

MSR5100
Masteroppgave

Høyskolen Kristiania
Master i Strategisk HR
Vår 2022

**EN KVALITATIV STUDIE SOM UNDERSØKER
KOMPETANSEHEVING PÅ HYBRIDE ARBEIDSPLASSE**



(Bilde hentet fra Brightful)

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

Forord

Denne oppgaven er en avsluttende oppgave på Masterstudiet Strategisk HR ved Høyskolen Kristiania. Med en tidligere bachelorgrad i HR og Personalledelse, har vi i løpet av de seneste fem årene tilegnet rikelig med kunnskap og dybde innen fagområdet. Vi har hatt et godt samarbeid med medstudenter og blitt inspirert av flinke forelesere. Arbeidet med denne studien har vært spennende og lærerik, men også utfordrende da vi begge har balansert masterskrivingen med onboarding i ny fulltidsjobb. Derimot ser vi positivt på at vi gjennom arbeidserfaring har mulighet til å stille oss kritiske til teori, og at vi i den grad kan se det hele i et større perspektiv. Vårt ønske bak denne studien er å belyse viktige tema som vil bidra med å stille oss som HR-arbeidere, sterkere i fremtidens arbeidsliv.

Vi ønsker å takke vår veileder Jon-Arild Johannessen for et flott samarbeid og gode tilbakemeldinger gjennom prosessen. Samtidig ønsker vi å rette en stor takk til de ansatte fra KPMG, ATEA, Digitaliseringsdirektoratet og Oslo Origo, som har stilt opp til intervjuer. I sin helhet har vi innhentet verdifulle erfaringer og perspektiver for å finne svar på vår studie. Videre vil vi rette en stor takk til familie og venner som har vært støttespillere og heiet oss frem til mål. Sist, men ikke minst vil vi takke hverandre for et veldig godt og respektfullt samarbeid gjennom masterløpet.

God lesing!

Sammendrag

Hensikten med vår studie er primært å belyse viktigheten av kompetanseheving hos ansatte på en arbeidsplass. Vi lever i en tid preget av eksponentiell vekst og forhold i virksomheten krever tilpasning av ressurser. Da koronapandemien brøt ut i Mars 2020 rammet dette hele verden og hvordan organisasjoner drev forretning på. For de fleste organisasjoner resulterte dette i en helomvending innen kommunikasjon da alt måtte foregå digitalt. Avstanden mellom ansatt og leder kan oppleves betydelig mye større på hybride arbeidsplasser, enn hva det gjør ved fysisk og daglig oppmøte. Vi ønsker derfor å utfordre studien med å gå dypere inn på kompetanseheving hos ansatte på hybride arbeidsplasser. I denne sammenheng ser vi på HR og lederes ansvar å sørge for tilrettelegging innen kompetanseheving. Studien har følgende problemstilling:

“Hvordan kan HR og ledelsen sørge for kompetanseheving på hybride arbeidsplasser?”

Data er innhentet gjennom kvalitative dybdeintervjuer fra informanter som hovedsakelig arbeider på hybride arbeidsplasser. Totalt har vi intervjuet ni ledere fra fire ulike selskap. På denne måten vil studiens resultater i større grad kunne genereres til andre selskap, istedenfor å risikere å bli isolert i en spesifikk bransje. I tillegg vil studien bli mer valid med hensyn til at vi får mulighet til å sammenligne styrker og svakheter knyttet til kompetanseheving på de hybride arbeidsplassene.

Studien konkluderer med at suksessfull kompetanseheving først og fremst oppstår når den ansatte føler en tilhørighet til organisasjonen. Samtidig er det gjennomgående i intervjuene at dette krever at den ansatte er selvgående og arbeider proaktivt. Konkrete initiativer og tiltak fra ledelsens perspektiv blir diskutert i oppgaven. Å kombinere digitale møter og fysiske samlinger ser likevel ut til å være den beste praksisen. Motivasjon og tilhørighet viser også å ha en tydelig årsakssammenheng til kompetanseheving.

Nøkkelord: *Kompetanse, ledelse, motivasjon, tilhørighet*

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	5
1.1 BAKGRUNN FOR TEMA OG PROBLEMSTILLING	5
1.2 CASEBESKRIVELSE	7
1.2.1 PRESENTASJON AV ORGANISASJONER.....	7
2.0 TEORI	9
2.1 KOMPETANSE	9
2.1.1 KOMPETANSEANALYSE AV LINDA LAI	10
2.2 LÆRING	11
2.2.1 PSYKOLOGISK OG ERFARINGSBASERT LÆRING	11
2.2.2 ORGANISASJONSLÆRING	12
2.3 HYBRID ARBEIDSPASS OG VIRTUELLE TEAM	14
2.3.1 DIGITALISERING	14
2.3.2 LEDELSE AV PROSESSER	15
2.4 KUNNSKAP	16
2.4.1 TAUS OG EKSPLISITT KUNNSKAP.....	16
2.4.2 KUNNSKAPSDDELING.....	17
2.5 ORGANISASJONSKULTUR.....	18
2.5.1 TILHØRIGHET	19
2.5.2 DET KOLLEKTIVE ARBEIDSMILJØET MED STØTTENDE LEDELSE.....	19
2.6 MOTIVASJON	20
3.0 METODE	21
3.1 TILNÆRMING OG FORSKNINGSMETODE.....	22
3.2 VALG AV METODE	22
3.3 VALG AV FORSKNINGSDESIGN	23
3.4 FENOMENOLOGI	24
3.5 DATAINNSAMLING.....	24
3.6 UTVALG	25
3.6.1 Kriterier og presentasjon av utvalg.....	26
3.7 INTERVJUGUIDE.....	27
3.8 TEMATISK ANALYSE	27
3.9 KVALITETSSIKRING	29
3.10 ETIKK OG ANONYMITET.....	30
4.0 EMPIRISKE OG TEORETISKE DATAFUNN	32
4.1 BEVISSTHET RUNDT KOMPETANSEHEVING.....	33
4.2 STRATEGI OG INVESTERING AV FREMTIDIG BEHOV	34
4.3 DIGITALT OG KOLLEKTIVT SAMARBEID	34
4.4 OPPFØLGING FRA LEDERE.....	35
4.5 TILLITSBASERT LEDELSE	35

4.6 POSITIVE OG NEGATIVE SIDER VED REMOTE	36
4.7 RAMMER OG KULTUR	37
4.8 TRIVSEL OG TILHØRIGHET	37
4.9 DIGITAL LIKESTILLING	38
4.10 SAMMENDRAG OG MODELL AV EMPIRI	38
5.0 ANALYSE	39
5.1 «HVA ER GEVINSTEN AV Å HA STRATEGISK KOMPETANSEHEVING?»	39
5.1.1 Mobiliseringspotensial	39
5.1.2 Kompetanse	40
5.1.3 Digital kompetanse	41
5.1.4 Delkonklusjon	42
5.2 «HVORDAN SKILLER KOMPETANSEHEVING FRA KONTORET TIL REMOTE?»	43
5.2.1 Produktivitet	43
5.2.2 Ledelse	45
5.2.3 Trivsel og tilhørighet	49
5.2.4 Kunnskapsdeling	50
5.2.5 Fra eksplisitt til taus kunnskap	54
5.2.6 Fremtidig kontorlandskap	55
5.2.7 Delkonklusjon	56
5.3 «HVLKE STRATEGIER OG AKTIVITETER KAN HR OG LEDELSEN TILRETTELEGGE FOR KOMPETANSEHEVING?»	57
5.3.1 Strategi under omstilling	57
5.3.2 Motivasjon	58
5.3.3 Indre og ytre motivasjon	59
5.3.4 Selvbestemmelse	61
5.3.5 Samarbeid og gruppedynamikk	64
5.3.6 Organisasjonskultur og tilhørighet	66
5.3.7 Delkonklusjon	67
6.0 KONKLUSJON	68
6.1 TEORETISKE IMPLIKASJONER	70
6.2 PRAKTISKE IMPLIKASJONER	71
6.3 REFLEKSJON AV EGEN ANALYSE	72
6.4 ANBEFALINGER TIL VIDERE FORSKNING	74
6.5 ANBEFALINGER TIL ORGANISASJONENE	74
7.0 REFERANSELISTE	77
10.0 APPENDIKS	82
VEDLEGG 1	82
VEDLEGG 2	84

1.0 Innledning

Den tradisjonelle tankegangen om fysisk oppmøte på arbeidsplassen har i løpet av de siste årene blitt utfordret. Det er ingen tvil om at pandemien har vært en katalysator for endring av måten organisasjoner driver forretning på. Karantener, nedstengninger og isolasjon har presset titalls millioner rundt om i verden til å jobbe hjemmefra. Nå som verden åpnes opp igjen, forsøker organisasjoner likevel å legge til rette for en hybrid arbeidsplass for å opprettholde fleksibilitet blant sine ansatte.

Remote, fysisk oppmøte eller hybride løsninger er i økende grad blitt et diskusjonstema blant ledere. Samtidig som noen teknologiselskaper har valgt fullt remote i fremtidens arbeid, velger andre en hybridmodell. En artikkel i Forbes, skrevet av Pham (2021) trekker blant annet frem to store selskap som har valgt en hybridmodell for sine ansatte: Apple og Google. Selskapenes administrerende direktører har nylig gått ut med at de ansatte vil returnere til kontoret tre dager i uken og jobbe hjemmefra to dager (Pham, 2021). Ifølge en rapport av Lund m.fl. (2020) skal også JP Morgan, den nest største banken i USA, ha lagt en plan for sine 70 000 ansatte. Avhengig bransje skal bankens ansatte nå jobbe fysisk kun én eller to uker i måneden (Lund m.fl, 2020).

Mange bedrifter har imidlertid motstått trenden med hybride løsninger. Et interessant område er at enkelte studier viser til at ledere frykter mangel på produktivitet hos sine ansatte, samtidig som ansatte frykter redusert tilhørighet til sin arbeidsplass. Derimot hevder nesten 50% av hele 800 ansatte i en undersøkelse utført av McKinsey, at de er mer produktive når de arbeider utenfor kontoret (McKinsey, 2020). Undersøkelsen representerer et bredt og komplett spekter av bransjer fra åtte land. Når det gjelder følelsen av tilhørighet og kompetanseheving vil det være behov for nytenkning og implementere ulike aktiviteter i den nye metoden å arbeide på. Dette innebærer at HR og ledelsen har et vesentlig ansvar når det kommer til ansattes individuelle behov og opprettholde et sosialt samspill mellom alle parter.

1.1 Bakgrunn for tema og problemstilling

Vi har tidligere skrevet oppgaver om kompetanseheving og om både hvorfor og hvordan organisasjoner kan utvikle hybride arbeidsplasser. Arbeidsmarkedet er i transformasjon og globaliseringen gjør at verden oppleves mindre, noe som gir flere muligheter for å ekspandere internasjonalt og arbeide på tvers av landegrensene. Samtidig medfører dette nye trusler og

økt konkurranse på globalt nivå, noe som byr på større utfordringer for organisasjoner i henhold til å beholde sine ressurser. Det er ikke til å legge skjul på at ressurser hyppigere bytter arbeidsplass sammenlignet med noen år tilbake, og at ansatte generelt er mindre lojale til sin arbeidsgiver.

For å kunne overleve og være konkurransedyktige i dagens arbeidsmarked, er det essensielt at HR og ledelsen har en strategisk tankegang for sine ressurser. Samtidig vil et godt lederskap i mange tilfeller være avgjørende for å beholde sine ansatte. Hva nøyaktig et godt lederskap innebærer vil vi drøfte nærmere i oppgaven. Vi ser på vår Masteroppgave som en unik mulighet til å kunne innhente verdifull kompetanse knyttet til det å være konkurransedyktige i fremtidens arbeidsmarked. I tillegg er vi svært nysgjerrige på dette området ettersom vi begge er i roller hvor strategiske beslutninger innen kompetanseheving tas kontinuerlig. De hyppige endringene krever at organisasjoner evner å snu seg raskt. I større grad handler det om å sørge for å ha riktig kompetanse på *rett plass til rett tid*. HR vil desto kunne få en viktigere og mer aktiv rolle i organisasjonsutvikling og rekruttering, og kan i denne sammenheng bidra som en strategisk partner for ledelsen. Basert på dette har vi dermed kommet frem til følgende problemstilling:

“Hvordan kan HR og ledelsen sørge for kompetanseheving på hybride arbeidsplasser?”

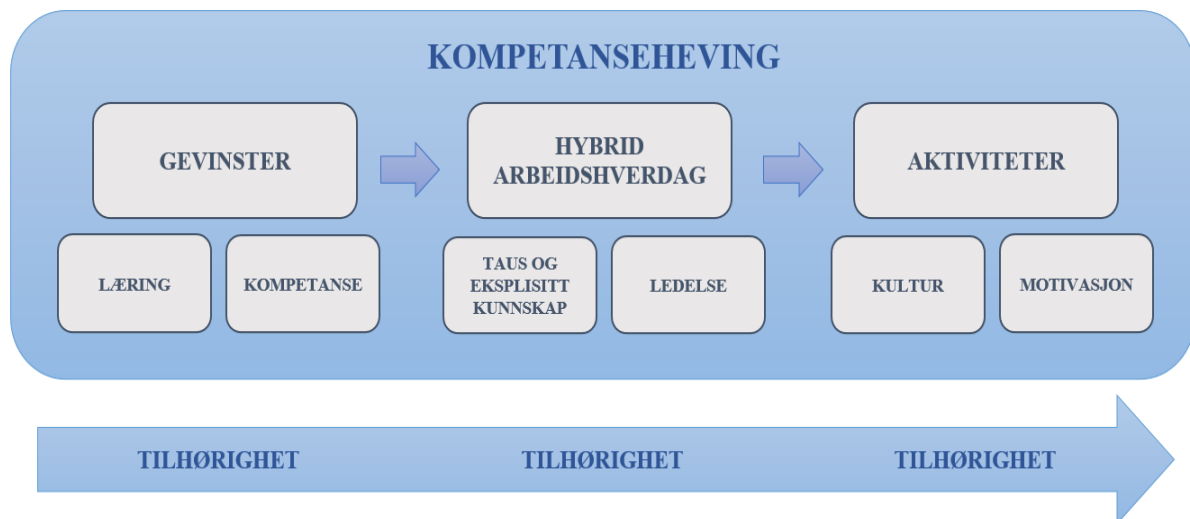
I lys av problemstillingen vil vi se nærmere på temaer i pensumlitteraturen som læring, motivasjon, ledelse, tillit og tilhørighet. For å avgrense oppgaven har vi videre valgt å dele problemstillingen i tre forskningsspørsmål. Bakgrunnen for forskningsspørsmålene er først og fremst å tydeliggjøre viktigheten av kompetanseheving i seg selv. Videre vil vi utforske forskjellene mellom de positive og negative sidene innen kompetanseheving både fysisk og remote. Siste forskningsspørsmål vil bidra med å utforske hvilke konkrete strategier og aktiviteter som kan implementeres for suksessfull kompetanseheving på hybride arbeidsplasser:

F1: «Hva er gevinsten av å ha strategisk kompetanseheving?»

F2: «Hvordan skiller kompetanseheving fra kontoret til remote?»

F3: «Hvilke strategier og aktiviteter kan HR og ledelsen tilrettelegge for kompetanseheving?»

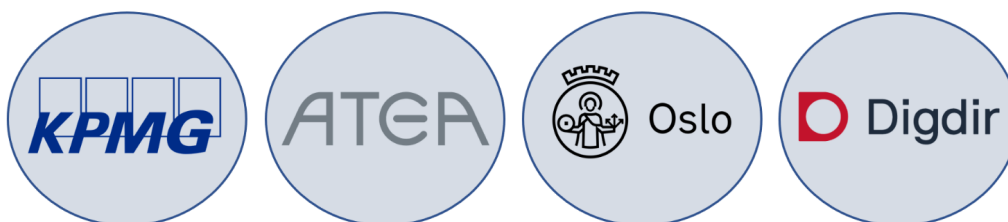
For å skape en bedre oversikt over valgte temaer i denne Masteroppgaven, har vi valgt å utforme følgende modell:



1.2 Casebeskrivelse

KPMG, ATEA, Digdir og Oslo Origo er selskaper vi har vært heldige å få intervjuet. Totalt har vi innhentet svar fra 9 respondenter, hvor alle sitter i lederstillinger med lang ansiennitet. Bakgrunnen for hvem vi har valgt å intervjuer er først og fremst fordi de har verdifull erfaring når det kommer til å optimalisere hybride arbeidsplasser. Organisasjonene er en blanding av privat og offentlig sektor, og mellomstore til store bedrifter. De to største og anerkjente er KPMG og ATEA, som leverer digitale tjenester globalt. Videre er de to mellomstore Digdir og Oslo Origo, der den ene har ansvaret for staten mens den andre har ansvar fra kommunen. Fellesnevneren for organisasjonene er at de alle har relativt store samarbeid og prosjekter eksternt. Dette avhenger av gode kommunikasjonsferdigheter, relasjoner og samarbeidspartnere for å kunne levere innen forventninger og skape verdi.

1.2.1 Presentasjon av organisasjoner



KPMG arbeider globalt og er verden største innen revisjon og rådgivertjenester med skatt, avgift og forretningsjus. Selskapet har mer enn 227.000 medarbeidere fordelt i 146 land.

KPMG er en av verdens ledende kunnskapsbedrifter som bidrar til samfunnet. Deres code of

conduct, organisasjonsverdier og kultur bidrar til å skape en felles identitet og fremmer et miljø som støtter, utfordrer og utvikler medarbeidere for at de skal kunne prestere godt i henhold til forventninger. Retningslinjer bidrar også til å sikre kvalitet i leveranser. KPMG's fem verdier er følgende: (1) Integrity - Vi gjør det som er riktig, (2) Excellence - Vi lærer og forbedrer oss hele tiden, (3) Courage - Vi er modige i tanker og handling, (4) Together - Vi respekterer hverandre og styrkes gjennom våre forskjeller, (5) For better - Vi skaper positiv endring.

ATEA er et IT-selskap som leverer produkter og tjenester globalt, med samarbeidspartnere som Microsoft, Cisco og IBM. Med over 7500 medarbeidere fordelt i 86 land, er de eksperter og rådgivere som skaper innovasjon og bidrar i prosessen med å skape produktive, digitale arbeidsplasser med bærekraftige og trygge løsninger fra start til slutt. ATEA tror på en rettfærdig konkurranse og deres etiske regelverk danner grunnlaget for arbeidet i organisasjonen og leveransekjeden. Atea har høy kompetanse innen tekniske sertifikater og gode ferdigheter til å utvikle digitale løsninger og arkitektur for de mest komplekse behov. Langsiktig er deres ønske stort innen å tilføre merverdi til både bedrifter og samfunnet.

Digdir (Digitaliseringsdirektoratet) ble nylig etablert 1. januar 2020. Primært er deres fokusområdet å effektivisere arbeidet med å realisere regjeringens digitaliseringsstrategi. Altinn, en del av Brønnøysundregistrene, og avdelinger fra tidligere Direktoratater for forvaltning og IKT, skal sammen bidra til en raskere og mer samordnet digitalisering av offentlig sektor. Intensjonen er å forenkle hverdagen til befolkningen i Norge med digitale tjenester. Digdir skal sette premisser for offentlig sektor og bidra med politiske innspill, sikre en sterk kunnskapsbase, god forvaltning og videreutvikling av digitale løsninger. Digdir's fire effektmål er følgende: (1) realisere regjeringen og KS digitaliseringsstrategi med samarbeid, (2) forvalte felles løsninger med høy tillit, (3) arbeide med digitale tjenester tilgjengelig for alle og (4) være en nytenkende og attraktiv organisasjon, som anses intern kjerneoppgave.

Oslo Origo ble først etablert som et prosjekt i 2017 for å være pådriver for helhetlig digitaliseringsarbeid i Oslo kommune og å øke utviklingstakten for innbyggertjenester. Etaten ble etablert tre år senere, som understreker satsningen innen å utvikle digitale løsninger som er brukervennlige for innbyggere på tvers av kommunen. I dag har Origo et sterkt kompetansemiljø som bidrar i tjenesteutviklingen ut mot bydeler og virksomheter hvor det arbeides med å digitalisere og skape innovative innbyggertjenester. Etaten har spisskompetanse innen teknologi, tjenstedesign, organisasjonsutvikling,

informasjonssikkerhet, personvern og digital tjenesteutvikling. Origo arbeider som en partner for virksomheter i Oslo kommune, med et sterkt kompetansemiljø om å få til et tverrfagelig arbeid for å forenkle og tilgjengeliggjøre kommunens tjenester. I tillegg satser Origo på fast ansatte fremfor innleie av konsulenter, for å nå deres målsetting om styrket kompetansemiljø innen digitalisering.

2.0 Teori

For å utforske kompetanseheving på hybride arbeidsplasser er det sentralt å trekke frem relevant teori for å underbygge våre funn. For å oppleve læring, kunnskapsdeling og utvikling, er det enkelte forhold som må ligge til grunn. HR og ledelsens rolle innen kompetanseheving vil også belyses gjennom relevant teori i kommende avsnitt. Teorien er delt inn slik at de kronologisk vil være rettet til våre forskningsspørsmål. I første del vil vi fokusere på kompetanse og ulike faser for læring. Videre vil utvikling av en hybrid arbeidsdag diskuteres primært gjennom ledelse og taus- og eksplisitt kunnskap. Til slutt vil HR og ledelsens aktiviteter trekkes frem gjennom teori innen kultur og motivasjon.

2.1 Kompetanse

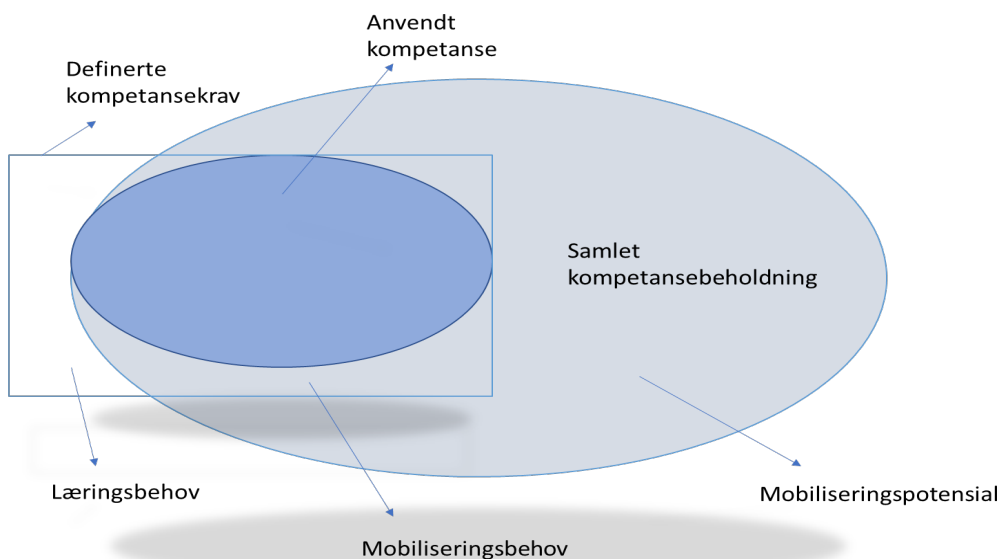
Kompetanse defineres i følge Lai (2016) som *“de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål”* (Lai 2013, 46). Som individ kan vi ha mye kunnskap, men vi anvender ikke alt. Når vi snakker om individets kompetanse, så snakker vi altså om anvendelse. Filstad (2016) hevder at kompetanse handler om å vite hvilken kunnskap som skal anvendes ved ulike situasjoner og problemstillinger. Kunnskap vil med andre ord avhenge av hvilken kontekst vi befinner oss i.

Kompetanse utgjør en ressurs og muliggjør utøvelse av roller og funksjoner som kan bidra til organisatorisk verdiskapning (Johansen og Sæterdal 2017, 39). I et prosjekt utført av Utdannings- og Forskningsdepartementet ble kompetanse beskrevet som *“evnen til å møte komplekse krav, situasjoner og utfordringer som oppstår i organisasjonen”* (Gotvassli 2020, 26). Denne definisjonen handler om hva individene, virksomheten eller samfunnet som helhet får til sammen, og knytter dermed kompetanse til handling eller praksis.

Nyere forskning går derimot bort i fra å se på kompetanse som individuelle ferdigheter. I en organisatorisk sammenheng vil individene, organisasjonen eller samfunnet kunne få til noe i fellesskap, noe som knytter handlinger eller praksis til kompetanse. Johansen og Sæterdal (2017, 39) legger også vekt på at dersom en stilling endrer seg, vil også vurdering av kompetansen endre seg. Her vil medarbeideren kunne bevege seg fra å være kompetent og istand til å løse arbeidsoppgaver til å bli mindre komfortabel og i noen tilfeller gå under kategorien som mer eller mindre inkompetent.

2.1.1 Kompetanseanalyse av Linda Lai

Tilbake til Lai (2016, 69) illustrerer hun og trekker frem sentrale elementer i en såkalt kompetanseanalyse. Modellen viser en samlet kompetansebeholdning i en organisasjon, som divideres som følge av at ressursene simpelthen ikke får utnyttet all kompetanse de har. Videre ser vi at det mest dominerende området er mobiliseringspotensial, noe som tydeliggjør hvor store utviklingsmuligheter en organisasjon faktisk har når det kommer til kompetanseheving. Kompetansepotensial dannes fra personlighet, motivasjon, evner og kunnskap, samtidig vil ulike kontekster og situasjonelle faktorer kunne påvirke vanskelighetsgraden ved utførelse av en oppgave (Skorstad 2015, 31-36).



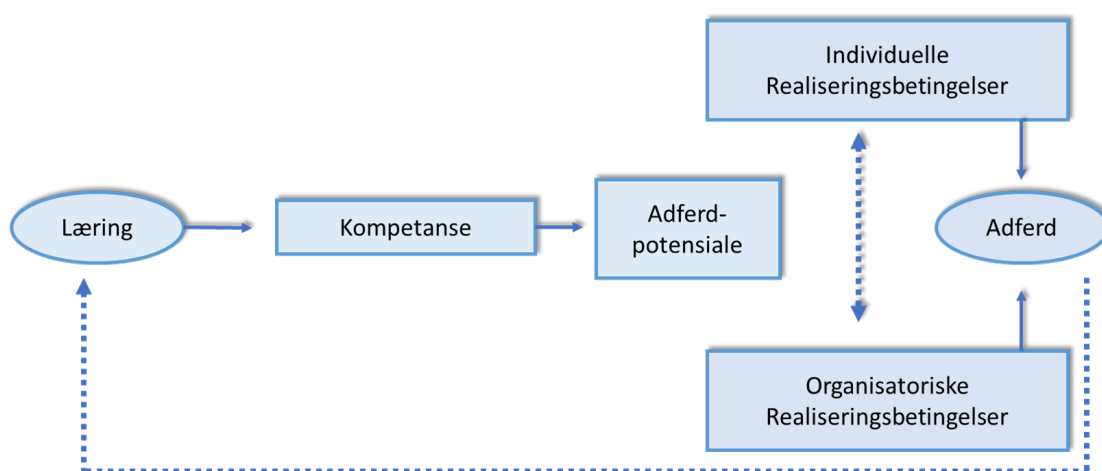
Figur 1 - Sentrale elementer i kompetanseanalyse (Lai 2016, 69)

2.2 Læring

Læring er et komplekst tema og det eksisterer ulike definisjoner. Lai (2016) definerer læring som en atferdsendring som springer ut i kunnskaper, ferdigheter og holdninger (Lai 2016, 119). Jacobsen og Thorsvik (2013) ser på læring innad i organisasjoner og definerer dette som en prosess der medarbeidere tilegner seg ny kunnskap, og deretter endrer atferd og praksis (Jacobsen og Thorsvik 2013, 353).

Det skiller mellom to hovedperspektiver for læring, som viser til at læring foregår på individ- og organisasjonsnivå. Det ene perspektivet ser på individet som lærende, og det andre ser på læring som mer praktisk hvor en deltar i sosiale relasjoner med andre (Filstad, 2016).

Uavhengig definisjon på læring, dreier det seg i all hovedsak om å øke kompetanse og endre et atferdspotensial. Dette illustreres i modellen til Lai (2016) hvor vi kan se at de individuelle- og organisatoriske realiseringsbetingelsene er avgjørende for atferd (Lai 2016, 119). Individuer persiperer og oppfatter verden ulikt, og det er nettopp hvordan individer tolker og tar i bruk kunnskapen som påvirker dens atferd.

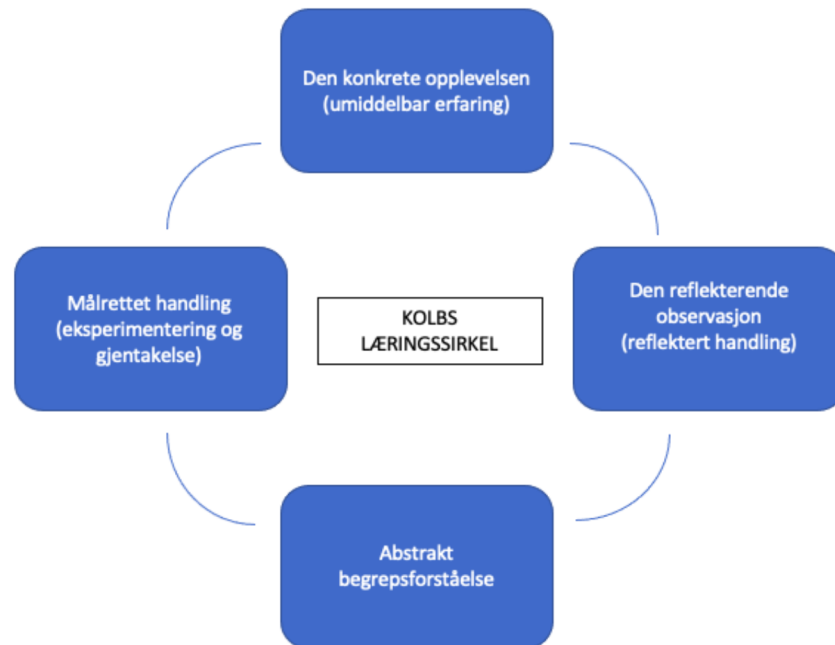


Figur 2 - Sammenheng mellom læring og atferd (Lai 2016, 119)

2.2.1 Psykologisk og erfaringsbasert læring

Sosiologen Jarvis (2007) og pedagogen Kolbs (1984) blir presentert i Filstad (2016). Jarvis hevder at de fleste læringsteorier som regel må forstås enten psykologisk eller erfaringsbasert, men at de erfaringsbaserte ikke ivaretar den sosiale og samfunnsmessige påvirkningen til læring. Kolbs fremstiller erfaringsbasert læring gjennom en lærings sirkel som en sirkulær prosess og hevder at læring oppstår gjennom å praktisere og erfare (Filstad,

2016). Samtidig er det verdt å påpeke at Kolbs hevder at læring ikke kan vurderes gjennom resultater (Kolb 2012, 287). Modellen tar derimot ikke høyde for det Jarvis argumenterer for i henhold til at læring må skje i en sosial sammenheng, da dette er en vesentlig tilnærming til læring. Drivkraften bak all læring er basert på vår opplevelse av verdenen vi møter gjennom våre sanser.



Figur 3: Egenkomponert modell inspirert av Kolbs læringssirkel (Filstad 2016, 40).

2.2.2 Organisasjonslæring

Illeris (2012) sitert i Gottvassli (2020) hevder at gjennom individuell læring, er det også mulig å oppnå organisasjonslæring. Det kan sies at, ved å studere læring så ser vi på hvor fleksibel en organisasjon er. Kaufmann og Kaufmann (2015, 272) forklarer at organisasjonslæring begynte som et prosjekt for å avdekke og korrigere organisasjonens nåværende kunnskap som kunne virke hemmende på ny læring. Senge (1990) beskriver en lærende organisasjon som: *“et sted hvor menneskene kontinuerlig utvikler sin kapasitet til å skape de resultatene de virkelig ønsker og drømmer om”* (Gotvassli 2020, 109). Videre mener Bang (2010, 20) at en såkalt “lærende organisasjon” er hvor det eksisterer rom for å både kunne si og gjøre feil, uten at det vil oppleves som pinlig eller truende for vedkommende.

Schön (1973) sitert i Filstad (2016) ser på sammenhengen og relasjonen mellom ønske om en endring og behovet for læring, som en konsekvens av manglende stabilitet. Relasjon mellom

organisasjoner og læring, og forholdet mellom læring og endring er sentralt i teori om lærende organisasjoner. Lærende organisasjoner er ofte dannet for å imøtekomme de hyppige endringer som oppstår både *nasjonalt og globalt, få legitimitet, overleve konkurranse, oppnå mål og visjon* (Filstad 2010, 27). Schön (1973) studerte derfor organisasjoner som læringssystemer og identifiserte betydningen av kunnskapsgenerering og organisasjonens muligheter til å tilpasse seg endringer (Filstad, 2016). Organisasjonen utvikler tiltak for problemløsning gjennom en vurdering for å kunne oppnå bedre resultater og yte etter maksimal evne. Når for eksempel en endring fanges opp, vil endringen analyseres og derav tilpasse for eksempel strategiske mål, strategi og arbeidsoppgaver etter nye forutsetninger. Denne type læringssirkel dannes gjerne av at individer vurderer løsningenes virkning og nytteverdi, for til slutt å vurdere en ny læringssirkel for ytterligere forbedringer (Jacobsen og Thorsvik 2013). En unik kunnskapsbase skaper et viktig og langsiktig konkurransefortrinn som gjør det vanskeligere for andre å kopiere (Jacobsen og Thorsvik, 2018).

Norges digitaliseringsstrategi (2017) tilsier at samfunnsmessige utfordringer gjør at vi må tenke nytt om etablerte løsninger. Videre poengteres det at dersom en organisasjon skal være konkurransedyktig i tiden fremover, bør organisasjoner innse at store deler av forretningsdriften er digitalisert og krever det de kaller en “digital forretningsforståelse”. Dette innebærer en kombinasjon av forretning- og teknologiforståelse. Digitalisering er et vesentlig virkemiddel for verdiskapningen og dreiser seg i stor grad om endring og fornyelse av tjenester, prosesser og arbeidsmåter. Ledelse, kultur og holdninger står også sentralt i dette tilfellet. Implisitt læring forekommer når læringsprosessen hos medarbeidere er ubevisst. For eksempel ved høyt fokus rettet mot hvordan en skal løse en oppgave. Her foregår det gjerne en sosialiseringssprosess med observasjon av andre som en type kollektiv læring eller med eksternalisering hvor medarbeidernes kunnskap deles. (KS digitaliseringsstrategi 2017-2020, 19)

Heggernes (2017) forklarer at “*strategi er en viktig del av forretningsforståelsen, for å skissere retningen bedriften skal gå i og skape verdi for bedriften*” (2017, 16)“. Videre poengterer Heggernes at det er ledernes og ansattes evne til å endre og utvikle organisasjonen, arbeidsprosesser og tjenester som skaper verdier. Samfunnsmessige gevinster kan oppnås når samfunnsutfordringer løses på nye måter. For å forbedre og utvikle digitale løsninger må også behovet til brukerne involveres i selve utviklingen av tjenestene. Verdiskapning kan oppnås i et forsøk på å utnytte potensiale som ligger innen IT, samtidig

som å øke innovasjonskraft som kan bidra til effektivisering, gi bedre beslutningsgrunnlag, øke tverrfaglig samarbeid og nettverk, bedre kundeopplevelse og posisjon i markedet (Heggernes 2017, 19).

2.3 Hybrid arbeidsplass og virtuelle team

Koronapandemien har forårsaket store forstyrrelser i arbeidslivet på kort sikt, og vil sannsynligvis endre måten vi arbeider på lang sikt. For å forstå hva disse endringene innebærer gjennomførte McKinsey, som nevnt i innledningen, en undersøkelse blant 800 ledere rundt om i hele verden juni 2020. Resultatene tyder på at krisen kan akselerere noen trender innen arbeidsstyrker som allerede er i gang, slik som innføringen av automatisering og digitalisering, økt etterspørsel av entreprenører, remote arbeid også videre. Disse endringene vil igjen skape større etterspørsel etter arbeidere til å fylle jobber innen områder som helse og hygiene, cybersikkerhet og dataanalyse (McKinsey, 2020)

En hybrid arbeidsmetode kombinert med topp teknologi anses å være et konkurransefortrinn, ved at organisasjonen blir mer attraktiv, tiltrekker og beholder talenter (Summerfield 2022, 40). Økt globalisering, men også pandemien, har medført at digitale plattformer brukes hyppigere på daglig basis. Tidligere har utfordringen med virtuelle team hovedsakelig vært teknisk kommunikasjon og informasjonsmidler. Dette er ikke utfordringen da det ligger på det organisatoriske aspektet. Det er mer avgjørende at teammedlemmene har felles mål og visjoner, men også at det eksisterer tillit og villighet til å dele kunnskap. Fokuset på sosiale relasjoner og kulturbygging på tvers av hybride arbeidsplasser har med andre ord blitt viktigere (Filstad, 2016).

Gjennom et casestudie på virtuelle team gjennomført av Filstad (2016) innenfor off-shore og on-shore bransjen, ble det avdekket tre viktige forhold. Første dreide seg om at dersom man skal skape kompetanse må en innse at data og informasjon kun gir mening når det anvendes i praksis. Det andre handlet om at gjennom felles deltakelse i virtuelle team, så kan det skapes en mening av kunnskap. Det tredje handlet om tillit, som vil være avgjørende for kunnskapsdeling. Studien viser til at selvsynkronisering og samarbeid er nøkkelen til suksess.

2.3.1 Digitalisering

Krokan (2010) definerer digitalisering som å etablere systemer som gjør det enkelt å tilbakeføre individets kunnskap til det organisatoriske kunnskapskollektivet. Videre påpeker

han at dette er en av kunnskapsorganisasjoners største utfordringer. Det handler nemlig ikke kun om IT-systemer og rutiner, men også om ordninger som bidrar til å motivere individets kunnskap til å dele deres kunnskap og erfaring (Krokan, 2010). I en rapport fra Sintef fremkommer det at digitalisering er å forenkle, fornye og forbedre, gjennom teknologi. Dette innebærer blant annet å tilby nye og smartere løsninger som legger til rette for økt innovasjon og verdiskapning. Digitalisering er den digitale transformasjonen økonomien og samfunnet møter (Sintef, a). Allen (2016) mener at selv om digitale løsninger kan gi mer effektive arbeidsmetodikker knyttet til oppfølging av ansatte, kan det samtidig føre til at lederen mister kontrollen og oppleves som fraværende.

2.3.2 Ledelse av prosesser

Omstillingsprosesser hvor den ansatte har tillit til ledelsen, føler seg samtidig mer forpliktet til endringen (Stensaker og Haueng, 2016). Tillit og troverdighet til topplederen er avgjørende under omstillingsprosesser, som vanligvis er preget av usikkerhet og bekymring. Mennesker er vanedyr og misliker som regel endringer. I denne sammenheng bør lederen sikre at de ansatte er innforstått med *hvorfor* en endring faktisk oppstår, og at dette skjer på bakgrunn av organisasjonens beste og ikke egen personlig vinning. Stensaker og Haueng(2016) trekker frem særlig fire oppgaver for en mer vellykket omstillingsprosess: (1) formidle tydelig retning og ha en overordnet målsetning, (2) etablere spilleregler for prosessen, (3) definere og avklare roller i prosessen og (4) håndtere mulige konflikter som kan oppstå (Stensaker og Haueng 2016, 21). Teknologien preges av en eksponentiell vekst, hvor kunstig intelligens, VR, 3D-printing og Big Data tar en større del av hverdagen. Dette er en utvikling og endringsprosess i seg selv, men som er viktig å henge med på. Det er vesentlig at ledere har riktig kompetanse og er i stand til å håndtere omstillingsprosesser for å øke effektivitet og levere kvalitet med økonomisk gevinst (KS digitaliseringsstrategi 2017-2020, 19).

Bass og Avolio (1994) beskriver transformativ ledelse som bestående av fire hovedkomponenter. (1) «*Idealisert påvirkning – lederens karisma samt medarbeidernes respekt og beundring for lederen.*» (2) «*Inspirerende motivasjon – lederens atferd gir de underordnede mening og utfordringer i arbeidet.*» (3) «*Intellektuell stimulans – lederen agerer for nye og innovative måter å utføre arbeidet på, og stimulerer medarbeiderne til kreativ problemløsning.*» og 4 «*individuell omsorg – lederen viser oppmerksomhet og omsorg*

for hver enkelt medarbeider og hans/hennes behov for utvikling og læring i jobben.»

(Andersen 2011, 185). Medarbeidere føler seg verdsatt, sett og hørt noe som gir kraft til å komme over vanskelige kneiker og positive ringvirkninger.

2.4 Kunnskap

Det finnes ikke én enkel måte å definere kunnskap på, men på et individnivå kan kunnskap defineres som at *“kunnskap er individets personlige eiendom som gjør mennesket i stand til å skape mening ut fra data og informasjon ved å bruke egne subjektive erfaringer”* (Newell m.fl., 2009 referert i Filstad 2016, 111). En annen definisjon er av Davenport og Prusak (1998) referert i Filstad Jakobsen (2003, 77) lyder slik: *“Kunnskap er en flytende blanding av innrammet erfaring, verdier, kontekstuell informasjon og ekspert innsikt som et rammeverk for å evaluere og innlemme ny erfaring og informasjon.”* For å tydeliggjøre og sette andre ord på det kan kunnskap utgjøre informasjon som er kombinert med erfaring, sammenheng, forståelse, mening og refleksjon (Filstad, 2016).

Kunnskap bestående av informasjon kombinert med erfaring, sammenheng, forståelse, mening og refleksjon bør samtidig sees i et større bilde hvor det skiller mellom taus og eksplisitt kunnskap (Filstad 2016, 110). Kunnskap brukes av til kjennere. I organisasjoner blir kunnskap ofte nedfelt i dokumenter, men også organisasjonsrutiner, prosesser, praksis og normer”, forklarer Davenport og Prusak (1998) referert i Filstad Jakobsen (2003, 77). Kunnskap bør ses i det større bildet for å skape sammenheng og vi kan skille mellom taus og eksplisitt kunnskap.

2.4.1 Taus og eksplisitt kunnskap

I Filstad (2016) skiller Nonaka og Takrucho (1995) mellom taus og eksplisitt kunnskap. I mens Polanyis (1966) sitert i Filstad (2016) hevder at taus og eksplisitt kunnskap er to sider av en persons totale kompetanse.

Eksplisitt kunnskap

Eksplisitt kunnskap blir definert som en type kunnskap som uttrykkes med ord, skrift eller tall og som er overførbart gjennom formelt systematisk språk. Dette kan for eksempel være fakta og informasjon som er formell og nedskrevet i form av blant annet bøker, dokumenter, tekniske spesifikasjoner, prosedyrer, retningslinjer og annen akademisk tekst. Felles for dette

er at det som regel er lett å lagre og lett å kommunisere videre. Ut fra dette kan man dermed forstå at eksplisitt kunnskap vil kunne være kodifisert, formalisert eller artikulert kunnskap. (Gotvassli, 2020).

Taus kunnskap

Derimot vil begrepet om “taus kunnskap” ikke kunne uttrykkes gjennom språk, men vises gjennom handling. Kunnskapen er *taus* da den er personlig og kontekstspesifikk. Formes og forankres ofte i praksis av egne erfaringer og verdier. Taus kunnskap uttrykkes derfor kun gjennom kroppsspråk, praktisk samhandling og gjennom anvendelse av andre ikke språklige kommunikasjonsformer (Filstad, 2016). Kunnskapsutvikling kan forståes gjennom SEKI-modellen ved at sammenhengen mellom eksplisitt og taus kunnskap former selve kjernen i å skape kunnskap (Filstad 2016). Gjennom *sosialisering* deles taus kunnskap ofte gjennom observasjon, praksis og imitasjon noe som igjen vil danne ny taus kunnskap. Ved *eksternalisering* overføres taus kunnskap til *eksplisitt kunnskap* som kjennetegnes ved at taus kunnskap formuleres til en gruppe. Kunnskap ved *kombinering* handler om at ny eksplisitt kunnskap dannes ut i fra eksisterende kunnskap som kan skape sammenheng i systemer. Tilslutt har man ved *internalisering* klart å gjøre om eksplisitt form for kunnskap til taus kunnskap (Filstad Jakobsen 2003, 80).

2.4.2 Kunnskapsdeling

En organisasjonskultur for kunnskapsdeling innebærer et kulturelt betinget læringsklima og oppmuntring til samarbeid, hvor man er opptatt av å dele og lære av hverandres erfaringer og tidligere feil. Dersom kunnskapsdeling er en integrert del av organisasjonens kjerneverdier og holdninger kan det enklere tilrettelegges for og oppmuntre til at ansatte selv tar initiativ og ansvar for kunnskapsdeling. Derimot kan en organisasjonskultur være preget av individuelle konkurranser, bonuser og posisjonering basert på kunnskap slik at man velger å ikke dele kunnskapen. Dette vil naturligvis være et hinder eller bremse en sterk læringskultur. Det vil si at kunnskapsdeling forutsetter motivasjon og tillit for å skape et godt læringsklima, gjensidighet, tilhørighet og rettferdighet. Tillit kan på den måten utgjøre hele fundamentet for kunnskapsdeling (Filstad, 2016).

Gjennom å desentralisere og flate ut organisasjonsstrukturen med interaksjon og kommunikasjon mellom kollegaer og team kan lettere skape uavhengig hierarki og posisjon. En annen måte å benytte organisasjonsstruktur til kunnskapsdeling vil være organisering av

team. Ifølge forskning vil et team som kommuniserer godt og er løsningsorienterte påvirke villigheten til å dele kunnskap på en positiv måte. Det vil si at team som har knyttet tette bånd over lenger tid, verdsetter kunnskapsdeling i større grad (Filstad, 2016). Kunnskapsdeling baserer seg derfor i større grad på valg om ledere og ansatte ønsker å dele kunnskap eller ikke (Filstad 2016, 128). Det er viktig at kunnskapsdeling er et integrert mål i organisasjonen, at det skapes motivasjon, felles forståelse og mening med hvorfor kunnskapsdeling er nødvendig (Filstad 2016, 128). Sett ut i fra denne forståelsen er det sentralt for organisasjoner å legge til rette for kunnskapsdeling og aktivt gå inn for å tydeliggjøre viktigheten av det.

2.5 Organisasjonskultur

Bang (2013, 23) definerer organisasjonskultur som *“et sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene”*. Referert av Dean og Kennedys er en enklere definisjon på organisasjonskultur at: *“Kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss”* (Bang 2013, 22).

Ansoff (1977) er en teoretiker som har stilt spørsmål ved om organisasjonskulturer passer i forhold til det virksomheten prøver å få til og samtidig er i henhold til omgivelsenes krav? Hennestad (2015, 30) sier at: *“En organisasjonskultur er “god” når den har en positiv eller understøttende innflytelse på den type beslutninger og atferd som virksomheten trenger. Organisasjonskultur gir føringer på organisasjonsdeltagernes tenkning og handling.”*

Organisasjonskultur kan anses som et konkurransefortrinn. En kultur kan utgjøre et konkurransefortrinn fordi den vanskelig kan la seg kopiere og er unik, mener Keyton (2011) referert i Dawson (2020). Utsagnet støttes av teoretikerne Flamholz og Randle (2011, 12) som tilfører *“i tilfellet hvor organisasjonskulturen blir riktig håndtert”* referert fra (Hennestad 2015, 31). Kompetanse er kompleks med en kombinasjon av teknologier, men er samtidig spesifikk og har stor innvirkning på verdiskapningen. *“Når en bedrift gjør det bra, er gjerne samspillet mellom de ansattes kompetanse og teknologien egnet i forhold til marked og kunder.”* Slik kan vi forstå at et godt samspill hvor kompetansen er innvevd i kulturen kan utgjøre en sterkere organisasjonskultur og jo sterkere organisasjonskultur desto vanskeligere blir det for andre virksomheter å kopiere organisasjonskulturen (Hennestad 2015, 31).

2.5.1 Tilhørighet

Filstad (2016, 99) mener at ved å være en del av et praksisfellesskap bidrar man til å utvikle en sosial identitet. Når den ny ansattes holdninger, verdier og atferd samsvarer med felles normer vil man oppfattes som å bli en fullverdig medlem og identifiseres med virksomheten (Filstad 2017, 29). Et ønske om å bli værende i organisasjonen oppstår ofte når man kan identifisere seg med organisasjonen, noe som vil kunne skje etter at den nyansatte har lært seg rollen med tilhørende arbeidsoppgavene, blitt kjent med medarbeidere, ledere og kulturen (Korte, Brunhaver og Sheppard 2015). Sosial identitet kan ha betydning for hvem den ansatte ønsker å ha en sosial relasjon til og samarbeide med på arbeidsplassen (Filstad 2016, 97). Sosial identitet kan læres gjennom deltakelse og praksis, det kan bidra til å skape mening og fellesskapsfølelse hvor medarbeidere føler at de tilhører virksomheten (Filstad 2016).

2.5.2 Det kollektive arbeidsmiljøet med støttende ledelse

Richard Summerfield (2022) mener det er viktig at leder sørge for at ansatte føler seg støttet og sett. Filstad (2016) forklarer at holdninger, verdier og atferd i samsvarer med etablerte normer blir til først når den nyansatte går fra å være på utsiden til å bli en på innsiden. Dette gjelder både ved lojalitet, fremtreden og identifisering i organisasjonen (Filstad 2017, 29). Ledere bør sørge for at ansatte føler seg støttet og sett (Summerfield 2022). Mennesker har et behov for å føle at de hører til og kan påvirke tanker, følelser og atferd (Filstad, Traavik og Gorli 2019). For å referere Hagerty m.fl. (1992) og Hofmann m.fl. (2012) referert i Filstad, Traavik og Gorli (2019) vil følelse av tilhørighet skapes gjennom at man ikke blir avvist, men faktisk er en del det mellommenneskelige hendelser og miljø. Tilhørighet kan sees å være et grunnleggende behov mennesker har som skaper mening og en tanke om at verdsettes dersom man er en del av en gruppe eller virksomheten (Filstad, Traavik og Gorli, 2019).

I følge Andersen (2011) kjennetegnes en transformativ ledelse med tydelig visjon hvor lederen oppmuntrer medarbeiderne til engasjement og forpliktelse for presentasjoner. Bass og Avolio (1994) beskriver transformativ ledelse som bestående av fire hovedkomponenter. (1) *«Idealisert påvirkning – lederens karisma samt medarbeidernes respekt og beundring for lederen.»* (2) *«Inspirerende motivasjon – lederens atferd gir de underordnede mening og utfordringer i arbeidet.»* (3) *«Intellektuell stimulans – lederen agerer for nye og innovative måter å utføre arbeidet på, og stimulerer medarbeiderne til kreativ problemløsning.»* og 4

«individuell omsorg – lederen viser oppmerksomhet og omsorg for hver enkelt medarbeider og hans/hennes behov for utvikling og læring i jobben.» (Andersen 2011, 185). Scott Anthony mener at desto mer åpen man er om arbeidet sitt vil sannsynligheten kunne øke for at noen synes det høres interessant ut og ønsker å bidra med (Buchanan, 2020).

Den verdsettende lederen vil også kunne få stor betydning for hverdagsledelsen med å spre styrken i virksomheten. Det krever samsvar mellom lederens handlinger og det som uttrykkes i ord (Tiller, 2015). Lederen bidrar med viktige motivasjonsfaktorer som å gi ros, støtte og anerkjennelse, både leder og medarbeidere vil hverandre vel og det utøves en form for demokratisk lederstil (Skrøvset, 2014). Medarbeidere føler seg verdsatt, sett og hørt noe som gir kraft til å komme over vanskelige kneiker og positive ringvirkninger. Nyere forskning viser også at medarbeidere motiveres av trivsel, ros og anerkjennelse som knyttes opp mot og sees i sammenheng med å bli vist respekt, tillit og få medbestemmelse gjennom en tydelig ledelse uten å måtte trenge å ty til en autoritær lederstil (Skrøvset og Tiller, 2015).

2.6 Motivasjon

Jobbkarakteristikamodellen av Hackman og Oldham (1980) skiller mellom indre motivasjon, arbeidsoppgavens egenskaper og menneskenes forskjellig motivasjonsgrunnlag (Ibid). For å oppnå motivasjon må et samspill til. Indre motivasjon skapes gjennom resultater fra eget arbeid, at en opplever et ansvar og at arbeidet er meningsfylt. Egenskaper ved arbeidet innebærer hvor meningsfylt, variert og utfordrende arbeidet oppleves, samt om man klarer å se at arbeidsoppgaven kan ha betydningen for andre. Ut fra dette kan ansvarsfølelsen påvirkes i forhold til hvorvidt man selvstendig kan bestemme hvordan utføre arbeidsoppgaven.

Hackman og Oldham (1980) forklarer at mennesker motiveres av ulikt, og har delt motivasjonen inn i tre grupper hvor (1) noen kan bli motivert av at arbeidet utføres ordentlig og har tilstrekkelig kunnskap om arbeidet, (2) andre av læring og personlig utvikling på arbeidsplassen og (3) gjennom å sammenheng mellom sine egne og andres arbeidsoppgaver. For å skape motivasjon må disse faktorene integreres i jobben, noe som igjen kan utvikle medarbeiderne, sikre tilfredshet og øke produktiviteten. (Hackman og Oldham, 1980)

Jobbkarakteristikamodellen kan brukes til å måle motivasjonspotensiale og finne medarbeidernes motivasjon for arbeidet. Dette kan brukes som grunnlag til oppgave delegering som kan øke medarbeidernes motivasjon og vekstbehov. For indre motivasjon

anses motivasjonsfaktorer å kunne være variasjon i oppgaver og kunne ferdigstille for å skape mestringsfølelse, ha kunnskap til å utføre oppgaven med autonomi og tilbakemeldinger, inkludert meningsforståelse for hvorfor utføre oppgaven. (Hackman og Oldham, 1980; Kaufmann og Kaufmann, 2015)

Teoretikerne Deci og Ryan (1985) introduserte på 1980-tallet Self-Determination Theory (SDT). Teorien ser på indre motivasjon og at mennesket har behov for å mestre oppgaver, personlig utvikling og etterstrebe egne interesser. Mennesker vil ha ulik grad og type motivasjon. Tre grunnleggende psykologiske behov bør oppfylles; behov for kompetanse, autonomi og tilhørighet (Ibid). For kompetanse handler det i stor grad om å lykkes i utfordrende oppgaver for å oppleve mestringsfølelse. Autonomi kan defineres som behovet for å ta egne valg og initiativ til handling. Samtidig har mennesker behov for å kunne etablere gjensidig respekt, tillit og tilknytning til andre mennesker for tilhørighetsfølelse. Med selvbestemmelse vil man ha frihet til å utføre oppgaver selv, kunne takle utfordringer og føle tilhørighet som kan gi økt indre motivasjon og kreativitet. (Deci og Ryan, 1985)

3.0 Metode

I dette kapitlet presenterer vi fremgangsmåtene vi har benyttet i forsøk på å belyse vår problemstilling *“Hvordan kan HR og ledelsen sørge for suksessfull kompetanseheving på hybride arbeidsplasser?”* og forskningsspørsmålene:

F1: *«Hva er gevinsten av å ha strategisk kompetanseheving?»*

F2: *«Hvordan skiller kompetanseheving fra kontoret til remote?»*

F3: *«Hvilke strategier og aktiviteter kan ledelsen tilrettelegge for kompetanseheving?»*.

Masteroppgavens forskningsmetode baserer seg på et fenomenologisk forskningsdesign, med bruk av kvalitative dybdeintervjuer med et utvalg av ni respondenter i bedriftene: KPMG, ATEA, Digdir og Oslo Origo. Dette kapitlet vil redegjøre for verktøy, valg og begrunnelser knyttet til studiens datainnsamling, kvalitet og etikk.

3.1 Tilnærming og forskningsmetode

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi kan samle inn, analysere og tolke informasjon om den sosiale virkeligheten, for å få innblikk i samfunnsmessige prosesser og forhold (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 25). Forskningsdesign eller undersøkelsesopplegg er kjente metodeverktøy som hjelper oss med å komme frem til pålitelig og relevant kunnskap om fenomenet som forskes på (Jacobsen, 2015). De to dominerende hovedkategoriene er kvalitativ og kvantitativ metode (Jacobsen 2015, 64).

Kvalitativ metode kjennetegnes av få antall enheter hvor vi ønsker å oppnå dybdekunnskap og helhetlig forståelse av spesifikke situasjoner og kontekster (Ringdal 2013, 105). Det er også vanlig å bruke kvalitativ metode i utviklingen av typologier, begreper og kategorier i et lite og begrenset utvalg. Kvantitativ metode derimot angår måling som kan oversettes til tall istedenfor tekstform. En kvantitativ tilnærming innebærer at man undersøker et større antall enheter i bredden, kontra noen få enheter i dybden. Den følgende metoden er flittig brukt ved måling av kausalitet og ved testing av hypoteser (Ringdal, 2013).

3.2 Valg av metode

I følge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2017) finner vi frem til en problemstilling først etter at formålet med forskningen er tydelig og klar. Formålet med denne Masteroppgaven er i all hovedsak å analysere hvordan organisasjoner arbeider med kompetanseheving i en hybrid arbeidshverdag. Dette gjør vi i lys av teori og empiri fra verdifulle erfaringer av ni intervjurespondenter slik at vi kan få hjelp med å finne svar på vår problemstilling.

Med hensyn til vår problemstilling og forskningsspørsmål, har vi valgt å basere denne studien på en kvalitativ tilnærming med bruk av dybdeintervjuer. Årsaken til at vi har valgt denne tilnærmingen er blant annet fordi dette vil bidra til å gi informasjon om individenes egne opplevelser, personlige erfaringer eller meninger om et komplekst tema, som i stor grad preges av subjektive oppfatninger (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2017, 115). Derimot ville vi hatt mulighet til å innhente svar fra en større populasjon, dersom vi hadde benyttet en kvantitativ metode. Likevel er kvalitativ metode vanligvis mest rettet mot å gi bedre forståelse og innsikt av sentrale organisasjonsmessige prosesser. Vi ønsker å øke forståelse om et spesifikt fenomen med dypere forklaringer knyttet til vårt tema og forskningsområde. For å kunne undersøke hvordan HR og ledelsen kan sørge for kompetanseheving på hybride

arbeidsplasser, ser vi dermed på en kvalitativ tilnærming som den beste løsningen. I vår oppgave fokuserer vi tross alt i stor grad på å gå i dybden og finne svar på konkrete tiltak og aktiviteter som bidrar til kompetanseheving på hybride arbeidsplasser.

Under kvalitativ tilnærming poengterer Askheim og Grenness at det å ha erfaring fra internkommunikasjon vil være med på å forme de menneskene som kan uttrykke seg best i denne type kunnskap (Askheim og Grenness, 2018). Som nevnt ønsker vi å fremme dybdekunnskap og en helhetlig forståelse av spesifikke kontekster med hjelp av kvalitative studier. Vi har valgt å holde dybdeintervjuene med både HR og ansatte som sitter i høye lederstillinger. Årsaken til at vi har valgt å intervju ulike bransjer er fordi vi ønsker å ha en større mulighet til å kunne generalisere våre funn, spesielt med tanke på at hybride løsninger viser seg å være et område som vokser og kan fortsette å vokse eksponentielt fremover.

3.3 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesign er den overordnede planen for hvordan en gjennomfører en undersøkelse. Det er sentralt å velge riktig forskningsdesign for problemstillingen ettersom valget vil være styrende for hvordan resten av oppgaven og studien vil se ut. I tillegg vil tid og ressurser til rådighet, ikke minst egen erfaring og kompetanse være med å påvirke valget av forskningsdesign (Askheim og Grennes 2008, 65-68).

Innen kvalitativ forskning eksisterer tre ulike design: det kausale, deskriptive og eksplorative. I denne studien har vi valgt å benytte oss av et eksplorerende design med en utforskende problemstilling og høyere grad av fleksibilitet. Et slikt design er gjerne typisk egnet for kvalitative metoder hvor det ikke eksisterer mye forskning fra tidligere. Vi ønsker å kunne både tolke og forstå fenomenet på best mulig måte (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 47). Samtidig anser vi at som nyutdannede HR-studenter, at vårt valg av forskningsdesign i denne sammenheng vil være det mest trygge og praktiske valget.

Det er verdt å nevne at metoden vi benytter kan anses som sensitivt, da nyansert data fremkommer på bakgrunn av at vi går i dybden på uventede forhold. I slike tilfeller er det anbefalt å konsentrere seg om få enheter, for å kunne øke innsikt innen tema en vet lite om fra før (Jacobsen, 2015). Å forske kvalitativ innebærer å rette blikket mot og forstå intervju kandidatens perspektiv og menneskers hverdagsliv i en naturlig kontekst (Postholm,

2011). Samtidig følger vi retningslinjer i henhold til hvem som intervjues og hvordan undersøkelsen gjennomføres (Askheim og Grennes 2018, 65-66).

3.4 Fenomenologi

Fenomenologi er en filosofi og en kvalitativ metodisk tilnærming som betyr “læren om fenomenene” (Creswell 1998, 51-52). I denne sammenheng står individet i fokus, hvor målet er å få tak i enkeltmenneskets subjektive opplevelse. I tillegg vil forskeren prøve å finne ut hvordan erfaringer av samme fenomen oppleves ulikt hos enkeltindividene som intervjues intervjukandidatene (Creswell 1998, 51-52). I denne studien er vi opptatt av individet i relasjon til kollegaer på tvers, og organisasjonen som helhet.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) betyr fenomenologisk tilnærming innen kvalitativ design, å beskrive og utforske mennesker, deres forståelse og erfaring rundt et fenomen (Kvale og Brinkmann 2015, 45). Ved at forskeren lytter og er åpen til det informanten forteller, vil bidra til å kunne se det hele fra et annet perspektiv. I dette tilfellet vil forskeren få forståelse av intervjuinformantens kultur og virkelighet, enn det som kanskje kan tas for gitt.

Fenomenologien tar simpelthen utgangspunkt i individets subjektive opplevelse, for å deretter søke etter forståelse av en dypere mening fra informantenes erfaringer (Thagaard 2013, 40).

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 78) påpeker at i en fenomenologisk metode så studeres individet som et følende, forstående, opplevende og handlende individ. Målet er å studere verden slik individet oppfatter den, ved at vedkommende gir en presis beskrivelse av egen opplevelse, perspektiv og forståelseshorisont. Særlig vil det være hensiktsmessig å forsøke å komme nærmere informantene. Bakgrunnen for at vi har valgt fenomenologisk tilnærming i denne oppgaven er å få økt forståelse av HR og ledernes perspektiv og opplevelser innen deres digitale hverdag, ulike sidene innen hybrid arbeid og hvordan kompetanseheving spiller inn.

3.5 Datainnsamling

Kvale og Brinkmann (2015, 36) beskriver det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med formål og struktur. I denne studien er bakgrunnen for kvalitative intervjuer å få et innblikk i hvordan HR, lederne og organisasjonen i helhet, blir påvirket av den hybride arbeidsdagen og hvilken effekt dette har på de ansattes kompetanseheving og ikke minst

deres tilhørighet til organisasjonen. Ved kvalitet over kvantitet, hjelper dette oss med å komme i dybden på hver enkeltes holdning, følelser, refleksjoner og erfaringer til kompetanseheving og hybride arbeidsplasser i perioden både før, under og etter pandemien. Intervjuene ble holdt individuelt, og fordelene med en slik gjennomføring var at vi som intervjuere fikk større grad av nærhet til informanten. I tillegg sikret denne formen at vi ikke ble påvirket av faktorer som informantens forventninger fra sin gruppe om hva som er “rett og galt”. På en annen side er vi også klar over at vi kan ha mistet en del enhetlig struktur som det fokusgrupper ville ha gitt (Askheim og Grenness 2018, 90-91).

Før vi skulle gjennomføre intervjuene ble vi enige om å ta ulike roller. Én intervjuet samtidig som den andre observerte med fokus på transkribering. I utgangspunktet hadde det nok vært anledning til å holde intervjuene ansikt-til-ansikt. Likevel ble alle intervjuene holdt digitalt over Teams eller Google Meeting. utfordringer vi hadde underveis var støy som for eksempel dårlig lyd og at vi mistet muligheten for øyekontakt og lesing av kroppsspråk. Etter erfaring fra bacheloroppgaven som var preget av de samme utfordringene, var vi denne gang mer forberedt på hvordan intervjuprosessen ville se ut. Blant annet visste vi på forhånd at å holde intervjuer digitalt krever struktur og tydelighet. For lønnsomhetens skyld krevde det at vi som intervjuere var nødt til å spille på hverandres styrker.

3.6 Utvalg

Når det gjelder utvalg, er dette delen av populasjonen som er valgt til å belyse oppgavens problemstilling (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016). Størrelsen på utvalget vil naturligvis variere, med hensyn til flere faktorer som for eksempel hvilke kriterier forskeren har, studiens problemstilling og tematikk. Det mest avgjørende når det kommer til størrelse, er simpelthen at utvalget er stort nok til å belyse problemstillingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 114). Dette innebærer blant annet at studiens datafunn kan kategoriseres innen validitet og reliabilitet.

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016) påpeker at generalisering sjeldent er et formål ved bruk av kvalitativ metode. Isteden benytter en seg ofte av en “ikke-sannsynlighetsutvelgning”, som vil si at en ikke nødvendigvis fokuserer på å gjøre studien gjeldende for flere enn de som har fokusert på å tilegne seg mest mulig kunnskap om et felt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 114). I vårt tilfelle forsøker vi likevel å kunne generalisere våre funn etter evne. I utgangspunktet hadde vi valgt ut én bedrift hvor vi holdte

intervjuer. Etter intervjuene ble vi oppmerksomme på faren ved å “bli låst” til den ene bransjen, og bestemte oss derfor å ekspandere horisonten ved å trekke inn tre andre organisasjoner. Når det gjelder rekruttering av informantene til studien, tok vi selv direkte kontakt med disse gjennom blant annet LinkedIn. Personene som ble valgt er de personene vi ser på som relevante og som egner seg til vår målgruppe, HR og ledere. En slik personlig rekruttering er en metode som går under strategisk utvelgelse, hvor det bevisst plukkes informanter etter hva som er hensiktsmessig for problemstillingen (Larsen, 2007).

3.6.1 Kriterier og presentasjon av utvalg

Et utvalg er en større eller mindre del av en populasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016). Gripsrud, Olsson og Silkoset (2017, 106) definerer populasjon som følgende: “*En populasjon er summen av alle de undersøkelsesenheterne en ønsker å si noe om*”. Vårt utvalg består av ni personer, hvor alle besitter i lederstillinger. Ved å intervju flere personer vil sjansene for å få tak i verdifulle erfaringer som kanskje er mindre kjent, betydelig større.

I vår studie var kriteriet for utvalg i all hovedsak informanter enten i HR eller andre høyere lederstillinger. Da vi i tillegg har intervjuet ulike selskap, vil relativt like ansvarsområder og ikke minst deres ansiennitet bidra til å ha mest mulig like forutsetninger. Når det gjelder sammenligningsgrunnlag, var det også viktig at vedkommende har bred erfaring innen hybrid arbeid. Dette var ingen utfordringer, da alle selskapene til tross for pandemien, opererte hybrid allerede før den tid også. For mange av informantene nevnte de blant annet at pandemien ikke hadde særlig stor innvirkning på deres arbeidsmåte, da de lenge har vært vant til hybride løsninger. Kjønn og alder anses ikke som et relevant kriterium i denne studien, men vi har likevel forsøkt å ta hensyn til at utvalget er noe varierende. Dette gir studien mulighet for ulik type livserfaring og kjønnsbalanse.

Vi gjengir ikke detaljer som kan predikere hvem studiens informanter er, da de er lovet anonymitet. Gjennomgående for informantene er at de alle besitter høyere lederstillinger og har lang ansiennitet innen hybrid arbeid. Flere av informantene har også verdifull erfaring innen det å samarbeide med enten kollegaer og kunder globalt, noe som gav gode innsyn og “tips” på hva som fungerer bra og ikke. Utvalget endte med å ha en veldig lik fordeling av kvinner og menn, alder varierer mellom tidlig 40-årene til sent 50-årene.

3.7 Intervjuguide

Vi har benyttet oss av et semistrukturert intervju, hvor intervjuguiden i stor grad har blitt brukt som et navigasjonsmoment (Askheim og Grenness 2018, 88). Intervjuguiden ble designet slik at åpningen inneholdt helt grunnleggende og mykere spørsmål som gjør informanten “varm i trøya”. Eksempler er “*hva gjør deg motivert på jobb?*” og “*hvilke positive/negative sider er det med remote arbeid?*”. Slike spørsmål hjelper med at informanten blir mer trygg på oss intervjuere, og dermed være mer komfortabel for videre, mer konkrete og avanserte spørsmål. Fordelene med denne strukturen er at vi i større grad fanger opp verdifull informasjon, som vi ellers kunne ha gått glipp av.

For å innhente ekstra, innholdsrik informasjon brukte vi en teknikk som kalles probing. Teknikken går ut på å korrespondere informanten med spørsmål som “det var det?” og lignende. Hensikten er å fjerne mulige tvil om hva informanten egentlig mener (Askheim og Grenness 2018, 89). Samtidig unngår vi å fremstå som et “levende spørreskjema”. Kort forklart dreier det seg om at informantene får samme hovedspørsmål, men at de kan bli stilt ulike oppfølgingsspørsmål underveis (Skorstad 2015, 98). Ved å ta utgangspunkt i å stille informantene samme spørsmål, vil vi se om svarene samsvarer med hverandre eller ikke.

3.8 Tematisk analyse

Når det gjelder analyse av studiens datamateriale, har vi valgt å benytte en tematisk analyse. En slik analyse går ut på å analysere, rapportere og identifisere ulike temaer eller mønstre i datamaterialet (Thagaard, 2013). Tidligere har denne fremgangsmåten ikke vært å betrakte som en selvstendig metode, men som et verktøy for koding innen ulike kvalitative analysemetoder. Imidlertid argumenteres tematisk analyse å bli anerkjent som en fullverdig analysemetode, på lik linje med andre tilnærminger (Braun og Clarke, 2006). Vår tematiske analyse er inspirert av Boyatzis (1998), Braun og Clarke (2006) og Thagaard (2013). Analyseprosessen fremgangsmåte inneholder fire steg som vil beskrives nærmere i følgende avsnitt.

Steg 1) Bli kjent med materialet

Det aller første steget innen tematisk analyse dreier seg om å bli kjent med datamaterialet gjennom å lese, transkribere og notere (Braun og Clarke 2006, 87). I vårt tilfelle hvor én intervjuet samtidig som den andre noterte underveis, fullførte vi notatene i etterkant av

intervjuene med å gjøre en grundig transkribering. Da vi ble ferdige med transkriberingen leste vi gjennom materiale flere ganger, samtidig som vi gjorde oss oppmerksomme på videre tanker, ideer og mønstre for resultatene av denne studien. Dette ble gjort hver for oss slik at vi kunne sammenligne og drøfte våre tanker i plenum.

Steg 2) Koding av materialet

Etter å ha sammenlignet og drøftet tanker fra de transkriberte intervjuene, begynte vi med å trekke ut interessante poenger og sitater fra informantene som vi ble ekstra oppmerksomme på. Samtidig sorterte og kategoriserte vi deres svar inn i ulike kategorier, for å lettere skape en oversikt for oss selv ved videre utførelse av analyse av studien. Kategoriene ble delt inn i temaer som motivasjon, kunnskap, læring, kultur, hybride arbeid også videre.

Thagaard (2013) benytter seg blant annet av en slik tematisk tilnærming for å trekke ut informasjon om hvert tema studert for hver respondent. Videre poengterer Thagaard (2013) at et premiss for tematisk tilnærming er at informasjonen som er innhentet er identiske med samme tema for alle informantene. Med andre ord er det nødvendig at det stilles de samme spørsmålene til alle informantene, slik at det er mulig å gjennomføre en tematisk analyse av materialet (Thagaard 2013, 181-183). Vi gjorde oss i tillegg observante på at gjennom kategoriseringen, så utviklet det seg ytterligere temaer og flere sammenhenger.

Steg 3) Identifisere tema og subtema

Det tredje steget handler om at sentrale kodeord blir belyst og samlet til potensielle temaer og subtemaer. Ved denne gjennomgangen benyttet vi fargekoder, ved at både de ulike temaene og informantene fikk sin egen fargekode. På denne måten gjorde vi det mer synlig slik at vi lettere fant frem til de sitatene vi hadde valgt ut, som vi mener passer godt under hver av oppgavens hovedtema. Videre sorterte vi sitatene inn i ulike subtemaer under hvert enkelt hovedtema. Under for eksempel motivasjon kom vi frem til subtema som “hva gjør deg motivert”, “autonomi”, “samarbeid med kollegaer” også videre. Temaene og subtemaene er induktivt generert, noe som vil si med bakgrunn i datamaterialet (Thagaard 2013, 173). Likevel preges analysen av deduktive innslag, ettersom et forskningen ikke defineres som bare deduktivt eller induktivt (Thagaard 2013, 174). I vår studien vil trolig vår tilegnelse av faglig bakgrunn være med på å definere hvordan vi leser innholdet i datainnsamlingen.

Steg 4) Tolkning

I det siste steget gjennomføres tolkningen ved at både tema og subtema blir analysert og drøftet i lys av valgt teori. Her ser vi på datamaterialets resultater opp mot studiens tre forskningsspørsmål. Gjennom tolkningen av datamaterialet har vi inneforstått viktigheten med å abstrahere materiale, ved å se data gjennom et fugleperspektiv. Ved å løfte blikket for å se sammenhenger, og linke sammen med teori, bidrar dette til å skape et helhetsperspektiv. I den anledning ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder, som gang på gang har påpekt nødvendigheten av å nettopp løfte blikket og abstrahere.

3.9 Kvalitetssikring

I kvalitativ forskning er det en viktig målsetning at kvalitative tekster representerer en forståelse av fenomenene som studeres og forskes på (Thagaard 2013, 193-195). I følge Klenke (2016) bygger kvalitetssikring av kvalitative studier på prinsippene om *kredibilitet*, *overførbarhet*, *etterprøvnbarhet* og *bekreftbarhet*.

Kredibilitet dreier seg simpelthen om informantenes pålitelighet. I hvilken grad vi kan måle deres pålitelighet vil avhenge og variere etter deres egne erfaringer, holdninger og situasjoner. I følge Golden (1992) referert i Andersen (2013), bygger kredibilitet på om deres informasjon i den grad om sammenhenger er reelle og beskrivelser er sanne. Videre gir Alvesson (2011) referert i Jacobsen (2015) kritikk til forskerne, i den forstand at det tas for gitt at det mennesker sier og gjør er representativt for virkeligheten. Forskerne bør derfor være kritiske og stille spørsmålene “*hvordan kommer informasjonen frem?*” og “*gir disse kildene riktig informasjon?*” (Alvesson 2011 referert i Jacobsen 2015, 229-232). I vårt tilfelle mener vi våre informanter er riktige kilder, da de samsvarer med utvalgets kriterier. Informantene gir informasjon i henhold til sine egne opplevelser av det fenomenet vi forsker på. Samtidig øker kildenes reliabilitet, ved at våre data baserer seg på mer enn kun én kilde.

Når det gjelder *overførbarhet* handler dette om hvorvidt våre funn er overførbare til andre bransjer (Klenke, 2016).

I vårt tilfelle vil dette være bransjer som opererer hybrid. En utfordring med kvalitative studier generelt er at utvalget som regel består av få individer, og dermed vil spørsmål om utvalget er representativt for en større populasjon kunne diskuteres (Jacobsen, 2015). Overførbarhet kan likevel relateres til at forskningsområdet vil være relevant i andre

sammenhenger og situasjoner (Thagaard 2013, 194). Overførbarhet kan også gjenspeiles med at tolkninger vekker refleksjon hos lesere, som kan gjenkjenne fenomenet som studeres (Thagaard 2013, 194). I den forstand er det stor sannsynlighet for at tema innen kompetanseheving og hybrid arbeid, vil gjelde de aller fleste bransjer og virksomheter da dette er mer relevant enn noen gang. Gjennom å knytte litteratur og teori, utforsker vi overførbarheten og tendenser som er gjennomgående blant informantene.

Bekreftbarhet handler om at resultatet av forskningen kan bekreftes av andre forskere, dersom en tilsvarende studie hadde blitt gjennomført (Klenke, 2016). Dette innebærer blant annet at studien må opplyse nøyaktig om valg av metode og hvordan analysen er gjennomført. I tillegg skal forskeren også informere om eventuell rådata en sitter på (Klenke 2016, 38-39). At forskeren forklarer hvert steg og beslutninger som er tatt i forskningsprosessen vil være relevant for studiens bekræftbarhet. Videre er det sentralt at forskeren er kritisk til egen gjennomførelse ved å illustrere oppfatninger og fordommer som kan ha påvirket tilnærmingen og fortolkningen til studiet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 234). I denne Masteroppgaven har vi tatt hensyn til bekræftbarhet, da vi har vært åpne om våre valg av metode og bruk av teori.

Etterprøvnbarheten vil i likhet med bekræftbarhet henge sammen med at forskeren er åpen rundt valg av metode, tolkning og analyse (Klenke 2016, 38-39). Ved kvalitativ metode hvor analysen skjer gjennom tolkning, er det vesentlig å presisere at det ikke finnes noe garanti for at to forskere tolker datamaterialet likt. I prinsippet skal det være mulig å komme frem til samme resultat ved en nøye beskrivelse av hvordan undersøkelsen har blitt gjennomført, og hvordan forskeren har kommet frem til resultatene. Dermed kan det være avgjørende å sikre etterprøvnbarheten gjennom andre prosedyrer enn repeterbarhet, gjennom å følge en god åpenhet og henvisningsskikk om forskningsfunnene (De nasjonale forskningsetiske komiteer, 2019). Sist, men ikke minst er det reelt å ta hensyn til informantenes subjektive opplevelser, og ulike faktorer som kan ha påvirket resultatet som for eksempel sted, dagsform, tid og lignende (Klenke 2016, 38-39).

3.10 Etikk og anonymitet

Ved utarbeidelser av undersøkelser er det ofte nødvendig å registrere informasjon. Med hensyn til de personene som har stilt opp som informanter, har vi tatt utgangspunkt i den internasjonale interesseorganisasjonens "ESOMAR" sitt sett med etiske retningslinjer,

presentert av Askheim og Grenness (2018, 89): Anonymitet, frivillighet, beskjed om observasjon eller opptak og senere bruk av lyd- og videoopptak. Ved anonymitet har vi tatt en rekke forholdsregler. Faktorer som navn, kjønn, bosted også videre vil ikke opplyses om. Derimot er stillingsbeskrivelse noe vi har valgt å inkludere grunnet dens relevans og som er godkjent av informantene.

Informanten garanteres anonymitet og vi forholder oss innen de etiske retningslinjene. Ved frivillighet innebærer dette at intervjueren ikke kan kreve at alle spørsmål blir besvart. Dersom intervjuene leveres til oppdragsgiver, har informanten rett til å kreve underskrift. Med andre ord vil alle parter få vite om undersøkelsens hensikt og hvem som eventuelt vil motta resultatene. Når det gjelder lydopptak er dette noe vi har valgt å ikke ta. Fordelen med å eventuelt ta lydopptak ville vært at det som ble sagt ikke har blitt tatt ut av kontekst, og intervjuenes etterprøvbarehet ville derav ha blitt forsterket. I vårt tilfelle var det en som intervjuet, mens den andre dokumenterte og skrev ned alt som ble sagt. Det transkriberte intervjuet ble sendt til informanten for godkjennelse, hvor noen har valgt å enten legge til eller fjerne informasjon.

Informert samtykke

I følge Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (NESH, 2016) kan forskningsprosjekter som inkluderer personer kun gjennomføres etter at deltakerne har fått informasjon om studiens formål og at deltakerne samtykker til deltakelse. tilstrekkelig med informasjon om prosjektet og deres samtykke til deltakelse. De som velger å delta skal ikke bli utsatt for ytre press og samtykket skal være fritt bestemt. I forkant av denne studien ble informantene skriftlig presentert av vårt forskningsprosjekt, dets formål og tema. Ettersom vi ikke har tatt videoopptak eller innhentet sensitive opplysninger, har vi valgt å ikke benytte samtykkeerklæring fra NSD. Derimot har vi tatt utgangspunkt i deres krav når det gjelder personvern, frivillighet, rettigheter til innsyn og gjennomlesning før videre analyse og publisering i oppgaven.

Konfidensialitet

Krav til konfidensialitet er et grunnprinsipp i etisk forsvarlig forskning (Thagaard 2013, 26). All informasjon som blir brukt i oppgaven skal behandles konfidensielt og vil være vårt ansvar å overholde. I følge Thagaard (2013) skal data som gjelder enkeltpersoner formidles på en måte som gjør at personlige data ikke risikerer å offentliggjøres, for å unngå å avsløre

informantens identitet og skade vedkommende. Videre konkretiserer Thagaard (2013) om at det er forskerens ansvar å sørge for at informantene “*ikke utsettes for skade, eller andre belastninger ved å ha deltatt*” (Thagaard 2013, 30). I denne oppgaven er alle informanter lovet full anonymitet, slik at vi oppfyller kravet om konfidensialitet. Empiri og utsagn vil ikke kunne kobles direkte mot den enkelte informant. Eksempel vil informantenes navn, kjønn, alder og stillingstittel ikke nevnes i våre data. Derimot vil våre informanter bli kalt Intervjuobjekt 1 og 2 eller forkortet “IO1” og “IO2”. Våre data er lagret etter godkjente prinsipper på privat PC med passord.

4.0 Empiriske og teoretiske datafunn

I dette kapittelet fremlegger vi empiri med sentrale datafunn fra våre intervjuer. Her trekker vi i all hovedsak frem konkrete sitater og utsagn som vi anser som relevante å belyse før videre analyse og drøfting i oppgaven. Empirien tar blant annet for seg betydningen av strategisk kompetanseheving på kort- og langsikt med bevissthet for ulike læringsprosesser og endrede kontekster.

Det er verdt å nevne at gjennom å trekke ulike sitater og utsagn fra intervjuene, vil disse bli tatt ut fra sin opprinnelige kontekst. Braun og Clarke (2006) advarer forskere å opptre passivt, da det er lett å aktivt konstruere temaer og bevisst trekke ut interessant informasjon. En konsekvens av dette er at deltakerne kan bli fremmedgjort (Braun og Clarke, 2006). Med hensyn til dette vil sitater benyttes i den sammenhengen de opprinnelig var en del av, slik at vi ivaretar et helhetlig perspektiv. Vi som forskere er bevisste på vår teoretiske kunnskapsbase og at dette kan ha vært med på å forme vår forståelse for temaer. Vi har likevel forsøkt å være åpen for nye vinklinger og refleksjoner fra informantene.

Intervjuobjekt(er)	Bedrift:
2, 6, 4	Digdir
3, 7	Oslo Origo
9	KPMG
1, 5, 8	Atea

4.1 Bevissthet rundt kompetanseheving

Det fremkommer under intervjuene at det stilles krav og forventninger til medarbeidernes personlige utvikling. Våre datafunn tyder på at virksomhetene er bevisste på viktigheten av kompetanseheving på organisasjonsnivå, og legger til rette for dette innenfor arbeidstid så langt det lar seg gjøre. Samtidig poengterer samtlige at kompetanseheving i stor grad er opp til medarbeiderne selv og det å ta initiativ. Når det kommer til tidsklemma, blir kompetanseheving i denne sammenheng nedprioritert med mindre det står oppsatt i kalenderen, og at en selv faktisk ønsker å bruke sin tid på dette (IO 2).

“Passivitet kommer eventuelt av at man ikke har nok tid til å komme i gang fordi man har så mye å annet å holde på med” (IO 2)

Våre datafunn viser at informantene i stor grad deltar på både obligatoriske og frivillige konferanser, faglunser, seminarer, kreative workshops, lederutviklingskurs og diverse eLearning. De fleste foretrekker en såkalt systematisk grunnleggende læring. Fremfor den tradisjonelle læringsformer med lange “klasseromsundervisninger” vil kortere kurs være å foretrekke, gjennom aktiv deltakelse og praksis for pedagogisk læring og implementering. Slike kurs er enklere å motivere seg selv til å gjennomføre, da du på forhånd ved at dette er et kortere kurs som ikke trenger like stor grad av forberedelser eller ekstra energi. “Kurs på farta” var også betrakte, som kan tas på kollektiv transport eller ved andre tilfeller hvor en har noen minutter til rådighet.

“learning by doing”, mentorship-ordninger og kortere tilgjengelige kurs “på farta” gir merverdi, høyere motivasjon og bidrar samtidig til å gi synlige resultater med en gang”.
(IO 2)

Flere lederutviklingskurs har ofte deltakende varighet over et år. Datafunn forteller om at virksomheter skiller mellom: (1) organisatoriske mål og (2) personlige mål. Noe kompetanseheving tar virksomhetene ansvar for, eksempelvis ved nye lovendringer for å sikre oppdatert kompetanse (IO 9). Personalledere spør ofte medarbeidere om de har noen spesifikke kompetanseområder de har tenkt på om de trenger eller ønsker. Avdelinger går ofte sammen internt når de ser et kompetansebehov og bidrar med kunnskapsdeling (IO 3).

4.2 Strategi og investering av fremtidig behov

Strategisk kompetansestyring er essensielt i virksomhetene fordi det er hard konkurranse om de beste ressursene. Dette er noe som erkjennes av intervjuobjektene. Fagpersoner bør fange opp endringer i samfunnet og ta pulsen på markedet: Hva er relevant den dag i dag og frem i tid? Kunden velger å stole på virksomheten og dersom en ikke er oppdatert, så kan en heller ikke gi riktige råd/løsninger og møte kundens forventninger. Kunden er villig til å betale for nettopp virksomhetens ekspertise.

“Kunder som ønsker hjelp er villige til å betale for det. Det å sette kompetansehevende tiltak på å ikke være redd, for å se muligheter og anbefale løsninger som kundene betaler for - det er også det kundene ønsker”. (IO 9)

IO 1 forteller at de ønsker å sikre spennende prosjekter, tilby konferansereiser og mulighet for sertifiseringer. For øvrig er dette på lik linje med alle selskapene vi har intervjuet. Det kommer frem at dette er en viktig del av arbeidet, å tilrettelegge for kompetanseheving med ledelsens støtte, som bidrar med ressurser og investerer i utvikling. Når det gjelder medarbeidersamtaler, så oppleves dette å være nødvendig for å kunne kartlegge kompetanse og videre utvikling. Behovet for kompetanseutvikling skal være i samsvar med selskapets overordnede mål og hva som kreves for å møte kundens ønsker. Stipendordninger og andre økonomiske midler innen utvikling er også noe virksomhetene hevder å tilby, noe som bekreftes med bakgrunn i at deres levebrød nettopp er av deres kompetanse.

4.3 Digitalt og kollektivt samarbeid

Et annet hovedfunn er at uformell kompetanseheving og kunnskapsdeling mellom kollegaer er noe som verdsettes høyt. “Praten over kaffemaskina” nevnes og blir snakket om i flere anledninger under intervjuene. Her er det delte meninger blant informantene. Noen hevder at dette i nyere tid er en “gammeldags” måte å tenke på, mens andre hevder dette er svært nødvendig.

“Vi ringer lett til hverandre over TEAMS, og snakker med våre kollegaer på samme måte som vi ville gjort på kontoret over denne berømte kaffemaskina” (IO 5)

“Det er ingen tvil om at det er større terskel å spørre noen om noe digitalt, enn hva det er over kaffemaskina” (IO 3)

Ved remote arbeid handler det om å få til det uformelle digitalt. Gode eksempler som ble nevnt var å sørge for å holde uformelle digitale møter, ikke bare de som er markert i kalenderen som har en tydelig agenda. Samtidig må det ikke bli “for mye av det gode”, da slike uformelle møter for noen kan oppleves som sløsing av verdifull tid. Likevel poengteres dette med at “å få til fysiske treff digitalt” er viktig, og at det må tilrettelegges for å sikre at organisasjonen har en muntlig kultur, også remote. Likevel er det verdt å trekke frem at dette ofte er på bekostning av at kollegaer tidligere har hatt mulighet å sett hverandre fysisk, for eksempel på seminar eller årstreff.

“Det er lettere å ringe en kollega som du tidligere har drukket et par øl med, enn noen som du bare har sett over TEAMS” (IO 5).

4.4 Oppfølging fra ledere

Læring er en prosess som i lys av teori er meningen å føre til endret atferd. Kursing er et godt eksempel i dette tilfellet. Etter ansatte har “blitt sendt på kurs”, vil spørsmålet reises om hvorvidt kurset har hatt verdi og i hvilken grad den ansatte får reflektert over hva en har lært. Informantene indikerer at virksomhetene har et forbedringspotensiale. Noen selskaper har et sterkt fokus på delingskultur ved at for hver gang noen har vært på kurs, så skal innhold og hva som er lært - deles og presenteres for de andre ansatte. Andre selskaper innrømmer at kursene ofte kan ha lite hensikt, og ikke samsvare med hva de i utgangspunktet ønsket å lære. I dette tilfellet er det en risiko å miste motivasjon (IO 4). ATEA benytter appen “Motivate”, en elektronisk læringsportal hvor en tester kunnskap med quiz etter å ha tatt korte kurs bestående av video, tekst og bilder. Ledere som i tillegg følger opp disse testene, viser seg å ofte resultere i en score på 100% (IO 5).

4.5 Tillitsbasert ledelse

Blant informantene er det en soleklar enighet om at en hybrid arbeidshverdag har kommet for å bli. Lederne bør tilpasse sin lederstil da teknologien utvikles for å kunne arbeide på tvers av landegrensene. Samtidig påpekes det at å få en hybrid arbeidsplass til å fungere i praksis

avhenger av tillit til medarbeidere fra ledelsen (IO 1).

*«Som selskap går du en skummel fremtid i møte om målet er at alle skal tilbake på kontoret.
Men vi kan ikke drive micromanagement, vi må ha tillit » (IO 3)*

4.6 Positive og negative sider ved remote

På den ene siden gir en hybrid arbeidshverdag økt fleksibilitet, samtidig har det vist seg å gi svært positive resultater da digitalt samarbeid har medført tettere kontakt med kunden. Å være tilgjengelig for kunden når de trenger oss kan være avgjørende for konkurransedyktigheten, selv utover kjernetiden mellom kl. 09-15 (IO 1). På den andre siden kan hybrid arbeid medføre at grensene mellom jobb og fritid sklir helt ut (IO 9). Våre datafunn bekrefter at balansen mellom jobb og fritid definitivt er den største utfordringen.

“Det som er personlig utfordrende er at noen ganger så er det alt for mange teams-møter, som resulterer i at man sitter nærmere 10 timer fast foran PC-skjermen. Det er som å se på TV 10 timer i strekk” (IO 9)

Fordelen med å være fysisk på kontoret er at de ansatte treffer hverandre og at det dannes et samspill. Å møtes er viktig for kulturbyggingen, mener IO 5. På kontoret får vi fanget opp tilfeldig informasjon og det blir mer impulsiv samhandling, påvirkning og stimulanse både faglig og sosialt. I tillegg smitter en positiv energi på andre.

På hjemmekontor er det gjerne mer press på å levere, i motsetning til når du er sammen med andre og får et bedre inntrykk av forventninger (IO 7). Samtidig vil du på hjemmekontor lettere få økt konsentrasjon og prestere bedre med færre forstyrrelser. På kontoret er det få stillerom og du mister konsentrasjon med konsekvent småsnakk og avbrytelser (IO 1). Når det gjelder utforming av kontorlandskap, mener IO 1, at det trolig kommer til å skje endringer blant selskaper i tiden fremover.

“Selv om man kanskje mister litt av dynamikken på hjemmekontor, vil et annet fokus på hjemmekontor kunne gi mer spisskompetanse og lettere se koblinger på andre fagområder” (IO 4).

4.7 Rammer og kultur

Det trekkes frem at samarbeid i team kan variere, noe som kan være en konsekvens av at det er opp til hvert enkelt team å utvikle forbedringsmuligheter (IO 7). Informantene er enige om at deltakelse i teamet bidrar til læring, samtidig som at dette er opp til medarbeiderne selv å ta ansvar for. I Digdir tar for eksempel en fagleder et stort ansvar for møtearenaer som de hevder bidrar til kompetanseheving. *“Vi har våre fellesverdier som er fremtidsrettet. Vi knytter verdiene ganske tidlig”* forteller IO 5.

Ved kursing ønsker vi å sende flere medarbeidere sammen, for å bli inspirert, øke kunnskap og samtidig få til sosialt samvær. Det ser likevel ut til å være behov for en kultur med mer tilbakemeldinger og nytenkning. I et forsøk på nytenkning og kreativitet er Miro flittig brukt, som et av flere digitale samhandlings- og delingsverktøy. Avgjørende for team og gruppedynamikk innebærer at alle ledd føler å være en del av temaet, er flinke til å bruke hverandre og dele kompetanse (IO 1).

Det at vi har et felles rammeverk som ledere er på en måte vårt «stammespråk». Og dette er veldig nyttig. Der har vi nok blitt flyttet i riktig retning, men dette krever også et kontinuerlig samarbeid.” (IO 5)

4.8 Trivsel og tilhørighet

Trivsel og tilhørighet er hovedfokuset for å beholde ansatte og er avgjørende for all type utvikling. Dette er et område som ikke kan verdsettes nok (IO 7). Etter intervjuene viser spesielt de største virksomhetene ATEA og KPMG å investerer i sine ansatte. ATEA samler for eksempel hele 7000 ansatte fysisk hvert år.

“Tilhørighet fører til lavere turnover. Hvis man føler seg sett, hørt og verdsatt vil det gi økt trivsel” (IO 9).

Trivsel er grunnpilaren for lojalitet. Med trivsel vil motivasjonen øke og du gjør det lille ekstra som til syvende og sist øker kompetanseheving (IO 1). Å ha det gøy på jobb er viktig (IO 9). Det brukes mye tid på det sosiale (IO 5). For de mindre og nyetablerte virksomhetene som Oslo Origo og Digdir kan datafunn antyde et forbedringspotensiale når det kommer til det sosiale og implementere ytterligere aktiviteter for å bli enda mer kjent med hverandre.

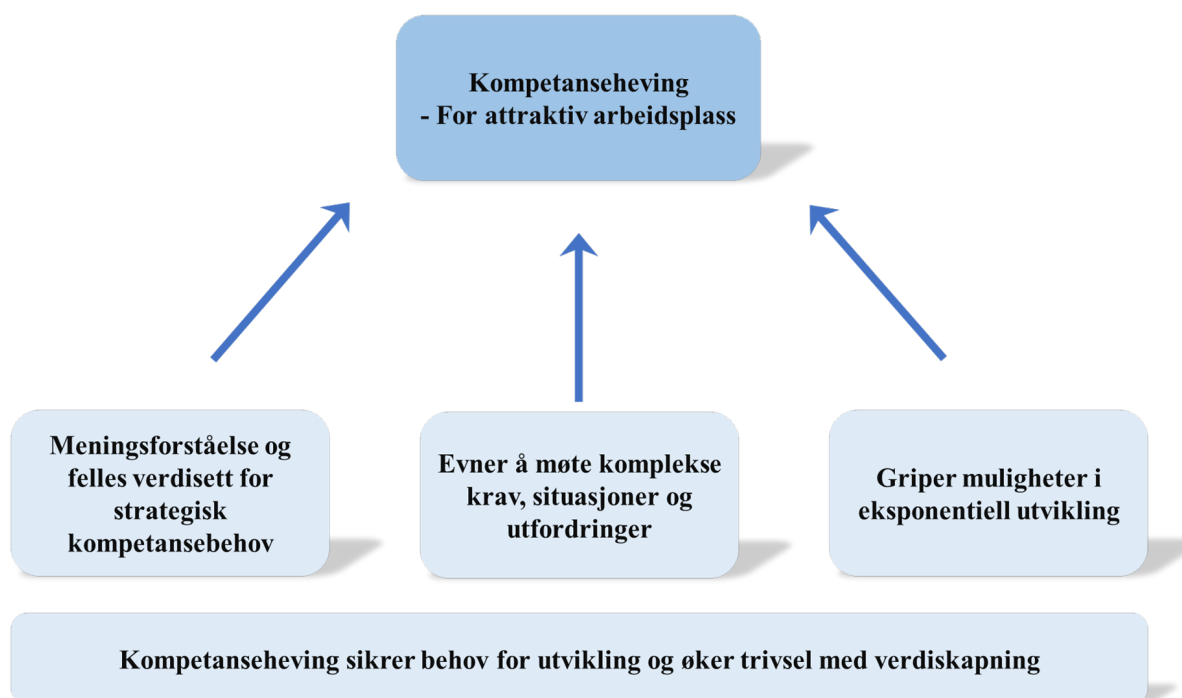
4.9 Digital likestilling

Digital likestilling er et nytt begrep og ble kjent for oss under et av intervjuene. Begrepet “digital likestilling” handler om at: *“Det er mange ting man må være klar over”* og stiller store krav til møteleder med ledelse for å få til likestilling. Eksempel:

“På videomøter er vi likestilt med samme format, men om dere hadde sittet på møterom og jeg alene hjemme, så hadde det vært mer distansert” (IO 5).

I tillegg er det mer rettferdig for de som sitter hjemme, at alle som er fysisk i møterommet er pålogget på egen PC med påskrudd kamera (IO 3). Dette med å være synkronisert anses som avgjørende for remote arbeid og digital likestilling. Datafunn fra informasjonsinnhentingen viser felles enighet om at digital likestilling ikke alltid er like lett. IO 5 hevder at *“dersom du ikke snakker på et møte, så er det heller ingen vits i at du deltar”*. For vellykkede møter med digital likestilling er det essensielt å ha ordentlig utstyr hjemme (IO 9).

4.10 Sammendrag og modell av empiri



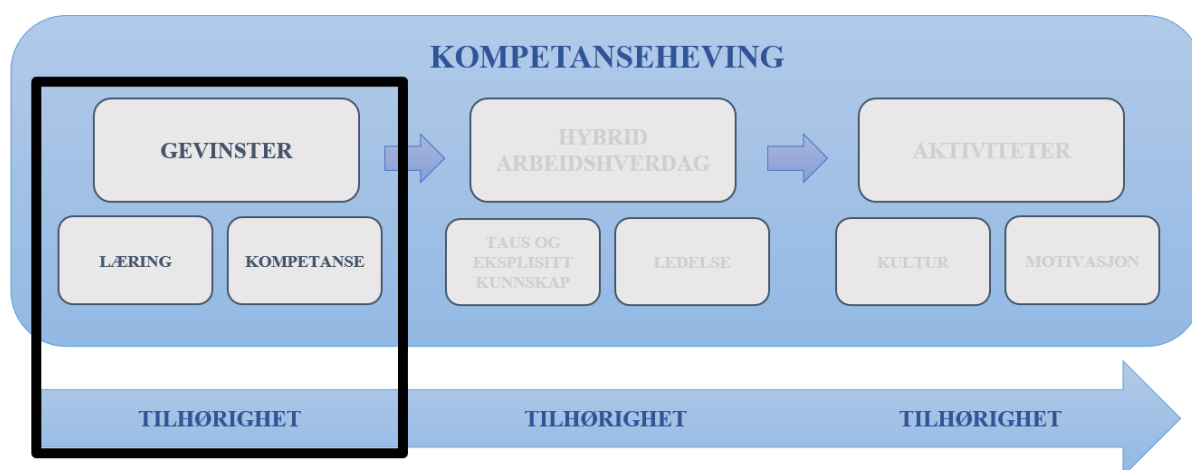
Figur 4: Egenkomponert modell om kompetanseheving for attraktiv arbeidsplass

5.0 Analyse

I denne delen vil studiens forskningsspørsmål diskuteres og drøftes hver for seg. For å kunne besvare vår problemstilling vil data og empiri fra våre informanter sammenlignes og settes opp mot forskningslitteraturen. Vi har valgt å dele kapittelet i oppgavens forskningsspørsmål for å skape en oversiktlig struktur. Delkonklusjoner vil stå under hvert forskningsspørsmål.

5.1 «Hva er gevinsten av å ha strategisk kompetanseheving?»

Forskningsspørsmål 1)



Et populært spørsmål under et jobbintervju er ofte “hvorfør ønsker du å slutte i din nåværende jobb?”, og et like populært svar er gjerne “jeg ønsker utvikling”. Frykt for mangel på læring, effektivitet og produktivitet har lenge vært et diskusjonstema, særlig de siste årene. Vår hypotese under dette forskningsspørsmålet er at dersom organisasjonen har et fokus på kompetanseheving hos sine ansatte, så medfører dette en større følelse av tilknytning til organisasjonen. Med ytterligere fokus på strategisk kompetanseheving, å kunne kartlegge et langsiktig behov vil igjen resultere i *verdiskapning*. I kommende del vil vi trekke frem hvilke organisatoriske gevinster det vil ha å tilrettelegge for læring og kompetanse blant sine ansatte.

5.1.1 Mobiliseringspotensial

Teoretikeren Lai (2016) mener at de fleste virksomheter har et stort mobiliseringspotensial da kun brøkdeler av deres kunnskap anvendes. Den totale kompetansebeholdningen viser at virksomheter og deres ressurser ikke oppnår sitt fulle potensial. At potensialer ikke utnyttes

til det fulle kan for noen virksomheter virke overraskende, men noe som likevel er viktig å erkjenne å være bevisst på. Blant våre informanter er det særlig de som opererer globalt, KPMG og ATEA, som har et ekstra fokus og vektlegger et strategisk mindset innen kompetanseheving. Selskapene tyder på å være fremoverlente ved å “ta pulsen på markedet” og kartlegge hvilken kompetanse det vil være behov for i fremtiden, slik at de opprettholder deres konkurransefortrinn i bransjen. Videre påpeker samtlige informanter hos Origo deres fokus på å bygge innovative, digitale løsninger for mobilisering og kompetanseheving:

“Det vi blant annet jobber med nå er å bygge nye løsninger slik at vi kan jobbe enda smidigere gjennom å etablere blant annet rammeverk. For å kunne leve videre som et kompetansemiljø, er vi rett og slett avhengig av å løfte de som er her med videre” (IO 7)

For høyere utnyttelse av potensiale som eksisterer blant organisasjonens ressurser, kan det blant annet være behov for konkrete og mer definerte kompetansekrav innen læring og ledelse. På organisatorisk nivå vil dette bidra med å være fremoverlente i møte av kompetansebehov. Samtidig vil det på individnivå kunne medføre en sterkere tilknytning til organisasjonen, samt opplevelse av mestringfølelse. I sin helhet vil dette kunne medføre en attraktiv arbeidsplass, hvor det er fokus på å beholde og utvikle sine ressurser.

«Vi er i en bransje hvor det er ganske hard kamp om de beste ressursene. Vi har konkurrenter som ringer våre ansatte hele tiden. Dette er definitivt en utfordring». (IO 1)

5.1.2 Kompetanse

Kompetanse er evnen til å møte komplekse krav, situasjoner og utfordringer som oppstår i organisasjonen (Utdannings- og Forskningsdepartement sitert i Gotvassli 2020, 26). Dette området knyttes som oftest til handling eller praksis, som for eksempel hva individer, virksomheter og samfunnet kan få til i fellesskap. Dette samvarierer med Johansen og Sæterdal (2017) meninger om at de resultater en virksomhet kan oppnå, er et resultat av deres kompetanse. Ved store endringer i en stilling og arbeidsoppgaver kan en vurdering av en ansatt sin kompetanse endre seg fra å være en ekspert, til mer eller mindre inkompetent og ikke i stand til å løse oppgaver (Johansen og Sæterdal, 2017).

«Er man ikke oppdatert så kan man gi feil råd, som kan gi risiko og store konsekvenser for våre kunder. Det er ekstremt viktig at vi er relevante og oppdatert. Kundene stoler på oss og derfor kan vi ikke risikere å gi feil råd.» (IO 9)

I følge Schön (1973) sitert i Filstad danner konsekvensen av manglende stabilitet ofte et ønske om endring sammen med et behov for læring der Filstad (2016) videre mener at det bør eksistere støttende engasjement for utvikling av medarbeidere. Virksomheter anbefales å fokusere på dynamikken som stadig justeres og endres forhåpentlig til det bedre med læring (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Endringer oppstår hyppigere og kan kreve tilpasninger av mål og strategier med nye måter å løse oppgaver på og andre strukturer for produksjon, kommunikasjon, beslutninger og læring (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

“Kompetanse utdatere raskt da det skjer endringer hele tiden. Snur du deg rundt, så er det plutselig noe nytt som skjer”. (IO 1)

Det er ingen enkel oppgave for virksomheter å sikre kompetanse i en uforutsigbar og dynamisk verden avgjørende for å overleve konkurranse og skaffe legitimitet (Jacobsen og Thorsvik, 2018). I et forsøk har begrepet “lærende organisasjon” blitt utviklet for å hindre at gjeldende kunnskap ikke skal virke hemmende på ny læring (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Et konkurransefortrinn anses derfor å være at virksomheter evner å kontinuerlig utvikle kapasiteten til ressursene for å oppnå mål og skape resultatene en drømmer om (Filstad, 2010). Det starter ofte med bevissthet om hvilken kunnskap virksomheten har og finne ut om ressursene er kapabel til å kunne avdekke og korrigere gjeldende kunnskap for utvikling (Bang, 2010). En unik kunnskapsbase med tilpasninger til omgivelsene for å fange opp nye ønsker hos kunder og brukere er vanskelig å kopiere (Jacobsen og Thorsvik, 2018).

“Vi benytter noe vi kaller karrierestige, en kompetanseplan med ulike nivåer og forventninger. Karrierestigen er definitivt et tiltak på dette med å investere i sine ansatte. det er et verktøy som synliggjør kompetanseøkningen vi har nådd” (IO 7)

5.1.3 Digital kompetanse

Stensaker og Haugen (2016) konkretiserer at virksomheter er nødt til å utnytte mulighetene teknologien byr på. Norges regjering satser på digitalisering og flere ledere i virksomheter deler samme oppfatning om at vi må samarbeide om å digitalisering, da det vil ta mange år

før spisskompetanse vil kunne bygges. Uten digitalisering og mulighet til å arbeide fleksibelt hadde arbeidslivet stoppet opp, særlig med tanke på de siste årene. IO 5 sier med stor selvtillit, at *“under pandemien kan vi med sikkerhet si ATEA bygger Norge med IT”*. Videre utdyper informanten følgende om digitalisering:

“Teknologien er tilgjengelig, men vi må folkegjøre det, å gjøre det mer “down to earth”. Teknologi kan oppleves mye vanskeligere enn hva den egentlig er. Det handler om å forklare hvordan teknologien faktisk fungerer. man må ikke ta en masteroppgave for å skjønne det. det skal være enkelt”. (IO 5)

Digitaliseringsdirektoratet og Oslo Origo ble i all hovedsak etablert for å digitalisere offentlig sektor og næringsliv. Det oppfordres til samarbeid eksternt for å kunne nå deres visjon og mål hvor nye teknologiske verktøy kan forenkle samarbeidet. Samtidig vil dette bidra til å øke digital kompetanse blant befolkningen, ved at det nå kontinuerlig jobbes med å gjøre nye digitale verktøy mer brukervennlige.

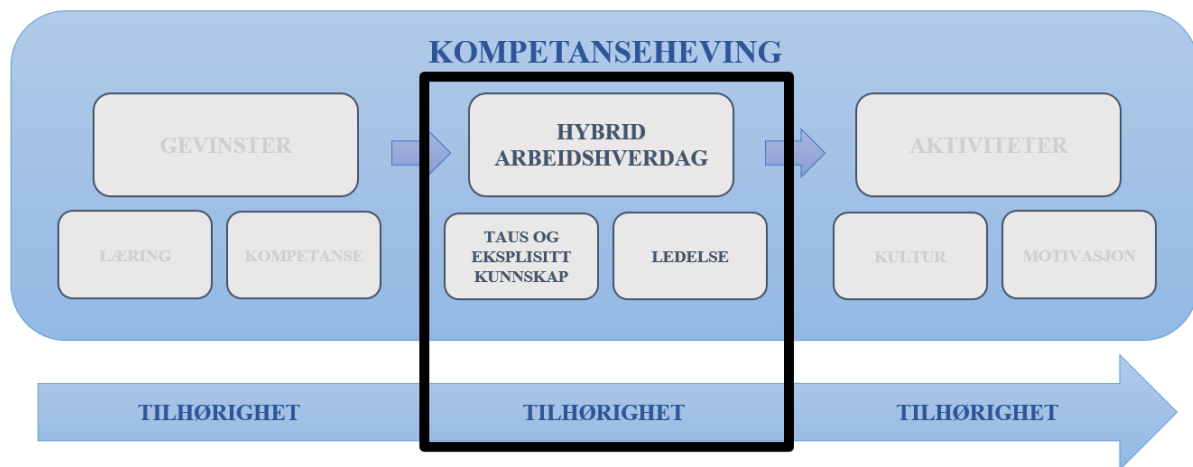
«Dersom man bruker teknologien til det rette så er det forsterkende, og ikke begrensende. Det som motiverer meg er hvordan teknologien endrer samfunn og atferd». (IO 5)

5.1.4 Delkonklusjon

I en dynamisk og uforutsigbar verden er det behov for å beholde og utvikle sine ressurser for å kunne oppnå organisatoriske mål og drømmer. Med fokus på kontinuerlig utvikling kan en organisasjon oppnå verdiskapning. Samtidig vil dette påvirke selskapets employer branding, gjennom konkurransedyktighet og det å bli oppfattet som en attraktiv virksomhet hvor det tilrettelegges for nødvendige tiltak innen kompetanseheving. Når det gjelder kunnskap må dette kontekstualiseres. Vi bruker en annen type kunnskap ved digital kompetanseheving, enn hva vi gjør fysisk da dette i stor grad handler mer om for eksempel sosiale evner. Ved å folkeliggjøre teknologi og gjøre det mer brukervennlig, vil teknologien være forsterkende istedenfor begrensende. Uten digitalisering og mulighet for fleksibelt arbeid hadde arbeidslivet stoppet opp. Som et resultat av pandemien er det tydelig at det oppfordres til et dypere kunnskapsnivå innen teknologi.

5.2 «Hvordan skiller kompetanseheving fra kontoret til remote?»

Forskningsspørsmål 1)



Tidligere har det å jobbe remote hatt et dårlig rykte. Dersom du ønsket eller hadde behov for å jobbe hjemmefra, på hytta eller andre arenaer utenfor kontoret måtte dette søkes om på forhånd. Enkelte arbeidsgivere hevder fremdeles at arbeidsstyrken blir distraheret av å jobbe utenfor kontoret, og at de simpelthen ikke får holdt et øye med sine ansatte direkte. Samtidig viser nyere undersøkelser at det er klare og tydelige motpolar som indikerer det motsatte. I dette kapittel vil vi redegjøre for positive og negative sider med hybrid arbeid. Vi vil også diskutere hvorvidt taus og eksplisitt kunnskap har i betydning av digital kompetanseheving. Til slutt vil vi drøfte hvilken rolle lederskap og tillitsbasert ledelse har i sammenheng av medarbeidernes følelse av autonomi innen hybrid arbeid.

«Det er nye hybride arbeidsdager som gjør at vi må skifte vårt «mindset».. Spesielt dette med hybrid arbeid og fjernarbeid i utlandet. Dette var det lite av før korona, men eksploderte fra 13. Mars 2020 og er nå på agenda til alle selskaper.» (IO 9)

5.2.1 Produktivitet

Nesten 50% av hele 800 ansatte fra McKinsey-rapporten, nevnt innledningsvis, hevder at de er mer produktive når de arbeider remote enn på kontoret (McKinsey., 2020). Rapporten indikerer også at etter hvert som ansatte har erfaring med å jobbe remote under pandemien, så har også dette økt i takt med arbeidsgivers tillit til produktivitet.

«Det er jo dokumentert at folk er mer effektive og får gjort hva de skal på hjemmekontor. Så nå er det faktisk opp til hver enkelt hva de ønsker, å styre sin egen hverdag.» (IO 7).

«Vi samhandler med over 150 land. Det har egentlig gått usedvanlig bra, og jeg føler at vi på mange måter får mer tid til overs, fordi møtene vi har er kortere og mer effektive på TEAMS.» (IO 9)

For å få en bedre forståelse av effektivitet hos de som jobber remote, belyser Airtasker (2019) fordelene med en hybrid tilnærming. Her ble det gjennomført en survey blant 1000 heltidsansatte, hvorav 500 jobbet remote, om deres arbeidsvaner og produktivitet. Resultatene indikerte at de som jobber på hybride arbeidsplasser faktisk er mer produktive enn sine kontorbaserte kollegaer.

«Vi har blitt verdensmester på å jobbe hjemmefra de siste 2 årene. Ting fungerer og det er veldig friksjonsfritt. Det gjør kanskje at folk jobber mer effektivt. Jeg tror veldig mange oppgaver løser du like godt, om ikke bedre ved å jobbe hjemmefra.» (IO 5)

Selv om statistikken kan oppmuntre både ansatte og arbeidsgivere til å implementere hybride løsninger, rapporterte derimot de ansatte som arbeidet remote også et betydelig høyere nivå av stress. I tillegg til stress, opplevde de ansatte ytterligere vanskeligheter med å finne balansen mellom arbeid og privatliv (Airtasker, 2019), noe IO 9 kan bekrefte i følgende sitat: *«Grensen mellom fritiden og jobb sklir helt ut.»*

«Det er ingen tvil om at jeg særlig savner fysiske møter. Jeg får gnagsår av å sitte hjemme fordi veggene blir trange» (IO 5)

En tradisjonell arbeidshverdag handler om å dra på kontoret for å jobbe, for å så komme hjem og slappe av etter en arbeidsdag. Her skiller vi tydelig arbeidsliv fra privatliv, og vi trenger i utgangspunktet ikke å tenke på jobb før det er en ny arbeidsdag igjen. Derimot vil det å både bo og jobbe hjemmefra i over lengre tid kunne påvirke negativt. Ifølge en undersøkelse gjort av Monster, en global nettbasert arbeidsplattform, sa omtrent 69% at de opplever utbrenthet og overarbeid på grunn av overveldende angst for å føle seg «mindre produktive» enn de som jobber på kontoret (Monster, 2020). Samtidig kan isolasjon i over lengre tid føles ensomt, særlig for de som i tillegg bor alene. Dersom du er vant til å sosialisere deg med kollegaer på

dagtid, vil det være en helomvending å plutselig sitte alene. Et viktig tema som er relevant å trekke frem i denne sammenheng er følelsen av tilhørighet. Hva skjer med følelsen av tilhørighet til både selskapet og medarbeidere, dersom du i større grad jobber isolert hjemmefra?

«Påvirkning og stimulanse, både sosialt og faglig samvær. Man føler mer press på å levere, og man får mer inntrykk av forventning når man er sammen med andre. Det er lett å komme inn i en «konf-zone». (IO 7)

På den andre siden kan det sies at ansikt-til-ansikt interaksjon er nødvendig for å kunne prestere like bra som fysiske team. En studie blant ingeniører som delte kontorer viste til 20% høyere sannsynlighet for et tettere samarbeid, som medførte 32% raskere ferdigstilling av prosjekt. Dette antyder at teorien til Thomas J. Allen fra 1977 som måler en negativ korrelasjon mellom fysisk distanse og hyppighet av kommunikasjon, fremdeles er holdbar (Waber, Magnolfi og Lindsay, 2014).

5.2.2 Ledelse

Grønhaug (2001, 29) definerer ledelse på følgende måte: «Lederens sentrale oppgave er å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen når de målene som er satt.». Wadel (2008) sitert i Filstad Jakobsen (2010) uttrykker at ledelse baseres på mellommenneskelige forhold mellom to personer, den som blir ledet og den som leder. Opplevelse av dårlig ledelse kan redusere innsatsvilje, trivsel og motivasjon, blant annet gjennom manglende vilje til å ta ansvar, evner til å ta beslutninger og gjennomføre tiltak. Larsen (2006) som referert i Filstad Jacobsen (2010) mener at en leder blant annet har ansvar for å opprettholde nødvendig fokus på læring og kunnskap, samtidig hjelpe medarbeidere på veien for å nettopp lære. Filstad Jakobsen (2010) mener at ledelsen har hovedansvaret for å etablere en sterk læringskultur med utvikling av grunnleggende verdier og antagelser til læring, relasjonsbygging og ivareta systemer for kompetanseheving (Filstad Jakobsen, 2010)

*«Jeg tror LEDERNE ER NØKKELEN. At lederne har tett dialog med sine folk»
(IO 1)*

Det kan oppleves utfordrende å være leder for ansatte som arbeider hybrid eller remote. Særlig kan det være utfordrende å opptre med en støtte lederstil innen å få de ansatte til å føle seg sett og hørt. En konsekvens av at en simpelthen ikke treffer hverandre like ofte, kan kommunikasjon i en viss grad reduseres på grunn av mangel på å blant annet ha mulighet til å lese kroppsspråk. Ved arbeid som fullstendig remote, kan en hyppigere digital møtekultur og en mer innovativ form for medarbeideroppfølging være et godt forslag for å opprettholde kommunikasjon på best mulig måte. Dette vil kreve økt struktur og disiplin (Summerfield 2022, 36). Det å skape tillit og trygghetsfølelse er noe som er essensielt for blant annet kreativitet (Buchanan, 2020).

Digitaliseringen innebærer omfattende endringer som stiller krav til ledernes kompetanse og håndtering av omstillingsprosesser (KS digitaliseringsstrategi 2017-2020). Lederne kan påvirke utfallet av endringene og bør dermed integreres i endringer og skape mening rundt aktiviteter for å støtte opp mot toppledelsens beslutning (Stensaker og Haueng, 2016). Stensaker og Haueng (2016) trekker frem viktige oppgaver lederen kan utføre som reduserer usikkerhet, tvetydighet og sikre suksess innen nødvendige endringer. Forskerne hevder også at oppgavene vil øke medarbeidernes forpliktelse til å arbeide sammen med et felles verdsett for virksomhetens beste. Først, må ledelsen formidle målsetningen og ha en tydelig retning før spilleregler etableres. Deretter er det essensielt å definere og avklare partenes roller i prosessen, og se på håndtering av mulige konflikter som kan oppstå. Det er viktig med tydelig fordeling av ansvarsområder og at medarbeiderne har tillit til ledelsen for å få til en vellykket omstillingsprosess (Stensaker og Haueng, 2016). Som ansatt kan det ofte være vanskelig å forstå hvor mye arbeid en leder ofte legger ned.

«Jeg har en jobb som er litt som «lim-og-olje», det synes ikke alltid når ting blir gjort. Et tankskip går sakte før det stopper opp, og når det først stopper opp så er det veldig tungt å komme i gang igjen. Man merker gjerne ikke før en ganske lang stund i etterkant hvor mye jobb vi egentlig gjør.» (IO 3)

Stensaker og Haueng (2016) peker på fire ulike utfordring som ledere ofte møter på. I dette tilfellet ønsker vi å belyse én utfordring. Denne dreier seg om endringer og at toppledelsen kommuniserer uklare signaler som skaper forvirring, men likevel krever full lojalitet og korrekt gjennomføring. Dette er en klassisk “top-down” lederstil, som med større sannsynlighet vil møte på utfordringer på grunn av større avstand mellom ledd. Dersom en endring skal ha suksess, så er det avgjørende å ha alle medarbeidere med på laget. Å sørge for

at de ansatte har forstått formålet med en endring, og hvilke områder som vil forbedres (Stensaker og Haueng, 2016). Det er avgjørende at toppladelsen er innforstått med viktigheten av å skape meningsforståelse og delegere ansvarsområder i virksomheten. Våre datafunn viser at dette er forankret i hierarkiet hos både KPMG, ATEA Digdir og Origo.

I følge Andersen (2011) kjennetegnes en transformativ ledelse med tydelig visjon hvor lederen oppmuntrer medarbeiderne til engasjement og forpliktelse for presentasjoner. IO 8 mener at leder har tett dialog med sine folk og utdyper at *“for å få til en god organisasjonskultur må det være noen forventninger og det må være noen rammer rundt alt”*. Det trekkes også frem av IO 5 at: *“Utfordringer med hjemmekontor er blant annet lite tid til sosiale arenaer. Vi bør bli flinkere på å ha uformelle prater.”*. Det bør være rom for at medarbeiderne kan ta initiativ til korte møter som ikke er planlagt og har en agenda. På lik linje som den ansatte enkelt ville ha tatt tak fysisk på kontoret, da de trenger hjelp eller bekreftelse fra sin leder.

IO 8 hevder at en verdsatt leder er avgjørende hvis teamet skal oppnå gode resultater. Den verdsatte lederen vil kunne få stor betydning for daglig ledelse med å spre sin styrke i virksomheten. Det krever samsvar mellom lederens handlinger og det som uttrykkes i ord (Tiller, 2015). Lederen bidrar med viktige motivasjonsfaktorer som å gi ros, støtte og anerkjennelse, både leder og medarbeidere vil hverandre vel og det utøves en form for demokratisk lederstil (Skrøvset, 2014). Nyere forskning viser også at trivsel, ros og anerkjennelse er viktig for motivasjonen til medarbeiderne (Skrøvset, 2014). Lederen kan være tjent på å være en god rollemodell og er absolutt noe informantene forsøker i daglig ledelse hvor de er opptatt av god dialog, arbeide kreativt og utfordrer medarbeidere.

Tilbakemeldingskultur

Tilbakemeldinger er essensielt for utvikling. Våre datafunn forteller at ledere og HR forsøker å få til god dialog med medarbeidere, og arbeider for en tilbakemeldingskultur da de vet dens verdi. Noen av informantene mener de i svært liten grad får tilbakemeldinger fra sin nærmeste leder. Derimot nevner IO 5 at dersom det er blitt gjort noe feil, da er lederne raske på banen.

“man kan være rimelig sikker på at hvis ting ikke fungerer som det skal, så får man også en tydelig tilbakemelding på det. Derimot, dersom du ikke hører noe, da kan vi anse at ting går som det skal.” (IO 1)

Sitatet over er noe som kan tyde på at det ligger en del forventninger til utførelse av arbeidet, inkludert en stor dose med tillit og arbeid preget av autonomi. IO 8 forteller *“vi tror på at folkene gjør sitt beste frem til det bevises at det ikke lenger er sånn.”* IO 9 forteller om raske tilbakemeldinger.

“Hvis du jobber på et prosjekt og ønsker tilbakemelding, så kan du søke om en rapid feedback i vårt system. Noen velger å bruke rapid feedback, mens andre kanskje har et veldig nært forhold til sin leder som gjør at man får daglig tilbakemeldinger. Det er ikke alle som er flinke til å bruke dette systemet, da noen kanskje synes det blir veldig formelt ettersom du vil få tilbakemeldinger av folk du kanskje ikke jobber så mye med.”

Våre datafunn forteller om det arbeides med å etablere en kultur for tilbakemeldinger også i Oslo Origo. IO 5 forteller *“jeg er med i digitale lederutviklingsprogrammer på jobben. En komponent er denne tilbakemeldingskulturen, en såkalt SAE-struktur, hvor man tar en situasjon, atferd og effekt”*. Videre forteller vedkommende følgende:

“Vi har jobbet mye med det å gi tilbakemeldinger, og prøver å etterleve en kultur hvor det er lov å gi tilbakemeldinger.....Vi jobber ekstremt strukturert med type lederprinsipper. Dette handler om ulike type teknikker, som hvordan man skal agere og reagere i forskjellige type sammenhenger.” (IO 5).

Nøkkelen kan for så vidt basere seg på en kontinuerlig kommunikasjon og unngå at noen føler seg isolert eller utenforstående (Summerfield, 2022). IO 1 forteller om at sin nærmeste leder gir muligheter og forklarer samtidig at en leder genuint må ha lyst til å være med på å gjøre deg god. Tilbakemeldinger over digitale plattformer kan begrense den ansattes trygghetsfølelse ved å komme med forslag og ideer (Buchanan, 2020). På den andre siden vil all ferdighetstrening kunne gjøre oss bedre (Csikszentmihalyi, 2013).

5.2.3 Trivsel og tilhørighet

Korrelasjonen mellom produktivitet og ensomhet kan diskuteres og ville isolert sett vært en spennende problemstilling i seg selv for videre forskning. Langsiktig gevinst og verdiskapning kan i dette tilfellet diskuteres. Ansatte som kontinuerlig øker sin prestasjon og produktivitet er selvsagt i kortere sikt lønnsomt. Derimot vil psykisk påkjennelse som press og mangel på tilhørighet i arbeidskulturen lettere medføre hyppigere turnover. Dersom en er en dyktig ansatt som konsekvent leverer gode resultater, vil det selvsagt øke konkurransen fra andre partnere som eventuelt er villige til å betale mer for den ansattes kompetanse og KPI'er.

«Trivsel er jeg overbevist om er det aller viktigste av alt. Dersom du trives i jobben, så tror jeg du tåler mye mer at det går litt opp og ned. Dette er jo en grunnpilar for lojalitet.

Kompetanseheving vil i dette tilfelle gjenspeiles med motivasjon “

(IO 1)

Waber, Magnolfi og Lindsay (2014) identifiserte gjennom et forsøk, tre nøkkelementer for suksessfull kommunikasjon: (1) eksplorasjon for interaksjon med mennesker i andre sosiale grupper, (2) engasjement for interaksjon med mennesker i din sosiale gruppe i fornuftige like doser og (3) energi for interaksjon med mer mennesker. Virksomheter anbefales å tilrettelegge slike møteplasser og aktiviteter for å øke resultatskapning. For eksempel kan interaksjon, produktivitet og kunnskap øke innad i en gruppe dersom det settes av mer tid sammen med medarbeidere. Eksempel i lunsjpauser, lukkede arbeidsstasjoner og andre områder med små grupper.

En studie av Waber, Magnolfi og Lindsay (2014) viste at generell interaksjon med kolleger økte omsetningen med 10%. Samtidig viste en annen studie en dobbel omsetning med 20% etter å ha erstattet flere kaffemaskiner med en stor kaffebar og en mindre kantine. Likevel kan dette være lettere sagt enn gjort, da det å skape sosiale soner vil preges og tilpasses av både organisatoriske og individuelle behov. Poenget er at interaksjon kan ha større verdi enn vi tror. For eksempel vil et produktivitetstap hos en medarbeider kunne veie opp for at andre i gruppen får tilegnet kunnskap om smartere arbeidsmetoder (Ibid.) IO 6 forteller om at spillerom på kontoret er til for at medarbeidere har et sted de kan møtes uformelt etter jobb.

5.2.4 Kunnskapsdeling

Det finnes ikke én enkel måte å definere kunnskap på, men på individnivå kan kunnskap defineres som at *“kunnskap er individets personlige eiendom som gjør mennesket i stand til å skape mening ut fra data og informasjon ved å bruke egne subjektive erfaringer”* (Newell m.fl., 2009, referert i Filstad 2016, 111). For å bygge på dette kan kunnskap også være *“informasjon som er kombinert med erfaring, sammenheng, forståelse, mening og refleksjon”* (Filstad 2016, 110).

Et virksomhetsmål bør være å tilrettelegge for kunnskapsdeling på organisatorisk- og individnivå (Filstad, 2016). I følge Filstad (2016) bør et felles mål være at kunnskapsdelingen bidrar til å gjøre hverandre gode, gjennom å utnytte den kunnskapen og kompetansen som allerede eksisterer i organisasjonen. Nøkkelen til kunnskapsdeling ligger ifølge Feldman og Orlikowski (2011) sitert i Filstad (2016) i de mellommenneskelige relasjonene og etablert praksis, sammen med motivasjonen og ønsket en har for både å dele men også å få tilgang til kompetansen i organisasjonen. Våre datafunn viser at selskapene aktivt deltar i det sosiale praksisfellesskapet og andre arenaer for læring ved siden av en ellers hyppig møtekultur med samarbeidspartnere, leverandører og kunder - der erfaring fører til kunnskap.

«Vi må være flinkere på å bruke hverandre. Det å sikre utvikling, samhandling - at alle ledd skal føle de er i et team. Dette er noe med det «digitale mindsettet» som jeg tror vi har blitt bedre på i covid. Det å overføre kompetanse til kollegaer er jo kjempeviktig.» (IO 1)

Tidligere forskning bærer preg og en skepsis til å lære utenfor sosiale sammenhenger. Derimot indikerer nyere studier gjennomført under pandemien at hjemmekontor og digital kommunikasjon ikke nødvendigvis står i veien for læring. Videre er det vanskelig å kunne måle konsekvensene på direkte læring på kontor i fysisk sammenheng, versus læring på hjemmekontor. Likevel tyder det på at flere ansatte trives med fleksibiliteten som det hybride arbeidsplasser gir. I tillegg viser resultatene at de som arbeider på hjemmekontor er mer produktive enn de som jobber fysisk på kontoret. Hvorvidt dette har noen betydning på det sosiale aspektet og isolasjon, ser ut til å bli tatt i betraktning blant våre informanter da de alle bekrefter å ønske en hybrid løsning fremfor å være fullstendig remote eller på kontoret.

For å lykkes med hybrid arbeid er det først og fremst nødvendig å sikre stimulerende arbeidsmiljø og høy kvalitet i teknologi. Utvikling av forskjellige ferdigheter innen lederskap

er også viktig å trekke inn (Summerfield, 2022). Gjennom å desentralisere og flate ut organisasjonsstrukturen kan det bli lettere å skape interaksjon og kommunikasjon mellom kollegaer og team, uavhengig hierarki og posisjon (Filstad, 2016). Heggernes (2017) påpeker at effektivitet kan økes gjennom intern og ekstern samhandling. For enda raskere behandlingstid, mindre rom for misforståelse og raskere beslutninger på gode grunnlag vil lynmeldinger og videokonferanser i økende grad brukes (Heggernes 2017, 81).

Istedenfor å bruke tid på lange mailer der mottaker kanskje ikke oppfatter budskapet, vil det i større grad være hensiktsmessig å luften ideen på chat eller muntlig for korte og raske avklaringer. IO 8 mener at deres virksomhet har en organisasjonskultur med lav terskel for muntlig kontakt. Ofte er de i telefonsamtaler med hverandre for avklaringer og beslutninger, samtidig som TEAMS også er et flittig brukt kommunikasjonsverktøy. IO 8 deler at de opplever en tettere relasjon med deres kunder, da det å være “pålogget” på mange måter kan assosieres med større tilgjengelighet.

«En mer fleksibel arbeidshverdag gjør at vi kommer tettere på kunder. Før møtte man kundene kanskje 1 gang i halvåret. Mens nå derimot så er de på TEAMS, og man føler at man får en tettere kobling. Generelt en mye mer tettere samhandling med mennesker.» (IO 7)

Digital kunnskapsdeling

Scott Anthony referert i (Buchanan, 2020) mener at desto mer åpen en er om sitt arbeid, så vil sannsynligheten kunne øke for at noen synes det høres interessant ut og ønsker å hjelpe. For eksempel utfordrer IO 9 sine medarbeidere å dele arbeidet med kollegaer, ikke bare med lederen. Dette er for å øke transparent arbeid med god kvalitet som sørger kunnskapsdeling på tvers av avdelingen. IO 8 tror på åpenhet ved å vise interesse for andre prosjekter og dele sin kunnskap for relasjonsbygging og poengterer at dette kan lede til et uventet samarbeid i fremtiden.

Når det gjelder digital likestilling hevder Scott Anthony, at digitale verktøy som Teams kan bidra til å gi en stemme for mennesker med mindre erfaring. I slike digitale settinger er det nemlig ingen som sitter ved enden av bordet, som kan skape en demokratiserende effekt. Derimot hevder IO 2 at det kan være vanskelig å vite hvilket kunnskapsnivå den ansatte besitter, dersom du egentlig ikke kjenner vedkommende og kun har kommunisert digitalt.

Lederen kan bidra med oppfølging, men kan også dra nytte av å være trent i å bruke verktøy som brukes i innovasjonssessions som samhandlingsverktøyet Miro, en digital tavle, som kan bidra til at introverte blir mer komfortable med å uttrykke seg når en ikke ønsker å “ta scenen”. Dette kan også være en bidragsyter og utgjøre kjernen av samtalen (Buchanan, 2020).

«Vi vil jobbe enda mer med interaksjon, særlig digitalt! At man gjør noe sammen, og ikke bare snakker med hverandre. Og at det er større og bredere muligheter til at vi kan jobbe remote på de samme digitale plattformene, kanskje i samme dokumenter etc.» (IO 8).

IO 2 oppfordrer HR til å ta mer ansvar for å øke kompetanse innen digitale samhandlingsverktøy som Miro, da det finnes mange gode verktøy som får liten nytteverdi dersom hele team ikke mestrer å anvende dem. Samtidig kan HR fronte digitale verktøy ved å selv ta de i bruk, hvor de oppgraderer egen kompetanse og kanskje til og med klarer å bevege seg bort fra den “tradisjonelle og trygge PowerPointen med masse tekst” (IO 2).

«Å få til organisasjonskultur på hjemmekontor handler i stor grad om å skape en del felles møtearenaer som gjør at man likevel opplever fellesskapet. Å bli påvirket og stimulert av andre. I dette tilfellet har vi mye interne konferanser digitalt etc.» (IO 7)

«Det handler om å bygge opp en god relasjon med de du jobber med, sånn at de kan komme til deg med å spørre om hjelp eller at du kan kontakte de» (IO 9)

Læring på hybride arbeidsplasser

Når det gjelder læring er dette en kontinuerlig prosess og i en organisasjonssammenheng kan læring knyttes tett opp mot hverdagslige arbeidsoppgaver, engasjement og produktivitet. Maese og Emond (2021) gjennomførte en kvalitativ undersøkelse hvor de intervjuet 150 CHRO`s (chief human resources officers) fra store selskap over hele verden. Denne undersøkelsen gikk ut på å undersøke hvordan verdens beste HR-ledere opprettholder høye nivåer av engasjement og produktivitet hos sine ansatte på hybride arbeidsplasser. Maese og Emond (2021) rapporterte at lederne tror ansattes engasjement har økt selv om fysisk samarbeid i team hovedsakelig ble dratt vekk på grunn av pandemien (Maese og Emond, 2021).

I henhold til læring på en hybrid arbeidsplass eksisterer det både positive og negative aspekter. Ifølge Jarvis (2007) er beste praksis for læring gjennom deltakelse i en sosial eller samfunnsmessig sammenheng. Vi kan da stille spørsmål om læringen reduseres når den er digital, fremfor hva den vil være ved fysisk deltakelse. Dersom en ikke deltar fysisk vil læringen kun bli en sirkulær og erfaringsbasert prosess, som illustrert under teori i Kolbs læringssirkel. Vi får da ikke den samme konteksten eller benyttet de samme sansene, som det vi hadde fått gjennom læring i en sosial situasjon (Filstad, 2016). KPMG og ATEA trekker frem at i tillegg til digitale møter, så må også noen fysiske møter til for å ha mulighet til å kunne bli ordentlig kjent med kollegaer globalt. Videre bekrefter selskapenes informanter at fysiske møter eller samlinger er noe deres selskap velger å investere i, som åpenbart viser seg å vekke en del stolthet hos informantene.

«Mange andre selskaper har nok også lagt opp til slike digitale kaffekopper og fredagspils. Vi hadde blant annet et digitalt årstreff med alle kollegaer, hvor vi la opp til at alle 1600 kollegaer kunne delta i et digitalt events.»

I følge Filstad (2016) foretrekker medarbeiderne å tilegne seg nødvendig kunnskap gjennom menneskelige relasjoner fremfor teknologiske kilder. Samtidig er det relevant å være kritisk til denne teorien med tanke på den digitale utviklingen fra 2016 til 2022. Filstad (2016) sine teorier har gjennomgående en mer negativ tilnærming til digital læring og kunnskapsdeling. På den ene siden vil nok mange si seg enig i Filstad sine teorier, men på den andre siden vil en negativ holdning til den digitale utviklingen være svært bremsende for organisasjoner.

«Vi som arbeidsgivere må være tvunget til å innse at hybrid arbeid er kommet for å bli. Å utvikle teknologien til å håndtere at folk sitter på forskjellige steder» (IO 1)

«Som selskap går du en skummel fremtid i møte om målet er at alle skal tilbake på kontoret». (IO 1)

Sitatene er med på å illustrere at Filstad (2016) sine teorier om dette med å tilegne kunnskap, også kan foregå digitalt. Som en naturlig endring og vekst innen digitale plattformer, er det utviklet nye lærings- og samhandlingsplattformer. IO 8 påpeker blant annet at slike plattformer for mange er mer foretrukket enn standardiserte, tradisjonelle klasseromsundervisninger.

«Læring på digitale flater vil kanskje for mange oppleves som en lavterskel». Det kan være ganske tungt å gå inn å åpne en lærebok. Om man pedagogisk kan lage en filmsnutt og gjøre dette digitalt, så vil dette hjelpe til med læring. Hvis man satser på dette, med webcaster og eLearnings-moduler, så er jeg sikker på det vil ha stor verdi» (IO 8)

Kunnskapsmagasinet HR Norge (2021) mener at HR bør være innforstått med hva kompetanseutvikling over skjerm betyr for arbeidet slik det er i dag og i fremtiden. For organisasjoner så gjelder det ikke å bare være “kreative og innovative” når vi ser hvordan arbeidslivet utvikler seg. Dette gjelder også for HR da det vil kunne være naturlig å opprettholde arbeid fra andre steder enn kontoret. AR (utvidet virkelighet) og VR (virtuell virkelighet) vil også kunne utgjøre naturlige deler av fremtidig læring og utvikling. VR er allerede i ferd med å ta sin plass innen læring og utvikling i Norge (Ibid).

«Jeg synes vi har fått til dette å gjennomføre «fysiske treff digitalt» (IO 8)

Når det kommer til læring og formell kompetanseheving mener også IO 2 at: “På online kurs kan alle bestemme sitt eget læringsnivå og læringshastighet fremfor i klasserom hvor må alle være på samme nivå, fordi det går i samme takt.” Dersom virksomheten lykkes med kunnskapsdeling kan det skape mer effektive team, avdelinger og prosjekter. Samtidig vil organisasjonen kunne bli mer innovative og i økende grad forberedt på en endring (Filstad, 2016).

«Mye av læringen skjer gjennom deltakelse i teamene. Så teamene tar derfor ansvar for dette selv. Skaffe seg domene-kunnskap om nye områder“ (IO 3)

5.2.5 Fra eksplisitt til taus kunnskap

Teoretikeren Lai (2016) mener at de fleste virksomheter har et stort mobiliseringspotensial da kun brøkdeler av deres kunnskap anvendes. Den totale kompetansebeholdningen viser at virksomheter og deres ressurser ikke oppnår sitt fulle potensial. Derav foreligger det mye mye ubrukt og taus kunnskap (Lai, 2013). Våre empiriske funn peker mot at deling av taus kunnskap kan være mer krevende nå som alt er digitalt. IO 5 forteller :

“Fordelen med å være fysisk på kontoret er at de ansatte treffer hverandre og at det dannes et samspill. Å møtes er viktig for kulturbyggingen” (IO 5)

“På kontoret får vi fanget opp tilfeldig informasjon og det blir mer impulsiv samhandling, påvirkning og stimulans både faglig og sosialt. I tillegg smitter en positiv energi på andre”

(IO 5)

Sitatene oven tyder på at taus kunnskap kan forsvinne dersom man ikke prioriterer å møtes fysisk. Polanyi (1966) påpekte at taus kunnskap ikke er mulig å uttrykke gjennom språk, da dette er noe som er personlig integrert i et individ. Dette vil si at den ikke nødvendigvis blir praktisert bevisst (Polanyi 1966). Videre fremkommer det av Siv Holen i en rapport fra Sintef (Sintef, b) at ansatte ikke lenger møtes ved kaffemaskinen som har vært et sted hvor det er større muligheter for å fange opp det som skjer og ikke minst stille enkle, raske spørsmål. Filstad (2016, 114) skriver at taus kunnskap er noe som er forankret i praksis, i selve handlingen og den konkrete situasjonen. Taus kunnskap kan dermed kun uttrykkes gjennom handling, praktisering, kroppsspråk og andre ikke-språklige kommunikasjonsformer (Filstad 2014, 115).

Blant våre informanter er det delte meninger rundt denne uformelle “praten ved kaffemaskina.”. IO 3 mener at: *«Det er ingen tvil om at det er større terskel å spørre noen om noe digitalt, enn hva det er over kaffemaskina»*. På den andre siden er det ulike erfaringer, som et resultat av en kultur der: *«vi ringer lett til hverandre over teams, og snakker med våre kollegaer på samme måte som vi ville gjort på kontoret over denne «kaffemaskinen»* (IO 8). I mange tilfeller tenderer en større opplevelse av distraksjon på kontoret, og at en ikke får gjort sine arbeidsoppgaver like effektivt som det en ville gjort utenfor. En hybrid arbeidsmetode kombinert med topp teknologi anses å være et konkurransefortrinn, ved at organisasjonen blir mer attraktiv, tiltrekker og beholder talenter (Summerfield 2022, 40)

5.2.6 Fremtidig kontorlandskap

I en caseundersøkelse om hybrid arbeid gjennomført høsten 2020 ble ansatte spurt om hvordan de foretrekker å bruke arbeidstiden. Valgene var enten å være heltid på kontoret, heltid hjemme eller en kombinasjon. Gjennomsnittet av ansatte ønsket å være på kontoret $\frac{2}{3}$ av tiden og $\frac{1}{3}$ hjemme. Bedriften med “Project Zander” med 440 ansatte globalt og 165 ansatte i Jersey ga opp $\frac{1}{3}$ av plassen på kontoret og antok at $\frac{2}{3}$ av arbeidsstokken ville være på kontoret og resten hjemme. (Summerfield, 2022). Resultatet fra denne undersøkelsen kan i grunn trekkes kobling til hvordan flere virksomheter har landet på i henhold til valg av hybrid løsning.

Prosjektet reduserte også arealet som utgjorde en besparelse på kr 3 000 000 samt en beregnet besparelse på totalt fem år på rundt 1.5 milliarder og ble brukt til å investeringen å skape “fremtidens kontor” til “Project Zander” med arkitekter og design agenter (Summerfield 2022, 36). Intervjuobjektene kan fortelle om at kontorlokalene nesten står tomme og at de selv ønsker å beholde sin faste plass, men samtidig ser behovet for å ta grep for bedre utnyttelse av arealet tilpasset den hybride arbeidshverdagen med økt behov for fleksibilitet, stillerom og arbeidsro.

«Jeg tror det kommer til å skje mye på utformingen av kontorlandskap fremover. Du mister konsentrasjon, noe som ikke er optimalt. Vi jobber med å få inn enda flere stillerom, for det tror jeg kommer til å bli hyppig bruk.» (IO 1)

«I fremtiden vil vi nok sitte på hjemmekontor, men at det ser ut som vi sitter på en strand.» (IO 8)

Endringene i samfunnet gjenspeiles ikke naturligvis i kontorlokalene (Waber, Magnolfi og Lindsay, 2014). HR, IT, drift og kommunikasjon anbefales samarbeid om og få til “fremtidens arbeidsliv” der teknologi kan brukes for å øke effektivitet og innovasjon. Slik at en kan få til økende arbeid i nettverk og enklere få til uformelt samarbeid med interaksjon internt og eksternt basert på data som foreslår møte. På den måten kan mennesker som ikke er på kontoret kommunisere online eller via sosiale samhandlingsplattformer. Det sies at dersom organisasjoner kan forandre kontoret til å reflektere hvordan menneskene arbeider vil presentasjoner kunne øke der kontorlokalet brukes mer som et kommunikasjonsverktøy. I tillegg vil medarbeidernes forventninger kunne øke i forhold til at kontoret tilpasses arbeidsmetode behov og ikke motsatt (Waber, Magnolfi og Lindsay, 2014).

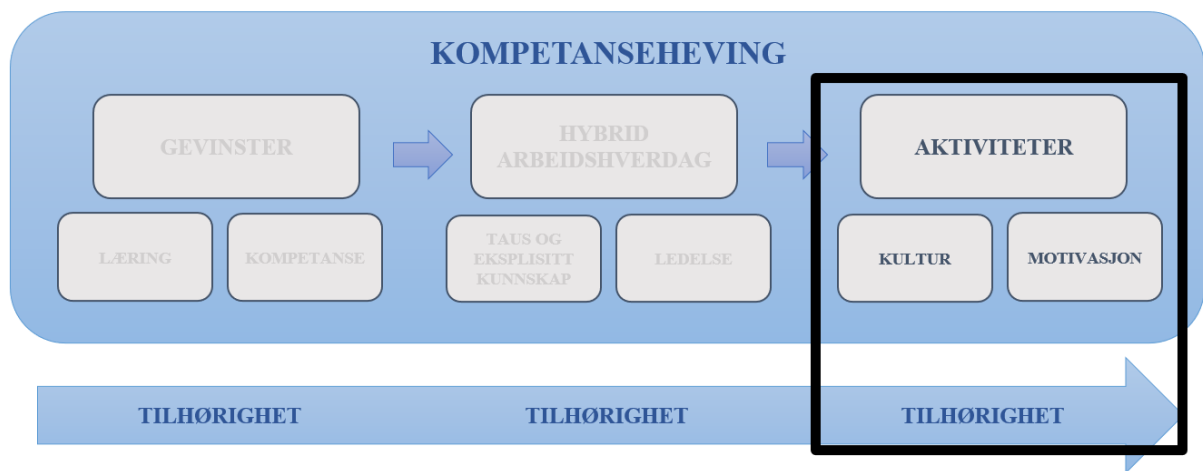
5.2.7 Delkonklusjon

Hybrid arbeidshverdag har kommet for å bli. Som et resultat av hjemmekontor har de ansatte over tid blitt vant til den nye måten å arbeide på, og derav funnet egne metoder som har gjort hybride løsninger ønskelig å fortsette med fremover. Istedenfor å drive micromanagement, er det behov for en tillitsbasert ledelse. Det vil være hensiktsmessig å se på muligheter for å tilpasse infrastrukturen, og bruke ressurser på å skape gode digitale læringsarenaer. Å integrerer en kultur som fokuserer på læring og kompetanseheving, resulterer i å øke de ansattes følelse av tilhørighet til organisasjonen. Å beholde og utvikle sine ressurser, samt

skape en tilhørighetsfølelse er med på å skape et langvarig konkurransefortrinn. Gjennom å tilpasse seg endringer som samfunnet krever og benytte individuell kunnskap vil kunne resultere i å bli en lærende organisasjon.

5.3 «Hvilke strategier og aktiviteter kan HR og ledelsen tilrettelegge for kompetanseheving?»

Forskningsspørsmål 3)



For å kunne tilpasse omgivelser i kontinuerlig endring, er det vesentlig at individuell læring og kompetanseheving etterstreber å oppnå organisasjonslæring. Å være fremoverlente og følge med på behovet for endring, vil sørge for utvikling av kapasitet for å møte kundens behov og organisatoriske mål. I tilfeller der organisasjonen står ovenfor en omstillingsprosess er det ekstra viktig at ledelsen fremstår tydelig, skaper tillit og troverdighet. I den sammenheng vil vi i kommende del diskutere og komme frem til hvilke strategier og aktiviteter som HR og ledelsen kan tilrettelegge for sine ansatte innen kompetanseheving.

5.3.1 Strategi under omstilling

Covid-19 har i seg selv vært en omstillingsprosess som har ført til at ledere har måtte endre- og tilpasse måten de tenker på. Ifølge Maese og Emond (2020) har lederne vært raske til å innse at «ingenting bringer mennesker sammen som en krise». Dette har bidratt til at lederne har måtte skape og implementere nye strategier og arbeidsmåte. Det har vært et høyere fokus rettet mot ansattes engasjement og produktivitet, som et resultat av langvarig usikkerhet og omveltninger i samfunnet. Videre poengterer Maese og Emond (2020) at god kommunikasjon

og åpenhet fører til økt tillit, moral og produktivitet. Det er ingen tvil om at pandemien har bidratt til å øke hele verdens digitale kompetanse der videomøter ble den nye normalen. Den digitale hverdagen har bydd på utfordringer som for eksempel lengre distanse mellom leder og ansatt og isolasjon med følelse av ensomhet. Samtidig har digitaliseringen skapt muligheter i form av en ekspansjon i arbeidsmarkedet, som også har løftet Norges digitale kompetanse til nye høyder.

Ledelsesteorier har en relativt stor innvirkningskraft på det å muliggjøre og legge til rette for kompetanseheving i organisasjoner. I tillegg legger overordnede strategier og visjon føringer for tiltak og aktiviteter virksomheten iverksetter for måloppnåelse og verdiskapning. Av den grunn kan vi si at kompetanseheving ikke bare er et lederansvar, men også et ansvar hver enkelt medarbeider er nødt til å bidra med og ta eierskap av i arbeidslivet. Denne tankegangen støttes også av våre intervjuobjekter. God prestasjonsledelse som støttes av teori innebærer klare forventninger til presentasjoner med definerte mål og konkrete frister nedfelt i papir. Samtidig oppleves evalueringer som legger vekt på konstruktive forbedringsmuligheter rettferdig, og eventuelle sanksjoner nedfelt i prosedyrer.

En undersøkelse som har foregått i nærmere 30 år viser til at av 500 lederpraksiser, så driver de fleste med “underledelse”. Dette illustrerer et forbedringspotensial for oppnåelse av presentasjoner og produktivitetsøkning (Kaufmann og Kaufmann 2015, 254).

“Det å sette kompetansehevende tiltak på å ikke være redd, for å se muligheter og anbefale løsninger som kundene betaler for – det er også det kundene ønsker» (IO 8)

«Jeg tror mange er vant til at man er en leverandør, men ikke en rådgiver eller en partner. Noen av problemene man må forstå er at kunder som ønsker hjelp er villige til å betale for det.» IO 9

5.3.2 Motivasjon

En endring i atferd endrer også hvordan en tenker. Å ha innsikt i sin egen personlighet er selve grunnlaget for en endring. Kolb (1984) mener at en bør tilrettelegge for egen eksperimentering, erfaring og refleksjon (Kolb, 1984). Under spørsmål om motivasjon under våre intervjuer, meddeler IO 9 følgende “*Det som engasjerer meg er å hele tiden lære nye*

ting, å se gamle ting i et nyere lys». Videre poengterer IO 9 at: «Du vil hverken trives eller overleve i vår bransje om man ikke selv blir motivert og har lyst til å bygge kompetanse.»

IO 5 forteller blant annet at utdaterte kompetansesystemer og mangel på mobilisering av ansatte, reduserer motivasjon og gevinster. Krokan (2010) hevder at å etablere systemer som gjør at det er enkelt å tilbakeføre individets kunnskap til det organisatoriske kunnskapskollektivet, er en av organisasjoners største utfordringer. Videre hevder han at det ikke kun omhandler digitale systemer og rutiner, men også ordninger som motiverer individets kunnskap til å dele kunnskap og erfaring (Krokan, 2010).

«Om teknologien skaper friksjon, så jobber den jo mot oss. Så vi er avhengig av at alle er med på den digitale utviklingen. Utviklingen skjer så fort, så man kan aldri gi seg med å være nysgjerrige.» (IO 5)

Skaalvik og Skaalvik (2003) hevder at behovsteorier tar utgangspunkt i at mennesker er motivert for å tilfredsstille sine behov, ønsker å redusere spenningen eller ubehag som skapes ved ikke å tilfredsstille behov. Med andre ord er motivasjon gjerne et resultat av at individuelle behov tilfredsstilles (Haukedal, 2005). Maslow mente at alle mennesker var i besittelse av fem normale behov som kan rangeres fra lavest-basale behov, til høyere-orden behov (Maslow, 1968). Hierarkiet er beskrevet gjennom pyramiden som begynner med behovet for det fysiologiske, trygghet, sosiale, anerkjennelse og selvrealisering (Maslow, 1954). De laveste behovene bør tilfredsstilles før vekstbehovene aktiviseres, da mennesker naturlig vil søke tilfredsstille fra de mest grunnleggende behovene først. Dette impliserer at det å legge til rette for vekstbehov før en garanterer grunnleggende behov, er til liten nytte (Maslow, 1968).

5.3.3 Indre og ytre motivasjon

Deci og Ryans (2002) selvbestemmelsesteori legger vekt på at indre motivasjon er noe som handler om et dypt menneskelig behov av å være kompetent og selvbestemt sett opp mot omgivelser. Det kan være krevende å få til personlig utvikling dersom noen har opplever lav selvspekt, ikke mottar anerkjennelse eller ikke har ønsker om å prestere. Samtidig forteller IO 7 følgende: *“Jeg har realistiske forhold til tilbakemeldinger. Jeg synes selv at jeg vet når jeg gjør det bra og dårlig”* (IO 7). Dette antyder en viss grad av variasjon ved ønsket om en tilbakemeldingskultur. Derimot er det underliggende behov som tilknytning til andre

mennesker med støtte og aksept, som kan sikres ved å legge til rette for gode samarbeidsforhold og arrangere sosiale samvær og aktiviteter på fritiden.

«Jeg blir motivert og engasjert av andre engasjerte og kompetente kollegaer» (IO 3)

Det høyeste behovet handler om å realisere egne evner og potensial, hvor de indre behovene for kompetanse og selvbestemmelse gjør at vi stadig sikter mot og forsøker oss på optimale utfordringer i omgivelsene (Deci og Ryan, 2007). Systematiske og konsekvente tiltak kan for eksempel være at tilbakemeldinger gis umiddelbart for godt arbeid (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Medarbeidere som opplever at de har kompetanse, tilhørighet og autonomi anses også nødvendige forutsetninger for å vedlikeholde og fremme indre motivasjon (Deci og Ryan, 2007).

Indre motivasjon kjennetegnes av en iboende interesse og glede for selve aktiviteten (Deci og Ryan, 1985). Når mennesker velger situasjoner uten å bli påvirket utenfra, vil de ofte søke mot situasjoner som de nettopp interesserer seg for eller liker, som krever bruk av dens kreativitet og ressurser. Deci og Ryan (1985) fremhever også motsatsen hvor det kan oppstå press for å levere resultater innen frist under belastende perioder, hvor det blir nødvendig å skyve til side det en kanskje har mest lyst til å gjøre.

«Man må finne en «learning» som fungerer for alle. Samtidig skal det aldri føles som noe tvang. Kanskje er en løsning å ha mer fleksibilitet i forhold til valg» (IO 7).

Ifølge motivasjonsteoretikeren Hertzberg (1966) må motivasjonsfaktorer oppfylles for at mennesker i det hele tatt skal la seg motivere. Disse vil blant annet avhenge av medarbeidernes individuelle ønsker og mål, der faktorene også bestemmer vedkommende tilfredsstillelse. På den måten vil for eksempel høyere lønn ikke nødvendigvis øke motivasjonen. Derimot kan en lav lønn ha motsatt effekt, fordi grunnleggende hygienefaktorer som forventes ikke tilfredsstilles. Slike faktorer vil variere fra person til person, noe som byr på utfordringer for ledelsen innen utvikling av strategi (Hertzberg, 1996).

«Lønn er en viktig grunn til at folk eventuelt stikker. Kanskje mer enn faktisk kompetanseutvikling. For å beholde og tiltrekke medarbeidere uten å tilby høyere lønn bør organisasjonssosialisering være på agendaen i virksomheten. (IO 3)

Utsagnet om lønn er ikke entydig. For å kunne beholde og samtidig tiltrekke nye medarbeidere uten å tilby høyere lønn, bør være i den forstand at organisasjonssosialisering er et tydelig fokusområde i virksomheten. Organisasjonssosialisering som defineres av Wanberg (2012, 17) handler om at individene tilegner seg den kompetansebeholdningen som trengs for å kunne tilpasse en ny arbeidsrolle.

5.3.4 Selvbestemmelse

Deci og Ryan (1985) er grunnleggere av Self-Determination Theory (SDT). SDT har et organisk perspektiv på mennesket og spesielt dets indre motivasjon. Det er tre grunnleggende psykologiske behov som må oppfylles i selvbestemmelsesteorien; kompetanse, autonomi og tilhørighet. Våre datafunn viser at informantene opplever høy grad av autonomi på deres hybride arbeidsplasser, og at de innehar kompetansen som kreves for deres oppgaveløsning. *«Så lenge de gjør hva de skal så er det de selv som bestemmer» (IO 7)*

Som en helhet skaper SDT en ivrighet om å utvikles ytterligere i takt med endringer i samfunnet, og ikke minst fokus på samarbeid for å skape og opprettholde tilhørighetsfølelse blant kollegaene. Relasjonsbygging blant kunder verdsettes også i høy grad innen verdiskapning og trivsel. Kompetanse handler om å lykkes i utfordrende oppgaver og oppnå mestringsfølelse, imens autonomi menneskets behov for å ta egne valg og initiativ til handlinger og tilhørighetsfølelse oppstår fra behovet vi har for å føle tilknytning til andre, etablere gjensidig respekt og tillit (Deci og Ryan, 1985).

Et resultat av nyere forskning tyder på at læring og effektivitet ikke nødvendigvis reduseres når det skjer digitalt, så lenge det tilrettelegges i en sosial virtuell arena. Derimot er det andre faktorer som kan virke negativt på en hybrid arbeidsplass, som for eksempel ansattes psyke. For informantene sitt tilfelle bør denne informasjonen bli tatt i betraktning for å unngå utbrenthet, økt sykefravær og lignende. De bør derfor iverksettes eventuelle tiltak mot dette. IO 7 informerer i denne sammenheng om at *«Det vi blant annet jobber med nå er å bygge nye løsninger slik at vi kan jobbe enda smidigere gjennom å etablere rammeverk etc.»*

Hovedsakelig dreier det seg om å endre infrastrukturen for å få til læring på en hybrid arbeidsplass. «Når det kommer til kompetanseheving i seg selv så handler det først og fremst om å synliggjøre og vite litt om forventningene til en selv» forteller IO 3.

Selvledelse

Ansatte foretrekker ofte selvledelse med autonomi i henhold til oppgaveløsning. I følge Sandvik (2011) sitert i (Egerdal, 2019) vil medarbeidere som er gode på selvledelse kunne ha innflytelse på å bestemme sitt eget arbeid innenfor rammer opp mål virksomhetens mål. Videre hevder Egerdal at dette bidrar til opplevd mestringsfølelse og større trygghet på fagområde. For å lykkes med selvledelse må leder være innforstått med hvilke konsekvenser dette kan medføre. Blant annet krever dette tillit fra toppledelsen, dette innebærer alt fra planlegging, styring og gjennomføring av arbeidsoppgaver. Dette gjelder også tydelige rammer for tilgjengelige ressurser som tid, budsjett og mulig samarbeidspartnere. Lederen må genuint tro på den ansatte sin kompetanse og egen vilje til oppgaveløsning (Egerdal 2019, 284). Her er det med lav til at relasjonsbygging med tillit vil bidra til å skape god dialog i arbeidshverdagen.

«Når det kommer til kompetanseheving i seg selv så handler det først og fremst om å synliggjøre, å vite litt om forventningene til en selv» (IO 3)

«Ofte så handler det rett og slett om å ta seg selv i nakkeskinnet.» (IO 5)

Våre informanter viser at noen ledere har et forbedringspotensialet når det kommer til for eksempel utviklingssamtaler og det å kartlegge kompetansemål, følge opp og evaluere utvikling. Uten å være innforstått med dette, så er det også vanskelig å kunne skreddersy mål og aktiviteter. Et annet kjent fenomen er at informantene opplever variasjon innen tilbakemeldingskultur blant sine nærmeste ledere.

Egerdal (2019) hevder at ledere tjener på å være gode rollemodeller som mestrer selvledelse og kan coache sine medarbeidere. Bevissthet på medarbeidernes styrker og svakheter som grunnlag for utvikling kan med andre ord føre til økt selvfølelse hos medarbeidere. Lederen bør kunne delegere og tilpasse arbeidsoppgaver med tilstrekkelige utfordringer og bør av den grunn kjenne medarbeiderne sine godt nok for at arbeidet skal kunne oppleves som morsomt og litt krevende for medarbeiderne, for å sikre flyt og ikke i motsatt tilfelle føre til usikkerhet med energitap og resultere i handlingslammelse (Ibid).

«Vi har selvfølgelig karriererammeverk, med mange steg hvor det er muligheter for å utvikle seg internt i selskapet.» (IO 1)

Prioritering av kompetanseheving

Ifølge en studie av Vodafone har hele 75% av virksomheter som globalt har implementert fleksibelt arbeid, sett et høyt ytelsesnivå blant sine ansatte (Vodafone, 2016). I stedet for å begrense forretningsaktiviteter til kontraktsfestede arbeidstider og fokus på lokasjon, lar denne type arbeidsmiljø de ansatte bli motivert av faktiske prestasjoner og resultater.

Informantene hevder å føle på tidsklemma, særlig når det gjelder å sette av tid til kurs. IO 2 mener at dette krever disiplin, men tydeliggjør likevel viktigheten at å prioritere å markere en tid i kalenderen for kompetansehevingstiltak. *“Til syvende og sist handler det om prioriteringer”* (IO 2). Ytre motivasjon kan i denne sammenheng gjenspeiles med indre motivasjon, fordi utførte aktiviteter støtter oppnåelse av personlige viktige utfall (Deci og Ryan, 1985).

«Det å sikre spennende prosjekter, at de får reise på konferanse, får tatt sertifiseringer også videre er nok det aller viktigste.» (IO 2)

Motivasjonsteoriene sier noe om at det er mulig å legge til rette for motivasjon gjennom hvordan arbeidet organiseres (Kalling m.fl., 2014). I følge Jobbkarakteristikamodellen av Hackman og Oldham (1980) kan indre motivasjon oppnås når egenskaper ved arbeidet og menneskers ulike nivåer av motivasjon tilpasses. For eksempel tyder våre datafunn på at alle informantene kan fortelle om at de får utfordrende og givende oppgaver.

Hackman og Oldham (1980) utnevner særlig tre ulike grupper for hvordan vi motiveres ulikt: (1) betydningen av arbeidet for andre, (2) læring og utvikling på jobb og (3) kunnskap om arbeidet. Dette er noe som bekreftes av våre informanter. Motivasjon skapes når motivasjonsfaktorene er integrert i hverandre, som bidrar til å skape utvikling, tilfredshet og høyere produktivitet (Ibid).

Vi tilrettelegger for at du kan ta sertifiseringer i arbeidstiden, ca 20%, da det forventes av arbeidstaker å bruke tid på kompetanse.» (IO 1)

«Advokater er lovpålagt en etterutdanning, som betyr at vi må delta på kurs for å oppfylle kravet for obligatorisk etterutdanning. Vi er veldig fleksible med hensyn til dette. Da får vedkommende fri, overtid eller avspasering i forbindelse med kursene.» (IO 9)

5.3.5 Samarbeid og gruppedynamikk

Virksomheter som etterstreber verdiskapning og innovasjon vil kunne trenge gode samarbeidsevner og relasjoner i økende grad (Egerdal, 2019). Dette innebærer gode kommunikasjonsevner, forståelse for andres perspektiver, å være løsningsorienterte med et positivt sinn og håndtere uenigheter på en god måte. Synergier og suksess kommer ofte som et resultat av at teamet har felles forståelse for gruppeoppstandelse med tilhørende mål og forventninger til oppgaveløsning, rammebetingelser og spilleregler for håndtering av uenigheter med rollefordeling, om det utnevnes en leder eller om flere gruppe-medlemmer vil lede avgjørende for verdiskapningen (Egerdal 2019, 287). Datafunn fra informasjonsinnhenting kan tyde på en form for ønske av rolleklarhet knyttet opp mot kompetansehevingstiltak og kulturbygging.

Våre funn tyder på at HR-avdelingene arbeider strategisk med organisasjonsstruktur, ledelse og kultur, forbedre team og gruppedynamikker med kunnskapsdeling og desentralisert beslutningsmyndighet. Dette er store bidragsyttere for tilrettelegging innen innovasjon, utvikling og høyere verdiskapning (Filstad, 2016). Datafunn forteller også om at de fleste initiativer og møtearenaene for kompetanseheving, som for eksempel faglunsj og kollokviegrupper, holdes av avdelingene selv. Under våre intervjuer med våre informanter får vi innsyn og noen bidrag fra informantene, om hva nøyaktig deres HR-avdeling spesifikt arbeider med. Nedenfor er det satt sammen en oversikt over de forskjellige selskapene og hva deres HR-avdelinger bidrar med:

HR's bidrag	
<i>KPMG</i>	I KPMG bidrar HR med å holde kompetansebedriften relevant og oppdaterte. Særlig har de et ansvar å oppdatere kompetansesystem med kurs til revisjon og etablering av en sterk organisasjonskultur for kontinuerlig læring. De har også det overordnede ansvaret for å trene virksomheten i globale verdier.
<i>ATEA</i>	I Atea arbeider det engasjerte strategiske HR-spesialister som utvikler og forbedrer systemer slik at forretningen drives fremover som pådriver av prosesser. HR igangsetter initiativer med et øye for trender, arbeider i tverrfaglige team og eventer med andre avdelinger. HR representerer utvikling og holder utviklingssamtaler tre ganger i året. HR arbeider for å opprettholde et godt arbeidsmiljø, samtidig som de støtter ledere og jobber tett med folk operativt i tillegg til håndtering av det strategiske.
<i>DIGDIR</i>	I Digdir har de obligatoriske e-læringskurs og arbeider med utvikling av nye innovative løsninger. Samtidig arbeider HR med utforming av en helt ny kompetansehevingsstrategi, hvor de blant annet forbedrer utviklingssamtaler, onboardingprosesser, mentorprogram, mangfold og lederutvikling. Nylig har det blitt etablert en egen avdeling for å kunne arbeide strategisk i større grad med analyser, kulturbygging og tiltak for organisatorisk utvikling.
<i>ORIGO</i>	Kultur og kommunikasjon med HR (såkalt morro-avdeling) er en innovativ avdeling med motvilje mot å operere tradisjonelt, og isteden orientere og relatere til behov som ledere kan ha målrettet nytte av. HR-avdelingen kommuniserer med lav terskel og forsøker å desentralisere beslutningsmyndighet. HR arbeider aktivt med å skape en kultur hvor det skal være rom for å prøve og feile. Karrierestiger oppdateres med ulike nivåer og forventninger, som synliggjør oppnådd kompetanseøkning til feks lønnsøkning og akkreditering. Tilbakemeldingskultur er et brennende engasjement for nytenkning og bygge nye, innovative løsninger. Onboarding, oppfølging og motivasjon er også HR's ansvarsområder.

Det er ønsket at HR og ledelsen involveres i arbeid av kompetanseheving, samtidig som de gjennomfører strategisk plan med evaluering og være pådriver for utvikling i virksomheten. ATEA trekker særlig frem behovet for at HR i tillegg kan kommunisere tillit til å understøtte nye digitale systemer. Utviklingssamtaler viser å ha god nytteverdi fra målinger av tilfredshet. En aktiv kultur hvor det er rom for å dele meninger og prøve å feile verdsettes av de ansatte. Støtte og oppfølging av nærmeste leder knyttes også opp mot deres verdier, kultur og følelsen av tilhørighet i selskapet. Kontinuerlig arbeid med utviklingstiltak skaper karriereprogresjon og tydeliggjør ambisjoner.

5.3.6 Organisasjonskultur og tilhørighet

I følge Filstad (2016) har en organisasjonskultur for kunnskapsdeling et kulturelt betinget læringsklima, hvor det oppmuntres til samarbeid der medarbeidere er opptatt av å dele, lære av hverandres erfaringer og tidligere feil. Dette gjenspeiler arbeidet til HR i virksomhetene som fremkommer av våre datafunn. Kunnskapsdeling kan gjerne oppleves som å være en integrert del av virksomhetenes kjerneverdier og holdninger. Medarbeiderne tar initiativ og deltar i møtearenaer, slik at arbeidet med å oppmuntre til kunnskapsdeling forenkles. Dette forutsetter at det foreligger tillit og motivasjon, for å kunne skape et godt læringsklima og tilhørighet (Filstad, 2016).

Videre er det viktig å huske på at sosial identitet også kan skape tilhørighet og mening (Filstad, 2016). For enkelte medarbeidere vil det være av stor betydning å ha en sosial relasjon til de en samarbeider med på arbeidsplassen. Våre informanter bekrefter at det for noen kan oppleves ensomt å være isolert i det lange løp, til tross for daglige digitale møter. Sosial identitet er dermed sentralt ved læring som praksis og deltakelse, gjennom å forstå tilhørighet, fellesskapsfølelse og være en del av en sosial praksis (Filstad, 2016).

Å sørge for en fornøyd og engasjert arbeidsstokk kan det med fordel arrangeres innholdsrike og interessante seminarer (Summerfield, 2022). *“Trivsel er alt og tilhørighet fører til lavere turnover”* mener IO 5. Videre mener IO 3 innen ledelsens ansvar å inspirere, om at *“Kompetanseheving er noe ledelsen MÅ pushe på. Å gjenta at det er greit å legge til rette for kompetanseheving»*. IO 1 poengterer at det å sikre utvikling og samhandling, vil med større sannsynlighet sikre at alle ledd føler de er en del av et team. Videre belyses at dette vil avhenge av felles arenaer med felles rammer og kjøreregler, men at de likevel må være flinke på å bruke hverandre både fysisk og digitalt (IO 1).

Medlemmer samhandler med hverandre og omgivelsene ved å dele normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utgjør en organisasjonskultur (Bang, 1995). Gjennom sosialisering overføres tankesystemer og atferdsmønstre hvor også medarbeidere kan imitere og identifisere seg med rollemodeller slik at virksomhetens normer og verdier tilslutt vil kunne oppfattes som egne (Kaufmann og Kaufmann, 2015),

«Jeg tror at det viktigste i KPMG er at vi har repetert verdiene. KPMG har fått nye globale verdier, som har blitt mer spisset og globale. Så nå er det veldig mye trening rundt disse.

Dette er med å bidra til en sterk organisasjonskultur. HR i KPMG har stått for dette, å sørget for å etablere samme verdsett.» (IO 9)

Onboarding av nyansatte

Filstad (2016) mener at holdninger, verdier og atferd som samsvarer med etablerte normer læres når den nyansatte går fra å være på utsiden til å bli en på innsiden. Dette gjelder både ved lojalitet, fremtreden og identifisering i organisasjonen (Filstad 2017). Allen (2016) viser til at digitale løsninger kan være en mer effektiv arbeidsmetodikk i onboardingsprosessen av nyansatte. Samtidig vil det på andre siden kunne føre til at lederen opplever å miste kontroll over nyansattes tilvenningsprosess. Allen (2016) mener likevel at digitale tiltak for nyansatte kan bidra til et mer fleksibelt og individuelt læringstempo.

Det kan også antas at den yngre generasjonen forventer mer moderniserte løsninger, og vil i mindre grad bli påvirket av en digital onboarding (Lub mf.l., 2016). Det finnes foreløpig minimalt med forskning på digital onboarding av nyansatte (Gruman og Saks, 2018), men forskningen er under utvikling og vil bli mer tilgjengelig i tiden fremover.

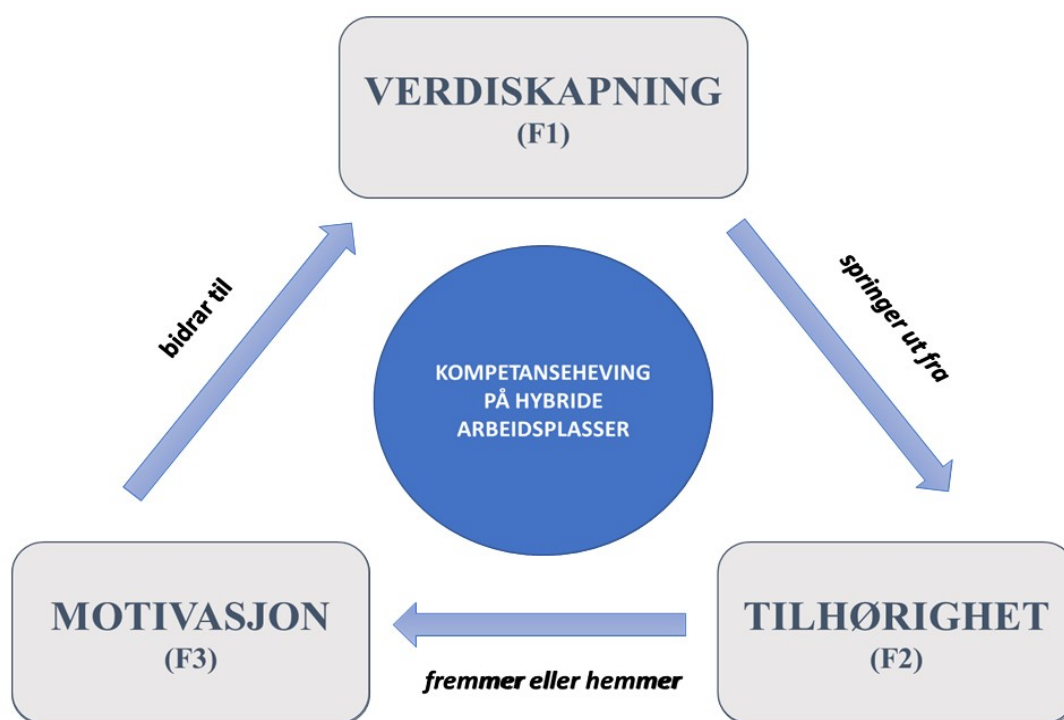
«HR må beslutte systemer som understøtter en fleksibel arbeidshverdag. De må være med på å understøtte dette å gi den tillit det trenger. Det handler om at virksomheten tydelig kommuniserer at vi gir tillit til deg som ansatt, uavhengig hvor du velger å jobbe fra. Her er det vesentlig at HR er med på banen.» (IO 5)

5.3.7 Delkonklusjon

Det anbefales å tilrettelegge for at medarbeiderne utvikler en sosial identitet i tråd med verdier og organisasjonskultur for å styrke meningsforståelse, trivsel og tilhørigheten. Når det gjelder ønsket om lojalitet og det å bli værende, handler dette i all hovedsak om at medarbeiderens motivasjon. Dette kan for eksempel komme av at den enkelte ansatte kan identifisere seg med virksomhetens verdier. HR bidrar med et strategisk perspektiv ved å være en pådriver for utvikling, samtidig som de støtter ledelsen med å utnytte kompetansepotensiale gjennom møtearenaer med rammer og medarbeideroppfølging hvor det utarbeides mål, sikres oppfølging og evaluering.

6.0 Konklusjon

For å finne svar på studiens problemstilling vil vi i dette kapittelet se tilbake på delkonklusjoner fra våre forskningsspørsmål. Første delkonklusjon handler primært om virksomhetens mobiliseringspotensial, kompetanseheving og dens totale verdiskapning. Det andre forskningsspørsmålet trekker frem sentrale tema som produktivitet, ledelse, kunnskapsdeling, og det aller viktigste - ansattes følelse av tilhørighet. Det siste forskningsspørsmålet tar for seg strategier og aktiviteter innen kompetanseheving, og belyser i stor grad tema motivasjon. Konklusjoner fra forskningsspørsmålene indikerer til en sirkulær prosess, hvor verdiskapning (f1) fører til tilhørighet (f2), og tilhørighet til motivasjon (f3). For å skape en oversikt illustrerer vi konklusjonene i følgende modell:



Figur 5: Egenkomponert modell av empirisk og teoretiske funn

Svar på problemstilling:

«Hvordan kan HR og ledelsen sørge for kompetanseheving på hybride arbeidsplasser?»

I en dynamisk verden med eksponentiell vekst er det behov for å mobilisere og utvikle sine ressurser i takt med å opprettholde et konkurransefortrinn. Hybride arbeidsplasser er kommet for å bli og kompetanseheving er et kontinuerlig prosjekt. HR og ledelsen har i denne

sammenheng viktige og sentrale roller når det gjelder å sørge for kompetanseheving på hybride arbeidsplasser. Gjennom våre datafunn fremkommer det at HR og ledelsen i all hovedsak bør sørge for prioritering og strategisk tilrettelegging av sine ressurser. Samtidig krever det at medarbeiderne selv er initiativtakere og samarbeider på tvers for å arrangere sosiale og faglige arenaer. For HR innebærer det et spesielt ansvar hvor det tilsynelatende bør fokuseres på opprettholdelse av en god organisasjonskultur og ledelse.

Å sørge for et suksessfullt samarbeid på hybride arbeidsplasser avhenger av en tillitsbasert ledelse. Den tradisjonelle tankegangen om å drive micromanagement, vil i denne sammenheng fungerer mot sin hensikt. Det vil være hensiktsmessig å se på muligheter for å tilpasse infrastrukturen og bruke ressurser på å skape gode digitale læringsarenaer. Å integrerer en kultur som fokuserer på læring og kompetanseheving, resulterer i å øke de ansattes følelse av tilhørighet til organisasjonen. Det anbefales at ledelsen tilrettelegger for at medarbeiderne utvikler en sosial identitet i tråd med verdier og organisasjonskultur for å styrke meningsforståelse, trivsel og tilhørighet. HR bidrar med et strategisk perspektiv ved å være en pådriver for utvikling, samtidig som å støtte og opptre som partnere for ledelsen. Samtidig bør det fokuseres på å danne en kultur hvor det er lav terskel for å kommunisere og ta kontakt med sine kollegaer digitalt. Å etablere møtearenaer for formell- og uformell læring. Digitale samhandlingsverktøy kan påvirke virksomhetens resultater og kan av den grunn anses å ha et forbedringspotensialet.

Kompetanseheving bidrar i all hovedsak med økt verdiskapning, tilhørighetsfølelse, trivsel og motivasjon, som kan være synonymt med hva verdifulle ressurser ser etter i en attraktiv arbeidsplass. I denne Masteroppgaven har vi analysert og diskutert hvorvidt kompetanseheving henger sammen med læring og gevinstrealisering. Samtidig har vi sett på hvordan HR og ledelsen på en hybrid arbeidsplass klarer å sikre taus- og eksplisitt kunnskapsdeling gjennom god organisasjonskultur og ledelse. Helt klart viser empirien at en hybrid arbeidsplass er å foretrekke, men at dette til syvende og sist avhenger av tillit fra toppledelsen. Det anses i tillegg som verdifullt å ha sammenliknet fire ulike virksomheter for å trekke frem beste praksis fra hver og en.

6.1 Teoretiske implikasjoner

Denne oppgaven er et forsøk på å rette fokus på hvordan HR og ledelsen kan sørge for kompetanseheving på hybride arbeidsplasser. Oppgaven tar for seg hvilke fordeler arbeidet med kompetanseheving kan ha, særlig med tanke på konsulentvirksomheter. Men, studien er også aktuell for andre virksomheter som har behov for ny og mer strategisk tankegang for å sikre riktig kompetanse. Det var utfordrende å finne forskning på temaet da kompetanseheving i tillegg skulle studeres i lys av hybride arbeidsplasser. Dette er nemlig et område som ikke har vært forsket særlig mye på før pandemien inntraff for to år siden i 2020. Dette gjelder også kunnskap og læring generelt opp mot bruk av digitale verktøy. For å kunne redegjøre og innhente relevant informasjon til vår studie, mener vi å ha benyttet relevant litteratur.

Det belyses i teorikapittelet hvordan kompetanseheving henger sammen med læring, organisasjonskultur, ledelse, arbeidsoppgaver og gevinstrealisering. Teorien gjenspeiler empirien hvor ansatte føler at de motiveres av kontinuerlig læring for økt presentasjoner med verdiskapning, hvor medarbeidere også føler at de bidrar i samfunnsansvaret med digitalisering og motivasjonen øker. Virksomhetene virker å ha lykket med det mest essensielle i litteraturen som omhandler meningsskapning for tilpasninger til endringer i samfunnet, med en organisasjonskultur for kontinuerlig læring og utvikling. I praksis bør fokus på kompetanseheving forankres nedover i hierarkiet, hvor alle må ta ansvar.

Ved utarbeidelse av tabellen nedenfor har vi forsøkt å illustrere oppbygningen til vår Masteroppgave, i henhold til å kunne besvare problemstillingen med hensikt og resultater. Mulige resultater vi har kommet frem til gjennom litteraturgjennomgangen vår er at kompetanseheving bidrar med økt verdiskapning, tilhørighetsfølelse, trivsel og motivasjon, som kan være synonymt med hva verdifulle ressurser ser etter i en attraktiv arbeidsplass.

Trekanten illustrerer masteroppgavens struktur og oppsummerer funn som forsøker å svare på problemstillingen:

«Hvordan kan HR og ledelsen sørge for kompetanseheving på hybride arbeidsplasser?»

Struktur av forskningsspørsmålene:	Hensikt:	Resultat:
Til å begynne med (F1) ▪ <i>Hvorfor arbeide med kompetanseheving?</i>	forsøkt å skape oppslutning og meningsforståelse for temaet kompetanseheving og mulige gevinster	→ For verdiskapning
Fortsetter videre med (F2) ▪ <i>Hvordan få til kompetanseheving på hybrid arbeidsplass?</i>	undersøkt hva som kan være avgjørende for utvikling i konteksten: en hybrid arbeidsplass	→ Skape tilhørighetsfølelse (samt trivsel)
Avslutter med (F3) ▪ <i>Hvilke aktiviteter for kompetanseheving?</i>	rettet fokus på konkrete aktiviteter for å skape kompetanseheving	→ Sikre motivasjon
Delkonklusjon til modellen:	Modellen representerer en sirkulær prosess hvor det ene punktet kan lede til neste og fortsetter på denne måten. Samtidig vil det kunne være et samspill mellom hvert av punktene i modellen.	→ Motivasjon for kompetanseheving vil føre til verdiskapning, trivsel og derav en attraktiv arbeidsplass.
For å arbeide med kompetanseheving anbefaler vi overnevnte struktur: (1) skape meningsforståelse i organisasjonen (2) sette kompetanseheving inn i kontekst og miljøet, for deretter (3) å arbeide med tiltak/aktiviteter.		
Denne oppbygningen er basert på Simon Sinke's teori «Golden Circle» og forskning av Hennestad og Revang (2017) om hvordan lede for utvikling og meningsforståelse.		

6.2 Praktiske implikasjoner

Denne oppgaven diskuterer blant annet hvorfor HR og ledere bør engasjere seg i kompetansehevingsarbeidet. HR og ledelsen oppfordres til å implementere og fokusere på kompetanseheving. I takt med samfunnets endrede behov og økt digital kompetanse som følge av teknologisk utvikling, bør arbeidet med kompetanseheving tilrettelegges. Kompetanseheving anses som like viktig uavhengig hvor en primært har sin arbeidsplass, på kontoret eller remote. Begrepet "Digital likestilling" er utarbeidet gjennom besvarelser i oppgaven, og belyser et viktig tema innen en av HR's oppgaver innen inclusion & diversity. Virksomhetene kan ha et forbedringspotensialet med å implementere gode løsninger for deling av taus og eksplisitt kunnskap som også kan bedre det kollektive arbeidsmiljøet, deres tilhørighet og motivasjon. Det trekkes også frem ønske om korte og mer tilgjengelige e-læringskurs, tilpasset behov.

I denne Masteroppgaven analyserte og diskuterte vi hvorvidt kompetanseheving henger sammen med læring og gevinstrealisering. Samtidig har vi sett på hvordan HR og ledelsen på en hybrid arbeidsplass klarer å sikre taus- og eksplisitt kunnskapsdeling gjennom god

organisasjonskultur og ledelse. Helt klart viser empirien at en hybrid arbeidsplass er å foretrekke, men at dette avhenger av tillit fra ledelsen. En praktisk implikasjon vi ønsker å trekke frem er ledere som bidrar med balansert oppgavefordeling med tilpasset oppfølging etter individuelle behov. Fokus på en tilbakemeldingskultur viser seg også å være relevant, men i noe varierende grad. Dette kan bidra til å møte medarbeidernes motivasjon med tilhørighetsfølelse. Oppgaven bidrar også med å belyse utviklingsområder innen digitale samhandlings- og læringsverktøy. Forskningen kan være nyttig for kunnskapsbedrifter med etablering av hybrid arbeid i tiden fremover. Oppgaven tar for seg styrker og muligheter fra opplevelser fra praksis i KPMG, ATEA, Digitaliseringsdirektoratet og Oslo Origo. Dette kan øke forståelsen for hvorfor virksomheter bør sette kompetanseheving på agendaen og hvordan benytte seg av organisasjonskultur og ledelse som støtter kompetanseheving i virksomheten.

En praktisk implikasjon vi ønsker å trekke frem er relasjonsbygging og tillitsbasert ledelse, som i utgangspunktet kan kategoriseres som et grunnleggende sted å begynne før gjennomføring av kompetanseheving i praksis. Det er et kontinuerlig arbeid å hele tiden være fokusert på å beholde ansatte gjennom å sikre at de blir sett og hørt, har flyt i arbeidsoppgaver, opplever autonomi og får tilstrekkelig med tilbakemeldinger.. At lederen i dette arbeidet setter retning kan bidra til å skape utvikling og en sterkere tilhørighetsfølelse hvor en opplever å være en del av fellesskapet. I tillegg kan lederne gå i førersetet som gode rollemodeller, samtidig som HR coacher, er sparringspartner og støtter lederne med et strategisk mindset for blant annet organisasjonsutvikling og kunnskapsledelse.

6.3 Refleksjon av egen analyse

I lys av endrede brukerbehov i Norge, må virksomheter sikre seg en plass på toget for å ikke bli stående igjen på perrongen. Studien viser et tydelig behov for en arbeidsstyrke med evne til omstilling og kontinuerlig læring. Dette er kjernen av virksomhetene KPMG, ATEA, Digitaliseringsdirektoratet og Oslo Origo. Litteraturen innenfor temaet om kompetanse er stort og kompleks, men svært lite er tilpasset endringer i omgivelsene. Forskningen med kompetanseheving sett i kontekst av hybrid arbeidsplass, vil derfor kunne tilføye mer relevant data til et område som ellers er lite forsket på.

Samtidig undersøker vi sentrale fenomener innenfor ledelse som kan bidra til tilhørighet og trivsel på arbeidsplassen. Vi har en god balanse mellom likheter i forhold til viktigheten av tillit og gode relasjoner, samt noen forskjeller i praksis. Det anses derfor som en stor verdi å ha sammenliknet fire ulike virksomheter for å trekke frem beste praksis fra hver og en. Vi har fått sett på kompetansebehovet og fått et innblikk i innovasjonsmuligheter. Helhetlig sett er vi veldig fornøyde med datainnhenting og fått mulighet til å få innsyn til høre om å bruke virksomhetenes erfaringer.

Det er samtidig relevant å stille seg kritisk til egen oppgave. Blant annet er det verdt å trekke inn at vi er nyutdannede studenter, som nylig har kapret fulltidsjobb innen områder hvor nettopp kompetanseheving står sentralt. Vi visste lite fra før om hvordan kompetanseheving foregikk på hybride arbeidsplasser, da dette har vært en omstillingsprosess for oss også. Dette er noe som kan ha bidratt med å påvirke resultatet i oppgaven ettersom at intervju spørsmålene danner grunnlaget for datafunn med analyse. På den andre siden kan det være positivt at vi kommer med et fremtidsrettet og objektivt syn, slik at vi ikke risikerer å bli låst i et visst tankesett. Det er lett å være "etter-på-klok" og si at vi kanskje skulle ha gjennomført intervjuene fysisk. Ironien bak dette var at digitale møter var mer naturlig for alle parter, og dermed ikke noe vi tenkte over før etterkant av intervjuene. Utfordringer vi hadde underveis var støy som for eksempel dårlig lyd og at vi mistet muligheten for øyekontakt og lesing av kroppsspråk.

En undersøkelse av Kompetanse Norge (2018) sitert i NOU (2019:12) kan fortelle om at 65% av den norske befolkningen i Norge, sa de hadde behov for å styrke digitale ferdigheter. Av de som mente å ha et behov for å styrke digitale ferdigheter hadde mye erfaring fra å utføre digitale oppgaver og tjenester. En antakelse bak årsaksforklaringen kan være at de som hadde mye digital erfaring fra før i større grad avdekket egne kompetansemangler eller opplevde høyere krav til digital kompetanse (NOU 2019:12). Med denne antakelsen kan vi trekke noen koblinger til forskningen vår. Vi har intervjuet høyt kompetente mennesker som arbeider med å tilby tjenester i virksomhetene. Av den grunn kan motivasjonen for kontinuerlig kompetanseutvikling anses å være høyere, mer tydelig, hos intervjuobjektene som oppdaterer seg på trender for innovasjon og konkurransedyktighet. Deres kompetanse er deres levebrød. Med dette perspektivet vil det kunne være noe høyere motivasjon for kompetanseheving på hybride arbeidsplasser med bruk av digitale samhandlings- og læringsverktøy, enn i andre virksomheter hvor det i mindre grad brukes digitale verktøy i daglig arbeid.

6.4 Anbefalinger til videre forskning

I denne oppgaven har vi undersøkt hvordan HR og ledelsen kan sørge for kompetanseheving på hybride arbeidsplasser. Med bakgrunn i at hybride arbeidsplasser er relativt nytt innen forskning og litteratur, ser vi et behov for flere undersøkelser. Dette skyldes blant annet av at digital utvikling stadig er i utvikling. For eksempel spillbasert læring på apper, hvor det kan være interessant å se på samspeillet i team og hvilken grad gruppedynamikken kan bedres. Etter hvert som virksomheter får mer erfaring med samhandlings- og læringsverktøy kunne det vært interessant å utføre kvalitative undersøkelser med dybdeintervjuer for å innhente en dypere forståelse og innsikt for det nye fenomenet. Sett i forhold til problemstillingen vår kunne det også vært interessant å undersøke samme problemstilling og forskningsspørsmål i flere bransjer som ikke har et blikk som konsulenter.

Masteroppgaven har satt søkelys på arbeidet med kompetanse fra fire forskjellige hybride arbeidsplasser. Vi har tilegnet oss en nyttig erfaring ved å ikke isolere oss til kun én virksomhet. Ved å innhente perspektiv fra 9 ulike informanter fra på 4 ulike selskap, har vi et sammenligningsgrunnlag innen hvordan selskapene opererer hybrid. Totalt ser vi på verdien av relasjonsbygging, tillit og tilbakemeldingskultur og behovet for kontinuerlig læring. Det antydes ulikheter i praksis som for eksempel deres forhold til akkrediteringssystemer og det å sikre at verdifull kompetanse ikke forsvinner til andre virksomheter. Noe som også kan skyldes at i offentlig sektor er loven for rekruttering mye strengere og kompleks enn i privat sektor hvor det er større frihet for kompetansemobilisering.

6.5 Anbefalinger til organisasjonene

Det kan være flere veier til målet. I listen nedenfor er det en oppsummering for hva som skal til for å sikre gevinst av kompetanseheving i en hybrid arbeidshverdag. Et tips kan være å velge ut et par punkter som fokusområder for videre arbeid i virksomheten.

- Et kompetansemiljø trenger at ledelsen og HR løfter de som er her videre.
- Etterstrebe å være en attraktiv arbeidsplass fordi flinke mennesker forsvinner raskt. Inkludert ha et kontinuerlig arbeid på dette området og hele tiden gi fokus. I dagens arbeidsliv kan kompetente ressurser oppleve å bli kontaktet daglig av headhuntere og man har nok beveget seg mer bort fra den tradisjonelle måten hvor kandidater søker.
- Offentlig sektor bør arbeide mer med kompetanseheving med føring fra toppledelsen.

- Ønsker medarbeidere med øye for endringer i omgivelsene, forskning og trender.
- Ambisjoner kan godt gjennomsyre organisasjonskulturen sammen med spennende prosjekter og sertifiseringsmuligheter.
- Nysgjerrighet hvor alle er med på den eksponensielle digitale utviklingen.
- Repetere og trene verdier for god organisasjonskultur med høy trivsel.
- Forsøke å sikre et felles stammespråk som effektiviserer tverrfaglig samarbeid.
- Utøve tillitsbasert ledelse og coache medarbeidere til å bli flinkere på selvledelse.
- Ha fokus på karrierestige (kompetanseplan) i utviklingssamtaler for utvikling.
- Lederen bør ha en god og tett dialog med sine medarbeidere, bidra til å skape trivsel og få alle til å føle at de er en del av et team. Samtidig sikre gode klare rammer med forventningsavklaringer til arbeidsoppgaver som utføres med høy grad av autonomi.
- For utvikling kan gode ledere også ha egne rollemodeller og selv få tilbakemeldinger.
- Tilbakemeldingskultur for kreativitet, innovasjon og utnytte forbedringspotensialet.
- Legge til rette for at nyansatte i stor grad får fysisk oppmøte og psykologisk trygghet.
- Bedre tverrfaglig samarbeid med spisskompetanse for å ta lærdom fra andre.
- Kompetente kollegaer, kultur og godt arbeidsmiljø øker motivasjon og engasjement.
- Lav terskel for å kontakte og spørre en kollega om noe digitalt med muntlig kultur og “remote kaffeprat”, samtidig øke digital interaksjon med samhandling i dokumenter.
- Etablere treff digitalt for relasjonsbygging og kompetanseheving.
- Være en relasjonsbygger, rådgiver og partner som tør å anbefale innovative løsninger.
- Fortsatt gi høy grad av autonomi og beslutningsmyndighet til kunnskapsarbeidere.
- Forbedre digital samhandling for kunnskapsdeling, evt. se etter nye digitale plattformer som fungerer bedre enn eksisterende og kan bidra til mer produktivitet.
- Endre oppfatningen om at teknologi er vanskelig. Teknologi som VR kan bidra til en mer visuell direkte måte å lære på og hindre fatigue på hjemmekontor.
- Anskaffelse av e-læringsmoduler med videoer, bilder og tekst for målrettet læring.
- Korte frivillige kurs for rask implementering med “learning by doing”.
- Kompetanseheving i henhold til behov på kort- og lang sikt oppfattes ikke som tvang.
- Klare rammer for hva som er obligatorisk og frivillig kompetanse med tidsperspektiv.
- Ledere bør følge opp etter kurs for å få til endring som kan påvirke resultater.
- Utvikling er et kontinuerlig samarbeidsprosjekt mellom ledelsen og medarbeiderne.
- Tenke at man skal “Se gamle ting i et nyere lys” og skape et engasjement for å lære.
- Finne gode løsninger for kontorutforming og arbeidsplasser for å redusere støy.

- Forbedre selvdisiplin for å ikke bli sittende 10 timer foran PC-skjermen uten pause og passe på grensen mellom fritid og jobb i forhold til når man er tilgjengelig.
- Utvikle teknologi til å håndtere at folk sitter på forskjellige steder. For å opprettholde produktivitet må tekniske løsninger fungere optimalt og brukere må ha kunnskap.
- Bidra til å ta et samfunnsansvar hvor vi bygger Norge med IT. Et fremtidsrettet blikk og tenke over hvordan teknologien endrer både samfunn og atferd.
- Ledelsen setter kompetanseheving høyt på agendaen og utøver sin rolle.
- Antyde kompetansebehov og legge en strategi med langsiktig perspektiv.

7.0 Referanseliste

- Abrams, Z. 2019. "The future of remote work." *American Psychological Association*. 1. oktober 2019. (Vol. 50. No. 9.): 54. Lesedato 05.02.2022: <https://www.apa.org/monitor/2019/10/cover-remote-work>.
- Andersen, J. A. 2011. *Ledelsesteorier*. Bergen: Fagbokforlaget
- Andersen, Svein. 2013. *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Andersen, Espen og Ragnvald Sannes. 2017. "Hva er digitalisering?" *Magma*. Lesedato 22.12.2021: <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>
- Ansoff, I.H. 1977. "Strategy formulation as a learning process." *International Studies of Management and Organization*. 7,2: 58-77.
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Airtasker. 2019. "The Benefits of Working From Home." *Airtasker Blog*. Oppdatert 31. mars 2020. Lesedato 04.03.2022: <https://www.airtasker.com/blog/the-benefits-of-working-from-home/>
- Bang, Henning. 2013. *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, Henning. 2010. "Effektivitet i ledergruppe: En studie av sammenhengen mellom gruppeprosesser og teameffektivitet i ledermøter." 11. desember 2009. Doktoravhandling. Universitetet i Oslo. No. 210. ISSN 1504-3991
- Bang, Henning. 1995. *Organisasjonskultur*. 3. utg. Tano Aschehoug. ISBN: 9788251833875.
- Buchanan, Leigh (2020). "How to Stay Creative When Your Team Is Working Remotely." *Inc. Magazine*. 03.09.2020. Lesedato 29.02.2022: <https://www.inc.com/leigh-buchanan/remote-work-radio-flyer-innovation-design.html>
- Bass, B. M.. and Avolio, B. J. (Eds.). 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Inc.
- Boyatzis, R. E. 1998. *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. California US: Sage Publications.
- Braun, Virginia og Victoria Clarke. 2006. "Using Thematic Analysis in Psychology." *Qualitative Research in Psychology* 3. 2.: 77-101. Lesedato 06.03 2022: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1191/1478088706qp063oa?needAccess=true>

- Cognizant. 2021. "HR jobs of the future" *Cognizant*. Mai 2020. Lesedato 06.05.2022:
<https://www.cognizant.com/us/en/whitepapers/documents/21-hr-jobs-of-the-future-codex5450.pdf>
- Creswell, John W. 1998. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. California US: Sage Publications.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. (2013). *Creativity: The psychology of discovery and invention*. ISBN: 9780062283252
- Deci, Edward L. and Richard M. Ryan. 1985. "Intrinsic Motivation and self-determination in human behavior." *Business Media*. New York: Springer USA. Lesedato 05.02.22:
<https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, R. M. 2002. *Handbook of Self-Determination Research*. University of Rochester Press.
- Dawson, C.S (2010). *Leading Cultural Change*. Stanford, Calif.; Stanford University Press.
- Egerdal, Åshild. 2020. *HR Boka*. 2. utgave. Gyldendal. ISBN: 978-82-05-52448-4
- Filstad, Cathrine. 2016. *Organisasjonslæring: Fra kunnskap til kompetanse*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Filstad, Cathrine. 2010. "Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur." *Magma*. Lesedato 23.05.2022: <https://www.magma.no/suksesskriterier-for-etablering-avsterk-laeringskultur>
- Flamholtz, E. og Y. Randle. 2011. *Corporate Culture. The Ultimate Strategic Asset*. Standford, Cal.: Standford University Press.
- Gotvassli, K. A. 2020. *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner* 2. utg. Fagbokforlaget.
- Gripsrud, Geir, Olsson, Ulf Henning og Ragnhild Silkoset. 2017. *Metode og dataanalyse*. 3.utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Gruman, Jamie og Alan Saks. 2018. *E-socialization: the problems and promise of socializing newcomers in the digital age*. In J. H. Dulebohn and D. L. Stone (Ed.): *The brave new world of eHRM 2.0* (pp. 111-139). Charlotte US: Information Age Publishing.
- Hackman, J. Richard og Greg R. Oldham. 1980. *Work redesign*. Cambridge, Mass: Addison-Wesley.
- Haukedal, W. 2005. *Arbeids og lederpsykologi*. 7. utg. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Heggernes, Terjei Alvær. 2017. *Fra store data til små biter*. 2. utg. Bergen: Vigmostad og Bjørke AS.
- Hennestad, Bjørn W. 2015. *Kulturbevisst ledelse: Fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforlaget AS

- HR Norge. 2021. "Hvordan ser HR-rollene ut de neste 5 til 10 årene." *HR Norge*. 11.mars 2021. Lesedato 02.02.2022:
<https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/kompetanseutvikling/kompetanseutvikling/hvordan-ser-hr-rollene-ut-de-neste-5-til-10-%C3%A5rene>
- Hertzberg, F. 1966. *Work and the Nature of Man*. Cleveland and New York: The World Publishing Company.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2018. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. Utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Jakobsen, Cathrine Filstad. 2003. *Nyansatte i organisasjoner - perspektiver på læring og organisasjonssosialisering*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Johannessen, Asbjørn, L. Christoffersen og P. A. Tufte. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag
- Johansen, Olav og Helene Sætersdal. 2017. *HR og personalledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kalling, T., A. Sthyre, U. Eriksson Zetterquist, K. Woll. 2014. *Organisasjonsteori*. Cappelen Damm Akademisk.
- Kaufmann, Astrid og Geir Kaufmann, 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget. ISBN: 978-82-450-1449-5
- Keyton, J. 2011. *Communication and organizational culture*. London: SAGE.
- Kjell Grønhaug, O. H. 2001. *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Klenke, Karin. 2016. *Qualitative Research in the Study of Leadership*. 2. utg. London: Emerald
- Kolb, D. A. 2012. *Den erfaringsbaserte læreprosess*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Krokan, Arne. 2010. *Den digitale økonomien*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske Forlag.
- KS. 2019. "Digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner 2017-2020". *KS*. Lesedato 12.09.2021:
<https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/digitalisering/klart-sprak-i-digitale-selvbetjeningslosninger/sprak-og-tekst/ingresser/KS-Digitaliseringsstrategi-hefte-F32.pdf>. ISBN 978-82-93100-19-5
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2015. *Det Kvalitative Forskningsintervjuet*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

- Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., and Smit, S. 2020. "The future of remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and 9 countries." *McKinsey*. 23. november 2020. Lesedato 22.05.2022: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>
- Maese, E., and Emond, L. 2021. "What 150 Top CHROs Are Saying About Productivity After 2020." *Gallup.Com*. 18. februar. 2021. Lesedato 18.05.2022: <https://www.gallup.com/workplace/329702/150-top-chros-saying-productivity-2020.aspx>
- Maslow, A. 1968. *Towards a psychology of being. An insight book*. New York: D. Van Nordstrand.
- McKinsey and Company. 2020. "What 800 executives envision for the postpandemic workforce." *McKinsey Global Institute*. 23. September 2020. Lesedato 06.02.2022: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-800-executives-envision-for-the-postpandemic-workforce>
- Monster. 2020. "Monster Poll Results Page Candidate." *Monster.Com*. 13.juli 2020. Lesedato 05.02.2022: <https://view.ceros.com/monster-com/monster-poll-results-page>
- NESH. "Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora". *De nasjonale forskningsetiske komiteene*. Lesedato 20.04.2022: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- NOU 2019:12. "Lærekraftig utvikling - Livslang læring for omstilling og konkurransevne." *Kunnskapsdepartementet*. 4. juni 2019. Lesedato 24.01.2022: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2019-12/id2653116/>
- Pham, Q. 2021. "Council Post: The Future Of Work: Remote, Hybrid And In-Office." *Forbes*. 19.august 2021. Lesedato 12.01.2022: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2021/08/19/thefuture-of-work-remote-hybrid-and-in-office/>
- Polanyi, Michael. 1966. *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday.
- Postholm, M. B. 2011. *Kvalitativ metode- Innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kassustudier*. 2. utg. Oslo: universitetsforlaget.
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og Mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og metode*. 3 utg. Bergen: Vigmostad og Bjørke AS.
- Sintef. 2022. "Digitalisering." *Sintef*. Lesedato 26.04.2022: <https://www.sintef.no/felles-fagomrader-samlinger/digitalisering/>

- Sintef, b. 2022. "Ny jobb i koronaens tid?" *Sintef*. Lesedato 26.04.2022:
<https://www.sintef.no/siste-nytt/2020/nyjobb-i-koronaens-tid/>
- Skaalvik, E. M. 2003. *Selvoppfatning, motivasjon og læring*. Otta: TANO A.S.
- Skorstad, Espen. 2015. *Rett person på rett plass: Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk. ISBN: 978-82-05-47823-7
- Skrøvset, S. 2014. *Verdsettende ledelse*. I M. B. (red), Profesjonsrettet pedagogikk (Kap 14). Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Summerfield, Richard. 2022. "Hybrid working can help recruit and retain talent, upskill leaders and boost team working, suggests a case study from an international professional services firm." *Emerald Insight*. 4. februar 2022. Lesedato 06.04.2022:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-11-2021-0060/full/pdf?title=hybrid-working-can-help-recruit-and-retain-talent-upskill-leaders-and-boost-team-working-suggests-a-case-study-from-an-international-professional-services-firm>. VOL. 21. NO. 1 2022, pp. 34-40. Emerald Publishing Limited, ISSN 1475-4398. DOI 10.1108/SHR11-2021-0060
- Stensaker, I. G. og Haueng, A. C. 2016. *Omstilling: Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Fagbokforlaget.
- Thagaard, Tove. 2013. *Systematikk og Innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 4 utg. Bergen: Vigmostad og Bjørke AS.
- Tiller, S. S. 2015. *Verdsettende ledelse*. Oslo: Cappelen Damm.
- Tunc, Aysegül. 2019. *Business Management and Communication Perspectives in Industry 4.0*. Istanbul: IGI Global Business Science Reference.
- Vodafone. 2016. Vodafone Global Survey Reveals Rapid Adoption of Flexible Working. *Vodafone UK News Centre*. 8. februar 2016. Lesedato 04.04.2022:
<https://newscentre.vodafone.co.uk/press-release/974/>
- Waber, B., J. Magnolfi. og G. Lindsay. 2014. "Workspaces That Move People". *Harvard Business Review*. Oktober 2014. Lesedato 08.03.2022:
<https://hbr.org/2014/10/workspaces-that-move-people>

Figurer:

Figur 1: Sentrale elementer i kompetanseanalyse (Lai 2016, 69)

Figur 2: Sammenheng mellom læring og atferd (Lai 2016, 119)

Figur 3: Egenkomponert modell inspirert av Kolbs læringssirkel (Filstad 2016, 40)

Figur 4: Egenkomponert modell om kompetanseheving for attraktiv arbeidsplass

Figur 5: Egenkomponert modell av empirisk og teoretiske funn

10.0 APPENDIKS

VEDLEGG 1

Intervjuguide

Innledning	<ul style="list-style-type: none">• Introduksjon og innledende informasjon vedrørende prosjektets formål, problemstilling med forskningsspørsmål kort forklart.• Informasjon om samtykke og konfidensialitet samt retten til å avbryte intervjuet om ønskelig. <p>(Spørsmål ikke inn i transkribering):</p> <ul style="list-style-type: none">• Alder, utdanning, stilling, ansiennitet:
------------	---

F1: Hva er gevinsten av å ha strategisk kompetanseheving?

Motivasjon	<ol style="list-style-type: none">1: Hva engasjerer og motiverer deg i arbeidet?2: Får du nok variert og utfordrende oppgaver?3: Føler du at du har autonomi og kan bestemme dagene selv?
Kompetanseheving (org. nivå)	<ol style="list-style-type: none">4: Hva betyr kompetanseheving for dere i organisasjonen?5: Hvordan sørger dere for at kompetansehevingstiltak samsvarer med avdelingenes/ansattes behov?6: Hva er dine meninger om kurs utenfor arbeidstid?
Læring (ind. nivå)	<ol style="list-style-type: none">7: Hvordan tar du initiativ til egen læring?8: Forsøker du å bevege deg ut av flytsonen for personlig utvikling?9: Hvilke karrieremuligheter og ambisjoner har du?10: Føler du at du blir anerkjent og får nok tilbakemeldinger?

F2: Hvordan skiller kompetanseheving seg fra kontoret til remote?

Hybrid/remote arbeid	<ol style="list-style-type: none">1: Hva synes du er de mest positive og negative sidene med hjemmekontor?2: Om du kunne velge mellom fulltid på kontor, hjemmefra eller en hybrid løsning?3: Hvilke erfaringer har du med kompetanseutvikling på hjemmekontor?
Kultur	<ol style="list-style-type: none">4: Hvordan arbeider dere for å skape en god organisasjonskultur remote?
Team og innovasjon	<ol style="list-style-type: none">5: Hvordan foregår samarbeidet i team ved hybridløsning?6: Forsøker dere å desentralisere beslutningsmyndighet nedover i organisasjonen?
Trivsel	<ol style="list-style-type: none">7: På hvilken måte er trivsel en viktig faktor for kompetanseheving?

F3: Hvilke strategier og aktiviteter kan ledelsen tilrettelegge for kompetanseheving?

Onboarding	1: Hvordan foregår onboardingprosessen hos dere?
Læring på ind.nivå	2: Hvordan legges det til rette for din og medarbeidernes kompetanseutvikling? 3: Hvilke læringsarenaer deltar du og medarbeiderne i? 4: Hvordan brukes erfaring og fører erfaringen til utprøving? F.eks etter kurs.
Læring på org.nivå	5: Hvordan arbeider dere (HR/Ledelsen) med strategisk kompetansestyring? 6: Hvordan lederutvikling har dere? 7: Har dere et forbedringspotensiale for å utvikle team og gruppedynamikk?
Strategi med tiltak	8: Hvilke områder kan leder/HR bidra på for å øke digital kompetanse?
Systemer	9: Har dere akkrediteringsprogram? 10: Benytter dere et kompetanseutviklingssystem?
Tilleggsspørsmål	1: Hvordan kan dere levere 10% høyere produktivitet? 2: Hvordan ser du for deg at organisasjonen arbeider med kompetanseheving 5-10 år? 3: Hvordan løse kompetanseheving ifht. tidsklemma? 4: Hva tror du skal til for å få til kompetanseheving på hybrid arbeidsplass? 5: Er det noe du vil legge til som er relevant for oppgaven?

Takk for at du tok deg tid til å svare på disse spørsmålene!

Transkriberte intervjuer ligger ikke vedlagt, men kan sendes ved forespørsel.

VEDLEGG 2

Vi studerer Strategisk HR ved Høyskolen Kristiania. Våren 2022 skriver vi avsluttende masteroppgave og i den anledning ønsker vi å gjennomføre fem kvalitative intervjuer.

Formålet er å undersøke hvordan hybride arbeidsplasser jobber med kompetanseheving, samtidig se om det er fordeler og ulemper knyttet til kompetanseheving sett spesielt opp mot virksomheter som jobber “remote” (altså ikke er fast på kontoret).

Problemstilling og forskningsspørsmål lyder som følgende *“**Hvordan kan HR og ledelsen sørge for suksessfull kompetanseheving på hybride arbeidsplasser**”*

- **F1: Hva er gevinsten av å ha strategisk kompetanseheving?**
- **F2: Hvordan skiller kompetanseheving seg fra kontoret til remote?**
- **F3: Hvilke strategier og aktiviteter kan ledelsen tilrettelegge for kompetanseheving?**

Hva innebærer det å delta?

Deltakelse i forskningsprosjektet innebærer et individuelt intervju med masterstudentene om din opplevelse av kompetanseheving i virksomheten din, hva som fremmer og hemmer. Intervjuene vil ikke bli tatt opp på bånd, de blir transkribert ordrett og holdes anonymisert. Dine svar blir registrert elektronisk og lagret på en sikker plattform. Hvert intervju vil ta om lag én time. For at denne undersøkelsen skal bli så troverdig som mulig er vi avhengige av ærlige svar fra respondentene.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet og det er mulig å trekke seg når som helst hvis ønskelig. Alle respondenter holdes anonyme og transkriberte intervju blir sendt til gjennomlesing og godkjenning før vi bruker dem. Når masteroppgaven er ferdigstilt vil den bli levert til sensur, og om ønskelig til dere.

Veileder for masteroppgaven: Jon-Arild Johannessen ved Høyskolen Kristiania