsmålene som omhandler tillit, motivasjon, ledelsesstiler, læringsmetoder og læringsprinsipper. Temaene vi ønsker å fokusere på er viktige komponenter når vi skal undersøke kompetanseutviklingen i organisasjonen. Kapittelet blir avsluttet med metodologisk refleksjon.

5.1 Sammendrag av resultater

I funnene kan vi se et gjentakende mønster når det kommer til mangel på tid til å utvikle sin kompetanse. Det kommer frem at den daglige driften er første prioritet, og at det da blir liten tid til overs som kan brukes på kompetanseutvikling. I delkapittelet som omhandler læring kommer det tydelig frem i resultatene at det er stort fokus på kurs som opplæringsform. Organisasjonen har noen obligatoriske kurs som repeteres i gitte intervaller, som ikke nødvendigvis samsvarer med den enkelte arbeidstakers oppgaver. For å tilrettelegge og kartlegge de ansattes kompetanseutvikling har lederne møter der de sammen med sine medarbeidere fastsetter kompetansemål. Lederne nevner at de prøver å legge vekt på kompetanseutvikling i perioder der det er mindre som må gjøres i den daglige driften. Det kommer frem i resultatene at det er lite fokus på oppfølging, og at medarbeiderne sitter med et

inntrykk av at resultatene fra oppfølgingskjemaene ikke blir anvendt til å forbedre kompetanseutviklingen.

Resultatene fra intervjuene viser at medarbeiderne og lederne har lik oppfatning når det kommer til tilliten de har overfor hverandre. Det er en felles forståelse for at det er høyt under taket, og både ledere og medarbeidere opplever at de får den støtten de trenger. Videre i kapittelet om motivasjon kan vi se at resultatene viser varierende grad av motivasjon hos de ansatte. Det finnes også en bonusmodell som er laget for å motivere de ansatte til å yte mer. Medarbeiderne uttrykker at de blir motiverte av å forstå hvorfor de skal gjennomføre de ulike kompetanse utviklingsprosessene. Den siste delen av resultatene gir et inntrykk av at relasjonene mellom lederne og medarbeiderne i organisasjonen generelt er god. Likevel oppfattes lederstilene som noe ulike, og er ofte opp til hver enkelt leder. Noen av medarbeiderne uttrykker at forventningene som stilles, kan være litt for høye.

5.2 Stemmer funnene med teorien

I analysen vil vi fokusere på hvordan resultatene henger sammen med teorien. Vi skal aktivt ta i bruk teorien for å drøfte resultatene vi har innhentet.

5.2.1 Tillit

Som nevnt i teorikapittelet kan vi definere tillit som troen på at noen har de egenskapene som kreves for å mestre en bestemt situasjon, eller utføre en bestemt oppgave (Kaufmann & Kaufmann 2015, 482). Det kommer frem i intervjuene at både lederne og medarbeiderne mener at de har tillit til hverandre, og at dette er noe organisasjonen setter høyt. Likevel kan vi se tendenser til at tilliten ikke er fullkommen når vi undersøker dette nærmere. Vi kan dele tillit inn i fem dimensjoner, og det er enkelte av disse dimensjonene der vi kan diskutere om graden av tillit er fullkommen (Kaufmann & Kaufmann 2015, 483).

Den første dimensjonen omhandler integritet, som tilsier om det er samsvar mellom det en person sier og det personen gjør (Kaufmann & Kaufmann 2015, 483). Både lederne og medarbeiderne uttrykker at det er høy grad av tillit i organisasjonen. Dette kan bidra til et inntrykk av at det samsvarer mellom hva aktørene sier og hva som blir gjennomført. Det er et tema som er gjennomgående for intervjuene der gjennomføringskraften oppleveres som lav. I

etterkant av kursene får kurstakeren en oppfølging i form av en undersøkelse. Det kommer frem at flere av medarbeiderne bare trykker seg raskt gjennom denne undersøkelsen, uten å sette seg inn i den. Både ledere og medarbeiderne forteller at de ønsker at denne prosessen skal forbedres. Kursdeltakerne opplever at selv om de gjennomfører evalueringen i etterkant blir ikke tilbakemeldingene anvendt. Lederne har også uttrykt at de får inn evalueringsskjemaene, men at disse ikke blir tatt i bruk. Dette kan senke organisasjonens integritet da de sier at oppfølgeren er for å forbedre kursene, samtidig som de ikke bruker den innhentede informasjonen. Her kan det virke som at det ikke er samsvar mellom det de sier, og det de gjør. Det generelle inntrykket er likevel at det de ansatte i organisasjonen sier, stort sett samsvarer med det de gjør.

Den neste dimensjonen omhandler kompetanse. Medarbeiderne har tillit til sin leders faglige kompetanse, og føler de får hjelp dersom det skulle være nødvendig. De uttrykker at lederen har mye fagkunnskaper og at de opplever at det ikke er noen skjult agenda for å dele denne kunnskapen. Likevel kan vi se tendenser til at en av ledernes mellommenneskelige kunnskaper utfordres. To av medarbeiderne uttrykker at kravene og forventningene stilles høyt, og at de må ha tykk hud for å ikke ta kritikken personlig. Deres leder har en tendens til å forvente at medarbeiderne kan det samme som en selv, og gjør stort sett justeringer på alt medarbeiderne leverer. Dette kan føre til at medarbeiderne ikke ser grunn til å gjennomføre arbeide nøye, når det blir revidert uansett (Kaufmann & Kaufmann 2015, 483).

Den neste dimensjonen er konsistens som omhandler grad av forutsigbarhet (Kaufmann & Kaufmann 2015, 483). Denne dimensjonen virker å være dekket da ingen uttrykker noen misnøye rundt forutsigbarhet. Lederne gjennomfører jevnlig samtaler med medarbeiderne der de kartlegger kompetanseutvikling, men også evaluerer hvordan den foregående perioden har vært. Å tilrettelegge på denne måten kan bidra til at de ansatte får en forutsigbar hverdag. Den daglige driften prioriteres først, men organisasjonen har kartlagt perioder der det er mindre å gjøre og kompetanseutvikling kan få et større fokus.

Lojalitet er en annen dimensjon som omhandler hvor villig en person er til å stille opp for en annen (Kaufmann & Kaufmann 2015, 483). Graden av lojalitet virker høy i organisasjonen basert på resultatene fra intervjuene. Både ledere og medarbeidere uttrykker at det er høyt under taket, og at det ikke finnes noen skjult agenda. Flere understreker at de er et team, og har til hensikt å hjelpe hverandre etter beste evne. Dette tar oss videre til den siste

dimensjonen som er åpenhet. Dimensjonen åpenhet omhandler at personen ikke holder tilbake vesentlig informasjon, altså om personen forteller hele sannheten. Brorparten forteller at de ikke er redd for å uttrykke hva de mener, og at diskusjonene som oppstår er saklige og sunne.

5.2.2 Motivasjon

Motivasjon ble tidligere i oppgaven definert som en drivkraft, noe som kan forklare hvorfor og hvordan vi gjør ting. For å kunne svare på problemstillingen er det viktig å se på hva som motiverer medarbeiderne, om de er motiverte og hvordan lederne motiverer de (Saksvik og Nytrø 2009). Motivasjon blir i tillegg satt som en av læringsprinsippene til Moxnes.

Edward og Deci Ryan legger i sin behovsteori vekt på autonomi, kompetanse og tilhørighet. Hvis disse behovene dekkes vil innsats, prestasjoner på høyt nivå og trivsel være resultater. De legger spesielt fokus på betydningen av å føle kontroll og selvbestemmelse (Saksvik og Nytrø 2009, 142). I intervjuene med medarbeiderne kommer det frem at alle trives veldig godt på jobben, de har gode forhold til lederne og sine kollegaer. De har tillit til sine ledere og kollegaer, noe som igjen bidrar til å skape god trivsel på jobben. De aller fleste uttrykker at de selv kan være med på å bestemme hva og hvordan de selv har lyst til å utvikle seg, gjerne gjennom medarbeidersamtaler med sine ledere. Det kan tenkes at dette bidrar til å gi medarbeiderne en form for autonomifølelse. De fleste uttrykker at de ønsker å lære og utvikle seg men helst i noe de selv synes er spennende, og føler at det er relevant for sitt eget arbeid. Det er da de er mest motiverte og tar til seg kompetansen best (Saksvik og Nytrø 2009, 143). Tidsklemmen på jobb, gjør det vanskelig for medarbeiderne å sette av tid til å utvikle seg. Mye av kursene de må ta som er obligatoriske, vil ikke dekke kompetansebehovet deres, da det ikke er nødvendig for at de skal oppleve mestring i sitt arbeid.

Videre i drøftingen kan man se på hvordan lederne i organisasjonen bidrar til å dekke behovene til medarbeiderne. I intervjuene hos lederne legger de fleste vekt på at de prøver å legge til rette for de enkelte medarbeiderne. De setter av tid til medarbeidersamtaler og lar medarbeiderne sette sine egne mål om hva de ønsker å oppnå i tiden fremover. Dette kan bidra til å bygge opp den autonome motivasjonen til de ansatte, der medarbeiderne kan oppleve en følelse av frivillighet. De prøver å tilrettelegge for de enkeltes interesser, innenfor gitte rammer. En kan derfor argumentere for at det også vil være en form for kontrollert motivasjon i bildet hvor medarbeider kan ha en følelse av å være presset. Den kontrollerte motivasjonen kan virke demotiverende, og vil ikke kunne skape motivasjon hos medarbeidere

som ikke allerede har en indre eller ytre motivasjon. Likevel føler nesten alle at de blir hørt og at det er rom for at de kan snakke og ta opp det de trenger.

Det er vanlig å skille mellom indre og ytre motivasjon i de fleste motivasjonsteorier. Er handlingene basert på en følelse av frihet eller en form for ytre påvirkning, eksempelvis gjennom belønning eller press (Jacobsen og Thorsvik 2016, 253). Medarbeiderne har kurs som er obligatoriske, men har også muligheten til å ta frivillige kurs. Videre kan en argumentere for at de obligatoriske kursene medarbeiderne tar er ytre motivert, da disse handlingene er basert på en ytre påvirkning. Det er et press på å ta disse kursene, hvis medarbeiderne ikke gjør de, vil de fra sin leder få beskjed og påminnelser om å ta de. Det er ikke nødvendigvis en selvbestemt handling om medarbeiderne skal ta disse kursene. Derfor kan utgangspunktet til deltakelsen til noen av disse kursene sees på som et opplevd ytre press, som kan føre til at handlingen blir ytre motivert. Selv om noen av kursene og utviklingen av noen av medarbeiderne kan tolkes som et ytre press, er fortsatt medarbeiderne engasjerte i arbeidet de gjør.

Vi kan også se at medarbeiderne utfører handlinger som er indre motiverte. Flere av medarbeiderne i intervjuene uttrykker at de har lyst til å utvikle seg. Dersom det medarbeiderne skal lære interesserer de og er spennende, sier de at de er motiverte til å lære. Det de da lærer vil også hjelpe de å få dekket behovet deres for kompetanse som de kan ta i bruk i deres arbeid som beskrevet ovenfor. Det kommer også frem under intervjuene at forståelse gjør medarbeiderne mer motivert. Det er når lederen forteller sine medarbeidere hvorfor de bør lære seg det, at medarbeiderne igjen blir mer interessert å tilegne seg ny kunnskap og utvikle seg.

Videre ønsket vi å finne ut av hvordan lederne motiverer sine ansatte til å utvikle sin kompetanse. Her fant vi ut av at lederne ikke har en samkjørt plan om hvordan de motiverer, men prøver å tilpasse det til den enkelte medarbeider. De prøver å løfte frem gode prestasjoner, vekke interessen til medarbeidere og vise de ansatte at det er enkelt og attraktivt å ta kurs. De prøver å få medarbeiderne til å bry seg om det de jobber med. Vi kan derfor argumentere for at lederne prøver å vekke den indre motivasjonen til medarbeiderne. De prøver å vise hvordan aktiviteten er belønnende i seg selv. I tillegg har de også ytre belønninger for medarbeidere for eksempel gjennom bonusmodellen. Her handler det om at

de ansatte setter seg mål og en plan for hvordan de skal gjennomføre de oppsatte målene, og hvis de klarer å nå målene sine vil de motta bonus.

Når det kommer til hvordan lederne motiverer medarbeidere som ikke er motiverte, kommer det ikke frem noe tydelig eller konkret svar. De prøver å sette mål basert på det personen klarer å utføre. Lederne prøver å hjelpe medarbeiderne i gang, men de sier at alt har en grense. De prøver altså skape en form for indre motivasjon hos medarbeiderne, men hvis medarbeiderne ikke er interesserte så godtar de fleste lederne dette. I intervjuene med lederne fremkommer det heller ikke om bonusmodellen fungerer hos de medarbeidere som ikke er motiverte. Ut fra teori om indre og ytre motivasjon, er det mest lønnsomt for organisasjonen å fokusere på den indre motivasjonen hos medarbeidere, da dette vil være mer engasjerende samt øke læring og prestasjoner på arbeidsplassen. Saksvik og Nytrø legger vekt på at ledere og andre nøkkelpersoner bør undersøke hva den enkelte opplever som indre motiverende, og sørge for at jobben de gjør innebærer en del av disse elementene (Saksvik og Nytrø 2009). Dette samsvarer med det mange av lederne prøver å gjøre.

5.2.3 Ledelse

I teorikapittelet har vi tatt utgangspunkt i Bass og Avolio sin fullspektrumsmodell, der vi skiller mellom tre ulike ledelsesstiler; transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og “Laissez faire”-ledelse.

Som nevnt i teorikapittelet, deles transformasjonsledelse inn i fire komponenter, som også kalles for de fire I-er. Vi har valgt å drøfte intellektuell stimulering og individuell støtte i dette delkapittelet. Inspirerende motivasjon og idealisert innflytelse omhandler i stor grad tillit og motivasjon, og har blitt drøfte ovenfor.

Intellektuell stimulering omhandler at leder formulerer nye ideer og tanker, som igjen skal gi sine ansatte muligheten til nytenking og kreative innstillinger (Thompson 2019, 27). Vi kan se at dette samsvarer med et av intervjuene. En av medarbeiderne uttrykker at h*n opplever at lederen utfordrer sine medarbeidere, samt får de til å tenke nytt. Under et annet medarbeiderintervju, ser vi at det kan stilles litt for høye krav og forventninger. Dette har ført til at vedkommende ukentlig tyr til andre løsninger og lærer seg ting på egenhånd, fremfor å spørre leder. Det siste komponentet er individuell støtte. Her skal leder vise personlig respekt overfor sine ansatte ved å gi dem spesiell oppmerksomhet, samt se hvert enkelt behov og

veilede dem slik at de kan nå sitt fulle potensiale (Thompson 2019, 28). Som nevnt i intellektuell stimulering, kommer dette tydelig frem ved at leder tar med sine ansatte på det h**n* gjør, delegerer oppgaver og utfordrer slik at hver enkelt utvikler seg. Resultatene tyder på at medarbeiderne har høy tillit og gode relasjoner med sin leder. Likevel kan vi se at enkelte av medarbeiderne opplever ubehag ved å stille spørsmål. Som vi har skrevet i teorien skal en transformasjonsleder motivere og fremstå som en rollemodell for sine ansatte, oppgaver skal bli delegert bort og følges opp.

Betinget belønning er en dimensjon som tilhører transaksjonsledelse. Det settes forventninger, deretter følger det på med anerkjennelse når mål blir nådd (Thompson 2019). Dette kan være tilstrekkelig for å fremme tilfredshet blant de ansatte, men ikke nok til å få dem til å yte mer enn forventet. Aktiv avviksledelse er en mer korrigerende ledelsesstil, med preg av negative tilbakemeldinger. Det kan tydes på resultatene, at medarbeidere føler et press på å skulle levere på likt nivå som sine ledere. Som nevnt tidligere, kommer det også frem at kravene er for høye og at medarbeidere heller finner egne løsninger, fremfor å spørre leder. Samtidig påpeker medarbeidere at leder er villig til å lære bort, er åpen for diskusjon og uenighet.

Bass og Riggio (2006) beskriver at ved passiv avviksledelse, venter lederen til feil og avvik har oppstått før de kommer med eventuelle korrigeringer. "Laissez faire"-ledelse, er der lederen fraskriver seg ansvar og plikter, og unngår å ta avgjørelser (Thompson 2019, 24). Vi har ikke funnet resultater som tilsier at organisasjonen har ledelsesstiler som kjennetegner disse formene for ledelse. Dette er positivt, da dette som sagt i teorikapittelet, er den minst effektive formen for ledelse (Thompson 2019, 24).

I våre funn fremkommer det ingen konkrete tegn på at organisasjonen enten faller inn under transformasjonsledelse eller transaksjonsledelse. Det er vanskelig å sette én bestemt ledelsesform for denne organisasjonen, da vi kan se ulike lederstiler på flere av lederne. Det kan heller se ut som organisasjonen har en blanding av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Bass og Avolio presenterer dette som en ikke-ledelse i fullspektrumsmodellen (Thompson 2019, 19). Det kommer frem at organisasjonen i utgangspunktet har en code of conduct, men at denne ikke blir fulgt da den ikke gir så god indikasjon, samt er dårlig oversatt fra engelsk til norsk. Resultatene tilsier at det ikke er en fastsatt kultur for hvordan ledelsesformen skal være, og at dette er opp til hver enkelt leder å forme selv.

5.2.4 LMX

Tillit gjenspeiler seg som en viktig del i LMX teorien, som er en relasjonsbasert ledelsesteori. Det dreier seg om utveksling av gjensidig respekt og kommunikasjon, der kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider oppleves som god (Martinsen 2017, 134).

I intervjuene er både ledere og medarbeidere enige om viktigheten av gode relasjoner. Både medarbeiderne og lederne legger vekt på at det er viktig med åpne og trygge forhold med takhøyde for å kunne dele, spørre og diskutere med hverandre. Dette er alle viktige faktorer i LMX-teorien som vil gi positive fordeler gjennom mindre fravær, mindre personalgjennomtrekk, positive prestasjonsvurderinger, større engasjement for organisasjonen, mer interessante arbeidsoppgaver og mer støtte og oppmerksomhet fra lederen (Kaufmann & Kaufmann 2015, 473). Dette kan gjenspeiles fra intervjuene vi gjorde hos både ledere og medarbeiderne hvor vi legger merke til at alle trives i sin jobb, samt har et relativt stort engasjement for sin organisasjon. Det er ofte snakk om “vi” og ikke “jeg”. Fra flere av lederne sine intervjuer fremkommer det også at det er lite gjennomtrekk i jobben og at de ansettelsene som skjer i organisasjonen kommer fra innsiden. Selv om det fremkommer at forholdene mellom leder og medarbeider er generelt gode, får vi også vite at det er en svak kultur i organisasjonen for hvordan leder-medarbeider relasjoner skal være. Organisasjonen har en HR-avdeling som er flinke til å hjelpe lederne i hvordan de skal opptre, men det er likevel mye som er individuelt og det blir uttrykt et behov for bedre styring. Ved å legge større vekt på samspillet mellom leder og medarbeider, og legge tydeligere retningslinjer, vil man ifølge Kaufmann & Kaufmann i større grad kunne utvikle medarbeiderkompetanse (Kaufmann & Kaufmann 2015).

Lederne legger vekt på at de prøver å ha en åpen kultur med sine medarbeidere, hvis noen sier ifra om noe skal de ikke få kjeft. De prøver å være ledere som medarbeiderne kan stole på, enten det er jobb eller personlig. Vi kan se at dette samsvarer med Ohio- og Michigan-studiene som omhandler viktigheten av at lederen har en god relasjon til sine medarbeidere, uavhengig av lederstil. Dette er en faktor som blir trukket frem som sentral når det kommer til å utføre god ledelse. En leder legger spesielt vekt på å dele av den personen de er, som de mener også hjelper å skape tillit hos sine medarbeidere. Derimot ifølge LMX-teorien er graden av relasjonskvaliteten, sett fra medarbeidernes synspunkt (Martinsen 2017, 134). Det overordnede blikket fra medarbeiderne er at de fleste har et veldig godt forhold til sin leder.

De ser hvordan gode forhold gjør at man snakker mer sammen og åpner seg mer. De fleste får den støtten og den hjelpen de trenger. Likevel kan vi ved nærmere undersøkelse av intervjuene få et inntrykk av at medarbeiderne ikke alltid tør å gå til sin leder hvis de trenger hjelp. Det blir også påpekt at “det kan blåse” og at man må ha litt tykk hud. Dette kan blant annet svekke dyadeforholdet mellom en leder og medarbeider, samt påvirke tilliten medarbeiderne har til sin leder.

5.2.5 Læring

I teorikapittelet i denne oppgaven blir læring definert som erverving og utvikling av kunnskaper og ferdigheter som tar utgangspunkt i erfaring og fører til relativt varige endringer i atferd og tankesett (Kaufmann & Kaufmann 2015, 247).

70-20-10 modellen legger frem et forslag på hvordan ulike type læringsformer bør fordeles. Det kommer frem at organisasjonen har høyt fokus på kurs som opplæringsform. Kursene omhandler ofte HMS relaterte spørsmål, som ikke nødvendigvis samsvarer med arbeidsoppgavene til den enkelte medarbeideren. Organisasjonen tilbyr også forelesninger og seminarer som en læringsmetode. Kurs og forelesninger læringsmetoder som går innenfor 10% av læringen i 70-20-10 modellen. Det vil derfor være hensiktsmessig for organisasjonen å undersøke om det er andre læringsmetoder som kan supplementere kursene og forelesningene (Filstad 2016, 66).

Det blir nevnt at organisasjonen i noen tilfeller bruker jobbskygging og mentorforhold som en form for å dele allerede eksisterende kunnskap. Likevel får vi inntrykk av at dette stort sett blir brukt i forbindelse med onboarding prosessen, altså når en medarbeider trer inn i en ny stilling. Her kan jobbskygging bli brukt for å tilegne seg kunnskap en medarbeider med ytterligere erfaring innehar. Jobbskygging er en form for læring som som i hovedsak egner seg best i starten av arbeidsforholdet. Mentorveiledning kan i større grad være relevant også senere i arbeidsforholdet. Denne læringsmetoden kan være ressurskrevende da det krever at en med fagkunnskaper lærer opp en annen. Det kommer frem i resultatene fra intervjuene at det mangler ressurser for å kunne foreta en jobbskygging. Den daglige driften blir prioritert, og det er derfor vanskelig å få tid til at en medarbeider kan observere en annen. Jobbskygging kan være ressurskrevende på kort sikt da begge parter skal ha utbetalt lønn. På lang sikt vil denne læringsmetoden gagne organisasjonen da medarbeideren som observerer får en grundig

gjennomgang av hva som skal gjøres, og hva som forventes av personen (Kaufmann & Kaufmann 2015, 268).

I teoridelen omtaler vi Moxnes sine sentrale prinsipper for læring. Det første sentrale prinsippet Moxnes omtaler er mål. Her understreker Moxnes viktigheten av at de ansatte vet formålet med læringsprosessen, slik at de har klart for seg hva organisasjonen ønsker å oppnå (Lai 2013, 138). I resultatene kommer det frem at lederne gjennomfører kartleggingsmøter der de sammen med sine ansatte nedsetter læringsmål for en gitt periode. Videre har lederne jevnlig medarbeidersamtaler der de diskuterer hvordan den enkelte ansatte ligger an i forhold til de nedsatte målene. Samtidig nevner en av lederne at kartleggingen av den allerede eksisterende kunnskapen i organisasjonen har forbedringspotensial. En slik kartlegging kan bidra til at organisasjonen har større oversikt over hvilken kompetanse som finnes i organisasjonen. Videre kan dette bidra til at de ansatte lettere kan dele sin allerede eksisterende kunnskap med hverandre.

Det neste læringsprinsippet Moxnes ser på som sentralt er motivasjon. I resultatene kommer det frem at motivasjonen hos de ansatte varierer, men at det er enkelte deler av læringsprosessen som er mer motiverende enn andre. Vi har drøftet motivasjon nærmere i delkapittelet om motivasjon. Moxnes har et prinsipp som handler om at læringsprosessene bør være meningsfulle. Det at læringen er meningsfull kan bidra til å øke motivasjonen. Den kognitive tilnærmingen til læring tar også for seg betydningen av at den lærende forstår hvorfor de gjennomfører læringsprosessene. Det kommer frem i resultatene at enkelte medarbeidere har et større ønske om å tilegne seg ny kunnskap dersom lederen forklarer hvorfor de bør utvikle sin kompetanse. En av lederne forteller at det er viktig at de ansatte ser verdien i kompetanseutvikling. Samtidig kommenterer en av medarbeiderne at de føler enkelte av læringsprosessene er overflødige, og har lite relevans for deres arbeidsoppgaver. Det er derfor sentralt at de ansatte er med på prosessen der læringsplanen fastsettes. Prinsippet om medbestemmelse blir derfor sentralt i denne sammenhengen (Lai 2013, 138).

Tilbakemelding og oppfølging både underveis, og i etterkant at læringsprosessene er et annet sentralt prinsipp. Oppfølging underveis kan virke støttende for de ansatte. Under en slik oppfølging kan lederne komme med tilbakemeldinger til den ansatte om hvordan de yter, og sørge for at de er opplyst om eventuelle konsekvenser (Lai 2013, 138). En slik oppfølging er hensiktsmessig for å kunne evaluere læringsprosessene, og ut ifra dette eventuelt forbedre de.

I resultatene ser vi som nevnt tidligere at oppfølgingen i etterkant av læringsprosessene ikke fungerer optimalt. Både ledere og medarbeiderne ønsker at denne prosessen skal forbedres. Samtidig kommer det frem at oppfølgingen underveis i kompetanseutvikling prosessen er bedre. Medarbeiderne blir fulgt opp underveis gjennom å evaluere kompetansemålene i de jevnlig medarbeidersamtalene.

Forsterknings prinsippet tar for seg at de ansatte må belønnes når de yter godt (Lai 2013, 138). Dette prinsippet kan knyttes opp mot en behavioristisk tilnærming når vi fokuserer på læring gjennom forsterkning. I resultatene fra intervjuene kommer det frem at organisasjonen opererer med en bonusmodell for å motivere sine medarbeidere. Dette er et godt eksempel på positiv forsterkning der deltakeren får positive konsekvenser når personen yter godt. Et eksempel på en negativ forsterkning er at medarbeiderne får mindre kritikk fra deres leder dersom de presterer. Når vi undersøker resultatene fra intervjuene får vi inntrykk av at enkelte medarbeidere mener at deres leder konsekvent redigerer deres arbeid uten ytterligere grunn. Forsterkning brukes i hovedsak for å motivere de ansatte til å prestere etter organisasjonens mål og behov (Lai 2015, 123). Lite konsekvent, eller for flittig bruk av forsterkning, kan svekke både den negative og positive forsterkningen. Det er viktig å finne en balanse der de ansatte har tillit til at de får belønning i tilfeller hvor de yter godt.

Prinsippet om fordelt læring handler om at læringen hovedsakelig skal fordeles i moduler og ikke intensive gjennomføringer. Dette betyr at organisasjonen bør dele læringsprosessen opp i mindre biter, og kontrollere at rekkefølgen og oppstykingen er hensiktsmessig for organisasjonens mål (Lai 2013, 138). Organisasjonen dekker dette prinsippet relativt godt da de har en plattform med kurs som alle i organisasjonen må gjennomføre på jevnlig basis. Dette bidrar til den at den grunnleggende kunnskapen organisasjonen mener hver enkelt medarbeider skal ha, holdes oppdatert. Ut fra dette kan enkelte medarbeidere bli tilbudt å utvikle sin kompetanse videre gjennom andre seminarer, kurs, forelesninger og lignende. Noen av medarbeiderne får tilbud om å ta fagbrev. Organisasjonen tilbyr videre kompetanseutvikling, dersom de ser at det kan gagne organisasjonen på lang sikt.

Moxnes sentrale læringsprinsipper er et godt utgangspunkt når det kommer til oppbygging av læringsprosessen. Likevel vil det ikke være mulig å følge disse prinsippene dersom organisasjonen ikke har ressurser til å gjennomføre dem. Det kommer frem i resultatene at dette ikke alltid er tilfellet. Mangel på tid er gjennomgående i læringsprosessen. Flere av

medarbeiderne uttrykker at de ikke har tid til å gjennomføre kurs og andre former for læring da den daglige driften krever mer oppmerksomhet. Dette tyder på at det blir satt av for lite tid til å gjennomføre noe annet enn det som kreves i den daglige driften.

5.3 Muligheter og svakheter

Denne oppgaven baserer seg på funn gjort via semistrukturerte forskningsintervjuer. Det vil med andre ord si at intervjuguiden allerede har bestemte temaer og avgrensninger, samtidig som det ikke er ferdige svarkategorier. Vi stiller relativt åpne spørsmål, som informanten kan besvare på den måten de selv tolker spørsmålene. Det vil da være en mulighet for at informanten kommer med informasjon eller uttalelser som strider imot det han eller hun tidligere har sagt. Det er vår rolle å skulle lese funnene, og det vil derfor kunne åpne seg for at forskeren tolker svarene ulikt. Dette kan være grunnet dårlig kommunikasjon, en ubalanse i informantens livsverden eller forskeren kan ha vært for dårlig til å komme med oppfølgingsspørsmål. Hvordan uttalelsen blir presentert er derfor avhengig av forskeren sin egen avgjørelse. Forandring i uttalelser kan også ha noe med at informanten utvikler ny kunnskap i møte med forskeren, og underveis endrer mening (Postholm, 2010). En fordel med intervju er at man underveis kan rette opp i misforståelser, samt forklare spørsmålene dersom noe ikke blir forstått. Ulempen ved å ha en slik form for dialog, er at det kan gi muligheten for å stille ledende spørsmål, eventuelt påvirke respondenten gjennom tilbakemeldinger, ansiktsuttrykk og lignende. Det at vi er tre gjør at én kan intervjuer og to tar notater. Det gjør det også lettere for å diskutere intervjuene med hverandre, noe som igjen kan føre til at vi unngår å beslutte oppfatninger og meninger som kan påvirke analysen.

Det har videre vært svært viktig å betrakte vår posisjon som “forskere” i løpet av denne prosessen, da vår valgte fremgangsmåte kan ha en påvirkning på våre funn (Johannessen 2011, 40). Vårt utgangspunkt i denne oppgaven er basert på et engasjement og interesse for feltet og det valgte temaet. Vår interesse for feltet har gjort at vi er motiverte og har jobbet effektivt med oppgaven. En svakhet kan derimot være at det kan ha påvirket personlige holdninger og perspektiver. Det har derfor vært gjennomgående i denne oppgaven og vurdere grad av objektivitet og nøytralitet i løpet av prosessen.

Det har vært nødvendig å foreta en utvelgelse av kilder vi fant relevante, grunnet oppgavens omfang, begrensninger i antall ord og tidsperiode. I denne sammenheng eksisterer det mye forskjellig empiri. De kildene som er tilgjengelige, er ikke nødvendigvis relevante for problemstillingen vår. Blant de tilgjengelige kildene har det derfor vært viktig å velge de som kan bidra med den mest relevante informasjonen ut fra problemstillingen (Grønmo 2016, 136). Vi har tatt dette i betraktning, men en svakhet kan være at vi har utelukket relevante kilder som kunne ha hjulpet å besvare problemstilling på en mer fordelaktig måte.

Kapittel 6: Avslutning på bacheloroppgaven

I avslutningskapittelet vil vi starte med å konkludere, og svare på forskningsspørsmålene. Videre vil vi komme med forslag til konkrete tiltak organisasjonen kan gjennomføre for å forbedre leder-medarbeider relasjonen, og sikre kompetanseutvikling i organisasjonen. Kapittelet avsluttes med forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon og svar på forskningsspørsmålene

For å konkludere denne bacheloroppgaven har vi valgt å svare på forskningsspørsmålene vi introduserte i innledningskapittelet. Vi har drøftet problemstillingen i lys av teori og empiri, der forskningsspørsmålene bidro til å utforme en oversikt over det vi ønsket å fokusere på i oppgaven. Problemstillingen lyder som følger; Hvordan kan relasjonen mellom leder og medarbeider sikre kompetanseutvikling?

På bakgrunn av drøftingen og analysen kommer det tydelig frem at det er mange elementer som påvirker både relasjonen mellom leder og medarbeider, og hvordan kompetanseutvikling kan sikres. Når vi ser på forskningsspørsmålene sitter vi igjen med et inntrykk av at organisasjonen har flere områder der forbedring vil være hensiktsmessig for videre kompetanseutvikling. Et av våre mest fremtredende funn er mangelen på tid til å gjennomføre de ulike kompetanseutviklings prosessene. Den daglige driften har førsteprioritet, og intervjuobjektene uttrykker at det sjeldent er tid til å fokusere på kompetanseutvikling. Dersom det ikke blir satt av tid til kompetanseutviklingen er det lite poeng i å endre andre komponenter i kompetanseutviklings prosessene.

6.1.1 Hvilken betydning har tillit for kompetanseutviklingen i organisasjonen?

Tillit har stor betydning for organisasjonens kompetanseutvikling, da det åpner for kunnskapsdeling og utvikling. Det generelle inntrykket er at tilliten er relativt god i organisasjonen, men underveis i enkelte av intervjuene kommer det frem at tilliten ikke er fullkommen. Vi kan tyde mangel på integritet når det kommer til oppfølging, og tilfeller der de mellommenneskelige kunnskapene svikter.

6.1.2 Hvordan motiverer lederne sine ansatte til å utvikle sin kompetanse?

Lederne i organisasjonen motiverer medarbeiderne forskjellig. Våre hovedfunn tilsier at lederne jobber med å vekke interesse og gjøre det enkelt for medarbeiderne å utvikle seg. Lederne prøver å motivere ansatte gjennom den indre motivasjonen, samtidig som de også prøver å motivere gjennom ytre belønninger. Medarbeiderne selv uttrykker at de blir mest motivert når de selv forstår hvorfor de skal utvikle seg og når de har kurs som de anser selv som meningsfulle. Det er den indre motivasjonen som er av størst betydning for de ansatte. Dette samsvarer også med teorien.

6.1.3 Hvordan kan ulike lederstiler påvirke relasjonen mellom leder og medarbeider?

Måten lederne kommuniserer med medarbeiderne på, påvirker også relasjonen dem imellom. Medarbeiderne opplever at de har en åpen, trygg og god relasjon med sine ledere, som fører til gevinster for organisasjonen i form av at medarbeiderne yter godt. Det er den transformerende lederstilen som vil være mest lønnsomt for kompetanseutviklingen. Likevel er det tilfeller hvor vi kan trekke tråder til transaksjonsledelse. Da organisasjonen ikke har en fastsatt måte å lede på, i kombinasjon med høye krav, vil det ha en negativ påvirkning på organisasjonen (Risan 2012).

6.1.4 Hvilke læringsmetoder og prinsipper er mest hensiktsmessig for organisasjonens kompetanseutvikling?

Organisasjonen har høyt fokus på kurs som læringsmetode. Dette er en læringsmetode som ifølge teorien gir mindre utbytte enn andre metoder som for eksempel læring gjennom å gjøre. Det vil derfor være hensiktsmessig å kombinere organisasjonens allerede eksisterende læringsmetoder med andre former for læring. Moxnes sentrale prinsipper for læring er noe organisasjonen kan bruke som utgangspunkt når det kommer til å legge en kompetanseutviklingsplan for de ansatte. Oppfølging og evaluering av læringsprosessene er viktig når det kommer til å utvikle medarbeiderne, da det bidrar til å optimalisere

læringsprosessene. Medarbeiderne opplever også mangelfull oppfølging i etterkant av læringsprosessene.

6.2 Forslag til konkrete tiltak

Ut ifra teorien og empirien, har vi skrevet ned noen forslag til tiltak organisasjonen kan ta i bruk. Dette anbefaler vi å gjøre i samarbeid med HR-avdelingen.

6.2.1 Revidere og forklare hva Code of Conduct er, og hensikten bak den

Organisasjonen sin Code of Conduct bør revideres og oversettes bedre. Alle ledere burde forstå hensikten med denne kodeksen. Alle ledere bør lese gjennom kodeksen årlig der de skriver under at de har lest og er innforstått med organisasjonens satte normer, regler og ansvar samt rett praksis. Hensikten med dette vil være å tydeliggjøre og fastsette en kultur for ledere og deres praksis.

6.2.2 Utarbeide tydelige oppfølgingsprosesser

Tydligere oppfølgingsplaner når det kommer til evaluering av læringsprosessene er noe organisasjonen burde utvikle. Evalueringen skal ha til hensikt å forbedre utbytte av læringsmetodene. Denne oppfølgingsprosessen skal inkludere at lederne følger opp de ansatte i etterkant av kursene, dette kan bidra til å kartlegge hva de ansatte sitter igjen med og hvordan de anvender kunnskapen i det daglige.

6.2.3 Forbedre kompetansekartlegging av allerede eksisterende kompetanse

Organisasjonen bør utarbeide en database der de kartlegger hvilken kompetanse de ansatte i organisasjonen har. Denne databasen kan være tilgjengelig for lederne, der de kan se hvilke medarbeidere som har kompetanse innenfor ulike temaer. Dette gjør at organisasjonen lettere kan benytte seg av den allerede eksisterende kompetansen i organisasjonen. Det vil også være fordelaktig i en prosess der et arbeidsforhold skal avvikles, og en ny kandidat skal velges. God kompetansekartlegging kan bidra til at kunnskap ikke forsvinner med medarbeideren som forlater organisasjonen.

6.2.4 Kartlegge hvilke kurs som samsvarer med de ansattes arbeidsoppgaver

Vi anbefaler at organisasjonen utfører undersøkelser for å se hvem som har mest utbytte av de ulike kursene. Det kan være hensiktsmessig å eliminere enkelte av de obligatoriske kursene som ikke samsvarer med noen av medarbeidernes arbeidsoppgaver. Når unødvendige kurs utelukkes, vil de ansatte ha mer tid til å fokusere på å tilegne seg kunnskap de kan anvende i arbeidshverdagen.

6.2.5 Tiltaksplan for motivasjon

Det vil være hensiktsmessig for organisasjonen å utarbeide en tiltaksplan som tar for seg hva som kan motivere de ansatte. Planen har til hensikt å spesielt fange opp og dra med de som er lite motiverte. Planen bør legge vekt på motivasjonsbehovene som er beskrevet i teori og drøftingsdelen. Gjennom samtaler med medarbeider bør leder undersøke hva den enkelte opplever som indre motiverende, og sørge for at jobben de gjør innebærer en del av disse elementene. Bonusmodellen bør også videreføres i denne tiltaksplanen.

6.2.6 Workshop for ledere

Workshops for ledere er noe organisasjonen kan arrangere hvert andre kvartal. Det kan i denne sammenheng utarbeides case og oppgaver, samt opprette verktøy for håndtering av de ulike arbeidssituasjonene de kommer over. Lederne kan her også øve seg på å ta i bruk det de har lært i de ulike kursene.

6.3 Forslag til videre forskning

Dagens arbeidsliv har store preg av hyppige omstillingsprosesser, ansettelses og digitalisering. Det kan føre til større forventninger til effektiv ledelse, god kommunikasjon og utvikling. Tatt i betraktning, er det viktig å se på hvordan organisasjonen også kan sikre kompetanseutviklingen fremover i tid. Funnene i en eventuelt videre forskning, vil da kunne gi et enda dypere grunnlag og svar på problemstillingen, samt forskningsspørsmålene.

For fremtidig og videre forskning, kunne det også vært spennende å gjennomført en annen form for metode, som for eksempel observasjonsstudie. Nå som vi har intervjuet ledere og medarbeidere hver for seg, kunne det senere vært interessant å følge disse over lengre tid for å nøyaktig se hvordan medarbeiderne og lederne oppfatter relasjonen ovenfor hverandre. Det

ville også gitt muligheten for å observere hvilke faktorer som eventuelt skulle ha påvirket relasjonen over tid.

Forslag til problemstilling for en eventuelt videre forskning kan være:

Hva kan organisasjonen gjøre for å sikre fremtidig kompetanseutvikling?

Referanseliste

Avolio, B., J. & Bass, B., M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multiple-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6, 199 – 218. doi: 10.1016/1048-9843(95)90035-7.
<https://www-sciencedirect-com.egms.idm.oclc.org/science/article/pii/1048984395900357>

Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2006. *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Filstad, Cathrine. 2016. *Organisasjonslæring*. 2. utg. Fagbokforlaget, Bergen.

Glasø, Lars og Geir Thompson. 2019. *Transformasjonsledelse*. 1. utg, 4. opplag. Oslo: Gyldendal Akademiske.

Grønmo, Sigmund. 2017. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Halvorsen, K., 2003. *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 4 red. Oslo: Cappelen

Johannessen, Asbjørn., Per A. Tufte og Line Christoffersen. 2005. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelige metode*. (4. utgave). Oslo: Abstrakt forlag AS

Johansen, Olav. 2018. *HR og personalledelse*. 2 utg. Red. Helene Sætersdal. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar, og Jan Thorsvik, 2016. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utgave red. Bergen: Fagbokforlaget.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A., 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4.utgave red. Bergen: Fagbokforlaget.

Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Fagbokforlaget, Bergen.

Larsen, Ann Kristin. 2017. En enklere metode. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS

Martinsen, Øyvind Lund. 2017. Perspektiver på ledelse (4. utgave). Oslo: Gyldendal Akademiske

Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995. The knowledge-creating company. New York: Oxford University Press.

Risan, Hans. 2012. «Dyadisk lederskap». Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. 67-74

<https://www.magma.no/dyadisk-lederskap>

Schunk, D.H. 2000. Learning theories. An educational perspective (3. utgave). Upper Saddle River, OH: Prentice-Hall.

Saksvik, Per Øystein, og Nytrø, Kjell. 2009. Klinisk organisasjonsspsykologi. 1. utgave. Cappelen Akademisk forlag.

Steinar, Kvale, og Svend Brinkmann. 2019. Det kvalitative forskningsintervju (3. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk

Vansteenkiste, M., Lens, W. & Deci, E.L. 2006. Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. Educational Psychologist, 41(1), 19-31.

Skilbrei, May-len. 2019. Kvalitative metoder (1. utgave). Bergen: Fagbokforlaget

Tjora, Aksel. 2021. Kvalitative forskningsmetoder i praksis. 4. Utgave. Oslo: Gyldendal

Postholm, May Britt. 2010. Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier. (2. Utg.). Oslo: Universitetsforlaget

Johannesen, Lars E.F, Rafoss, witsø, Tore og Rasmussen, Erik Børve. 2020 «hvordan bruke teori? Nyttig verktøy i kvalitativ analyse». 3. opplag. Universitetsforlaget.

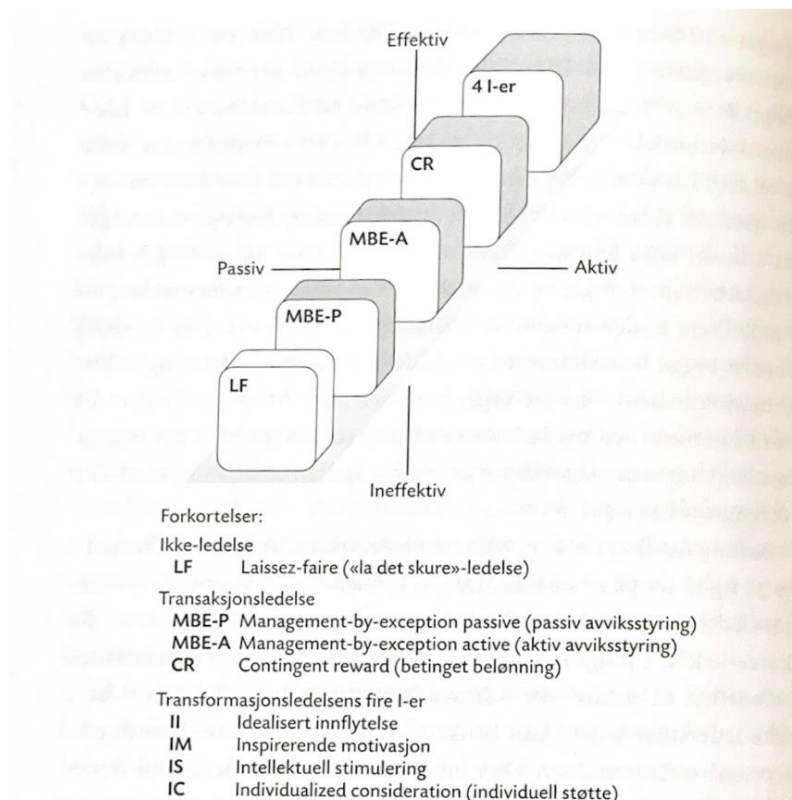
Vedlegg 1:

Figur 2.1: Moxnes sentrale prinsipper om læring

- Mål	Formålet med læringstiltaket må spesifiseres klart og gjøres kjent for den enkelte deltaker.
- Motivasjon	Deltakerne må være motivert for å lære, og motivasjonen må vedlikeholdes under gjennomføring av et tiltak.
- Mening	Deltakerne må oppleve læringstiltakets innhold og opplegg som meningsfylt og relevant.
- Medbestemmelse	Deltakerne må ha innflytelse ved både planlegging og gjennomføring av læringstiltak.
- Tilbakemelding	Deltakerne må få løpende tilbakemelding om ytelse og konsekvenser.
- Forsterkning	Deltakerne må belønnes for god ytelse.
- Fordelt læring	Læringstiltaket (prosessen) bør fordeles over moduler fremfor intensive gjennomføringer.

Vedlegg 2:

Figur 2.2: Bass og Avolios fullspektrumsmodellen for ledelse



Vedlegg 3:

Figur 2.3: Ulike evalueringsnivå

Nivå	Spørsmål
1. Reaksjon	Hvor fornøyd var deltakeren med tiltaket?
2. Læring	Hvilken kompetanse har deltakerne tilegnet seg som følge av tiltaket?
3. Anvendelse	I hvilken grad blir tilegnet kompetanse anvendt i praksis?
4. Nytte	I hvilken grad har tiltaket gitt nytte for organisasjonen, ut fra definerte, overordnede mål?

Vedlegg 4:

Figur 3.1: Liste med deltakere

Deltaker
Leder 1
Leder 2
Leder 3
Leder 4
Leder 5
Medarbeider 1
Medarbeider 2
Medarbeider 3

Vedlegg 5:

Intervjuguide Leder

Innledning

Hei, jeg heter ... og jeg skal intervju deg.

Hei, jeg heter ... og jeg kommer til å ta notater fra intervjuet.

Vi studerer HR og personalledelse og skriver bacheloroppgave dette semesteret. Vi har fokus på kompetanseutvikling og relasjonen mellom leder og medarbeidere. Hensikten med intervjuet er å kartlegge hvilken plan bedriften har for nåværende kompetanseutvikling og fremtidig kompetanseutvikling. Vi vil også se på relasjonen mellom leder og medarbeider. Situasjonen det siste året har vært noe annerledes, men vi velger å ta utgangspunkt i den vanlige arbeidshverdagen. Det vil si at vi ikke kommer til å ha fokus på fjern læring. Intervjuet er anonymt.

Kan du presentere kort hvem du er og hvilken stillingstittel du har?

Hvor lenge du har jobbet der?

Og kan du beskrive arbeidsoppgavene dine?

Spørsmål:

- Når jeg sier kompetanse, hva tenker du da?
 - Hvorfor mener du at kompetanse er sentralt?
- Hvordan tenker du at kompetanse kan utvikles?
- Når vi snakker om læring, hva tenker du da?
 - Hva innebærer det?
 - Hva er viktig å legge vekt på i læringen for å oppnå kompetanseutvikling?
 - Hva gjør du for å tilrettelegge for læring?
- Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
- Hva kjennetegner relasjonene mellom deg og de andre medarbeiderne?
- Hva mener du er viktig i leder-medarbeiderrelasjoner for å oppnå god kompetanseutvikling?
- Har du noen eksempler der bedriften har gjennomført god kompetanseutvikling?
- Kan du nevne et eksempel på noe som ikke har fungert i kompetanseutviklingen?
 - Hvordan forholder du deg til medarbeidere som ikke ønsker å videreutvikle seg?
- Hva gjør dere for å dele allerede eksisterende kunnskap?

- Hvordan deler du din kunnskap med medarbeiderne dine?
- Hvordan legger dere til rette for at de ansatte skal kunne benytte seg av kompetanseutviklings mulighetene?
- Hva tenker du når jeg sier tillit?
 - Hvordan åpner dette for kunnskapsdeling?
- Hva mener du er viktig for å oppnå denne tilliten?
- Hvordan er bedriftens organisasjonskultur?
 - Hvordan er kulturen når det kommer til kompetanseutvikling?
 - Hva slags kultur har dere for relasjoner mellom leder og medarbeidere?
- Hvordan påvirker leder-medarbeider relasjoner læringen i bedriften?
- Hva bør kjennetegne leder-medarbeider relasjonen for å lykkes med læring?
- Hvordan gjenspeiles bedriftens kultur i kompetanseutviklingen?
- Er det noe du ønsker å legge til?
- Er det noe vi har vært innom som du ønsker å prate mer om?
- Kan vi oppsummere?

Vedlegg 6:

Intervjuguide Medarbeider

Innledning

Hei, jeg heter ... og jeg skal intervju deg.

Hei, jeg heter ... og jeg kommer til å ta notater fra intervjuet.

Vi studerer HR og personalledelse og skriver bacheloroppgave dette semesteret. Vi har fokus på kompetanseutvikling og relasjonen mellom leder og medarbeidere. Hensikten med intervjuet er å kartlegge hvilken plan bedriften har for nåværende kompetanseutvikling og fremtidig kompetanseutvikling. Vi vil også se på relasjonen mellom leder og medarbeider. Situasjonen det siste året har vært noe annerledes, men vi velger å ta utgangspunkt i den vanlige arbeidshverdagen. Det vil si at vi ikke kommer til å ha fokus på fjern læring. Intervjuet er anonymt.

Kan du presentere kort hvem du er og hvilken stillingstittel du har?

Hvor lenge du har jobbet der?

Og kan du beskrive arbeidsoppgavene dine?

Spørsmål:

- Når vi snakker om læring, hva tenker du da?
 - Hva er viktig læring for kompetanseutvikling?
 - Hva gjør du for å tilrettelegge for din læring?
- Når jeg sier kompetanse, hva tenker du da?
- Hvordan tenker du at kompetanse kan utvikles?
- Hvordan bidrar din leder til din kompetanseutvikling?
- Hva gjør du aktivt for å utvikle din egen kompetanse?
- Hvordan er relasjonen mellom deg og de andre medarbeiderne?
- Hva gjør du aktivt for å dele din kompetanse med andre medarbeidere?
 - Hvilken type kunnskap deler dere?
- Hvordan tar du i bruk det du lærer på kurs i arbeidshverdagen?
- Hvordan blir du fulgt opp i etterkant av kursene?
- Hvordan er din relasjon til nærmeste leder?

- Hva mener du er viktig i leder-medarbeiderrelasjoner for å oppnå kompetanseutvikling?
- Har du noen eksempler på god kompetanseutvikling?
- Kan du nevne et eksempel på noe som ikke har fungert i kompetanseutviklingen
- Hva gjør deg motivert til å lære og utvikle deg?
- Har du tillit til din nærmeste leder?
 - er det tillit for kunnskapsdeling?
- Hva mener du er viktig for å oppnå denne tilliten?
- Hvordan er bedriftens organisasjonskultur?
- Hvordan er kulturen når det kommer til kompetanseutvikling?
- Hva slags kultur har dere for relasjoner mellom leder og medarbeidere?
- Hvordan tror du din læring blir påvirket av relasjonen til din leder?
- Hva bør kjennetegne leder-medarbeider relasjoner for å lykkes med læring?
- Er det noe du ønsker å legge til?
- Er det noe vi har vært innom som du ønsker å prate mer om?
- Kan vi oppsummere?

Vedlegg 7:

Intervju av Leder 4

Når jeg sier kompetanse, hva tenker du da?

- Da tenker jeg at det finnes både formell og uformell kompetanse. Formell er utdanning og kurs. Uformell er det man lærer i arbeidslivet og generelt. Altså hva du kan, og hva du vil, men det er noe annet.

Hvordan tenker du at kompetanse kan utvikles?

- Gjennom ulike måter.
 - Arbeid i det daglige.
 - Tilrettelegge for at de kan utvikle seg i det arbeidet de gjør.
 - Kurs og seminarer som er hensiktsmessige

Når vi snakker om læring, hva tenker du da?

- Først å fremst skole. Å bli lært noe.
- Læring er evnen til å tolke og analysere og bli bedre på ting.
- Forbedring.
- At man gjør noe på en måte en gang og så en annen måte en annen gang basert på den feedbacken man får.

Hva er viktig å legge vekt på i læringen for å oppnå kompetanseutvikling?

- Læring er relevant for det du ønsker å gjøre. Du må definere hva du vil, hva læringsutbytte er og hva du skal kunne. Ut fra dette skreddersyr man et løp. Da bygger man trinn for trinn for å komme dit.

Hva gjør du for å tilrettelegge for læring?

- Lanserte en ny bonus modell for brorparten av de ansatte med ledergruppen i supplychain.
- Hver enkelt ansatt skal sette seg et mål, med leder som de skal nå. Dette skal skape økt bevissthet om egenutvikling. Dette kartlegger også hvilke behov som det er i organisasjonen når det kommer til kompetanseutvikling. Jeg legger også til rette for kurs og seminarer.

- Vi har også fokus på lederutvikling. Det er viktig å ha kompetente ledere som forstår viktigheten av kompetanseutvikling i bedriften.
- Å kunne utvikle seg som menneske og lære på jobb mener jeg er essensielt for å trives i jobben. Det er også viktig at lederne er up to date når det kommer til dette.

Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?

- Før hadde jeg personalansvar. I dag har jeg en særskilt uavhengig stilling. Det er ledernivå uten direkte lederansvar.
- Min lederjobb er å bistå lederen og være en sparrepartner. Dette går ut på å hjelpe de hvis det er noe og rådgivning.
- Likevel har jo lederne selv ansvaret. Dette er sentralt fordi hvis jeg trækker over streken blir lederen passiv.
- Ledere er ofte opptatt av å holde agendaen og har ekstremt fokus på den daglige driften. Fokuset er å være kostnadseffektive. Det er min oppgave å sette kompetanseutviklingen på agendaen.

Hva kjennetegner relasjonen mellom deg og de andre medarbeiderne?

- Høy grad av tillit. Hvis man ikke klarer å opparbeide tillit, kommer man ingen vei. De kan stole på meg. Saker blir håndtert skikkelig og kommer ikke på avveie.
- Jeg er smidig og kjapp og legger til rette. Jeg ber dem ikke fylle ut skjemaer, men prøver å få ting gjort.
- Det er viktig å være synlig slik at medarbeiderne selv tør å stå frem. For eksempel holde foredrag.
- Alle kan komme direkte til meg hvis det er noe.
- Jeg bruker uniform som alle andre selv om jeg ikke trenger det. Dette skaper tillit og viser at man er tilgjengelig.

Hva mener du er viktig i leder medarbeider relasjoner for å oppnå god kompetanseutvikling?

- Tillit er nøkkelen sammen med kommunikasjon.
- Det er viktig at man kan være ærlig og si ifra dersom det er ting man er utrygg på og at man ønsker å utvikle seg innenfor området.
- Man må tørre å vise svakhet og derfor må det være et grunnlag av tillit.

- Det er viktig å sette av tid til å ha medarbeidersamtaler. Ikke bare de årlige, men jevnlig medarbeidersamtaler og kommunikasjon.

Har du noen eksempler der bedriften har gjennomført god kompetanseutvikling?

- Vi er en bedrift som har svært høye HMS krav. Strukturer og kurs skal gjennomføres til enhver tid. Her er det ingen slingringer. Dette er en strukturert og målrettet plan.
- Vi har mye bra digitale verktøy. To digitale plattformer:
 - Vi har academy der de obligatoriske kursene blir fulgt opp
 - Vi har Juice som er mer inspirasjons om skills, samarbeid og litt lederrelatert. Dette er kurs som man kan ta når man vil og det blir ikke tracket. Det er et slags ekstratilbud hvis man har tid til overs og ønsker det. Eksempel: konflikthåndtering for HR.

Kan du nevne et eksempel på noe som ikke har fungert i kompetanseutviklingen?

- Det er tilfeller hvor man er avhengige av eksterne leverandører. Vi har en del retningslinjer. Det å søke etter midler kan derfor være vanskelig. Det er en lang vei å gå for å få en til å få betalte kurs. Dette er en prosess vi jobber med å forenkle. Det handler mye om ledelse. Det å tilrettelegge og prioritere. Dersom du har en leder som ikke er så flink til dette stagnerer medarbeiderne.

Hva gjør dere for å dele allerede eksisterende kunnskap?

- Vi har jobbshadowing og mentorforhold. Her kan man utveksle erfaringer.
- Vi poster kurs og muligheter gjennom bedriftens sosiale medier internt.
- Vi bruker en kompetansematrise. Det vi kan, og ikke kan. Er det et større gap setter vi de sammen med andre slik at de kan lære av dem.
- Struktur og kartlegging er viktig. Det er slik vi finner løsningen.
- Vi har en vei å gå. Vi har mye kunnskap et sted, det handler bare om å få det over til et annet.

Hvordan deler du din kunnskap med medarbeiderne dine?

- Det jeg kunne før jeg ble ansatt var rekruttering. Jeg har litt faglig ansvar for det. Jeg sørger for å dele det jeg har av informasjon til HR. Jeg passer på å dele kurs, deler noe smart jeg kommer på. Jeg har holdt noen innlegg i avdelingen. Jeg deler innlegg. Det jeg kan er verdifullt for andre, selv om jeg ikke alltid tror det er viktig.

Hvordan legger dere til rette for at de ansatte skal kunne benytte seg av kompetanseutviklings mulighetene?

- Passer på å prøve å minne dem på det jevnlig. Driver med intern markedsføring og promoterer det.
- Det er for eksempel relevant å kunne litt om salg, og da må man markedsføre verdien av å ta et kurs. Forklare hvordan den tiden man legger ned til kompetanseutvikling bidrar til bedriften og hvilket utbytte dette gir.
- Det er viktig å vise de ansatte at det er enkelt og attraktivt å ta kurs. Det er viktig å gjøre enkle ting som gjør at de utvikler seg.

Hva gjør du for å motivere dine medarbeidere til å lære og utvikle seg?

- HR har lansert en bonusmodell som er basert på individuell utvikling. Det vil si at om de setter seg et læringsmål, en plan for å oppnå dette, og gjennomfører i løpet av året, vil de få en bonus.
- Samtidig fremmer vi viktigheten av rett fagkompetanse for å være konkurransedyktige i fremtiden og for at hver enkelt skal være relevante for oss og arbeidslivet generelt. Her samarbeider vi tett med fagforeningene.
- Videre har vi en del lederutviklingskurs, og digitale kurs, som vi promoterer hyppig til relevant målgruppe.
- Vi har også karriereplan prosesser og rekrutteringsprosesser hvor vi gir feedback rundt hva de bør utvikle seg på for å lykkes med å nå sine mål.

Hvordan takler dere medarbeidere som ikke er like motiverte til å utvikle kompetansen sin?

- Alle har mulighet til å ta initiativ til å lære mer innenfor områder de vil bli bedre på. Dersom dette ikke gjøres vil lederne hjelpe dem i gang, men alt har en grense. Hvis det ikke er noen respons så blir det vanskelig. Bedriften kan sette obligatoriske kurs, men hva er utbytte hvis de ikke er interessert. Likevel må vi ha noe som er obligatorisk med hensyn til for eksempel HMS. Vi sliter litt med de som ikke vil lære mer. Dette er veldig forskjellig fra person til person.

Hva tenker du når jeg sier tillit?

- Trygghet. trygt miljø er en grunnleggende filosofi. Det er viktig å vite at den andre personen ønsker å se meg. Hvis man diskuterer om noe så er det sunt og fint så lenge man begge ønsker at den andre skal lykkes. Dette blir vanskelig uten tillit i bunn. Alt blir vanskelig uten tillit.

Hvordan åpner tillit for kunnskapsdeling?

- Tørre å si det man sitter inne med. Å se seg selv og sine svakheter. Være nysgjerrig og spørrende ovenfor kollegaer med mer erfaring. Ydmyk tilnærming gjør at man lettere lærer. Uten dette vil det bli en lengre vei. Det er mye beste praksis og sånn, men i bunn ligger dette på den individuelle.

Hva mener du er viktig for å oppnå denne tilliten?

- Begynte for et par år siden. Satte rammer for hva samtalene skal innebære. Fokuserer og følger opp det som blir sagt. Guidelines for samtaler.

Hvordan er bedriftens organisasjonskultur?

- Det som kjennetegner kulturen hos oss er den sterke merkevaren vi har. Vi jobber for noe som er større enn oss selv. Vi bidrar til gode opplevelser. Den sterke merkevaren er en viktig driver i det vi gjør. Det er mangfold, ulike kulturer og religioner. Vi jobber for at alle skal føle seg velkommen. Alle skal få være seg selv. Vi snur oss raskt rundt og er løsningsorienterte. Vi må fremover.

Hvordan er kulturen når det kommer til kompetanseutvikling?

- Mange har fagbrev og ikke bachelorutdanning. Der har vi god kultur for fagopplæring. Har man fagbrev får man høyere belønning. Det å være developed, som er en del av HR-pilaren, er veldig viktig. Det å være under utvikling er en viktig del av det å være et menneske. Likevel treffer det ikke alle hele tiden.

Hva slags kultur har dere for relasjoner mellom leder og medarbeiderne?

- Ledere er kulturarbeidere. Mål og lignende preger de ansatte. Vi jobber med de tillitsvalgte. Nedenfra og opp. Tiltak som skaper ideer om kompetanse.

Hvordan påvirker leder-medarbeider relasjoner læringen i bedriften?

- En god relasjon er essensielt. Det er viktig å legge til rette for de ansatte. Avveiningene lederne gjør er viktig. Man må se verdien av å bruke tid på kursing. Lønner det seg på sikt? Hvis man ikke kan se det er det veldig dumt. Ledere her er forskjellige, men man prøver å løfte de opp. Man setter krav og mål til veileder, det er en del av jobben til lederen å utvikle sine ansatte. Dette må komme tydelig krav og fokus. Dette må måles i den grad det kan måles. Videre må det følges opp. Hva har man gjort? Hva skal man gjøre? Hva er planen?

Hvordan følger dere opp i etterkant av kurs osv?

- Vi har gjennom digitale kurs en evaluering. Der kan de ansatte fortelle utbytte de fikk. Slik kan vi utvikle opplæringsmetodene. Vi pleier å kjøre evalueringsskjemaer i etterkant av kurs. Eksempel: A4 ark med få spørsmål der de kan fylle ut.

Hvordan gjenspeiles bedriftens kultur i kompetanseutviklingen?

- Ja, jeg gjør det. Noen av våre verdier er at vi skal lytte på hverandre. I forbindelse med covid hvor folk føler seg ensom har vi kur som omhandler mangfold som er i tråd med det.
- Fokus på HMS, kurs til det.
- Det er en rød tråd. Vi er et kommersielt selskap, mange kurs er salgskurs. Det henger greit sammen.

Vedlegg 8:

Intervju av Medarbeider 3

Når vi snakker om læring, hva tenker du da?

- Da tenker jeg opplæring i form av hva jeg har gått igjennom.
- Jeg har ikke fått så veldig mye kurs.

Hva er viktig læring for kompetanseutvikling?

Hva gjør du for å tilrettelegge for din læring?

- Helt ærlig - gjør ikke så mye for det.
- Tar de kursene som er obligatoriske. Ikke så veldig mye annet utenom det, med mindre jeg må. Hvis jeg må gjøre noe jeg ikke kan så tar jeg tak og spør de jeg trenger, men tilrettelegger ikke ellers for det.

Når jeg sier kompetanse, hva tenker du da?

- Kunnskap.

Hvordan tenker du at kompetanse kan utvikles?

- Gjennom læring og kurs. Samarbeid mellom kollegaer.

Hvordan bidrar din leder til din kompetanseutvikling?

- H*n minner meg på hvis jeg har noen kurs i academy jeg ikke har gjennomført. Gjennomføring av obligatoriske kurs.
- Jobber mye alene, så ofte jeg selv som må finne plattformer der jeg kan lære det jeg mangler.
- I min stilling må jeg ikke tilegne meg den samme kunnskapen som andre i bedriften må.

Hva gjør du aktivt for å utvikle din egen kompetanse?

- Jeg jobber mye i excel. Baserer all analyse gjennom excel og sharepoint etc.

- Jeg har ikke fått kurs i disse programmene. Hvis jeg skal lage noen nye analyser, så sitter jeg på youtube og lærer fordi jeg ikke har kunnskapene fra før. Det skjer på en ukentlig basis. Jeg har ikke fått kurs i disse programmene.

Hvordan er relasjonen mellom deg og de andre medarbeiderne?

- Vil si at vi har en bra relasjon. Snakker selvfølgelig mer med noen enn andre.
- Ellers er jeg veldig fornøyd med teamet jeg jobber i. Vi er flinke til å bruke hverandre i de områdene vi kan. Føler en åpenhet for å dele kompetanse.

Hva gjør du aktivt for å dele din kompetanse med andre medarbeidere?

- I min stilling jobber jeg ofte med prosjekter. Enten kommer jeg opp med det eller får det tildelt. Så deler vi kunnskap. Alle kan ikke nødvendigvis alt.
- Sjeldent jeg vil ha det alene. Jeg får ofte med meg noen andre.
- Så deler vi kunnskap. Alle kan ikke nødvendigvis alt.

Hvordan tar du i bruk det du lærer på kurs i arbeidshverdagen?

- Noen ting har jeg helt ærlig ikke bruk for. Er pliktig til å ta kurs som er for de som jobber direkte i produksjonen. Jeg jobber jo ikke med noe av det, men er pliktig til å ta det, og det har jeg egentlig ikke bruk for. I coronatid har vi hatt microsoft kurs, for proffe og for nybegynnere, kurs som jeg gjerne kunne tatt for lenge siden. Ville heller hatt de da de er mer relevante.
- Kan se på meg som en potet.
- Cyber security kurs - for hackere som prøver å spamme etc på mail - obligatorisk kurs. Vi hadde to slike kurs på kort tid. Dette er mer i hverdagen for å kunne luke ut og sende videre til IT, slik at de kan stoppe det.

Hvordan blir du fulgt opp i etterkant av kursene?

- Når vi tar et kurs får vi en automatisk survey. Da får vi et skjema vi må gå igjennom for å se om dette er relevant. Jeg fører alltid inn at dette er helt irrelevant for min jobb, men får likevel tilsendt disse kursene. Så føler ikke at det blir gjort noe med.
- Føler ikke at det gjøres noe med, men er bare der automatisk.

Hvordan er din relasjon til nærmeste leder?

- Den er bra. H*n er veldig dyktig, alltid interessert i å lære bort det h*n kan, h*n kan enormt mye.
- H*n er veldig flink, og vi har en god relasjon. Likevel er det noen ganger høye forventninger. Hvis h*n kan det, bør jeg også kunne det. Da lærer jeg meg det heller på egenhånd, enn å spørre h*n.

Hva mener du er viktig i leder-medarbeiderrelasjoner for å oppnå kompetanseutvikling?

- Første tanken min går på relasjonen til leder, det er at det er vanskelig hvis en leder forventer av deg, det h*n selv kan.
- Tenker selvfølgelig at man har åpenhet om kunnskapsnivået sitt, kanskje ofte der det kan feile. Hvis jeg ikke er åpen nok med at dette kan ikke jeg, men lederen forventer at jeg kan det.
- Flink til å si hva man kan/ ikke kan
- Stille krav til hva som forventes.

Har du noen eksempler på god kompetanseutvikling?

- Cyber attacks, som vi har hatt mye av etter covid. IT-sjefen i bedriften, sendte ut en blindtest for å se hvor mange ansatte som lar seg lure av spam. Deretter hadde IT-avdelingen en presentasjon. Så hadde vi noen kurs, etterfulgt av nye tester. Etter kursene hadde antallet som ble lurt av spam gått ned. Det var et godt kurs som økte vår kompetanse på nettopp dette.

Kan du nevne et eksempel på noe som ikke har fungert i kompetanseutviklingen

- Føler at det aldri er dumt å lære seg noe nytt, uansett hvor relevant irrelevant.
- Selvom det koster mye tid, så er det sikkert nyttig til syvende og sist.
- All læring er god læring.

Hva gjør deg motivert til å lære og utvikle deg?

- Hvis jeg synes noe er spennende eller interessant.
- Hvis jeg brenner for et prosjekt, for at jeg skal gidde å gå på youtube må jeg være interessert. Hvis ikke gidder jeg ikke å gjøre det på eget initiativ.

Har du tillit til din nærmeste leder?

- Ja, det har jeg.

Er det tillit for kunnskapsdeling?

- Absolutt. Føler vi spiller hverandre veldig gode. Har ingen følelse om at noen holder tilbake informasjon til sin fordel.

Hva mener du er viktig for å oppnå denne tilliten?

- At man er flinke til å dele med hverandre.
- Medarbeidersamtaler hver andre uke bygger tillit. Jeg sitter å forteller hvordan jeg ligger an, og h*n gir meg guidelines.
- Hvis h*n forteller meg hva jeg skal fokusere så er det en form for kompetanse. tilrettelegging

Hvordan er bedriftens organisasjonskultur?

- Vanskelig å svare som en helhet, for vi er så store.
- Teamet vårt - totalt 6 stk under sjefen. Mellom oss er det veldig likt syn på ting. veldig åpne, hvordan vi vil ha det.

Hvordan er kulturen når det kommer til kompetanseutvikling?

- Kollegene er motiverte til å utvikle seg. Alle i teamet er motiverte og engasjerte for å lære seg noe nytt.
- Folk er sultne på mer enn de obligatoriske kursene. Folk er ikke så engasjerte i de obligatoriske kursene som man har tatt før. Mange kan disse kursene nesten utenat.
- Av min erfaring kan jeg snakke mest om prosjekter. Man må finne nye måter å se ting på. Hvis jeg inkluderer folk i dette er alle veldig engasjerte for å finne ut av dette.
- De obligatoriske kursene er så som så, man gjør det fordi man må.

Hva slags kultur har dere for relasjoner mellom leder og medarbeidere?

- Føler ikke at det er noen retningslinjer for "sånn" bør det være.
- Dynamikken er helt forskjellig fra min tidligere sjef til min nåværende sjef. Det er individuelt.

Hvordan tror du din læring blir påvirket av relasjonen til din leder?

- Jeg er avhengig av en sjef som driver meg fremover. H*n skal løfte meg opp og motivere meg, og dytte meg litt frem. Gjør h*n ikke det, så vil jeg jo ikke lære heller.

Hva bør kjennetegne leder-medarbeider relasjoner for å lykkes med læring?

- Når jeg startet i den jobben jeg har nå savnet jeg litt opplæring eller gjennomgang med min nye sjef. Jeg kunne minimalt og det var bare en overtakelse. Det var ikke noe kartlegging. Jeg satt selv og gikk igjennom hva jeg kunne i min neste jobb skal jeg være litt mer tydeligere på hva jeg kan, og hva jeg ikke kan.
- Tørre og si ifra

Vedlegg 9:

Koding av Lederintervju

Fargekoder:

Intervjuer: I

Leder 1

Leder 2

Leder 3

Leder 4

Leder 5

Koding	Intervju
Formell læring og kompetanse	<p>I: Når jeg sier kompetanse, hva tenker du da? 1: Da tenker jeg på det man kan, både formelt og uformelt</p> <p>I: Når jeg sier læring, hva tenker du da? 1: At man sitter på kurs, altså nettkurs eller samling</p> <p>I: Hvordan er evalueringen i etterkant av læringsprosessene? 1: Alle nettkurs har evalueringsskjema, det fungerer dårlig og blir bare slettet. Det kan definitivt bli bedre. Man kan gi stjerne fra 0-5. Det er lite tilbakemeldinger til kursholderen.</p> <p>I: Har du noen eksempler der bedriften har gjennomført god kompetanseutvikling? 1: Vi har også tilgang på kurs eksternt.</p> <p>I: Hvordan er kulturen når det kommer til kompetanseutvikling? 2: Medarbeiderne i bedriften får mange muligheter til å utvikle seg. For eksempel gjennom å ta fagbrev.</p> <p>I: Hva gjør dere for å dele allerede eksisterende kunnskap? 4: Vi har jobbshadowing og mentorforhold. Her kan man utveksle erfaringer.</p>
Mangler en god nok kartlegging	<p>I: Hvordan tenker du at kompetanse kan utvikles? 1: Det krever mye kartlegging, slik at man vet hva vi trenger når en person slutter. Mangler en god nok kartlegging for å vite hva slags kompetanse bedriften har.</p> <p>I: Kan du nevne et eksempel på noe som ikke har fungert i kompetanseutviklingen?</p>

	<p>3: Ikke i selve kompetanseutviklingen, men oppfølgingen etterpå kunne vært bedre. Det skjer ingenting i etterkant av kursene. Man blir satt på kurs så er man ferdig. Det er ikke noe hvordan går det, hva har du lært osv. Det er ikke nok med å lære, for så og ikke bruke det. Dette er noe vi må bli bedre på.</p>
Opplæringsplanen for individuelle stillinger er ikke så god	<p>I: Hvordan tenker du at kompetanse kan utvikles? 1: Opplæringsplanen for individuelle stillinger er ikke så god som den burde være. Det fungerer slik at man lærer mens man går.</p>
Formidle viktigheten av kompetanseutvikling	<p>I: Hva er viktig å legge vekt på i læringen for å oppnå kompetanseutvikling? 1: Vekke interesse. Hvis man ikke bryr seg om det jeg jobber med, de må forstå viktigheten.</p> <p>I: Hvordan legger dere til rette for at de ansatte skal kunne benytte seg av kompetanseutviklings mulighetene? 4: Det er viktig å vise de ansatte at det er enkelt og attraktivt å ta kurs. Det er viktig å gjøre enkle ting som gjør at de utvikler seg.</p>
Tilgjengelig for andre	<p>I: Hva gjør du for å tilrettelegge for læring? 1: Jeg har ett kurs, med det jeg ønsker å lære bort. Jeg sørger for at de kan komme til meg etterpå.</p>
Du må lede folk forskjellig	<p>I: Hva kjennetegner relasjonen mellom deg og dine medarbeidere? 1: Du må lede folk forskjellig. Man prøver å ikke forskjellsbehandle, men det er vanskelig.</p> <p>I: Kan du beskrive deg selv som leder? 5: Prøver å være situasjonsbasert leder. Respektere at folk er forskjellig. Individualiserte. Snakker direkte til personen. Hvis personen trenger å håndteres på en annerledes måte så tilpasser du deg.</p>
God dialog	<p>I: Hva mener du er viktig i leder-medarbeiderrelasjoner for å oppnå god kompetanseutvikling? 1: Man skal ha en god dialog med hva de ønsker å bli god på 5: Ha et åpent forhold i teamet, og bringe dem sammen. <ul style="list-style-type: none"> • Man oppnår samme mål når man har den type forhold. • Man ser de ulike typer individer og deres potensiale. </p> <p>I: Hva gjør du for å tilrettelegge for læring? 3: Nærmeste leder tar dialogen med sine egne ansatte, også deler de og har en dialog med dem, videre sammen med HR.</p> <p>I: Hva kjennetegner relasjonen mellom deg og de andre medarbeiderne</p>

	<p>3: Vi har en veldig åpen dialog, der vi sier ting ganske direkte. Vi kaller altså en spade for en spade.</p>
Ikke nok tid til å gjennomføre kursene	<p>I: Hvordan legger dere til rette for at de ansatte skal kunne benytte seg av kompetanseutviklings mulighetene?</p> <p>1: Vi prøver å tilrettelegge for kompetanseutvikling ved å ha noen faste tidspunkter i året der det er litt roligere.</p> <p>I: Når vi snakker om læring hva tenker du da?</p> <p>2: Det er høyt fokus på kostnader. Bedriften ønsker å forbedre prosessene effektivt og til en billig penge.</p> <p>I: Hvordan er kulturen når det kommer til kompetanseutvikling?</p> <p>3: Det er vanskelig i en travel hverdag å vite hva man trenger. Det er vanskelig å prioritere kompetansehevingen, holde strukturen og å følge opp i det vi har opplæring i.</p>
Kunnskap blir videreført gjennom prosedyrer	<p>I: Hva gjør dere for å dele allerede eksisterende kunnskap?</p> <p>1: Allerede eksisterende kunnskap blir videreført gjennom prosedyrer, men dette tolkes forskjellig fra avdeling til avdeling. Prosesser på hvordan noen har gjort en jobb forsvinner med den som går. Når man ikke har en handover blir det vanskelig å vite.</p> <p>2: Det pleier å bli tatt opp på ledermøter, men det er sjeldent det blir tatt tak i. Det er HR som pålegger oss å tenke på det.</p> <p>I: Hvordan deler du din kunnskap med dine medarbeidere?</p> <p>5: Setter opp et daglig møte, slik at alle vet hva alle driver med. Skjer det noen med meg, er jeg alltid trygg på at noen kan steppe inn.</p>
Tilrettelegge for kompetanseutvikling	<p>I: Hvordan legger dere til rette for at de ansatte skal kunne benytte seg av kompetanseutviklings mulighetene?</p> <p>1: Vi prøver å tilrettelegge for kompetanseutvikling ved å ha noen faste tidspunkter i året der det er litt roligere. Vi prøver å gjøre kursene så korte og effektive som mulig</p> <p>3: Vi tilbyr internt i form av digitale kurs og kursholdere som holdes i arbeidstiden.</p> <p>4: Det er viktig å vise de ansatte at det er enkelt og attraktivt å ta kurs. Det er viktig å gjøre enkle ting som gjør at de utvikler seg.</p> <p>5: Du kan sette av dager eller tider hvor man skal kurse seg.</p> <p>I: Hvordan tenker du at kompetanse kan utvikles?</p> <p>1: Jeg har tidligere lagd kompetanseplan. Vi setter opp delmål og har medarbeidersamtaler hver femte uke. Likevel må kursene være relevante med tanke på arbeidsoppgavene medarbeiderne skal gjennomføre.</p>

2: De får opplæringsprogrammer som kan gjennomføres online når det passer en selv. Vi har også instruktør ledere i kommunikasjon, samt en del eksternt som for eksempel fagbrev.

3: Gjennom ulike måter. Arbeid i det daglige. Tilrettelegge for at de kan utvikle seg i det arbeidet de gjør. Kurs og seminarer som er hensiktsmessige.

I: Hva er viktig å legge vekt på i læringen for å oppnå kompetanseutvikling?

2: Læringen bør tilrettelegges den enkelte.

3: Rammer og mål. Hva ønsker vi å oppnå? Hva kommer ut av det for den enkelte, og hva kommer ut av det for bedriften.

4: Du må definere hva du vil, hva læringsutbytte er og hva du skal kunne. Ut fra dette skreddersyr man et løp. Da bygger man trinn for trinn for å komme dit.

I: Har du noen eksempler der du tenker at bedriften har gjennomført god kompetanseutvikling?

2: Flere har fått gjennomført fagbrev. Det har bedriften satt av tid til.

3: Vi er jo for øyeblikke midt oppi masse kompetanseutvikling. Vi har nå 40 stykker som tar fagbrev. Vi jobber mer og mer systematisk gjennom årene.

4: Vi er en bedrift som har svært høye HMS krav. Strukturer og kurs skal gjennomføres til enhver tid. Her er det ingen slingringer. Dette er en strukturert og målrettet plan.

I: Hva gjør du for å tilrettelegge for læring?

4: Hver enkelt ansatt skal sette seg et mål, med leder som de skal nå. Dette skal skape økt bevissthet om egenutvikling. Dette kartlegger også hvilke behov som det er i organisasjonen når det kommer til kompetanseutvikling. Jeg legger også til rette for kurs og seminarer.

5: Muligheter for å finne ut selv og utvikle seg selv basert på erfaring.

- For å sikre dette må man basert på samtalene definere deres mål for å kunne levere i løpet av året.
- Har et HR-system der man diskuterer hva man vil oppnå for å finne ut hva den skal jobbe med i løpet av året.

I: Hva mener du er viktig i leder-medarbeiderrelasjonen for å oppnå god kompetanseutvikling?

4: Det er viktig å sette av tid til å ha medarbeidersamtaler. Ikke bare de årlige, men jevnlig medarbeidersamtaler og kommunikasjon.

I: Hvordan er kulturen når det kommer til kompetanseutvikling?

4: Mange har fagbrev og ikke bachelorutdanning. Der har vi god kultur for fagopplæring. Har man fagbrev får man høyere belønning.

I: Er disse kursene tilgjengelig for alle?

	<p>2: Ja, disse kursene er tilgjengelig for alle. Men dersom kurs koster penger eller er eksterne, må ledelsen finne det relevant til din stilling før man eventuelt blir sendt på det.</p>
Tillit	<p>I: Hvordan åpner tillit for kunnskapsdeling?</p> <p>1: Hvis du ikke har tillit til noen, tør du ikke spørre om ting. Men hvis det er tillit, så tør de å komme til deg.</p> <p>I: Hva mener du er viktig for å oppnå denne tilliten?</p> <p>1: Åpen kultur, hvis man sier ifra om noe skal man ikke få kjeft for det. Man skal kunne si ifra uten å bli straffet.</p> <p>I: Hva tenker du når jeg sier tillit?</p> <p>2: Gjensidig trygghet. Medarbeiderne blomstrer under tillit.</p> <p>3: Vi stoler på hverandre. Vi ønsker å skape en atmosfære der det er høyt under taket.</p> <p>4: Trygghet. trygt miljø er en grunnleggende filosofi. Det er viktig å vite at den andre personen ønsker å se meg. Hvis man diskuterer om noe så er det sunt og fint så lenge man begge ønsker at den andre skal lykkes. Dette blir vanskelig uten tillit i bunn.</p> <p>5: Tillit til de ansatte, at de gjør oppgavene sine og at de har tillit til at bedriften tar vare på sikkerheten og miljøet deres.</p> <p>I: Hva kjennetegner relasjonen mellom deg og de andre medarbeiderne?</p> <p>4: Høy grad av tillit. Hvis man ikke klarer å opparbeide tillit, kommer man ingen vei. De kan stole på meg. Saker blir håndtert skikkelig og kommer ikke på avveie. Jeg bruker uniform som alle andre selv om jeg ikke trenger det. Dette skaper tillit og viser at man er tilgjengelig.</p> <p>5: Hvis man tar opp noe skal det ikke bli brukt mot dem, vi er på lag i bedriften.</p>
Motivasjon	<p>I: Hva gjør du for å motivere dine medarbeidere til å lære og utvikle seg?</p> <p>2: Sikre at vi har rett verktøy å jobbe med. Løfte gode små som store prestasjoner/seiere i fellesmøter. Gi tillit. Ha en utviklingsplan vi sammen har blitt enig om. Tas i bruk i 1-2-1 samtaler gjennom året.</p> <p>Tilrettelegge opplæring for den enkelte, spesielt ved endringer.</p> <p>4: HR har lansert en bonusmodell som er basert på individuell utvikling. Det vil si at om de setter seg et læringsmål, en plan for å oppnå dette, og gjennomfører i løpet av året, vil de få en bonus.</p>
Når man kjenner folk er det en mer åpen kultur	<p>I: Hvordan er bedriftens organisasjonskultur?</p> <p>1: En ting ved kulturen jeg gjerne skulle ha endret på er at de på gulvet og de på kontorene snakker sammen eller spiser sammen. De på gulvet kan føle seg underlegne selv om de ikke er det.</p>

	<p>2: De som jobber i salg blir veldig klappet frem. De som jobber i supply chain henger litt bak og føler ikke helt på samme verdi.</p>
<p>Ikke er like motiverte til å utvikle seg</p>	<p>I: Hvordan er kulturen når det kommer til kompetanseutvikling?</p> <p>1: Alle har ikke samme lyst til å utvikle seg. Man kan ikke pushe på de som ikke vil lære. Man må ta opplæringen på forskjellige nivåer.</p> <p>5: Variasjon på om man vil utvikle seg.</p> <p>I: Hvordan legger dere til rette for de som ikke er like motiverte til å utvikle seg?</p> <p>2: Personlige ting kan gjøre at man ikke er motivert til å utvikle seg. Vi setter mål basert på det den personen klarer å utføre. Kanskje det er forskjellig fra hva andre klarer å utføre.</p> <p>4: Alle har mulighet til å ta initiativ til å lære mer innenfor områder de vil bli bedre på. Dersom dette ikke gjøres vil lederne hjelpe dem i gang, men alt har en grense. Hvis det ikke er noen respons så blir det vanskelig. Bedriften kan sette obligatoriske kurs, men hva er utbytte hvis de ikke er interessert. Likevel må vi ha noe som er obligatorisk med hensyn til for eksempel HMS. Vi sliter litt med de som ikke vil lære mer. Dette er veldig forskjellig fra person til person.</p> <p>I: Hvordan tenker du at kompetanse kan utvikles?</p> <p>3: Oppfølging for ansatte uten motivasjon. Vi setter harde mål hvert år. Også myke mål. Dette skal du gjøre på en etisk forsvarlig måte.</p>
<p>Som leder er jeg...</p>	<p>I: Hvordan vil du beskrive deg selv som leder</p> <p>2: Som leder er jeg våken i forhold til mine ansattes behov. Jeg er god på å tilrettelegge.</p> <p>4: Vi har også fokus på lederutvikling. Det er viktig å ha kompetente ledere som forstår viktigheten av kompetanseutvikling i bedriften.</p> <p>Å kunne utvikle seg som menneske og lære på jobb mener jeg er essensielt for å trives i jobben. Det er også viktig at lederne er up to date når det kommer til dette.</p> <p>I: Hva kjennetegner relasjonen mellom deg og de andre medarbeidere?</p> <p>5: Kaller det heller for team i stede for at jeg er deres leder.</p>
<p>Svak kultur for hvordan leder medarbeider-relasjonen skal være</p>	<p>I: Hva slags kultur har dere for relasjonen mellom leder og medarbeider?</p> <p>1: Vi har svak kultur for hvordan leder-medarbeider relasjonen skal være. Fra et lederperspektiv kunne det vært bedre styring. Det er litt for individuelt. Vi har en Code of Conduct som styrer hvordan du skal være. Den er halv-oversatt til norsk. Den gir ikke så god indikasjon.</p> <p>2: HR er flinke med å fortelle hvordan vi skal opptre, men det er likevel mye som er individuelt. Kommer litt an på lederen.</p> <p>4: Vi jobber for at alle skal føle seg velkommen. Alle skal få være seg selv.</p>

<p>Plattformer der vi deler kunnskap</p>	<p>I: Hva gjør dere for å dele allerede eksisterende kunnskap?</p> <p>4: Vi har flere plattformer der vi deler kunnskap, der vi kan gi hverandre direkte tilbakemeldinger via en en så kaldt "whatsapp".</p> <p>Vi har noe vi kaller for "best practices" på Facebook. Her kan man dele resultater dersom man får inn en kontrakt og hva man ellers får til. Et slags "heia-board", her deler vi på tvers av bedriftens avdelinger.</p> <p>Vi bruker en kompetansematrise. Det vi kan, og ikke kan. Er det et større gap setter vi de sammen med andre slik at de kan lære av dem.</p> <p>5: Vi har en plattform der man kan sette opp hva man har lyst til å gjøre, hva man er sterk i, hva du ønsker fra ansatte og hva du ønsker for å utvikle deg.</p>
<p>Vi har gjennom digitale kurs en evaluering</p>	<p>I: Hvordan følger dere opp i etterkant av kurs?</p> <p>1: Alle nettkurs har evalueringsskjema, det fungerer dårlig og blir bare slettet. Det kan definitivt bli bedre.</p> <p>4: Vi har gjennom digitale kurs en evaluering. Der kan de ansatte fortelle utbytte de fikk. Slik kan vi utvikle opplæringsmetodene. Vi pleier å kjøre evalueringsskjemaer i etterkant av kurs.</p> <p>I: Kan du nevne et eksempel på noe som ikke har fungert i kompetanseutviklingen?</p> <p>2: Ikke i selve kompetanseutviklingen, men oppfølgingen etterpå kunne vært bedre. Det skjer ingenting i etterkant av kursene. Man blir satt på kurs så er man ferdig. Det er ikke noe hvordan går det, hva har du lært osv. Det er ikke nok med å lære, for så og ikke bruke det. Dette er noe vi må bli bedre på.</p>
<p>Muligheter</p>	<p>I: Har du noen eksempler der bedriften har gjennomført god kompetanseutvikling?</p> <p>5: Jeg er et godt eksempel på dette. Lederen min så meg og ga meg muligheter for å utvikle meg.</p> <p>Muligheten er alltid der, bedriften legger alltid til rette for deg hvis du vil utvikle deg.</p>

Vedlegg 10:

Koding av Medarbeiderintervju

Fargekoder:

Intervjuer: I

Medarbeider 6

Medarbeider 7

Medarbeider 8

Koding	Intervju
Læring	<p>I: Når vi snakker om læring hva tenker du da?</p> <p>6: Læringen bør tilrettelegges den enkelte. Vi setter opp delmål og har medarbeider samtaler hver femte uke.</p> <p>7: Læring handler om å få en god start, en god oppstartsuke. De første ukene som ny er viktig. Hva de ansatte får av bedriften de første ukene.</p>
Dele kompetansen	<p>I: Når vi snakker om læring hva tenker du da?</p> <p>7: Det handler om hvordan man skal dele kompetansen med de nye. Og hvordan medarbeiderne skal dele kompetansen sin. Og hvordan man skal gjøre det på en enkel måte.</p> <p>I: Hvordan bidrar din leder til din kompetanseutvikling?</p> <p>7: Vi har møter med leder. Der man går igjennom hvordan det går, hva slags hjelp man trenger. Det er høyt under taket, og man kan spørre om mye.</p> <p>I: Hva gjør du aktivt for å dele din kompetanse med andre medarbeidere?</p> <p>6: Det er ingen som sitter og holder tilbake på noe. Vi deler for å bli bedre. Vi hjelper hverandre, og trenger hverandre.</p> <p>7: Teamet er åpne om å støtte. Trenger du noe, hjelper man til. Det er viktig å si ifra når du trenger støtte. Vi er flinke til å hjelpe hverandre. Vi går til de andre ansatte som har mere erfaringer og kunnskap.</p> <p>I: Hvordan er relasjonen mellom deg og de andre medarbeiderne?</p> <p>8: Ellers er jeg veldig fornøyd med teamet jeg jobber i. Vi er flinke til å bruke hverandre i de områdene vi kan. Føler en åpenhet for å dele kompetanse. I min stilling jobber jeg ofte med prosjekter. Enten kommer jeg opp med det eller får det tildelt. Så deler vi kunnskap. Alle kan ikke nødvendigvis alt.</p>

Ikke ferdig utlært	<p>I: Når vi snakker om læring hva tenker du da? 7: Jeg er ikke ferdig utlært. Det kommer jeg aldri til å bli. Det kommer hele tiden ny utvikling.</p>
Ikke nok ressurser	<p>I: Hva gjør du for å tilrettelegge for din læring? 7: Jeg er ikke flink nok til det. Vi setter ikke nok tid til det. Det blir kanskje ikke prioritert nok. Den daglige driften blir prioritert mest.</p> <p>I: Hvordan bidrar din leder til din kompetanseutvikling? 7: Hvis man ikke har nok tid, får vi beskjed om å prioritere det som gir deg mest verdi.</p> <p>I: Hvordan er kulturen når det kommer til kompetanseutvikling? 7: Det som kanskje stopper oss mest, er at vi ikke har nok ressurser. Hvordan kan man utvikle folk når man ikke har ressurser? Hva får man ut av få timer med hjelp?</p>
Kartlegge	<p>I: Hvordan tenker du at kompetanse kan utvikles? 7: Jeg og min leder setter sammen opp en kompetansematrise så vi kan kartlegge hva jeg kan og hva jeg skal lære.</p>
Utvikle meg selv	<p>I: Hva gjør du aktivt for å utvikle din egen kompetanse? 7: Jeg har kanskje ikke satt av nok tid til å utvikle meg selv. Jeg må bli flinkere til å lage flere delmål, og prøve å ikke lage for mange store mål, som går over et helt år.</p> <p>I: Hva gjør du for å tilrettelegge for din læring? 8: Tar de kursene som er obligatoriske. Ikke så veldig mye annet utenom det, med mindre jeg må. Hvis jeg må gjøre noe jeg ikke kan så tar jeg tak og spør de jeg trenger, men tilrettelegger ikke ellers for det.</p> <p>I: Hvordan tenker du at kompetanse kan utvikles? 8: Gjennom læring og kurs. Samarbeid mellom kollegaer.</p> <p>I: Hva gjør du aktivt for å utvikle din egen kompetanse? 8: Hvis jeg skal lage noen nye analyser, så sitter jeg på YouTube og lærer fordi jeg ikke har kunnskapene fra før. Det skjer på en ukentlig basis. Jeg har ikke fått kurs i disse programmene.</p> <p>I: Hvordan bidrar din leder til din kompetanseutvikling? 6: Vi har successfactors. Det går på selvutvikling. Man legger inn punkter om hvordan man vil utvikle seg, det kan sjefen min også gjøre.</p>

	<p>I: Hva gjør du aktivt for å utvikle din egen kompetanse? 6: Jeg ser mine egne svakheter, og ser hvor jeg må utvikle meg. Noen ganger tar jeg kurs fordi det er pålagt, mens andre ganger har jeg ikke tid til å ta noe ekstra.</p>
Ikke like stort behov til å utvikle seg	<p>I: Hvilken type kunnskap deler dere? 7: Jeg ønsker å lære noe, men det er ikke sikkert at alle ønsker det. Noen har ikke like stort behov til å utvikle seg.</p>
Kurs og oppfølging	<p>I: Hvordan tar du i bruk det du lærer på kurs i arbeidshverdagen? 7: Mye av kursene er oppfriskning. Kommer oppfriskningskurs rundt alle temaer hvert år eller hvert andre år. Man lærer kanskje ikke så mye av de. Det kommer an på hvor mye man ønsker å ta inn selv.</p> <p>I: Hvordan blir du fulgt opp i etterkant av kursene? 6: Min sjef tar opp med oss om jeg har noe å dele med de andre fra kursene. 7: Mye av oppfølgingen er spørsmål om hvorfor man ikke har gjort kursene. 8: Når vi tar et kurs får vi en automatisk survey. Da får vi et skjema vi må gå igjennom for å se om dette er relevant. Jeg fører alltid inn at dette er helt irrelevant for min jobb, men får likevel tilsendt disse kursene. Så føler ikke at det blir gjort noe med.</p> <p>I: Har du noen eksempler på god kompetanseutvikling? 7: Tidligere teamlederen hadde lave forventninger. Etter tilbakemeldinger og en samtale fulgte h*n opp bedre, teamet gjorde det bedre etc.</p> <p>I: Hvordan bidrar din leder til din kompetanseutvikling? 8: H*n minner meg på hvis jeg har noen kurs jeg ikke har gjennomført.</p> <p>I: Hvordan tar du i bruk det du lærer på kurs i arbeidshverdagen? 6: Verktøy man kan bruke, tar jeg med meg. 8: Noen ting har jeg helt ærlig ikke bruk for. Er pliktig til å ta kurs som er for de som jobber direkte i produksjonen. Jeg jobber jo ikke med noe av det, men er pliktig til å ta det, og det har jeg egentlig ikke bruk for. I coronatid har vi hatt microsoft kurs, for proffe og for nybegynnere, kurs som jeg gjerne kunne tatt for lenge siden. Ville heller hatt det da de er mer relevante</p> <p>I: Har du noen eksempler på god kompetanseutvikling? 8: Cyber attacks, som vi har hatt mye av etter covid. IT-sjefen i bedriften, sendte ut en blindtest for å se hvor mange ansatte som lar seg lure av spam. Deretter hadde IT-avdelingen en presentasjon. Så hadde vi noen kurs, etterfulgt av nye tester. Etter kursene hadde antallet som ble lurt av spam gått ned. Det var et godt kurs som økte vår kompetanse på nettopp dette.</p>

	<p>I: Hvordan er kulturen når det kommer til kompetanseutvikling?</p> <p>8: Folk er sultne på mer enn de obligatoriske kursene. Folk er ikke så engasjerte i de obligatoriske kursene som man har tatt før. Mange kan disse kursene nesten utenat.</p>
Tillit	<p>I: Hvordan er din relasjon til din nærmeste leder?</p> <p>7: Relasjonen er veldig bra med min nærmeste leder. Jeg får den støtten jeg trenger.</p> <p>I: Har du tillit til din nærmeste leder?</p> <p>7: Jeg har over 100% tillit til min leder. Har veldig takhøyde. Dersom man skulle diskutert noe, eller vært uenige, så er det takhøyde for det. Lederen har siste ordet, og det har jeg forståelse for.</p> <p>8. Absolutt. Føler vi spiller hverandre veldig gode. Har ingen følelse om at noen holder tilbake informasjon til sin fordel.</p> <p>I: Hva mener du er viktig for å oppnå denne tilliten?</p> <p>6: H*n er åpen og tydelig, ikke noen skjult agenda. H*n er tydelig på hvor vi skal, og hva vi trenger for å komme dit. H*n drar teamet sitt med seg. Jeg får lov til å si hva jeg mener, uten at det blir tatt personlig.</p> <p>7: Gjensidig respekt er viktig. Starter man med det kommer man veldig langt.</p> <p>8: Medarbeidersamtaler hver andre uke, bygger tillit. Jeg sitter å forteller hvordan jeg ligger an, og h*n gir meg guidelines.</p>
Felles forståelse	<p>I: Hva mener du er viktig i leder-medarbeiderrelasjoner for å oppnå kompetanseutvikling?</p> <p>7: Skape et bilde sammen som passer hverandre. Og få en felles forståelse.</p>
Mangler kompetanse	<p>I: Kan du nevne et eksempel på noe som ikke har fungert i kompetanseutviklingen?</p> <p>7: Mange har den kompetansen de trenger, men mangler kompetanse på de områdene som man ikke gjør så ofte.</p> <p>8: Når jeg startet i den jobben jeg har nå, det jeg savnet litt, jeg hadde ikke noe opplæring eller gjennomgang med min nye sjef. Jeg kunne minimalt og det var bare en overtakelse. Det var ikke noe kartlegging. Jeg satt selv og gikk igjennom hva jeg kunne i min neste jobb skal jeg være litt mer tydeligere på hva jeg kan, og hva jeg ikke kan.</p> <p>I: Hvordan bidrar din leder til kompetanseutvikling?</p> <p>8: Jobber mye alene, så ofte jeg selv som må finne plattformer der jeg kan lære det jeg mangler.</p> <p>I: Hva gjør du aktivt for å utvikle din egen kompetanse?</p>

	<p>8: Hvis jeg skal lage noen nye analyser, så sitter jeg på youtube og lærer fordi jeg ikke har kunnskapene fra før. Det skjer på en ukentlig basis. Jeg har ikke fått kurs i disse programmene.</p>
Motivasjonen	<p>I: Hva gjør deg motivert til å lære og utvikle deg? 6: Forståelse gjør at jeg blir mer motivert. Det motiverer meg når lederen min forteller meg hvorfor jeg bør lære det. At jeg er nysgjerrig. 7: Største motivasjonen min er mennesket. Man lærer noe nytt hver dag. Noe er positivt, noe er negativt. Det er den største driven min. En maskin er en maskin, den gjør jobben. Men det er operatøren som driver maskinen. 8: Hvis jeg synes noe er spennende eller interessant.</p> <p>I: Hvordan tror du din læring blir påvirket av relasjonen til din leder? 8: Jeg er avhengig av en sjef som driver meg fremover. H*n skal løfte opp og motivere meg, og dytte meg litt frem. Gjør h*n ikke det, så vil jeg jo ikke lære heller.</p>
Relasjon	<p>I: Hva bør kjennetegne leder-medarbeiderrelasjonen for å lykkes med læring? 7: En godt dokumentert og strukturert plan. Det er nødt til å være en gjensidig og ikke minst åpen relasjon.</p> <p>I: Hvordan er din relasjon til din nærmeste leder? 6: Det er høyt under taket. Det kan blåse, men likevel strekker h*n ut en hånd, selv om h*n ikke er enig. 8: Lederen er veldig flink, og vi har en god relasjon. Likevel er det noen ganger høye forventninger. Hvis h*n kan det, bør jeg også kunne det. Da lærer jeg meg det heller på egenhånd, enn å spørre h*n.</p> <p>I: Hva mener du er viktig i leder-medarbeiderrelasjonen for å oppnå god kompetanseutvikling? 6: Lytte og se medarbeiderne. Tydelige mål som understreker hva som kreves av den enkelte. Det bør være tillit, takhøyde, tilgjengelighet og synlighet, hvis ikke blir det høy terskel for å snakke med sjefen. Bør ha nesten daglig dialog. Lederen bør vise interesse, bidra og hjelpe. Samt sørge for at jeg føler meg sett</p> <p>8: Tenker selvfølgelig at man har åpenhet om kunnskapsnivået sitt, kanskje ofte der det kan feile. Hvis jeg ikke er åpen nok med at dette kan ikke jeg, men lederen forventer at jeg kan det.</p> <p>I: Hva slags kultur har dere for relasjonen mellom leder og medarbeider? 8: Dynamikken er helt forskjellig fra min tidligere sjef til min nåværende sjef. Det er individuelt.</p>

I: Hvordan bidrar din leder til din kompetanseutvikling?

6: H*n utfordrer meg til å tenke nytt. Tar meg med på alt h*n gjør. Det ligger latent hos h*n, til å utfordre meg i det jeg gjør. H*n hjelper meg hvis jeg trenger det.

I: Hvordan påvirker leder-medarbeiderrelasjonen læringen i bedriften?

6: Hvis du har en god relasjon til de i avdelingen og lederen din får du mye gevinst. Ansatte snakker mer sammen og åpner seg mer.

I: Hvordan tror du din læring blir påvirket av relasjonen til din leder?

6: Den blir litt påtvunget noen ganger. Hvis det ikke går fort nok, får jeg høre hvordan det er. Det blir gitt noen hint først, og hvis jeg ikke skjønner det, får jeg høre hvordan det er.

Vi gjør det aldri slik som h*n tenkte det, men da endrer h*n det. Du må ikke bli såret, og ikke være veldig skjør. Jeg prøver ikke å ta det personlig. Jeg vet at de andre opplever det likt.